



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Jalisco, Estado de México. 7223898478*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VII Número: Edición Especial Artículo no.:102 Período: Diciembre, 2019.

TÍTULO: Franquicias: de modelo exitoso de negocios a alternativa viable para el emprendimiento en la actualidad.

AUTORES:

1. Máster. Wilson Eduardo Medina Guerrero.
2. Econ. José Daniel Anido Rivas.
3. Máster. Bayron Ramiro Pinda Guanolema.

RESUMEN: Las franquicias representan actualmente más de 3 millones de establecimientos, que emplean a cerca de 21 millones de trabajadores integrados en unos 40.000 sistemas de franquicias. Se han erigido como una alternativa para iniciar negocios propios con menores riesgos, menos costosos y con mayores oportunidades para acceder al financiamiento. El objetivo del estudio es examinar sus orígenes, rasgos distintivos y modalidades más representativas como modelo de explotación económica, así como su rol en el escenario actual globalizado y su devenir como alternativa para el emprendimiento en el caso de Ecuador.

PALABRAS CLAVES: contratos, Ecuador, emprendimiento, franquicias, modelo de negocios.

TITLE: Franchises: from a successful business model to a feasible alternative for current entrepreneurship.

AUTHORS:

1. Master. Wilson Eduardo Medina Guerrero.
2. Econ. José Daniel Anido Rivas.
3. Master. Bayron Ramiro Pinda Guanolema.

ABSTRACT: in the Middle Ages, franchises have the distribution of goods and services in most industrial sectors and transformed the retail landscape, expanding rapidly at the international level. They currently represent more than 3 million of outlets, which employ about 21 million workers, integrated in about 40,000 franchise systems. They turned into an alternative for individuals to start their own businesses, with lower risks, less expensive and with greater opportunities to access financing. This presentation aimed to examine the origins, distinctive features.

KEY WORDS: contracts, Ecuador, entrepreneurship, franchises, business model.

INTRODUCCIÓN.

Una franquicia es un modelo, una forma o concepto de negocio o de comercio en la que intervienen al menos dos actores o agentes, jurídica y financieramente distintos: un franquiciador o franquiciante (franchisor, en inglés), que es una empresa/individuo que cede a otro –el franquiciado o franquiciatario (franchised, en inglés)– el derecho de explotación y aprovechamiento de un negocio, sistema de negocio, nombre comercial (marca) o producto (product franchising), a cambio de una contraprestación económica¹, durante un período determinado, basado en la colaboración estrecha

¹ En general esta última se resume en una *cuota o pago inicial* que el segundo entrega al primero para adquirir un permiso para poder utilizar, de acuerdo con la identidad corporativa y lineamientos específicos, su marca, *know-how* o forma de operarla (también llamado “derecho de entrada”, un pago único al principio del acuerdo); más unas *regalías*, pagaderas mensualmente por seguir utilizándola. Begoña (citada por Pavón y Vargas, 2016, p. 84) define a la franquicia como “una forma organizativa híbrida en la que se retribuye a los agentes participantes mediante un reparto de la renta residual y posibles rentas económicas que se deriven de la relación”. Las categorías más comunes son las industriales, de producción, de distribución, de servicio, tipo esquina (*corner*) y principal (*master*).

entre ambos (IFA, 2019; Rosado, Paul y Dikova, 2018; Queensland Government, 2016; Bermúdez, 2002).

Sus orígenes se remontan a la Edad Media (cuando los gobernantes locales concedían licencias a individuos para el mantenimiento del orden civil y la recaudación de impuestos) (Anzola, 2014), tipología se mantiene aún hoy vigente, por ejemplo, en las denominadas “franquicias públicas”; no obstante, el de la franquicia moderna se ubica en 1912 (en Nueva York), con la aparición del sistema de distribución de la Singer Corporation. Otros autores la ubican en la década de 1920, cuando las empresas estadounidenses comenzaron a crear tales estructuras para eludir las leyes antimonopolio (que impedían la integración vertical de distribuidores y productores, por considerarse contraria a la competencia). Su promotora fue la empresa General Motors –en Detroit, en 1929–, si bien se extendió a otros sectores luego de la II Guerra Mundial ² (Pacheco y Castaño, 2017; Bermúdez, 2002).

Las razones que explican su aparición y rápida expansión son diversas. Destacan entre ellas las demográficas, debido al crecimiento de las ciudades centroeuropeas, que aumentó vertiginosamente la demanda de ciertos productos requiriendo en consecuencia estrategias de puntos de venta cautivos; las político-legales, para eludir las sanciones de las leyes antimonopolio; escasez, ya que la falta de recursos financieros de las empresas para expandirse en la postguerra les obligaba a recurrir a pequeños capitales en búsqueda de rentabilidad; o de productividad, por cuanto los avances tecnológicos en la industria y en las comunicaciones incentivaron la producción en masa y con ella, la necesidad de nuevos mercados locales a los cuales abastecer (Bermúdez, 2002).

Su creciente evolución ha trascendido más allá de las fronteras tradicionales, erigiéndose en la actualidad como un mecanismo efectivo para estructurar empresas multinacionales (Solano, 2017) y

² Otros ejemplos de larga trayectoria y reconocimiento mundial son Kentucky Fried Chicken (creada en 1930), Dunkin Donuts (en 1950), Burger King (en 1954) y McDonald’s (en 1955), siendo esta última la primera en lanzar un modelo de negocio por concesiones desarrollando normas y políticas de la empresa correspondientes al saber-hacer o *know-how* (Anzola, 2014).

contribuyendo de manera significativa en la modernización del comercio (Pavón y Vargas, 2016). Sin duda alguna, han revolucionado la distribución de bienes y servicios en la mayoría de los sectores industriales, al tiempo que han transformado el panorama minorista de la mayoría de los países (Hoy, Perrigot y Terry, 2017).

Grosso modo, se trata de un derecho exclusivo otorgado a una empresa/entidad para que ofrezca o preste un determinado bien o servicio (por ej., servicios postales que son administrados por empresas públicas) (Parkin y Loría, 2010); no obstante, en la práctica suponen barreras (legales) a la entrada de otras empresas para competir en tales mercados, que funcionan como monopolios.

Con el tiempo, se ha convertido en una forma popular a través de la cual empresas de diversos países como Australia, España y otros, recientemente industrializados, logran expandirse tanto a nivel nacional como internacional, al tiempo que la franquicia internacional continúa siendo uno de los canales de distribución más populares para las exportaciones de países como EE.UU., por lo que ha sido objeto de una considerable atención académica (Rosado, Paul y Dikova, 2018).

La clave para el buen funcionamiento de las franquicias, en particular en el convulso mundo globalizado de la actualidad, es contar con las instituciones adecuadas y bien desarrolladas (Pavón y Vargas, 2016), pero también es necesario escoger la franquicia adecuada; esto es, hallar el correcto balance entre el emprendedor y los negocios; ello permite combinar la personalidad, habilidades, experiencia y motivación del primero con una franquicia en particular.

Entre las ventajas como modelo de negocio destacan que: i) pueden ser una alternativa viable para iniciar un negocio propio; ii) la independencia de la propiedad de pequeñas empresas, pero con el respaldo de una red de grandes empresas; iii) no requiere de experiencia comercial, pues la capacitación generalmente es provista por el franquiciador (además de una forma desarrollada de hacer negocios, orientación continua, sistemas y asistencia, exigiendo como contraparte las regalías y/o compras exclusivas); iv) tienen la mayor tasa de éxito entre las empresas de nueva creación; v)

pueden facilitar el acceso a financiamiento y puede ser menos costosa que iniciar un negocio propio del mismo tipo; y, vi) suelen tener una reputación e imagen establecidas, así como prácticas comprobadas de gestión y trabajo, acceso a publicidad nacional y soporte continuo.

En contraste, sus desventajas están en que: significan celebrar un acuerdo formal con el franquiciador; dichos acuerdos imponen cómo se manejará el negocio, dejando poco espacio a la creatividad del franquiciado (limita la forma de hacer negocios); también imponen restricciones sobre dónde operar, qué productos se venden y cuáles proveedores utilizar; una mala actuación de otros franquiciados en general afecta la reputación de toda la franquicia; implica obligatoriamente compartir continuamente ganancias/beneficios con el franquiciador (regalías); y, el franquiciador no está obligado a renovar un acuerdo al vencer el plazo de la franquicia, por lo cual puede cesar de manera unilateral (Queensland Government, 2016).

En este escenario y tras repasar sus orígenes, el objetivo del estudio es examinar las modalidades más representativas del modelo de franquicias, así como el rol que ellas tienen como modelo de negocios en el escenario actual globalizado, pero en constante tensión; en particular, como fórmula para el emprendimiento económico en el caso del Ecuador.

La ponencia se ha estructurado en 4 secciones. Luego de esta introducción y de la precisión sobre la metodología seguida, en la Sección 3 la discusión se centra en el examen de las principales razones para invertir en franquicias; el rol de los contratos, algunas variantes del negocio de franquicia y sus implicaciones, para finalmente resumir el proceso de implantación y desarrollo de franquicias internacionales y propias en Ecuador. Finaliza con algunas reflexiones finales y conclusiones más relevantes.

DESARROLLO.

Métodos.

Este trabajo es una investigación de tipo cualitativa, basada en la revisión documental de fuentes primarias y secundarias de información (revisión de literatura a partir de bases de datos digitales, en este caso), relacionadas con franquicias, emprendimientos, negocios y su entorno, con algunas referencias específicas al caso de Ecuador.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), también se conoce como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, en la que se incluye variedad de visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. En ella se evalúa el desarrollo natural de los sucesos (es decir, no hay manipulación de la realidad); y constituye un conjunto de prácticas interpretativas que visibilizan al mundo a través de observaciones, anotaciones y documentos.

Resultados.

¿Por qué invertir en franquicias?

La franquicia puede ser considerada también como un canal de distribución que posibilita el emprendimiento dentro del sector minorista o detallista, contribuyendo así a mejorar la actividad económica del país donde se instala.

Desde la perspectiva del franquiciador, supera en ventajas a otras formas de negocio para la expansión de la empresa (red de sucursales): así, aún sin mantener la propiedad de los canales de distribución (esto es, sin que asumir el alto costo que supone la creación de sucursales o filiales), a través de un contrato controla el comportamiento económico de los distribuidores (Navas y Mosqueras, 2009). Algunos procesos son más fácilmente estandarizables (como por ej., la restauración, el comercio minorista, las agencias de viaje, entre otros) (Navarro y Puig, 2016), lo que les hace más susceptibles de ser objeto de franquicias.

En el producto a franquiciar, serían dos los factores claves (factores críticos de éxito), que deben considerarse al momento de la apuesta por una franquicia: i) entender el sistema de franquicia (entender a cabalidad todos los pasos a dar hasta su establecimiento); y, ii) evaluación del potencial de mercado (por ej., preseleccionando aquel sector o sectores que resulten a priori más interesantes para el potencial franquiciante, mejor aún si se cuenta con cierta experiencia en él o ellos, así como alguna afinidad o consonancia con la satisfacción personal) (Mosquera, 2010).

Para Pacheco y Castaño (2017), los factores de éxito se resumen en una red de negocios (pertenecer a una red y trabajar en una cadena genera entre los emprendedores), compromiso y motivación (el contrato es solo el punto de partida de una serie de responsabilidades, siendo indispensable compromiso y motivación permanente), un modelo de negocio adecuado (de entre el abanico de posibilidades que ofrecen las franquicias seleccionar el que mejor se ajusta al perfil del interesado), buena comunicación y confianza (interacción permanente entre franquiciante y franquiciado, para generar valor mediante un sistema de cooperación), y ubicación adecuada (que debe ser estudiada cuidadosamente, al igual que otras variables como el entorno, la seguridad, la afluencia de personas y otros aspectos relevantes para el desarrollo de la franquicia).

En otros casos, el comportamiento de las variables macroeconómicas (por ej., en España durante el periodo 2006-2013) puede condicionar los ingresos netos de los franquiciados para que dicha variable sea considerada como una señal (en el sentido de la teoría económica) al momento de elegir dónde abrir un establecimiento (Calderón y Huerta, 2015).

Aunque la franquicia no es la única alternativa para un emprendedor, tienen gran popularidad, especialmente en diversos sectores como el minorista y la hostelería (Alon *et al.*; Croonen y Brand; Hua y Dalbor; citados por Navarro y Puig, 2016). Más recientemente (en países como España), este modelo de negocios se ha expandido hacia sectores menos convencionales, en particular los denominados "intensivos en capital intelectual", tales como fisioterapia, odontología y asesoramiento,

aunque en estos casos límites tienden a volverse más evidentes. Algunos surgen de desacuerdos con respecto a las tareas que cada una de las partes debe asumir, la duración del contrato y los mecanismos para la transferencia de conocimiento. En última instancia, estos aspectos pueden conducir a situaciones en las cuales las empresas bajo la fórmula de franquicia hacen de la opción de franquicia una opción más arriesgada.

Desde la perspectiva de la Teoría de la agencia, debido a su posición estática y económica, no puede abordar situaciones en las que hay actividades en las que parte o la totalidad de los recursos más valiosos están en posesión del franquiciado, y tales recursos y capacidades son dinámicos. Algunos de estos recursos se clasifican como capital intangible o intelectual. En tales casos, la disonancia en el contenido y la duración del contrato puede causar problemas importantes entre las partes y, como resultado, una disolución prematura de la relación (ídem).

De acuerdo con Rosado, Paul y Dikova (2018), la literatura sobre franquicias nacionales e internacionales se ha centrado principalmente en indagar cuáles son sus factores determinantes (p. ej., búsqueda de ganancias, saturación del mercado, fuerte competencia, entre otros) y por qué las empresas nacionales participan o no en franquicias internacionales (p. ej., debido a limitaciones de recursos, falta de conocimiento de los mercados extranjeros, perspectivas de crecimiento limitadas, entre otros). Su abordaje se ha efectuado a partir de cinco corrientes diferentes de literatura, a saber, la macro perspectiva, la micro perspectiva, la gobernanza, la relación franquiciante-franquiciado y las fuerzas impulsoras del modelo.

Discusión.

Una de las primeras discusiones relevantes se remonta a los trabajos de Stanworth (1995), acerca del dilema si la franquicia debía considerarse como un emprendimiento o como una relación de dependencia; en otros términos, si un franquiciado debía ser considerado como un empresario en

lugar de un gerente o cuasiempleado. Al respecto este autor destaca (citando trabajos publicados hasta entonces), algunas premisas relevantes como: la franquicia y el inicio de un nuevo negocio como parte del mismo proceso de decisión; más tarde la franquicia fue definida en términos de una “avenida al autoempleo” (Stanworth, Purdy, Price y Zafiris, 1998).

La tendencia a considerar la autonomía/independencia del franquiciado como un elemento subjetivo; prerrogativas limitadas de los franquiciados, en particular sobre aspectos como la contratación y despido de personal; control del franquiciante al franquiciado mediante “oficiales de campo” (field officers), o mediante falsos consumidores; existen, incluso dentro de una misma franquicia, distintos grados de poder; con frecuencia operan en la línea de los contratos renovables periódicamente y en la práctica escasamente comparan las consecuencias para un franquiciador si un franquiciado rescindía su contrato prematuramente o al vencer su plazo; algunos autores las consideraban “formas de autoempleo controladas”, esbozando factores clave para poder ocuparse de asuntos propios.

Los estudios desarrollados hasta mediados de la década de 1990 daban cuenta de un mayor alcance para aquellas franquicias que otorgaban territorios exclusivos, que suministraban un elemento de servicio (o intangible) alto, que requerían elevados niveles de experiencia operativa y en las que dependen de una imagen de marca promovida localmente; con el tiempo, los contratos se habían vuelto más exhaustivos y estrictamente obligatorios. Algunos elementos de campo podrían acelerar dicho proceso, como la formación de agrupaciones nacionales de franquiciadores (ideales para el intercambio de información, ideas y experiencias, así como la institucionalización de la llamada “mejor práctica”); el desarrollo de servicios comerciales especializados, capaces de asesorar y actuar para los franquiciadores, y los avances en la tecnología de la información y de las prácticas de gestión, que propiciaron formas más estrictas de control en el lugar de trabajo en general (Stanworth, 1995).

Más tarde la discusión se centró en el dilema de si debía invertirse en franquicias o en pequeños negocios convencionales (Stanworth *et al.*, 1998). Citando un estudio de Storey, en el que comparaban datos de EE.UU. con los de Reino Unido en relación con la tasa de fracaso de las pequeñas empresas, estos autores señalan que el patrón general revelado era que al finalizar la década del 2000, las empresas jóvenes tenían más probabilidades de fracasar que las viejas; que las pequeñas tenían más probabilidades de fracasar que sus contrapartes más grandes, al tiempo que lo que más influía en la supervivencia de las empresas jóvenes era el hecho de si crecían o no en un corto período luego de su puesta en marcha.

Luego, basados en sus propios hallazgos, concluyeron que había evidencias de similitudes estrechas entre las tasas de fracaso entre las franquicias y las pequeñas empresas, siempre que las salidas de franquicias del mercado se contabilizaran como “franquicias muertas”; no obstante, evidenciaron que la franquicia es aún más riesgosa que la actividad convencional de la pequeña empresa en los primeros cuatro o cinco años de vida –tanto para el franquiciador como para el franquiciado–, seguido de un período de fracaso relativamente bajo una vez que alcanza su punto de equilibrio. En todo caso, una franquicia no garantiza el éxito para los franquiciados. Además, para quienes invierten en alternativas inferiores a los negocios franquiciados mejor establecidos, puede ser más riesgoso que establecer un negocio independiente.

Finalmente, y sin pretender agotar la discusión, el otro aspecto relevante en la literatura sobre franquicias es la conveniencia o no de la internacionalización³. Algunos autores señalan que la clave

³ En el año 2015, las 10 más importantes franquiciantes de EE.UU., la mayoría de ellos con presencia y negocios al nivel internacionales eran (ordenados del 1º al 10º lugar) los siguientes: Subway (sándwiches y ensaladas), McDonald's (hamburguesas y otros), 7-Eleven Inc. (tiendas de conveniencia), Hampton Inns & Suites (hoteles de precios intermedios); Great Clips (peluquerías); H&R Block (preparación de impuestos); Dunkin' Donuts (donas); Jani-King (limpieza comercial); Servpro (aseguradoras); y MiniMarkets (tiendas de conveniencia y expendios de combustible). En 2019 ese ranking había cambiado ligeramente, siendo ahora: 1) McDonald's; 2) Dunkin' Donuts; 3) Sonic Drive-In; 4) Taco Bell; 5) The UPS Store; 6) Culver's; 7) Planet Fitness; 8) Great Clips; 9) Jersey Mike's Subs; y 10) 7-Eleven Inc. (Entrepreneur, 2019).

para hacerlo estriba en la motivación de la gerencia para expandirse en mercados externos como uno de los determinantes clave de la franquicia internacional.

Los franquiciadores nacionales exitosos se mostraron reacios a expandirse internacionalmente cuando carecían de experiencia internacional y cuando tenían recursos financieros limitados. De allí que las capacidades de gestión y el aprendizaje colectivo tienen una fuerte influencia en la expansión internacional a través de la franquicia. Caso contrario, la falta de experiencia, la familiaridad con el mercado extranjero y la baja tolerancia al riesgo desalientan la expansión internacionalmente. En estos casos también la experiencia previa del franquiciante y del franquiciado podría reducir la incertidumbre relativa a las asociaciones internacionales de franquicias.

Habría que añadir, que debido a que la mayoría de los sistemas de franquicias son de propiedad privada, la información disponible públicamente es escasa para la investigación empírica. De allí que la herramienta para estudios internacionales de franquicias sea el estudio de caso, que por tanto limitan la relevancia de los resultados a la situación observada. Otras limitantes son el carácter homogéneo de los franquiciadores, por lo que agregación y la búsqueda de relaciones lineales podría enmascarar ideas importantes (Rosado, Paul y Dikova, 2018).

Contratos, nuevas variantes del franquiciado e implicaciones para el desarrollo del negocio.

Uno de los aspectos centrales del modelo franquiciado es la exclusividad. En este caso el franquiciante (productor o no de bienes o servicios) exige a su franquiciado la distribución/prestación de sus productos. En otros modelos también ocurre, pero a cambio de descuentos u otros beneficios para el detallista. Este tenderá a aceptar la distribución exclusiva si ello mejora la eficiencia del canal de distribución y crea oportunidades para mejorar sus beneficios, o a rechazarla en caso contrario (Estrada, 2015). De acuerdo con el autor, son tres las hipótesis presentes en la literatura para explicar

la racionalidad de tal conducta, a saber: i) desplazar a los competidores; ii) debilitar a la competencia; y, iii) resolver externalidades entre fabricantes para optimizar las actividades de venta.

El contrato es la característica principal que explica el auge de la franquicia, en el que se refleja el modelo de negocio cuya eficacia ha sido ya probada (Pavón y Vargas, 2016) y por tanto permite para minimizar el riesgo para el franquiciado de posicionar por sí mismo una marca, producto o desarrollo de know-how (Solano, 2017). Tales contratos nacen como resultado de oportunidades de mercado – cualidades similares al mercado– en las que el franquiciador desarrolla un producto o servicio que el franquiciado puso en el mercado, o surgen como resultado del poder de mercado del franquiciador – cualidades firmes–, quien proporciona asistencia al franquiciado para establecer un negocio (Norton; citado por Navarro y Puig, 2016).

Desde la teoría de la agencia –economía institucional–, el contrato constituye la parte medular de la relación principal-agente, actuando como primero el franquiciante y como segundo el franquiciado. En él se establecen los derechos de propiedad del negocio, al tiempo que se especifican los derechos y obligaciones de las partes que lo integran (Pavón y Vargas, 2016). Su forma varía según se trate de una franquicia directa (cuyo objetivo es la creación de un canal de distribución) o una principal (cuyo fin es crear una estructura de distribución) (Bercovitz, Moralejo y Quicios, 2009). Adicionalmente, el empresario que se convierte en franquiciado participa en la negociación del acuerdo de franquicia. En todo caso, es abundante la literatura sobre contratos y resolución de conflictos (Rosado, Paul y Dikova, 2018), así como acerca de su disolución prematura y fallos en su funcionamiento (Navarro y Puig, 2016).

También debido a su auge es creciente la atención por parte de los legisladores. La falta de una normativa propia o la debilidad de la existente propicia que en muchos países la conflictividad suela estancarse, debido a la inexistencia o imprecisiones en cuanto a particularidades presentes en los contratos de distribución comercial (por ej., relativas a las fases de formación y de extinción

contractual) (Muñoz, 2016). Esto último pone en relieve la complejidad para dotar al sistema de franquicias de contratos universales, sistemáticos y que engloben la mayoría de las dimensiones y variables relevantes en la relación franquiciante-franquiciado. Adicionalmente aparecen preocupaciones en cuanto a la delimitación de las responsabilidades del franquiciante (o franquiciado) por actuaciones del franquiciado (o franquiciante) frente a terceros (Corredor, 2015).

La constante evolución de los negocios y de su entorno han llevado a una mutación del modelo tradicional, propiciando la aparición de la llamada “franquicia asociativa”. En esta nueva modalidad (o variante “específica” de la franquicia general) el franquiciante tradicional se convierte ahora socio del franquiciado o socio de la empresa a través de la cual explotará una franquicia. Por tanto, adicionalmente a las dos partes de un contrato, se tiene ahora dos socios que comparten tanto la inversión como el riesgo de explotar un negocio franquiciado en un mercado nuevo y la dirección de la empresa resultante. Esto último no tiene por qué traducirse necesariamente en un acuerdo vertical que riña contra la competencia. La propia Organización para la Cooperación y el Desarrollo Internacional (OECD, 1994) ya hace décadas había exhortado a las autoridades de la competencia a apreciar este potencial de las franquicias para promover la competencia, así como que los riesgos que las restricciones verticales en los acuerdos de franquicia pueden tener efectos anticompetitivos.

La forma de materializarlo en la práctica varía desde la participación del franquiciante en la el capital de la empresa franquiciada, o viceversa (Quintero, citado por Solano, 2017); o bien realizando ambos en común las inversiones requeridas (Liñán e Iglesias, citados por Solano, 2017). Aun así, los patrimonios del franquiciante y del franquiciado continúan siendo independientes, dado que no es un método de integración económica. No obstante, tiene también sus detractores (por ej., Arrubla, 2012; o Domínguez, 2007; citados por Solano, 2017), quienes señalan que bajo el contrato de franquicia no es posible una figura asociativa. En suma, la franquicia asociativa constituye una vía para reducir la

independencia de las partes, con el fin último de conseguir sus de sus fines comerciales y empresariales (Solano, 2017).

El modelo más común sigue siendo la franquicia de formato de negocios (business format franchising), en el que mediante la franquicia se explota un formato de negocios completo. Esto supone la reproducción de un sistema de negocios basado en un *know-how* que aprovecha la experticia y acreditación del franquiciante y el conocimiento del mercado local por parte del franquiciado para ampliar la red de distribución).

Una modalidad de negocios en las franquicias aún más reciente –tras el auge de las TICs– es la llamada “Era del comercio minorista omnicanal” (*omni-channel retailing era*), como por ej., de Sears –marca de EE.UU.–, Uniqlo –de Japón, con su estrategia O2O–, con ingentes inversiones en sistemas de información para llevar a cabo tantas operaciones en línea y fuera de línea, de manera mejorada e integrada. Además de llevar el tráfico *off-line* a las tiendas minoristas, mediante el uso de software especializado o redes sociales, el modelo permite evitar conflictos de canales y la “canibalización” entre franquiciados y propietarios de una marca (Choi, Chen y Chung, 2019). De hecho, reconocidas trasnacionales de la moda, tanto en ropa como en calzado, están implementando operaciones de franquicia (Khazaei, Arabzad, Asian, Fahimi y Verij, 2018) en países asiáticos como Irán (Adidas, Asics, Nike, Puma y Saucony)⁴.

⁴ Como parte de la dinámica del mercado, la multinacional y tradicional marca de refrescos/bebidas gaseosas Coca-Cola es actualmente protagonista en la prensa económica mundial: ha modificado una parte básica de su modelo de negocio, referida al control de las operaciones de manufactura y distribución, para dejar de ser propietaria. Con ello planea para 2020 desprenderse de sus operaciones de fabricación y distribución en EE.UU. y concentrarse lo que cree es un negocio mucho más rentable: el de fabricar el concentrado. Cabe recordar que la idea inicial era otorgar como franquicias los camiones de distribución y centros de almacenamiento, quedándose ella con las plantas embotelladoras (cerrando algunas y modernizando otras), de manera de crear una presencia manufacturera en este país que le permitiera reaccionar oportunamente a los cambios en los gustos de los consumidores (<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/03/27/56f4014aca47411e6b8b4573.html>). Este es un ejemplo de cómo el modelo original de franquicias debe mutar para adecuarse al entorno, so pena de incurrir en pérdidas económicas de gran magnitud o incluso de desaparecer.

En estos casos, los autores señalan que para mantener la fidelidad de sus clientes las empresas deben mejorar la percepción de aquellos sobre la “personalidad” de su marca, en lo que tanto la publicidad boca a boca, junto con la realización de festivales, promociones y campañas publicitarias por parte de los productores pueden coadyuvar de manera efectiva para alcanzarlo. Adicionalmente y desde la perspectiva gerencial, implementar adecuadamente prácticas de marca resulta clave para lograr una ventaja competitiva, identificando las prioridades del mercado relacionadas con la industria (en este caso, la del deporte) y luego desarrollando una estrategia de marca efectiva (Khazaei, et al., 2018). En otros casos, el fabricante/franquiciante puede implementar canales directos en línea (e-commerce), práctica que necesariamente perjudica al minorista/franquiciado, pues se produce una reducción en el precio mayorista y una ampliación de la cobertura del mercado de la marca (Luo, Li y Cheng, 2016).

Franquicias internacionales y su desarrollo en el Ecuador.

Con el auge de las franquicias, al nivel internacional emergió en 1960 la International Franchise Association, una entidad nacida en EE.UU. y orientada inicialmente a la protección de sus miembros, que devino más tarde en una de envergadura internacional. Su misión es proteger, mejorar y promover la franquicia, en tanto que su visión se resume en ser "la voz preeminente y líder reconocido para la franquicia en todo el mundo" (IFA, 2019).

De acuerdo con Hoy, Perrigot y Terry (2017), las franquicias en EE.UU. representaban más de 1,3 billones de USD, operadas por más de 450.000 establecimientos y empleando a más de 7,9 millones de trabajadores en 2007; por su parte, el sector manufacturero en su conjunto tenía unos 13,4 millones. Tales cifras ponen en relieve tanto el crecimiento de los sectores de ventas al detal como servicios, así como el rol clave de las franquicias en la organización de tales sectores.

En Europa (año 2014) había más de 13.620 marcas operando a través de 517.864 tiendas franquiciadas (European Franchise Federation; citada por Hoy, Perrigot y Terry, 2017). Por su parte, al nivel mundial, y no obstante las dificultades de cuantificación, se estima que en la actualidad existen unos 40.000 sistemas de franquicias al nivel mundial, con cerca de 3 millones de tiendas que dan empleo a unos 21 millones de trabajadores (IFS; citada por Hoy, Perrigot y Terry, 2017).

En el caso de Ecuador, una de las entidades relevantes en el ámbito de las franquicias en el país es Ecuafanquicias (2019a), que se autodefine como “una empresa líder en el desarrollo de franquicias y expansión de negocios” (2019a.). Entre los servicios ofertados, en particular para franquiciantes, destacan el análisis de viabilidad de una franquicia y asesoría para su creación; elaboración de manuales para su operación; diseño de estrategias de desarrollo integral de franquicias y expansión de negocios; registro de marcas, propiedad intelectual y contratos de franquicia; capacitación y formación, tanto franquiciadores como para franquiciados; apoyo para la negociación en los ámbitos nacional e internacional, así como participación en ferias nacionales e internacionales; apoyo para promoción de marcas, franquicias y búsqueda de franquiciados; y diseño de estrategias para acceder a nuevos mercados.

Desde el punto de vista jurídico, los instrumentos más importantes que regulan su funcionamiento son la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, del Código Civil y del Código de Comercio (ídem).

De acuerdo con esta fuente, actualmente están disponibles 17 franquicias como oportunidades de negocios para potenciales franquiciados, agrupadas en 5 categorías: Comida (Cosa Nostra Trattoria Pizzería; Movie House Pizza; Los Pollos de la Tri; The Gourmet Pizzería; a las que se suman Subway; La Parrilla del Nato; Los Ceviches de las Gaviotas; Heidi Heladería; Mongos; Boobble Tea y Marleys Subs); Educación (Planeta Mejor; Ciencia Divertida; Wall Street English; The Growth

Coach; Little Kickers y WikiUp); Cafeterías (ninguna ofertada en la actualidad); y Otras (Cellairis y DFacture).

Los orígenes se remontan a la entrada en funcionamiento el 08/03/1967 de la empresa Martinizing, dedicada al servicio de lavado en seco, con apenas 8 empleados. En la actualidad, esta marca cuenta con 170 y 480 empleados al nivel nacional. Otros hitos relevantes han sido la llegada al país de las enseñas Kentucky Fried Chicken (en 1975), Pizza Hut (en 1982), Burger King (en 1986) y McDonald's (en 1997), estimándose en 150 actualmente el número de franquicias extranjeras. Junto con ellas progresivamente vienen cobrando auge otras de origen nacional, entre las que destacan Disensa, Farmacias Cruz Azul, Pañaleras Pototín, Yogurt Persa, Restaurante Pims, Los Cebiches de la Rumiñahui, Expocolor, Docucentro Xerox, entre otras (Ecuafanquicias, 2019b). Más recientemente, han incursionado en el mercado nacional 3 de las 4 principales marcas de moda de España (Zara, Mango y Desigual, todas del conglomerado Inditex), cuyos productos son bien valorados por los consumidores ecuatorianos (Ceballos, 2014).

En esta misma línea de actuación, está la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (EAFRAN, 2019), organización sin fines de lucro orientada a promover, proteger y desarrollar del sistema de franquicias en el país y en la que convergen franquiciantes, franquiciados, consultores y proveedores de productos y servicios para franquicias. Sus lineamientos estratégicos se resumen en:

- i) Establecimiento de contactos con entidades públicas y privadas para promocionar el sistema de franquicias en Ecuador.
- ii) Promoción de distintos eventos de franquicias con las Cámaras de la Producción, universidades y entidades financieras.
- iii) Creación de nuevas franquicias ecuatorianas como estrategia para generación de nuevas empresas y generación de empleo.

iv) Participación en ferias y eventos internacionales, como instrumento de apoyo a la exportación de franquicias ecuatorianas.

v) Promoción de micro franquicias como alternativa de creación de microempresas y medio para reducir la pobreza.

Entre sus miembros destacan Yogurt Persa, Pim's, Disensa, Pañaleras Pototín, Farmacias Cruz Azul, Los Cebiches de la Rumiñahui, Wall Street Institute, New Horizons, Koktlitos, entre otras. EAFRAN es también parte de la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF), una entidad fundada en 1997 por iniciativa de México, Brasil, España, Argentina y Uruguay, a las que luego se sumaron las de Portugal, Venezuela y Colombia, y cuyo fin último es la difusión y defensa de la franquicia en Iberoamérica, el intercambio de información y mejores prácticas entre los países miembros.

Desde la Academia, se observan importantes contribuciones, tanto desde la investigación de diagnóstico como la aplicada, hacia la promoción de las franquicias como modelo de negocios en distintas regiones del país.

La Tabla 1 resume algunas de las tesis de grado desarrolladas sobre los temas de franquicias. Del examen de los documentos destaca el peso que siguen teniendo las enseñanzas internacionales como alternativa de negocios, así como la preeminencia en el sector alimentación/restauración, la creciente atención hacia el sector de las franquicias como conjunto y la marcha hacia la consolidación de las marcas locales.

Tabla 1. Ecuador: algunas iniciativas recientes para la adopción/desarrollo de franquicias internacionales y domésticas.

Autor (año)	Título del estudio/trabajo de investigación	Sector económico/ámbito geográfico/tipo de franquicia
Bravo (2014)	Estudio de factibilidad para la contratación de la franquicia yogurt PERSA y su funcionamiento en la ciudad de Esmeraldas	Sector alimentación/restauración; marca nacional; ámbito provincial
Cajas (2018)	Factibilidad de implementación de la franquicia de ropa del mercado europeo marca H&M en el Distrito Metropolitano de Quito	Sector textil, marca internacional y ámbito capitalino
Guerrero (2015)	El empleo directo e indirecto que generan las franquicias nacionales en la ciudad de Quito	Aspectos generales (aspectos macroeconómicas y contribución a la economía)
Martínez y Álvarez (2014)	La franquicia como plan de negocios alternativa para el Emprendimiento en el Ecuador	Modelo alternativo de negocio para emprendedores; ámbito nacional
Mejía (2018)	Influencia de las franquicias extranjeras de comida rápida en la economía del Ecuador	Sector alimentación/restauración y encadenamientos; ámbito nacional
Pallo (2017)	Creación de una Franquicia de la Escuela de Alta Cocina y Hotelería Río Gourmet para la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar	Sector alimentación/restauración y encadenamientos; ámbito provincial
Ramírez y Parrales (2014)	Diseño e implementación de una estrategia de mercado para la franquicia Transbuen del sector Portete en la ciudad de Guayaquil	Distribución mayorista; marca local (cerveza/sector alimentación); ámbito provincial
Silva (2010)	Efectos económicos y sociales de las franquicias en el Ecuador	Modelo alternativo de negocio para emprendedores; ámbito nacional
Vargas y Marín (2013)	Plan de Negocio para apertura de la Franquicia de la marca Cielito Lindo Mexican Food para las ciudades de Ambato y Baños de Agua	Sector alimentación/restauración; marca internacional; ámbito provincial
Vasco (2018)	Estudio para la incorporación del establecimiento de Pizza Planet, al sistema de franquicias del Ecuador	Sector alimentación/restauración; marca internacional; ámbito nacional
Velasco y Villacreses (2014)	La implementación de una franquicia como negocio propio en el Ecuador	Análisis FODA+ventajas y desventajas+riesgos de implementarlas; ámbito nacional

Fuente: EAFRAN, (2019).

CONCLUSIONES.

Aunque obviamente no se trata de un modelo novedoso, las franquicias se han convertido en décadas recientes en una alternativa para el desarrollo de negocios al nivel internacional. Si bien son los países de mayor tradición capitalista los más emblemáticos en donde se observa presencia en los diversos sectores económicos (particularmente, en el de los minoristas y la distribución), ellas crecen en importancia en países considerados de desarrollo reciente (por ej., Australia, España, China, entre

otros), favorecidas también por el exponencial desarrollo y expansión de las tecnologías de información y comunicación. A esto se añan los factores tradicionales que propiciaron su expansión y consolidación, como los procesos de urbanización e incremento de la demanda de bienes de consumo, la consolidación de las cadenas globales de valor, los avances tecnológicos y la producción en masa, revolucionando la distribución de bienes y servicios en la mayoría de los sectores industriales. El elemento clave que da inicio y afecta su implementación y desempeño es el contrato, con sus variantes y desafíos para regular su funcionamiento.

Si bien –a diferencia de lo que ocurre con otros modelos o temas en el ámbito de los negocios y de la organización industrial– no se ha erigido como un eje de investigación desarrollado, en la literatura abundan los trabajos centrados en la diatriba de la franquicia como alternativa de emprendimiento vs. la de un negocio bajo relación de dependencia, los factores que favorecen su desarrollo como modelo, sus ventajas frente a la pequeña empresa como alternativa para el autoempleo e incursión en los negocios (negocios propios), la conveniencia o no de adoptar la internacionalización, entre otros aspectos relevantes.

También son recurrentes los trabajos sobre las ventajas (la mayoría) y desventajas del modelo de franquiciado, destacando entre las primeras la idea generalizada de que supone menores riesgos, resulta menos costoso frente a los negocios tradicionales y proporciona mayores oportunidades para acceder al financiamiento; no obstante, algunos son lugares comunes, pues muchas veces las franquicias tienen los mismos atributos y riesgos que estos últimos. A pesar de ello, algunas evidencias empíricas apuntan como su ventaja más destacable su tasa de fracaso relativamente bajo una vez que alcanzan el punto de equilibrio.

En América Latina en general, y en el Ecuador en particular, el desarrollo de las franquicias ha sido tanto tardío respecto a los países arriba mencionados. No fue sino hasta finalizar la década de 1960 cuando apareció la primera franquicia internacional en Quito, estimándose en la actualidad en 150 el

número de franquicias extranjeras presentes en el territorio. Estas corresponden fundamentalmente a enseñanzas ligadas al sector alimentario y de la restauración, si bien recientemente aumenta su presencia en otros como el de la moda (vestidos y calzados). Junto con ellas han venido apareciendo y consolidándose simultáneamente algunas marcas locales, las que se expanden progresivamente a lo largo del territorio (e incluso proyectan su incursión internacional), especialmente en los sectores de alimentación, cafeterías y restauración en general; educación y otras.

Además del rol de la regulación (poco exhaustiva y genérica en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, en las disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, del Código Civil y del Código de Comercio), han tenido un papel clave en su promoción y desarrollo entidades no gubernamentales como Ecufranquicias y la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, así como otras contribuciones no menos relevantes que intentan darles un impulso como modelo de negocios. En síntesis, la incipiente literatura nacional sobre franquicias –al menos por ahora– parece indicar que se está en presencia de un proceso en su etapa de reaparición y expansión, en particular en el ámbito nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Anzola, M. L. (2014). Breve historia de las franquicias, ventajas y desventajas del modelo de negocios. *Ploutos*, 4 (1), pp. 4-9. Recuperado de:
<https://journal.ean.edu.co/index.php/plou/article/view/1369>
2. Asociación Ecuatoriana de Franquicias, (EAFRAN). (2019). Nuestra Misión. Recuperado de
<https://aefran.org/>
3. Bercovitz, R. C. R., Moralejo, I. N. I. y Quicios, M. M. S. (Coords.). (2009). Tratado de contratos (t. III). Valencia, España: Tirant lo Blanch.

4. Bermúdez, G. J. (2002). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Madrid: ESIC Editorial.
5. Ceballos, J. (2014). El top de la moda española pone su mira en el Ecuador. *Revista Gestión*, Núm. 236, pp. 30-32. Recuperado de:
https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/236_004.pdf
6. Calderón, M. E. y Huerta, P. A. (2015). Ingresos netos del franquiciado: una señal para elegir franquicia. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 55 (6), pp. 688-698. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155142631006>
7. Choi, T. M, Chen, Y. y Chung, S. H. (2019). Online-offline fashion franchising supply chains without channel conflicts: Choices on postponement and contracts. *International Journal of Production Economics*, Vol. 215, pp. 174-184. Recuperado de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527317301433>
8. Corredor, L. N. (2015). La responsabilidad del franquiciante por actos del franquiciado frente a terceros. *Iter Ad Veritatem*, Núm. 13, pp. 283-320.
9. Ecuafanquicias. (2019a). Expertos en franquicias en Ecuador. Recuperado de:
<http://www.ecuafanquicias.com/>
10. Ecuafanquicias. (2019b). Las primeras franquicias en Ecuador. Recuperado de:
http://www.ecuafanquicias.com/las_primeras_franquicias_en_ecuador.htm
11. Estrada, G. E. (2015). Distribución exclusiva y competencia. *El trimestre Económico*, 82 (326), pp. 403-431. Recuperado de:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2015000200403&lng=es&tlng=es
12. Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a. ed.). México, D. F. McGraw Hill.

13. Hoy, F., Perrigot, R. y Terry, A. (2017). Handbook of research on franchising. Cheltenham, UK y Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
14. International Franchise Association, IFA. (2019). IFA. About us. Recuperado de: <https://www.franchise.org/about-us>
15. Khazaei, P. J., Arabzad, S., Asian, S., Fahimi, M. y Verij, R. (2018). Employing fuzzy ANP for ranking the personality of International brands in the sports shoe industry. Journal of Modelling in Management, 13 (1), pp. 137-155. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JM2-02-2016-0009/full/html>
16. Luo, M., Li, G. y Cheng, T. C. E. (2016). Free riding and coordination in a dual-channel supply chain in e-commerce. International Journal of Shipping and Transport Logistics, 8 (3), pp. 223-249. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10397/61494>
17. Muñoz, P. J. (2016). Algunas consideraciones sobre la problemática regulación de los contratos de distribución comercial. Ars Iuris Salmanticensis, Núm. 4, pp. 75-101.
18. Mosquera, M. F. (2010). La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial. Revista MBA EAFIT, pp. 70-85. Recuperado de: <https://cfsbusiness.files.wordpress.com/2011/09/franquicia-estrategia-crecimiento-empresarial.pdf>
19. Navarro, S. G. y Puig, F. (2016). New challenges in franchisor-franchisee relationship. An analysis from agency theory perspective. Cuadernos de Gestión, 18 (1), pp. 85-102. Recuperado de: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/150610gn.pdf>
20. Navas, M. F. y Mosquera, A. M. (2009). El contrato de franquicia: aportes y tendencias en el derecho comparado sobre la responsabilidad del franquiciador. Universitas, (119), pp. 279-304. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/vniv/n119/n119a17.pdf>

21. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD. (1994). Competition policy and vertical restraints: Franchising agreements. Washington: OECD. Recuperado de: <https://www.oecd.org/competition/abuse/1920326.pdf>
22. Pacheco, B. M. y Castaño, B. H. (2017). Caracterización de la inversión en franquicia: hacia una propuesta investigativa. *Revista Colombiana de Contabilidad-ASFACOP*, 5 (10), pp. 51-70. Recuperado de: <http://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/68>
23. Parkin, M. y Loría, D. E. (2010). *Microeconomía. Versión para Latinoamérica*. (9a. ed.). México: Pearson Educación de México.
24. Pavón, C. Z. y Vargas, J. G. (2016). Consideraciones sobre el auge de la franquicia como sistema de negocio en México. *Gestión y Estrategia*, Núm. 49, pp. 83-92. Recuperado de: <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4920/Consideraciones-sobre-el-auge-de-la-franquicia-como-sistema-de-negocio-en-Mexico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
25. Queensland Government. (2016). Advantages and disadvantages of buying a franchise [en línea]. Recuperado de <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/buying-business/buying-franchise/advantages-disadvantages>
26. Rosado, S. A., Paul, J. y Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, Vol. 85, pp. 238-257. Recuperado de: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296317305520?token=0E1AB1EBF8B46A5B0CCCC8A276BF23A56F213B16AFD5534D25EDA8C1C2EFE9396A33DE9DAB1F75C139257B6B737E5528>
27. Solano, D. A. (2017). Franquicia asociativa: entre la independencia contractual de las partes y el vínculo asociativo en la franquicia. *Revista de Derecho Privado*, Núm. 57, pp. 1-29. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3600/360055996010>

28. Stanworth, J. (1995). The franchise relationship: Entrepreneurship or dependence? *Journal of Marketing Channels*, 4 (1-2), pp. 161-176. https://doi.org/10.1300/J049v04n01_10
29. Stanworth, J., Purdy, D., Price, S. y Zafiris, N. (1998). Franchise versus conventional small business failure rates in the US and UK: More similarities than differences. *International Small Business Journal*, 16 (3), pp. 56-69. <https://doi.org/10.1177/0266242698163003>

BIBLIOGRAFÍA.

1. Bravo, A. S. (2002). Estudio de factibilidad para la contratación de la franquicia yogurt PERSA y su funcionamiento en la ciudad de Esmeraldas. (Trabajo de grado inédito). Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Esmeralda, Escuela de Comercio Exterior. Recuperado de: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/144>
2. Cajas, R. X. (2018). Factibilidad de implementación de la franquicia de ropa del mercado europeo marca H&M en el Distrito Metropolitano de Quito. (Trabajo de grado inédito). Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Quito. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15315>
3. Entrepreneur. (2019). 2019 top franchises from Entrepreneur's Franchise 500 list. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/franchise500>
4. Guerrero, M. P. (2015). El empleo directo e indirecto que generan las franquicias nacionales en la ciudad de Quito. (Trabajo de grado inédito). Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Quito. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9213>
5. Martínez, M. A. y Álvarez, H. T. (2015). La franquicia como plan de negocios alternativa para el emprendimiento en el Ecuador. (Trabajo de grado inédito). Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/19240>

6. Mejía, C. J. (2018). Influencia de las franquicias extranjeras de comida rápida en la economía del Ecuador. (Trabajo de grado inédito). Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30211>
7. Pallo, F. G. (2017). Creación de una Franquicia de la Escuela de Alta Cocina y Hotelería Rio Gourmet para la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar. (Trabajo de grado inédito). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Recuperado de:
<http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8289>
8. Ramírez, K. E. y Parrales, T. A. (2014). Diseño e implementación de una estrategia de mercado para la franquicia Transbuen del sector Portete en la ciudad de Guayaquil. (Trabajo de grado inédito). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Recuperado de:
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/149>
9. Silva, R. A. (2010). Efectos económicos y sociales de las franquicias en el Ecuador. (Trabajo de grado inédito). Universidad de las Américas, Quito. Recuperado de:
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/488>
10. Vargas, Y. X. y Marín, H. S. (2018). Plan de Negocio para apertura de la Franquicia de la marca Cielito Lindo Mexican Food para las ciudades de Ambato y Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua. (Trabajo de grado inédito). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/8300?locale=en>
11. Vasco, A. N. (2013). Estudio para la incorporación del establecimiento de pizza planet, al sistema de franquicias del Ecuador. (Trabajo de grado inédito). Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Turismo, Hotelería y Gastronomía. Recuperado de:
<http://192.188.51.77/handle/123456789/13143>

12. Velasco, A. y Villacreses, M. J. (2014). La implementación de una franquicia como negocio propio en el Ecuador. (Trabajo de grado inédito). Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de: <http://192.188.53.14/handle/23000/3103>
13. Villacreses, M, J. (2014). La implementación de una franquicia como negocio propio en el Ecuador. (Trabajo de grado inédito). Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración para el Desarrollo. Recuperado de:
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3103/1/000110189.pdf>

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Wilson Eduardo Medina Guerrero.** Magister En Administración Financiera y Comercio Internacional. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Uniandes, Matriz Ambato - Ecuador. E-mail: edumg1438@hotmail.com
2. **José Daniel Anido Rivas.** Economista y Contador Público. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Matriz Ambato - Ecuador. E-mail: anidoriv@4gmail.com
3. **Bayron Ramiro Pinda Guanolema.** Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, Matriz Ambato - Ecuador. E-mail bayron77ramiro@gmail.com

RECIBIDO: 7 de noviembre del 2019.

APROBADO: 20 de noviembre del 2019.