UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMNISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"Propuesta de un manual de franquicia para la empresa "MUSTANG WINGS & BEER" Bar Restaurante a nivel nacional"

Trabajo de Titulación previa a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas.

AUTOR:

José Fernando Merino Jiménez

DIRECTORA:

Ing. Jimena Elizabeth Benítez Chiriboga. Mg, Sc.

LOJA - ECUADOR

2022

Educamos para Transformar

Certificación

Loja, 28 de julio de 2022

Ing. Jimena Elizabeth Benítez Chiriboga Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del trabajo de titulación: **"Propuesta de un manual de franquicia para la empresa "MUSTANG WINGS & BEER" Restobar a nivel nacional"** de autoría del estudiante José Fernando Merino Jiménez, previa a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Firmado electrónicamente por:
JIMENA ELIZABETH BENITEZ CHIRIBOGA

Ing. Jimena Elizabeth Benítez Chiriboga Mg. Sc.
jimena.benitez@unl.edu.ec

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **JOSÉ FERNANDO MERINO JIMÉNEZ** declaro ser autor del presente trabajo de titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación del trabajo de titulación en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firmado electrónicamente por:
JOSE FERNANDO MERINO JIMENEZ

Cédula de Identidad: 1105280026

Fecha: 19/09/2022

Correo electrónico: jose.f.merino@unl.edu.ec

Teléfono o Celular: 0967188894

Carta de autorización del trabajo de titulación por parte del autor para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo.

Yo, **JOSÉ FERNANDO MERINO JIMÉNEZ** declaro ser autor del presente trabajo de titulación titulado **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FRANQUICIA PARA LA EMPRESA "MUSTANG WINGS & BEER" RES-TOBAR A NIVEL NACIONAL"** como requisito para optar el título de Ingeniero en Administración de Empresas; autorizo al sistema Bibliotecario de laUniversidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual dela Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veinte días de septiembre del año dos mil veintidós.

Firma: Firmado electrónicamente por: JOSE FERNANDO MERINO JIMENEZ

Autor: José Fernando Merino Jiménez

Cédula: 1105280026

Dirección:

Correo electrónico: jose.f.merino@unl.edu.ec

Teléfono: **Celular:** 0967188894

DATOS COPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Jimena Elizabeth Benítez Chiriboga Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Presidente de tribunal: Ing. Gretty del Pilar Salinas Ordoñez MAE.

Miembro de tribunal numero 1: Ing. Rosa Paola Flores Loaiza MBA.

Miembro de tribunal numero 2: Ing. Max Gabriel Boada Hurtado Mg.

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios, quien me ha regalado sabiduría e inteligencia para poder culminar mis estudios y haber sido mí apoyo en los momentos más difíciles de mi vida. Por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

A mis padres Margarita y Franco que me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas, quienes día a día se han preocupado por mi bienestar y educación depositando toda su confianza en cada desafío que se me proponía, sin dudar ni un solo minuto en mí. Gracias a ellos soy lo que soy. Mi triunfo es el de ustedes y para Uds.

A mis hermanas Susana, Mariana y Verónica que llenan de alegría mi vida siendo mi motivación porque nunca dudaron que lograría este triunfo. ¡Que Dios y la Virgen las bendigan!

José Fernando Merino Jiménez.

Agradecimiento

En primer lugar, quiero agradecer infinitamente a Dios mi padre celestial por llenarme de fuerzas y perseverancia en este arduo camino en el cual he batallado para llegar hasta aquí. De igual manera agradezco a mis padres ya que sin su apoyo incondicional no habría sido posible realizar este trabajo, por no dejarme caer y siempre darme su ayuda cuando los necesité, por su apoyo económico y espiritual estoy eternamente agradecido.

También quiero agradecer a la Ingeniera Jimena Benítez por su apoyo en clases de tutoría por impartirme conocimiento lo cual fue de mucha ayuda en el proceso de este trabajo.

De la misma manera agradezco a la Universidad de Loja a la Facultad de Ciencias Administrativas por permitirme ser parte de esta gloriosa institución, por el conocimiento y enseñanzas que fueron adquiridas.

Y finalmente, pero con la misma importancia agradezco a todos mis maestros, compañeros, familiares y amigos que de alguna forma contribuyeron para la realización del trabajo de titulación y el haber obtenido mi título de tercer Nivel.

José Fernando Merino Jiménez

Índice de contenidos

Certificación iii

Autoría iv

Carta de autorización v

Dedicatoria vi

Agradecimiento vii

1. Título 19

2. Resumen 20

2.1. Abstract 21

3. Introducción 22

4. Marco teórico 24

4.1. Empresa 24

4.1.1. Clasificación de la empresa 25

4.2. Franquicia 27

4.2.1. Clases de franquicias 27

4.2.1.1. Franquicia de marca 27

4.2.1.2. Franquicia de distribución de producto 28

4.2.1.3. Franquicia de conversión 28

4.2.1.4. Franquicia comercial 28

4.2.1.5. Franquicia industrial 28

4.2.1.6. Franquicia de servicio 28

4.3. Franquiciar 28

4.3.1. Modelo de FRANCHISING 29

4.3.2. Ventajas y desventajas de adquirir una franquicia 30

4.3.2.1. Ventajas 30

4.3.2.2. Desventajas de las franquicias 31
4.3.3. Objetivos de las franquicias 31
4.4. Evaluación de puntos de venta 31
4.5. Asistencia en la Preapertura 32
4.5.1. Asesoría en la compra de inmobiliario 33
4.5.2. Orientación para obtener los permisos necesarios para la apertura del negocio 33
4.5.3. Asistencia durante los primeros días de apertura 33
4.6. Plan publicitario 34
4.6.1. Objetivos del plan publicitario 34
4.7. Política de precios y abastecimiento 34
4.7.1. En relación a precios 35
4.7.2. En relación al abastecimiento 35
4.8. Perfil del franquiciado 35
4.8.1. Características personales 36
4.8.1.1. El franquiciado operativo 36
4.8.1.2. El franquiciante inversionista 36
4.9. Comercialización del sistema de franquicias 36
4.9.1. Estrategia de comercialización para el sistema de franquicias 37
4.10. Funciones y actividades que debe realizar la empresa franquiciante 42
4.10.1. Selección y contratación de franquiciados 42
4.10.2. Preapertura de las tiendas 42
4.11. Organización de la compañía 44
4.12. Análisis interno y externo 45
4.12.1. Matriz FODA 45

4.13. ¿Qué es una Marca? 46
4.14. Información de los manuales 46
4.14.1. Manual operativo de franquicia 47
4.14.1.1. Preparación de la franquicia 47
4.14.1.2. Organización de procesos 47
4.14.1.3. Realización del producto 48
4.14.1.4. Saneamiento 48
4.14.1.5. Sistema de gestión de calidad ISO 9001 49
4.14.2. Manual de marketing para el desarrollo de la franquicia 49
4.14.2.1. Concepto del negocio 49
4.14.2.1.1. Misión 50
Misión como franquicia 50
4.14.2.1.2. Visión 50
4.14.2.1.3. Objetivos del franquiciarte 50
4.14.2.2. Modelo del negocio 51
4.14.2.3. Transmisión del Know How 51
4.14.3. Manual Jurídico 52
4.14.3.1. Acuerdo de entendimiento 52
4.14.3.2. Contrato de franquicia 52
4.15. Marco Referencial 53
4.16. Marco Conceptual 57
5. Metodología 61
5.1. Materiales y métodos 61
5.1.1. Materiales 61
5.1.2. Diseño de la investigación 62

5.2. Técnicas 63
5.2.1. Encuesta 63
5.2.2. Observación directa 63
5.2.3. Entrevista 63
5.2.4. Diseño muestral 63
5.2.4.1. Población meta 64
5.2.4.2. Marco muestral 64
5.2.4.3. Técnica muestral 64
5.2.4.4. Tamaño de la muestra 65
5.3. Proceso metodológico 65
6. Resultados 67
6.1. Resultados de la encuesta 67
6.2. Análisis situacional 82
6.2.1. Análisis de la situación externa 82
6.2.1.1. Matriz PESTEC 82
6.2.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) 82
6.2.3. Matriz de factores externos 87
6.2.4. Análisis de la situación interna 89
6.2.4.1. Definición del negocio de la empresa en estudio 89
6.2.4.2. Análisis interno de las áreas de la empresa 89
6.2.5. Organigramas 90
6.2.5.1. Estructura organizativa (organigrama estructural de la empresa) 90
6.2.6. Ciclo de vida del producto principal en la empresa Mustang Wings & Beer (Alitas) 91
6.2.6.1. Introducción: 91

6.2.6.2. Crecimiento: 91
6.2.6.3. Madurez....92
6.2.7. La matriz de evaluación de factores internos - (MEFI)....92
6.2.8. Análisis de la matriz EFI 93
6.2.8.1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) 94
6.3. Ficha de observación para franquiciar la empresa “Mustang Wings & Beer” 96
7. Discusión 97
7.1. Manual operativo de franquicias....97
7.1.1. Introducción al manual....97
7.1.2. Preparación de la franquicia 97
7.1.2.1. Recepción del manual 97
7.1.2.2. Declaración de confidencialidad 99
7.1.2.3. Revisiones al manual de operaciones 100
7.1.2.4. Presentación de sugerencias 101
7.1.3. Organización y procesos....102
7.1.3.1. Organización general 102
7.1.3.2. Estandarización de los productos a franquiciar....103
7.1.3.2.1. Ejemplo de una descripción del proceso productivo....103
7.1.4. Realización del producto 104
7.1.4.1. Flujo de procesos 105
7.1.4.2. Diagrama de ensamble 106
7.1.4.3. Diagrama de recorrido del proceso productivo....107
7.1.4.4. Dibujo de ensamble 108
7.1.4.5. Distribución de la planta de producción 109

7.1.5. Saneamiento 109
7.1.5.1. Asesoría en compra de equipo y mobiliario opimo para la empresa ... 110
7.1.6. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 113
7.1.6.1. Política de calidad a seguir 114
7.2. Manual de marketing para el desarrollo de franquicias 114
7.2.1. Introducción 114
7.2.2. Concepto del negocio 114
7.2.2.1. Misión 115
7.2.2.1.1. Misión del local. 115
7.2.2.1.2. Misión como franquicia 115
7.2.2.2. Visión 116
7.2.2.2.1. Visión del local 116
7.2.2.2.2. Visión como franquicia 116
7.2.2.3. Objetivos del franquiciante 116
7.2.2.3.1. Objetivo general 116
7.2.2.3.2. Objetivos específicos 116
7.2.2.4. Descripción del negocio a franquiciar 117
7.2.3. Modelo del negocio 118
7.2.4. Transmisión del Know How 118
7.2.4.1. Hoja de fabricación 119
7.2.4.2. Costo para la fabricación 120
7.2.5. Información de la marca 121
7.2.5.1. Descripción de la marca 121
7.2.5.2. Modo de uso 121
7.2.5.3. Presentación de logo de la marca 122

7.2.5.4. Desarrollo del logo con distintitos formatos 122
7.2.5.5. Desarrollo cromático de la marca 123
7.2.5.6. Desarrollo tipográfico de logo 124
7.2.5.7. Fondos recomendados para la marca 125
7.2.5.8. Textura corporativa 125
7.2.5.9. Prohibiciones del logo 126
7.2.5.10. Packaging de las bolsas para llevar 127
7.2.5.11. Packaging de los envases para llevar 127
7.2.5.12. Packaging de los vasos para llevar 128
7.2.5.13. Packaging de los vasos 128
7.2.5.14. Packaging del plato de mesa 129
7.2.5.15. Uniforme de la empresa 129
7.3. Manual jurídico para el desarrollo de franquicias 130
7.3.1. Acuerdo de entendimiento 130
7.3.2. Contrato de franquicia 130
7.3.2.1. Proceso de venta 130
7.3.2.2. Contrato para la franquicia “Mustang Wings & Beer” 131
8. Conclusiones 135
9. Recomendaciones 136
10. Bibliografía 137
11. Anexos 142

Índice de tablas

Tabla 1 Resumen de antecedentes de investigación para el tema "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIA APLICADO EN UN NEGOCIO DE COMIDA RÁPIDA. CASOS EN COLOMBIA" 53
Tabla 2 *Resumen de antecedentes de investigación para el tema "La franquicia como plan de negocios alternativa para el emprendimiento en el Ecuador"* 54
Tabla 3 Resumen de antecedentes de investigación para el tema "Proyecto de grado-FRANQUICIA KENTUCKY FRIED CHICKEN" 55
Tabla 4 Resumen de antecedentes de investigación para el tema Resumen de antecedentes de investigación para el tema "Desarrollo de un modelo de franquicia para el restaurant Bonny, Dedicado a la Gastronomía nacional ubicado en la ciudad de Riobamba, para su expansión en la ciudad de Quito 56
Tabla 5 franquicias de la ciudad de Loja 64
Tabla 6 Tipo de franquicia 67
Tabla 7 Derechos legales de la marca 68
Tabla 8 Manuales en el negocio 69
Tabla 9 Manuales que posee 70
Tabla 10 Capacitación para su negocio 71
Tabla 11 ¿Cada qué periodo se capacita? 72
Tabla 12 Aprobación del sistema de franquicia 73
Tabla 13 Asesoramiento del franquiciador 74
Tabla 14 Recomienda el modelo de franquicia 75
Tabla 15 Dificultad de introducirse en el mercado 76
Tabla 16 FODA de la Franquicia 78
Tabla 17 Procesos operativos estandarizados 79
Tabla 18 Aspectos destacados de los manuales 80
Tabla 19 Factor económico 83
Tabla 20 Factores Político, Gubernamental y Legal 84
Tabla 21 Factores Sociales, culturales y demográficas 85
Tabla 22 Factores tecnológico y científico 86
Tabla 23 Matriz EFE 87

Tabla 24 Matriz Efi.....93
Tabla 25 Matriz FODA.....95
Tabla 26 Ficha de observación para franquiciar la empresa “Mustang Wings & Beer” ..96
Tabla 27 Mobiliario.....111
Tabla 28 Equipo de cocina.....112

Índice de gráficos

Grafico 1 Modelo de FRANCHISING 29
Grafico 2 Organigrama Estructural de la empresa 90
Grafico 3 Ciclo de vida de la empresa.....91
Grafico 4 Diseño del producto 104
Grafico 5 Diagrama de ensamble 106
Grafico 6 Dibujo de ensamble.....108
Grafico 7 Medidas dentro del área social.....110
Grafico 8 Presentación de la empresa.....114
Grafico 9 Presentación del logo 115
Grafico 10 Descripción de la marca 121
Grafico 11 Presentación de logo de la marca.....122
Grafico 12 Desarrollo del logo con distintitos formatos.....122
Grafico 13 Desarrollo cromático de la marca 123
Grafico 14 Desarrollo tipográfico de logo.....124
Grafico 15 Fondos recomendados para la marca 125
Grafico 16 Textura corporativa.....125
Grafico 17 Prohibiciones del logo.....126
Grafico 18 Packaging de las bolsas para llevar.....127
Grafico 19 Packaging de los envases para llevar 127
Grafico 20 Packaging de los vasos para llevar.....128
Grafico 21 Packaging de los vasos.....128
Grafico 22 Packaging del plato de mesa.....129
Grafico 23 Uniforme de la empresa.....130

Índice de cuadros

Cuadro 1 Terminología de franquicias 57
Cuadro 2 Materiales y recursos empleados en el trabajo de investigación 61
Cuadro 3 Modelo de reconocimiento del franquiciado 98
Cuadro 4 Modelo de carta de aceptación 99
Cuadro 5 Modelo de notificación 100
Cuadro 6 Modelo de sugerencia 101
Cuadro 7 Flujo de procesos 105
Cuadro 8 Diagrama de recorrido del proceso productivo 107
Cuadro 9 107
Cuadro 10 Distribución de planta 109
Cuadro 11 Platos de comida 119
Cuadro 12 Costo para la fabricación 120

Índice de figuras

Figura 1 Tipo de franquicia 67
Figura 2 Derechos legales de la marca 68
Figura 3 Manuales en el negocio 69
Figura 4 Manuales que posee 70
Figura 5 Capacitación para su negocio 71
Figura 6 ¿Cada qué periodo se capacita? 73
Figura 7 Aprobación del sistema de franquicia 74
Figura 8 Asesoramiento del franquiciador 75
Figura 9 Recomienda el modelo de franquicia 76
Figura 10 Dificultad de introducirse en el mercado 77
Figura 11 FODA de la Franquicia 78
Figura 12 Procesos operativos estandarizados 79
Figura 13 Aspectos destacados de los manuales 81

Índice de anexos

Anexo 1 Anteproyecto de Tesis 145

Anexo 2 Análisis externo 151

Anexo 3 Oficio de aprobación del trabajo de titulación… 173

Anexo 4 Oficio de designación de director de trabajo de titulación… 174

Anexo 5 Certificado de traducción del Abstract… 175

Anexo 6 Fotografías del trabajo de campo y vinculación con la empresa 176

Anexo 7 Registro de marca en el SENADI 179

Anexo 8 Encuesta aplicada a las franquicias 180

1. Título

“Propuesta de un manual de franquicia para la empresa “MUSTANG WINGS & BEER” Restobar a nivel nacional”

2. Resumen

El objetivo del presente proyecto de investigación es desarrollar la propuesta de un manual de franquicia para la empresa “MUSTANG WINGS & BEER” Restobar a nivel nacional

Se utilizo el método de investigación exploratorio recabando bibliografía e información secundaria de diferentes autores, por otro lado se desarrolló una investigación concluyente descriptivo con una técnica trasversal simple, con la finalidad de detallar e interpretar con mayor relevancia posible, el caso de la empresa en cuestión y si su estructura empresarial debe ser modelo a franquiciar, tomando como referencia el caso de otras franquicias elegidas por un diseño muestral no probabilístico, con una técnica por conveniencia, de igual manera se realizó una entrevista al dueño de la empresa con el fin de recolectar información que facilite la aclaración del entorno interno y externo de la empresa,.

Por otro lado, se resalta que el proceso administrativo es de vital importancia para cualquier empresa hoy en día, factor que hizo optar por franquiciar el negocio, este proceso adquiere mayor relevancia, al plasmar la importancia de que la empresa este en papeles y pueda ser comercializada; sin embargo es importante tener claro los factores internos y externos que rodean a la empresa, de manera que se definió el punto de partida, exhibiendo las fortalezas, aprovechando las oportunidades, luchando contra las amenazas y disminuyendo las debilidades.

Finalmente, el desarrollo de los manuales operativo de franquicia, de marketing para el desarrollo de las franquicias y el manual jurídico permitió que la empresa **Mustang Wings & Beer**, tenga claro todos los aspectos necesarios para comercializar bajo el formato, de manera que la presente marca puede ser mercantilizada gracias a que su modelo de negocios ha sido probado en el tiempo y puede ser replicado en lugares estratégicos determinados, gracias a el desarrollo de dichos manuales.

Palabas clave: Emprender, Franquicia, Red de franquicias, Manual de franquicia, Mercantilizada

2.1. Abstract

The aim of this research Project is to develop the proposal of a franchise manual for the "MUSTANG WINGS & BEER" company. Restobar across national.

The exploratory research method was used, collecting bibliography and secondary information from different authors. On the other hand, conclusive descriptive research was developed with a simple cross-sectional technique to detail and interpret with greater possible relevance, the case of this company and its business structure should be a model to be franchised, taking as reference the case of other franchises chosen by a non-probabilistic sample design with a beneficial technique. Similarly, an interview was also conducted with the owner of the company to collect information that facilitates the clarification of the internal and external environment of the company.

Further, the administrative process is of vital importance for any company today, a factor that made them choose to franchise the business, this process acquires greater relevance, demonstrating the importance of keeping the company on paper and able to be marketed; however, it is important to be clear about the internal and external factors that encompass the company, so the starting point was defined, exhibiting strengths, taking advantage of opportunities, combating threats and reducing weaknesses.

Finally, the development of franchise operating manuals, marketing for the development of franchises, and the legal manual allowed Mustang Wings & Beer company to be clear about all the necessary aspects to market under the format; so that the present brand can be commercialized thanks to the fact that its business model has been tested over time and can be replicated in certain strategic locations, thanks to the development of said manuals.

Keywords: Undertake, Franchise, Franchise network, Franchise Manual, commodified

3. Introducción

El presente proyecto “Propuesta de un manual de franquicia para la empresa “MUSTANG WINGS & BEER” Restobar a nivel nacional” plantea la importancia del crecimiento empresarial bajo el concepto de franquicia, se promueve que el éxito es evidente bajo este formato como modelo de negocio para el emprendimiento. Es decir, un negocio probado en el mercado tiene la obligación de aumentar su crecimiento bajo esta designación, aprovechando la experiencia que tiene una empresa ya posicionada en el mercado, o como menciona (Santillan, 2017) La franquicia es un método de expansión empresarial mediante el cual, el dueño de un negocio (Franquiciante) permite y apoya a otra persona (Franquiciado) para que replique su concepto y comercialice productos o servicios bajo su nombre comercial y su marca registrada. Es por ello que el objetivo del presente proyecto de investigación es desarrollar la propuesta de un manual de franquicia para la empresa “MUSTANG WINGS & BEER” Restobar a nivel nacional”

El trabajo investigativo se encuentra estructurado de la siguiente manera: como primer punto se encuentra la revisión literaria, en donde se ubican todos los contenidos teóricos relacionados a la empresa y al sistema de franquicias que han servido de sustento para la elaboración del trabajo; luego está la metodología, en la cual se detallan todos los métodos, técnicas y procedimientos que se siguió para elaborar la investigación y de esta manera obtener la información necesaria.

A continuación de ello se encuentra los resultados en donde están todos los cuadros de tabulaciones de las encuestas aplicadas a las franquicias, junto a sus respetivos gráficos y análisis; un análisis interno y externo que plantea la situación actual de la empresa, para posteriormente presentar el análisis FODA, que plasma las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa, luego se presenta una ficha de observación en donde se analiza los requerimientos necesarios para que la marca Mustang Wings Beer pueda ser comercializada, concluyendo que debido a la falta de manuales no puede efectuar dicha estrategia comercial

Como parte de la discusión se encuentran los manuales de franquicia, los cuales presentan la empresa en papes y hacen que su comercialización o replicación del negocio pueda ser factible, se trabaja en tres manuales, como son; Manual operativo de franquicias, Manual de Marketing para el desarrollo de la franquicia y Manual jurídico para el desarrollo de la franquicia. Los cuales ayudan a estandarizar todos los aspectos primordiales de la empresa para su posterior

replicación como unidades de negocio (Franquicias).

Y finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, resultado de toda la investigación que se realizó, y basada en toda la información obtenida de los estudios realizados; posteriormente se localiza la bibliografía en la cual se basó todo el proyecto de tesis.

4. Marco teórico

La franquicia ha reinventado nuestra forma de pensar y de vivir debido a que se trata del modelo de expansión de negocios más exitoso de todos los tiempos, al ser la creadora de algunas de las más famosas marcas globales de alimentos y bebidas, comercio minorista y servicios.

En referencia a lo que nos menciona (Posadas, 2016) Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, es el proceso administrativo que las empresas siempre se lo han hecho, considerando bajo un contexto tradicional, sin fundamentos técnicos ni argumentos creativos, las ciencias administrativas son dinámicas y hoy en día ofrecen modelos de negocios de gran éxito en los mercados mundiales. El argumento que se ha expuesto anteriormente, define la intención de poner de manifiesto a través del presente trabajo, vender la idea y acceder hacia la operación de negocios bajo la modalidad de Franquicia, que garantiza una rentabilidad por su definido posicionamiento en el mercado. La Franquicia es una modalidad de negocios, una organización planificada y documentada previamente cuyo atractivo principal es que ya está posicionada en el mercado y posee una tasa de retorno financiera segura, donde la eficacia administrativa es monitoreada por sus creadores, facilitando la toma de decisiones y el crecimiento en cadena.

Las empresas están llamadas a creer constantemente, el modelo de franquicias representa una metodología factible para lograrlo, cuando se habla de empresa generalmente asociamos como una gran organización, sin embargo, de acuerdo a su definición principal y clasificación principal, se evidencia lo siguiente.

4.1. Empresa

Es una unidad productiva (Bienes o Servicios), compuesta por un grupo de personas que poseen los mismos objetivos orientados a obtener beneficios, principalmente con ánimo de lucro.

De acuerdo con (Chiavenato, 1993) “una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio, que tiene un determinado objetivo como el lucro o la atención de una necesidad social.”

4.1.1. Clasificación de la empresa

La clasificación de una empresa puede estar delimitada por distintos factores que pueden hacer que se cataloguen dentro de un grupo especifico, es por ello que de acuerdo con (solisurdiain, 2011) menciona que

Según la actividad o giro: Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario
- Empresas del sector terciario.

Una clasificación alternativa es:

- **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
    - **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
    - ***Manufactureras:*** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
        - *De consumo final.* Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
        - *De producción.* Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
    - *Mayoristas:* Venden a gran escala o a grandes rasgos.
    - *Minoristas (detallistas):* Venden al por menor.
    - *Comisionistas:* Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

- **Servicio.** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
    - *Transporte*
    - *Turismo*
    - *Instituciones financieras*
    - *Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)*
    - *Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)*
    - *Educación*
    - *Finanzas*
    - *Salud*
- **Según la procedencia de capital**
    - *Empresa privada*: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)
    - *Empresa de autogestión:* si los propietarios son los trabajadores, etc.
    - *Empresa pública:* si el capital y el control está en manos del Estado
    - *Empresa mixta:* si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.
- **Según la forma jurídica**
    - *Empresas individuales:* si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada; Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
    - *Empresas societarias o sociedades:* constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.
    - *Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.*

Todos estos tipos de empresas se adaptan al modelo de franquicias, las empresas de manufactura, que ofrecen su producto al consumidor final tienen una mayor acogida debido a que si su estructura de negocio tiene éxito puede ser replicado, en este punto encontramos el caso de

los restaurantes, una vez que ha sido probada en el tiempo, están llamados a ser objeto de franquiciamiento, de acuerdo con lo que menciona la conocida matriz de Igor Ansoff.

4.2. Franquicia

El conceto de franquicia este asociado fuertemente a un esquema que vincula a dos o más partes, que de manera colectiva buscan trabajar y explotar una marca que ya ha sido probada en el mercado y en el tiempo, de acuerdo con (Lugo, 2020) al referirse a una franquicia, menciona que es;

"un sistema de colaboración entre dos o más comerciantes y/o fabricantes en virtud del cual el franquiciante, propietario de un nombre comercial, símbolo o marca de productos o de servicios, patentes y de un saber-hacer (know-how) particular, confiere al franquiciado a cambio de una remuneración o regalía el derecho de utilizar de manera exclusiva sus productos o servicios según técnicas comerciales experimentadas y constantemente actualizadas por aquél, a fin de desarrollar la clientela y la actividad comercial ligadas a los productos o servicios" (pág. 16)

De igual manera para (Arias V. M., 2015) nos menciona que; "Una franquicia es una forma de propiedad utilizada con frecuencia por las cadenas. Las franquicias son acuerdos comerciales entre el operador del negocio, llamado franquiciado y la empresa de franquicia."

Es por ello que todo negocio que presenta éxito y una estructura solida tiene la opción de adentrarse en un modelo de franquiciar, como método de expansión y captación de mercado.

4.2.1. Clases de franquicias

De acuerdo con (Peris, 2008) nos precisa en distintos tipos de franquicias, los cuales deben ser considerados al momento de redefinir el tipo de franquicia que tenemos o pretendemos adquirir.

4.2.1.1. Franquicia de marca

Mediante este tipo de franquicia permite que la compañía madre otorgue al franquiciante el uso de su marca, sistema de producción, el derecho de la marca y uso de la misma, logo, diseños de marketing, etc. Ej.: embotelladora de bebidas.

4.2.1.2. Franquicia de distribución de producto

Para esta franquicia el franquiciado tendrá el derecho de distribuir sus productos asociados con la marca del franquiciante, en una plaza de mercado determinada. Ej.: Concesionario de autos, heladerías, accesorios para celulares, etc.

4.2.1.3. Franquicia de conversión

El franquiciado transforma su negocio propio en franquiciado adoptando la marca y forma de operación de una franquicia existente. Pagando un derecho y/o regalías. Son ejemplos de franquicias de cadena de farmacias.

4.2.1.4. Franquicia comercial

El Franquiciador otorga a sus franquiciados los implementos necesarios, de manera que le permitan la venta de productos y servicios al cliente. Ejemplos: Teléfonos Celulares, Tiendas de regalos, etc.

4.2.1.5. Franquicia industrial

Es aquella, en la que el Franquiciador confiere al Franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos, de ventas, de gestión. Ejemplo: Las Franquicias de Comida (KFC).

4.2.1.6. Franquicia de servicio

Se enfoca en prestar el servicio al cliente final, de manera que el franquiciador se encarga que el franquíciate cuente con los implementos necesarios para satisfacer una necesidad. Ejemplo, franquicias de capacitación, franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, etc.

4.3. Franquiciar

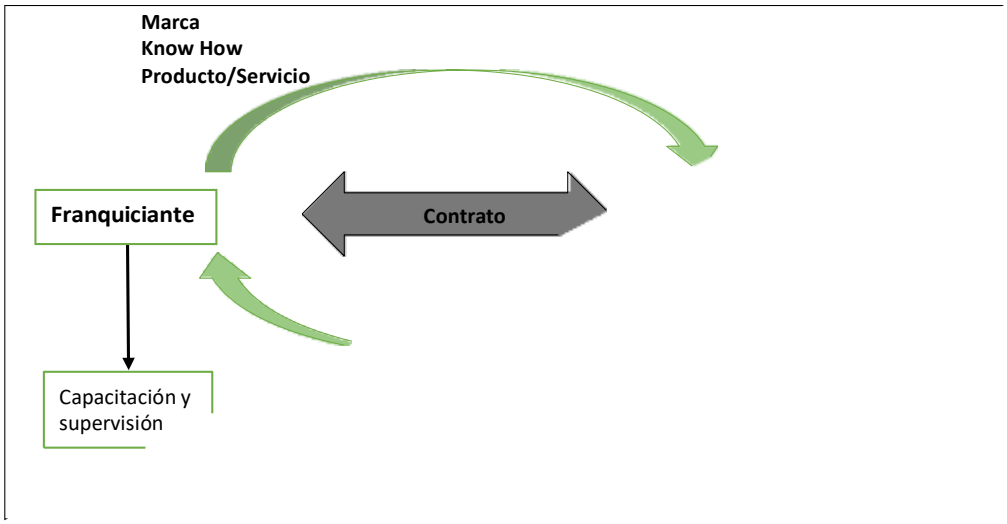
Uno de los métodos de expansión empresarial más utilizados hoy en día en el mundo es el método de franquicia, cuando se habla de este proceso de acuerdo con (Santillan, 2017) menciona que consiste en que el dueño de un negocio (Franquiciante) permite y apoya a otra persona (Franquiciado) para que replique su concepto y comercialice productos o servicios bajo su nombre comercial y sus marcas registradas.

Este proceso debe estar sujetó a un modelo estructural que permita vincular directamente al franquiciante con el franquiciado, como lo es el modelo de Franchising.

4.3.1. Modelo de FRANCHISING

Gráfico 1

Modelo de FRANCHISING



Nota: J Fernando Merino J.

El modelo *FRANCHISING* conecta directamente al *(Franquiciante)* y *(Franquiciado)* mediante un contrato firmado por las dos partes, el cual debe obligar al *(Franquiciante)* a ofrecer capacitación y supervisión de la operatividad que el *(Franquiciado)* presente, mientras que esté aportara con la inversión requerida y el gerenciamiento de la franquicia adquirida; entre las cláusulas principales a desarrollar, aspectos como el Know How (Saber hacer); Marca; Producto / Servicio representan elementos que el *(Franquiciante)* ofrece directamente al *(Franquiciado)* y por otro lado esté, dependiendo de los acuerdos estimados en el contrato tendrá que cumplir con elementos como Fee de ingresos, Regalías, Canon de publicidad; entre otros.

4.3.2. Ventajas y desventajas de adquirir una franquicia

Tomar la decisión de adquirir una franquicia representa encontrar con una serie de ventajas y desventajas que deben ser tomadas en cuenta, es por ello que apoyándonos en lo mencionado por (Peiró, 2020) tenemos que:

4.3.2.1. Ventajas

- No requieren de tanta inversión inicial como podría suceder cuando se inicia un negocio, y una marca desde cero.
- Suelen tener un crecimiento rápido ya que es una marca conocida previamente, y normalmente traspasa fronteras.
- Existe un menor riesgo comercial y financiero. El éxito de explotar una marca ya conocida, y escoger un lugar adecuado para ello suele ser sinónimo de garantía.
- La obtención de economías de escala es otro punto a favor a la hora de poner en marcha una franquicia.
- Existe una gestión más eficaz desde el punto de venta.
- El negocio ya está testado en el mercado por lo que se eliminan las sorpresas desagradables (en su mayoría) que puedan suceder.
- La financiación suele ser una de las ventajas, ya que existen facilidades para todos aquellos que quieran explotar la marca.
- La formación inicial es otro de los añadidos, ya que al existir ya franquicias en el mercado, se ofrece en su mayoría la posibilidad de dar cursos de adaptación para seguir las reglas establecidas, o similares que existen en el resto de establecimientos.
- Las franquicias nuevas se ven favorecidas por la publicidad ya creada y existente de las que están consolidadas en el mercado.
- La ayuda a la hora de la localización, y emplazamientos con garantía cuando se pretende abrir un nuevo local.
- El estudio y la creación de nuevos productos/servicios que serán extensibles al resto de las franquicias.
- Existen menos riesgos a la hora de poner en marcha un negocio de estas características.

4.3.2.2. Desventajas de las franquicias

Para ello se resalta los siguientes puntos como los menos favorables a la hora de poner en marcha una franquicia:

- El franquiciado no tiene la posibilidad de ser creativo, o aplicar detalles distintos que puedan variar o confundir la marca a la que está explotando.
- Si existen locales que no tienen un buen rendimiento, o no están teniendo el éxito esperado pueden perjudicar al resto de establecimientos, o debilitar a la marca.
- Las redes sociales son otro punto de disputa ya que normalmente suele existir una presencia general de la marca, y el resto de establecimientos crear su propia presencia online.
- El franquiciador puede exigir el pago de royalties, además de tener la posibilidad de rescindir el contrato, y los derechos de compra. Las condiciones se han de definir entre ambos en un contrato previo.
- El franquiciado tiene que tener en cuenta desde el principio que no es propietario de la marca, y está limitado a la hora de hacer cualquier cambio sobre ella.
- Las decisiones principales y que afectarán a todas las franquicias siempre partirán del franquiciador.

4.3.3. Objetivos de las franquicias

Todas las franquicias persiguen objetivos en común que impulsan a plantearse como uno de los métodos de emprendimiento más exitosos en el mercado, es por ello que busca los siguiente:

- Multiplicar la inversión realizada.
- Aumentar los ingresos del franquiciado
- Entregar un modelo de negocio probado en el mercado
- Crecimiento empresarial
- Desarrollar negocios que sustenten fuentes de empleo a largo plazo

4.4. Evaluación de puntos de venta

Cuando se decide entregar una franquicia, uno de los factores primordiales es evaluar el punto de venta en donde esta operará, la empresa franquiciante debe velar por la ubicación estratégica de cada una de las unidades de negocio que se otorgue, con el fin de obtener un éxito

comercial, de manera que asesorará al franquiciado sobre el tipo de local adecuado en la ubicación designada.

De acuerdo con (Espinoza Y. , 2021) Para el sistema del franquiciante los puntos inmobiliarios que son imprescindibles, podrían repercutir directamente al local principal de manera positiva o negativamente, es por ello que el franquiciante podría tener el control directo sobre dichos locales, estipulando acuerdos bilaterales que beneficien el crecimiento oportuno de la marca más no de terceros, estas acciones hay que ponerles atención ya que las obligaciones y responsabilidades caen directamente a la entidad principal.

En el caso que el potencial franquiciado contacte al franquiciante en virtud de adquirir una franquicia, pero sin proponer ningún establecimiento, obliga a que los dos emprendan la búsqueda estratégica para obtener un punto que satisfaga los requerimientos de las dos partes y permita un amplio crecimiento potencial de la marca.

Así mismo, el franquiciante está en la obligación de tener una estructura arquitectónica característica de su modelo de negocio, de manera que permita mantener una imagen definida y facilitar su implantación al momento de definir el establecimiento a operar.

4.5. Asistencia en la Preapertura

Al momento de haber definido el punto inmobiliario, el franquiciante deberá proponer el diseño arquitectónico, de esto estará encargado el personal que maneje el tema, los mismo que deberán proponer el diseño del local, sin perder de vista lo más importante que es la imagen del local, la distribución de las áreas y equipos, así mismo proyectar en cada nuevo local algo similar y sobre todo llamativo para lograr mantener una imagen corporativa.

Para (Espinoza Y. , 2021) El franquiciante debe tener elementos de obra civil y de ingeniería que manejen profesionalmente los trabajos a realizar, ya sea para proponer los planos para el área o para la ejecución directa del proyecto a implementar.

Para que las obras se desarrollen con normalidad es recomendable la supervisión del proyecto que se está ejecutando, de esta manera si existe algún error o desviación aquel que se encargara de estos gastos será el franquiciado, es por ello que los gastos de la obra e ingeniera correrán por el franquiciado ya que serán parte de la inversión preestablecida.

4.5.1. Asesoría en la compra de inmobiliario

En cuanto a la compra de los equipos y del inmobiliario, el franquiciante será quien desarrolle directrices a los futuros franquiciados para colocar en los nuevos locales algo similar, que compartan las mismas características y que beneficie a aquellos que se encuentran al frente del negocio. La adquisición de los nuevos equipos e inmobiliarios tendrá que ser autorizado por parte del franquiciante.

Para (Santillan, 2017) Con respecto a las máquinas registradoras, el franquiciante tendrá la disposición de definir cuál es la máquina en la que debe invertir el franquiciado con la finalidad de mantener un estándar igual que permita generar la misma información.

4.5.2. Orientación para obtener los permisos necesarios para la apertura del negocio

De acuerdo a la normativa general del Ecuador, todos los negocios que ofrecen servicios o productos tienen un plazo máximo de 3 meses como periodo para la obtención y legalización de todos los permisos de funcionamiento que cada distrito exige a todas las unidades de negocio.

Al momento de existir una nueva apertura de una franquicia, es importante que el local presente varios permisos y licencias para su funcionamiento como lo menciona (Santillan, 2017).

- ✓ Licencia de Funcionamiento (requiere la conformidad de Defensa Civil y la adecuación, en su caso, de la declaratoria de fábrica de conformidad con el uso que va a darse al inmueble).
- ✓ Requerimientos sanitarios para el personal a cargo del servicio.
- ✓ Facturación computarizada y requerimientos contables y tributarios.
- ✓ Permisos para rotulación y carteles principales.
- ✓ Otros aplicables a cada distrito.

El franquiciante puede recomendar a un gestor y contador encargado de contabilidad. Todos los gastos correspondientes a estos permisos correrán por cuenta del franquiciado

4.5.3. Asistencia durante los primeros días de apertura.

El franquiciador está en la obligación de otorga una capacitación previa a la apertura del local de manera que el franquiciado conozcas la estructura que la empresa posee, lo que permitirá que su adaptación dentro del mercado sea exitosa.

Se deberá designar una persona (administrador) que tenga conocimiento sobre la correcta operatividad del negocio, que enseñé al franquiciado aspecto esenciales que permitan a todo el personal familiarizarse con la empresa y posteriormente adaptarse a las actividades previamente designadas.

4.6. Plan publicitario

De acuerdo con (Kotler, 2003) no menciona que el plan publicitario es un "Documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing.

Es por ello que dentro del sistema de franquicias el franquíciate está llamado a realizar la publicidad inicial, dando apertura desde la página principal de la empresa, de manera que el franquiciador desarrollara los trabajos de diseños, imagen, logos, etc.; sin embargo, el material físico como carteles, letreros, afiches, etc., deberán de ser cubiertos por el franquiciado como parte de la inversión previamente estimada.

4.6.1. Objetivos del plan publicitario

La competitivas hoy en día implica destacarse en muchos factores, los objetivos del plan publicitario buscan:

- Promocionar un negocio y hacer que este sea visible ante los ojos del consumidor.
- Alcanzar un posicionamiento eficaz del negocio en el target del territorio a ser explorado.
- Posicionar la empresa como una unidad de negocio productiva para las necesidades que satisfaga.

Es por ello que el plan publicitario representa una inversión importante de realizar, beneficiando al franquiciado al otorgarle una estrategia definida para su correcta apertura en el mercado.

4.7. Política de precios y abastecimiento

Toda unidad de negocio debe manejar una política de precios y abastecimiento que le permita operar eficientemente y obtener utilidades de dichas operaciones, de acuerdo con (Kotler, 2003) El precio es una variable del marketing que viene a sintetizar, en gran número de casos, la política comercial de la empresa. Por un lado, tenemos las necesidades del mercado, fijadas en un

producto, con unos atributos determinados; por otro, tenemos el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados.

Por eso deberá ser la empresa la encargada, en principio, de fijar el precio que considere más adecuado.

4.7.1. En relación a precios

El precio que se fije a los productos o servicios a ofrecer está asociado a distintas variables que hacen de este un factor a considerar detalladamente, de acuerdo con (Paolo, 2019) nos habla que dentro de una línea de restaurantes; el franquiciante mantendrá un control sobre los precios de los productos ofrecidos en los establecimientos de la red (tanto propios como franquiciados). Es por ello que los precios de las promociones y platos serán determinados por el franquiciante y bajo ningún concepto una unidad franquiciada determinará el precio de venta de ningún producto.

Es por ello que todos los locales deben regirse por los patrones de la empresa franquiciante. Todo esto deberá ser debidamente notificado a cada uno de los franquiciados, manteniendo un lineamiento de trabajo en común.

4.7.2. En relación al abastecimiento

El abastecimiento representa una variable muy importante de considerar, dentro del sistema de franquicias (Paolo, 2019) menciona que el franquiciante se reserva siempre a la decisión de los proveedores y productos estratégicos para el mantenimiento de los estándares de calidad en la preparación de los platos. En el contrato deberá señalarse, en principio, cuáles son esos productos y bienes estratégicos, pero debe mantenerse siempre la posibilidad de variar esa lista limitándose a una simple comunicación a los franquiciados sobre estas variaciones.

Es por ello que debe tenerse en cuenta la existencia de productos que requieren un proveedor específico, que garantice la calidad y un estándar adecuado en el precio del mismo, para que posteriormente no se vea afectada la cadena operativa que desprende de la materia prima.

4.8. Perfil del franquiciado

El compromiso y la responsabilidad representan características indispensables que todo franquiciado debe tener, si bien el objetivo primordial no radica en comercializar la mayor cantidad de franquicias, sino que a su vez se busca posicionar la marca de manera eficiente y eficaz en el mercado, aspecto que únicamente se logrará si las distintas unidades de negocio son operadas por

personas capaces ya sea naturales o jurídicas con un alto grado de compromiso frente al objetivo general que se posee.

Que la marca sea operada por una persona jurídica es una recomendación altamente considerable, pues el hecho de que las cláusulas que se celebren entre las partes involucras mediante el contrato tengan el sustento de dos organizaciones económicas, hará que el franquiciador y el franquiciado posean un mayor grado de seguridad frente al negocio realizado.

4.8.1. Características personales

De acuerdo con (PROMPERÚ, 2018) no menciona que todo aspirante a obtener una franquicia debe cumplir con las siguientes consideraciones generales.

4.8.1.1. El franquiciado operativo

Cuando hablamos de un franquiciante operativo comprende aquel que desea adquirir una franquicia y operarla él mismo, de manera que el negocio será atendido por su propio dueño.

4.8.1.2. El franquiciante inversionista

Un franquiciante inversionista como su palabra lo menciona se refiere a la persona que invierte en la franquicia y designa a un tercero para que sea quien opere la parte administrativa del negocio, es por ello que su actividad primordial va relacionada con la supervisión y el control del negocio, por lo que su relación con el negocio no es tan fuerte, sin embargo este sistema también ayuda al crecimiento o expansión de la empresa, de manera que el franquiciado debe buscar o seleccionar personal capacitado y altamente comprometido con sus labores encomendadas.

4.9. Comercialización del sistema de franquicias

La comercialización del sistema de franquicias debe estar previamente planificada, de manera que se pueda acceder a gran parte de personas que deseen invertir en la marca registrada y posteriormente consideren dicha actividad mercantil como una oportunidad de emprender para lograr alcanzar una libertar económica. Todo este proceso se rige bajo la siguiente estrategia de comercialización.

4.9.1. Estrategia de comercialización para el sistema de franquicias

Proceso de venta

De acuerdo con (PROMPERÚ, 2018) nos menciona el siguiente proceso como parte de la estrategia de comercializar el sistema de franquicias.

- ✓ **Contacto inicial:**

Para la empresa en estudio puede realizarse mediante una conversación telefónica, o por cualquier medio de comunicación, en donde la empresa franquiciante deberá solicitarle al franquiciado sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, e-mail) y preguntar si posee local y la ubicación de este.

- ✓ **La solicitud:**

La misión de la solicitud es identificar si el candidato, que opta por la selección, reúne los requisitos solicitados por la empresa franquiciante. Esta solicitud consta de un cuestionario amplio y detallado donde se le pregunta al candidato sus datos personales, situación familiar, formación académica, experiencia profesional y las motivaciones que lo inclinan a querer ser un franquiciado de la red.

- ✓ **La entrevista:**

Se trata de una cita de contacto directo donde el director de franquicias de la empresa franquiciante interviene (en los inicios de un negocio puede ser el mismo propietario franquiciante). La entrevista debe ser amplia y extensa buscando en ella dos cosas. En primer lugar, verificar la validez de los datos recogidos en la solicitud de franquicia; y, en segundo lugar, obtener los datos de los candidatos que no hayan sido recogidos anteriormente. La entrevista evalúa si el candidato posee las competencias y el perfil ideal a nivel subjetivo para lograr el éxito con la Franquicia.

- ✓ **La experiencia piloto:**

Luego de que el candidato ha aprobado los filtros hasta ahora desarrollados, la recomendación es que la empresa franquiciante lo invite a pasar un día dentro de una tienda piloto, para que perciba la experiencia de su manejo y operación.

Por otro lado, es importante que el candidato cumpla con las siguientes cualidades:

- ✓ **Firma de Contrato:**

Se firmará un contrato de acuerdo a los términos y condiciones fijadas por la empresa, este contrato representa el vínculo legal y escrito que une al franquíciate y el franquiciador.

Contrato de franquicia

El contrato de franquicia representa el instrumento esencial que formalizara la relación jurídica – contractual, para las partes del franquiciador y el franquiciado. Cabe recalcar que antes de celebrar la firma final del contrato, se debe celebrar un pre - contrato inicial, el que consiste en lo siguiente.

Pre - contrato de franquicia

Este documento actúa a manera de opción de compra de franquicia para el potencial franquiciado, de manera que se facilite para las partes involucradas avanzar en la realización de ciertas operaciones y análisis, previo a finalizar el contrato que selle el acuerdo final.

Por otro lado, el Precontrato, puede recibir varios nombres de acuerdo a la decisión del caso, por lo que se le puede mencionar como: Contrato de Reserva o Acuerdo de Intención, en donde se impondrán acuerdos a celebrarse. En la firma del precontrato, el adquirente abonará al franquiciador una cantidad convenida, con cláusulas apropiadas a las circunstancias del acuerdo.

El Contrato de Franquicia.

Representa el documento final que represente los derechos y obligaciones que han adquirido el (franquiciado y franquiciador) mientras dure la vigencia de la relación contractual. Este documento es la evidencia donde se estipula la voluntad de los firmantes de formalizar una relación a través del sistema de franquicia.

Es de vital importancia que el franquiciado de manera clara y objetiva presente las obligaciones que se le está imponiendo al franquiciado y así poder cumplir con las exigencias de la normativa expuesta. Por otro lado, necesariamente debe incluir:

- ➢ La cesión de la marca.
- ➢ La transmisión del conocimiento (Know How)

- La asistencia profesional mientras dure la vigencia del contrato.

Por lo expuesto, es indispensable que el contrato sea sometido a un riguroso análisis previo a su formalización. La precaución es lo mejor para evitar malentendidos y perjuicios para ambas partes

Características del contrato

El desarrollo de la franquicia no implica crear una empresa con responsabilidad jurídica propia gracias a las aportaciones de las partes contratantes, sino que se fijan relaciones de cooperación y confidencialidad entre partes distintas y a su vez autónomas para obtener beneficios recíprocos.

Dentro de las características que un contrato de franquicia debe cumplir tenemos las siguientes según lo plantea (TUBAY, 2015)

- **Mercantil:** Siempre las partes son comerciantes, la Franquicia implica el ejercicio de una actividad mercantil, sin embargo, no hay relación laboral entre las partes.
- **Principal:** El contrato de Franquicia existe por sí solo, por lo tanto, no depende de otra relación.
- **Oneroso:** Obliga al cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se gravan y se benefician. El franquiciado debe pagar al franquiciador por recibir la licencia de propiedad industrial, asistencia técnica y por la inclusión en la estrategia de publicidad.
- **Tracto sucesivo:** Se ejecuta a través del tiempo. Las partes se comprometen por períodos largos.
- **Atípico:** No tiene regulación expresa por la ley.
- **Bilateral**: Implica obligaciones para las dos partes, franquiciado y franquiciador.

Modelo de un contrato de franquicia

Ecuador

Autor: Dr. Leónidas Villagrán Cepeda

(Prohibida su reproducción para fines comerciales sin permisos del autor)

CAPITULO PRIMERO: CONSIDERANDOS

1. Antecedentes
2. Definición de Términos
3. Denominación de Cláusulas
4. Interpretación del Contrato
5. Modificación del Contrato

CAPITULO SEGUNDO: LICENCIA DE FRANQUICIA

6. Otorgamiento de Franquicia
7. Del Territorio
8. Vigencia del Contrato de Franquicia
9. De la renovación
10. Relaciones entre las partes
11. Responsabilidad del Franquiciado sobre sus acciones
12. No garantía de resultados
13. Permisos Gubernamentales, municipales, etc.

CAPITULO TERCERO: PAGOS AL FRANQUICIADOR

14. Del derecho de entrada y de las regalías
15. Forma y lugar de pago
16. De la publicidad y del Fondo de Publicidad

CAPITULO CUARTO: DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS MARCAS

17. Confidencialidad
18. Del uso de la Propiedad Intelectual

CAPITULO QUINTO: DEL PUNTO DE FRANQUICIA

19. Del Proceso de Apertura
20. De la Uniformidad de los locales de la Franquicia
21. Registros Contables Uniformes
22. Acceso a los registros e instalaciones
23. De los Productos
24. Contratación de Servicios Especiales
25. Mantenimiento de Equipos
26. Seguros

CAPITULO SEXTO: DE LA CAPACITACION Y MEJORAMIENTO CONTINUO

27. De la capacitación
28. Convenciones o Programas de Capacitación

CAPITULO SEPTIMO: OBLIGACIONES ENTRE LAS PARTES

29. Obligaciones del Franquiciador
30. Obligaciones del Franquiciado

CAPITULO OCTAVO: DE LA TERMINACION DEL CONTRATO Y EFECTOS

31. Causas de terminación del contrato
32. Declaración relativa a Terminación
33. Omisión del Franquiciador sobre incumplimiento
34. Obligaciones al término del contrato

CAPITULO NOVENO: DISPOSICIONES GENERALES

35. Cesión de Derechos
36. No competencia
37. Licitud de fondos
38. Sanciones y Multas
39. Solución de conflictos
40. Notificaciones

Nota: (TUBAY, 2015)

4.10. Funciones y actividades que debe realizar la empresa franquiciante

Cuando definimos las funciones que debe realizar el franquiciante debemos tener en cuenta que estas deben encaminar a que la empresa tenga un majeo más eficiente, de manera que nos centramos en 5 procesos generales:

4.10.1. Selección y contratación de franquiciados

Se busca conseguir primeramente prospectos de franquiciados y que estos asuman con responsabilidad y compromiso las riendas de la franquicia otorgada; por otro lado, de acuerdo con (PROMPERÚ, 2018) nos menciona algunas de las actividades específicas durante estas etapas:

- ✓ Promoción y publicidad de la franquicia
- ✓ Reuniones con prospectos franquiciados o de conversión.
- ✓ Reclutamiento de franquiciados.
- ✓ Evaluación y selección de franquiciados.
- ✓ Evaluación y selección de locales.
- ✓ Suscripción de contratos de franquicia.
- ✓ Cobro por concepto de derecho inicial de la franquicia

4.10.2. Preapertura de las tiendas

Luego de que el contrato ha sido firmado y las dos partes han llegado a un acuerdo, se deben desarrollar las siguientes actividades de acuerdo con (Paolo, 2019)

En caso de tratarse de una franquicia inauguraría; aprobación del punto donde se piensa abrir esta nueva unidad.

- ✓ Aprobación del proyecto arquitectónico (en el caso de una franquicia inauguraría).
- ✓ Asesoría en la compra de equipos.

- ✓ Entrega de Manuales Operativos.
- ✓ Evaluación y aprobación del personal que laborará en las tiendas.
- ✓ Entrenamiento del personal de la franquicia.
- ✓ Entrega de papelería y formatos necesarios para el control de las operaciones.
- ✓ Asistencia técnica y operativa durante los primeros días de operación de la franquicia.
- ✓ Publicidad y programa de promociones para el inicio de las operaciones.

Cuando definimos las funciones que debe realizar el franquiciante debemos tener en cuenta que estas deben encaminar a que la empresa tenga un majeo más eficiente, de manera que nos centramos en 9 procesos generales de acuerdo con (Bascompte, 2016):

1. Crear el concepto.
2. Estandarizar y sistematizar las operaciones.
3. Transmitir los sistemas operativos a los franquiciados.
4. Prestar los servicios centrales a franquiciados.
5. Desarrollar la red con la extensión más adecuada.
6. Garantizar el cumplimiento de las operaciones por parte de toda la red para respetar la marca.
7. Cuidar la competitividad del concepto a largo plazo.
8. Ejercer de líder estratégico de la red para que se apliquen las mejoras.
9. Respetar las condiciones otorgadas al franquiciado en el acuerdo de franquicia.

De igual manera (Bascompte, 2016) nos menciona que el franquiciado es el responsable de su negocio y debe atender las siguientes funciones:

1. *Comercial:* Debe captar y atender a los clientes diligentemente bajo la marca del franquiciador.
2. *Administración y legal:* Debe administrar su empresa en todos los detalles. Cobros, pagos, contabilidad, fiscalidad, registros, contrataciones, etc.
3. *Personal:* Debe dirigir el personal, contratarlo, despedirlo, formarlo, controlarlo, motivarlo, etc.
4. Operaciones: Debe realizar la prestación del servicio y la gestión del centro según las normas y sistemas del franquiciador.
5. *Cumplir con las obligaciones del acuerdo:* Debe cumplir lo pactado. Cuidar la marca, aplicar las operaciones, admitir la supervisión del franquiciador y pagar los cánones

4.11. Organización de la compañía

Dar apoyo a los franquiciados representa el fin principal que se persigue al momento de implementar un sistema o red de franquicias mediante una estructura corporativa, en la cual estará liderada por un gerente general de la empresa franquiciante, hasta llegar a una etapa en donde se deba implementar un comité de franquicias si se obtiene el crecimiento esperado. Cumpliendo con funciones como las que nos menciona (Santillan, 2017):

- Aprobación de candidatos para obtener una franquicia de la marca
- Aprobar los establecimientos donde deberá operar la marca
- Supervisar y Controlar el sistema de franquicias
- Plantear recomendaciones para estar en una mejora constante dentro de la red de franquicias.

Es importante recomendar que cada uno de los integrantes que conformen el comité de franquicias deberán ser personas que conozcan y tengan experiencia frente a la labor que se les esta asignando,

para que de tal forma se tenga un control y liderazgo definido frente al desenvolvimiento de la franquicia.

4.12. Análisis interno y externo

El desarrollo de un análisis interno y externo permite tener una comparación clara sobre la actual situación de la empresa frente a la realidad exterior, analizando de igual manera la transmisión de información dentro de la empresa. Es por ello que de acuerdo con la página web (española, 2018) menciona que:

El análisis externo se basa en realizar estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras para la organización. El análisis externo se sirve de información suministrada por otras herramientas de innovación que van recopilando información como, por ejemplo, la vigilancia estratégica y la prospectiva tecnológica.

En el análisis interno se consideran aspectos como los recursos humanos y materiales susceptibles de realizar proyectos de I+D+i, catalogación de habilidades y conocimientos, análisis de factores de éxito y fracaso de proyectos, etc.

4.12.1. Matriz FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, representa una importante herramienta estratégica que permite determinar la situación de la empresa, ofreciendo un claro diagnóstico que permite y ayuda a tomar mejores decisiones oportunas y favorables para la empresa.

De acuerdo con (Espinosa, 2013) nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA

permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

El análisis FODA es una herramienta muy importante al momento de aclarar una visión estratégica para la empresa, y de acuerdo con (Ipinza, 2008) esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas.

Conocer la situación de la empresa además de ayudar a tomar decisiones permite plantear si la empresa tiene la capacidad de ampliar su nivel empresarial, de manera que expandirse resulte una estrategia de crecimiento mas no de fracaso.

4.13. ¿Qué es una Marca?

Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos. Para efectos del registro de marcas deben distinguirse los tipos y las clases de marcas. ((SENADI), 2020)

4.14. Información de los manuales

De acuerdo con (Franquiciadores, 2018)Para el desarrollo de una franquicia es necesario incluir un conjunto de documentos conocidos como manuales de franquicia. Estos documentos

operativos constituyen los pilares sobre los que se basará la transmisión del saber hacer de la franquicia. Y deben formar parte del contrato de franquicia.

4.14.1. Manual operativo de franquicia

El manual operativo de franquicia es una de las partes esenciales de toda franquicia, al transmitir la información del saber hacer, incluyendo todo tipo de estandarización de procesos necesarios para que la franquicia este perfectamente funcionando siendo escalable y replicable.

De acuerdo con (Franquiciadores, 2018) Su objetivo es el de uniformar la operación de la franquicia y de todas las demás unidades de acuerdo a los fundamentos teórico-prácticos que han permitido definir el negocio, como aspectos característicos de su funcionamiento, cumpliendo con las expectativas de calidad y servicio que el cliente busca.

4.14.1.1. Preparación de la franquicia

De acuerdo con (Salcedo, 2019) Para comenzar a trazar un modelo sustentable en el largo plazo, lo primero será definir el alcance del modelo de negocio que deseamos replicar a través de un Franquiciado, analizando la propuesta de negocio, no solo al momento inicial, donde se pondrá en valor toda la experiencia y soporte en la puesta en marcha, sino también, en los argumentos genuinos que tenga el modelo de negocio para fidelizar a sus franquiciados por conveniencia, eficiencia, sinergia y escala.

Es por ello que se busca desarrollar un modelo de franquicia de mutua conveniencia.

4.14.1.2. Organización de procesos

Todas las empresas poseen diversos tipos de proceso que rigen su estructura funcional, al momento de franquiciar estas están en la obligación de hacer que esos procesos se evidencien directamente, o como nos mencionan (Eclass, 2022)

Se trataba de organizar la empresa a través del lugar que cada persona tiene dentro de un proceso, y no en la tarea específica que le toca realizar. Era una forma global de entender una participación individual, que además tiene como centro la satisfacción del cliente.

4.14.1.3. Realización del producto

De acuerdo con (UNZUETA, 2021) La realización del producto es el proceso efectivo de producción de su producto o suministro de su servicio. Estos procesos deben planificarse. Ésta es una de las cláusulas clave que llevará a su empresa a un enfoque de los procesos.

De manera que se tendrán un enfoque claro de cómo se deberá presentar el producto y la realización del mismo.

4.14.1.4. Saneamiento

De acuerdo con (Loaiza, 2014) Cuando una empresa decide llevar a cabo una reestructuración de la cartera de negocios, puede referirse a la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios. En el saneamiento de un negocio, la razón más evidente por la que una empresa se plantea abandonar un negocio es la persistencia de unos resultados deficientes.

Es por ello que se debe de resaltar todos los aspectos que puedan afectar a la empresa de manera positiva o negativa.

4.14.1.5. Sistema de gestión de calidad ISO 9001

Cuando se habla de la calidad que un negocio o empresa debe tener, se debe centrar en la ISO 9001 la cual para (UNZUETA, 2021) En sistema de gestión de calidad proporciona el marco necesario para supervisar y mejorar el rendimiento de cualquier área que se elija. La ISO 9001 es con diferencia el marco de calidad más sólido del mundo. Ayuda a todo tipo de organizaciones a alcanzar el éxito por medio de una mayor satisfacción del cliente, motivación de los empleados y mejora continua. A toda organización le gustaría mejorar el modo en que opera tanto si supone aumentar su participación en el mercado, reducir los costos, gestionar los riesgos con mayor eficacia como mejorar la satisfacción de los clientes.

4.14.2. Manual de marketing para el desarrollo de la franquicia

Para (Franquiciadores, 2018) Uno de los puntos fuertes de la franquicia es la posibilidad del franquiciado de disponer desde el primer momento de la imagen corporativa que le proporciona el franquiciador. Cuanto más posicionada se encuentre la imagen, mayor valor tendrá la cadena franquiciada. Se debe incluir todo lo relativo al diseño de la identidad de la marca. Los contenidos principales son: la configuración del logotipo, la paleta de colores, la tipografía utilizada, la ubicación en el establecimiento, los usos correctos e incorrectos, etc.

4.14.2.1. Concepto del negocio

De acuerdo con (PROMPERÚ, 2018) El primer paso para ofrecer una propuesta exitosa de internacionalización de tu empresa es presentar el concepto de negocio. Esta presentación debe ser contundente y enfocarse en brindar información relevante sobre el negocio, su evolución, potencial de crecimiento, perspectivas a futuro, características del franquiciado, beneficios esperados para el franquiciado y requisitos de ingreso.

4.14.2.1.1. Misión

Misión como local

Para (Morales V. V., 2015) la misión de una empresa es por qué existe dicha empresa, su razón de ser. Indica la actividad que realiza la empresa. Suele reflejarse en una declaración escrita que refleja la razón de ser de la empresa.

Misión como franquicia

La empresa franquiciada debe proyectar su misión a la difusión de su empresa, de manera que otros empresarios tengan la oportunidad de invertir en la marca registrada bajo la denominación de franquiciados.

4.14.2.1.2. Visión

Visión como local

De acuerdo a la página web (Simla, 2022) la Visión de una empresa son los logros que se proyecta conseguir en el su futuro, es decir, el punto o lugar al que se quiere llegar a largo plazo y el cómo se quiere llegar al mismo.

Visión como franquicia

La visión como franquicia representa una proyección a futuro, en donde se presenta el objetivo de expandir el modelo de negocio existente, garantizando un liderazgo en la modalidad que esta posea.

4.14.2.1.3. Objetivos del franquiciarte

Objetivos generales

Para (Roncancio, 2020) los objetivos generales son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos generales son los que determinan qué es lo realmente importante en su

estrategia organizacional. Los objetivos generales deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos representan metas a corto plazo que se deben desarrollar para lograr cumplir con el objetivo general que la empresa posea, de manera que se detalle cuáles serán los puntos a desarrollar para alcanzar el éxito de la organización.

4.14.2.2. Modelo del negocio

El modelo de negocio es una herramienta que permite definir quién eres como empresa, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener; es por ello que definir tu modelo de negocios permitirá que conozcas cuál es tu ADN empresarial.

Dentro de una franquicia se detalla la base legal que la empresa pose de manera que quedaran evidenciados todos los beneficios que se obtendrá el franquiciado al adquirir una franquicia de este negocio.

De acuerdo con (Alvarez, 2007) menciona que el franquiciante debe aportar con:

- Imagen de marca
- Producto, sistema o servicio distintivo, probado y que es rentable.
- Un plan comercial para emprender el negocio.
- Formación inicial.
- Mejora continua del negocio.
- Asistencia continuada al franquiciado durante la vigencia del contrato.
- Mientras que el Franquiciado debe comprometerse a:
- Montar su establecimiento de acuerdo con la imagen de la franquicia.
- Gestionar el negocio de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Pagar los cánones y royalties acordados

4.14.2.3. Transmisión del Know How

Cuando se habla del saber hacer o Know How se toma la definición dada por (franquicia, 2018) en donde menciona que: Es un conjunto de conocimientos y experiencias que han acumulado

una persona o personas, esto ayuda a realizar procesos y procedimientos operativos y comerciales, lo cual representa un valor y genera una ventaja.

4.14.3. Manual Jurídico

Se presenta el acuerdo el acuerdo que se celebra entre las partes

4.14.3.1. Acuerdo de entendimiento

Representa un acuerdo similar al contrato en donde no se vincula directamente a las partes, solamente en el caso que se incluya acuerdos de confidencialidad y no competencia. De acuerdo con (SP.Franquicias, 2017) Es un documento que, careciendo de una formalidad determinada, tienen como objetivo dejar constancia de la voluntad de las partes en llevar a cabo en un futuro, los pasos necesarios para realizar un contrato que dé paso a una transacción o negocio internacional.

4.14.3.2. Contrato de franquicia

El contrato de franquicia representa el instrumento esencial que formalizara la relación jurídica – contractual, para las partes del franquiciador y el franquiciado. Cabe recalcar que antes de celebrar la firma final del contrato, se debe celebrar un pre - contrato inicial, el que consiste en lo siguiente.

Una vez cumplidos con todos los requisitos, se procede finalmente a la firma del contrato para después proceder al entrenamiento, diseño del local y la entrega de los manuales de operación.

El éxito en la selección de franquiciados está en definir, planificar y desarrollar adecuadamente todo lo que comprende este proceso. La adecuada elección de los franquiciados es uno de los pilares del éxito de la franquicia y la mejor garantía de su futuro.

4.15. Marco Referencial

Colombia es un país que han recibido diversas franquicias dentro del sector empresarial, el caso de la comida rápida ha obtenido una buena aceptación dentro del mercado colombiano, tal como lo presenta la presente investigación, denotando la importancia de establecer una correcta estructura empresaria al momento de crecer bajo el formato de franquicia.

Tabla 1

Resumen de antecedentes de investigación para el tema "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIA APLICADO EN UN NEGOCIO DE COMIDA RÁPIDA. CASOS EN COLOMBIA"

Autor y año	Fuente	Objetivo general	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
(VÁSQUEZ, 2009)	"Evaluación del sistema de franquicia aplicado en un negocio de comida rápida. casos en Colombia"	Evaluar el sistema de Franquicia aplicado en el Sector de Comidas Rápidas: Casos en Colombia.	Para este trabajo de investigación se aplicaron los tipos de diseño cualitativo y cuantitativo.	La población de estudio estaba conformada por: franquiciadores, franquiciados y expertos, dentro del ámbito de franquicias en Colombia.	Las técnicas empleadas fueron: entrevistas, y encuestas.	Se logró identificar como aspecto relevante que, mediante la elaboración de este trabajo, que al emprender en el sistema de franquicias se rompe con el paradigma de la cultura empleo mana predominante en Colombia

Nota: (VÁSQUEZ, 2009)

El presente trabajo presenta una visión clara del proceso de franquiciar un negocio en Ecuador, el cual puede ser considerado un proyecto de crecimiento y expansión trascendental de una empresa, de manera que recalca en lo importante que es definir la estructura empresarial enfocándose en análisis, investigaciones y planificación, lo que hace que la franquicia represente una alternativa válida de emprendimiento dentro del ámbito empresarial.

Tabla 2

Resumen de antecedentes de investigación para el tema "La franquicia como plan de negocios alternativa para el emprendimiento en el Ecuador"

Autor y año	Fuente	Objetivo general	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
(TUBAY, 2015)	La franquicia como plan de negocios alternativa para el emprendimiento en el Ecuador	Brindar evidencia para abordar como una alternativa válida de emprendimiento el modelo de negocios de la Franquicia, para impulsar el emprendimiento y la autosuficiencia en la gestión de inversión en los negocios.	Los métodos de investigación utilizados son: explicativa, descriptiva y de campo	Se tomó en cuenta que en la actualidad el Mall del Sur circulas aproximadamente semanalmente unas 7.000 personas de las cuales se escogió un día para el cálculo de la muestra, en donde dio una población diaria de 1000, la misma se le efectuó la fórmula de la muestra y dio como resultado 121 personas que se les debería hacer el cuestionario.	Las técnicas utilizadas fueron: la entrevista, observación y encuestas.	Se dejó en evidencia de que la alternativa de la franquicia como modelo de negocios, es altamente beneficiosa para quienes invierten en un plan de negocios.

***Nota*:** Tomado de Maira Alexandra Martínez Tubay, (2015)

KENTUCKY FRIED CHICKEN o más conocida como KFC, representa un caso de éxito muy claro con 25.292 franquicias a nivel mundial, en el presente trabajo recalca cómo funciona la estructura empresarial de esta cadena de comida rápida exitosa y los aspectos claves a los que debe enfocarse una empresa que este dentro de este ámbito empresarial para fidelizar y posicionarse en el mercado.

Tabla 3

Resumen de antecedentes de investigación para el tema "Proyecto de grado- FRANQUICIA KENTUCKY FRIED CHICKEN".

Autor y año	Fuente	Objetivo general	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
(Lucas Thomas Díaz Echeverri, Santiago Hernández y Gustavo Pérez Santa, 2018)	Proyecto de grado- FRANQUICIA KENTUCKY FRIED CHICKEN.	Se busca establecer una franquicia de KFC en la ciudad de Pereira con aspectos claves tales como un excelente servicio al cliente, instalaciones locativas innovadoras y darle un valor agregado al restaurante ofreciendo entretenimiento y bienestar a cada una de las personas que visiten nuestro establecimiento, esto generara fidelización y atracción de nuevos clientes.	Los métodos utilizados son: Analítico, sintético, lógico inductivo y lógico deductivo y el método estadístico.	La muestra estuvo conformada por: 1 gerente entrevista, 11 encuestas a trabajadores.	Las técnicas utilizadas fueron: la observación directa y las encuestas realizadas a los empleados de la empresa.	Se llegó a la conclusión que KFC representa un proyecto rentable debido a su alto impacto y su fuerte estructura como franquicia que tiene a nivel mundial, por lo que apoya a la idea de rentabilizar mediante franquicia un negocio exitoso en el mercado.

Nota: (Lucas Thomas Díaz Echeverri, Santiago Hernández y Gustavo Pérez Santa, 2018)

Bonny es el caso de restaurante nacional que se ha trabajado como una franquicia exitosa, dedicado a ofrecer gastronomía local o nacional, adaptando dichos productos a su estructura de negocio, esto ha permitido que actualmente cuente con 13 establecimientos a nivel nacional, los cuales han resaltado la gastronomía de su localidad y han presentado la línea de productos que Bonny trabaja en cada uno de sus establecimientos.

Tabla 4

Resumen de antecedentes de investigación para el tema Resumen de antecedentes de investigación para el tema "Desarrollo de un modelo de franquicia para el restaurant Bonny, Dedicado a la Gastronomía nacional ubicado en la ciudad de Riobamba, para su expansión en la ciudad de Quito

Autor y año	Fuente	Objetivo general	Diseño	Muestra y localización	Instrumentos	Resultados
(Avecillas, 2012)	Tesis previa a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Empresas.	Desarrollar el modelo de franquicias para el restaurante Bonny, dedicado a la gastronomía nacional ubicado en la ciudad de Riobamba, para la expansión en la ciudad de Quito, estableciendo los aspectos legales, administrativos, financieros, comerciales y de mercadeo.	Este trabajo de investigación fue realizado bajo un enfoque investigativo mixto: cualitativo y cuantitativo, empleando métodos como: deductivo, inductivo y estadístico.	La muestra estuvo conformada por 107 personas entre trabajadores, gerente/propietario de cada uno de los colaboradores de la empresa.	Las técnicas utilizadas fueron: encuestas y check list.	El restaurante Bonny tiene un alto impacto para representar una franquicia exitosa en la ciudad de Quito.

Nota: (Avecillas, 2012)

4.16. Marco Conceptual

De acuerdo con (PROMPERÚ, 2018) nos presenta la siguiente terminología necesaria al momento de hablar sobre franquicias.

Cuadro 1

Terminología de franquicias

Término	Definición
Contrato de franquicia	Acuerdo de voluntades en que se consagran los derechos y obligaciones que tendrán el Franquiciante y el Franquiciatario para la operación de una o más unidades franquiciadas durante un periodo de tiempo determinado.
Cuota inicial	Es el monto que el Franquiciatario paga al Franquiciante por el derecho de explotar la marca y los conocimientos que conforman la franquicia. También es conocido como franchise fee o canon de entrada.
Cuotas de publicidad	Son montos que aporta el Franquiciatario para las campañas de publicidad (puede ser local y/o institucional).
Franquicia	Es la concesión de derechos a un tercero para vender bienes y servicios, bajo su marca, su marketing y su sistema de operaciones, por ello se recibe un derecho de entrada y regalías por las ventas y publicidad.
Franquiciante (Franquiciador)	Es la persona natural o jurídica que cuenta los derechos para explotar una marca y los conocimientos (know how) que conforman un modelo de negocio nacido como Franquicia. Tiene la capacidad para otorgar franquicias y operar la red de sucursales.
Franquiciatario (Franquiciado)	Es el inversionista que adquiere los derechos para operar una o más unidades franquiciadas.
Know how	Es el conjunto de conocimientos indispensable para la operación de la unidad franquiciada (propiedad industrial). Entre ellos se incluyen: producción, comercialización, administración y acondicionamiento de la unidad franquiciada.

Marca	Imagen y/o nombre que distingue a un producto o servicio y permite que el consumidor reconozca la serie de atributos que lo hacen único y original. Indecopi es la institución peruana encargada de otorgar los derechos sobre una marca a una persona.
Perfil del Franquiciatario	Se denomina así al conjunto de características que debe cubrir el inversionista de acuerdo a las políticas para poder otorgarle una franquicia, tomando en cuenta edad, estudios, conocimiento del mercado, experiencia previa, etc.
Regalías	Participación de los beneficios que genera la unidad franquiciada y que recibe el franquiciante como contraprestación por la asistencia y asesoría que brinda al franquiciatario.
Territorio	Región geográfica en donde el Franquiciatario podrá ejercer los derechos de su contrato de franquicia; permite la sana competencia entre distintas unidades franquiciadas y maximiza el potencial de la red de sucursales.

Nota: J Fernando Merino J.

De acuerdo con el libro de (Goff, 2015) nos presenta los siguientes conceptos a tener presente cuando hablamos de franquicia:

- ✓ **Abastecedor autorizado. -** Es el que faculta y autoriza el franquiciante para suministrar los insumos necesarios para las operaciones del giro del negocio.
- ✓ **Arbitraje. -** Camino de alternativas en lo judicial para solución de disputas entre el franquiciador y el franquiciado en un modelo de contrato de franquicia.
- ✓ **Canon de la franquicia. -**suma de dinero que la franquiciada paga al franquiciador en el comienzo de la actividad comercial.
- ✓ **Cláusula de jurisdicción. -** Se establece la competencia del tribunal y su jurisdicción, ésta es especificada por el franquiciado para solución de problemas.
- ✓ **Cláusula de no competencia. -** Es un contrato de franquicia para especificar que una vez culminad el contrato el franquiciado no puede ingresar al mercado con productos o servicios similares.

- ✓ **Cláusula penal o de incumplimiento. -** Cláusula que dictan las Consecuencias cuando se violan las obligaciones de alguna de las partes.
- ✓ **Concesión. -** Es un contrato que el franquiciador concedente al franquiciado (Concesionario) el derecho a la compra y uso de su producto o servicio.
- ✓ **Control de calidad. – Para** (Franklin, 2006) El franquiciador supervisa al franquiciado para regular y dirigir el giro comercial. El franquiciador por medio de este control, garantiza el cumplimiento del contrato.
- ✓ **Entrenamiento del franquiciado. -** Son todas las actividades pertinentes para capacitar al nuevo franquiciado en el giro del negocio. El valor de este entrenamiento puede estar incluido en el canon inicial, caso contrario se especificará este valor en alguna cláusula del contrato.
- ✓ **Franquicia o Franchising de formato del negocio. -** El franquiciador cede el know-how de todo el formato del negocio (abarca todo el proceso de la operatividad de la franquicia), por ende, el franquiciado pierde independencia porque debe seguir todo lo dispuesto del franquiciador.
- ✓ **Franquicia exclusiva. -** Es la que contrata el franquiciado para operar el negocio en una zona determinada sin la competencia del franquiciador o de otros franquiciados, por ende, el valor que se cancela el franquiciado por este privilegio es mayor.
- ✓ **Franquiciado**. - Ente que realiza un determinado giro comercial haciendo un convenio que lo vincula a otra (el franquiciante) que lo autoriza a tal efecto y quien ejerce sobre él cierta clase de control respecto de los elementos que transfiere para la realización del mencionado giro. No se convierte en propietario de la franquicia al contratar con el franquiciante.
- ✓ **Franquiciador o Franquiciante. -** Persona dueña de un giro comercial que incluye determinados ítems, tales como **nombre, producto, marca, patente de invención, etc**., y que los pone a disposición de otra persona (el franquiciado). No vende su giro comercial, porque si al contratar perdiera la propiedad sobre el mismo, no podría influir sobre el franquiciado.
- ✓ **Know-how. -** Es el método del éxito del formato del negocio del franquiciador, este now-how incluye: modo en el que opera el mercado, competencia, proveedores, comercialización, técnicas para captación y fidelización de clientes, etc.

- ✓ **Licencia. -** Es una forma limitada de ceder una franquicia porque solo se refiere a la marca o patentes, no se incluye el know-how u otros elementos propios de la franquicia.
- ✓ **Logotipo.** - Símbolo que representa el giro comercial del negó cio, puede ser puro (imagen) o mixto (con slogan o leyenda). En una cadena de franquicias este logotipo representa uniformidad para las unidades de negocios pertenecientes a la franquicia y a su vez representa distinción frente a la competencia.
- ✓ **Manual operativo. -** Documento que describe el modo en que opera el negocio del cual es objeto la franquicia, aquí se incluye todos los lineamientos, requerimientos y funciones que el franquiciado debe seguir y respetar ya que se encuentra la base y éxito del negocio.
- ✓ **Marca registrada. -** Marca o parte de marca que tiene protección legal; protege los derechos exclusivos del vendedor a utilizar el nombre o la marca.
- ✓ **Estrategia de marketing**. - Muy importante dentro del contrato de franquicia porque específica cómo deben ser ofrecidos los productos o servicios.
- ✓ **Plan de negocios**. - Es el desarrollo de toda la estrategia global de la empresa en diferentes etapas de tiempo, es decir a corto, mediano y largo plazo. Este plan comprende el desarrollo estratégico para cada área de trabajo.
- ✓ **Plazo la franquicia. -** Período de tiempo determinado en el contrato de franquicia, durante el cual el franquiciado operará bajo el esquema de la franquicia que se le otorgó.

Todos estos conceptos nos permiten adentrarnos a este método que se conoce generalmente como “franquicia de formato comercial” y una franquicia de formato empresarial bien establecida y probada debe proporcionar los siguiente; de acuerdo con (Rivas, 2018).

- ✓ Un mercado establecido para los bienes o servicios del franquiciador
- ✓ Procedimientos comprobados de ventas, marketing y operaciones
- ✓ El beneficio de un nombre comercial establecido
- ✓ Formación (apoyo continuo y ayuda en el funcionamiento del negocio)

5. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación y posteriormente el cumplimiento de los objetivos de estudio planteados se utilizó los siguientes materiales, métodos, técnicas y la población pertinente para la recolección de información que permite sustentar el trabajo investigativo.

5.1. Materiales y métodos

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados para el presente trabajo investigativo se ha utilizado los siguientes materiales, métodos y técnicas.

5.1.1. Materiales

Para la elaboración de la tesis se hizo uso de diversos materiales que sirvieron para la obtención, procedimiento, análisis e interpretación de la información.

Cuadro 2

Materiales y recursos empleados en el trabajo de investigación

Recursos tecnológicos	○ Computadora ○ Impresora ○ Pendrive ○ Internet ○ Celular
Materiales de oficina	○ Hojas de papel bond A4 ○ Carpetas ○ Esferográficos ○ Lápiz ○ Borrador ○ Corrector
Recursos bibliográficos	○ Libros ○ Revistas ○ Folletos ○ Webs

- Blogs
- Etc.

Nota: J Fernando Merino J.

5.1.2. Diseño de la investigación

A continuación, se detalla la metodología utilizada en el presente trabajo investigativo.

- **Método Exploratorio**

Para el desarrollo de la investigación titulada "Propuesta de un manual de franquicia para la empresa "MUSTANG WINGS & BEER" Restobar a nivel nacional", se ha utilizado el método de investigación exploratorio recabando bibliografía e información secundaria de diferentes autores, por otro lado se desarrolló una investigación concluyente descriptivo con una técnica trasversal simple, con la finalidad de detallar e interpretar con mayor relevancia posible, el caso de la empresa en cuestión y si su estructura empresarial debe ser modelo a franquiciar, tomando como referencia el caso de otras franquicias elegidas por un diseño muestral no probabilístico, con una técnica por conveniencia, de igual manera se realizó una entrevista al dueño de la empresa con el fin de recolectar información que facilite la aclaración del entorno interno y externo de la empresa,.

- **Método deductivo:**

Este método permitió realizar un análisis de los conocimientos generales en conceptos, teorías y casos vinculados con el modelo de franquicias, para de esta manera construir la revisión de literatura, ya que en esta parte de la tesis se encuentra la fundamentación teórica que sirvió de guía y sustentación para el desarrollo de la investigación.

Se empleó el enfoque cualitativo, con la finalidad de poder analizar y describir las variables de estudio, ayudando a conocer los requisitos que se debe tener para saber si el negocio está en condiciones de ser objeto de una franquicia o no.

- **Método Analítico:**

Este método se lo utilizo para ejecutar el análisis de los distintos aspectos a considerar al momento de determinar si la empresa puede ser franquiciable, de manera que se logró combinar

factores del método científico con los factores que enfrenta la empresa, logrando llevar la teoría a la práctica.

5.2. Técnicas

Para la recolección de la información en el campo de estudio se aplicaron varias técnicas de investigación, entre las cuales tenemos:

5.2.1. Encuesta

Para la recolección de información se desarrolló una encuesta estructurada, la cual fue aplicada a una muestra elegida por conveniencia, destacando un total de 10 franquicias que operan en el mercado lojano, recolectan la experiencia que este modelo de negocio les ha brindad y la importancia del mismo. (anexo 8)

5.2.2. Observación directa

Esta técnica permitió identificar de manera directa como se encuentra la empresa y poder plantear un enfoque externo e interno, ayudando a direccionar el enfoque de franquicia más rentable, tanto para el franquiciador como para el franquiciado, todo esto se evidencia en el anexo #6 y el cuadro de *Ficha de observación para franquiciar la empresa "Mustang Wings & Beer".*

5.2.3. Entrevista

Por medio de esta técnica se pudo obtener información del representante legal el señor, Ángel Jiménez, quien nos brindó información sobre la empresa, ayudándonos a tener un enfoque más claro del panorama que la rodea y su desarrollo en el mercado. además, se pudo conocer el concepto que se mantiene como marca Mustang y como este concepto ayuda a que el cliente se sienta identificado con la marca al tener un mensaje como lema de la empresa (*Disfruta, come y bebe que la vida es breve*) toda esto se evidencia en el anexo 6.

5.2.4. Diseño muestral

El desarrollo del presente trabajo se ha desarrollado en base a una muestra tomando como referencia el caso de otras franquicias elegidas por un diseño muestral no probabilístico, con una técnica por conveniencia, las cuales brindaron información gracias al uso de la técnica de encuesta estructurada;

5.2.4.1. Población meta

La población seleccionada represento franquicias que operen en la ciudad de Loja y que tengan una trayectoria reconocida en el mercado, la cual brindo información que ayudo a determinar aspectos relevantes en el planteamiento de los manuales para la empresa en estudio.

5.2.4.2. Marco muestral

Una base de datos por observación directa, encontrando franquicias de la ciudad de Loja

Tabla 5

franquicias de la ciudad de Loja

Características	**Ficha de observación**			
Empresa	Que sea franquicia	Reconocida en el mercado	Que tenga franquicias fuera de la ciudad	Que pueda brindar información
Yurank	x	x	x	x
El Carbonero	x	x	x	x
Farmacia Mia	x	x	x	x
Pizzería Roma	x	x	x	x
Bogati	x	x	x	x
Farmacia Cuxibamba	x	x	x	x
Dragon Wings	x	x	x	x
Papa charro	x	x	x	x
Mondragone Pizzería	x	x	x	x
Vatex	x	x	x	x

Nota: J. Fernando Merino J.

5.2.4.3. Técnica muestral

- No probabilística el muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo en la cual se seleccionó la muestra en base al criterio del investigador

- Por conveniencia

5.2.4.4. Tamaño de la muestra

La muestra seleccionada fue franquicias que operan en la ciudad de Loja actualmente.

- Yurank
- El Carbonero
- Farmacia Mia
- Pizzería Roma
- Bogati
- Farmacia Cuxibamba
- Dragon Wings
- Papa charro
- Mondragone Pizzería
- Vatex

5.3. Proceso metodológico

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se empezó con la ejecución de la observación directa llevada a cabo en las distintas áreas de la empresa, para realizar el levantamiento de información; para la aplicación de la entrevista primero se diseñaron los instrumentos: la entrevista donde se establecieron preguntas específicas para la obtención de información relevante, que nos permita definir el enfoque de franquicia que se le va a dar, estructurando de mejor manera ciertos factores dentro de sus distintas áreas y replicando los que tienen éxito actualmente.

La aplicación de una encuesta estructurada fue el instrumento que permitió obtener información directa de franquicias que ya tienen experiencia en el mercado.

Luego de haber obtenido toda la información se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, donde se detalla la situación actual de Mustang Wings & Beer en cuanto a factores externos e internos que rodean a la empresa, aplicando la matriz FODA. Concluido lo anterior, se procedió a diseñar la propuesta de tres manuales necesarios al momento de franquiciar y los que

permitirán que su comercialización como franquicia tenga éxito en el mercado, de manera que el franquiciador pueda plasmar todo su conociendo en el contenido de dichos manuales.

6. Resultados

6.1. Resultados de la encuesta

Encuesta dirigida a franquicias existentes en la ciudad de Loja

1. ¿Qué tipo de franquicia posee?

Tabla 6

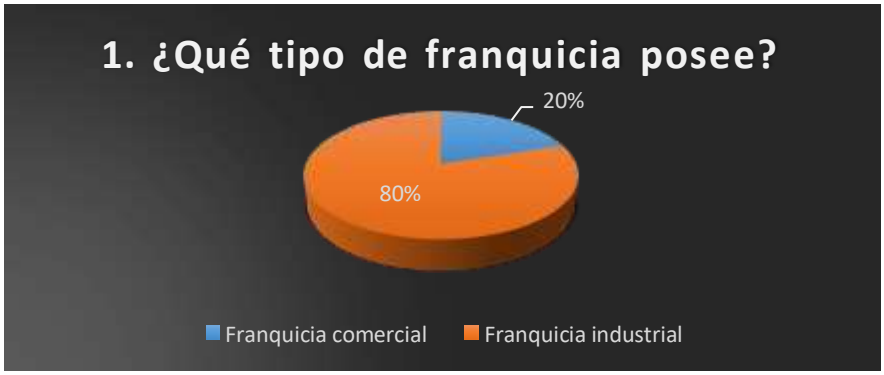
Tipo de franquicia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Franquicias de Marca	0	0,00%
Franquicia de distribución de productos	0	0,00%
Franquicia de conversión	0	0,00%
Franquicia comercial	2	20,00%
Franquicia industrial	8	80,00%
Franquicia de servicios	0	0,00%
Total	**10**	**100%**

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 1

Tipo de franquicia



Análisis

Dentro de la muestra aplicada por conveniencia a franquicias que operan en Loja, se evidencia que el 80% de las empresas encuestadas pertenecen al tipo de franquicia industrial, mientras que el 20% a franquicias comerciales, mientras que los otros tipos de franquicias son inexistentes dentro de la localidad.

2. **¿Posee derechos legales sobre la marca?**

Tabla 7

Derechos legales de la marca

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 2

Derechos legales de la marca

Análisis

El 90% de las franquicias encuestadas manifiestan que no poseen derechos legales sobre la marca a la cual representan, mientras que el 10% si lo hace, me manera que los derechos de la marca repercuten principalmente sobre el franquiciador.

3. **¿Posee manuales que faciliten su operatividad en el negocio?**

Tabla 8

Manuales en el negocio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 3

Manuales en el negocio

Análisis

El 80% de las franquicias encuestadas manifiestan que, si poseen manuales que faciliten su operatividad en su negocio, mientras que el 10% menciona que no, demostrando la importancia de dichos manuales para las franquicias y en su operatividad.

4. **En el caso de que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, ¿Cuál de los siguientes manuales posee?**

Tabla 9

Manuales que posee

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Manual operativo de franquicia	8	80%
Manual de Marketing	8	80%
Manual Jurídico	8	80%
Manual de capacitación	3	30%

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 4

Manuales que posee

Análisis

Los manuales de Marketing, Operativo de franquicia y Jurídico representan el 80% que los encuestados han manifestado poseer, mientras que el manual de capacitación solamente forma parte del 30% de ellos, pues si bien este manual únicamente sirve para cumplir con las obligaciones de franquiciador de capacitar al personal de las franquicias.

5. **¿Recibe capacitaciones para el funcionamiento de su negocio?**

Tabla 10

Capacitación para su negocio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 5

Capacitación para su negocio

Análisis

El 100% de los encuestados ha mencionado que si recibe capacitación para el óptimo funcionamiento de su negocio.

6. **En el caso de que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, ¿Cada qué tiempo es capacitado?**

Tabla 11

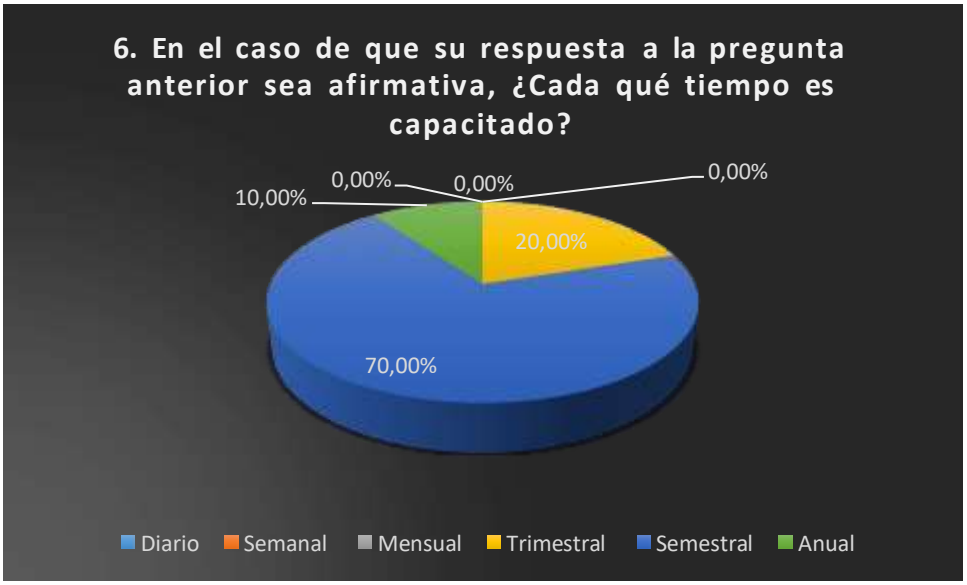
¿Cada qué periodo se capacita?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0,00%
Semanal	0	0,00%
Mensual	0	0,00%
Trimestral	2	20,00%
Semestral	7	70,00%
Anual	1	10,00%
Total	**10**	**100%**

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 6

¿Cada qué periodo se capacita?



Análisis

La capacitación que estas franquicias reciben está dada por un 70% del periodo semestralmente, el 20% trimestral y el 10 % anualmente, demostrando que todas las franquicias perciben capacitación constante solamente que en diferentes periodos.

7. ¿Considera optimo el funcionamiento de la cadena de franquicia a la que pertenece?

Tabla 12

Aprobación del sistema de franquicia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 7

Aprobación del sistema de franquicia

Análisis

El funcionamiento de la cadena de franquicia a la que pertenecen representa una aprobación del 100% de los encuestados, quienes manifiestan que si se ven beneficiados al estar dentro de esta red.

8. **¿Recibió asesoramiento antes de adquirir la franquicia por parte del franquiciador?**

Tabla 13

Asesoramiento del franquiciador

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 8

Asesoramiento del franquiciador

Análisis

El 100% de las franquicias encuestadas ha manifestado que, si ha recibido un asesoramiento previo a adquirir su franquicia, por lo que ha realizado su inversión bajo un correcto concepto del negocio y su modo operandi**.**

9. **¿Recomienda que emprender bajo el formato de franquicias representa un bajo nivel de fracaso empresarial?**

Tabla 14

Recomienda el modelo de franquicia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	90%
No	1	10%
Total	10	100%

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 9

Recomienda el modelo de franquicia

Análisis.

El 90% de los encuestados han expresado que, si recomiendan emprender bajo el formato de franquicia debido al bajo nivel de fracaso empresarial que esto presentan, mientras en un 10% ha expresado que no lo recomienda.

10. ¿Qué grado de dificultad ha representado introducirse en el mercado lojano?

Tabla 15

Dificultad de introducirse en el mercado

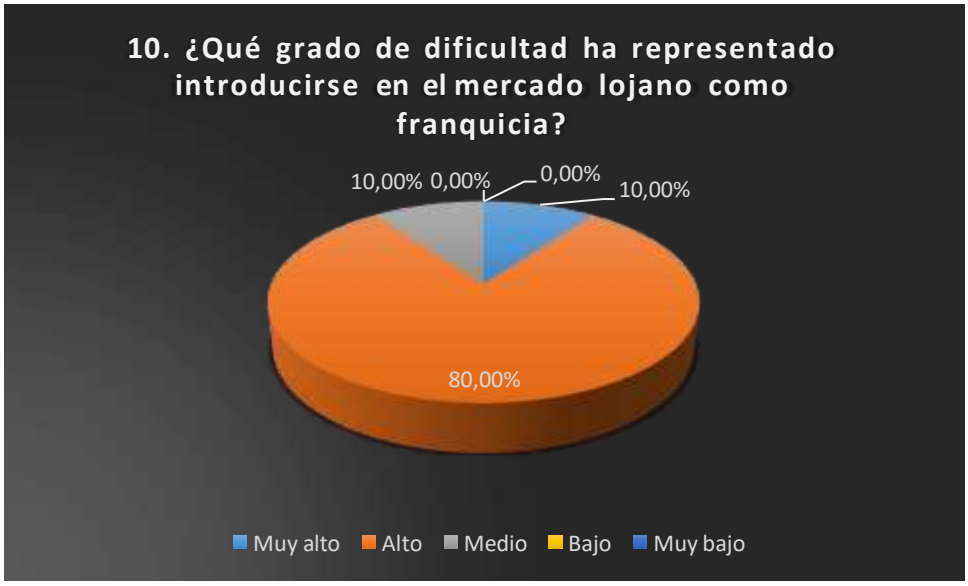
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	1	10,00%
Alto	8	80,00%
Medio	1	10,00%

Bajo	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%
Total	**10**	**100%**

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 10

Dificultad de introducirse en el mercado



Análisis

El mercado lojano se caracteriza por ser un mercado muy exigente, así lo manifiestan las franquicias encuestadas, en donde el 80% menciona que el grado de dificulta es alto, un 10% que es muy alto y un 10% que es medio.

11. ¿Conoce las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que posee su franquicia?

Tabla 16

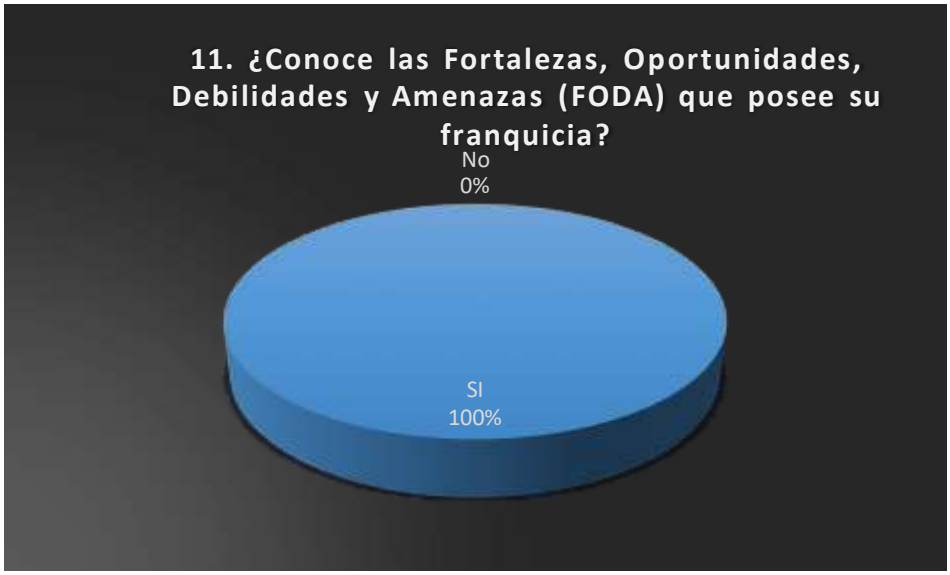
FODA de la Franquicia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 11

FODA de la Franquicia



Análisis

El 100% de los encuestados expresa que conoce sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que posee su franquicia, demostrado que están altamente vinculados con fatores internos y externos que poseen.

12. ¿Posee procesos operativos que están previamente estandarizados?

Tabla 17

Procesos operativos estandarizados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 12

Procesos operativos estandarizados

Análisis

El 80% de las franquicias encuestadas ha sabido explicar que posee procesos operativos estandarizados, mientras que el 20% ha mencionado que no, esto si bien se explica por el tipo de franquicia que esta posee.

13. Según su criterio ¿Qué aspectos destaca de los manuales de franquicia entregados?

Tabla 18

Aspectos destacados de los manuales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
La definición del concepto de negocio.	2	20%
El modelo de negocio.	2	20%
El modo de operar de la red de franquicia.	2	20%
Las especificaciones básicas para la gestión del día a día.	*2*	20%
El plan publicitario	*0*	0%
La politica de precios y abastecimiento que posee la franquicia	*2*	20%
El know How (Saber hacer)	0	0%
Todos	8	80%

Nota: J Fernando Merino J.

Figura 13

Aspectos destacados de los manuales

Análisis

Los aspectos presentados como parte de las características que los manuales de franquicia deben tener han sido destacados en su mayoría, en donde el 80% han expresado que todos son importantes, mientras que el 20 % ha mencionado sobre la importancia en la política de precios y abastecimiento, sobre las especificaciones básicas para la gestión del día a día, el modo de operar de la franquicia, el modelo de negocio y la definición del concepto de negocio, mientras que el Know How (Saber hacer) y el plan publicitario no los resaltan como indispensables dentro de los manuales.

6.2. Análisis situacional

Mustang Wings & Beer es un bar restaurante o restobar que ofrece variedad de comida América, mexicana e italiana, con una línea de coctelería, está ubicada en el centro de la ciudad de Loja en la Avenida Emiliano Ortega entre Colon y 24 de mayo", creada por un grupo de jóvenes emprendedores que buscan ofrecer productos gastronómicos; la empresa se caracteriza por ser un ambiente ocupado y de alta presión para cumplir las expectativas de los clientes, dentro de esta existen factores internos y externos que pueden influir en la gestión de una cadena de restaurantes.

6.2.1. Análisis de la situación externa

Conocer el factor externo que posee la empresa representa una variable muy importante a considerar, todas las empresas se ven afectadas por distintos factores que están fuera de su control como los son los externos.

6.2.1.1. Matriz PESTEC

Conocer los factores (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Competitivos.), es el objetivo que posee la matriz PESTEC, se ha utilizado en la presente investigación para conocer el contexto en el que opera la empresa **"MUSTANG WINGS & BEER",** ayudando a comprender el crecimiento o caída del mercado, los retos que podría presentarse, así como direccionar el negocio de forma sencilla y sistemática. De manera que cada uno de estos factores debe ser considerado y posteriormente asociarse como factores externos que rodean a la empresa.

6.2.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) o también conocido como matriz MEFE, permite resumir y evaluar información que hemos obtenido sobre los factores externos que rodean a **"MUSTANG WINGS & BEER",** Por lo se enfoca en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y competitivos.

Además, se plantea mediante este análisis externo una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben enfrentar. Esta lista debe limitarse a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias que permita aprovechar las oportunidades y desarrollar un plan de contingencia para las amenazas, todo esto en base a factores económicos, sociales, culturales y tecnológicos.

Análisis dirigido al factor Económico

Dentro de este factor se pretende determinar las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión.

Tabla 19

Factor económico

INDICADORES DEL ENTORNO GENERAL					
Entorno	**Factor a considerar**	**Indicador**	**Frecuencia de seguimiento**		**Fuente**
Económico	Poder adquisitivo	Evolución del poder adquisitivo del consumidor	Anual	Informes especiales	https://www.eluniverso.com/noticias/2020/12/05/nota/8072467/ salarios-dolarizacion-incremento-canasta-basica-politicasdiciembrehttps://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/
	Costo de mano de obra	Remuneración básica unificada mínima	Anual	Informes especiales	http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/INFORME-RSE-PETI-MPE-GP.pdf
	Tasa de interés	Tipo de interés de deuda pública e inflación	Anual	Superintendencia de economía, popular y solidaria	https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm
	Evolución del PIB	Crecimiento del PIB en el Ecuador	Anual	Banco Mundial	https://datos.bancomundial.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2019&locations=EC&start=2015
	Fluctuación de precios	La oferta y la demanda en los mercados	Anual	Informes especiales	https://www.veritradecorp.com/es/ecuador/importaciones-y-exportaciones-inapesa-sa/ruc-1190013002001

Nota: Fernando Merino

Análisis dirigido al factor Político, Gubernamental y Legal

Dentro de este factor pretende determinar las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la empresa de estudio.

Tabla 20

Factores Político, Gubernamental y Legal

INDICADORES DEL ENTORNO GENERAL					
Entorno	**Factor a considerar**	**Indicador**	**Frecuencia de seguimiento**	**Fuente**	
Político, Gubernamental y Legal	Política y legislación laboral	Legislación vigente, proyectos de normas y reformas	Anual	Registro oficial del Estado	https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-proyecto-reforma-laboral-coronavirus.html.
	Estabilidad política	Actuación del gobierno vigente	Anual	Registro oficial del Estado	https://www.presidencia.gob.ec/la-estabilidad-politica-de-ecuador-atrae-las-inversiones-extranjeras/
	Legislación medioambiental	Legislación vigente, proyectos de normas y reformas	Anual	Informes especiales	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14234/1/T-UCSG-POS-MFEE-200.pdf
	Política monetaria	Legislación vigente, proyectos de normas y reformas	Anual	Informes especiales del estado	https://www.primicias.ec/noticias/economia/dolarizacion-activo-economia-ecuador-crisis-covid/
	Nuestro País no existe legislación para las franquicias	Legislación vigente, proyectos de normas y reformas	Anual	Ecua Franquicias	https://aefran.org/aspectos-legales/

Nota: Fernando Merino

Análisis dirigido al factor sociales, culturales y demográficas

Dentro de este factor se determina las creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la empresa.

Tabla 21

Factores Sociales, culturales y demográficas

INDICADORES DEL ENTORNO GENERAL					
Entorno	**Factor a considerar**	**Indicador**	**Frecuencia de seguimiento**		**Fuente**
Sociales, culturales y demográficas	Tasa de crecimiento poblacional	Evolución del crecimiento poblacional	Anual	INEC	https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Economia/Nuevacarademograficadeecuador.pdf
	Tasa de desempleo y subempleo	Evolución y análisis del desempleo y subempleo	Anual	Informes especiales	https://cdes.org.ec/web/los-indices-de-empleo-y-desempleo-se-agravaron.
	Distribución del ingreso en la población	Circulación de dinero en la economía	Anual	Registro oficial del Estado	https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/images/PDFS/2017/No2/Estimacion-ingresos.pdf
	Estilos de vida de la población	Costumbres del consumidor	Anual	Informes especiales	https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2081/1/El%20Comportamiento%20del%20Consumidor.pdf
	Incidencia de la pobreza y pobreza extrema	Evolución de la pobreza y sus consecuencias	Anual	Informes especiales	https://www.planv.com.ec/historias/sociedad/uno-cada-cuatro-ecuatorianos.

Nota: Fernando Merino

Análisis dirigido al factor tecnológico y científico

Dentro de este factor se determina la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

Tabla 22

Factores tecnológico y científico

INDICADORES DEL ENTORNO GENERAL				
Entorno	**Factor a considerar**	**Indicador**	**Frecuencia de seguimiento**	**Fuente**
Factor tecnológico y científico	Velocidad de transferencia de tecnología en el país	Canales de transferencia	Anual	http://www.scielo.org.co/pdf/prosp/v13n2/v13n2a13.pdf Technology transfer
	Inversión en I+D del país	Índice de competitividad global	Anual	Reporte de competitividad Global 2020
	Uso de tecnologías de información	Tecnología y Telecomunicación	Anual	Plan Nacional de Telecomunicaciones
	Desarrollo de las comunicaciones	Atención multicanal del cliente	Anual	Informes especiales https://www.telecomunicaciones.gob.ec
	Uso del Internet en el Ecuador	Índice de Tecnologías en el Ecuador	Anual	Ministerio de Telecomunicaciones y de la sociedad de la información

Nota: Fernando Merino

6.2.3. Matriz de factores externos

En la siguiente matriz se evidencia los indicadores más relevantes para la empresa **"MUSTANG WINGS & BEER",** de acuerdo a las fuerzas económicas, políticas, social, tecnológicas, y competitivas; en la cual se ha enlistado 7 oportunidades y 4 amenazas, donde se le ha asignado un peso relativo entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (importante), con una calificación entre 1 a 4, donde 4 es la respuesta superior, 3 es la respuesta que está por encima del promedio, 2 es la respuesta que está en el promedio y el 1 que es el último es de respuesta pobre.

Tabla 23

Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Factores críticos de éxito	**Factor**	**Peso**	**Ponderado**	**Valor**
OPORTUNIDADES				
Tasas de interés bajas en el sector empresarial	Económico	0,12	3	0,04
Economía dolarizada	Económico	0,1	3	0,6
Estilos de vida del consumidor favorables para la empresa.	Social	0.04	3	0,14
Aumento constante de la población	Social	0,08	3	0,24
Constante desarrollo de medios de comunicación	Social	0,2	4	0,6
Modelo de negocio establecido.	Económico	0,05	3	0,4
Subtotal				2,38
AMENAZAS				
Nuevos competidores	Social	0,09	3	0,26
El sistema de franquicias no tiene legislaciones políticas en el país	Político	0,2	3	0,8
Inestabilidad política	político	0,05	3	0,15
Escases en algunos Insumos de exportaciones necesarios como MP	Tecnológico	0,05	2	0,10
Fluctuación de precios de MP	Económico	0,04	2	0,18

Altas tasas de desempleo	Social	0,2		2	0,10
Subtotal					0,79
TOTAL			**1**	**28**	**3,17**

Nota: J Fernando Merino J.

Análisis

Referente a los datos obtenidos en la matriz EFE, se observa que el valor total de las oportunidades es de 2,38 y el valor de las amenazas es 0,79. Por lo cual se deduce que el entorno externo es favorable para Mustang Wings & Beer, en donde a pesar de ser una empresa en la etapa de crecimiento aún tiene una amplia proyección a futuro, pues su posicionamiento en el mercado lojano es fuerte. Entre los factores claves más representativos en base al análisis del Entorno Externo tenemos que existe una tasa de interés baja en el sector empresarial, una economía dolarizada que permite que todas las acciones mercantiles estén en base del dólar ($) moneda que actualmente posea un mayor valor monetario, con estilos de vida de los consumidores favorables para los productos y servicios que ofrece la empresa, además con una población que está en constante crecimiento, con medios de comunicación más desarrollados que facilitan llegar al cliente meta de manera más efectiva y con una empresa que cuenta un modelo de negocio establecido, óptimo para su franquiciamiento.

Tomando en cuenta los factores externos Negativos (Amenazas) para **"Mustang Wings & Beer**", encontramos un desequilibrio de algunos precios de productos de primer orden (MP), por lo que hace que la empresa tenga que variar sus márgenes para lograr mantener los precios fijados, acompañado a ello la inestabilidad política es alta, por lo que hace que toda empresa este obligada a estar siempre en una constante alerta, por otro lado, la competitividad que las empresas necesitan hoy en día demandan de una tecnología amplia dentro de sus sistemas operativos, por lo que hace que la empresa en mención deba adoptar medidas que vayan a la par con la tecnología que el sector demanda, a pesar de que el país destaca como uno de los países que menos invierte en tecnología y desarrollo, finalmente tenemos que Ecuador no posee un sistema de franquicias en la legislación política.

6.2.4. Análisis de la situación interna

6.2.4.1. Definición del negocio de la empresa en estudio

"MUSTANG WINGS & BEER" es un restobar que se ha venido ofreciendo su servicio a la ciudadanía como restaurantes de comida rápida, platos a la carta y coctelería, se ha caracterizado por ofrecer alitas en distintas salsas, está ubicada en el centro de la ciudad de Loja en sector "La pileta" calles Emiliano Ortega entre Colon y 24 de mayo, creada por dos jóvenes emprendedores, quienes desde mayo del 2017 han venido ofreciendo sus productos a la ciudadanía en general, destacando al ofrecer productos al alcancé de todo público; en la cual se realizó un análisis de factores internos de la empresa que inciden e impactan al desarrollo de la empresa.

6.2.4.2. Análisis interno de las áreas de la empresa.

Análisis en la Empresa **"MUSTANG WINGS & BEER"** tomando en cuenta la información de las siguientes 6 áreas funcionales con las que cuenta la empresa:

Gerencia: Su principal función es administrativa, donde se realiza la planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa, organiza los recursos de la entidad tanto financieros, humanos, materiales y tecnológicos; está direccionado en supervisar el día a día de los trabajadores, coordina para armonizar los procesos y las actividades realizadas por la empresa las cuales deben complementarse con el trabajo de uno con el otro y finalmente controla las actividades de la empresa se ajusten a las políticas y objetivos de la empresa en general.

Producción: Esta área funcional de la empresa **"MUSTANG WINGS & BEER"** tiene como función principal la creación de los alimentos que se ofrecen en el menú, pasando del proceso de cocción o preparación de la materia prima al producto final.

Marketing: Esta área tienes la finalidad de ofrecer valor y satisfacer al cliente ofreciendo productos de calidad a un costo competitivo en el mercado local con el objetivo de generar utilidades en la empresa **"MUSTANG WINGS & BEER"**

Ventas: Su función principal es vender el producto al cliente o consumidor, dándole a conocer la cartera de productos, precios y cualidades que cuenta la empresa en estudio. Estos también se encargan de dar a conocer las características del producto, las ofertas y promociones que se dispone.

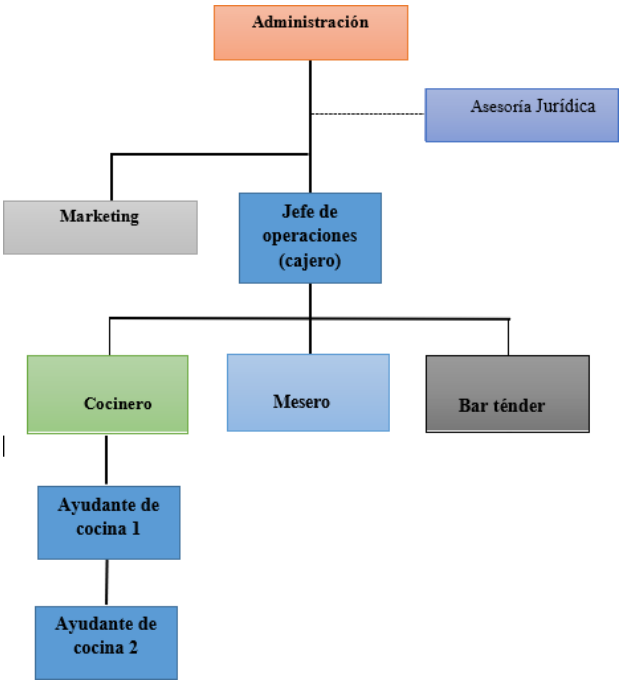
Recursos Humanos: Se encarga de organizar y maximizar el desempeño de sus empleados con el fin de aumentar la productividad en la empresa **"MUSTANG WINGS & BEER".**

6.2.5. Organigramas

6.2.5.1. Estructura organizativa (organigrama estructural de la empresa)

Gráfico 2

Organigrama Estructural de la empresa

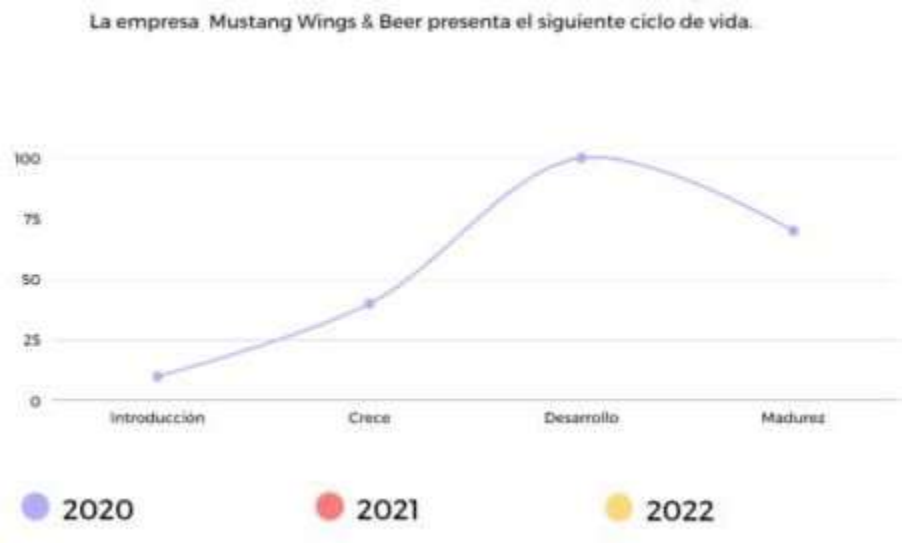


***Nota**: Fernando Merino*

6.2.6. Ciclo de vida del producto principal en la empresa Mustang Wings & Beer (Alitas)

Gráfico 3

Ciclo de vida de la empresa



Nota: J Fernando Merino J.

Explicación de las fases del ciclo de vida de la empresa.

6.2.6.1. Introducción:

- Esta fase es cuando se introdujo los productos en el mercado:
- Comenzó con las primeras ventas, a clientes que cruzaban por la zona, atraídos por la publicidad y la curiosidad al ser un producto nuevo en el mercado.
- El costo de lanzamiento es muy alto.
- Los costos de realización son elevados por el escaso volumen producido.
- La inversión en publicidad es alta.

6.2.6.2. Crecimiento:

En esta etapa el producto es aceptado y cada vez más consumido:

Las ventas comienzan a aumentar. Debido a la calidad de los productos y las promociones ofertadas ayudaron a que el cliente de buenas reseñas del producto que se le estaba entregando, lo

cual brindo buenas recomendaciones a más clientes y por ende incremento de ventas de los productos.

El producto es adquirido por los “adoptadores tempranos” que siguen a los iniciadores y que quieren diferenciarse de la mayoría, pero no tienen la audacia o el poder económico de los primeros.

La competencia aumenta en el sector donde se encuentra la empresa, el negocio destaca debido a que se ofrece promociones frecuentes en los productos principales que posee a diferencia de la competencia de las cuales ellos solo venden el producto como tal y no brindan ofertas en sus productos, este valor agregado dio un mayor incremento a las ventas, conjuntamente la buena atención aquí impartida.

Mucho de los productos aquí ofrecidos han sido adoptados por la competencia, pero a diferencia de estos la empresa ya ha conseguido una buena reputación que hace que los consumidores la prefieran sobre la competencia.

6.2.6.3. Madurez

- La empresa actualmente se encuentra en esta etapa:
- Las ventas se encuentran en el punto más alto y tienden a estabilizarse.
- Los productos son adquiridos desdés distintas plataformas digitales, lo que hace que esté al alcance de todo cliente.
- La competencia es intensa.
- Los precios son cómodos para el cliente.
- La inversión en publicidad es moderada en radio, publicaciones gratuitas por Facebook y pantalla pública gigante en la calle del frente del banco Pichincha.
- La duración del producto de moda en esta fase depende de su popularidad.
- Regalías a los clientes fieles.

6.2.7. La matriz de evaluación de factores internos - (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos evalúa los factores internos de la gestión estratégica resumiendo fortalezas y debilidades, en lo se analiza y estudia dentro de las áreas funcionales de una empresa.

Para el análisis adecuado de la presente matriz se asigna una ponderación adecuada donde se le ha asignado un peso relativo entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (importante) a cada una de las variables, con una calificación entre 1 a 4, donde 4 es la fortaleza mayor superior, 3 fortaleza menor, 2 es la debilidad menor y 1 es la debilidad mayor; en el cual las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.

Tabla 24

Matriz Efi

MATRIZ EFI			
Factores críticos de éxito	**Peso**	**Ponderación**	**Valor**
FORTALEZAS			
Ubicación de la empresa	0,04	4,00	0,0417
Productos de buena relación costo - beneficio	0,13	3,00	0,375
Ambientes adecuados a distintos tipos de clientes	0,13	3,00	0,375
Disponibilidad de la mano de obra.	0,13	3,00	0,375
Patentes, marcas registradas, recetas definidas y protecciones legales.	0,13	3,00	0,375
Subtotal			**1,5417**
DEBILIDADES			
Falta de optimización de procesos operativos	0,13	1,00	0,375
Costos laborales en relación a la industria y los competidores.	0,08	2,00	0,1667
Menú incompleto	0,08	2,00	0,1667
Pocas promociones en otros productos fuera de las alitas	0,08	2,00	0,1667
Poca publicidad y manejo de las redes sociales	0,08	2,00	0,1667
Subtotal			**1,0417**
TOTAL	1,00	24,00	2,5833

Nota: J Fernando Merino J.

6.2.8. Análisis de la matriz EFI

La matriz EFI de la empresa **Mustang Wings & Beer**, cuenta con 10 factores determinantes de éxito, 5 fortalezas y 5 debilidades. El valor de 1,54 indica que la empresa internamente posee características fuertes, por otro lado, las debilidades también poseen un valor representativo de 1,04, lo cual hace que las debilidades que la empresa posee sean relevantes y

hagan que esta esté llamada a mejorar en dichos aspectos. Entre sus principales fortalezas la ubicación estratégica de la empresa, la que representa de las principales al momento de considerar una de las razones por las cuales el cliente opta por el servicio que la empresa ofrece, además de que la empresa tiene una buena relación de costo – beneficio, por lo que sus productos se adaptan a la economía de todo cliente, de igual manera el establecimiento cuenta con distintos ambientes que permiten a distintos tipos de clientes sentirse cómodos en el lugar, además gran parte del personal si ha recibido capacitaciones dentro de las funciones que cumple. Por otro lado, una de las principales fortalezas que posee la empresa es el contar con la patente, marcas registradas, recetas definidas y protecciones legales., lo que hace que su modelo de negocio si pueda ser franquiciado.

Dentro de las debilidades que la empresa presenta tenemos, una falta de optimización dentro de los procesos operativos, por lo que hace que frecuentemente tenga problemas en los tiempos de entrega de los pedidos, de igual manera un menú que no siempre está disponible, además de que se ha visto que las promociones representan uno de los principales atractivos del lugar sin embargo no se ha visto nuevas promociones que puedan motivar u otros tipos de clientes a consumir los productos, finalmente una de las debilidades más latentes es la poca publicidad y manejo de redes sociales que tiene la empresa a pesar de conocer la importancia del correcto uso de las mismas.

6.2.8.1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Es de vital importancia desarrollar un análisis FODA, de manera que se pueda tener claro las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se posea, tal como lo plasmamos en el siguiente ejemplo.

Tabla 25

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Ubicación de la empresa	Falta de optimización de procesos operativos
Productos de buena relación costo – beneficio	Costos laborales en relación a la industria y los competidores.
Ambientes adecuados a distintos tipos de clientes	Nuevas tendencias gastronómicas
Disponibilidad y calidad de la mano de obra.	Pocas promociones en otros productos fuera de las alitas
Patentes, marcas registradas, y protecciones legales.	Poca publicidad y manejo de las redes sociales
Oportunidades	**Amenazas**
Tasas de interés bajas en el sector empresarial	Nuevos competidores
Economía dolarizada	El sistema de franquicias no tiene legislaciones políticas en el país
Estilos de vida del consumidor favorables para la empresa.	Inestabilidad política
Aumento constante de la población	Escases en algunos Insumos de exportaciones necesarios como MP
Constante desarrollo de medios de comunicación	Fluctuación de precios de MP
Modelo de negocio establecido.	

Nota: *Fernando Merino*

6.3. Ficha de observación para franquiciar la empresa "Mustang Wings & Beer"

Tabla 26

Ficha de observación para franquiciar la empresa "Mustang Wings & Beer"

Bar - Restaurant Mustang Wings & Beer			
N°	**Actividad**	**Cumple**	**No cumple**
1	Marca: registrada en el IEPI	x	
2	Modelo de negocio: exitoso (estandarización)	x	
3	Negocio: Probado en el tiempo	x	
4	Manuales Establecidos		x
5	Rentable: El negocio debe generar utilidades	x	
	Porcentaje	80%	20%

Nota: José Fernando Merino

De acuerdo con (Santillan, 2017) nos presenta los anteriores puntos como los indispensables a cumplir al momento de tomar la decisión de franquiciar un negocio, tener la marca registrada en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual) ayudara a que tengamos derecho comercial dentro del país como parte de un modelo de negocio, el cual deberá ser éxito gracias a sus estandarizaciones fijadas para cada uno de los procesos que se desarrollen en la empresa, permitiendo que la misma pueda durar en el tiempo; además debe tener sus manuales establecidos y presentes para cada una de sus actividades, por lo que hará que el negocio sea rentable, generando utilidades para sus propietarios.

Cumplir con el 100% de las normas anteriormente mencionadas darán paso a que la empresa pueda ser franquiciada; para el presente caso tenemos a Mustang Wings & Beer como un negocio que no ha dado prioridad a los manuales correspondiente para franquiciar, de manera que a continuación se profundizará en los conceptos y desarrollo de los manuales que necesita para poder ser franquiciada.

7. Discusión

7.1. Manual operativo de franquicias

7.1.1. Introducción al manual

El manual de operaciones de una franquicia señala principalmente las responsabilidades como franquiciado; todas las estipulaciones aquí mencionadas representan los procesos que debe seguir el franquiciado y el empleado, bajo las supervisión y asesoramiento de un profesional asignado. Este es uno de los documentos que vincula constantemente a las dos partes involucradas, el franquíciate y el franquiciado, de manera que hará más efectiva la resolución a incógnitas que se presenten, pues se tendrá estandarizado los procesos necesarios para la operatividad de la empresa.

7.1.2. Preparación de la franquicia

La franquicia **"Mustang Wings & Beer"** presenta el manual de operaciones como una herramienta que permitirá al franquiciado actuar bajo los niveles de estandarización registrados por el negocio a cada uno de los procesos del nivel operativo que posee la empresa.

7.1.2.1. Recepción del manual

Modelo de reconocimiento del franquiciado de haber recibido el manual de operaciones es el siguiente:

Cuadro 3

Modelo de reconocimiento del franquiciado

El fírmate da constancia de haber recibido una copia del manual de operaciones de la franquicia:

Versión:_____, con fecha_____.

Loja,____de_____del 20___

Franquicia N° _____

Razón social:

Nombre del representante legal:

Firma del franquiciado:

Dirección:

Dirección:

Ciudad:

Número de teléfono:

TESTIGO 1:

Nombre:

DNI:

Firma:

TESTIGO 2:

Nombre:

DNI:

Firma

Nota: J Fernando Merino J.

7.1.2.2. Declaración de confidencialidad

Modelo de carta de aceptación de confidencialidad

Cuadro 4

Modelo de carta de aceptación

Lugar y fecha:
El franquiciado está de acuerdo en mantener la confidencialidad tanto durante el periodo de vigencia de la franquicia como posteriormente al vencimiento o extinción de la misma. Además, se compromete a no poseer, mantener, actuar como consultor o tener cualquier interés en cualquier actividad competitiva dentro de *10 (diez) años* de terminada la franquicia.
El manual de operaciones es confidencial y es la exclusiva propiedad de ……, por lo que deberá ser devuelto al expirar o terminar su contrato de franquicia, cualquiera que fuese la causa.

Nota: J Fernando Merino J.

7.1.2.3. Revisiones al manual de operaciones

Modelo de la notificación de cambio al manual de operaciones

Cuadro 5

Modelo de notificación

Loja_____de_____del _____

Estimado franquiciado:

El presente es para comunicarle que se ha realizado cambios en el manual de operaciones, como se muestra en el siguiente cuadro:

Capitulo	N° Página	Cambio realizado

Nota: J Fernando Merino J.

7.1.2.4. Presentación de sugerencias

Modelo de la sugerencia de cambio al manual de operaciones

Cuadro 6

Modelo de sugerencia

_____,___de_____de _____

Señores

Presente. -

Estimados señores:

La siguiente sugerencia se relaciona con:

Sugerencia
χ Incrementar información del manual de operaciones χ Modificar información del manual de operaciones, en las páginas: _____ χ Eliminar información del manual de operaciones, en las páginas:

Nota: J Fernando Merino J.

7.1.3. Organización y procesos

7.1.3.1. Organización general

La organización que la empresa debe tener siempre que presentarse bajo un organigrama, que represente toda la estructura jerárquica y las funciones designadas a cada uno de los miembros involucrados.

Atención al publico

Se deberá fijar un horario de atención óptimo para el público y mediante una supervisión del franquiciante, vera que estos horarios se cumplan.

Personal

El personar deberá pasar por un proceso previo de selección, en donde se capacitará y posteriormente se evaluará su desenvolvimiento en el puesto designado, para finalmente decidir si es apto para el puesto.

Contrato con el personal

Conocemos como contrato a un acuerdo que define las voluntades de dos o más partes, dentro de este caso el contrato se desarrollara únicamente con las personas que hayan cumplido con todos los requerimientos y la capacitación previamente otorgada.

- **Tipos de contrato que pueden efectuarse.**

Contrato de trabajo indeterminado: En el desarrollo de este tipo de contrato se caracteriza porque puede prolongarse indefinidamente hasta que se presente una causa que justifique o motive la terminación del mismo, con la estipulación de las horas a laborar y los beneficios de ley que la legislación ecuatoriana le permita.

Contrato escrito por tiempo parcial: En esta relación laborar se especifica el plazo definido o fijado, siendo esta una de sus características principales, con un promedio de horas inferior a las de una jornada laborar, cabe resaltar que mediante este tipo de contrato no gozaran de todos los benéficos y derechos que si lo hacen los trabajadores de tiempo completo.

7.1.3.2. Estandarización de los productos a franquiciar

La estandarización representa uno de los elementos que todas las empresas tanto de productos o servicios deben de desarrollar, de manera que les permita tener un control más eficaz y eficiente de su área operacional. Aplicación práctica del diseño del producto y el proceso productivo

7.1.3.2.1. Ejemplo de una descripción del proceso productivo

- ✓ Adquisición del producto en el proveedor confiable
- ✓ Determinación de la cantidad específica a adquirir
- ✓ Movilizar la materia prima hacia el lugar de preparación
- ✓ Ingresar el producto a la cocina.
- ✓ Proporcionar las alas de acuerdo a especificaciones del cocinero
- ✓ Inspeccionar alitas y desechar las que no cumplen con los requerimientos del chef
- ✓ Enfundar las unidades para su respectivo congelamiento
- ✓ Poner a congelar las alitas
- ✓ Preparación de la harina para que al finalizar las alas sean crocantes
- ✓ Elaboración del sawer mix
- ✓ Encender y colocar el aceite en la freidora
- ✓ Adobamiento de las alas en harina una vez que estas estén congeladas
- ✓ Colocar las alas en la freidora
- ✓ Inspeccionar el proceso de cocción
- ✓ Colocar las alas en un recipiente que permita que se escurran del aceite
- ✓ Mezclar las alas con el sawer mix
- ✓ Mezclar con la salsa Mustang

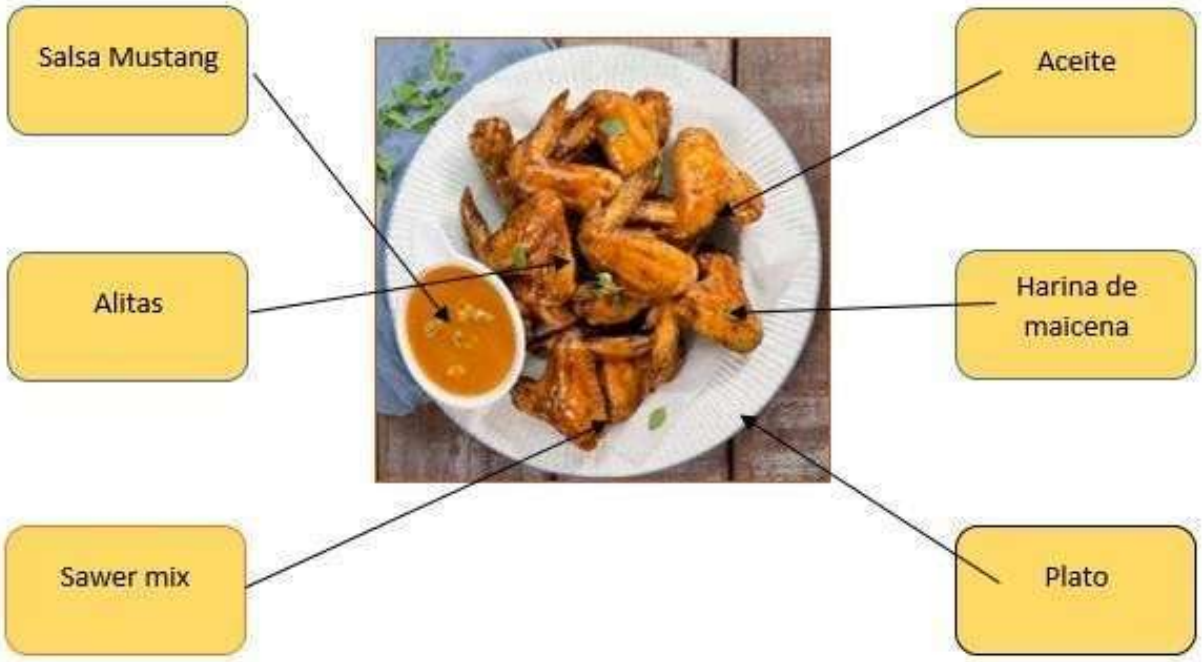
- ✓ Ubicar las alas en el plato
- ✓ Servir al comensal.

7.1.4. Realización del producto

Ejemplo de un diseño de producto, (Plato de alitas)

Gráfico 4

Diseño del producto



Nota: J Fernando Merino J.

7.1.4.1. Flujo de procesos

Cuadro 7

Flujo de procesos

SIMBOLOGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO DE OPERACIÓN
	Adquisición del producto en el proveedor confiable (ayudante de chef)	20 minutos
	Determinación de la cantidad específica a adquirir (ayudante de chef)	2 minutos
	Movilizar la materia prima hacia el lugar de preparación (ayudante de chef)	5 minutos
	Ingresar el producto a la cocina (ayudante de chef)	1 minutos
	Proporcionar las alas de acuerdo a especificaciones del cocinero (ayudante de chef)	30 minutos
	Inspeccionar las alitas y desechar las que no cumplen con los requerimientos del chef (chef)	10 minutos
	Enfundar 100 unidades para su respectivo congelamiento (ayudante y chef)	15 minutos
	Poner a congelar las 100 alitas (ayudante de chef)	5 minutos
	Preparación de la harina para que al finalizar las alas sean crocantes (chef)	15 minutos
	Elaboración del sawer mix (chef)	15 minutos
	Encender y colocar el aceite en la freidora(chef)	15 min hasta su ebullición
	Adobamiento de las alas en harina una vez que estas estén congeladas (chef)	5 minutos
	Colocar las 100 alas en la freidora	15 minutos
	Inspeccionar el proceso de cocción (chef)	5 minutos

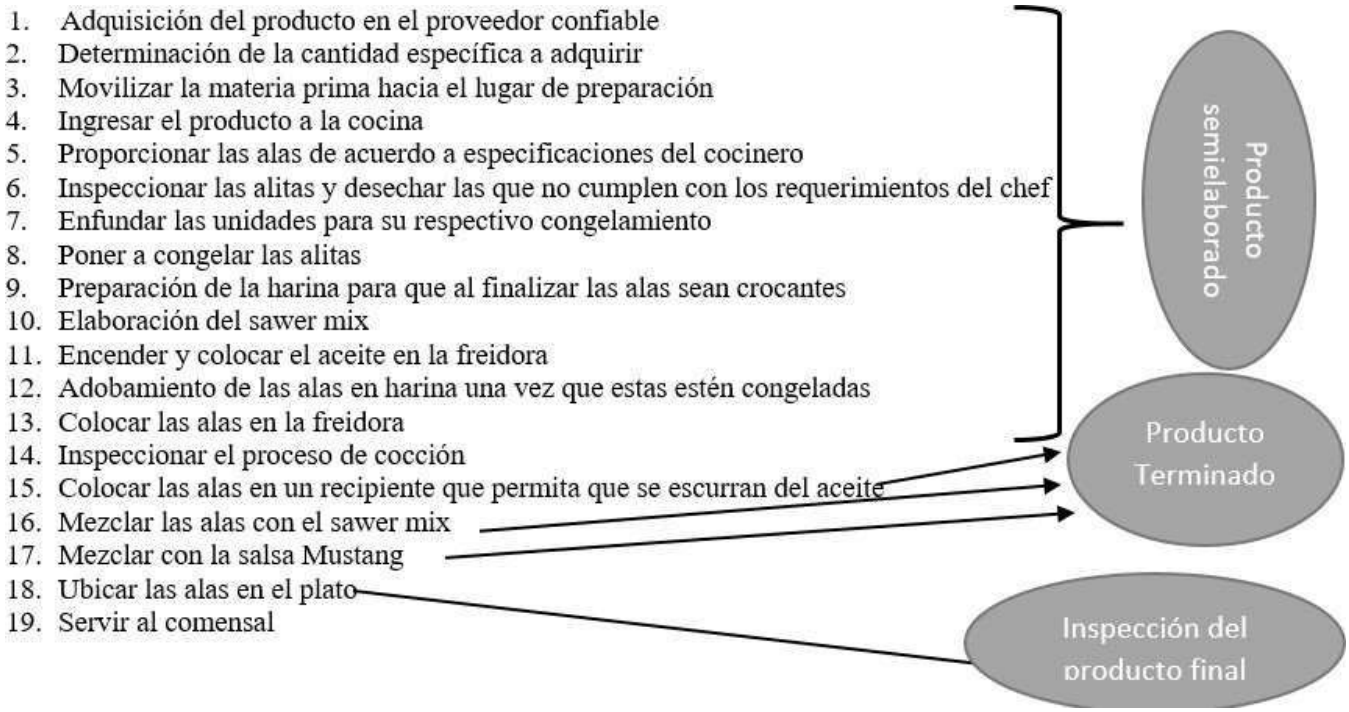
	Colocar las alas en un recipiente que permita que se escurran del aceite (chef)	5 minutos
	Mezclar las alas con el sawer mix (chef)	1 minuto
	Mezclar con la salsa BBQ (chef)	1 minuto
	Ubicar las alas en el plato(chef)	1 minuto
	Servir al comensal.	1 minuto
	Total	**168min**

Nota: J Fernando Merino J.

7.1.4.2. Diagrama de ensamble

Gráfico 5

Diagrama de ensamble



Nota: J Fernando Merino J.

7.1.4.3. Diagrama de recorrido del proceso productivo.

AC= Ayudante del Chef C= Chef

M= Mesero

Cuadro 8

Diagrama de recorrido del proceso productivo

Fases	Operación	Inspección	Operación e inspección	Espera	Transporte	Almacenamiento	Funcionarios	Descripción del proceso (Actividades)	Distancia (Metros)	Tiempo (Minutos)
1							AC	Recepción de materia prima	0	20
2							AC	Determinación de la cantidad	0	2
3							AC	Movilizar la materia prima	0	5
4							AC	Ingresar el producto a la cocina	5	1
5							AC	Inspeccionar las alitas	0	30
6							C	Enfundar las alitas	0	10
7							AC	Poner en congelación.	2	15
8							AC	Preparación de la harina	0	5
9							C	Elaboración del sawer mix	0	15
10							C	Encender y colocar el aceite en la freidora	0	15
11							C	Adobamiento de las alas en harina	0	15
12							C	Colocar las alitas en la freidora	2	5
13							C	Control de calidad	0	15
14							C	Inspeccionar el proceso de cocción	4	5
15							C	Escurrir las alitas del aceite	0	5
16							C	Mezclar las alas con el sawer mix	2	1
17							C	Mezclar con la salsa Mustang	0	1
18							C	Ubicar las alas en el plato	2	1
19							M	Servir al comensal.	5	1
	13	2	2	0	2	0		Total	22	180

Nota: J Fernando Merino J.

7.1.4.4. Dibujo de ensamble

Gráfico 6

Dibujo de ensamble

Nota: J Fernando Merino J.

7.1.4.5. Distribución de la planta de producción

Cuadro 10

Distribución de planta

<table>
<tr><td>Entrada</td><td colspan="2">Parqueadero</td></tr>
<tr><td colspan="2">Área de ofrecimiento del producto</td><td>Producción</td></tr>
<tr><td>Baño</td><td>Bodega</td><td>Baño</td></tr>
</table>

Nota: J Fernando Merino J.

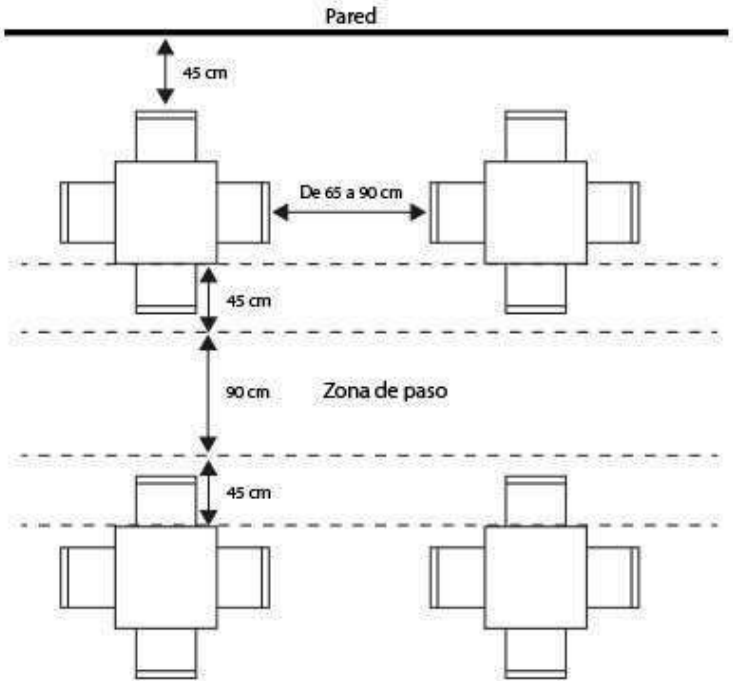
7.1.5. Saneamiento

Cumplir con normas sanitarias es un factor indispensable que todo negocio debe cumplir, mismas que son más exigentes cuando se manipula productos alimenticios, de manera que la franquicia está en la obligación de realizar inspecciones de higiene constante y contar con métodos óptimos para la manipulación de los alimentos

Se recomienda mantener las siguientes medidas dentro del área social, para tener un flujo óptimo de personas, comodidad de los clientes y un aseo constante de las instalaciones.

Gráfico 7

Medidas dentro del área social



Nota: J. Fernando Merino J.

7.1.5.1. Asesoría en compra de equipo y mobiliario opimo para la empresa

La compra de equipo y mobiliario representa un factor muy importante para la empresa, los cuales deben serán autorizados por el franquíciate, con el único fin de mantener el mismo estándar de funcionamiento.

A continuación, se presenta los principales elementos que no deben faltar para que la franquicia entre en vigencia.

Tabla 27

Mobiliario

Nombre	Características	Imagen
Mesa grupal	La mesa debe tener 90 cm de alto, con unas dimensiones de 1,0 m por 80 cm, de color negro.	
Mesa redonda coctelera.	La mesa debe tener 90 cm de alto, con un radio de 70 cm.	
Mueble grupal	Mueble grupal de color rojo, con línea blanca en el centro reflejando el formato de un Mustang.	
Silla personal	Silla personal color rojo, con línea blanca en el centro reflejando el formato de un Mustang.	
Silla para bebe	Silla para bebe color rojo y negro, adatada al formato de la empresa.	
Silla coctelera	Silla para barra	

Tabla 28

Equipo de cocina

Nombre	Características	Imagen
Cocina industrial	Cocina industrial de 3 a 4 quemadores	
Freidora de papas con plancha	Freidora de papas de 2 a 4 estantes con plancha	
Calefactor de comida	Calefactor de comida de 4 a 6 estantes.	
Mesa de acero	Mesa larga de acero para montar platos	
Licuadora industrial	Licuadora industrial de 30 a 50 litros.	

Refrigerador	Refrigerador Industrial VR2PS1400V - Ventus Corp	
Congelador	Congelador RCA 515lt 18pies	
Pelado de papas industrial	Peladora de papas industrial, maquina con capacidad de pelar hasta 35 libras de papas.	

Nota: Fernando Merino

7.1.6. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001

Es indispensable que la red de franquicias cuente con un sistema de gestión de calidad en base a la norma internacional ISO 9001, gracias a que esto permitirá facilitar la estandarización y el control de los distintos procesos que aquí se desarrollen.

7.1.6.1. Política de calidad a seguir

El Resto bar Mustang Wings & Beer ofrece a los clientes bebidas y platos de gastronomía americana, mexicana e italiana, con un servicio oportuno y eficaz, satisfaciendo las necesidades de los clientes gracias a que se cuenta con personal y procedimientos de alta calidad.

7.2. Manual de marketing para el desarrollo de franquicias

7.2.1. Introducción

El manual de marketing para el desarrollo de franquicias permite conocer aspectos importantes de la empresa, como lo es el concepto del negocio que se está franquiciando, el modelo que este posee y aspectos del Know How, es por ello que el presente manual busca giarte en temas estratégicos y de marketing.

7.2.2. Concepto del negocio

Gráfico 8

Presentación de la empresa

Nota: J. Fernando Merino J.

La imagen representa la fachada de la matriz principal de la empresa la vinculación entre el modelo del auto Mustang y la adecuación a un restaurante debe ser altamente visible, manteniendo los colores rojos, negro y blanco como los principales en cada uno de los inmuebles que formen parte de la infraestructura, mismos que recomendamos deben tener las siguientes medidas para facilitar el flujo de los clientes dentro del establecimiento.

Gráfico 9

Presentación del logo

Nota: J Fernando Merino J.

7.2.2.1. Misión

7.2.2.1.1. Misión del local.

Satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes, ofreciendo alimentos y servicios con la más alta calidad y comodidad de adquisición, donde se sobrepasen las expectativas de nuestros clientes y ser un espacio de trabajo que permita la realización personal y el desarrollo de sus colaboradores

7.2.2.1.2. Misión como franquicia

Lograr la difusión de la empresa Mustang Wings & Beer (Restobar) en calidad de Franquicia, dando oportunidad a empresarios que quieran invertir en la marca en calidad de Franquiciado.

7.2.2.2. Visión

7.2.2.2.1. Visión del local

Ser reconocido como el Bar - Restaurante original, cómodo y perfecto para compartir, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia.

7.2.2.2.2. Visión como franquicia

Ser una cadena de Restobar especializado en comida americana, mexicana e italiana acompañada de una línea coctelera, que pretende replicar su modelo de negocio en base a su excelente relación calidad – precio, consolidándonos como líderes en el área.

7.2.2.3. Objetivos del franquiciante

7.2.2.3.1. Objetivo general

- ✓ Desarrollarse bajo el concepto de franquicias, creando una red de establecimientos en diferentes puntos estratégicos del país para posicionarse en gran parte del nicho de mercado definido.

7.2.2.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Optimizar las operaciones de manera que permita administrar y controlar eficientemente un programa de franquicias.
- ✓ Consolidar los procesos operativos y administrativos que se consideren propios del negocio a fin de ponerlos en un instrumento como valor agregado y como ventajas sobre la competencia.
- ✓ Definir los pagos que debe hacer el franquiciado a la empresa franquiciante, con el fin de garantizarle a esta empresa un nivel razonable de utilidad, y a su vez, permitirle una utilidad al franquiciado acorde con su inversión y con el mercado afín.
- ✓ Otorgar al franquiciado una recuperación de la inversión que se realizó en un tiempo razonable.
- ✓ Proponer un programa de distribución competente para cada una de las unidades que se aspiran abrir.
- ✓ Ejecutar una actualización constante del servicio, de esta manera desarrollar en el cliente un mayor grado de fidelidad.

- ✓ Crear conjuntamente con los franquiciados, un proyecto de mercadeo y publicidad que coadyuven a potenciar y crecer la marca.

7.2.2.4. Descripción del negocio a franquiciar

La franquicia asignada por la marca registrada Mustang Wings & Beer se sustenta en una Franquicia bajo el modelo de sociedad anónima cerrada, puesto que la misma fue desarrollada por dos personas, siendo principalmente socios accionistas del negocio, pero a su vez comparten un laso familiar, de esta manera por parte de la empresa franquiciante quien asume el compromiso de generar un servicio impecable hacia los franquiciados, los mismos que ofrecen grandes beneficios tales como:

- ✓ Los mejores estándares de calidad.
- ✓ Hacer uso de la marca que fue inscrita.
- ✓ En cuanto al uso operativo y administrativo del negocio, dar a conocer las experiencias y conocimientos previos hacia los nuevos integrantes.
- ✓ La supervisión habitual del negocio para desarrollar un ambiente eficiente.

Es por esta razón que Mustang Wings & Beer se caracteriza notoriamente por enfocarse en detalles importantes al momento de ofrecer su servicio, como lo es la atención al cliente, la accesibilidad en sus productos, la calidad, presentación y rapidez con la que se los entregue, higiene en los mismos, cuidado y atención del local.

Es por ello que esta franquicia ofrece:

- ✓ Hacer uso de la marca
- ✓ Potestad de utilizar conocimientos y técnicas de la empresa franquiciante
- ✓ Un lugar definido y único para desarrollar la unidad del negocio
- ✓ Evaluar la unidad de negocio, tanto la ubicación y costos que se generan, de esta manera determinar si lo que se propuso es factible y brinda servicios competentes.
- ✓ Asistencia en el uso de la proveeduría
- ✓ Asesoramiento y control al momento de instalar la unidad del negocio.
- ✓ Capacitación y preparación constante en las áreas determinadas del negocio.
- ✓ Hacer la entrega del Manual de Operaciones

7.2.3. Modelo del negocio

El modelo de negocio representa una forma en que la empresa crea, desarrolla y captura valor. En este apartado se debe presentar el modelo de la marca y como esta pretende posicionarse en el mercado; se enfoca principalmente en cuatro componentes:

1) Clientes
2) Oferta
3) Infraestructura
4) Viabilidad

Es importante que cada uno de ellos se relacione fuertemente de manera que los clientes y la oferta representan la cara externa y la infraestructura y la viabilidad la parte interna. De manera que se establezca una forma clara de cómo funciona la empresa en el mercado.

7.2.4. Transmisión del Know How

El franquiciante debe estar en condiciones óptimas de transferir todos los conocimientos claves al franquiciado, obtenidos en base a la experiencia y conocimiento del negocio, es por ello que se profundizara en aspectos como los siguientes ejemplos.

7.2.4.1. Hoja de fabricación

Tabla de especificación de una hoja de fabricación

Cuadro 11

Platos de comida

		HOJA DE FABRICACIÓN			
NOMBRE DE LA RECETA:	**Alitas (Promoción)**				
INGREDIENTES	**CANTIDAD**	**MISE PLACE**	**TIEMPO**	**TECNICA**	**HERRAMIENTA**
Alitas	50 UNI	COCER	13-15 min	Propiedad Intelectual	Cocina industrial
Papas	5 lb	RALLAR	10-12 min	Propiedad Intelectual	Pailas Industriales
Mayonesa	333,33 GR	COCER	5-7 min	Propiedad Intelectual	Cucharón de freír
Salsa	2500 GR	Añadir	10 min	Propiedad Intelectual	Pinzas
PROCEDIMIENTO				**IMAGEN**	
Añadir las alitas a la harina especial					
Cocer las alitas en aceite caliente a llama baja (10 min)					
Freír las papas en aceite caliente a llama baja					
Mezclar las alitas en la salsa					
Añadir sal y orégano a las papas					
Emplatar					

Nota: J Fernando Merino J.

7.2.4.2. Costo para la fabricación

Cuadro 12

Costo para la fabricación

COSTOS DE FABRICACIÓN & PVP							
NOMBRE DE LA RECETA	Alitas (Promoción)						
TIPO						PAX	10
MATERIA PRIMA						COSTO	
PRECIO MP	UNIDAD	INGREDIENTES	CANTIDAD POR PAX	CANTIDAD TOTAL	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
$ 0,74	Pax	Alitas	1	10	Pax	$ 0,74	$ 7,44
$ 0,71	Pax	Papas	1	10	Pax	$ 0,71	$ 7,13
$ 0,16	Pax	Mayoneza	1,00	10	Pax	$ 0,16	$ 1,56
$ 1,00	Lb	Salsa	1,00	10	Lb	$ 1,00	$ 10,00
IMAGEN			**Subtotal del costo**			**$ 2,61**	**$ 26,13**
			Costo (Materia Prima) MOD			**$ 2,61**	**$ 26,13**
			30% (Mano de obra directa) MOD			$ 0,78	$ 7,84
			30% (Costos generales de fabricación) CGF			$ 0,78	$ 7,84
			COSTO TOTAL			**$ 4,18**	**$ 41,80**
			30% UTILIDAD			$ 1,25	$ 12,54
			PRECIO			$ 5,43	$ 54,34
			IVA 12%			$ 0,65	$ 6,52
			SERVICIO 10%			$ 0,54	$ 5,43
			PVP			**$ 6,63**	**$ 66,30**
OBSERVACIONES							

Nota: Fernando Merino

7.2.5. Información de la marca

7.2.5.1. Descripción de la marca

Gráfico 10

Descripción de la marca

7.2.5.2. Modo de uso

Es muy importante que, al momento de la elaboración del branding de la marca en estudio, se plantee los usos y desusos que pueden existir en la identidad gráfica, de manera que se debe proyectar la parte de producción y la parte de comunicación como dos elementos que se complementan.

7.2.5.3. Presentación de logo de la marca

Gráfico 11

Presentación de logo de la marca

7.2.5.4. Desarrollo del logo con distintitos formatos

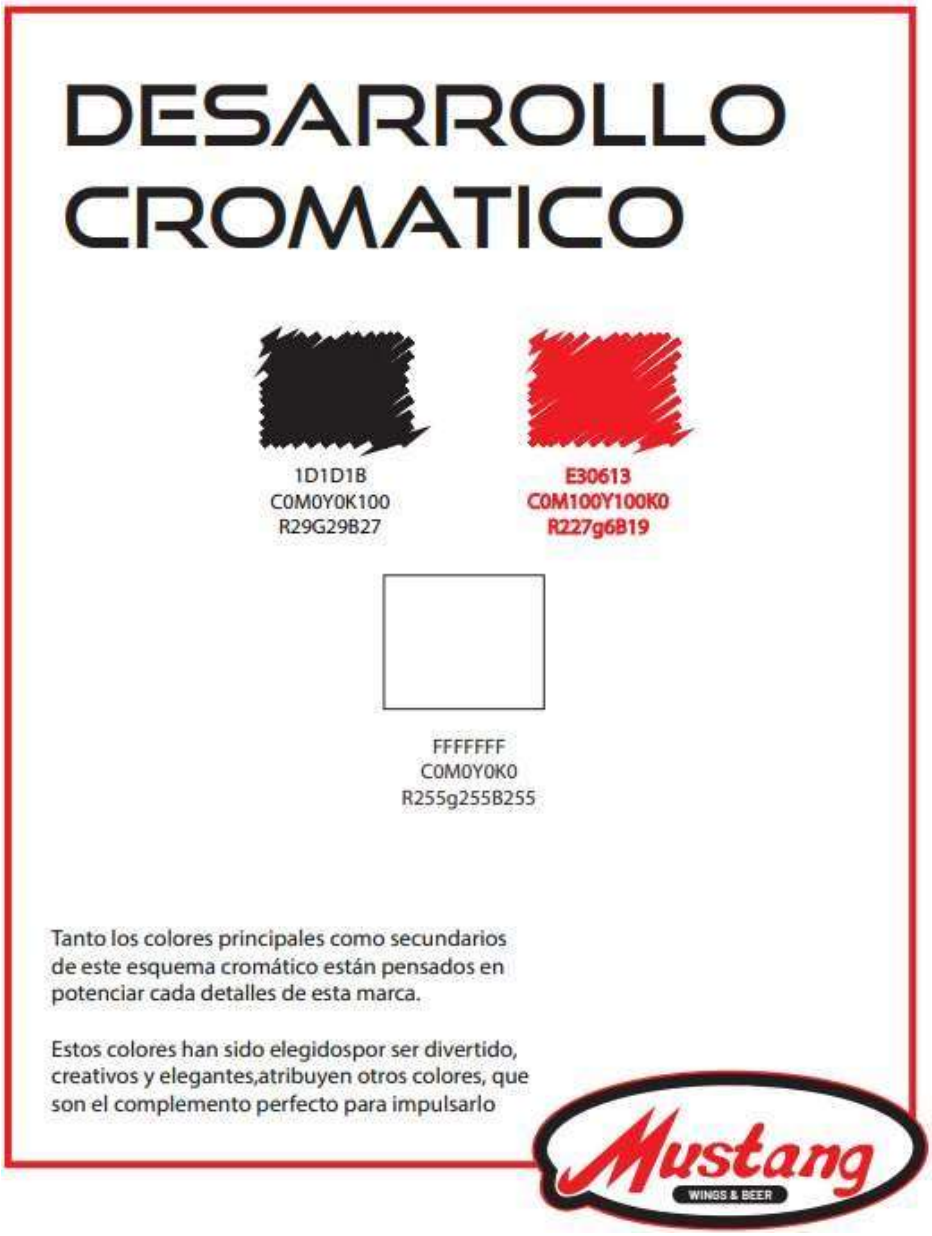
Gráfico 12

Desarrollo del logo con distintitos formatos

7.2.5.5. Desarrollo cromático de la marca

Gráfico 13

Desarrollo cromático de la marca



7.2.5.6. Desarrollo tipográfico de logo

En el alfabeto *Hunters* es la tipografía que añade al logotipo más soltura y mayor legibilidad aparte un toque de elegancia a su presentación, toda la papelería corporativa se trabajara principalmente con tipografía Arial, de manera que esta posee una mejor presentación en un medio comunitario a presentar, se debe respetar el uso de tipografía señalado para crear una identidad corporativa fuerte.

Gráfico 14

Desarrollo tipográfico de logo

7.2.5.7. Fondos recomendados para la marca

Mantener la imagen corporativa de la empresa debe adaptarse al concepto que se está proyectado, es por ello que las recomendaciones como fondos de la marca son los siguientes

Gráfico 15

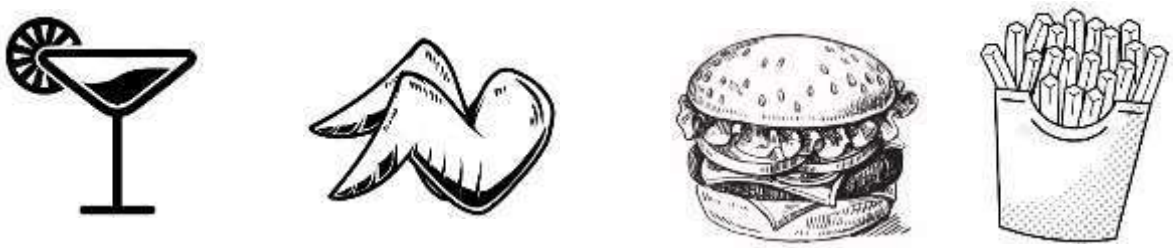
Fondos recomendados para la marca

7.2.5.8. Textura corporativa

Los principales productos que deben representar la marca de la empresa, ya sea en papelería o Packaging, corresponde a las alitas, hamburguesa, papas fritas y coctel, las cuales se utilizan en diferentes tonos.

Gráfico 16

Textura corporativa



7.2.5.9. Prohibiciones del logo

El logo de la empresa no debe recibir modificaciones que dañe su estructura corporativa, es por ello que se deben tener presente las siguientes restricciones.

Gráfico 17

Prohibiciones del logo

7.2.5.10. Packaging de las bolsas para llevar

El empaque debe tener en la parte central el logo de la empresa, con su lema *(Disfruta, come y bebe que la vida es breve)* en la parte inferior del logo, de manera que el cliente sienta exclusividad al adquirir los productos

Gráfico 18

Packaging de las bolsas para llevar

7.2.5.11. Packaging de los envases para llevar

Los envases deben tener en la parte central el logo de la empresa, con su lema *(Disfruta, come y bebe que la vida es breve)* en la parte inferior del logo, elaborados de cartón perfectamente elaborados para mantener la temperatura del producto, de manera que el cliente sienta exclusividad al adquirir los productos

Gráfico 19

Packaging de los envases para llevar

7.2.5.12. Packaging de los vasos para llevar

Los vasos para llevar deben tener en la parte central y superior el logo de la empresa, con su lema *(Disfruta, come y bebe que la vida es breve)* en la parte inferior del logo, con dos presentaciones en negro y rojo, de manera que el cliente sienta exclusividad al adquirir los productos

Gráfico 20

Packaging de los vasos para llevar

7.2.5.13. Packaging de los vasos

Los vasos deben tener en la parte central el logo de la empresa, con su lema *(Disfruta, come y bebe que la vida es breve)* en la parte inferior del logo, con dos presentaciones, en negro y rojo, de manera que el cliente sienta exclusividad al adquirir los productos

Gráfico 21

Packaging de los vasos

7.2.5.14. Packaging del plato de mesa

El plato principal de mesa debe tener en la parte central el logo de la empresa, con su lema *(Disfruta, come y bebe que la vida es breve)* en la parte inferior del logo.

Gráfico 22

Packaging del plato de mesa

7.2.5.15. Uniforme de la empresa

El uniforme de uso obligatorio representa la identidad que el personal debe de tener siempre que esté en su jornada laboral, de manera que el cliente pueda reconocer el personal de servicio y la identidad que maneja la empresa, para esto se tendrá dos modelos exclusivos.

Gráfico 23

Uniforme de la empresa

7.3. Manual jurídico para el desarrollo de franquicias

7.3.1. Acuerdo de entendimiento

Mediante este documento se celebra el entendimiento entre las dos partes involucradas, en donde las entidades legales de las dos partes tendrán que definir cláusulas de mutuo acuerdo.

7.3.2. Contrato de franquicia

7.3.2.1. Proceso de venta

- ✓ **Contacto inicial:**

Para la empresa en estudio puede realizarse mediante una conversación telefónica, o por cualquier medio de comunicación, en donde la empresa franquiciante deberá solicitarle al franquiciado sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, e-mail) y preguntar si posee local y la ubicación de este.

- ✓ **La solicitud:**

La misión de la solicitud es identificar si el candidato, que opta por la selección, reúne los requisitos solicitados por la empresa franquiciante. Esta solicitud consta de un cuestionario amplio y detallado donde se le pregunta al candidato sus datos personales, situación familiar, formación académica, experiencia profesional y las motivaciones que lo inclinan a querer ser un franquiciado de la red.

- ✓ **La entrevista:**

Se trata de una cita de contacto directo donde el director de franquicias de la empresa franquiciante interviene (en los inicios de un negocio puede ser el mismo propietario franquiciante). La entrevista debe ser amplia y extensa buscando en ella dos cosas. En primer lugar, verificar la validez de los datos recogidos en la solicitud de franquicia; y, en segundo lugar, obtener los datos de los candidatos que no hayan sido recogidos anteriormente. La entrevista evalúa si el candidato posee las competencias y el perfil ideal a nivel subjetivo para lograr el éxito con la Franquicia.

- ✓ **La experiencia piloto:**

Luego de que el candidato ha aprobado los filtros hasta ahora desarrollados, la recomendación es que la empresa franquiciante lo invite a pasar un día dentro de una tienda piloto, para que perciba la experiencia de su manejo y operación.

Por otro lado, es importante que el candidato cumpla con las siguientes cualidades:

- ✓ **Firma de Contrato:**

Se firmará un contrato de acuerdo a los términos y condiciones fijadas por la empresa.

7.3.2.2. Contrato para la franquicia "Mustang Wings & Beer"

Para la celebración del presente contrato, de una parte, asisten el Sr. Ángel Jiménez Merino, Propietario y gerente general del Bar – Restaurante o Restobar "**Mustang Wings & Beer"** mayor de edad , domiciliado en la ciudad de Loja, portador de la cedula de identidad 1104725## , quien para el presente instrumento se denomina EL FRANQUICIANTE, y por la otra parte, el Sr.

_____, Mayor de edad, domiciliado en_____, portador de la cedula de identidad #_____, a quien en adelante se le denominara EL FRANQUICIADO, los cuales han convenido para celebrar el presente **CONTRATO DE FRANUICIA,** a favor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Objeto. EL FRANQUISIANTE, Propietario de la marca **"Mustang Wings & Beer"** y todo el conocimiento técnico – práctico de su funcionamiento, registrada debidamente en el IEPI, con resolución Nro._____, concede el uso de dicha marca y todo lo que esta involucra (Nombre comercial, emblema, modelos, diseños y know how) para ser explotada por el FRANQUICIADO. Otorgándole exclusividad geográfica por un tiempo no menor a cinco años para la instalación de un local de la marca en la provincia_____, cantón _____, sector,_____; en correspondencia a los estudios previos realizados por el FRANQUICIANTE y el FRANQUICIADO.

SEGUNDA: Derechos de entrada, uso de marca y producto (FEE INICIAL). EL FRANQUICIANTE concede el uso de su marca y producto por la suma de #_____considerado el pago inicial con el que EL FRANQUICIADO, tendrá el derecho de uso de la marca y todo lo que esta involucra (nombre comercial, emblema, modelos, diseños y know how). El pago se realizará vía trasferencia bancaria conforme la firma del presente instrumento.

TERCERA: Royalties. El presente instrumento obliga a EL FRANQUICIADO a cancelar los derechos de operación del negocio bajo la marca **"Mustang Wings & Beer"** y todo lo que esta involucra (nombre comercial, emblema, modelos, diseños y know how) por el pago anual de una regalía equivalente al #_del total de ingresos brutos generados por el local comercial en un período.

CUARTA: Obligaciones del FRANQUICIANTE. Las obligaciones de EL FRANQUICIANTE, son: 1. Entrega documental de los manuales de instalación y operación de la franquicia, que son:_____; Además de la entrega de dichos manuales EL FRANQUICIANTE, tendrá la responsabilidad de asesorar, capacitar, controlar y auditar el cumplimiento de los aspectos técnico — prácticos para la operación del negocio. 2. La concesión de la franquicia obliga al FRANQUICIANTE a: Permitir el uso por parte del FRANQUICIADO de los derechos de propiedad intelectual e industrial, tales como la marca, el emblema, patente y

productos. Preparar según los manuales entregados los platos y menús que comprenden la carta de **“Mustang Wings & Beer”**, Determinar las políticas y estrategias de mercadeo en cuanto a posicionamiento, variables del producto (marca, empaque, precio), variables de comunicación (publicidad, promociones), investigación de mercados y fondo de promociones y publicidad previa aprobación y coordinación con EL FRANQUICIANTE, Dar formación y asistencia técnica al FRANQUICIADO en los campos técnicos, comercial, financiero, contable, fiscal y de gestión en la iniciación de la franquicia y durante el tiempo de duración del presente contrato.

QUINTA: Obligaciones del FRANQUICIADO. Son obligaciones del FRANQUICIADO: l. Comercializar los productos y menús de acuerdo a las especificaciones técnicas dictadas por EL FRANQUICIANTE. 2. No explotar directa o indirectamente la franquicia por medio de establecimientos similares, ni formar parte de sociedades relacionadas con el sector de establecimientos de venta de alimentos de consumo inmediato u otros conexos. 3. Utilizar durante la vigencia del contrato el Know How y Licencia de Marca concedida por EL FRANQUICIANTE sólo para la explotación de la franquicia. 4. No Revelar el contenido del Know How suministrado por EL FRANQUICIANTE. 5 contribuir mediante el cumplimiento de las directrices pactadas por EL FRANQUICIANTE, a la buena reputación y éxito de la marca **“Mustang Wings & Beer”**. 6. Asistir a cursos de preparación o actualización suministrados por EL FRANQUICIANTE. 7. Desplegar las actividades administrativas y operativas necesarias para el desarrollo y la explotación adecuada de la franquicia. 8. Informar al FRANQUICIANTE, sobre las mejoras en los procedimientos técnicos y comerciales empleados en la explotación de la franquicia. 9. Disponer de un inventario suficiente, en calidad y variedad para satisfacer las necesidades de la clientela. 10. Aplicar los precios de venta definidos por EL FRANQUICIANTE. 11. Utilizar los signos distintivos del FRANQUICIANTE, mantener una política publicitaria y promocionar adecuadamente y de acuerdo con las necesidades de la franquicia. 12. Respetar las normas de explotación y gestión pactadas, llevando adecuadamente la contabilidad y aceptando los controles del FRANQUICIANTE establecidos en el contrato. 13. El uso de la marca correrá por cuenta y riesgo del FRANQUICIADO, quien responderá por las infracciones civiles, policiales y administrativas en general e incluso con las multas derivadas de los mismos durante el término del presente contrato y hasta que cese el uso de la marca. El pago de impuestos, tasas, gravámenes, creados o a punto de crearse, derivados de uso de la marca en el local respectivo correrán a cargo del FRANQUICIADO.

SEXTA: Terminación y prórroga. La duración del presente contrato será de_AÑOS (Desde el____de____del 20___al____de____del 20___). El contrato podrá ser prorrogado previo acuerdo de las partes que se hará constar por escrito. En caso de terminación EL FRANQUICIADO renuncia a cualquier indemnización por clientela en el territorio fijado.

SÉPTIMA: Cesión de derechos. EL FRANQUICIADO no podrá ceder el contrato sino con autorización escrita del FRANQUICIANTE.

OCTAVA: Causales de terminación anticipada. EL FRANQUICIANTE podrá en cualquier tiempo dar por terminado el contrato de manera unilateral, informando con una antelación igual a la allí pactada, en cualquiera de los siguientes eventos: a) Insolvencia del FRANQUICIADO; b) Ineficiencia en la prestación de servicios de postventa, y c) Violación a cualquiera de las cláusulas del presente contrato.

NOVENA: Cláusula compromisoria. Las partes convienen que en el evento en que surja alguna diferencia entre las mismas, por razón o con ocasión del presente contrato, las partes renuncian a su fuero y domicilio y se rigen a las disposiciones de un tribunal de arbitraje de la Cámara de Comercio, de no llegar a un acuerdo se regirán a los medios civiles y penales en las instancias que correspondan.

Para constancia de los antes expuesto, las partes convienen en firmar el presente contrato a los _____días del mes de_____del año 20___.

_____

Ángel Jiménez Merino

C.C

FRANQUICIANTE

_____

(Nombre- C.C)

FRANQUICIADO

8. Conclusiones

Al finalizar el presente proyecto se expone las siguientes conclusiones:

- ✓ Se dejó en evidencia de que la alternativa de la franquicia como modelo de negocios, es altamente beneficiosa para quienes invierten en un plan de negocios.
- ✓ Invertir en una marca de franquicia ya posicionada es una decisión muy juiciosa, en virtud de que se evita los riesgos de fracasar.
- ✓ El análisis interno y externo nos ha permitido tener una visión más clara referente a Mustang Wings & Beer como objeto de estudio a franquiciar, todo esto se plasmó en los resultados obtenidos La matriz EFI de la empresa **Mustang Wings & Beer**, cuenta con 10 factores determinantes de éxito, 5 fortalezas y 5 debilidades. El valor de 1,54 indica que la empresa internamente posee características fuertes, por otro lado, las debilidades también poseen un valor representativo de 1,04, lo cual hace que las debilidades que la empresa posee sean relevantes y hagan que esta esté llamada a mejorar en dichos aspectos. En la matriz EFE, en donde se observa que el valor total de las oportunidades es de 2,38 y el valor de las amenazas es 0,79. Por lo cual deducimos que el entorno externo es favorable para Mustang Wings & Beer, en donde a pesar de ser una empresa en la etapa de crecimiento aún tiene una amplia proyección a futuro, pues su posicionamiento en el mercado lojano es fuerte.
- ✓ El desarrollo de los manuales operativo de franquicia, de marketing para el desarrollo de las franquicias y el manual jurídico permitió que la empresa **Mustang Wings & Beer**, tenga claro todos los aspectos necesarios para comercializar bajo el formato, de manera que la presente marca puede ser mercantilizada gracias a que su modelo de negocios ha sido probado en el tiempo y puede ser replicado en lugares estratégicos determinados, gracias a el desarrollo de dichos manuales.

9. Recomendaciones

Al Finalizar el presente proyecto se expresa las siguientes recomendaciones que servirán de base al momento de poner en marcha el mismo.

- ✓ Trabajar en desarrollar la franquicia, de manera que pueda entrar en la plataforma de ecua-franquicias (http://www.ecuafranquicias.com/franquicias_disponibles_4841.htm), para que cualquier persona ya sea jurídica o natural que desee invertir puede postular.
- ✓ Cumplir de manera eficiente con lo prescrito en los manuales de procedimientos, como único medio de mantener y garantizar la eficiencia.
- ✓ El estudio de los factores internos y externos nos permitió desarrollar la matriz FODA, de manera que es recomendable para la empresa trabajar en mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, combatir las amenazas y reducir las debilidades.
- ✓ Poner en práctica las fases de administración moderna: Planificación, Organización, Dirección, Evaluación, Retroalimentación y Coordinación, como herramientas de garantizar la eficiencia en todos los procesos.

10. Bibliografía

Enciclopedia Económica. (2019). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de Enciclopedia Económica: https://enciclopediaeconomica.com/organigrama-funcional/

(SENADI), S. n. (30 de Octubre de 2020). *derechos intelectuales.* Obtenido de derechos intelectuales: https://www.derechosintelectuales.gob.ec/como-registro-una-marca/

Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia.*

ALONSO, L. (08 de Enero de 2022). *Marketing Ecommerce*. Obtenido de Marketing Ecommerce: https://marketing4ecommerce.net/manual-de-identidad-corporativa-para-tu-marca/

Alvarez, F. (2007). *Las franquicias como estrategia de crecimiento para el mercado de la empresa " Los famosos motes de la Biloxi".* Quito: Politecnica Salesiana.

Andrade, R. V. (2019). *DELITOS CONTRA EL MEDIO AMBIENTE EN ECUADOR.* Quito.

Arias, A. S. (11 de Mayo de 2016). *economipedia*. Obtenido de economipedia: https://economipedia.com/definiciones/activo-fijo.html

Arias, E. R. (08 de Septiembre de 2020). *economipedia*. Obtenido de economipedia: https://economipedia.com/definiciones/organigrama-estructural.html

Arias, V. M. (2015). *Diseño y comercialización de ofertas de restauración.* Elearning.

Avecillas, A. (2012). *Desarrollo de un modelo de franquicia para el restaurant bonny, dedicado a la gastronomia nacional.* Quito: Universidad politecnica salesiana .

Bayly, K. (24 de Agosto de 2017). *IDESAA.* Obtenido de https://idesaa.edu.mx/blog/el-ciclo-de-vida-de-un-proyecto-de-inversion/

Bergara, M. (1999). *Economía para no economistas.* Uruguay: Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.

Borad, S. (30 de Octubre de 2019). *www.esan.edu.pe*. Obtenido de www.esan.edu.pe: https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/analisis-de-sensibilidad-que-es-y-cual-es-su-importancia-en-un-proyecto/

Camuñas, M. (04 de Octubre de 2021). *maxcf.es*. Obtenido de maxcf.es: https://www.maxcf.es/manual-de-marca/

cforemoto. (21 de Enero de 2021). *cforemoto*. Obtenido de cforemoto: https://blog.cforemoto.com/evaluacion-financiera-componentes-basicos/

Chain, N. S. (2007). *Proyectos de Inversion Formulacion y Evaluacion.* Mexico: Pearson Mexico. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pIS1QnFYt5IC&oi=fnd&pg=PA15&dq=et

apa+de+inversi%C3%B3n+proyecto&ots=3xchJ49Q_G&sig=2C5yv2mUn-YebfXLUI8x_f7byrQ#v=onepage&q=Etapa%20de%20inversi%C3%B3n&f=false

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial.* McGraw-Hill.

Construex. (2021). *construex.com*. Obtenido de construex.com: https://construex.com.ec/exhibidores/agga_cortinas_y_persianas/producto/cortina_zebra_beige

Corvo, H. S. (13 de Abril de 2019). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: https://www.lifeder.com/estudio-de-prefactibilidad/

Dohnkan. (11 de Noviembre de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Mapa_politico_provincia_loja.jpg

Ecuador, M. (2022). *Maquinas Ecuador*. Obtenido de Maquinas Ecuador: https://maquinasecuador.com/maquina-cortadora-de-tela-en-quito/

Ekos. (2021). Recuperación del sector constructor incentiva la inversión extranjera. *Ekos*. Obtenido de https://www.ekosnegocios.com/articulo/recuperacion-del-sector-constructor-incentiva-la-inversion-extranjera#:~:text=En%202020%2C%20el%20sector%20de,empleo%20y%20atracci%C3%B3n%20de%20inversionistas.

española, C. d. (15 de Enero de 2018). *camara.es*. Obtenido de camara.es: https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/analisis

Espinosa, R. (29 de julio de 2013). *https://robertoespinosa.es/*. Obtenido de https://robertoespinosa.es/: https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/

Espinosa, R. (31 de Mayo de 2015). *https://robertoespinosa.es*. Obtenido de https://robertoespinosa.es/: https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/

Espinoza, S. F. (2007). *Los proyectos de inversion.* Costa Rica: Tecnologica de Costa Rica. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=erlnsjksoLMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=ciclo+del+proyecto+de+inversi%C3%B3n&ots=lpO7W_GmD9&sig=jEzOzH6KcqhTFRs1v290iMnYU_s&pli=1&authuser=1#v=onepage&q&f=false

Ferrari, A. P. (19 de Septiembre de 2018). *www.cuidatudinero.com*. Obtenido de www.cuidatudinero.com: https://www.cuidatudinero.com/13152641/como-preparar-manuales-de-capacitacion

Franklin, E. B. (2006). *Auditoria Administrativa.* Pearson Educación.

García, M. I. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).* Quito: INEC.

Gobierno. (4 de Agosto de 2019). *Presidencia de la República del Ecuador*. Obtenido de Presidencia de la República del Ecuador: https://www.presidencia.gob.ec/la-estabilidad-politica-de-ecuador-atrae-las-inversiones-extranjeras/

González, P. (22 de Junio de 2020). *billin*. Obtenido de billin: https://www.billin.net/glosario/definicion-demanda/

iLab. (14 de abril de 2021). *ilab.ne*. Obtenido de ilab.ne: https://ilab.net/diseno-de-producto/

INEC. (2010). *Cifras Ecuador*. Obtenido de Cifras Ecuador: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/loja.pdf

Informacion, M. d. (2016). *Plan Nacional de telecomunicaciones y tecnologias de informacion del Ecuador 2016-2021*. Quito.

Jefferson, G. E., & Javier, T. L. (2019). *PROYECTO DE PREFACTIBILIDAD PARA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA COMERCIALIZADORA DE PERSIANAS Y CORTINAS "PYC" - (Tesis de ingenieria, Universidad San Gregorio de Portoviejo)*. Guayaquil. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/UNIVERSIDAD%20LUIS/10.%20Decimo%20Ciclo/Trabajo%20de%20titulacion/Proyecto%20de%20tesis/tesis%20de%20persianas/GONZAGA%20Y%20TOMALA%2027-02-2020.pdf

Jiménez, D. M. (2013). *Library*. Obtenido de Library: https://1library.co/document/wq2rnez1-diseno-sistema-conservacion-canton-loja.html

Kiziryan, M. (28 de abril de 2015). *economipedia*. Obtenido de economipedia: https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html

konfio. (11 de agosto de 2020). *konfio*. Obtenido de konfio: https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/que-son-los-activos-diferidos/

Kotler, P. (2003). *Direccion de Marketing*. Pearson Educación.

Ley Orgánica para el desarrollo y sostenibilidad fiscal tras la pandemia Covid 19. (2022). *AIBE*. Obtenido de AIBE: https://www.aibe.ec/2021/09/13/impuesto-del-2-para-microempresarios/

López, J. F. (13 de Julio de 2018). *economipedia*. Obtenido de economipedia: https://economipedia.com/definiciones/inversion.html

Lucas Thomas Díaz Echeverri, Santiago Hernández y Gustavo Pérez Santa. (2018). *Proyecto de grado- FRANQUICIA KENTUCKY FRIED CHICKEN*. Fundación universitaria del Área Andina.

Lugo, J. (2020). *Introduccion a las franquicias*. Monterrey: Grupo de investigación Eumed.

Luna, R., & Chaves, D. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. PROARCA /CAPAS/USAID.

Luna, R., & Chaves, D. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. Guatemala: Proarca/capas.

Meire. (04 de junio de 2018). *blogdelacalidad*. Obtenido de blogdelacalidad: https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/

Montero, G. P. (2015). *Transferencia tecnológica.* Bogota.

Morales, F. (05 de Marzo de 2018). *Forbes*. Obtenido de Invertir en I+D, solución al mundo competitivo: https://www.forbes.com.mx/invertir-en-id-solucion-al-mundo-competitivo/

Morales, F. C. (7 de Mayo de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/estandarizacion.html

Morales, V. V. (15 de Junio de 2015). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html

Moya, S. J. (2012). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CORTINAS Y PERSIANAS PARA VENTA POR CATÁLOGO EN LA CIUDAD DE QUITO - (Tesis de ingenieria, Universidad de las Americas.* Repositorio intitucional, Quito. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/UNIVERSIDAD%20LUIS/10.%20Decimo%20Ciclo/Trabajo%20de%20titulacion/Proyecto%20de%20tesis/tesis%20de%20persianas/TESISP~1.PDF

Nirian, P. O. (14 de agosto de 2020). *economipedia.* Obtenido de economipedia.: https://economipedia.com/definiciones/proyecto-de-inversion.html

Noticias, E. (18 de Mayo de 2012). *Ecuador Noticias.* Obtenido de Ecuador Noticias: https://ecuadornoticias.com/mapa-de-ecuador/

Olarte C., W., Botero A., M., & Cañon A., B. (2010). IMPORTANCIA DEL MANTENIMIENTO INDUSTRIAL DENTRO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN. *Scientia Et Technica*, 354. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/849/84917316066.pdf

Orozco, J. d. (2013). *Evaluacion financiera de proyectos.* Bogota. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CK9JDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=etapa+de+operacion+de+un+proyecto&ots=78zlOxyRG0&sig=xnXuQvwar5G-cLHWsYhyJHzN0TU#v=onepage&q=etapa%20de%20operacion%20de%20un%20proyecto&f=false

Otalora, G. (2020). *Reinventate con Franquicias.* Buenos Aires: elestudio.

Paolo, A. B. (2019). *Diseño y modelo de negocios.* Quito: Universidad catolica.

Paredes, V. C. (19 de Julio de 2020). *comunidad.todocomercioexterior.com.ec*. Obtenido de comunidad.todocomercioexterior.com.ec: https://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/cu-les-son-las-ventajas-y-desventajas-de-estar-dolarizados-en-un?xg_source=activity

Pasaca, M. E. (2017). *Formulacion y evaluacion de proyectos de factibilidad.* Loja: GRAFICPLUS.

Pedrosa, S. J. (09 de Octubre de 2015). *economipedia*. Obtenido de economipedia: https://economipedia.com/definiciones/oferta.html

Peiró, R. (10 de Marzo de 2020). *economipedia*. Obtenido de economipedia: https://economipedia.com/cultura/ventajas-y-desventajas-de-las-franquicias.html

Peris, S. M. (2008). *Distribución comercial.* ESIC Editorial.

Plaza, D. A. (2016). *"ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA E INSTALACIÓN DE CORTINAS EN LA CIUDAD DE LOJA" - (Tesis de ingenieria, Univerdidad Nacional de Loja).* Loja. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/UNIVERSIDAD%20LUIS/10.%20Decimo%20Ciclo/Trabajo%20de%20titulacion/Proyecto%20de%20tesis/tesis%20de%20persianas/TESIS%20DIANA%20TENE.pdf

PROMPERÚ. (2018). *Guía para la Elaboración de Manuales de Franquicias.* Lima: Estación La Cultura SAC.

Real Academia Española . (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: https://dle.rae.es/factible?m=form

Rivas, L. M. (2018). *FRANCHISE Una perspectiva ecuatoriana.* Guayaquil: live working.

Roldán, P. N. (8 de Junio de 2017). *economipedia*. Obtenido de economipedia: https://economipedia.com/definiciones/bien-complementario.html

Roncancio, G. (10 de Agosto de 2020). *Pensamos*. Obtenido de Pensamos: https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos

Santillan, G. (2017). *Guia para convertir tu negocio en franquicia.* Quito: EcuaFranquicias.

Simla. (13 de mayo de 2022). *Simla.com*. Obtenido de Simla.com: https://www.simla.com/blog/mision-vision-y-valores-de-una-empresa

solisurdiain. (29 de Noviembre de 2011). *wordpress.com*. Obtenido de https://generacionproyectos.wordpress.com: https://generacionproyectos.wordpress.com/2011/11/29/1-4-definicion-y-clasificacion-de-empresa/

SP.Franquicias. (29 de Julio de 2017). *www.spfranquicias.com*. Obtenido de Importancia De Las Franquicias En La Economía Mundial: https://www.spfranquicias.com/importancia-las-franquicias-la-economia-mundial/

Taboola. (10 de diciembre de 2020). El Universo. *El salario básico del Ecuador creció 7 veces en 20 años de dolarización; el poder adquisitivo, sí mejoró*.

Torres, D. (6 de Octubre de 2020). *blog.hubspot.es*. Obtenido de blog.hubspot.es: https://blog.hubspot.es/sales/analisis-demanda

TUBAY, M. A. (2015). *LA FRANQUICIA COMO PLAN DE NEGOCIOS ALTERNATIVA PARA EL* . Guayaquil .

UNIR. (06 de Mayo de 2021). *La universidad en internet*. Obtenido de https://www.unir.net: https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/

Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de proyectos.* México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.

VÁSQUEZ, K. M. (2009). *"EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIA APLICADO EN UN NEGOCIO ".* Bogota.

11. Anexos

Anexo 1

Anteproyecto de Tesis

Tema

"Propuesta de un manual de franquicia para la empresa "MUSTANG WINGS & BEER" Bar Restaurante a nivel nacional"

Problemática o definición del negocio

La franquicia representa hoy en día el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado en las economías modernas. Son cada vez más las empresas de todo tipo y tamaño las que optan por esta fórmula de crecimiento empresarial. Si bien entendemos que la visión de todo emprendedor es logar mantenerse en el mercado y desarrollar un sistema dentro de su estructura empresarial, en donde trabajar bajo la estructura de una empresa ya probada en el tiempo representa el camino que se debe emplear.

De acuerdo con (SP.Franquicias, 2017) menciona que "Actualmente las franquicias tienen un papel fundamental en nuestras sociedades, pero no solo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social, ambiental y político. Esto se debe a que hoy en día, los sistemas de producción y de negociación más avanzados y eficientes son los que presentan las franquicias." Todo esto gracias a que uno de los métodos más efectivos para conseguir expandir un negocio eficientemente es mediante la franquicia, en donde el dueño de un negocio (Franquiciante) permite y apoya a otra persona (Franquiciado) para que replique su concepto clonando su modelo de negocio.

No obstante, son todavía muchos los empresarios y directivos que desconocen las ventajas que puede aportar el sistema de franquicia en el desarrollo de sus empresas, y no logran entender

toda la magnitud empresarial que un sistema de franquicia puede generar, permitiendo que se tenga un menor margen de fracaso al momento de introducirse en un nuevo nicho de mercado.

Por otro lado, la Franquicia, es un modelo de negocios exitoso universalmente conocido por su creíble y académico concepto, digno de apoyar su difusión, “MUSTANG WINGS & BEER” más conocido por las alitas en salsa Mustang, donde cuya participación en el mercado lojano actualmente es de gran relevancia, por brindar a todos los comensales el mejor servicio y los mejores productos sin importar su nivel socioeconómico. El principal producto de oferta es las alitas de pollo en sus diferentes salsas, y una mezcla de la comida americana, mexicana, e italiana, adicional a esto la empresa ofrece otra línea de productos de comidas rápidas como lo son las hamburguesas, tacos, burritos y una línea de coctelería, que hacen la combinación perfecta para compartir con amigos, pareja o pasar un momento en familia.

Buscamos desarrollar una “Propuesta de un manual de franquicia para la empresa “MUSTANG WINGS & BEER” Bar Restaurante proyectándonos a nivel nacional, para que de tal manera podamos implementar distintas sucursales y ofrecer franquicias al público general, de manera que aumentemos nuestro crecimiento y participación en el mercado, replicando el modelo de negocios vigente, obtenido con el esfuerzo y experiencias de su creador, para que se multiplique en nuevas unidades, en más ventas y en mejores ganancias para la empresa y desarrollo de la economía.

justificación

De acuerdo con (Otalora, 2020) habla de la importancia de las franquicias y porque las debemos considerar como el negocio del futuro en donde nos menciona lo siguiente; “Con las economías de escala y la automatización de procesos, cada vez será más difícil sostener un comercio independiente. Y las franquicias permiten tener una economía de escala y bajar costos para ser más operativos.” (pág. 19) Es por ello que buscamos desarrollar un manual de negocio rentable, constituyendo a “MUSTANG WINGS & BEER” como un bar-restaurante franquiciable, si bien, la constante dedicación y esfuerzo de quienes hemos estado al frente de la marca ha permitido que hoy se tenga un reconocimiento local, de manera que se ha alcanzado el pico de éxito dentro de la localidad, es por ello que se busca lograr expandir el negocio y comercializar la marca con terceros, de manera que cada uno de los factores comerciales que aquí se desarrollan puedan ser replicados y desarrollados en otros lugares.

Todo esto nos lleva a crear la empresa en papeles y logra constituir la marca MUSTANG en el mercado gastronómico; Debido a que trabajar bajo el concepto de franquicia permite ocuparse del perfeccionamiento del producto y/o servicio, sin descuidar las labores que los empleados realizan diariamente ya que estas están preestablecidas, permitiendo de tal manera que el personal a contratar puede vincularse sin la necesidad de tener experiencia debido a que las acciones a realizar estarán perfectamente especificadas en el presente manual de franquicia. Todas estas acciones permitirán que el franquiciado pueda tener la seguridad que su producto y/o servicio pueda ser de calidad y de igual manera no descuidar aspectos relacionados al marketing, para de tal manera poder conseguir de forma más segura la rentabilidad estimada.

Como empresa franquiciante se pretende sintetiza y sistematiza el aprendizaje que ha acumulado y validado a lo largo de su tiempo en el mercado, estableciendo bases en Operación; Finanzas; Legales y Promocionales; La cuales permitirán la expansión de la franquicia y la potencialización de la cultura de la empresa y posicionamiento de la marca en el mercado.

Finalmente, impulsar el conocimiento de la Franquicia, como modelo de negocios, es aportar al fomento del emprendimiento a la explotación de una Franquicia conocida o a la creación de una nueva, poniendo en práctica la academia aprendida en nuestra universidad en todas las áreas del conocimiento de la administración de empresas.

OBJETIVOS

Objetivo general.

Desarrollar la propuesta de un manual de franquicia para la empresa “MUSTANG WINGS & BEER” Bar Restaurante a nivel nacional”

Objetivos específicos.

- ✓ Desarrollar un diagnóstico situacional del estado interno y externo de la empresa “MUSTANG WINGS & BEER” Bar Restaurante
- ✓ Propuesta de la estandarización del manual de franquicia basado en imagen corporativa, procedimientos y cadena de valor. (valor agregado de la empresa para poder vender en franquicia)

- ✓ Elaboración de una propuesta de un manual de franquicia para la empresa “MUSTANG WINGS & BEER” Bar Restaurante a nivel nacional de acuerdo a las regulaciones ecuatorianas.

Cronograma de actividades

TIEMPO	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Responsable	Resultado
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo					
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas					
ACTIVIDADES ADESARROLLAR	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1. Revisión de Literatura																										
1.1. Elaboracion y revision de problemática y justificacion		X	X	X	X																				J. Fernando Merino J.	Informe de problemática y justificacion
1.2. Elaboracion y revision de objetivos				X	X																				J. Fernando Merino J.	Bibliografía
1.3 Elaboración del Marco Referencial				X	X	X																			J. Fernando Merino J.	Marco referencial correcto
1.4 Elaboración del Marco Teórico						X	X	X																	J. Fernando Merino J.	Marco teorico correcto
1.4.1 Revisión Teórica							X	X	X	X															J. Fernando Merino J.	Informe teorico
2. Desarrollo de la Investigación																										
2.1 Desarrollo de temas administrativos											X	X	X												J. Fernando Merino J.	Informe de aspectos administrativos de la empresa
2.1.1 Tipo e empresa y Objeto social												X	X												J. Fernando Merino J.	Determinacion del tipo de empresa y objeto social
2.1.2 Mision, vision y valores												X	X	X											J. Fernando Merino J.	Determinacion de misión, visión y valores.
2.1.3 Politicas y estructura organizativa												X	X	X	X										J. Fernando Merino J.	Determinacion de la estructura empresarial
2.2 Investigación de Mercado													X	X	X	X									J. Fernando Merino J.	Informe de Estudio de mercado
2.3 Factores Tecnicos														X	X	X	X								J. Fernando Merino J.	Informe de Estudio Tecnico
2.3.1 Descripcion de la estructura operativa de la empresa.															X	X	X								J. Fernando Merino J.	Informe de la estructura operativa de la empresa
2.4 Costos															X	X	X	X							J. Fernando Merino J.	Informe de Costos
2.5 Factores Financieros																X	X	X	X						J. Fernando Merino J.	Informe del Estudio Financieros
2.5.1 Revisión de los Estudios financieros																	X	X	X	X					J. Fernando Merino J.	Revision del Estudio Financiero
3. Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones																										
3.1 Elaboración de Conclusiones																				X					J. Fernando Merino J.	Informe de conclusiones
3.2 Elaboración de Recomendaciones																				X					J. Fernando Merino J.	Informe de recomendaciones
3.3 Revisión de Conclusiones y Recomendaciones																				X	X				J. Fernando Merino J.	Informe de conclusiones y recomendaciones correctas
4. Entrega del Proyecto																										
4.1 Revisión del Proyecto																					X				J. Fernando Merino J.	Informe de revision
4.2 Corrección de la Tesis																						X	X		J. Fernando Merino J.	Correccion de posibles flatas o errores
4.3 Aprobación de la Tesis																								X	J. Fernando Merino J.	Exposisicion de la tesis

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Presupuesto

En la siguiente tabla se puede observar el presupuesto planteado para el desarrollo de la presente tesis.

CUADRO DE PRESUPUESTO			
Detalle	**Unidad**	**Costo. Unitario**	**Valor Total**
Hojas	1	3,00	3,00
Carpeta	1	1,5	1,5
Esferos	4	0,30	1,20
Internet	6	20,00	120,00
Impresión y anillado	2	10,00	20,00
Computadora	1	700,00	700,00
Comida	8	2,5	20,00
Movilización	5	5,00	25,00
	TOTAL		**890,70**

Financiamiento

El autor de la investigación será quien asuma el financiamiento del proyecto, mismo que necesitará un monto de **$ 890,70.**

Anexo 2

Análisis externo

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL, ESTÁ ORIENTADO A INDAGAR LOS FACTORES EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Análisis dirigido al factor Económico

Dentro de este factor pretende determinar las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión.

Análisis:

Costo de mano de obra

TASA DE CRECIMIENTO	
Año	**SBU**
2015	$ 354,00
2016	$ 366,00
2017	$ 375,00
2018	$ 386,00
2019	$ 394,00
2020	$ 400,00
2021	$ 400,00
2022	$ 425,00
2023	$ 432,04

Fuente: Ministerio del trabajo

Elaborado: J. Fernando Merino J.

Análisis:

La evolución de costo en mano de obra se ha visto muy creciente dentro de ecuador, múltiples organismos han logrado que cada vez sea más justa la compensación monetaria que empresas privadas como públicas están en la obligación de pagar a sus empleados. El salario básico del Ecuador ha crecido 700% en dos décadas de dolarización, sin embargó para el 2023 se predice que se mantendrá el salario básico similar al actual por lo que **"MUSTANG WINGS & BEER"** no tendrá que destinar un margen alto para sustentar el costo de mano de obra por lo que no representa un factor que afecte fuertemente o represente una amenaza para la empresa.

Tasa de interés:

Tasa de interés	
Año	**Productivo Empresarial**
2016	9,53%
2017	10,06%
2018	10,01%
2019	9,49%
2020	9,22%
2021	9,14%
2022	9,05%
2023	8,97%

Fuente: Banco central del ecuador

Elaborado: J. Fernando Merino J.

Análisis:

Gran parte de las instituciones bancarias tanto públicas como privadas, buscan incentivar y dar facilidad de crédito a empresas emergentes, sin embargo, la tasa de interés que se destina para empresas del sector productivo empresarial no representa un porcentaje favorable para la empresa, es por ello que financiar una inversión para **"MUSTANG WINGS & BEER"** representa cancelar un porcentaje del 9.05% anual actualmente.

Evolución del PIB

La suspensión de las actividades productivas en el país debido a la pandemia del covid-19 afectó negativamente a la economía ecuatoriana. Según datos de las Cuentas Nacionales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el segundo trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4% con respecto a igual período de 2019, la mayor caída trimestral observada desde el 2000. El PIB totalizó USD 15.790 millones en términos constantes y USD 23.550 millones en valores corrientes.

En el contexto de la pandemia, la caída del Producto Interno Bruto se explica por:

Decrecimiento de 18,5% de la inversión (formación bruta de capital fijo);

Disminución de 15,7% de las exportaciones de bienes y servicios;

Reducción del gasto de consumo final de los hogares de 11,9%; y,

Contracción de 10,5% en el gasto de consumo final del gobierno general.

Fuente: Banco mundial

Elaborado: J. Fernando Merino J.

Análisis:

Matemáticamente la evolución del PIB, presenta una tendencia de crecimiento anual lento para los próximos años, esto afectaría positivamente a la empresa en estudio debido a que se incrementa la riqueza del país, por lo tanto, el poder adquisitivo del consumidor aumentaría y más personas podrán adquirir productos que **"Mustang Wings & Beer"** ofrece, sin embargo debido a la enorme inestabilidad que la situación actual ha traído a la economía ecuatoriana y mundial, toda proyección enfrenta un margen de error elevado.

Fluctuación de precios:

De acuerdo con (Bergara, 1999) La fluctuación económica es un conjunto de sucesivos y constantes cambios en los precios o ratios económicos. Esto, a lo largo de un determinado periodo de tiempo y por causas de diverso tipo económico, político o social.

Se desarrolla una fluctuación en una ratio económico cuando su medición da como resultado una evolución permanente, en donde se registra tanto al alza como a la baja y demostrando un cierto grado de inestabilidad. Todo esto se debe a factores externos o a la acción que existe entre la oferta y la demanda presente en los mercados.

Análisis dirigido al factor Político, Gubernamental y Legal

Dentro de este factor pretende determinar las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la empresa de estudio.

Política y legislación Laboral

Análisis:

El deber del Estado es garantizar el empleo de las y los ecuatorianos, así se expresa en el artículo 326 numeral 1 de la Constitución de la República, donde se dispone que el "Estado impulsará el empleo y la eliminación del subempleo y desempleo".

Por esa razón, las reformas deben pretender garantizar el derecho fundamental de la estabilidad que tiene todo trabajador, pues así garantizamos la planificación que el hará de su vida y sus proyectos dentro de la sociedad. La legislación laboral es producto de un proceso histórico de la sociedad ecuatoriana que forma parte del Derecho Social puesto que su orientación es la de proteger al actor económico "fuerza laboral" que no posee el capital. Sin embargo, si **"Mustang Wings & Beer"** enfrenta una demanda laboral estará en la obligación de cumplir con lo que disponga el Derecho laboral ecuatoriano, el cual permite que quien demanda a los representantes de la parte empleadora sean condenados a responder con los bienes propios o en comunidad por la totalidad de la deuda.

En el Ecuador las leyes vigentes en materia de legislación laboral son: código de trabajo, ley orgánica para la defensa de los derechos laborales, ley orgánica del servicio público LOSEP.

Dentro de la legislación Laboral se ha realizado reformas al código de trabajo en temas de Promoción al trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada única de Trabajo, cesantías y seguro de desempleo. De manera que podamos evidenciar que constantemente se realizan cambios en el ámbito laboral, de manera que el trabajado note el apoyo que el esta brinda al empleado, impulsando la generación de empleo, reduciendo la riqueza laboral, y enfocándose en temas que permitan más participación de mujeres y jóvenes en la fuerza laboral el incremento del período de prueba y la reducción de los costos de contratación y despido, lo que implicaría eliminar las indemnizaciones por despido cuando los trabajadores renuncien voluntariamente. El Ministerio de Trabajo ha defendido las reformas: la creación de un nuevo contrato especial, la reducción

excepcional de la jornada laboral y la administración de las vacaciones. El Ejecutivo plantea la aplicación de un "acuerdo" entre empleadores y trabajadores para modificar las condiciones de la relación laboral. Según el Gobierno, la medida tendría el fin de preservar fuentes de trabajo y garantizar la estabilidad laboral.

Además de ello la situación actual ha obligado a tomar medidas urgentes en el ministerio del trabajo para reajustar las normativas a las condiciones actuales.

Estabilidad política

Análisis:

De acuerdo con información brinda por páginas del gobierno (Gobierno, 2019) mencionan que; La estabilidad política del Ecuador es un atractivo para los inversionistas extranjeros, así lo demuestra Wei Songfan, presidente de la firma china Mantone, fabricante de insecticidas. La firma presentó formalmente el interés de montar una planta en Ecuador durante una reunión de negocios que sostuvo su equipo de trabajo con representante del Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro). En relación a las demás naciones latinoamericanas, la estabilidad política del país, es la principal carta de presentación que motiva a que inversores extranjeros deseen inyectar capitales en el Ecuador, expresó Wei Songfan. El presidente de Mantone, destacó que el Ecuador presenta las condiciones óptimas para invertir, por lo que solicitó desarrollar en conjunto con el ministerio, un estudio de mercado que permita determinar los tipos de productos a fabricarse de acuerdo a la demanda local y regional; pues la planta se convertiría en un foco de producción para abastecer mercados en Colombia, Perú, Bolivia y Venezuela, inicialmente.

Por otro lado, desde una perspectiva local podemos afirmar que la estabilidad política de ecuador es muy inestable, si bien el país es rico en factores naturales que pueden representar un incentivo para quienes desean invertir o emprender, al momento de enfocar una visión a la gestión de la política dentro del país podemos ver una infinidad de casos de corrupción, ha llegado a un nivel tan alto, lo que de alguna manera hace que ecuador manche su imagen local e internacionalmente.

Legislación medioambiental

Análisis:

En nuestro país la ley de Gestión Ambiental, dice lo siguiente: (Andrade, 2019) Mediante cifras presentadas por el Ministerio del Ambiente (2017) en su módulo de información ambiental económica se puede evidenciar un panorama más amplio respecto a la adopción de estas iniciativas en las empresas. Aquí se expresa que el 19,74% de entidades en el país operan con responsabilidad ambiental. Por responsabilidad ambiental empresarial se hace referencia a la conciencia de los directivos sobre la importancia del medio ambiente y los problemas que la contaminación genera, adoptando por ello mecanismos que minimicen estos efectos a través de procesos más limpios y otras iniciativas. De esta manera contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes que habitan a los alrededores de sus instalaciones. La norma ISO 14001 es la herramienta de gestión ambiental más extendida en el mundo. Hoteles y restaurantes podrán acreditar que cumplen con todos los requisitos que establece la norma ISO 14001 al implementar un Sistema de Gestión Ambiental que ayuda a prevenir los impactos ambientales, utilizando los medios necesarios para evitarlos, reducirlos o controlarlos. Pero, siempre se deberá mantener el equilibrio con la racionalidad socioeconómica, para la mejora continua, haciendo necesario un proceso de responsabilidad social.

Política monetaria

Análisis:

Es evidente que en el país el mayor activo que tenemos es la dolarización. No se trata solo de un acuerdo económico, sino de un acuerdo político y social. Las personas quieren mantener esta moneda, pero para eso hay que saber vivir con ella en las épocas buenas y en momentos difíciles, la dolarización es un sistema que nos va a proteger durante transiciones políticas muy inciertas. Debido al tener una moneda de otro país, no tiene competencia en la política monetaria local. Además, son muchos los factores que favorecen al valor de nuestra moneda, de acuerdo con (Paredes, 2020)haciendo factible que tanto personas como empresas puedan sentir favorable lo siguiente al manejar el dólar como moneda de cambio:

Sirve bien como medio de transacción dentro y fuera del país.

Es un mecanismo de reserva de valor. Si uno quiere proteger sus recursos los puede guardar en dólar porque sabe que el dinero no va a erosionar.

Es una buena unidad de cuenta. Hay estabilidad en los activos y en la contabilidad al mantenerlos en dólares.

Nuestro País no existe legislación para las franquicias

Análisis:

Ecuador ha visto en las franquicias como un modelo seguro de crecer empresarialmente, sabiendo que estas representan una manera exitosa de replicar un negocio probado en distintos puntos estratégico, todo esto ha permitido que las personas interesadas en desarrollar una franquicia en Ecuador o adquirir una, en nuestro País no existe legislación para las franquicias (como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos), y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes, por lo cual depende absolutamente del franquiciador y el franquiciado.

Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio, en donde se estipulan muchas normativas o leyes sobre el derecho privado o las relaciones civiles entre personas.

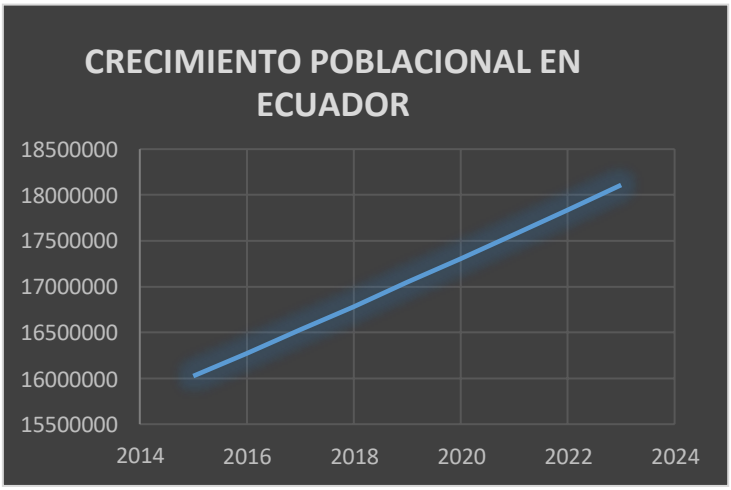
Análisis dirigido al factor Sociales, culturales y demográficas

Dentro de este factor pretende determinar las creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización.

Tasa de crecimiento poblacional

Análisis

TASA DE CRECIMIENTO	
Año	**N° Personas**
2015	16023640
2016	16272968
2017	16526175
2018	16783322
2019	17389560
2020	17305618
2021	17569967
2022	17837682
2023	18108892



Fuente: INEC

Elaborado: J. Fernando Merino J.

Ecuador finalizó el año 2019 el total de población de 17.389.560 personas, con un aumento del 1,53% De habitantes en relación al año anterior, de ellas 8.782.952 son mujeres y 8.606.608 hombres, registrando una población femenina mayoritaria. La población ecuatoriana para el 2023 según nuestra proyección porcentual alcanzara los 18.108.892 habitantes,

Para la empresa el crecimiento de la población si tiene un impacto significativo ya que la evolución de esta en los últimos años se ha visto constante, teniendo en cuenta que gran parte de los productos de **Mustang Wings & Beer** pueden ser considerados como productos de primera necesidad, por lo que de acuerdo al crecimiento poblacional también representara un aumento dentro de la demanda de los mismos.

Tasa de desempleo y subempleo

Análisis

Indicadores Nacionales (en % respecto a la PEA)	mar-19	jun-19	sep-19	dic-19		sep-20*
Tasa de participación global	66,5	66,8	67,8	65,3		62,8
Tasa de empleo adecuado	37,9	37,9	38,5	38,8		32,1
Tasa de subempleo	18,7	20,3	19,7	17,8		23,4
Tasa de desempleo	4,6	4,4	4,9	3,8		6,6

*La metodología de levantamiento de la ENEMDU de septiembre 2020 fue 98,9% con encuestas cara a cara y 1,1% mediante llamada telefónica.

Fuente: INEC

Elaborado: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2020/

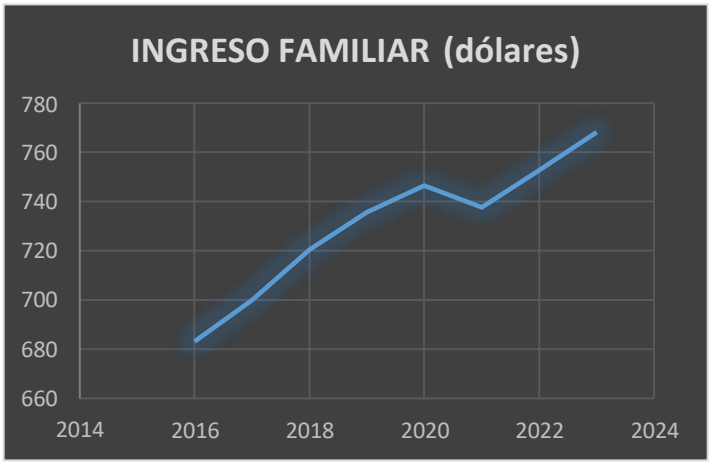
De acuerdo con información brindad por (García, 2019) En marzo de 2019, la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 4,6%, a nivel urbano esta tasa se ubicó en 5,8%, y a nivel rural en 2,2%; las variaciones tanto a nivel nacional, urbano y rural respecto a marzo de 2018 no fueron estadísticamente significativas. Sin embargo, para el 2020 la pandemia golpeó el mercado laboral fuertemente en donde las se evidencio empresas con menos capacidad para sostener plazas de trabajo, desempleo, informalidad y trabajadores con menos poder adquisitivo. El análisis laboral de 2020 tiene como factor principal la pandemia de COVID-19. El golpe a la economía nacional se refleja en los índices laborales. Según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la tasa de empleo adecuado a septiembre es de 32,1%, mientras que en el período anterior fue de 38,5%. Es decir, hay menos personas con un empleo que les garantice un salario igual o superior al básico. El subempleo (categoría donde las personas ganan menos que el salario básico) aumentó de 19,7% en septiembre de 2019 a 23,4% en septiembre de 2020. Mientras, el desempleo aumentó de 4,9% a 6,6%.

Es por ello que muchas empresas tomaron medidas drásticas frente al panorama actual, sin embargo, **"Mustang Wings & Beer"** logro mantener sus empleados durante el periodo de confinamiento, hasta la actualidad, para luego tomar medidas que le permita adecuar sus actividades a la situación actual; Se espera una pronta recuperación total, por lo que se proyecta que para el 2023 la economía y el poder adquisitivo de los ecuatorianos mejore y por ende tengamos una nueva normalidad.

Distribución del ingreso en la población

Análisis

Año	INGRESO FAMILIAR (dólares)
2016	683,2
2017	700
2018	720,53
2019	735,57
2020	746,67
2021	737,68
2022	752,79
2023	768,21



Fuente: INEC

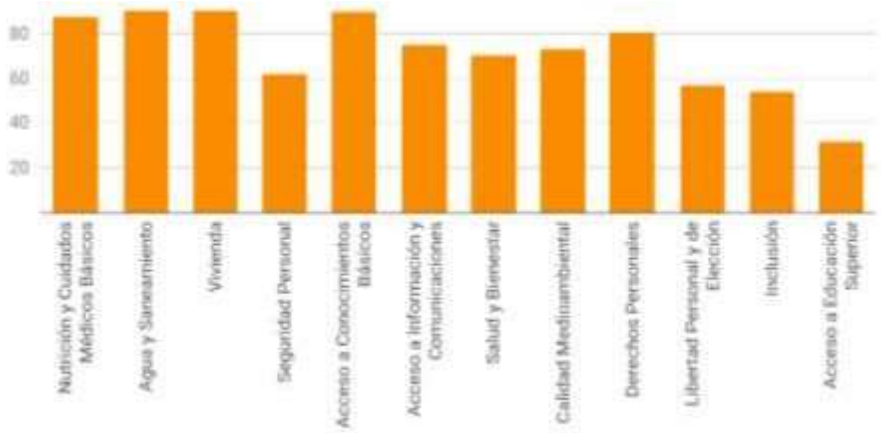
Elaborado: J. Fernando Merino J.

El ingreso no se distribuye equitativamente entre la población, en vista de que los factores de producción reciben su remuneración en función de su aporte marginal al proceso productivo y que es determinado por decisiones de maximización de beneficios de las empresas y las condiciones del mercado; es decir, bajo la lógica del modelo capitalista, la rentabilidad que genera

el proceso productivo -por principio se queda en el propietario de los medios de producción. De acuerdo con los datos proporcionados por el gobierno podemos evidenciar que el ingreso económico por familia es aceptable, destacando esto como un factor beneficioso para la empresa, ya que depende exclusivamente de la capacidad de adquisición que tenga la población para determinar los niveles de consumo que puedan presentar los clientes.

Estilos de vida de la población

Análisis



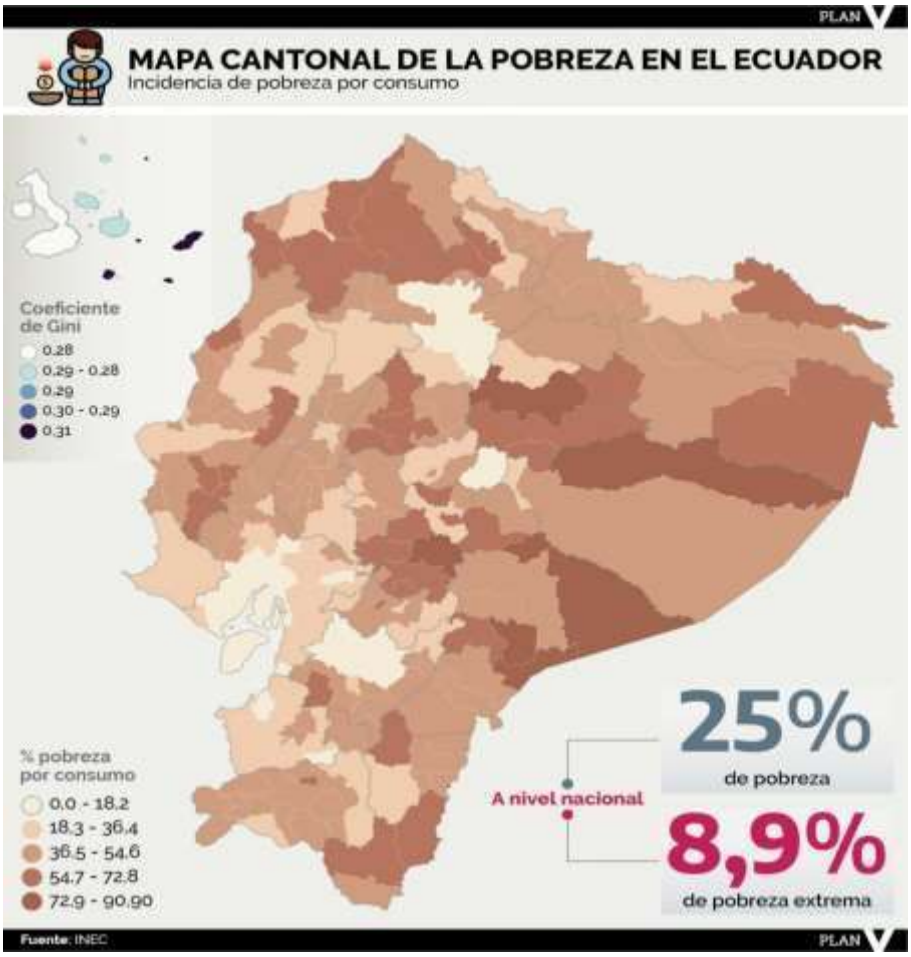
Fuente: https://www.revistagestion.ec/sociedad-analisis/ecuatorianos-aun-tienen-buena-calidad-de-vida-segun-indice-de-progreso-social

Más allá de los indicadores de crecimiento económico, como el PIB o estándares del nivel de desarrollo de un país, hay un indicador complementario: el Índice de Progreso Social (IPS), que toma en consideración cómo las necesidades humanas básicas, fundamentos del bienestar y oportunidades de una sociedad, están cubiertas. El estilo de vida del consumidor ecuatoriano ha venido evolucionando, cada vez se le está dando mayor importancia al factor nutricional dentro de los alimentos, a pesar de que el nivel adquisitivo es bajo, gran parte de las familias ecuatorianas si prefieren productos de calidad aceptando pagar precios elevados en relación a otros sustitutos pues el consumo está asociado a distintas variables de tipo sociológico, económico, demográfico que finalmente tratan de explicar cómo se lleva a cabo el proceso de satisfacción de las múltiples

necesidades del ser humano. Como podemos ver en la gráfica todos esos aspectos han venido marcando una evolución dentro del estilo de vida de los ecuatorianos y resaltando una nueva cultura de consumo.

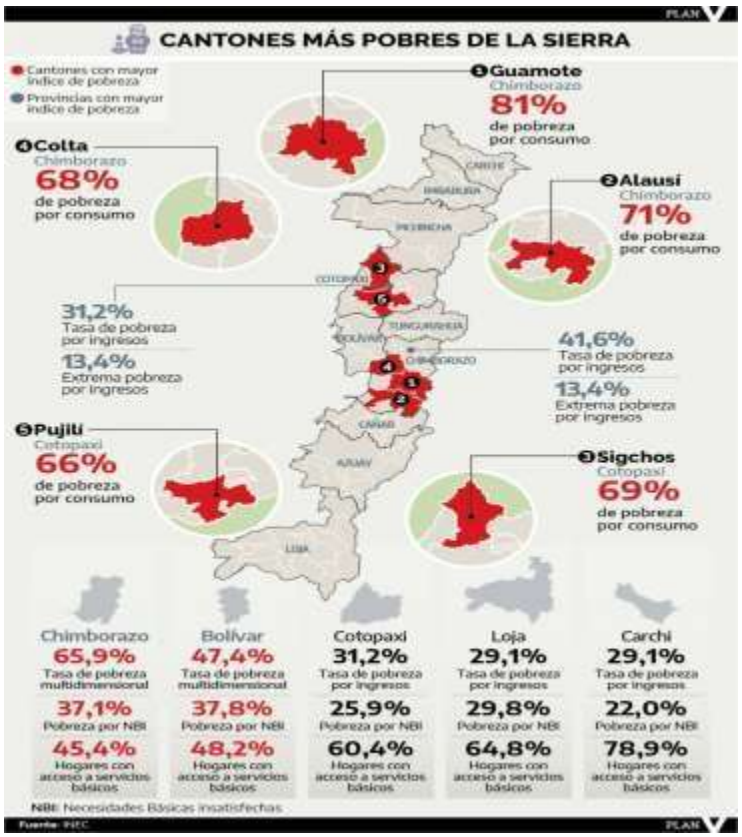
Incidencia de la pobreza y pobreza extrema

Análisis:



Dos años antes de la pandemia, el Ecuador ya vivía un proceso de ralentización de la lucha contra la pobreza y la pobreza extrema. De acuerdo a datos del INEC, en diciembre del 2007 la pobreza por ingresos era de 36,7% y la pobreza extrema era el 16,5%. Para el 2017 la pobreza había bajado a su punto más bajo del período con un promedio del 22% y la pobreza extrema a un 7,7%. Esto ocurría en el 2017. Dos años después, la pobreza había subido al 25% y la pobreza extrema al 9% en promedio. En 12 años, la pobreza por ingresos en el Ecuador había bajado 12

puntos en promedio y la pobreza extrema a menos de la mitad. Todo eso, según el Banco Mundial, se perderá por el impacto de la epidemia**.**



Loja no registra datos relevantes al momento de ver los niveles de pobreza en relación a otros lugares de la sierra, si bien sabemos que este es el mercado local más importe para “Mustang Wings & Beer” también podemos hacer mención a que 64,8% de los hogares si presentan acceso a servicios básicos y tienen una capacidad de consumo media, es por ello que se aspira para los próximos años lograr disminuir los niveles de pobreza, no solamente a nivel local sino también a nivel nacional ya que “Mustang Wings & Beer” cada vez se posicionan en gran parte del mercado local con proyección a nivel nacional.

ANÁLISIS DIRIGIDO AL FACTOR TECNOLÓGICO Y CIENTÍFICO

Dentro de este factor vamos a determinar la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución., es por ello que planteamos los siguientes factores a considerar:

Velocidad de transferencia de tecnología en el país

En el ámbito mundial las organizaciones se han visto afectadas por los procesos de globalización. De acuerdo con (Montero, 2015) Esta nueva realidad, la revolución acelerada de la tecnología, las comunicaciones, así como la velocidad creciente con la cual avanza el conocimiento, han repercutido en la existencia de un mercado cada vez más complejo y competitivo

En los últimos años, el ranking del Índice Global de Innovación en la región no ha mejorado significativamente con respecto a otras regiones, y los resultados en innovación en ningún país de América Latina y el Caribe superan a su nivel de desarrollo.

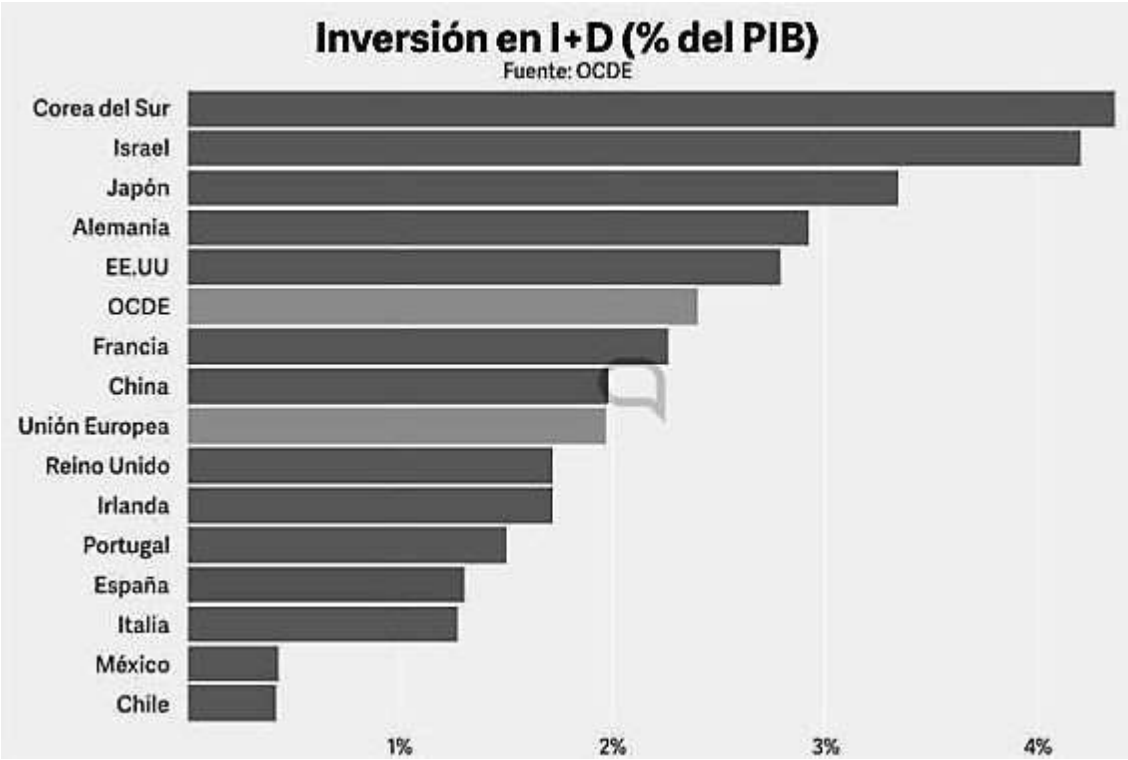
Un dato importante surgió en el 2017, cuando Ecuador descendió 5 posiciones, ubicándose en el puesto 97, alcanzando un GII de 26,80. Por ello, es preocupante el retroceso significativo que se puede observar en pilares críticos como la Sofisticación de los negocios, y en los Resultados creativos. Debido a esto, Ecuador está muy por detrás de otros países de la región.

Análisis:

En base a este indicador se puede decir que para "**Mustang Wings & Beer"** representa una desventaja, pues si bien es cierto en el Ecuador se necesita promover la innovación tecnológica que permita competir y a su vez en base a la tecnología acaparar mayor mercado, logrando ser más eficaz y eficiente, de la misma manera al poseer mayor tecnología para el campo empresarial se puede mejorar la capacidad de producción facilitando los procesos y ayudando a la mejor toma de decisiones, siempre y cuando se requiera.

Inversión en I+D del país

La inversión en investigación y desarrollo de un país es un aspecto clave para que un país progrese. De acuerdo con (Morales F. , 2018) Esta inversión supone la adquisición de conocimiento y competencias, que bien utilizadas y aplicadas, pueden hacer crecer la economía nacional. Sin embargo, esto no se toma en cuenta a la hora de preparar los presupuestos y realizar los desembolsos.



Como hemos dicho anteriormente, si observamos los datos de los países que más invierten en I+D y la relación de empresas que poseen su tejido empresarial, podemos estimar como los países que más invierten en investigación y desarrollo, también son los que poseen las empresas más innovadoras y tecnológicas del mundo, siendo un claro ejemplo el caso de Corea, China y EU, países que poseen un gran porcentaje de las empresas más desarrolladas del mercado.

Esto es una causa fundamental para un país y que debería llamar la atención de este a la hora de intentar encontrar la importancia que conlleva aumentar la inversión en I+D, ya que una empresa competitiva tendrá un mayor nivel de crecimiento, lo que le llevará a poseer mayores

clientes y tener una mayor producción, derivando en la contratación de más empleados y la construcción de más centrales de producción. Esto supone un gran crecimiento para el país, para el tejido industrial y para la sociedad de este.

Análisis:

Como podemos apreciar anteriormente, al encontrarnos en un país en vías de desarrollo, le es muy difícil invertir grandes cantidades de dinero en investigación y desarrollo (I+D), por tal motivo los países desarrollados citando el caso de EEUU, posee mayores oportunidades en el campo empresarial, debido a que les permite ser mayor competitivas, de la misma manera acaparar mayor mercado y siendo fuentes de ingreso tanto para la empresa en sí como para un país, es por ello se consideraría como una amenaza al tratar de competir una empresa nacional con una internacional, porque el sistema operativo de dichas empresas es superior a las nuestras.

Uso de tecnologías de información

De acuerdo con (Informacion, 2016) nos habla sobre el impulso del **PLAN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN DEL ECUADOR** que comprende desde el año 2016 a finales del 2021, mismo que fue elaborado por el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información MINTEL. La visión del Plan es posicionar a Ecuador para el 2022 como referente regional en conectividad, acceso y producción de los servicios TIC, que se evidenciaría en indicadores que permitan constatar el desarrollo económico y social del país.

En relación a los objetivos, el Plan determina 4 Macro Objetivos:

Macro-Objetivo1: Fomentar y completar despliegue de infraestructura en Telecomunicaciones.

Macro-Objetivo 2: Aumentar la penetración de servicios TIC en la población.

Macro-Objetivo 3: Asegurar el uso de TIC para el desarrollo económico y social del país.

Macro-Objetivo 4: Establecer las bases para el desarrollo de una industria TI a largo plazo

Dentro de las metas que se plantean dentro de este Macro-Objetivo denominado “Asegurar el uso de TIC para el desarrollo económico y social del país”; es el de la capacitación, al respecto

los Infocentro han logrado alfabetizar digitalmente a muchos ciudadanos, sin embargo, para dar un salto hacia una industria TIC es preciso que la capacitación ya no sea un aprendizaje básico sino calificado, esto es, que los ciudadanos y las PIMES y MIPYMES se capaciten para el uso de las TIC y obtener de ellas un valor agregado, lo que se traduce por ejemplo, para las personas naturales en la posibilidad de encontrar empleos; y para las empresas, en un medio para promover y mejorar sus emprendimientos.

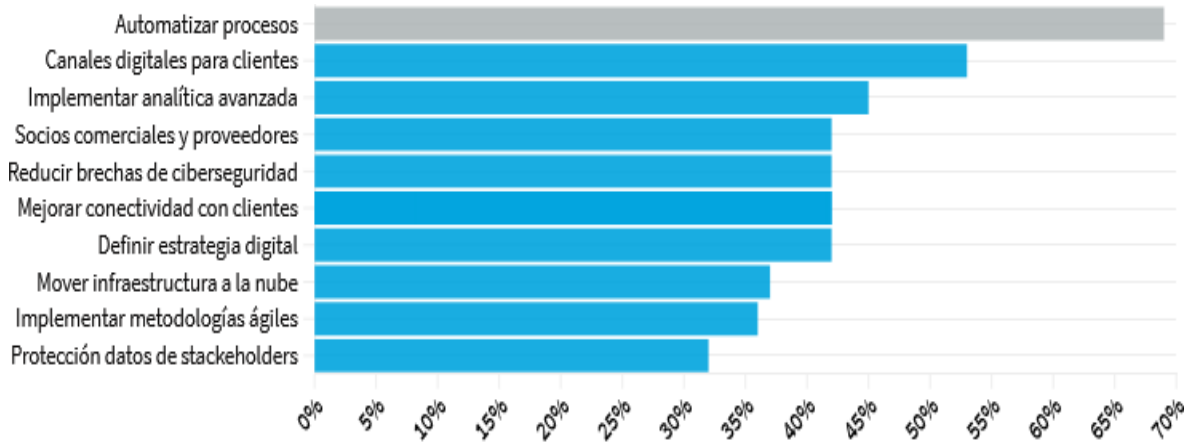
Análisis:

Como podemos apreciar en base a Este Plan Nacional, para la empresa **"Mustang Wings & Beer"** se considera una oportunidad porque en base a ello puede utilizar la tecnología para hacerse conocer más, a su vez atraer mayor número de clientes a sus diferentes puntos de venta, generando una ventaja competitiva, sabiendo que en un mundo globalizado, el principal motor que lleva al Desarrollo es la Tecnología, por ende no se debe desperdiciar este punto fuerte, sabiéndolo encaminar conjuntamente con el Marketing para la empresa en estudio.

Desarrollo de las comunicaciones

Para el año del 2021 los principales temas en los que han empezado a trabajar las empresas son la automatización de procesos y la atención multicanal del cliente.

Para ello se han plateado varios Propósitos cada uno con su respectivo grado de importancia, mismos que se detallan a continuación:



Fuente: EY • Gabriela Coba-PRIMICIAS

Análisis:

Como podemos visualizar en la gráfica este es un factor positivo para **"Mustang Wings & Beer",** si bien es cierto al trabajar con la Tecnología se logra la automatización de procesos, a su vez si se mejora los canales digitales para clientes, posibilita una mayor cantidad de ventas, y mejor sentido de pertenencia en la relación empresa, cliente.

Uso del Internet en el Ecuador

La tecnología en 2017 fue en relación a las maneras en que las redes sociales están reprogramando nuestra sociedad y cómo están afectando a la política, tales como: Fotografía computacional, Vehículos autónomos, Nintendo, Realidad aumentada/Realidad mixta, Adobe, Captura de movimiento, Captura de movimiento, Aleaciones alienígenas.

El 2019 fue un año innovador, en lo que se refiere a la tecnología, tanto en sistemas informáticos como en gadgets. El desarrollo de esta tecnología toma impulso cada día. En este año se calcula que a escala global unos cuatro millones de personas conocieron la red de quinta generación. Y para el 2020 se calcula alrededor de 54 millones los usuarios, repartidos principalmente en Asia y América del Norte, según el Ericsson Mobility Report.

En América Latina se espera que la tecnología 5G haga su aparición a mayor escala en el 2021. En Ecuador, el tema también genera expectativa, sin embargo, para llegar a utilizar esta nueva red se tienen que superar ciertos retos. Esto significa que aún hay tarea pendiente para masificar el 4G, que básicamente ha permitido ofrecer una alta resolución a los contenidos audiovisuales en el país, así como una mayor velocidad para navegar en Internet.

En conclusión, para el año 2021-2022 se espera que en el Ecuador se operativice con tecnología 5G, brindando una mejor oportunidad para las empresas, y teniendo en cuenta la ventaja competitiva que esta genera.

Análisis:

En base a los datos explicados anteriormente, se concluye que este factor constituye una oportunidad para la empresa en estudio, si bien es cierto el adecuarse a esta nueva era del mundo virtual, genera una ventaja competitiva de vital importancia, el punto clave es saber afrontar los

cambios tecnológicos dejando atrás los paradigmas y los antiguos modelos de negocio, por lo cual llegar a digitalizarse comprenderá una manera de mejorar el producto y servicio que aquí se ofrece y lograr desarrollar una mejor conexión con los clientes.

Anexo 3

Oficio de aprobación de trabajo de titulación

Universidad Nacional de Loja

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Recibido el día de hoy diecisiete de diciembre del dos mil veintiuno, a las 12h40.- Lo Certifico.- La Secretaria.

SONIA PAULINA VALLEJO MALDONADO

Dra. Paulina Vallejo Maldonado,
SECRETARIA ABOGADA ENCARGADA DE LA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINIASTRATIVA

Loja, diecisiete de diciembre del dos mil veintiuno, a las 12h50.- De conformidad al informe favorable de pertinencia emitido por la Ing. **Jimena Elizabeth Benitez Chiriboga**, Mgs,, docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, se aprueba el proyecto de tesis, titulado: **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FRANQUICIA PARA LA EMPRESA "MUSTANG WINGS & BEER" BAR RESTAURANTE A NIVEL NACIONAL",** presentado por la postulante: **José Fernando Merino Jiménez** con **CI 1105280026,** estudiante del ciclo 10, (**Ciclos de Titulación-2021**), de la Carrera de Administración de Empresas, modalidad presencial, previo a optar el grado y título de **INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.- En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo **136** del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja. Se aprueba el proyecto de tesis y se designa Directora de Tesis a la Ing. **Jimena Elizabeth Benitez Chiriboga**, Mgs,,- Notifíquese.

JUAN PABLO SEMPERTEGUI MUÑOZ

Ing. **Juan Pablo Sempertegui Muñoz** MAE,
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Loja, diecisiete de diciembre del dos mil veintiuno, a las 17h30- Notifiqué con el acta de designación de directora de tesis que antecede a la Ing. **Jimena Elizabeth Benitez Chiriboga**, Mgs,, y firma electrónicamente.

Ing. **Jimena Elizabeth Benitez Chiriboga**, Mgs,,
DIRECTORA DE TESIS

SONIA PAULINA VALLEJO MALDONADO

Dra. Paulina Vallejo Maldonado,
SECRETARIA ABOGADA (E)

NOTA: **Legalizado el decreto envielo para archivarlo en el expediente electrónico del estudiante**

Elaborado por: José H. Amay

Anexo 4

Oficio de designación de director de trabajo de titulación

Universidad Nacional de Loja

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Recibido el día de hoy diecisiete de diciembre del dos mil veintiuno, a las 12h40.- Lo Certifico.- La Secretaria.

SONIA PAULINA VALLEJO MALDONADO

Dra. Paulina Vallejo Maldonado,
SECRETARIA ABOGADA ENCARGADA DE LA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINIASTRATIVA

Loja, diecisiete de diciembre del dos mil veintiuno, a las 12h50.- De conformidad al informe favorable de pertinencia emitido por la Ing. **Jimena Elizabeth Benítez Chiriboga**, Mgs,, docente de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, se aprueba el proyecto de tesis, titulado: **"PROPUESTA DE UN MANUAL DE FRANQUICIA PARA LA EMPRESA "MUSTANG WINGS & BEER" BAR RESTAURANTE A NIVEL NACIONAL"**, presentado por la postulante: **José Fernando Merino Jiménez** con **CI 1105280026,** estudiante del ciclo 10, (**Ciclos de Titulación-2021**), de la Carrera de Administración de Empresas, modalidad presencial, previo a optar el grado y título de **INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.- En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo **136** del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja. Se aprueba el proyecto de tesis y se designa Directora de Tesis a la Ing. **Jimena Elizabeth Benítez Chiriboga**, Mgs,,- Notifíquese.

JUAN PABLO SEMPERTEGUI MUÑOZ

Ing. **Juan Pablo Sempertegui Muñoz** MAE,
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Loja, diecisiete de diciembre del dos mil veintiuno, a las 17h30- Notifiqué con el acta de designación de directora de tesis que antecede a la Ing. **Jimena Elizabeth Benitez Chiriboga**, Mgs,, y firma electrónicamente.

Ing. **Jimena Elizabeth Benítez Chiriboga**, Mgs,,
DIRECTORA DE TESIS

SONIA PAULINA VALLEJO MALDONADO

Dra. Paulina Vallejo Maldonado,
SECRETARIA ABOGADA (E)

NOTA: **Legalizado el decreto envíelo para archivarlo en el expediente electrónico del estudiante**

Anexo 5

Certificado de traducción del Abstract

Adriana Elizabeth Cango Patiño Licenciada en Ciencia de la Educación. Mención Idioma Inglés. Registro Senescyt: 1008-03-350958 Magister en Educación y Desarrollo Social. Registro Senescyt: 1032-12-745593	Celular: 0989814921 Email: adrianacango@hotmail.com Loja- Ecuador

Loja, 16 de septiembre del 2022

Yo, Adriana Elizabeth Cango Patiño con numero de cedula 1103653133, docente de la carrera de Pedagogia de los Idiomas Nacionales y Extranjeros de la Universidad Nacional de Loja.

CERTIFICO:

Haber revisado la traducción del español al inglés del resumen del trabajo de titulación denominado **Propuesta de un manual de franquicia para la empresa "MUSTANG WINGS & BEER" Restobar a nivel nacional,** de autoria del estudiante **José Fernando Merino Jiménez** con numero de cedula 1105280026.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, y autorizo al interesado hacer uso del documento para los fines académicos correspondientes.

Atentamente,

ADRIANA ELIZABETH CANGO PATIÑO

Mg. Sc. Adriana Cango Patiño

Profesor de la Universidad Nacional de Loja

Anexo 6

Fotografías del trabajo de campo y vinculación la empresa en estudio

Empresa donde se realizó el presente proyecto

Ubicación *Loja (Av. Emiliano Ortega entre colon y 24 de mayo)*

Actividades realizadas

Inspección del sistema e historial de ventas de la empresa.

Revisión del manejo de bodega

Entrevista al cliente

Entrevista y socialización del proyecto con los dueños y la encargada de marketing de la empresa.

Anexo 7

Registro de la marca en el SENADI

Signo de solicitud: Mixto
MUSTANG WINGS & BEER MAS LOGOTIPO
Marca de servicios
País: Ecuador
(511) 43
(220) 2021-03-15
(210) SENADI-2021-13128
(730) ANGEL VICENTE JIMENEZ MERINO
(740) ---
SERVICIOS: Restringida
bares de comidas rápidas [snack-bars], bebidas y comidas preparadas (servicios de)
Servicios de bebidas y comidas preparadas

Anexo 8

Encuesta aplicada a las franquicias.

Encuesta dirigida a franquicias existentes en la ciudad de Loja

Distinguido (a):

A fin de completar el trabajo investigativo de tesis, me encuentro realizando la investigación para determinar la estructura que presentan los negocios que se han desarrollado bajo el formato de franquicias, por tal motivo solicito a Usted muy comedidamente se sirva responder a la presente encuesta, su información será manejada confidencialmente de parte del autor de la investigación.

14. ¿Qué tipo de franquicia posee?

- Franquicia de Marca
- Franquicia de distribución de productos
- Franquicia de conversión
- Franquicia comercial
- Franquicia industrial
- Franquicia de servicios

15. ¿Posee derechos legales sobre la marca?

- Si
- No

16. ¿Posee manuales que faciliten su operatividad en el negocio?

- Si
- No

17. En el caso de que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, ¿Cuál de los siguientes manuales posee?

- Manual operativo de franquicia
- Manual de Marketing
- Manual Jurídico
- Manual de capacitación

18. ¿Recibe capacitaciones para el funcionamiento de su negocio?

- Si
- No

19. En el caso de que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, ¿Cada qué tiempo es capacitado?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

20. ¿Considera optimo el funcionamiento de la cadena de franquicia a la que pertenece?

- Si
- No

21. ¿Recibió asesoramiento antes de adquirir la franquicia por parte del franquiciador?

- Si
- No

22. ¿Recomienda que emprender bajo el formato de franquicias representa un bajo nivel de fracaso empresarial?

- Si
- No

23. ¿Qué grado de dificultad ha representado introducirse en el mercado lojano?

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

24. ¿Conoce las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que posee su franquicia?

- Si
- No

25. ¿Posee procesos operativos que estén previamente estandarizados?

- Si
- No

26. Según su criterio ¿Qué aspectos destaca de los manuales de franquicia entregados?

- La definición del concepto de negocio.
- El modelo de negocio.
- El modo de operar de la red de franquicia.
- Las especificaciones básicas para la gestión del día a día.
- El plan publicitario
- La política de precios y abastecimiento que posee la franquicia
- El know How (Saber hacer)
- Todos
- Otros (Mencione)

_____

_____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN