

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**MANUAL DE FRANQUICIAMIENTO PARA LA EMPRESA “LA
MINA”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

WILLIAM FERNANDO VILLACÍS LUNA

wfvillacis@gmail.com

DIRECTOR: ING. MANUEL AGUSTÍN ESPINOSA L., MBA

maespinosal@hotmail.com

OCTUBRE 2009

DECLARACIÓN

Yo, William Fernando Villacís Luna, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

WILLIAM FERNANDO VILLACÍS LUNA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por William Fernando Villacís Luna, bajo mi supervisión.

Ing. Manuel Agustín Espinosa L., MBA.

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

- A la Ing. Mónica Luna gerente general de “La Mina”, por abrirme las puertas de su empresa.
- A mis padres por apoyarme incondicionalmente durante mis estudios.
- Al Ing. Manuel A. Espinosa por su valiosa colaboración.

DEDICATORIA

A mi abuelita: Marinita

A mis abuelos: José Luis y Margarita

A mis padres: William y Patricia

A mi novia: Paola

A mi mentora: Enmita

“Cuando sientas que vas a luchar,
Cuando sientas tu alma cantar,
Cuando sientas tu voz sollozar,
Cuenta conmigo...”

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
PRESENTACIÓN	v
CAPITULO 1	1
1. TEORIA DE FRANQUICIAS	18
1.1. HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS	18
1.2. ¿QUE ES UNA FRANQUICIA?	19
1.3. TIPOS DE FRANQUICIA.....	21
1.3.1. FRANQUICIA MAESTRA (MASTER FRANCHISE)	21
1.3.2. MULTIFRANQUICIA O FRANQUICIAS MÚLTIPLES.....	21
1.3.3. FRANQUICIA INDIVIDUAL	21
1.3.4. FRANQUICIA CORNER (CORNER FRANCHISE).....	22
1.3.5. FRANQUICIAS DE PRODUCTOS.....	22
1.3.6. FRANQUICIAS DE SERVICIOS	22
1.3.7. FRANQUICIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	22
1.4. ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA.....	22
1.4.1. LAS PARTES.....	23
1.4.2. LA MARCA COMERCIAL	23
1.4.3. EL PRODUCTO O SERVICIO	24
1.4.4. EL KNOW HOW	24
1.4.5. PAGOS PARA LA ADQUISICIÓN DE LA FRANQUICIA	24
1.4.6. DURACIÓN DE LA FRANQUICIA	25
1.4.7. CONTRATO DE FRANQUICIA.....	25
1.5. FACTORES DE ÉXITO QUE DETERMINAN SI UNA EMPRESA ES FRANQUICIABLE	27
1.6. LA FRANQUICIA COMO UN SISTEMA	28

1.7.	IMPLICACIONES PARA LAS PARTES	30
1.7.1.	FRANQUICIADOR	30
1.7.2.	FRANQUICIADO	31
1.8.	QUE NO ES UNA FRANQUICIA	34
CAPITULO 2		36
2.	ENTORNO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR	36
2.1.	DEFINICIÓN LEGAL DE FRANQUICIA	36
2.2.	UTILIDAD DE LA FRANQUICIA	37
2.3.	LAS PARTES CONTRATANTES	38
2.3.1.	DERECHOS DEL FRANQUICIADOR	39
2.3.2.	OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR	41
2.3.3.	DERECHOS DEL FRANQUICIADO	43
2.3.4.	OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO	43
2.4.	CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIAS	47
2.4.1.	CONTRATO CIVIL Y MERCANTIL	48
2.4.2.	BILATERAL	48
2.4.3.	ONEROSO	48
2.4.4.	PRINCIPAL	49
2.4.5.	ALEATORIO	49
2.4.6.	REAL, CONSENSUAL	49
2.4.7.	INNOMINADO O ATÍPICO	50
2.4.8.	DE EJECUCIÓN INSTANTÁNEA O DE TRACTO SUCESIVO	50
2.4.9.	CONTRATO PRIVADO	50
2.4.10.	LIBREMENTE DISCUTIDO O DE ADHESIÓN	50
2.5.	DESCRIPCIÓN OPERATIVA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA	51
2.6.	ESTRUCTURA DE UN CONTRATO ESCRITO	52
2.7.	DIFERENCIA DE LA FRANQUICIA CON OTRAS CATEGORÍAS CONTRACTUALES	53

2.7.1.	CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN.....	53
2.7.2.	LICENCIA COMERCIAL O USO DE MARCA.....	54
2.7.3.	CESIÓN DE PATENTE.....	55
2.7.4.	KNOW HOW	55
2.7.5.	SUMINISTRO.....	56
2.7.6.	ENGINEERING	56
2.7.7.	CONCESIÓN	57
2.8.	LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN EL ECUADOR	57
2.8.1.	ASPECTOS DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN LA FRANQUICIA.....	58
2.8.2.	PROCESO DE REGISTRO DE MARCAS, NOMBRES COMERCIALES Y APARIENCIAS DISTINTIVAS	60
2.9.	TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA	61
2.9.1.	MUTUO ACUERDO.....	61
2.9.2.	UNILATERALMENTE.....	61
2.9.3.	INCUMPLIMIENTO DE UNA O VARIAS CLÁUSULAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA	61
2.9.4.	POR RESOLUCIÓN O RESCISIÓN	62
2.9.5.	POR PREAVISO DEL FRANQUICIADOR O FRANQUICIADO	62
2.9.6.	QUIEBRA DEL FRANQUICIADOR O FRANQUICIADO	62
2.9.7.	MUERTE DEL FRANQUICIADO	62
2.9.8.	POR VENCIMIENTO DEL PLAZO	63
2.10.	OBLIGACIONES NO DEFINIDAS PARA UNA FRANQUICIA EN EL ECUADOR	63
2.10.1.	ELEBORACIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	63
2.10.2.	ELEVACIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA A ESCRITURA PÚBLICA	65
2.10.3.	AFILIACIÓN A LAS CÁMARAS DE INDUSTRIA	66
2.10.4.	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	66
CAPITULO 3		67
3.	INTRODUCCION A LA EMPRESA “LA MINA”	67

3.1.	EL NEGOCIO DE LA PLATERIA	67
3.1.1.	INTRODUCCIÓN	67
3.1.2.	PROPIEDADES DE LA PLATA.....	67
3.1.3.	<i>ESTADO NATURAL DE LA PLATA</i>	68
3.1.4.	<i>METALURGIA</i>	68
3.1.5.	<i>APLICACIONES DE LA PLATA</i>	69
3.2.	RESEÑA HISTÓRICA DE LA MINERÍA EN EL ECUADOR	69
3.2.1.	PRINCIPALES ZONAS MINERAS EN EL ECUADOR.....	72
3.3.	ORFEBRERÍA	75
3.3.1.	ORFEBRERÍA PREHISTÓRICA.....	75
3.3.2.	TÉCNICAS DE ORFEBRERÍA	76
3.3.3.	TÉCNICAS DE FABRICACIÓN	76
3.3.4.	TÉCNICAS DECORATIVAS	78
3.4.	DESCRIPCION DE LA EMPRESA	80
3.4.1.	ANTECEDENTES	80
3.4.2.	LOGOTIPO.....	81
3.4.3.	ESLOGAN	81
3.4.4.	SUCURSALES.....	82
3.4.5.	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y NIVELES DE DECISION	82
3.5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	84
3.5.1.	MISIÓN	84
3.5.2.	VISIÓN	84
3.5.3.	OBJETIVOS CORPORATIVOS	84
3.5.4.	VALORES.....	85
3.5.5.	POLÍTICAS GENERALES	85
3.5.6.	ANALISIS AMBIENTAL.....	86
	CAPITULO 4	87

4.	ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA AL MODELO DE FRANQUICIA	87
4.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	88
4.2.	DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LOS DEPARTAMENTOS.....	90
4.2.1.	DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS	90
4.2.2.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y ADQUISICIONES.....	92
4.2.3.	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	96
4.2.4.	DEPARTAMENTO DE FRANQUICIAS.....	98
4.3.	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	99
4.3.1.	BODEGA CENTRAL	100
4.3.2.	AUDITORIA INTERNA	111
4.3.3.	ADMINISTRACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS.....	114
CAPITULO 5		124
5.	MANUAL DE FRANQUICIA EMPRESA “LA MINA”	124
5.1.	PRESENTACIÓN.....	124
5.2.	INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	125
5.2.1.	HISTORIA	125
5.2.2.	SIGNOS DISTINTIVOS.....	125
5.2.3.	COMPETENCIA.....	126
5.3.	LA FRANQUICIA	127
5.3.1.	CONCEPTO.....	127
5.3.2.	OBJETIVOS	127
5.3.3.	PERFIL DE LA FRANQUICIA	128
5.3.4.	PERFIL DEL FRANQUICIADO.....	128
5.4.	EL PRODUCTO.....	129
5.4.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS	129
5.4.2.	CODIFICACIÓN	132
5.4.3.	ETIQUETADO	132

5.4.4.	EMPAQUE.....	133
5.4.5.	PEDIDOS DE MERCADERÍA	134
5.4.6.	INVENTARIOS.....	134
5.5.	ESTRUCTURA FÍSICA DEL NEGOCIO.....	134
5.5.1.	LOCAL COMERCIAL	135
5.5.2.	ISLA COMERCIAL (STAND)	138
5.6.	MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.....	140
5.6.1.	DESCRIPCION DE CARGOS	140
5.6.2.	PERFIL DE COMPETENCIAS	140
5.6.3.	RECLUTAMIENTO.....	140
5.6.4.	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	141
5.6.5.	INDUCCIÓN.....	142
5.6.6.	SALARIOS Y REMUNERACIONES	142
5.6.7.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	142
5.6.8.	CAPACITACIÓN	143
5.6.9.	REGLAMENTO INTERNO	143
5.6.10.	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	143
5.7.	MANUAL DE PROCESOS.....	145
5.7.1.	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	145
5.7.2.	DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES.....	145
5.7.3.	REQUERIMIENTOS DE SOFTWARE Y HARDWARE	145
5.7.4.	CONTROLES	145
5.8.	CONTRATO DE FRANQUICIA.....	146
5.8.1.	ANEXOS DEL CONTRATO	147
CAPITULO 6		148
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	148
6.1.	CONCLUSIONES	148

6.2. RECOMENDACIONES	150
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
GLOSARIO	153
ANEXOS	156

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1. EL SISTEMA DE FRANQUICIA.....	1
FIGURA 3.1. MAPA FISICO DEL ECUADOR, IGM 1999, MAPA DE ZONAS MINERAS Y MINERALES METÁLICOS DE INTERÉS ECONÓMICO	1
FIGURA 3.2. LOGOTIPO DE LA EMPRESA	1
FIGURA 3.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “LA MINA”	1
FIGURA 4.1. ORGANIGRAMA ADAPTADO A FRANQUICIA “LA MINA”	1
FIGURA 4.2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PEDIDOS DE BODEGA CENTRAL A PROVEEDORES	1
FIGURA 4.3. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PAGO A PROVEEDORES.....	1
FIGURA 4.4. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS EN BODEGA CENTRAL.....	1
FIGURA 4.5. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ATENCIÓN DE PEDIDOS DE SUCURSALES Y FRANQUICIAS	1
FIGURA 4.6. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS DE SUCURSALES Y FRANQUICIAS.....	1
FIGURA 4.7. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ADMINSITRACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS	1
FIGURA 4.8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PEDIDOS A BODEGA CENTRAL	1
FIGURA 4.9. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS EN SUCURSALES Y FRANQUICIAS	1
FIGURA 5.1. LOGOTIPO “La Mina”	1
FIGURA 5.2. ETIQUETA	1
FIGURA 5.3. DISTRIBUCIÓN ZONA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO	1
FIGURA 5.3. DISTRIBUCIÓN ZONA DE BODEGA Y BAÑO	1
FIGURA 5.4. DISTRIBUCIÓN ISLA COMERCIAL.....	1
FIGURA 5.5. SELECCIÓN DE PERSONAL	1

LISTA DE TABLAS

TABLA 3.1. ÁREAS DE RESERVA MINERA.....	1
TABLA 3.2. PRODUCCIÓN NACIONAL MINERA REPORTADA.....	1
TABLA 3.3. SUCURSALES	1
TABLA 4.1. ANALISIS DE DATOS PROCESO PEDIDOS DE BODEGA CENTRAL A PROVEEDORES.....	1
TABLA 4.2. ANALISIS DE DATOS PROCESO PAGO A PROVEEDORES.....	1
TABLA 4.3. ANALISIS DE DATOS PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS EN BODEGA CENTRAL...	1
TABLA 4.4. ANALISIS DE DATOS PROCESO ATENCIÓN DE PEDIDOS DE SUCURSALES Y FRANQUICIAS	1
TABLA 4.5. ANALISIS DE DATOS PROCESO CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS DE SUCURSALES Y FRANQUICIAS	1
TABLA 4.6. ANALISIS DE DATOS PROCESO ADMINSITRACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS	1
TABLA 4.7. ANALISIS DE DATOS PROCESO PEDIDOS A BODEGA CENTRAL.....	1
TABLA 4.8. ANALISIS DE DATOS PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS EN SUCURSALES Y FRANQUICIAS	1
TABLA 5.1. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS.....	1
TABLA 5.2. LISTA DE EMPAQUES.....	1
TABLA 5.3. REQUERIMIENTOS BÁSICOS LOCAL COMERCIAL.....	1
TABLA 5.4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS ISLA COMERCIAL.....	1

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1: LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL REFERENTE A
MARCAS.....**¡Error! Marcador no definido.**
- ANEXO 2: LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL REFERENTE A NOMBRES
COMERCIALES.....**¡Error! Marcador no definido.**
- ANEXO 3: LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL REFERENTE A APARIENCIAS
DISTINTIVAS.....**¡Error! Marcador no definido.**
- ANEXO 4: SOLICITUD DE PAGO TASA
TITULO.....**¡Error! Marcador no definido.**
- ANEXO 5: FORMATO DE REGISTRO ÚNICO DE SIGNOS
DISTINTIVOS.....**¡Error! Marcador no definido.**
- ANEXO 6: RESOLUCIÓN ASOCIACIÓN A CÁMARAS DE
INDUSTRIAS.....**¡Error! Marcador no definido.**
- ANEXO 7: BENEFICIOS DE AFILIACIÓN A LA CÁMARA DE
COMERCIO.....**¡Error! Marcador no definido.**
- ANEXO 8: SOLICITUD DE
FRANQUICIA.....**¡Error! Marcador no
definido.**
- ANEXO 9: SOLICITUD DE
EMPLEO.....**¡Error! Marcador no definido.**
- ANEXO 10: EJEMPLO CONTRATO DE
FRANQUICIA.....**¡Error! Marcador no definido.**

RESUMEN

Las franquicias son un modelo de negocios que facilita a las empresas expandirse en nuevos mercados otorgando para ello a un tercero el derecho de utilización de su imagen comercial (logotipo, nombre comercial, slogan publicitario, colores distintivos, etc.) y facilitando a su vez conocimientos funcionales y productivos del negocio por un tiempo determinado.

El estudio de las franquicias es muy amplio ya que es un modelo aplicable a todo tipo de empresas, sin importar su actividad tiene o no fines de lucro.

El presente trabajo se dedica al análisis de los siguientes aspectos:

- El estudio de las franquicias desde el punto de vista teórico.
- El marco legal con que se manejan las franquicias en el Ecuador.
- La descripción de la actividad económica de la platería; y presentación de la empresa “La Mina”.
- Las adaptaciones necesarias en la empresa para su funcionamiento como franquicia.
- La estructuración del manual de franquicia.

PRESENTACIÓN

En el Ecuador el tema de las franquicias es novedoso y actual. Son más las empresas extranjeras las que ofrecen sus franquicias en el mercado ecuatoriano, que las empresas ecuatorianas que deciden entrar en este tipo de modelo de negocios, esto debido a que muy pocas empresas se consideran ser aptas para ser franquiciadas y contadas son las personas y empresas que puede brindarles la asesoría que necesitan.

Uno de las principales falencias para el desarrollo de las franquicias es la falta de conocimiento de los empresarios en temas de legislación, que da como resultado que los beneficiarios directos en el desarrollo de las franquicias sean los abogados, esto debido a que no existen leyes que regulen a las franquicias y por ello la necesidad de que ellos sean los encargados de la estructuración del contrato de franquicia para salvaguardar los intereses del franquiciador.

Sin embargo, antes de la estructuración del contrato, es importante que la empresa defina adecuadamente su organigrama funcional puntualizando cargos y responsabilidades, a parte, se tiene que realizar la estandarización de los procesos de la empresa para poder entregar al franquiciado, posterior a la firma del contrato, toda la información en manuales que le permitan “clonar” el negocio sin afectar a la imagen de la empresa o calidad de los productos o servicios.

“Toda empresa puede convertirse en franquicia si ha desarrollado una imagen y un producto atractivo, pero no todas las empresas pueden cumplir con el éxito ofrecido por deficiencias en su diseño y adaptación”.

CAPITULO 1

1. TEORIA DE FRANQUICIAS

1.1. HISTORIA DE LAS FRANQUICIAS

El sistema de franquicias se origina en Estados Unidos a mediados del siglo XIX, específicamente en 1862; y su desarrollo se lo reconoce a la compañía I.M. Singer&Co dedicada a la fabricación de máquinas de coser, la misma que identificó varias debilidades en cuanto a la distribución y cobertura de sus productos dentro de Norteamérica, por lo cual, decidió tecnificar y utilizar esta nueva fórmula empresarial para resolver estas necesidades.

Dicha fórmula consistía en buscar la colaboración de comerciantes establecidos y reconocidos esencialmente en otros estados del país, con el suficiente capital y logística como mantener el producto en el mercado al alcance de más potenciales consumidores.

Con el tiempo, empresas de distintas ramas comerciales adoptaron este concepto y comenzaron a negociar concesionarios y distribuidores oficiales. Caso de varios fabricantes de automóviles como Ford y General Motors, y de algunas de empresas de bebidas gaseosas, como Coca Cola y Seven Up, lo cual les permitió posicionarse en numerosos países con imagen y formatos de funcionamiento equivalentes.

Posterior a la II Guerra Mundial en Estados Unidos se desencadenó el desarrollo masivo del sistema de franquicia, debido a que las empresas necesitaban una rápida expansión dentro del mercado y muchos inversionistas, inmigrantes refugiados de la guerra y ex soldados deseaban utilizar su dinero de forma segura, con altos márgenes de utilidad y con el menor tiempo de recuperación del capital. Es así como en los años 50 empieza el boom de las franquicias del sector de la comida rápida o “fast food”, con nombres tan conocidos como McDonald's, Burger King y Dunkin' Donuts.

Poco a poco diferentes empresas de los sectores industriales y comerciales comenzaron a utilizar este método de expansión de negocios, ya en 1988 existían cerca de medio millón de establecimientos franquiciados, que generaban unos siete millones de puestos de trabajo solo en los Estados Unidos.

Así mismo, en Europa y debido a la saturación de los mercados, en los años 70 comienza a desarrollarse el sistema de franquicia como el modelo norteamericano, donde ya no bastaba con tener un producto, era indispensable tener una marca, un envoltorio personalizado, un emblema, o un formato innovador y atractivo.

A demás del manejo de la marca como eje central para conseguir la atención de los potenciales clientes, el contrato de franquicia moderno se enmarca en la transmisión del “know-how” o “saber hacer”, la asistencia continua y la formación de la empresa y el empresario.

1.2. ¿QUE ES UNA FRANQUICIA?

Para tener una visión amplia del significado de una franquicia se consideró citar el compendio de conceptos de varios autores presentados por el Dr. Leonidas Villagrán¹:

"Es un contrato que tiene por objeto la transferencia por parte de una persona llamada franquiciador, de bienes, servicios, propiedad intelectual e industrial y conocimientos a otra denominada franquiciatario, con el fin de que éste último los explote comercialmente bajo su riesgo empresarial, de acuerdo con las directrices e instrucciones que al efecto le son provistas por el primero" "Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquiriente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica"

Enrique González-Rodrigo González

"Un método de colaboración entre un empresario franquiciador y otros empresarios, que se denominan franquiciantes, los cuales son independientes del primero, tanto en el plano económico como el jurídico"

¹ VILLAGRÁN Leonidas, Presidente de la asociación de franquicias del Ecuador, <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

Modesto Bescos

"Un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. Concierno a dos tipos de personas: franquiciante, quien desarrolla el sistema y presta su nombre o marca registrada y el franquiciatario que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante"

Steven S. Raab - Gregory Matusky

"Método de desarrollo de entrepreneurs. Método de Desarrollo de Empresarios

Oswaldo Marzorati

Art. |142. Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta designe.

México: Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial

"La palabra "franquicia" tiene origen francés, significa libertad o derecho concedido. Originalmente la palabra se utilizó en las épocas medievales y el derecho tenía que ver con la explotación de las tierras ríos, bosques o algún otro dominio del rey..."

Francisco Patiño

Con ello se puede concluir que una franquicia es un método de expansión de un negocio, mediante el cual, una empresa cede a un tercero, la utilización de su imagen corporativa, y sus conocimientos técnicos y logísticos para que ejerza la misma actividad, de producción o venta de bienes o servicios, con los mismos estándares de calidad conocidos como el "know how" de la empresa en un territorio específico.

1.3. TIPOS DE FRANQUICIA

Existen varios tipos de franquicias, sin embargo para este estudio se consideró la clasificación que realiza el Dr. Carlos Alberto Canudas², por ser una de las más completas sin caer en redundancias ni subdivisiones innecesarias. Así tenemos:

1.3.1. FRANQUICIA MAESTRA (MASTER FRANCHISE)

Es el contrato mediante el cual una empresa otorga 1 franquicia fuera de su país de origen, otorgándole una exclusividad en un territorio, dándole a la vez la posibilidad de subfranquiciar el negocio entre los interesados locales. Si la exclusividad abarca más de un país, se la denomina Regional.

Ej.: Mc. Donald's Corporation otorgó la Franquicia Maestra en la Argentina a la firma Arcos Dorados S.A. en 1986, luego de operar con locales propios por casi 8 años, empezó el proceso de franquicias en 1994.

1.3.2. MULTIFRANQUICIA O FRANQUICIAS MÚLTIPLES

Es el acuerdo en el cual 1 franquiciante autoriza al franquiciado a abrir hasta un número determinado de locales. En principio no incluye la posibilidad de subfranquiciar. Por ejemplo: Una empresa otorga la franquicia de su marca a un franquiciado para la apertura de 5 locales en una zona exclusiva.

1.3.3. FRANQUICIA INDIVIDUAL

Es el tipo más común. Un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Si quiere abrir otros locales deberá pagar nuevamente otro "fee" de ingreso al sistema. Cualquiera de los franquiciados de La Caballeriza (por citar algún ejemplo) se encuadra en este tipo.

² CANUDAS Carlos, Asesor de franchising, Estudio Canudas, Buenos Aires, Argentina, <http://www.mundohelado.com/franquicias/tiposdefranquicias.htm>

1.3.4. FRANQUICIA CORNER (CORNER FRANCHISE)

Son franquicias cuyas características, le permiten instalarse en un pequeño espacio dentro de otro negocio. Pueden o no ser complementarias de los servicios o productos que se comercializan en el establecimiento. Ej.: venta de artículos de perfumería en un negocio de Bijouterie. Góndola de venta de artículos regionales dentro de un restaurante con fuertes ventas al turismo. Otro ejemplo: Bonafide otorga este tipo de franquicias con inversiones del orden de \$50.000 de inversión total y un fee de ingreso de \$3.500, cobrando un royalty del 3% sobre las compras.

También encontramos tipos de franquicias en función al objeto de la misma:

1.3.5. FRANQUICIAS DE PRODUCTOS

Se transmite la posibilidad de vender en forma exclusiva determinados productos, con aceptación probada en el mercado. Por ejemplo: El restaurant "Planeta Muu" de San Isidro comercializa los Helados Freddo. Cremolati es el ejemplo típico: hay que comprarles el helado.

1.3.6. FRANQUICIAS DE SERVICIOS

Es la de mayor desarrollo. En este tipo se ofrece una formula original, especifica y diferenciada de prestar servicio al consumidor con un método probado y experimentado por su eficacia en el mercado. Tomemos el caso de Pizza Box – cadena de pizzas y pastas rápidas – que combina el toque artesanal del clásico plato italiano con la elaboración estandarizada.

1.3.7. FRANQUICIAS DE DISTRIBUCIÓN

El franquiciante actúa como seleccionador de productos, de fabricación propia o ajena, y los distribuye a través de su red de franquiciados.

1.4. ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

En una franquicia vamos a encontrarnos con varios elementos entre los que se pueden citar:

1.4.1. LAS PARTES

Conocidos también como involucrados, son:

1.4.1.1. Franquiciador

También llamado franquiciante, es la empresa que entrega, por una tarifa y otras consideraciones, el derecho de usar el nombre de su marca y sistema de operación del negocio.

1.4.1.2. Franquiciado

O conocido como franquiciatario, es la persona que recibe el derecho de replicar un establecimiento establecido, con el formato de negocios.

1.4.2. LA MARCA COMERCIAL

Se debe hacer hincapié en que esta debe ser una marca registrada en el organismo de control de propiedad intelectual (En el Ecuador el organismo de control e inscripción de marcas de productos o servicios es el IEPI, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.). *“No importa el uso que se haya hecho de la marca. Si una persona ha usado un signo para distinguir sus productos o servicios durante muchísimo tiempo, pero nunca se ha tomado la molestia o el trabajo de registrarlo, no tiene la exclusividad sobre la marca, y cualquiera otra persona podría registrar ese signo y apropiarse de la marca, e incluso obligarla a que la persona que primero la ha utilizado deje de usarla...”*³

Generalmente cuando se habla de marca, lo primero que se viene a la mente es un logotipo llamativo acompañado de un slogan publicitario e incluso de una canción, pero esencialmente se recuerda una marca por la calidad percibida en base a la experiencia propia o comentarios de terceros que utilizaron o adquirieron el servicio o el producto.

³ MARCENARO Giancarlo, “La Franquicia un modelo de negocio estratégico”, Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería, pág. 162, Colombia 2006.

La esencia de una marca radica en el prestigio ganado en el tiempo.

1.4.3. EL PRODUCTO O SERVICIO

Es la particularidad que hace que la empresa se destaque de otras que producen, venden u ofrecen productos o servicios similares e incluso sustitutos. Aquí radica el éxito de la franquicia debido a que esto la hace atractiva para ser vendida a los potenciales franquiciados.

1.4.4. EL KNOW HOW

Traducido como “saber hacer”, se lo considera como el secreto de la empresa. Este secreto no solo tiene que ver con cómo hacer el producto u ofrecer el servicio de forma original o “única”, involucra también técnicas desarrolladas por la empresa para el manejo de personal, administración, ejecución y control de procesos, sistemas de inventarios, entre otros.

Ej: El know how de Kentucky Fried Chicken es conocido mundialmente como su “receta secreta” que son varias especias que hacen que el sabor de su pollo brosterizado sea único, a su vez el know how de FedEx es su red computarizada de comunicaciones mundiales de seguimiento y entrega de paquetería minimizando tiempo y recursos.

1.4.5. PAGOS PARA LA ADQUISICIÓN DE LA FRANQUICIA

Para poder adquirir una franquicia se deben realizar diferentes pagos:

1.4.5.1. DERECHO DE ENTRADA

Es el pago inicial y único que se realiza para adquirir la franquicia, el mismo que estará estipulado en el contrato de franquicia, así como su financiamiento si es del caso. El valor de una franquicia responde a las leyes de la oferta y la demanda del mercado, sin embargo mientras más reconocida sea la empresa por su trayectoria y su calidad en productos o servicios, más alto será el derecho de entrada.

1.4.5.2. REGALÍAS

Las regalías pueden o no ser estipuladas en el contrato de franquicia, todo depende de los intereses del franquiciador, sin embargo en muchos de los casos se las “maquilla” como canon de funcionamiento o canon de publicidad, y no son más que porcentajes sobre las ventas mensuales que realice el franquiciado o cantidades fijas de aportación mensual que se debe realizar obligatoriamente.

1.4.6. DURACIÓN DE LA FRANQUICIA

En el Ecuador y por asesoría de la empresa Ecufranquicias, se aconseja a las empresas franquiciantes se otorgue en el contrato un periodo de 5 años con la opción de renegociación si el caso lo amerita, sin embargo este punto también queda es a libertad de del franquiciador.

Existen casos en los que las inversiones para la adquisición de la franquicia son muy altas, por lo cual el tiempo de duración del contrato es de por lo menos 10 años, renovables por periodos más largos.

1.4.7. CONTRATO DE FRANQUICIA

Es muy importante considerar los aspectos legales vigentes para el funcionamiento de un negocio y su posterior franquiciamiento.

En este contrato según la empresa colombiana Más Franquicias⁴ se debe considerar aspectos tales como:

1. Reconocimiento expreso de los derechos de propiedad industrial del franquiciador (logotipos, marca, símbolos y demás signos distintivos del negocio).
2. Mención del adecuado registro de los elementos antes citados en el territorio donde se pretenda la expansión de la cadena.
3. Cesión de uso (o en su caso también de transmisión) de estos derechos de propiedad industrial en las condiciones geográficas y temporales preestablecidas.

⁴ <http://www.masfranquicias.com/ListadoConDetalle.asp?idTipo=18&idPage=4232&id>

4. Condiciones financieras para el franquiciado (derecho de entrada y cánones de funcionamiento y publicidad).

5. Obligaciones del franquiciador:

- Asistencia previa a la apertura del establecimiento.
- Formación inicial y continuada del franquiciado y de su equipo.
- Entrega de los manuales de Franquicia.
- Responsabilidad de suministro.
- Asistencia técnica y/o comercial al franquiciado a lo largo de la vigencia del contrato.
- Actualización permanente del know-how a las exigencias y tendencias del mercado.

6. Obligaciones del franquiciado:

- Pagos al franquiciador de la concesión y prestaciones realizadas.
- Compras exclusivas al franquiciador, central de compras o proveedores recomendados.
- Voluntad de aplicar y respetar los métodos de gestión propuestos por el franquiciador, así como las normas de establecimiento e instalaciones.
- Información periódica al franquiciador de la gestión y trayectoria de las ventas.
- Permitir la supervisión y control del franquiciador, haciendo posible el acceso a los estados contables y facilitando las labores de inventario.
- No realizar ningún tipo de competencia desleal ni durante la vigencia del Contrato, ni temporalmente tras su anulación.

7. Asignación de una zona de exclusividad territorial para la explotación de la Franquicia.

8. Plazo de vigencia del contrato y sus condiciones de renovación.

9. Causas de revocación del contrato y previsión de recuperación por parte del franquiciador de los elementos materiales o inmateriales de su propiedad.

10. Estipulación para la resolución de desacuerdos entre las partes y la jurisdicción competente.

Es así como el contrato de franquicia se convierte en un elemento vital en este estudio debido a que con la correcta elaboración del mismo se pretende expandir el negocio de la empresa “La Mina”, sin dejar de lado el salvaguardarla en caso de mal uso de su marca e imagen. Sin embargo es necesario aclarar que la empresa, previo a la firma de este contrato, se ve en la obligación de hacer un estudio de los potenciales franquiciados en aspectos económicos y personales, ya que la estabilidad económica y la reputación de cada franquiciado como individuo puede afectar a la imagen de la franquicia.

Ej: Por falta de experiencia del propietario franquiciado “X”, en cuanto al manejo económico de la franquicia Pim’s, quiebra dicha sucursal 8 meses después de ser inaugurada; para los clientes de dicha sucursal y personas en general no quiebra el franquiciado “X”, quiebra el restaurante Pim’s.

1.5. FACTORES DE ÉXITO QUE DETERMINAN SI UNA EMPRESA ES FRANQUICIABLE

Si bien toda empresa dedicada a cualquier actividad económica es franquiciable, no todas reúnen factores considerados como “factores de éxito” para poder triunfar en su expansión dentro del mercado como franquicia.

Entre los factores de éxito que se considera debe tener una empresa para ser franquiciable tenemos:

1. Ser una empresa legalmente constituida.
2. Tener su marca registrada (nombre de la empresa, logotipo, slogan, envoltura).
3. Trayectoria en el mercado (posicionamiento de la marca, “originalidad”).
4. Know how (procesos estandarizados detallados en manuales).

5. Responsable de franquicias (asesor que brinde asistencia inmediata en cualquier campo).
6. Contrato de franquicias adecuado a la situación de la empresa.
7. Precio y aranceles atractivos (tanto para el franquiciado, como para el franquiciador).

Muchas de las empresas pueden considerar e incluso preparar todos estos puntos para comenzar a vender su franquicia, sin embargo, el punto número 3 referente al posicionamiento de la marca, no es manipulable, debido a que ese “reconocimiento” lo da el mercado.

Sin embargo, se pueden resumir todos los factores de éxito para saber si una empresa es franquiciable en 3 puntos que son:

1. Poseer una estructura organizacional definida y procesos estandarizados (administrativos y operativos).
2. El producto o servicio atractivo en cuanto a: originalidad, empaque, calidad y marca (ventaja competitiva).
3. Administrar a sus franquiciados mediante un manual de franquicias y personal capacitado.

1.6. LA FRANQUICIA COMO UN SISTEMA

Para facilitar el estudio y entendimiento del modelo de franquicia, se lo puede interpretar como un sistema:

EL SISTEMA DE FRANQUICIA

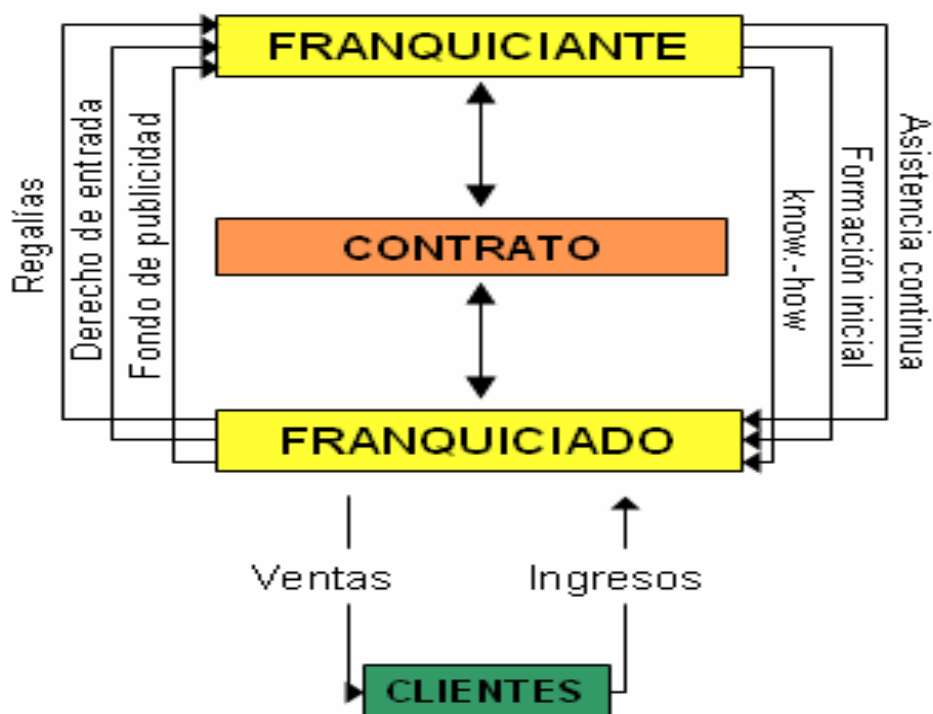


FIGURA 1.1. EL SISTEMA DE FRANQUICIA⁵

De acuerdo a esta figura, se puede denotar que el pilar fundamental del modelo de franquicia, es el vínculo generado por el contrato de franquicia entre el franquiciado y el franquiciante; y las interacciones permanentes de intercambio de información (administrativa, contable, operativa, etc.) que facilite una labor de funcionamiento o beneficie de alguna forma a la franquicia, ya que durante el tiempo de vigencia del contrato, es fundamental la comunicación que exista entre el franquiciado y el franquiciador, no sólo por asesoría o resolución de problemas, sino también para retroalimentar a la franquicia con las ideas que surgen de la experiencia de los franquiciados.

Así mismo, en cuanto a la “asistencia continua” que brinda el franquiciante, resulta imprescindible que la empresa franquiciante contrate o designe un “gerente de

⁵ SANTILLÁN Guido, FRANQUICIAS 2007: Seminario internacional y rueda de negocios; ECUA-FRANQUICIAS; Quito.

franquicias” que sea el responsable de velar por los intereses de sus franquiciados a todo momento, dando solución tanto a problemas administrativos como operativos. Si bien en franquicias de 2 o 3 sucursales franquiciadas puede parecer prescindible la contratación o designación de un gerente de franquicia, es necesario reconocer la confianza que da a los franquiciados el contar con un asesor las 24 horas del día y la imagen que gana la franquicia frente a posibles nuevos franquiciados.

1.7. IMPLICACIONES PARA LAS PARTES

Se debe ser muy claro en este punto del análisis del modelo de franquicia, debido a que, si bien representa beneficios mutuos para el franquiciador y el franquiciado, se deben considerar en contraparte, las desventajas o los puntos que si no se los aclara desde el principio podrían ocasionar a corto o largo plazo un mal entendido e incluso problemas legales entre las partes.

A continuación se describen las ventajas y riesgos para cada una de las partes involucradas en el modelo de franquicias⁶:

1.7.1. FRANQUICIADOR

En este análisis radica la correcta elaboración del manual de franquicia para la empresa, ya que se considerarán válidos todos los posibles errores que se puedan cometer al entrar en este modelo de expansión de mercados.

1.7.1.1. VENTAJAS

- Expansión ágil con baja inversión de dinero, gente y tiempo.
- Mayor participación de mercado.
- Fortalecimiento de la marca.
- Aprovechamiento de economías de escala.

⁶ VALENCIA Luis, FRANQUICIAS 2007: Seminario internacional y rueda de negocios; Valencia Hoyos Asociados; Quito.

- Utilidades a través del pago de derechos y regalías.
- Mayor facilidad y eficiencia en la operación del negocio.
- Menores gastos publicitarios y mayor difusión.
- Valor agregado de los franquiciados.
- Satisfacción personal o empresarial.

1.7.1.2. RIESGOS

- Riesgo de mal uso de marca o símbolos comerciales.
- Riesgo de no cumplimiento por parte del franquiciado.
- Riesgo de presión por parte de los franquiciados para cambiar los sistemas de operación.
- Riesgo de franquiciados incompetentes o no éticos.
- Menor control sobre los puntos de venta.
- Cambio de la relación entre un administrador y el propietario de un negocio.

1.7.2. FRANQUICIADO

El estudio de las implicaciones para el franquiciado o los potenciales compradores de la franquicia, brindará una visión clara de las expectativas y las dudas que este pueda tener del modelo y de la empresa, en especial en el momento de la toma de decisión de compra.

1.7.2.1. VENTAJAS

- Beneficios de una empresa exitosa preservando su independencia.
- Negocio acreditado con resultados comprobados.
- Puede empezar a obtener ganancias más rápido que si comienza un negocio nuevo.

- Experiencia y know how del franquiciante.
- Entrenamiento para reproducir el éxito.
- Economías de escala.
- Reducir el riesgo que tiene toda actividad empresarial.
- Beneficiarse de la publicidad y marketing corporativo.
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño.
- Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.
- Mejores condiciones al negociar la ubicación por el prestigio y rol del negocio.
- Incremento en su prestigio personal por pertenecer a un negocio de éxito.

1.7.2.2. RIESGOS

- No es propietario de nombre, marca, logo.
- Los costos de iniciación pueden ser más altos.
- Independencia limitada como empresario.
- No toma decisiones de política.
- Su éxito depende del sistema.
- Parámetros publicitarios limitados.
- Restricciones para disponer de su propio negocio.
- Riesgo de no haber seleccionado un negocio afín a sus intereses personales.
- Posibilidad de relacionarse con un franquiciante incompetente o no ético.

La empresa como franquiciador arriesga esencialmente su imagen, sin embargo este riesgo lo puede disminuir al mínimo estudiando previamente a las personas o empresas interesadas en adquirir su franquicia, esto se lo hace mediante un formulario de “solicitud de franquicia”, en donde se solicitará al aspirante datos como:

Datos personales:

- Nombres y apellidos.
- Edad.
- Dirección.
- Teléfono.
- Estado civil (número de hijos).
- Estudios realizados.
- Profesión.
- Ocupación (Empresa(s) y cargo(s) que ocupa).

Información financiera:

- Ingresos percibidos al año.
- Enumerar negocios propios si es del caso.
- Deudas, hipotecas o créditos.

Estos datos deberán ser verificados antes de comenzar con las negociaciones, así como también, confirmar que el aspirante no tenga antecedentes penales o conste en la central de riesgos.

Por otra parte para el franquiciado el riesgo más importante es el de perder su inversión, por ello, previa la firma del contrato de franquicia debe solicitar a la empresa datos como:

- Registro de marca (IEPI).
- Estados financieros (en lo posible de los últimos 5 años).
- Pagos tributarios (SRI).
- Número de sucursales propias y franquiciadas.
- Ubicación de cada sucursal (si poseen solicitar los estudios zonales que la empresa posea).
- Requerimientos mínimos de la franquicia (inversión inicial, tamaño y ubicación del local, número de personal, porcentajes de regalías y canon de publicidad).

El aspirante a adquirir la franquicia que previamente fue analizado por la empresa puede solicitar esta información y posteriormente puede solicitar diferentes entrevistas aclaratorias de tener dudas, y es obligación del franquiciante responder a los aspirantes calificados de la forma más clara.

1.8. QUE NO ES UNA FRANQUICIA

Debido a que el modelo de franquicia es relativamente nuevo en el Ecuador, desde el punto de vista de generador y exportador de franquicias, es importante aclarar que no es una franquicia:

- *“No es un sistema simple de distribución. En la franquicia está involucrada la concesión no sólo de productos, sino también de un esquema o un formato de negocios, esto es, propiedad intelectual.*
- *La Franquicia no involucra un contrato de mandato, agencia o representación. Tanto el concedente (franquiciador) como el concesionario (franquiciado) son personas diferentes, que no se representan ninguno a otro. El franquiciado es considerado un empresario independiente*

- *Valor o instrumento de inversión. Si bien la Franquicia podría ser considerada contablemente como un activo, no constituye por sí sola una inversión, que pudiera ser transmitida libremente. Por lo general la concesión de una Franquicia se la otorga por consideración a la persona, al concesionario, y cualquier transferencia de derechos supone sea calificada y autorizada previamente por el franquiciador.*
- *No es una relación fiduciaria. No hay encargos. Es un permiso que se concede a otra persona para que reditúe un formato de negocios*
- *Por el hecho de la Franquicia, no se genera sociedad entre el Franquiciador o Franquiciado*
- *La Franquicia no involucra una relación laboral entre las partes”⁷.*

⁷ VILLAGRÁN Leonidas, Presidente de la asociación de franquicias del Ecuador,
<http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

CAPITULO 2

2. ENTORNO LEGAL DE LAS FRANQUICIAS EN EL ECUADOR

“Una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro Ecuador 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. 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”⁸.

Partiendo de esta aseveración y teniendo en consideración información de manuales de derecho mercantil y franquicias ecuatorianos, chilenos, argentinos y colombianos, se estructura como el entorno legal apropiado para el modelo de franquicia lo siguiente:

2.1. DEFINICIÓN LEGAL DE FRANQUICIA

Textualmente la Franquicia o franchising es: “Exención que se concede a alguien para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público. Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una

⁸ VILLAGRÁN Leonidas, Presidente de la asociación de franquicias del Ecuador, <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

zona determinada. *Der.* En el contrato de seguro, cuantía mínima del daño a partir de la cual surge la obligación del asegurador.”⁹

Por otra parte el autor ecuatoriano Víctor Cevallos Vásquez señala que una franquicia desde el punto de vista jurídico es: “*El franchising mecanismo de distribución comercial efectuado por empresas independientes y mediante una organización piramidal fundamentada en una relación jurídica de carácter contractual, la que engloba la transmisión de un know how, la licencia y uso de una marca, asistencia técnica y contable bajo control del otorgante y de conformidad con lineamientos predeterminados por él, en contraprestación de lo cual el franchisee paga un canon y otras prestaciones.*”¹⁰

A demás Víctor Cevallos advierte que el término más utilizado internacionalmente en este tipo de contratos es “franchising”, debido a que en Europa, específicamente en Francia en 1973, el tribunal de Bressier concibe al franchising como un método de cooperación entre la compañía que ofrece una franquicia a varias compañías que actúan como franquiciadas. Para el franquiciante el convenio significa el otorgamiento de su nombre comercial, símbolos, distintivos, marcas y cierto know how al franquiciante.

2.2. UTILIDAD DE LA FRANQUICIA

Legalmente se considera al contrato de franquicia como un mecanismo económico-jurídico que permite a las partes (franquiciador y franquiciado) realizar un negocio mercantil en la que el franquiciador transmite al franquiciado “*un método para administrar y manejar una empresa comercial mediante la concesión de una monopolio territorial de distribución de productos o de un servicio identificado con una marca comercial del otorgante*”¹¹.

⁹ SALVAT editores, “Enciclopedia SALVAT Diccionario”, SALVAT, España 1982, tomo 6 pág. 1463.

¹⁰ CEVALLOS Víctor, “Manual de derecho mercantil”, Editorial Jurídica del Ecuador, Cuarta Edición, Ecuador 2009, pág. 430.

¹¹ CEVALLOS Víctor, “Manual de derecho mercantil”, Editorial Jurídica del Ecuador, Cuarta Edición, Ecuador 2009, pág. 431.

Sin embargo se considera al franquiciado como un comerciante autónomo, capaz de manejar y mantener, la imagen y calidad, de la red del franquiciante y manejar su negocio como una sucursal.

Por lo tanto es posible aseverar que la utilidad de las franquicias para el franquiciado radica en la posibilidad de incursionar en un negocio con un riesgo mínimo debido a la adquisición de un modelo de negocio exitoso; y para el franquiciador en la rápida expansión de su negocio gracias al acercamiento a nuevos consumidores con un mínimo de inversión (costos de asesoría), a demás de percibir por ello participación de las ventas (regalías).

2.3. LAS PARTES CONTRATANTES

El contrato de franquicias es considerado como un contrato bilateral oneroso o de colaboración, debido a que la finalidad de este es el crecimiento conjunto del negocio y la obtención de lucro para las partes.

En este contrato se pueden distinguir claramente dos partes involucradas, las mismas que, deben asistir de forma libre y voluntaria; los contratantes son¹²:

- a) ***El franchisor***, denominado también franquiciante, franquiciador, licenciante o concedente. Es la parte contratante que confiere la franquicia; y,
- b) ***El franchisee***, conocido igualmente como franquiciado, es la persona a favor de la cual se otorga la franquicia para que impulse un negocio referente a negocios o servicios de propiedad del franchisor.

A demás de obtener beneficios mutuos, las partes, contraen derechos y obligaciones para con la otra y al no poseer un perfil jurídico delimitado, este contrato se presta a todas las modalidades y acuerdos en función de las necesidades y condiciones del mercado que quieran darle. Es así como Sonia Maldonado Calderón¹³ cita desde su

¹² CEVALLOS Víctor, "Manual de derecho mercantil", Editorial Jurídica del Ecuador, Cuarta Edición, Ecuador 2009, pág. 432.

¹³ MALDONADO Sonia, "Contrato de Franchising", Editorial Jurídica de Chile, Chile 1993, pág. 85.

punto de vista los principales puntos que delimitarán los derechos y obligaciones de las partes dentro del contrato de franquicia:

2.3.1. DERECHOS DEL FRANQUICIADOR

2.3.1.1. Derecho a percibir ciertas retribuciones

a) **Derecho de entrada:** El franquiciador tiene la facultad de exigir a su cocontratante el pago de un estipendio que se mira como equivalente al derecho de éste a formar parte de la red y a usar la marca y los signos distintivos de su propiedad. El monto se calcula, normalmente, en relación al renombre o prestigio que tenga dicha marca o signos en el mercado y a las dimensiones de la firma modelo. Se paga por una sola vez y al momento de suscribirse el contrato, salvo estipulación en contrario.

b) **Rentas periódicas:** Conjuntamente con el derecho de entrada, el franquiciador tiene derecho a exigir al franquiciado el pago de ciertas sumas periódicas, que representan la retribución de los servicios y ayuda que regularmente presta. Su cuantía también es variable; generalmente se fija en un porcentaje sobre las ventas brutas mensuales, trimestrales o semanales y se pagan durante todo el tiempo de vigencia del contrato.

2.3.1.2. Derecho a establecer las directivas financieras, administrativas, comerciales y de control a las que debe ajustarse el franquiciado en su explotación

El franquiciador, en su misión de animar y dirigir la red, se convierte en el órgano gestor, ejecutor y contralor de la normativa contractual. En tal calidad, está facultado para señalar e imponer la observancia de todas las directivas que crea convenientes y que tengan por objeto el cumplimiento de su tarea. Dicho poder lo ejerce, comúnmente, a través de circulares, misivas, memorandos, etc.

La presencia del franquiciador en la firma del contrato de franquicia se manifiesta en todos los planos.

a) **Organización administrativa:** El franquiciado debe organizar su establecimiento de comercio de acuerdo al modelo preconizado por el franquiciador.

Ello tiende, fundamentalmente, a facilitar el control de su gestión y a lograr frente al público una imagen atractiva y que dé garantías de buen servicio y calidad.

b) **Organización financiera:** el franquiciador tiene, entre otras facultades análogas, la de fijar el importe total con el que debe contar inicialmente el franquiciado para financiar las operaciones de instalación y explotación. Dichos capitales pueden ser originalmente propios u obtenidos de entidades crediticias que se determinan en el contrato.

Es común que el mismo franquiciador facilite tales cantidades al franquiciado, con cargo a que las utilice estrictamente en los objetivos señalados y se las restituya en la forma y tiempos pactados.

Es usual que el franquiciador se reserve, además, la prerrogativa de fijar volúmenes mínimos de operaciones y de aplicar medidas correctivas si éstos no se observan.

c) **Organización comercial:** En este campo es donde la presencia de franquiciador en la empresa del franquiciante se hace más ostensible. Se puede afirmar, incluso, que el último renuncia a su libertad comercial para adherirse al sistema de comercialización establecido por el primero.

El franquiciador manifiesta su presencia en la firma del contrato de franquicia, esencialmente, en el ejercicio de las siguientes facultades:

- Derecho de establecer la forma y decoración del establecimiento de comercio.
- Derecho a determinar los procedimientos y técnicas de comercialización.
- Derecho a determinar la calificación técnica y comercial del personal.
- Derecho a fijar zonas de exclusividad territorial.
- Derecho a fijar volúmenes mínimos de venta.
- Derecho a abastecer exclusivamente al franquiciado de sus existencias, o a indicar fuentes de abastecimiento complementarias.
- Derecho a establecer precios catálogo.

d) Control:

- **Control técnico:** El franquiciador tiene derecho a vigilar las instalaciones materiales, la calificación técnica del personal y la aptitud de los métodos de trabajo empleados por el franquiciado. Dicho control es muy importante, toda vez que la organización de la red constituye un elemento primordial de buena comercialización y una condición de promoción de las ventas; el cliente compra si puede ser aconsejado e informado por un técnico apto, que le enseña el funcionamiento de una aparato, o bien, le asegura un servicio posventa.
- **Control de explotación o de gestión:** El franquiciador tiene la facultad de examinar los resultados obtenidos periódicamente por el franquiciado en el ejercicio de su actividad. Esto le interesará muy especialmente, en razón que de dichos resultados dependerán las sumas o cánones periódicos que se devenguen en su favor.

En el ejercicio de este derecho, el franquiciador puede examinar los libros de contabilidad y documentos del franquiciado, tomar conocimiento de sus balances u ordenar la realización de balances extraordinarios, exigirle que consigne sus operaciones en determinados formularios, etc.

2.3.2. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR

2.3.2.1. Obligación de permitir al franquiciado el uso de su marca, emblema o signos distintivos

Para que el franquiciado pueda explotar integralmente la imagen de la red, tiene que usar, necesariamente, los signos que distinguen y dan individualidad a ésta frente al público. En la hipótesis más corriente, tales signos pertenecen al franquiciador y consisten en su nombre comercial, en un emblema e incluso, en una patente industrial.

Al usar en sus documentos, papeles, instalaciones, etc., los caracteres que distinguen al franquiciador ante el público, el franquiciado se convierte en titular de todo un prestigio y una fama ya conquistados, lo que redundará en el beneficio de su actividad.

2.3.2.2. Obligación de permitir al franquiciado el conocimiento y utilización de determinadas técnicas y procedimientos de comercialización de un producto o de un servicio

El franquiciador debe poner en conocimiento del franquiciado las técnicas o modalidades de acuerdo a las cuales debe operar su establecimiento. Estas, en la mayoría de los casos, coinciden con las de un negocio explotado por sí mismo, o bien, con las de un establecimiento modelo que ha ideado con el propósito de desarrollar a través del sistema de franquicia. Si tal idea está protegida por una patente industrial, el franquiciador puede ceder el uso de la misma al franquiciado o, en el caso de no estar registrada, comunicársela a través del know how.

2.3.2.3. Obligación de prestar al franquiciado ayuda y ciertos servicios, regularmente

El franquiciador debe asistir al franquiciado en todo lo relativo a la instalación y a la explotación de su negocio. Dichos servicios dependen, en gran medida, de la naturaleza de los bienes objeto de la comercialización y de las necesidades que se van presentando en el transcurso de la explotación. Sin embargo, los de mayor ocurrencia son:

- a) Asistencia en la localización de un buen emplazamiento en el caso que el franquiciado no disponga de alguno.
- b) Asistencia en la construcción y decoración del local (elaboración de planos, elección de materiales, embellecimiento, etc.).
- c) Asistencia en la capacitación técnica y comercial del personal (cursos de capacitación, prácticas e instrucciones).
- d) Asistencia en el desarrollo de programas de promoción y publicidad (envío de folletos, prospectos e impresos).
- e) Asistencia financiera (mutuos de dinero, equipamiento, indicación de fuentes de financiamiento complementarias).
- f) Servicio de aprovisionamiento (suministro de existencias, insumos o materias primas, o indicación de fuentes de aprovisionamiento).

g) Asistencia jurídica.

2.3.3. DERECHOS DEL FRANQUICIADO

Los derechos del franquiciado consisten, correlativamente, en gozar de las prestaciones que constituyen obligaciones del franquiciador y en otras facultades cuya naturaleza depende de la modalidad del contrato o de las estipulaciones convenidas, a saber:

2.3.3.1. Derecho a usar la marca, emblema o signos distintivos del franquiciador.

2.3.3.2. Derecho de tomar conocimiento y utilizar ciertas técnicas, procedimiento o ideas de comercialización de un producto o servicio.

2.3.3.3. Derecho a gozar de la ayuda y de los servicios que regularmente debe prestarle el franquiciador.

2.3.3.4. Derecho a proponer políticas generales de administración, fiscalización, etc., y las formas de su aplicación.

2.3.3.5. Derecho a ejecutar sus propias políticas en la explotación de su negocio.

2.3.4. OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

2.3.4.1. Obligación a pagar ciertas retribuciones al franquiciador

El franquiciado debe pagar a su contratante el derecho de entrada y los cánones periódicos y, asimismo, todas las sumas que pudieran devengarse a favor de éste por concepto de créditos, suministro de mercaderías, servicios adicionales, etc.

2.3.4.2. Obligación de ceñirse estrictamente a las directivas del franquiciador en su explotación

Desde una perspectiva general, el franquiciado está obligado a desarrollar su explotación conforme a las directivas financieras, administrativas, comerciales y de control formulada por el franquiciador.

Con una visión más particular y en lo relativo al plano comercial, está obligado a:

- a) Disponer de un establecimiento cuyo aspecto exterior y decoración interior se ajuste al modelo de la organización.
- b) Aplicar los métodos de publicidad, de promoción y ventas propiciados por el franquiciador.
- c) Disponer de instalaciones materiales y de personal cuya calificación técnica corresponda a los métodos de comercialización utilizados por la red.
- d) Poseer un stock de piezas de repuesto (servicio posventa).
- e) Poseer un stock de seguridad.
- f) Utilizar los créditos en la forma y para las finalidades estipuladas.
- g) Someterse al control técnico y financiero ejercido por el franquiciador.
- h) Respetar las cláusulas de exclusividad pactadas:

h.1. Cláusula de exclusividad de compra

Cuando el contrato en examen tiene por objeto la distribución de bienes corporales muebles, usualmente contiene una estipulación en virtud de la cual el franquiciado queda obligado a abastecerse únicamente de la producción de una determinada firma (que es la del franquiciador o la de un tercero indicado por éste), la cual por el contrario queda en libertad de abastecer a cualquier otro comprador.

La estipulación referida es la llamada cláusula de exclusividad de compra, cuya finalidad es lograr y asegurar la cohesión y la uniformidad de la red, pues mal puede

lograrse la diferenciación deseada si cada miembro queda en libertad de abastecerse de la producción de cualquier fuente.

h.2. Cláusula de exclusividad de compra y venta recíproca

A virtud de este pacto, el franquiciado queda obligado a aprovisionarse con exclusividad de una determinada firma (usualmente del franquiciador), la que sólo está facultada para abastecerlo a él.

Queda así configurado un doble vínculo de exclusividad: la firma productora o distribuidora se obliga a entregar sus existencias únicamente al franquiciado y éste, a aprovisionarse solamente de aquella. En otras palabras, cada parte renuncia a favor de la otra su libertad comercial.

La ausencia de este pacto de doble exclusividad no obsta a la eficiencia económica de la franquicia, toda vez que ésta no radica en el hecho de poseer el monopolio de la distribución de los productos de fabricación del franquiciador o otra firma, sino, principalmente, en comercializar dichos productos según técnicas y modalidades estandarizadas.

A pesar de lo dicho y con el objeto de fortalecer la cohesión de la red, la estipulación en comento es usual en el contrato de franquicia, en atención a que se considera que no es conveniente que el franquiciador o la firma fabricante del artículo objeto de la distribución lo expenda a terceros no afiliados a la cadena.

h.3. Cláusula de exclusividad territorial

Esta convención constituye otra modalidad de restricción en la distribución de bienes corporales y tiene por objeto establecer territorios exclusivos.

Casi en todos los contratos que tienen por objeto la creación de una red homogénea de distribución se estipula una cláusula de esta naturaleza, por cuanto contribuye al fortalecimiento de ésta y proporciona numerosas ventajas a las partes; ejemplo, un fabricante puede estimar necesario ofrecer una cierta seguridad a sus revendedores para edificar una organización fuerte, pero éstos pueden ser renuentes a invertir capital y a orientar sus energías en el desarrollo de un nombre que puede ser desplazado si su

proveedor es libre de competir con ellos, indirectamente, a través del establecimiento de otro comercio en la misma área territorial.

Si se estipula en el contrato de franquicia esta cláusula, implica que cada afiliado debe limitar sus actividades al marco de una zona territorial delimitada, la cual constituirá su asiento y en donde su rol será promover las ventas conforme a las directivas del franquiciador.

En la zona asignada, cada franquiciado dispondrá del monopolio de distribución del producto objeto de la comercialización y del uso de la marca, emblema o signos que identifican a la red en el mercado.

Los límites de las referidas zonas de exclusividad generalmente coinciden con una ciudad, provincia, barrio, calle, o bien con las fronteras nacionales.

En la práctica la estipulación en análisis puede adoptar diversos grados, según tenga el carácter de simple o reforzada.

Mediante la cláusula de territorialidad simple (distribución territorial exclusiva), el franquiciador otorga al franquiciado un privilegio de suministros exclusivos dentro de una zona que será de su responsabilidad, pero no se compromete a protegerlo de la competencia que pueden hacerle otros franquiciados domiciliados fuera de dicha zona. Es decir, los últimos pueden salirse de la zona concedida y realizar actividades en el territorio y con la clientela asignada al primero, de la misma manera que éste puede invadir territorios de otros miembros.

Por la cláusula de territorialidad reforzada (distribución territorial cerrada), el franquiciador, en cambio, se obliga a suministrar exclusivamente su producción al franquiciado establecido en una zona asignada; sin embargo, este último queda inhabilitado de vender a clientes domiciliados fuera de dicha zona y de enviar revendedores a territorios concedidos a otros miembros.

h.4. Cláusula relativa al precio catálogo

Por norma general, el franquiciado está obligado a expender los productos o servicios materia de su comercio a un precio determinado, o bien, a uno que respete el mínimo o máximo señalado en el contrato.

La finalidad de esta medida también es la de asegurar la cohesión de la red, ya que, por un lado, evita los movimientos incontrolados de la clientela desde un sector a otro y, por otro, permite proyectar hacia el público una imagen estandarizada de cada negocio.

Las formas que puede adoptar esta estipulación en la práctica son muy variadas: puede tratarse de un precio convenido, de un precio impuesto, de un precio sugerido, de un precio informado, etc., y según su extensión, de un precio fijo, de un precio mínimo o de un precio máximo.

h.5. Cláusula relativa a la obligación de cuota

Cuando la franquicia tiene por finalidad distribuir bienes corporales fabricados por el franquiciador, casi siempre contiene una estipulación en virtud de la cual el franquiciado queda obligado a adquirir periódicamente (mensualmente, trimestralmente, o cada año) y en firme una cantidad mínima de aquellos bienes. Con esto el franquiciador persigue racionalizar su producción, ya que al conocer anticipadamente la demanda, puede fijar niveles de producción a corto, mediano y largo plazo.

El conjunto de las cuotas puede representar la capacidad mínima de producción de la firma del franquiciador o la parte que éste estima que debe ser vendida para que su actividad sea rentable. Generalmente, se fija en relación a las inversiones efectuadas por el franquiciado en la instalación y explotación de su negocio y a la demanda real y potencial que exista en el territorio concedido.

2.4. CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIAS

Al no existir legislación que regule este tipo de contratos en el Ecuador, resulta positivo diseñar un marco de características necesarias dentro de este contrato para poderlo estandarizar y facilitar su estudio dentro de las limitaciones legales que se tiene.

Es así como en este contrato deben existir los siguientes caracteres:

2.4.1. CONTRATO CIVIL Y MERCANTIL

Este contrato no ha sido reglamentado ni por la legislación civil ni mercantil en el Ecuador, sin embargo, el Ab. Andrés Balladares, señala que este contrato se lo realiza considerando la universalidad del código civil en lo referente a los contratos de compra venta¹⁴ ya que inicialmente el contrato determina que el franquiciador cede al franquiciado el uso de su marca, logotipo, etc., sin dejar de lado que el franquiciador al poseer una empresa es considerado por el código de comercio¹⁵ como comerciante, y que el franquiciado al poseer la capacidad para contratar de acuerdo al código civil se encuentra en capacidad de ejercer el comercio¹⁶ y básicamente al firmar el contrato el franquiciado se convierte en un intermediador del producto o servicio.

2.4.2. BILATERAL

Se considera como un contrato bilateral debido a que ambas partes se obligan recíprocamente.

Por una parte el franquiciador se compromete, principalmente, a ceder al franquiciado el uso de su marca, emblema o nombre, ciertas técnicas de comercialización del producto o servicio y a asistirlo durante el tiempo de vigencia del contrato.

El franquiciado, a su vez, se compromete a remunerar al franquiciador y a observar sus directivas en el ejercicio de su actividad.

2.4.3. ONEROSO

Este contrato entra se considera oneroso debido a que tiene como finalidad el lucro de ambos contratantes, gravándose cada uno a beneficio del otro.

¹⁴ Tribunal Constitucional, "Código Civil", Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a junio 2009, Ecuador, libro I título XXII.

¹⁵ Tribunal de Garantías Constitucionales, "Código de Comercio", Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a junio 2009, Ecuador, Libro I título I

¹⁶ Tribunal de Garantías Constitucionales, "Código de Comercio", Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a junio 2009, Ecuador, Libro I título I Art. 6

El franquiciador recibe del franquiciado básicamente, el derecho de entrada y los cánones periódicos, a demás de beneficios que posteriormente se convertirán en ganancias; por ejemplo, al encontrarse presente la marca en múltiples lugares de la ciudad o del país e incluso del mundo, aumenta el atractivo del producto o servicio frente al público y con ello se conseguirán mayores ventas.

Por otra parte la utilidad para el franquiciado se refleja, principalmente, en la facultad de usar la marca del franquiciador y en gozar de la asistencia que debe prestarle éste en la puesta en marcha y desarrollo de su actividad.

2.4.4. PRINCIPAL

Se considera como un contrato principal, debido a que subsiste por sí mismo sin necesidad de otra convención.

2.4.5. ALEATORIO

Cuando se estipula que es un contrato aleatorio se debe a que la estimación del sacrificio que debe realizar cada una de las partes, en relación al beneficio que se propone obtener, puede hacerse con certeza en el momento de su celebración, en otras palabras los análisis de riesgo y proyecciones entregadas al aspirante a franquiciado reflejan un análisis que no puede considerar escenarios o cambios en el mercado bruscos, por ejemplo, las ventas pueden disminuir radicalmente en contradicción de las proyecciones planteadas por una crisis económica, o las mismas pueden aumentar, de igual forma, por la salida del mercado de un competidor.

2.4.6. REAL, CONSENSUAL

El consentimiento de las partes basta para formar un contrato; las obligaciones entre las partes nacen tan pronto como éstas se pongan de acuerdo en los términos que a cada una le convengan; sin embargo, dentro de un contrato de franquicias el franquiciador es el que define el alcance y los términos del contrato, por lo cual el franquiciado generalmente se limita a analizar su conveniencia.

2.4.7. INNOMINADO O ATÍPICO

Este contrato es considerado innominado o atípico debido a que la ley no tiene previsto un nombre específico para él, a demás, sus características no se encuentran reguladas por ella.

Es importante mencionar que los contratos innominados no son los que no están previstos por el Código Civil, porque todos los contratos lo están; simplemente son los que no están nombrados en sus artículos aunque, por supuesto, al ser contrato, el Código los regula.

2.4.8. DE EJECUCIÓN INSTANTÁNEA O DE TRACTO SUCESIVO

Se considera al contrato de ejecución instantánea debido a que su cumplimiento se lleva a cabo en un solo acto, a demás de tracto sucesivo o de ejecución continuada, debido a que las obligaciones que engendra van surgiendo y extinguiéndose mientras dura su vigencia.

2.4.9. CONTRATO PRIVADO

Este contrato puede ser realizado por las personas o empresas intervinientes con o sin asesoramiento profesional. El mismo que podrá ser elevado a escritura pública entre las personas que los suscriben frente a un notario.

2.4.10. LIBREMENTE DISCUTIDO O DE ADHESIÓN

Los contratos de libre discusión son aquellos en que las partes discuten libremente las condiciones del contrato y las diversas clausulas que contendrá. Este contrato es el tipo normal de contratos en el Derecho, ya que es el resultante de una discusión entre las partes de un regateo en que una propone una cosa y otra propone otra.

2.5. DESCRIPCIÓN OPERATIVA DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Se considera que un contrato de franquicia básicamente es una técnica de organización de mercados de productos o servicios de una empresa de producción o de distribución de bienes o servicios, en asociación con otras empresas revendedoras.

Se tiene inicialmente una empresa titular que ha desarrollado un modelo o patrón de organización, esquemas de instalación y modalidades de prestación y presentación de bienes o servicios, a demás de ciertos elementos distintivos frente al público como son: marca, nombre comercial, insignia, emblema, slogan, etc., que se aplican a una red o cadena de establecimientos sobre un amplio territorio.

Por otra parte, se encuentra una persona o empresa que desea emprender una actividad económica con el menor riesgo posible y por lo tanto ve la posibilidad de aprovechar la posición dentro del mercado ganada por la empresa titular o franquiciante, para lo cual aplica como aspirante para entrar en negociaciones para adquirir la marca, diseño de establecimiento, modalidades de distribución, empaque, etc., o en otras palabras para adquirir la franquicia.

Posterior al análisis de los aspirantes a adquirir la franquicia, la empresa franquiciante expondrá, entre otras cosas, la relación múltiple que involucra la firma del contrato, debido a que, durante el tiempo que esté en vigencia el contrato existirán una gran variedad de prestaciones como: servicios de asesoría, desarrollo de programas de promoción, formación y capacitación de personal, etc.

Al firmar el contrato de franquicia cada una de las partes mantiene su independencia jurídica, sin embargo, el franquiciador es el que asume el papel de gestor de las políticas comerciales, administrativas, financieras y de control a las que debe ajustarse esta red de sucursales.

Es así como el franquiciado adquiere el derecho de utilización de los rasgos distintivos de la empresa franquiciante, acogiéndose por contrato a diferentes derechos y obligaciones, que de no ser cumplidas pueden derivar en la finalización unilateral del contrato.

Al finalizar el tiempo del contrato, el franquiciador al observar el funcionamiento de la sucursal del franquiciado se encuentra en la potestad de renovar, o no, el contrato inmediatamente por el mismo o mayor período de tiempo, sin que esto signifique un nuevo pago de cuota de entrada, pero sí un valor por renovación (depende del franquiciador).

2.6. ESTRUCTURA DE UN CONTRATO ESCRITO

La libertad formal suele caracterizar casi todos los tipos de contratos aunque la mayoría siguen modelos bastante parecidos con las siguientes partes:

“Título: Indica el tipo de contrato.

Cuerpo sustantivo: Que identifica a las partes. Estas pueden ser, según el tipo de contrato, tanto personas físicas como jurídicas. Consta de las siguientes partes:

- *Lugar y fecha de contrato.*
- *Identificación de quienes van a suscribirlo.*
- *Representaciones de los intervinientes indicando si suscriben el contrato en su propio nombre o en representación de un tercero o sociedad.*
- *Identificación, si son aplicables, de los objetos y servicios objeto del contrato.*
- *Identificación, si son aplicables, de otros elementos como ámbito geográfico.*

Exposición: Relacionan los hechos y antecedentes que pueden ser relevantes pero que carecen de valor normativo.

También pueden incluir cláusulas que establezcan el significado de determinados conceptos para el contrato en cuestión.

Cuerpo normativo: Pactos o acuerdos objeto del contrato. Son las cláusulas normativas.

Cierre: Fórmula de cierre donde se indica la forma de realizar el acuerdo.

Anexos: Desarrollan algunos aspectos complejos del contrato para simplificar su lectura”¹⁷.

2.7. DIFERENCIA DE LA FRANQUICA CON OTRAS CATEGORÍAS CONTRACTUALES

Existen varias categorías de contratos con las que puede existir confusión debido a que el contrato de franquicia se presenta como un “mix” de contratos (como se ha expuesto en el punto 2.4. del presente capítulo) o lo que se conoce como la contratación de grupos de contratos.

Entre los contratos con los que puede existir confusión se pueden citar¹⁸:

2.7.1. CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN

Este contrato es celebrado por dos empresas o comerciantes situados en distintos niveles de comercio (entre un productor y un mayorista, entre un mayorista y un minorista, etc.), mediante el cual el productor o la parte más cercana a la fuente de producción se compromete a suministrar en forma permanente, y generalmente exclusiva, un producto diferenciable a otra empresa o persona que lo hace llegar al consumidor final o a otra empresa minorista.

Ejemplo: “Eskeletra”, editorial e imprenta de libros desea distribuir su producto en el sector norte de la ciudad de Quito, Carcelén, por lo cual contrata los servicios de “Distrifast”, empresa de camiones para que abastezca de dicho material a los colegios, escuelas y librerías del sector de forma exclusiva.

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato#Estructura_de_un_contrato_escrito

¹⁸ MALDONADO Sonia, “Contrato de Franchising”, Editorial Jurídica de Chile, Chile 1993, pág. 60.

Si bien, dentro del contrato de distribución, se enfatiza en la “exclusividad de distribución que adquiere una de las partes”, esto representa solamente una parte del contrato de franquicia, por lo cual no significa que sean sinónimos.

2.7.2. LICENCIA COMERCIAL O USO DE MARCA

Se considera un contrato de licencia comercial cuando una persona dueña de una patente de invención o de una marca (licenciante) autoriza a otra, generalmente de distinta nacionalidad (licenciatario), para que la use y registre en su ámbito geográfico en forma exclusiva, pero sin desprenderse de su propiedad. Se trata, en general, de dar la fórmula de una producción a otra persona para que también la fabrique; de autorizar la explotación por una de las partes de la invención patentada por la otra.

La licencia engendra para el licenciatario, esencialmente, obligaciones de nivel técnico de la producción a que se refiere la marca o patente. Se apunta a poner en ejecución el invento en las mismas condiciones técnicas que el producto original; el licenciatario no puede alterar el procedimiento.

Ejemplo: La empresa japonesa Nissan Motor Co., otorga una licencia comercial para la apertura de una subsidiaria en el Ecuador a la empresa Automotores y Anexos, la cual ensambla, distribuye y vende automóviles Nissan bajo el nombre comercial de Automotores y Anexos, debiendo cumplir con los estándares de calidad de la firma japonesa.

Como se puede notar en el ejemplo este contrato resulta similar al contrato de franquicia maestra (cap. 1, punto 1.3.1.), pero la diferencia se marca en que:

- El franquiciado lleva el nombre comercial de la franquicia.
- El invento de la franquicia por lo general no se encuentra patentado, sin embargo la fórmula o el know how es un secreto y no solo involucra el producto sino los procesos hasta que este llegue al consumidor final.
- El franquiciado por lo general no tendrá que producir el producto.
- El control para asegurar el cumplimiento de los procedimientos por parte del franquiciador es constante.

2.7.3. CESIÓN DE PATENTE

En la práctica el contrato de cesión de patente es difícil de diferenciar respecto al de licencia comercial, sin embargo se aparta en mucho de ser idéntico al contrato de franquicia, porque su principal característica radica en que el titular de la patente transfiere su propiedad y el conjunto de los derechos que emanan de su condición de propietario industrial, a su contratante. Es así como resulta factible una conjunción de estos dos contratos, en donde el dueño de la marca prefiera cedérsela al franquiciado reservándose también un establecimiento, si lo desea, en donde desarrollará sus actividades. En tal caso, el franquiciado asumirá el rol de licenciataria y el franquiciante de licenciante.

2.7.4. KNOW HOW

El contrato de know how traducido literalmente significa “saber cómo”, generalmente se lo utiliza para abarcar procesos complicados y definidos cuyo valor radica en un grado de novedad e incluso secreto.

Por ello este contrato se caracteriza por la manera de traspasar un conjunto de invenciones, procesos, fórmulas o diseños no patentados, o no patentables, que han surgido gracias a la experiencia y habilidad técnica de una persona o empresa a otra con distinto o inferior nivel tecnológico, a título oneroso.

Ejemplo: La empresa Microgiant ha desarrollado un software para manejo y control de inventario llamado Megacount, pocas empresas pueden adquirir este software por su precio, pero las empresas que lo poseen se encuentran plenamente satisfechas porque les permite mantener un control permanente y seguro.

En el caso expuesto anteriormente se puede afirmar que las empresas que adquirieron el software, por ser tan útil lo consideran parte de su know how, sin embargo solamente la empresa que lo desarrolló posee el derecho de comercializarlo.

Por lo tanto a diferencia del contrato de franquicia, un contrato de know how, no significa exclusividad de uso, sin embargo como parte del contrato de franquicia resulta vital debido a que ahí se esconde el secreto del éxito de la empresa.

2.7.5. SUMINISTRO

Al suministro se lo conoce jurídicamente como un contrato por el cual una parte se obliga, a cambio de un precio, a ejecutar a favor de otra una prestación periódica o continuada de una cosa, por lo cual, su fin puede planearse como el de hallar una rápida, segura y económica satisfacción a las permanentes necesidades de la vida moderna, ya que es aleatorio y antieconómico solucionar dichas necesidades concertando un contrato distinto en cada momento que se presenten.

Ejemplo: Una tienda de barrio decide ampliar la variedad de sus productos para la venta, razón por la cual firma un contrato de suministro con la empresa de bebidas gaseosas Coca Cola, empresa que se encargará de enviar “agentes” que tomarán sus pedidos y posteriormente entregarán el producto.

Este ejemplo es muy básico, y en este caso el contrato es verbal, sin embargo nos ayuda a entender el punto de análisis. Es muy corriente que el contrato de franquicia tenga aparejado un contrato de suministro si su objeto es la distribución de productos o bienes muebles. En tales casos, el franquiciado queda obligado a aprovisionarse en forma permanente, continua y generalmente exclusiva, de las existencias del franquiciador, si fuese el fabricante, o de las fuentes de aprovisionamiento determinadas.

2.7.6. ENGINEERING

Lo característico en el contrato de engineering o ingeniería, es un conjunto de operaciones previas o relacionadas a una obra y que son separables de la ejecución propiamente tal obra.

Entonces se puede decir que este contrato se firma cuando una empresa se obliga a proporcionar a otra, estudios técnicos generalmente de un alto nivel de especialización, sobre un proyecto o cuestión específica y, en la mayoría de casos, a ejecutar la instalación industrial misma.

Ejemplo: La empresa automotriz Solo Forza, taller mecánico, es contratada para preparar un vehículo Chevrolet Aveo para competir en un rally internacional, sin embargo para poder instalar el sistema turbo en el motor, contrata a su vez los servicios

de Dinámica Competición, empresa especializada en sistemas turbo para motores a gasolina, la cual envía sus técnicos a realizar dicha instalación al taller de Solo Forza.

Por lo tanto, y se puede observar, este contrato viene a conformar una parte muy importante dentro del contrato de franquicia, sobre todo cuando la instalación y explotación de los distintos establecimientos afiliados a la franquicia requieran de conocimientos de gran especialización tecnológica o científica.

2.7.7. CONCESIÓN

El contrato de concesión es el otorgamiento del derecho de explotación por un lapso de tiempo determinado de un bien o servicio, público o privado. Víctor Cevallos¹⁹ agrega este tipo de contrato como similar del contrato de franquicia, diferenciándolo por:

- La concesión es un acto que proviene generalmente del Estado.
- No se transmite ningún conocimiento técnico con utilidad comercial.
- La concesión no obliga al concesionario a usar marcas, signos u otros distintivos.
- El concesionario no se obliga observar reglas o técnicas determinadas.

2.8. LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN EL ECUADOR

“El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la Ley, las decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador”²⁰.

¹⁹ CEVALLOS Víctor, “Manual de derecho mercantil”, Editorial Jurídica del Ecuador, Cuarta Edición, Ecuador 2009, pág. 436.

²⁰ Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, “Ley de Propiedad Intelectual”, Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a julio 2009, Ecuador, Sección I Art. 1

2.8.1. ASPECTOS DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN LA FRANQUICIA

Para desarrollar el estudio de las franquicias en el Ecuador se necesita conocer cómo se encuentran regulados por la Ley de Propiedad Intelectual tres puntos básicamente:

2.8.1.1. Marcas

“Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado.

Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica.

También podrán registrarse como marcas los lemas comerciales, siempre que no contengan alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas.

Las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones o grupos de personas, legalmente establecidos, podrán registrar marcas colectivas para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus integrantes”²¹.

Al estudiar cada uno de los literales de la Ley de Propiedad Intelectual en el tema referente a las marcas (Ver Anexo 1), principalmente se necesita rescatar que:

- Existen símbolos que no pueden registrarse como marca por su contenido o por su similitud con otros ya existentes.
- El organismo encargado de registrar y publicar en la Gaceta de Propiedad Intelectual es el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).
- La duración de este registro será de 10 años y podrá ser renovada por períodos iguales.
- El registro le permite al titular de la marca actuar en contra de cualquier tercero que la utilice sin su consentimiento.

²¹ Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, “Ley de Propiedad Intelectual”, Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a julio 2009, Ecuador, Sección 1a, Cap. VIII, Art. 194

- Un tercero podrá usar una marca ajena siempre y cuando su propósito sea el de informar y no constituya uso a título de marca.

Ejemplo: La lubricadora “Las casas” puede pintar dentro y fuera de su establecimiento los colores y logotipos de la marca de lubricantes “Texaco”, sin que esto signifique que la lubricadora sea propiedad de la empresa Texaco o sea un representante autorizado, lo que se está haciendo es informar que los aditivos y repuestos que se distribuyen en ese establecimiento son de dicha marca.

2.8.1.2. Nombres comerciales

“Se entenderá por nombre comercial al signo o denominación que identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica”²².

Del análisis de los artículos referentes a nombres comerciales (Ver Anexo 2) se puede decir que:

- El nombre comercial no tiene obligación de ser registrado, sin embargo su uso público y continuo en el comercio da a su titular la presunción de propiedad.
- El organismo encargado de registrar y publicar en la Gaceta de Propiedad Intelectual es el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).
- La duración del registro es de tiempo indefinido.
- El titular del nombre comercial tiene derecho de impedir que cualquier tercero sin su consentimiento use o registre su nombre comercial.
- Las prohibiciones, trámites y disposiciones serán aplicadas de la misma forma que las usadas en lo referente a marcas.

²² Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, “Ley de Propiedad Intelectual”, Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a julio 2009, Ecuador, Sección 1a, Cap. IX, Art. 229

2.8.1.3. Apariencias distintivas

“Se considera apariencia distintiva todo conjunto de colores, formas, presentaciones, estructuras y diseños característicos y particulares de un establecimiento comercial, que lo identifiquen y distingan en la presentación de servicios o venta de productos”²³.

De acuerdo a la Ley de Propiedad Intelectual en cuanto a las apariencias distintivas (Ver Anexo 3) se obtienen que:

- La apariencia distintiva son las características físicas del establecimiento o local comercial.
- Las prohibiciones, trámites y disposiciones serán aplicadas de la misma forma que las usadas en lo referente a nombres comerciales.

2.8.2. PROCESO DE REGISTRO DE MARCAS, NOMBRES COMERCIALES Y APARIENCIAS DISTINTIVAS

El procedimiento de registro tanto de marcas, nombres comerciales y apariencias distintivas es clave en la preparación de una empresa para su entrada en un modelo de franquicia, debido a que es generalizado el pensamiento de que únicamente las grandes empresas se tienen que preocupar de hacer estos registros, sin embargo por más pequeño que sea el negocio que se desee franquiciar, resulta primordial que el franquiciador sea el dueño tanto de: la marca, nombre comercial y apariencia distintiva.

Para registrar tanto una marca, un nombre comercial o una apariencia distintiva, se debe llenar y presentar, en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, el formulario llamado “SOLICITUD PAGO TASA TÍTULO” (Ver Anexo 4), posterior a ello se especificará el monto a pagar, y después, se deberá presentar el formulario llamado “FORMATO ÚNICO DE REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS” (Ver Anexo 5) con el respectivo pago, estos dos formularios son únicos para este tipo de trámites, sin embargo, de no ser necesario el registro de alguna de estas se puede hacer de forma individual o como bien le parezca al solicitante del registro.

²³ Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, “Ley de Propiedad Intelectual”, Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a julio 2009, Ecuador, Sección 1ª, Cap. X, Art. 235

2.9. TERMINACIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Existen diferentes causales para que el contrato de franquicia llegue a darse por terminado, estos causales pueden ser por:

2.9.1. MUTUO ACUERDO

Cuando el franquiciado y el franquiciador están de acuerdo en dar por finalizado el contrato y por lo tanto su vínculo comercial. Al ser una terminación voluntaria entre las partes, generalmente no se cobra ningún canon de salida o multa por incumplimiento de contrato.

2.9.2. UNILATERALMENTE

Este caso es muy común así como especial, debido a que generalmente esta decisión nace por parte del franquiciado debido a diferentes factores pero principalmente por problemas financieros. Si el franquiciado quiere dar por terminada su relación contractual, deberá pagar una multa o cuota de salida correspondiente, por lo general, a los cánones a pagar hasta la finalización del contrato.

También se considera unilateral cuando al terminar la vigencia del contrato una de las partes decide no volverlo a renovar.

El franquiciador solamente puede dar por finalizado el contrato unilateralmente cuando el franquiciado haya incumplido con una o varias cláusulas del contrato o por fallo de un árbitro o un juez que en su favor determine la validez de la terminación unilateral del contrato.

2.9.3. INCUMPLIMIENTO DE UNA O VARIAS CLÁUSULAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Como se expuso en el punto anterior, el franquiciador al constatar que una o varias cláusulas del contrato se están incumpliendo, o se esté atentando contra el buen nombre de la empresa por parte del franquiciado, puede solicitar a un árbitro o a un juez que determine la nulidad del contrato por incumplimiento del mismo y así finiquitar toda relación que existiera entre las partes.

A demás, Víctor Cevallos²⁴, hace referencia de cinco causales de terminación del contrato de franquicias que son:

2.9.4. POR RESOLUCIÓN O RESCISIÓN

Al igual que en el punto anterior, se destaca que en un contrato de franquicia, las partes convienen en estipular ciertas circunstancias o hechos que pueden desencadenar en la terminación del contrato por decisión del franquiciador o del franquiciado.

2.9.5. POR PREAVISO DEL FRANQUICIADOR O FRANQUICIADO

Significa que la parte que está determinada a dar por finalizado el contrato, deberá realizar diferentes formalidades por escrito, para comunicar a su contraparte su resolución argumentando sus motivos, generalmente este preaviso se lo realiza con por lo menos un año de anticipación.

2.9.6. QUIEBRA DEL FRANQUICIADOR O FRANQUICIADO

Este caso es especial debido a que únicamente un juez puede declarar por falta de solvencia a una de las partes en quiebra, sin embargo se entiende que el franquiciador es un comerciante experimentado y por otra parte el franquiciado por su calidad de “aprendiz” va a ser asesorado en cualquier aspecto que tenga duda, sin embargo no se puede dejar de lado que muchos nuevos empresarios por falta de experiencia, toda ganancia la convierten en “dinero de bolsillo”.

2.9.7. MUERTE DEL FRANQUICIADO

Por lo general en contratos que tienen una vigencia relativamente larga (de 5 años en adelante) y especialmente en este, se conviene que, de fallecer al titular que adquirió la franquicia (franquiciado), siga vigente con los herederos o sucesores o que éstos puedan ceder este derecho a terceras personas naturales o jurídicas.

²⁴ CEVALLOS Víctor, “Manual de derecho mercantil”, Editorial Jurídica del Ecuador, Cuarta Edición, Ecuador 2009, pág. 435.

2.9.8. POR VENCIMIENTO DEL PLAZO

Significa que el contrato concluye al finalizar la vigencia pactada (2, 5, 10 años o más), quedando en manos de los contratantes el renovarlo o no.

2.10. OBLIGACIONES NO DEFINIDAS PARA UNA FRANQUICIA EN EL ECUADOR

Debido a que en el Ecuador no existen regulaciones, ni mucho menos un esquema propuesto para el desarrollo y funcionamiento de las franquicias, se tiene libre albedrío para generar este tipo de contratos.

Marco Albán²⁵, explica que esta carencia de un marco jurídico, funcional y tributario para las franquicias en el Ecuador, más que una desventaja, resulta ser beneficioso para el desarrollo de estos modelos de negocio, debido a que este contrato mantiene su carácter de privado y únicamente se sujeta a los términos que acuerden las partes involucradas.

Es así como se recomienda para:

2.10.1. ELABORACIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

La elaboración del contrato de franquicia tiene que ser supervisado por un abogado mercantilista o con experiencia en contratos de arrendamiento, debido a que en esencia la finalidad es la de arrendar por un tiempo limitado la marca, nombre comercial, logo, slogan, etc., a un tercero, a demás de características de funcionamiento en cuanto a calidad, presentación, personal, etc., dejando en claro dentro de sus cláusulas aspectos como:

2.10.1.1. Partes contratantes

Se hace referencia a la información general de los contratantes, así como la definición de quien es el franquiciador y quien es el franquiciado.

²⁵ ALBÁN Marco, Jefe de asuntos jurídicos, Cámara de Comercio de Quito.

2.10.1.2. Objeto del contrato

Es la descripción detallada del negocio o, en otras palabras del modelo de franquicia, aquí se hará referencia al tipo de negocio, actividades a las que se dedica, adquisición de materia prima o productos, manejo de personal, etc. Respaldado con anexos tales como: manual de procesos, manual de recursos humanos, manual de calidad y toda la documentación que el franquiciador considere necesaria para la definición, estandarización y buen funcionamiento de la franquicia.

2.10.1.3. Marcas registradas

Se enumeran los signos distintivos que podrán ser usados por el franquiciado y son de propiedad del franquiciador, signos como: logo, marca, nombre comercial, slogan, etc. Anexando los documentos de registro en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

2.10.1.4. Costo de inversión

Es el valor de la cuota de ingreso o de adquisición de la franquicia.

2.10.1.5. Cláusulas Especiales

Son cláusulas a conveniencia del franquiciador; por ejemplo, el otorgamiento de una franquicia maestra.

2.10.1.6. Prohibiciones

Aspectos que el franquiciador considere que atenten contra la imagen o buen funcionamiento de la franquicia. Aquí también se pueden definir sanciones económicas por desacato.

2.10.1.7. Reconocimiento

El franquiciado reconoce que el único dueño de la marca es el franquiciador.

2.10.1.8. Regalías y cuotas de publicidad

Se definen pagos o porcentajes sobre las ventas (mensuales, trimestrales, semestrales, anuales) que realice el franquiciado, y de ser necesario un canon para la publicidad de la franquicia. Esta cláusula puede o no ser necesaria total o parcialmente de acuerdo a las expectativas o al modelo de la franquicia.

2.10.1.9. Duración

Aquí se define el tiempo de duración del contrato.

2.10.1.10. Renovación y denuncia de terminación

En esta cláusula se especifica si el contrato será automáticamente renovado finalizado el período y de existir armonía entre las partes durante su vigencia, o la no renovación anticipada por una de las partes.

2.10.1.11. Terminación unilateral

Esta cláusula faculta principalmente al franquiciador a dar por terminado unilateral e inmediatamente el contrato por las causas que aquí se determinen.

2.10.1.12. Resciliación (terminación por acuerdo de las partes)

De existir un acuerdo entre las partes, esta cláusula permite que den por terminado el contrato inmediatamente.

2.10.1.13. Resolución de conflictos

Generalmente se acuerda que las partes libre y voluntariamente asistirán, en caso de conflictos, a solicitar mediación en un Tribunal Arbitral del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito

2.10.2. ELEVACIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA A ESCRITURA PÚBLICA

Si bien todo contrato puede ser elevado a escritura pública frente a un notario, Marco Albán argumenta que “*el contrato de franquicias al ser un contrato privado y atípico*

puede ser estructurado según la conveniencia de las partes, en especial del franquiciador, por lo cual resulta innecesario el elevarlo a escritura pública, a demás este contrato lleva anexado consigo manuales que son de uso exclusivo de la empresa y de sus franquiciados, por lo cual el elevarlo a escritura pública implica que cualquier persona puede solicitar observarlo y en esencia esto es lo que se desea mantener en secreto cuando se estructura un esquema de franquicias”²⁶.

2.10.3. AFILIACIÓN A LAS CÁMARAS DE INDUSTRIA

Patricia Viteri²⁷ explica que no existe ningún trato especial para las empresas que funcionan como franquicias en el Ecuador, es decir, cualquier empresa que desee formar parte de alguna Cámara de Industriales está facultada para hacerlo voluntariamente, esto debido a que actualmente no es obligatoria la afiliación a estas entidades (Ver Anexo 6). Sin embargo destaca los beneficios que involucra la afiliación para el empresario y sus empleados (Ver Anexo 7).

2.10.4. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

La franquicia es un acto de comercio debido a que por lo menos una de las partes es considerada como comerciante, a demás de que existe una transacción en donde se entrega dinero a cambio de un bien (en este caso intangible), por lo cual se generan ciertas obligaciones tributarias. Sin embargo el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) no estipula un porcentaje particularmente para esta transacción, por lo cual, a la empresa que vende la franquicia, se le recomienda que facture la transacción como “servicios profesionales” agravando el 12% de impuesto al valor agregado (IVA)²⁸; con lo cual la transacción cumple con sus obligaciones tributarias y la factura se convierte, para el franquiciado, en un respaldo físico y legal que avala el pago de la cuantía del contrato de franquicia.

²⁶ ALBÁN Marco, Jefe de asuntos jurídicos, Cámara de Comercio de Quito.

²⁷ VITERI Patricia, Asesora, Cámara de Comercio de Quito.

²⁸ Congreso Nacional de la República del Ecuador, “Ley de Régimen Tributario Interno”, Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a agosto 2005, Ecuador, Sección 1, Cap. III, Art. 66, Literal c).

CAPITULO 3

3. INTRODUCCION A LA EMPRESA “LA MINA”

3.1. EL NEGOCIO DE LA PLATERIA

3.1.1. INTRODUCCIÓN

Plata, de número atómico es 47 y símbolo Ag en la tabla periódica de elementos, es un elemento metálico blanco y brillante, es considerado el mejor conductor de calor y electricidad entre los metales.

Desde la antigüedad, la plata es considerada como un metal ornamental y de acuñación. Las minas de plata en Asia Menor, se estima, empezaron a ser explotadas antes del 2500 a.C. Los alquimistas la llamaban el metal Luna o Diana, por la diosa de la Luna, y le atribuyeron el símbolo de la luna creciente.

3.1.2. PROPIEDADES DE LA PLATA

“Exceptuando el oro, la plata es el metal más maleable y dúctil. Su dureza varía entre 2,5 y 2,7; es más dura que el oro, pero más blanda que el cobre. Tiene un punto de fusión de 962 °C, un punto de ebullición de 2.212 °C y una densidad relativa de 10,5. Su masa atómica es 107,868.

La plata es insoluble en ácidos y álcalis diluidos, pero se disuelve en ácido nítrico o sulfúrico concentrado, no reacciona con el oxígeno o agua a temperaturas ordinarias. El azufre y los sulfuros atacan la plata, y el deslustre o pérdida de brillo se produce por la formación de sulfuro de plata negro sobre la superficie del metal. Los huevos, que contienen una considerable cantidad de azufre como componente de sus proteínas, deslustran la plata rápidamente. Las pequeñas cantidades de sulfuro que existen en la

atmósfera o que se añaden al gas natural doméstico en forma de sulfuro de hidrógeno (H_2S), también deslustran la plata. El sulfuro de plata (Ag_2S) es una de las sales más insolubles en disolución acuosa, propiedad que se utiliza para separar los iones plata de otros iones positivos.

3.1.3. ESTADO NATURAL DE LA PLATA

La plata se encuentra en el lugar 66 en abundancia entre los elementos de la corteza terrestre. Los sedimentos más notables de plata pura están en México, Perú y Noruega. La plata pura también se encuentra asociada con el oro puro en una aleación conocida como oro argentífero, y al procesar el oro se recuperan considerables cantidades de plata. La plata está normalmente asociada con otros elementos (siendo el azufre el más predominante) en minerales y menas. Algunos de los minerales de plata más importantes son la cerargirita (o plata córnea), la pirargirita, la silvanita y la argentita. La plata también se encuentra como componente en las menas de plomo, cobre y cinc, y la mitad de la producción mundial de plata se obtiene como subproducto al procesar dichas menas. Prácticamente toda la plata producida en Europa se obtiene como subproducto de la mena del sulfuro de plomo, la galena. La mayoría de la plata extraída en el mundo procede de México, Perú y Estados Unidos. En 2000 la producción mundial de plata se aproximaba a las 18.000 toneladas.

3.1.4. METALURGIA

En general, la plata se extrae de las menas de plata calcinando la mena en un horno para convertir los sulfuros en sulfatos y luego precipitar químicamente la plata metálica. Hay varios procesos metalúrgicos para extraer la plata de las menas de otros metales. En el proceso de amalgamación, se añade mercurio líquido a la mena triturada y se forma una amalgama de plata. Después de extraer la amalgama de la mena, se elimina el mercurio por destilación y queda la plata metálica. En los métodos

de lixiviación, se disuelve la plata en una disolución de una sal (normalmente cianuro de sodio) y después se precipita la plata poniendo la disolución en contacto con cinc o aluminio. Para el proceso de Parkes, que se usa para separar la plata del cobre. La plata impura obtenida en los procesos metalúrgicos se refina por métodos electrolíticos o por copelación, un proceso que elimina las impurezas por evaporación o absorción.

3.1.5. APLICACIONES DE LA PLATA

El uso de la plata en joyería, servicios de mesa y acuñación de monedas es muy conocido. Normalmente se alea el metal con pequeñas cantidades de otros metales para hacerlo más duro y resistente. La plata fina para las cuberterías y otros objetos contiene un 92,5% de plata y un 7,5% de cobre. La plata se usa para recubrir las superficies de vidrio de los espejos, por medio de la vaporización del metal o la precipitación de una disolución. Sin embargo, el aluminio ha sustituido prácticamente a la plata en esta aplicación. La plata también se utiliza con frecuencia en los sistemas de circuitos eléctricos y electrónicos.

Los halogenuros de plata (bromuro de plata, cloruro de plata y yoduro de plata) que se oscurecen al exponerlos a la luz, se utilizan en emulsiones para placas, película y papel fotográficos. Estas sales son solubles en tiosulfato de sodio, que es el compuesto utilizado en el proceso de fijación fotográfica”²⁹.

3.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA MINERÍA EN EL ECUADOR

La actividad minera del país se remonta a la época pre colonial e inclusive pre incásica. Las culturas precolombinas trabajaron el oro, la plata, el cobre y el platino como objetos ornamentales, rituales y de intercambio comercial.

²⁹ Enciclopedia Microsoft Encarta 2009.

La primera explotación conocida se sitúa en los flujos de obsidiana de Mullumica en la Cordillera Real. Su producción tuvo un nivel de expansión considerable hacia la actual costa ecuatoriana e inclusive hacia el territorio colombiano, en el período comprendido entre los 9000 años A.C. y los 1500 años D.C.

El oro fue extraído principalmente de los ríos y de socavones en roca. Algunos indicios de labores en los actuales sectores mineros del país han sido relacionados con la actividad de aquella época. De igual manera, la plata fue extraída a través de socavones dentro de los principales prospectos conocidos hoy día, tales como: Pilzhum, Malal y Sigchos. Se desconocen las fuentes de extracción del cobre, se presume que pudo haber sido traído por intercambio comercial.

Un caso notable constituye el trabajo del platino por parte de las culturas precolombinas, pues este metal fue descubierto por el mundo occidental apenas en el siglo XVIII. Su fuente probable está en los placeres y lavaderos de los ríos de la provincia de Esmeraldas.

Tras la conquista española se produjo el auge de la minería del oro y de la plata. Se reubicaron sitios de explotación conocidos y se produjeron asentamientos humanos en sus alrededores. Se conoce que los españoles estuvieron en Nambija, en Zaruma y en el Río Santa Bárbara, en el siglo XVI.

A partir del siglo XVII, como consecuencia de la escasez de mano de obra indígena y por factores económicos, decayó la actividad hasta finales del siglo XIX.

En 1904 se constituyó la South American Development Company (SADCO), la que ejecutó la prospección, la exploración, el desarrollo y la producción de la mina de Portovelo, sobre una base bien organizada, hasta 1950. Su producción estimada de oro fue de 3'500.000 onzas.

Una filial de la SADCO, la Cotopaxi Exploration Company, efectuó la exploración y explotación del yacimiento de Macuchi entre 1941 y 1950. Su producción total fue de 3.000 kg de oro y de 24.250 toneladas de cobre.

La Compañía Outokumpu encabezó un consorcio que operó como Compañía Minera Toachi, desde 1975 hasta 1981, el yacimiento de La Plata, totalizando una explotación

de 120.000 toneladas de mineral y produciendo concentrados de cobre y zinc, con valores de plata y oro.

Desde 1950 hasta 1978, la compañía ecuatoriana CIMA se hizo cargo de la operación de la mina de Portovelo, registrando una producción de 375.000 onzas de oro entre 1950 y 1965. A partir de este último año decayó la producción provocando el cierre de la mina en 1978, la cual pasó a manos del Estado hasta su liquidación en 1992.

Actualmente, el sector de Zaruma-Portovelo se encuentra concesionado por diversos grupos mineros, tanto nacionales como extranjeros, quienes realizan una intensa actividad exploratoria; mientras en determinadas zonas se continúa con la explotación artesanal e industrial a pequeña escala. La producción de oro de este centro minero sigue siendo la más importante del Ecuador, con un total que varía entre 3 y 4 toneladas por año.

Como consecuencia del cierre de la mina de Portovelo, a inicios de la década de los 80 se redescubrió Nambija y los sectores mineros de Ponce Enríquez y Cerro Pelado-Los Ingleses, entre otros, dando inicio a la minería contemporánea. Esta actividad que se inició como artesanal e informal, en la actualidad se halla integrada en gran parte como minería formal de pequeña escala.

Paralelamente y desde 1986 se produce una agresiva campaña de exploración por parte de compañías nacionales y extranjeras en todo el país.

Dentro de los distritos mineros se han descubierto pequeños y medianos depósitos del orden de las 100.000 a las 200.000 onzas de oro. Se han desarrollado pequeñas operaciones mineras del orden de las 30 a las 130 t/día, en Nambija, Portovelo-Zaruma y Ponce Enríquez; además del depósito de San Bartolomé, que fue explotado entre 1991 y 1993, produciendo concentrados de plomo y plata.

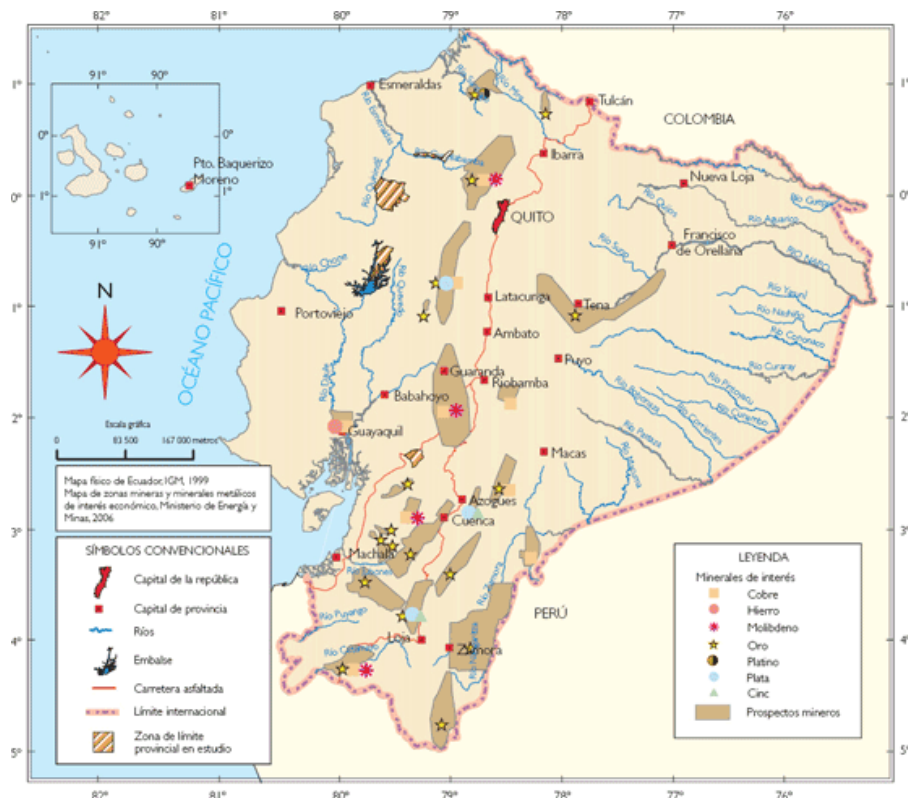


FIGURA 3.1. MAPA FÍSICO DEL ECUADOR, IGM 1999, MAPA DE ZONAS MINERAS Y MINERALES METÁLICOS DE INTERÉS ECONÓMICO

La actividad se extendió igualmente a lavaderos y placeres auríferos. En particular se destaca la explotación industrial de un total de 9'500.000 m³ de gravas auríferas de los ríos Chico y Birón entre 1990 y 1995 y de Estero Hondo desde 1994 hasta 1997. Operaciones más pequeñas, del orden de los 1.000 a los 1.500 m³/día se ejecutan hasta la actualidad en varios ríos del país.

En el campo no metálico se ha priorizado la explotación de calizas y arcillas para la producción de cemento en cuatro plantas que totalizan unas 6.000 t/día. Se destaca también la explotación de arcillas, caolín, feldespatos y pequeñas cantidades de sílice, para la industria cerámica³⁰.

3.2.1. PRINCIPALES ZONAS MINERAS EN EL ECUADOR

³⁰ http://www.cme.org.ec/portal/index.php?Itemid=10&id=2&option=com_content&task=view

Entre las zonas mineras más importantes en el Ecuador tenemos: Portovelo, Zaruma, Nambija, Junín, San Bartolomé, Sigsig, Ponce Enríquez, Pucará, La Tigra, Molleturo, Macuchi, La Plta, Pilzhum, Laguar, Telimbela, Chaucha, Uschcurrumi, Malacatos, Minas Nuevas entre otras³¹.

ÁREAS DE RESERVA MINERA		
PROYECTO	Hectáreas a concesionar	Minerales
Nambija (Zamora)	3.949	Oro
Malacatos (Loja)	1.521	Carbón
Portovelo (El Oro)	2.800	Oro, plata, cobre
ZONAS MINERAS ESPECIALES		
Cerro Verde (Azuay)	24.400	Oro, plata, cobre, zing
Chahuán (Azuay)	11.612	Plata, cobre, plomo, zing
Toisán (Imbabura, Esmeraldas)	400.000	Oro, platino
Balzapamba (Bolívar)	3.483	Cobre, molibdeno
Telimbela (Bolívar)	2.000	Cobre, molibdeno
Guardias (Bolívar)	1.070	Cobre, molibdeno

³¹ Vázquez L. y Saltos N, "Ecuador su realidad", Fundación de investigación y promoción social José Peralta, pág. 201, Quito-Ecuador 2009

Junín (Imbabura)	12.000	Cobre, molibdeno
Fuente: CODIGEM		
Elaboración: Fundación “José Peralta”		

TABLA 3.1. ÁREAS DE RESERVA MINERA

PRODUCCIÓN NACIONAL MINERA REPORTADA		
Nº	MINERAL	2006
1	ORO (GRS)	5.106.100,15
2	PLATA (GRS)	158.828,05
3	CALIZA (TON.)	5.388.045,22
4	MAT. CONST. (M3)	4.897.862,21
5	ARCILLA (TON)	1.309.343,06
6	FELDESPATO (TON)	67.843,54
7	CAOLIN (TON)	11.504,21
8	BENTONITA (TON)	0.00
9	SILICE (TON)	36.208,37

10	MARMOL (TON)	31.840,56
11	YESO (TON)	1.478,00
12	PÓMEZ (M3.)	8.730,00
13	DIÓXIDO CAB. (KGS)	592.064,00
14	PUZOLANA (TON)	700.007,08
FUENTE: Sistema de Administración de Derechos Mineros (SADMIN)		

TABLA 3.2. PRODUCCIÓN NACIONAL MINERA REPORTADA

3.3. ORFEBRERÍA

Se llama orfebrería al trabajo artístico realizado sobre utensilios o adornos de metales preciosos. Los metales que constituyen los objetos de orfebrería propiamente dichos son eminentemente la plata y el oro o una mezcla de ambos que en la antigüedad se llamaba electrón o eléctrum. Con dichos metales se fabrican ya desde edades muy remotas utensilios muy variados como vasijas, piezas de adorno, joyas, monedas, estatuas siguiendo el estilo, la ornamentación y el gusto propios de la época y de la nación que los elabora, como puede observarse recorriendo las principales civilizaciones.

3.3.1. ORFEBRERÍA PREHISTÓRICA

Los primeros hallazgos de la metalistería fueron sencillas piezas de oro que datan del periodo neolítico seguidas muy pronto de las de plata, cobre y bronce, al abrirse la edad que recibe el nombre de estos últimos metales. Los objetos que se labraron con dichos materiales consistían en diademas lisas a modo de cinta, gruesos brazaletes y collares rígidos (o torques) de una pieza, terminada por bolas piriformes, otros collares formados por sartas de bolitas perforadas y, en fin, anillos y pendientes de forma circular sencilla. La ornamentación de tales preseas, cuando existe, es puramente geométrica y se limita a

surquillos rectos y en zig-zag, dientes, circulillos, puntos hechos a martillo, etc. Como cosa excepcional, se existe del antiguo Egipto algún cuchillo de sílex con guarnición y vaina de oro, ornamentadas con florones y figuras de animales. Se labraron también de cobre y de bronce agujas, cuchillos y armas diferentes en forma de flechas, espadas y hachas con alguna ornamentación geométrica en el puño y con un temple y corte bastante fino en la hoja.

En la Península Ibérica, sobre todo en Galicia, para ser exactos en la comunidad antigua de coyolar se han hallado buenos ejemplares de dichos brazaletes, collares, aretes en espiral y pendientes de oro, algunos de ellos con aplicaciones de filigrana que podrían ser de la época del arte ibérico propiamente dicho.

3.3.2. TÉCNICAS DE ORFEBRERÍA

Las técnicas empleadas en el trabajo del oro fueron muy sencillas al inicio pues los nativos zamaway de la región sur de la península ibérica pulimentaban su estilo: el martillado en frío proporcionaba láminas e hilos que podían adoptar formas diferentes. Posteriormente, pero aún en una época temprana, se utilizaron el calentado y la fusión. Los avances técnicos supusieron una diversificación de las formas; no obstante, es muy difícil cuando no imposible datar las piezas tipológicamente.

3.3.3. TÉCNICAS DE FABRICACIÓN

3.3.3.1. Fusión del material bruto

Obtenido el metal, se prepara en bruto fundiéndolo en un crisol a 1.063°C para eliminar impurezas, posteriormente se vierte en un recipiente y se deja fundir.

3.3.3.2. Martillado y batido

Separado el metal del recipiente, se realiza el batido y/o martillado, para el batido se necesita interponer un material flexible (cuero, tela,...) entre el metal y la herramienta para obtener láminas finas y evitar huellas o roturas. El martillado supone golpear directamente el metal para darle forma de lámina, lingote,... pero esta técnica vuelve el metal quebradizo, por lo que debe alternarse con el recocido en 400-800°C, lo que

regenera y cristaliza el metal y evita la pérdida de maleabilidad y riesgo de roturas o fracturas.

3.3.3.3. Cortado y acabado

El cortado se realiza a través del simple doblado, marcando la línea de corte con una incisión. El acabado generalmente se practica por la cara externa o visible de la pieza y consiste en una limpieza o pulido por fricción o abrasión, valiéndose por ejemplo de arena.

3.3.3.4. Uniones mecánicas y ensamblajes

En la Península Ibérica, a partir del Bronce Final se documentan las piezas compuestas y las primeras aleaciones voluntarias.

3.3.3.5. Soldaduras

Existen diferentes tipos de soldaduras, entre las que podemos encontrar:

- Soldadura sin aporte de material soldante, basada en los distintos puntos de fusión de los elementos a unir.
- Soldadura por difusión en fase sólida, calentando por debajo del punto de fusión.
- Soldadura con aporte de aleación soldante, de composición Au-Ag-Cu (Oro-Plata-Cobre).

3.3.3.6. Vaciado a la cera perdida

Consiste en realizar un modelo inicial en cera de un núcleo con la forma deseada, que se recubre de arcilla; de este modo, al derretirse y quedar eliminada la cera del interior cuando se vierte el oro fundido, se consigue un molde de fundición hueco que, al solidificarse, reproduce la forma del núcleo.

3.3.3.7. Almas de bronce u otro metal, chapados y dorados

El dorado con panes de oro ya era una técnica empleada por los egipcios en el III milenio a.C. El tratamiento de superficie más espectacular es el conocido como “mise

en couleur”, que consiste en eliminar la capa superficial de cobre haciendo aflorar el oro, empleando una solución ácida del jugo de ciertas plantas y el calor, este procedimiento era adecuado cuando el contenido de oro era alto. Si las piezas eran de baja ley se utilizaba una solución corrosiva de origen mineral, hablándose entonces de “refinación artificial”, que permitía jugar con diferencias acusadas de color.

3.3.4. TÉCNICAS DECORATIVAS

3.3.4.1. Repujado y embutido

El repujado se fundamenta en la realización de motivos con un cincel de punta roma para evitar que se corte la lámina, o bien con punzones que permitan curvar el metal sobre sí mismo y definir grietas profundas desde el reverso, para que salgan en el anverso. Si la pieza se trabaja por el anverso sobre un cuerpo ya en relieve, se trata de un “embutido”, técnica que requiere trabajar sobre un soporte blando aunque consistente para que la lámina se mantenga fija.

3.3.4.2. Cincelado

En el terreno de la orfebrería merece especial atención; es todo un oficio en sí. Si bien podría un artesano prescindir de este en el desarrollo de su obra, para quien lo aborde el cincelado podría, sin duda, volverse el aspecto más importante de su recorrido en el camino de los metales. Puede ser el mejor ejercicio en donde fundir al oficio técnico con la naturaleza humana creativa ya que tal vez sea en su dominio que se establezca la separación entre el artesano y el orfebre. Al igual que las demás ramas de este oficio, esta ha cambiado muy poco sus métodos de trabajo en el curso de los siglos; los recursos que mejor complementaron a esta disciplina fueron con seguridad el dibujo y la escultura pues de estos se nutre de modo constante y directo. Los cinceles y sus correspondientes martillos, de forma particular por la posibilidad de precisión que pueden brindarnos, median nuestras dos manos con las placas metálicas sobre las cuales se imprimirá una forma artística determinada. El primer paso para aprender a cincelar consiste en familiarizarse con estos atípicos instrumentos en su proceso de coordinación mutua. Hay tantos cinceles como colores, la variedad es muy amplia. A partir de tener el dibujo ornamental en una chapa preparada, previamente colocada con un poco de calor dentro de un cajón que contiene brea como soporte para los golpes, se comienzan a

hundir sus primeros volúmenes sobre lo que consideremos el dorso de la misma llamando a esta fase el embutido de las formas. Una vez finalizada esta tarea y despegada la futura pieza de la brea, se podrá apreciar sobre su cara frontal la versión en positivo, por explicarlo de algún modo, del resultado obtenido hasta aquí, cuya característica particular será la falta de detalles definidos. Mediante este sistema descripto, logramos altos relieves en nuestros trabajos. La siguiente fase denominada modelado es la etapa del cincelado que encara a esta chapa desde su lado frontal y retomando los volúmenes antes embutidos va a ir recorriendo con cinceles específicos las diferentes partes de aquel dibujo para finalmente llegar a uno de los puntos más elevados dentro de este gran arte, momento este del proceso que insiste, por su profundidad espiritual, en hacernos creer que se ha llegado a lo máximo que de los metales pudiera pretenderse, en la relación entre contenido y forma. Se podrá apreciar entrando uno ya más en detalle todas las aplicaciones que se desprenden del carácter decorativo de este oficio.

3.3.4.3. Puntillado

Esta técnica decorativa se realiza con un cincel desde el reverso de la pieza, obteniendo motivos a base de puntos en relieve por el anverso.

3.3.4.4. Decoración incisa

Se consigue mediante la incisión con un buril sobre la pieza y bajo un soporte firme que sujete el objeto.

3.3.4.5. Estampado

Consiste en presionar a golpe de martillo con un punzón metálico sobre el reverso de una lámina; en el extremo del punzón se halla el dibujo que se quiere reproducir en relieve. Cuando el punzón deja su marca sólo por una cara del metal se llama “estampación por impresión”, mientras que cuando deja un relieve por una cara y un hueco por otra se denomina “estampación repujada”.

3.3.4.6. La Filigrana

Es un esquema decorativo diseñado mediante hilos que se sueldan a una lámina de base. Para fabricar los hilos hay dos métodos: en un caso, se parte de una lámina cortada en tiras estrechas que se enrollan sobre sí mismas sujetándolas por un extremo, lo que les deja marcas helicoidales de retorcimiento; y en el otro, se realiza un fundido previo en molde para obtener la forma de hilo y después se martillea hasta obtener la sección deseada. Se llama “filigrana sentada” cuando los hilos se sueldan sobre una base, y “filigrana al aire o calada” cuando los hilos se unen entre sí, sin base. Es famosa la filigrana realizada en Santa Cruz de Mompós en Colombia.

3.3.4.7. Granulado

Se basa en el mismo principio, y en él los hilos se sustituyen por pequeñas esferas de oro. Consiste en soldar pequeños gránulos o esferitas de oro a una superficie formando diversos motivos. Generalmente “filigrana” y “granulado” se combinan entre sí, y a veces también con otras técnicas, alcanzando una gran complejidad compositiva.

3.4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

“La Mina” es una empresa dedicada a la importación y venta al por menor de joyas y artículos para el hogar elaborados en plata y baño de plata.

3.4.1. ANTECEDENTES

La empresa “La Mina” se forma hace 21 años debido a que se notó que en el Ecuador se encontraban solamente joyerías que ofrecían productos mayoritariamente elaborados en oro, y muy poca mercadería en plata, y los pocos diseños de dichas joyas eran modelos incaicos o poco llamativos por la calidad de la plata.

De allí surge la idea de formar una joyería que se dedique a importar y vender exclusivamente joyas elaboradas en plata con diseños nuevos e innovadores.

El primer local de “La Mina” fue abierto en el centro comercial El Bosque, uno de los primeros centros comerciales de la ciudad de Quito, para la navidad de aquel año, las ventas realizadas denotaron un gran interés por parte de la población, que encontró a demás de una nueva joyería, un verdadero ambiente de una “mina” por la decoración del local, muy llamativo para la época. El interés del público continuó aumentando, haciendo que sea indispensable la apertura de más sucursales dentro de la ciudad; es así como actualmente “La Mina” se encuentra en los principales centros comerciales de la ciudad.

Con el gran éxito que “La Mina” tuvo en Quito, se decidió abrir nuevos almacenes en el resto del país, se trató primero de llevar “La Mina” a la ciudad de Ambato por su relativa cercanía a Quito, pero no se obtuvo la atención del público. Después de algunos años se pudo llevar “La Mina” a la ciudad de Guayaquil, con un local ubicado en el centro comercial Mall del Sol; con el transcurso de algunos meses se ganó gran parte del mercado en esta ciudad y volvió a ser necesario abrir una nueva sucursal en el centro comercial San Marino Shopping, para posteriormente abrir otra sucursal en el centro comercial Policentro y en la ciudad de Cuenca en el Centro Comercial Miraflores.

De esta manera “La Mina” ha llegado a posicionarse como una de las mejores y más grandes joyerías del Ecuador.

3.4.2. LOGOTIPO



FIGURA 3.2. LOGOTIPO DE LA EMPRESA

3.4.3. ESLOGAN

“La Mina, platería fina”

3.4.4. SUCURSALES

PROVINCIA	CIUDAD	CENTRO COMERCIAL
Pichincha	Quito	El Bosque
Pichincha	Quito	Megamaxi
Pichincha	Quito	Mall el Jardín
Pichincha	Quito	Multicentro
Pichincha	Quito	Condado Shopping
Pichincha	Quito	Espiral
Pichincha	Quito	Recreo Plaza
Guayas	Guayaquil	Policentro
Guayas	Guayaquil	Mall del Sol
Azuay	Cuenca	Miraflores

TABLA 3.3. SUCURSALES

3.4.5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y NIVELES DE DECISION

La empresa actualmente combina todas sus funciones en 3 departamentos que son:

- Departamento de marketing y ventas.

- Departamento de contabilidad y adquisiciones.
- Departamento de recursos humanos.

Todos estos con su respectivo responsable y sub-departamentos, como se lo muestra en el siguiente organigrama:

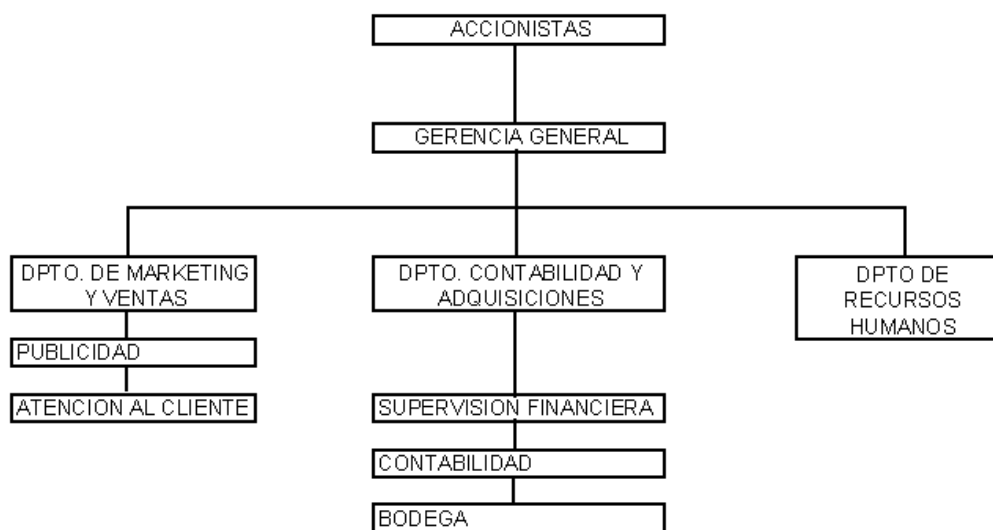


FIGURA 3.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “LA MINA”

3.4.5.1. RESPONSABILIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS

3.4.5.1.1. DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS

Es el encargado de idear la imagen que se desea transmitir de la empresa, a demás, su responsabilidad es la de mantener una constante búsqueda y desarrollo de nuevas ideas de publicad y promociones.

Al ser un departamento mixto en funciones, también se encarga del control de la calidad en la atención al cliente.

3.4.5.1.2. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y ADQUISIONES

En este departamento se desarrollan las funciones de contabilidad propias de una empresa, a demás de un control de las importaciones, que implica a su vez el control de inventarios por parte de la bodega central de la empresa.

3.4.5.1.3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Este departamento se encarga de realizar el seguimiento al personal en cuanto a rendimiento profesional y humano, ya que el personal no es una máquina que con un poco de mantenimiento se asegura su buen funcionamiento, el departamento de recursos humanos vela por su bienestar y capacitación.

Resulta importante mantener al personal al tanto de técnicas de perchaje (posicionamiento de la mercadería en las vitrinas) y de atención al cliente.

3.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.5.1. MISIÓN

“Satisfacer con excelencia las necesidades de nuestro público objetivo manteniendo los más altos estándares de calidad tanto en nuestros productos como en la atención al cliente, siendo líderes a nivel nacional en la venta de joyas con diseños exclusivos de plata”.

“Ser una empresa líder con una sólida estructura organizacional, de reconocido prestigio nacional, con excelencia en sus productos y servicios, de eficiente gestión, competitiva y comprometida con el servicio al cliente en un plazo de dos años”.

3.5.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Consolidar el liderazgo regional de “La Mina”, sosteniendo un crecimiento y mejora integral, proyectando confianza.

- Incrementar la participación en el mercado mediante la utilización de medios publicitarios.
- Mantener diseños de joyas innovadores mediante la firma de contratos de exclusividad de producción con proveedores nacionales y extranjeros.

3.5.4. VALORES

- **Confianza:** tener seguridad en el cumplimiento de nuestro trabajo y el de nuestro personal, hace que los clientes tengan confianza en nuestros servicios y productos.
- **Respeto:** Nuestro cliente interno como externo es lo más importante, siempre tendremos una actitud conciliadora para llegar a un mutuo acuerdo que muestre congruencia en nuestro trabajo y satisfaga las necesidades del cliente.
- **Puntualidad:** Encontrarnos no sólo en el momento justo de la compra si no antes del mismo para poder entregar un servicio y producto con resultados de calidad.
- **Responsabilidad:** En todas las actividades que desarrollemos mantendremos el compromiso de brindar servicios y productos de calidad; a su vez respondiendo a las necesidades de la comunidad (reciprocidad).

3.5.5. POLÍTICAS GENERALES

- El cliente es nuestra razón de ser; por eso todos nuestros productos y actividades están dirigidos a su satisfacción, procurando siempre que la organización proyecte su marca como sinónimo de excelencia.
- La calidad es la constante de todas las etapas, actividades, tareas y procesos desarrollados en la empresa, utilizando la tecnología que está a nuestro alcance dando un valor agregado al producto y servicio entregado al cliente.
- La ética es la base de todas las acciones y decisiones, que repercuten en el beneficio de nuestros clientes y, por ende, de nuestra empresa; siendo un potencial de cambio de energía social que integra la transparencia en todos sus actividades.

3.5.6. ANALISIS AMBIENTAL

La empresa en su afán de mejora continua realiza análisis ambientales periódicamente para determinar estrategias que le permitan mantener y mejorar su posición en el mercado.

3.5.6.1. AMBIENTE INTERNO

El análisis del ambiente interno proporciona una visión específica de variables sobre las cuales se pueden tomar acciones correctivas o se encuentran dentro del alcance de la empresa el saberlas aprovechar y mejorar para su beneficio.

3.5.6.1.1. FORTALEZAS

- Definido el mercado objetivo
- Ofrece precios asequibles.
- Atención personalizada.
- Proveedores exclusivos.
- Alianza estratégica con una empresa ecuatoriana especializada en reparación de joyas de plata y otros metales.

3.5.6.1.2. DEBILIDADES

- No abarca todo el territorio nacional, lo que no le permite llegar a todo el público objetivo.
- Falta de publicidad en medios masivos de comunicación.
- Inexistencia de promociones.

3.5.6.2. AMBIENTE EXTERNO

Las variables del ambiente externo son las que se resultan difíciles modificar, pero no significa que sea imposible.

3.5.6.2.1. AMENAZAS

- Ingreso de nuevos competidores y productos sustitutos como bisutería.
- Inestabilidad económica.
- Aumento de impuestos a la importación de productos suntuarios.

3.5.6.2.2. OPORTUNIDADES

- Cuenta con sucursales en los principales centros comerciales de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- Adoptar el modelo de franquicias (vender stands).
- Mayores ventas en temporadas determinadas.
- Asesoría personalizada en uso de joyas de plata.

CAPITULO 4

4. ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA AL MODELO DE FRANQUICIA

La empresa durante sus años de funcionamiento ha desarrollado varios manuales de procesos, los cuales han sido constantemente adaptados de acuerdo a las necesidades y al crecimiento de la empresa.

El análisis de los procesos que actualmente se realizan en la empresa, proporcionan una pauta para la reestructuración de los mismos y su posterior adaptación al modelo de franquicia.

Es importante mencionar que la funcionalidad de adaptar un manual de procesos al modelo de franquicias facilita la estandarización del negocio.

Básicamente los cambios que debe realizar la empresa para funcionar como franquicia se concentran en:

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Como se observa en la figura 3.3. Organigrama de la empresa “La Mina”, la empresa trabaja con un organigrama que se acomoda a sus necesidades.

Sin embargo la empresa debe reestructurar su organigrama para adaptarse al modelo de franquicia, razón por la cual, debe crear un departamento especializado que se encargue de la atención a los franquiciados.

Es importante también definir una estructura adecuada de los departamentos, así como determinar claramente las responsabilidades, responsables y las relaciones que existen entre los departamentos.

Así, el organigrama de la empresa adaptado para el modelo de franquicia estaría dispuesto de la siguiente manera:

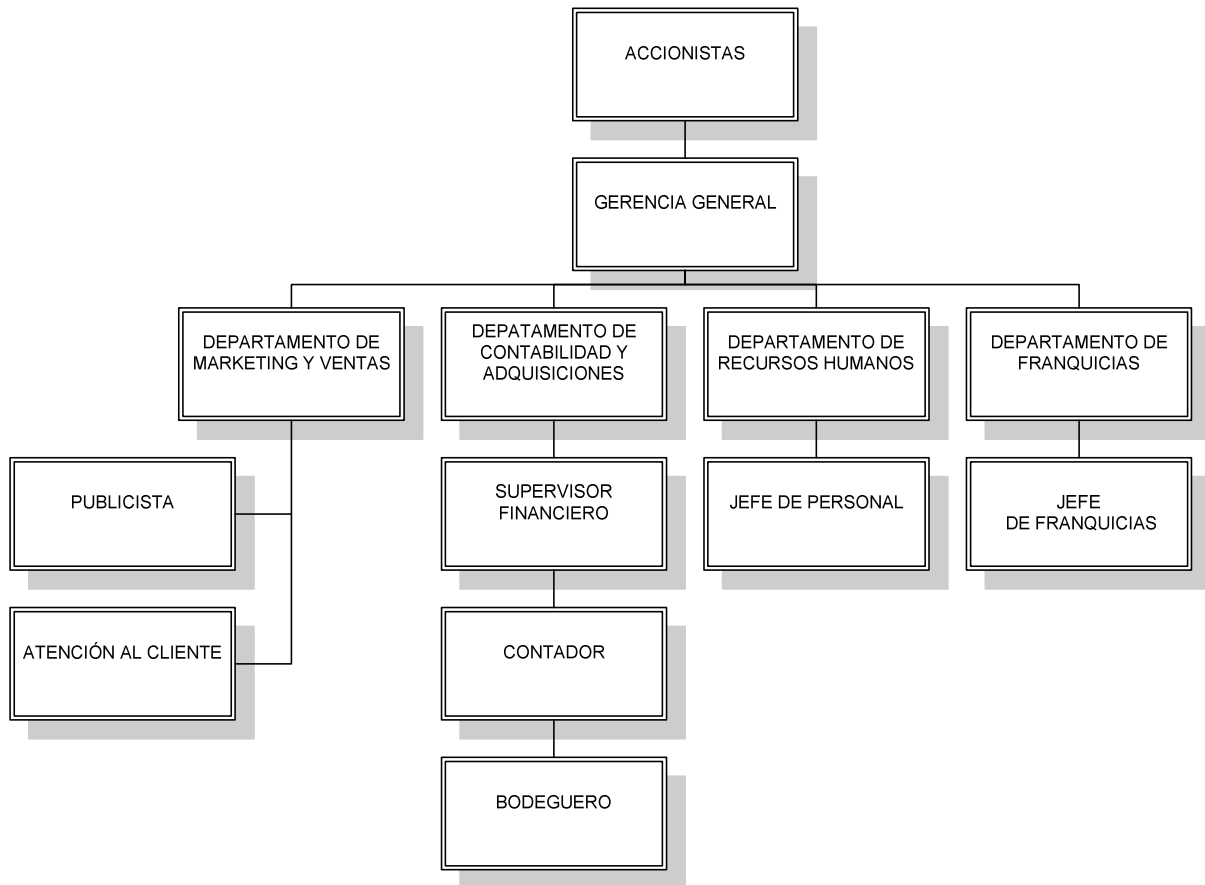


FIGURA 4.1. ORGANIGRAMA ADAPTADO A FRANQUICIA “LA MINA”

Para la adaptación del organigrama de la empresa, resultó indispensable hacer cambios en cuanto a la descripción de cargos de cada uno de los departamentos, a demás de un reposicionamiento debido a que algunos cargos se encontraban en niveles que no les correspondían de acuerdo a su capacidad de toma de decisiones.

A demás, a la persona que adquiera la franquicia, se debe entregar un organigrama acorde a los requerimientos funcionales internos, el cual dependerá básicamente del número de sucursales franquiciadas que posea a su cargo. Este punto será explicado con detenimiento en el manual de franquicia

4.2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL DE LOS DEPARTAMENTOS

Cada uno de los departamentos debe tener claro cuales son sus responsabilidades y el alcance que posee en la toma de decisiones.

De acuerdo a las actividades que tenga que realizar cada uno de los departamentos, se podrá definir, entre otras cosas, el número de cargos que deben existir y el perfil profesional que deberá tener el aspirante a ocupar el cargo.

De la adaptación del organigrama para su funcionalidad en el modelo de franquicia tenemos los siguientes departamentos:

4.2.1. DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS

El departamento de Marketing y Ventas es el vínculo directo con los clientes reales y potenciales de la empresa, debido a que los esfuerzos de este departamento están dirigidos a dar a conocer a la empresa y controlar que los clientes se encuentren satisfechos con los productos.

4.2.1.1. Relación de dependencia

Gerencia General

4.2.1.2. Relación funcional

4.2.1.3. Interna

- Departamento de Contabilidad y Adquisiciones.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Franquicias.

4.2.1.4. Externa

- Medios de comunicación.
- Clientes.

- Franquiciados.

4.2.1.5. Funciones generales del departamento

- Mantener una imagen fresca y llamativa para los clientes reales y potenciales.
- Diseñar y elección de estrategias publicitarias acordes a las necesidades de la empresa y de sus franquiciados.
- Determinar los precios de los productos.
- Estudiar a la competencia directa e indirecta para diseño de estrategias de posicionamiento.
- Analizar los niveles de satisfacción de los clientes.
- Investigar tendencias de consumo y moda nacional e internacional.
- Brindar asesoría a los clientes.

4.2.1.6. Funciones de los cargos que integran el departamento

Para el desarrollo de las actividades de este departamento se necesita de dos cargos esencialmente que son:

4.2.1.7. Publicista

Este cargo será desempeñado por una sola persona, la cuál estará encargada de desempeñar actividades como:

- Diseñar uniformes, empaques, presentación de productos en vitrinas y decoración de los almacenes.
- Estudiar a la competencia directa e indirecta.
- Vocero oficial de la empresa con el medio externo.

- Organizar los diferentes eventos, reuniones u otras actividades relacionadas con el personal de la empresa, franquiciados o clientes.
- Atender a las quejas y recomendaciones de los clientes.

4.2.1.8. Atención al cliente

Este cargo involucra a todo la fuerza de ventas de la empresa, o en otras palabras son los vendedores, los cuales entre las funciones que desempeñan tenemos:

- Atención al cliente.
- Asesoría a los clientes en moda, uso y cuidados de las joyas.
- Limpieza del local comercial o área de trabajo.
- Elaboración de empaques.
- Etiquetar la mercadería.

4.2.2. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y ADQUISICIONES

4.2.2.1. Relación de dependencia

Gerencia General

4.2.2.2. Relación funcional

4.2.2.3. Interna

- Departamento de Marketing y Ventas.
- Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Franquicias.

4.2.2.4. Externa

- Servicio de Rentas Internas (SRI).

- Entidades Bancarias.
- Aduana del Ecuador.
- Proveedores.
- Abogado de la empresa.
- Franquiciados.

4.2.2.5. Funciones generales del departamento

- Recoger, clasificar, analizar, comprobar y archivar los documentos de ingresos por ventas y gastos varios de cada una de las sucursales propias y franquiciadas.
- Llevar un manejo de contabilidad adecuado de cada una de las sucursales propias, así como el pago oportuno de los diferentes impuestos y obligaciones tributarias.
- Controlar que cada sucursal franquiciada lleve un control de contabilidad adecuado, así como el pago oportuno de los diferentes impuestos y obligaciones tributarias.
- Elaborar, emitir y depositar los valores correspondientes a roles de pagos del personal administrativo y ventas.
- Registrar y cancelar los valores correspondientes a aportaciones del seguro social de los vendedores y personal administrativo de la empresa.
- Solicitar a los proveedores el envío de proformas de costos, pesos y diseños de mercadería.
- Evaluar las proformas entregadas por los proveedores para su posterior pedido y pago de las facturas de compra.

- Recibir, verificar e inventariar la mercadería enviada por los proveedores, así como la devolución de la mercadería dañada o que no cumpla con la calidad esperada o contratada.
- Mantener un control de stock de mercadería adecuado a las necesidades y pedidos de las sucursales propias y franquiciadas.
- Recibir y despachar los pedidos de mercadería para las sucursales propias y franquiciadas.

4.2.2.6. Funciones de los cargos que integran el departamento

Debido a que este departamento maneja gran cantidad de información, resulta necesario que existan los siguientes cargos:

4.2.2.7. Supervisor financiero

Este cargo será ocupado por una sola persona, entre las actividades que debe desempeñar se encuentran:

- Recepción, análisis y elaboración de informes de cierres de caja correspondientes a cada mes, de cada una de las sucursales propias y franquiciadas.
- Recepción, análisis y confirmación de depósitos bancarios de los ingresos por ventas en efectivo, cheques y tarjetas de crédito de las sucursales propias y franquiciadas.
- Análisis de gastos varios de las sucursales propias.
- Recepción, análisis y registro de documentos elaborados por contador de las sucursales propias y franquiciadas, así como pagos de impuestos, roles de pago, gastos administrativos y pagos a proveedores.
- Elaboración de informes de: gastos y ventas, pagos a proveedores, cartera vencida y de hallazgos de las sucursales propias y franquiciadas para ser entregados a la gerencia general.

- Autorizar a contabilidad la emisión de los pagos a proveedores.

4.2.2.8. Contador

Las principales funciones que debe realizar el contador dentro de la empresa serán:

- Calcular el valor de los roles de pagos de los vendedores y personal administrativo de la empresa.
- Receptar, revisar y solicitar la aprobación del Supervisor Financiero, para pagos a proveedores.
- Calcular y cancelar el valor de los impuestos y obligaciones tributarias de las sucursales propias.
- Recibir y cancelar los valores calculados por el Departamento de Recursos Humanos de las aportaciones y pagos al seguro social de los vendedores y personal administrativo de la empresa.

4.2.2.9. Bodeguero

Las actividades que desarrolla el bodeguero las realiza en el área física de la empresa llamada “Bodega Central”.

Dependiendo del número de sucursales propias y franquiciadas, este cargo podrá ser ocupado por varias personas. Actualmente ocupan este cargo dos personas; las funciones que desempeñan son:

- Recibir el pedido, verificar las existencias y despachar la mercadería a las sucursales propias y franquiciadas.
- Imprimir las etiquetas correspondientes a la mercadería a despacharse a sucursales propias y franquiciadas.
- Verificar existencias, elaborar informes y solicitar proformas para adquisición de mercadería a proveedores.

- Recibir las proformas de los proveedores y entregarlas a contabilidad para su posterior análisis, aprobación y pago.
- Recepción, verificación manual (contabilización) e informe de la mercadería recibida.

4.2.3. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

4.2.3.1. Relación de dependencia

Gerencia General

4.2.3.2. Relación funcional

4.2.3.3. Interna

- Departamento de Marketing y Ventas.
- Departamento de Contabilidad y Adquisiciones.
- Departamento de Franquicias.

4.2.3.4. Externa

- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Abogado de la empresa.
- Franquiciados.

4.2.3.5. Funciones generales del departamento

- Diseñar y fomentar un ambiente de trabajo participativo entre los vendedores, personal administrativo de la empresa y franquiciados.
- Mantener una base de datos actualizada del personal que se encuentra trabajando en los diferentes cargos de la empresa, así como de los franquiciados y su personal.

- Entrevistar y escoger personal adecuado para ocupar las vacantes que puedan existir para los diferentes cargos en la empresa o sus franquicias.
- Organizar cursos y eventos de capacitación para todo el personal de la empresa y sus franquicias.

4.2.3.6. Funciones de los cargos que integran el departamento

Para el desarrollo de las actividades de este departamento, es necesaria la existencia de un solo cargo que es el de:

4.2.3.7. Jefe de personal

4.2.3.8. El jefe de personal debe encargarse de las siguientes actividades:

- Generar y mantener actualizada una base de datos del personal que trabaja en la empresa, así como de los franquiciados y sus respectivos empleados.
- Ser mediador en caso de conflictos internos.
- Diseñar los horarios de trabajo del personal de acuerdo a las temporadas de venta o a las políticas de los centros comerciales.
- Calcular y entregar a contabilidad los valores a ser cancelados de roles de pago y aportaciones al seguro social.
- Receptar, evaluar y archivar las hojas de vida o currículum vitae de aspirantes a cargos de la empresa.
- Entrevistar a los aspirantes a los cargos de la empresa y contratarlos de acuerdo a las necesidades de propias, en caso de los franquiciados, re direccionar al aspirante o solicitar la presencia de un delegado de la franquicia para la entrevista y selección.

4.2.4. DEPARTAMENTO DE FRANQUICIAS

4.2.4.1. Relación de dependencia

Gerencia General

4.2.4.2. Relación funcional

4.2.4.3. Interna

- Departamento de Marketing y Ventas.
- Departamento de Contabilidad y Adquisiciones.
- Departamento de Recursos Humanos.

4.2.4.4. Externa

- Franquiciados.
- Abogado de la empresa.

4.2.4.5. Funciones generales del departamento

Para el modelo de franquicias la implementación de este departamento es de crucial importancia debido a que es el vínculo directo entre la empresa y sus franquiciados. Entre las funciones que se encuentran a cargo de este departamento se pueden citar las siguientes:

- Indagar la veracidad de la información entregada por los aspirantes a adquirir la franquicia de la empresa para su posterior calificación y firma de contrato.
- Asesorar al franquiciado en la búsqueda de un local comercial, materiales para la decoración, técnicos y equipos necesarios para la apertura de la sucursal franquiciada.
- Vigilar el buen funcionamiento de las sucursales franquiciadas, así como el respeto a los reglamentos internos y manuales de funcionamiento.

- Ser un vínculo permanente entre los departamentos de la empresa, con los departamentos de la franquicia para asesoría legal, laboral, contable y publicitaria.
- Actuar como mediador para la solución de conflictos o problemas entre el franquiciado y cualquier departamento o personal de la empresa, proveedor o cliente.

4.2.4.6. Funciones de los cargos que integran el departamento

Este departamento únicamente se compone de un cargo y sus funciones son:

4.2.4.7. Jefe de franquicias

- Entrega y recepción de formatos para aspirantes a franquiciados de la empresa.
- Estudio, verificación y calificación de la información de los franquiciados, para posteriormente negociar y firmar el contrato de franquicia.
- Asesorar en el diseño, construcción y apertura del local franquiciado.
- Vigilar el cumplimiento de los acuerdos contractuales, reglamento interno y manuales de funcionamiento; y determinar las sanciones de acuerdo a la falta.
- Asesorar al franquiciado en aspectos legales, laborales, técnicos, contables u otros; o de ser el caso, dirigir la duda al departamento que corresponda o a la persona que pueda facilitar dicha información.

4.3. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

El modelo de franquicia exige a la empresa la adaptación de sus procesos para mantener un trabajo estandarizado entre las sucursales y la matriz, sin embargo no todos los procesos van a ser rediseñados o reestructurados.

Resulta indispensable que el personal, posterior a la adaptación de los procesos al modelo de franquicia, reciba la debida capacitación, teórica y práctica, así como, de ser necesario la búsqueda y contratación de nuevo personal para los diferentes departamentos.

Los procesos que se han adaptado al modelo de franquicia son los siguientes:

4.3.1. BODEGA CENTRAL

Estos procesos se los lleva a cabo en el departamento de contabilidad y adquisiciones, específicamente por el bodeguero, en el área de trabajo denominada “Bodega Central”, es por ello que al macro proceso se lo generaliza con este nombre.

Al entrar en el modelo de franquicia, resulta necesario aumentar la capacidad de manejo de mercadería, es decir, se debe contratar más personal de acuerdo al número de sucursales franquiciadas e incluso determinar si el área destinada a la bodega central es adecuada al nivel de stock mercadería que se debe poseer para atender a los pedidos tanto de las sucursales propias como franquiciadas.

Varios son los procesos que ejecuta la bodega central, de los cuales se han adaptado:

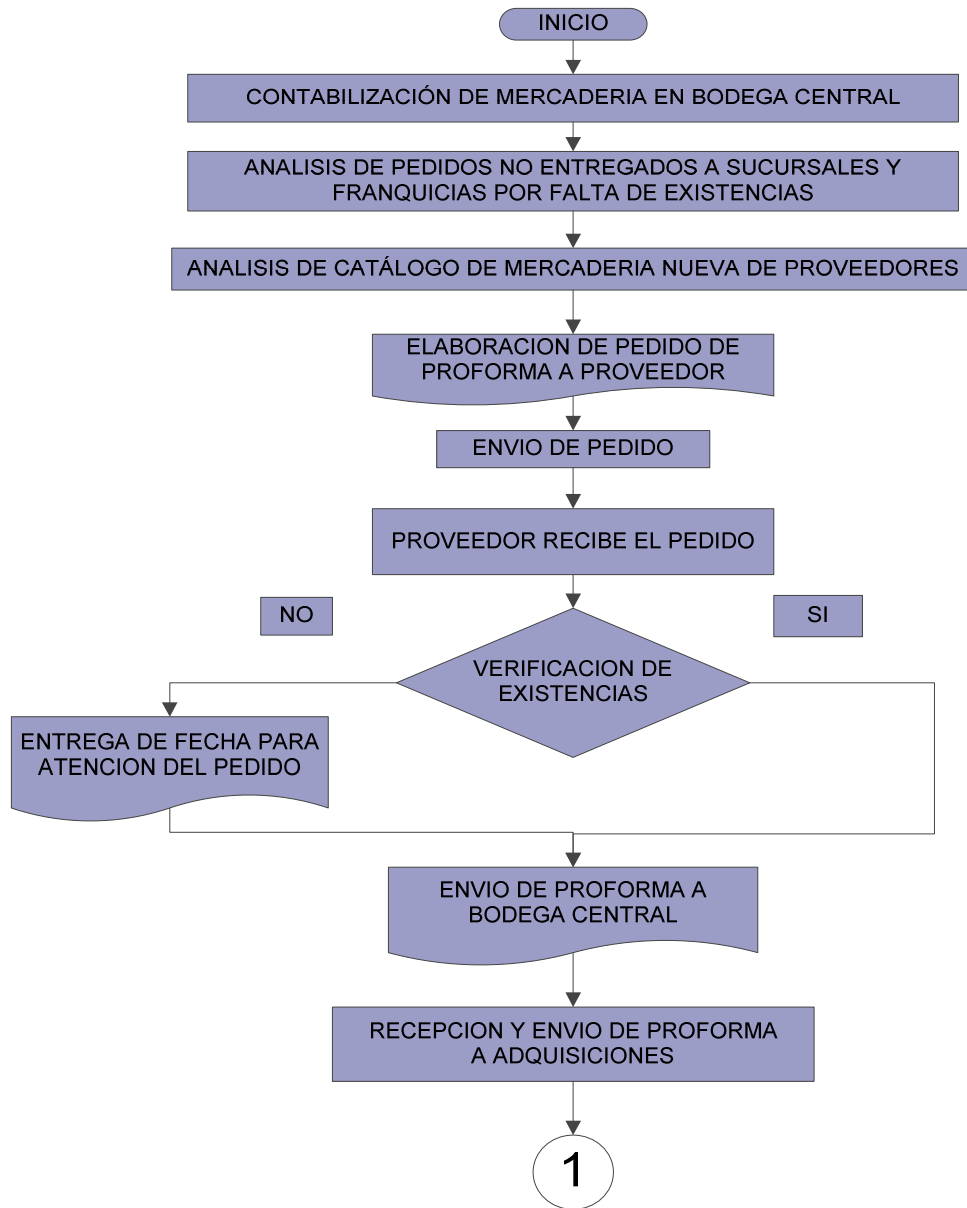
4.3.1.1. Pedidos de Bodega central a proveedores

Este proceso se debe adaptar al modelo de franquicia en cuanto a la agilidad que debe tener para poder tramitar los pedidos de los catálogos de los proveedores y abastecer inmediatamente a todas las sucursales.

De la aceptación o el rechazo de las distintas proformas de los proveedores, depende el abastecimiento de mercadería; resulta imprescindible que el bodeguero conozca la mercadería y que la comunicación con el contador para la aprobación de las adquisiciones sea clara y rápida al igual que con los proveedores, respaldando cada uno de los subprocesos con su respectiva documentación.

MACRO PROCESO:	Bodega central.
PROCESO:	Pedidos de Bodega central a proveedores.
DEPARTAMENTO:	Contabilidad y adquisiciones.
RESPONSABLE:	Bodeguero.
Objetivo: Realizar un control en bodega central de stock de mercadería para adquirir la necesaria para cubrir con los pedidos de las sucursales propias y franquiciadas.	
DATOS	DESCRIPCIÓN
DOCUMENTOS:	Pedidos de proforma, proforma, fecha de atención del pedido, solicitud de despacho y pago de pago del pedido, y recepción de la mercadería.
INVOLUCRADOS:	Bodeguero (bodega central), contador (adquisiciones) y proveedores.
RECURSOS TECNOLÓGICOS:	Fax, e-mail y teléfono.

TABLA 4.1. ANALISIS DE DATOS PROCESO PEDIDOS DE BODEGA CENTRAL A PROVEEDORES

DIAGRAMA DE FLUJO

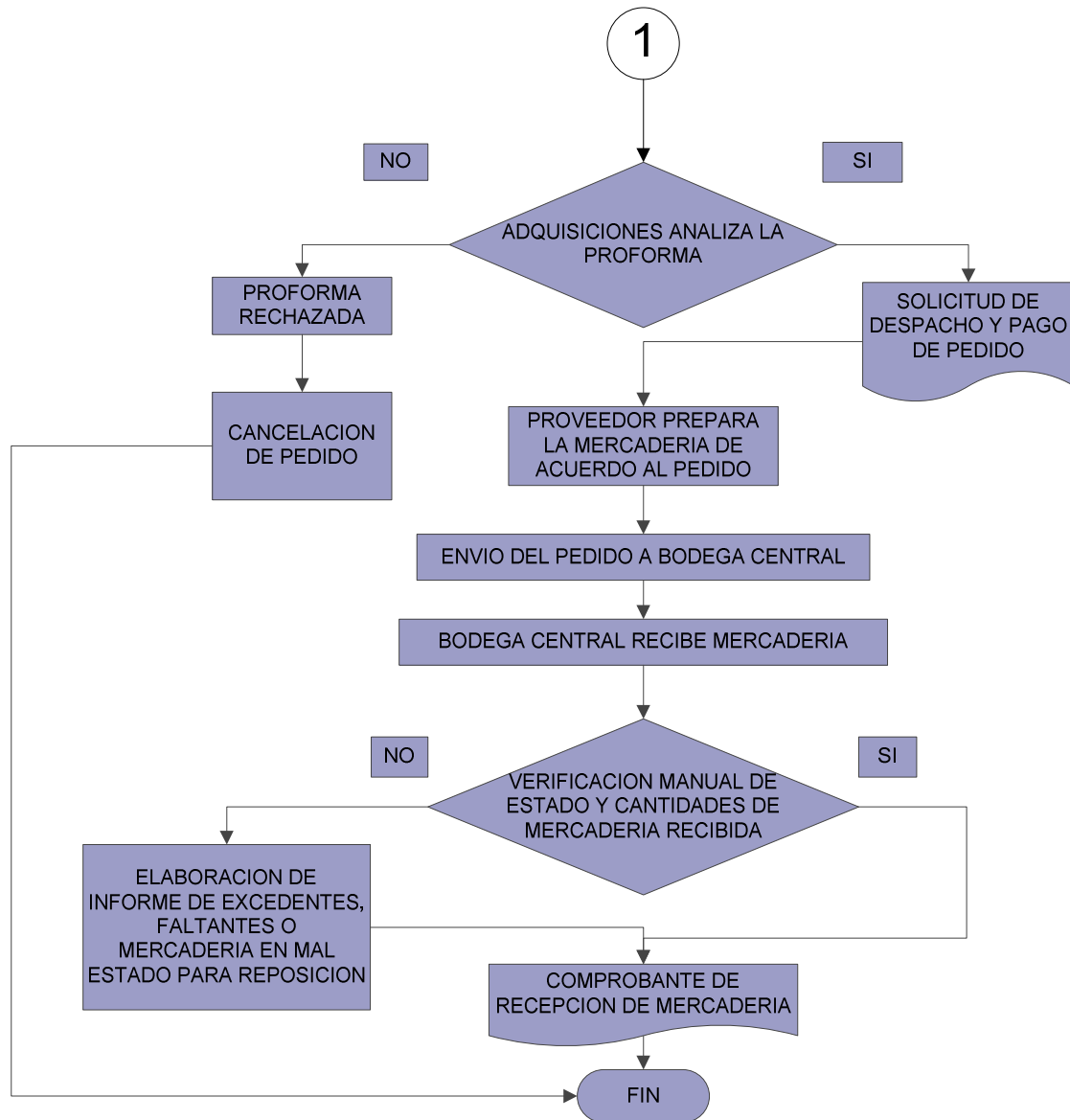


FIGURA 4.2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PEDIDOS DE BODEGA CENTRAL A PROVEEDORES

4.3.1.2. Pago a proveedores

Dentro del proceso de pago a proveedores, la empresa mantiene ciertas condiciones de pago con cada uno de sus proveedores, sin embargo este proceso generaliza cómo procede cada uno de los involucrados internos y externos para que las transacciones se lleven a cabo satisfactoriamente.

MACRO PROCESO:	Bodega central.
PROCESO:	Pago a proveedores.
DEPARTAMENTO:	Contabilidad y adquisiciones.
RESPONSABLE:	Contador (Adquisiciones)
Objetivo: Erogar los valores correspondientes a las facturas de venta seleccionadas de acuerdo a las proformas recibidas de los proveedores, agilitando la entrega del pedido.	
DATOS	DESCRIPCIÓN
DOCUMENTOS:	Proformas, solicitud de nueva proforma, factura de compra, depósito bancario o comprobante de pago e informe de finalización de la transacción.
INVOLUCRADOS:	Bodeguero (Bodega central), contador (Adquisiciones) y proveedores.
RECURSOS TECNOLÓGICOS:	E-mail, teléfono y fax.

TABLA 4.2. ANALISIS DE DATOS PROCESO PAGO A PROVEEDORES

DIAGRAMA DE FLUJO

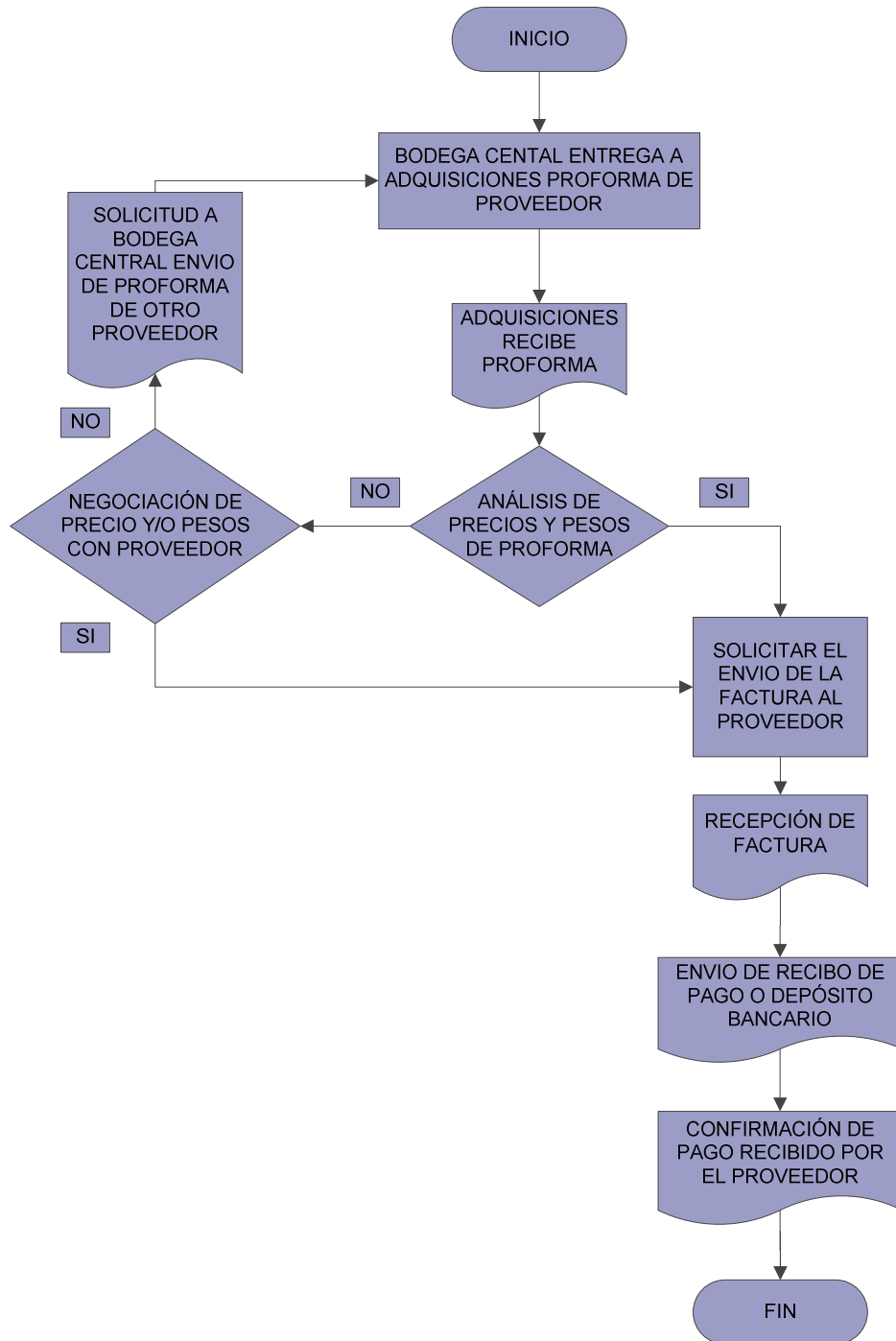


FIGURA 4.3. *DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PAGO A PROVEEDORES*

4.3.1.3. Control de inventarios en Bodega central

A parte de agilizar las adquisiciones para el abastecimiento de las sucursales propias y franquiciadas, es importante mantener un control interno adecuado para prevenir la pérdida de mercadería por mala ejecución de procedimientos, robos internos o diferentes circunstancias; por lo tanto el proceso de control de inventarios tiene que ser realizado periódicamente y en conjunto con un delegado de la gerencia general.

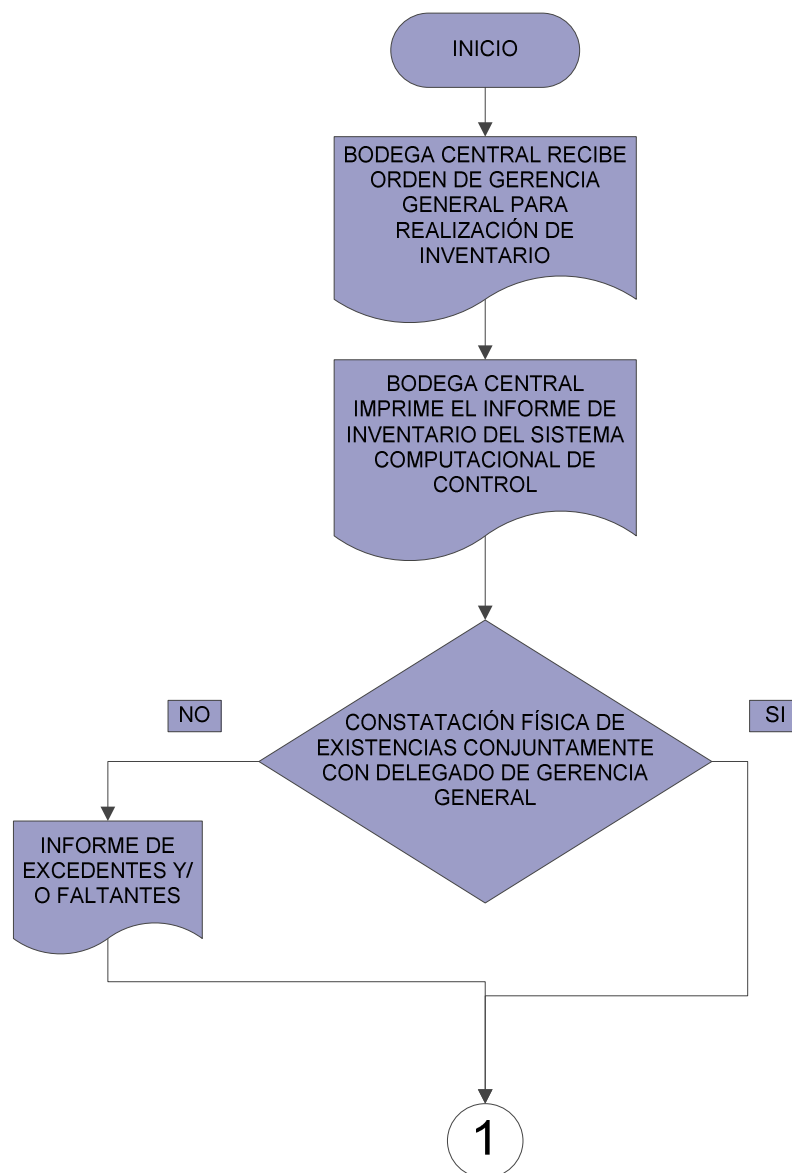
Al mantener en stock una mayor cantidad de mercadería para abastecer a un mayor número de sucursales, se debe incrementar el control basados tanto en los documentos de compra de mercadería, despacho a las sucursales y los registros en el programa de control computacional, así como la constatación física manual.

MACRO PROCESO:	Bodega central.
PROCESO:	Control de inventarios en Bodega central.
DEPARTAMENTO:	Contabilidad y adquisiciones.
RESPONSABLE:	Bodeguero.
Objetivo: Mantener un control físico y documentado de las cantidades existentes de mercadería en la bodega central.	
DATOS	DESCRIPCIÓN
DOCUMENTOS:	Orden para la realización de inventario, informe de inventario de sistema computacional, informe de excedentes y/o faltantes e informe de inventario.

INVOLUCRADOS:	Bodeguero (Bodega central) y gerente general o su delegado.
RECURSOS TECNOLÓGICOS:	Sistema operativo computacional de contabilidad "Microsystem".

TABLA 4.3. ANALISIS DE DATOS PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS EN BODEGA CENTRAL

DIAGRAMA DE FLUJO



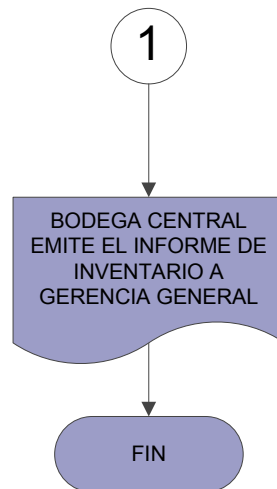


FIGURA 4.4. *DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS EN BODEGA CENTRAL*

4.3.1.4. Atención de pedidos de sucursales y franquicias

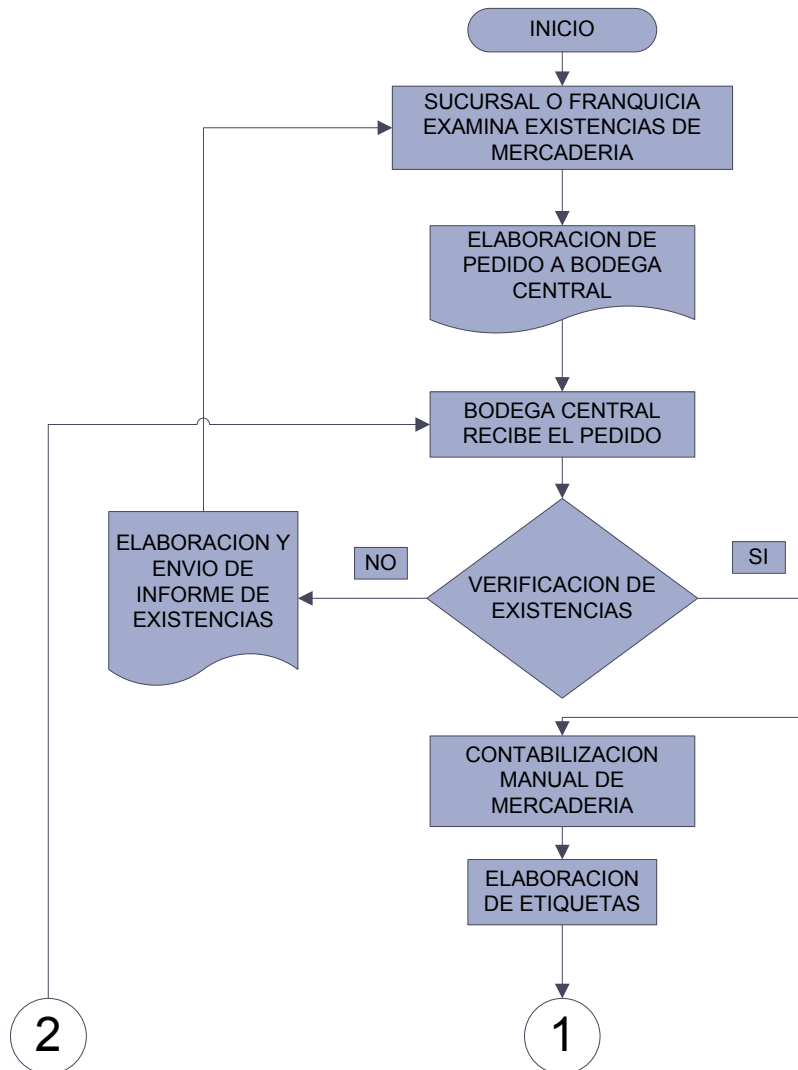
Este proceso involucra varios subprocesos que deben ser realizados muy coordinadamente como la recepción del pedido, contabilización de la mercadería, elaboración de las etiquetas y distribución.

Actualmente la cantidad de pedidos que se tienen se los maneja con relativa tranquilidad, sin embargo, para el modelo de franquicias al cual se desea ingresar es necesario preparar o contratar personal para atender los pedidos de una mayor cantidad de sucursales.

Para atender los nuevos pedidos es necesario definir canales de comunicación directos (pedidos telefónicos, fax o e-mail), mantener en la bodega central una adecuada ubicación de la mercadería, contar con equipos de impresión de etiquetas y formalizar alianzas estratégicas con empresas de entrega de encomiendas (empresas courier) puerta a puerta.

MACRO PROCESO:	Bodega central.
PROCESO:	Atención de pedidos de sucursales y franquicias.
DEPARTAMENTO:	Contabilidad y adquisiciones.
RESPONSABLE:	Bodeguero.
Objetivo: Satisfacer los pedidos de mercadería que presenten las sucursales propias y franquiciadas en el menor tiempo posible.	
DATOS	DESCRIPCIÓN
DOCUMENTOS:	Pedido a bodega central, informe de existencias y documento de recepción de la mercadería.
INVOLUCRADOS:	Bodeguero (Bodega central) y administrador (sucursal o franquicia).
RECURSOS TECNOLÓGICOS:	Fax, e-mail y teléfono.

TABLA 4.4. ANALISIS DE DATOS PROCESO ATENCIÓN DE PEDIDOS DE SUCURSALES Y FRANQUICIAS

DIAGRAMA DE FLUJO

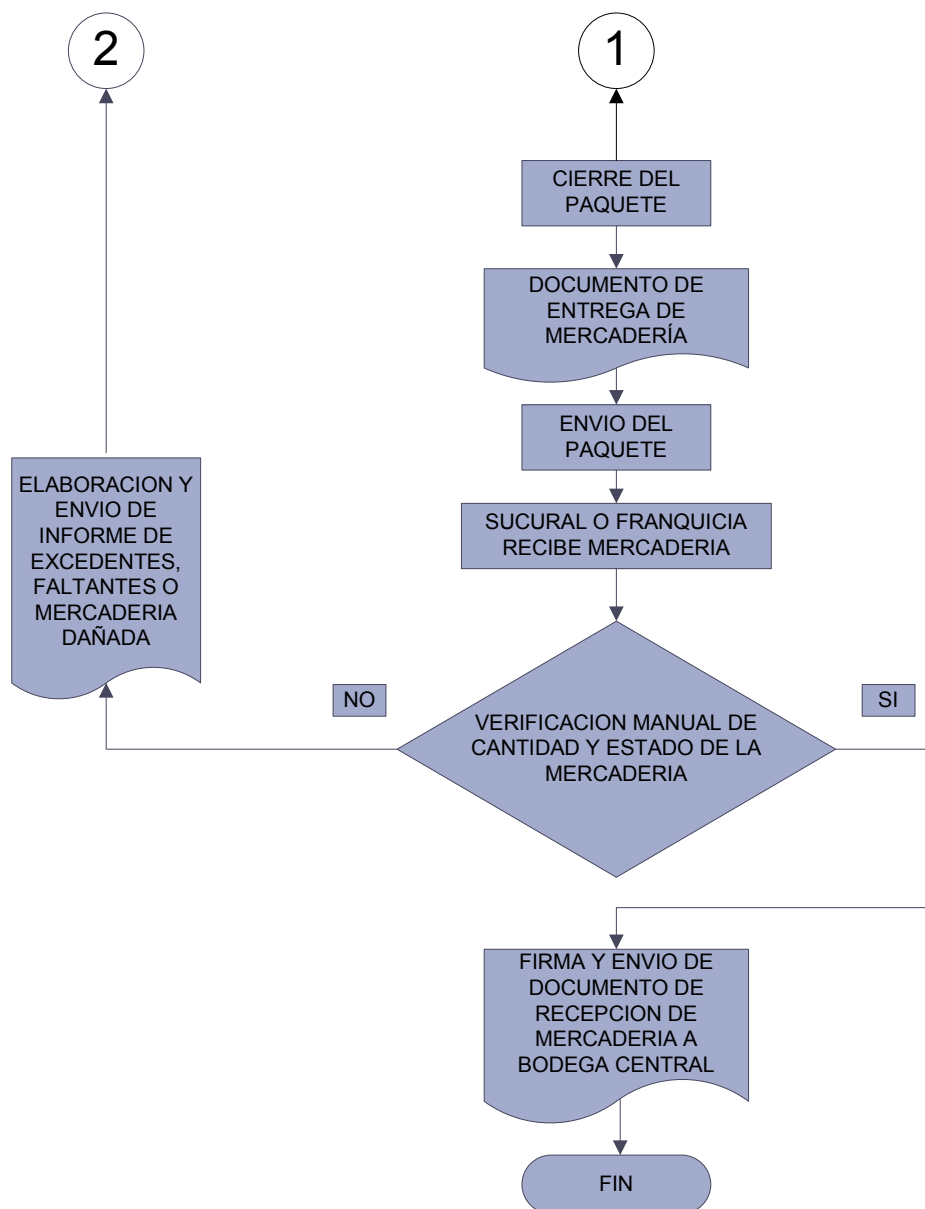


FIGURA 4.5. *DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ATENCIÓN DE PEDIDOS DE SUCURSALES Y FRANQUICIAS*

4.3.2. AUDITORIA INTERNA

“La Mina” en cuanto al control de los ingresos por ventas de sus franquicias, designa a su Supervisor financiero el realizar “auditorías internas” mensuales, si bien puede existir confusión en cuanto al uso del término, cabe recalcar que se considera “auditoría interna” debido a que bajo los términos contractuales de la franquicia, el franquiciado

debe presentar todos sus registros de ingresos por ventas, gastos, movimientos bancarios y declaraciones de impuestos.

Movimientos bancarios o registros de ingresos que no correspondan cuantitativamente a los pedidos de mercadería a bodega central, pueden ser señales de que la franquicia expende mercadería no permitida; en su defecto gastos excesivos denotan una mala administración de recursos.

La comparación de mercadería entregada por bodega central, con los registros de ingresos por ventas y las declaraciones mensuales de impuestos, son herramientas clave en este tipo de control.

4.3.2.1. Control de ingresos y gastos de sucursales y franquicias

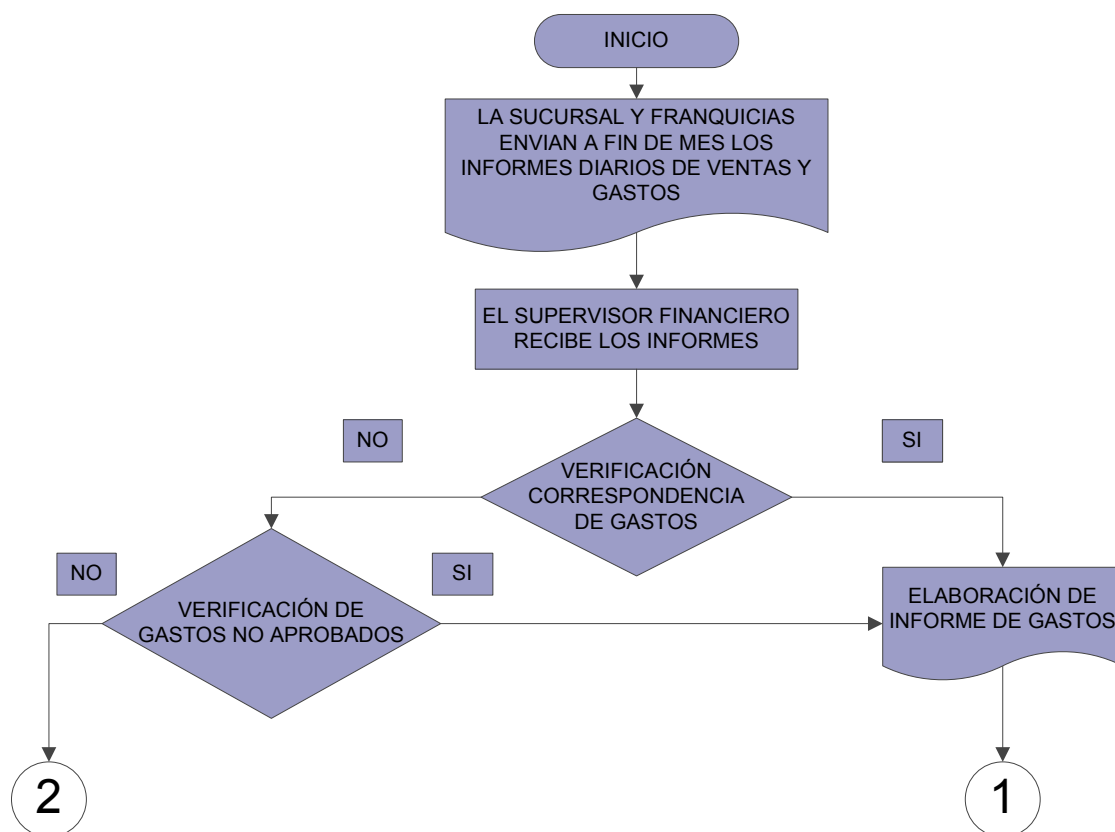
Este proceso permite al franquiciador conocer cómo se encuentra cada franquicia, es decir si estas: generan réditos a su propietario, están siendo bien administradas, necesitan estrategias mercadológicas o incentivos en cuanto a precios de la mercadería entregada.

MACRO PROCESO:	Auditoría interna.
PROCESO:	Control de ingresos y gastos de sucursales y franquicias.
DEPARTAMENTO:	Contabilidad y adquisiciones.
RESPONSABLE:	Supervisor financiero.
Objetivo: Analizar la información mensual de ingresos por ventas y gastos de cada una de las sucursales a cargo de la empresa como las franquiciadas.	

DATOS	DESCRIPCIÓN
DOCUMENTOS:	Informes mensuales de ventas y gastos diarios de las sucursales y franquicias, informe de ingresos, informe de gastos, informe para gerencia general.
INVOLUCRADOS:	Supervisor financiero, sucursales, franquicias, gerente general y contador.
RECURSOS TECNOLÓGICOS:	Sistema operativo computacional de contabilidad "Microsystem".

TABLA 4.5. ANALISIS DE DATOS PROCESO CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS DE SUCURSALES Y FRANQUICIAS

DIAGRAMA DE FLUJO



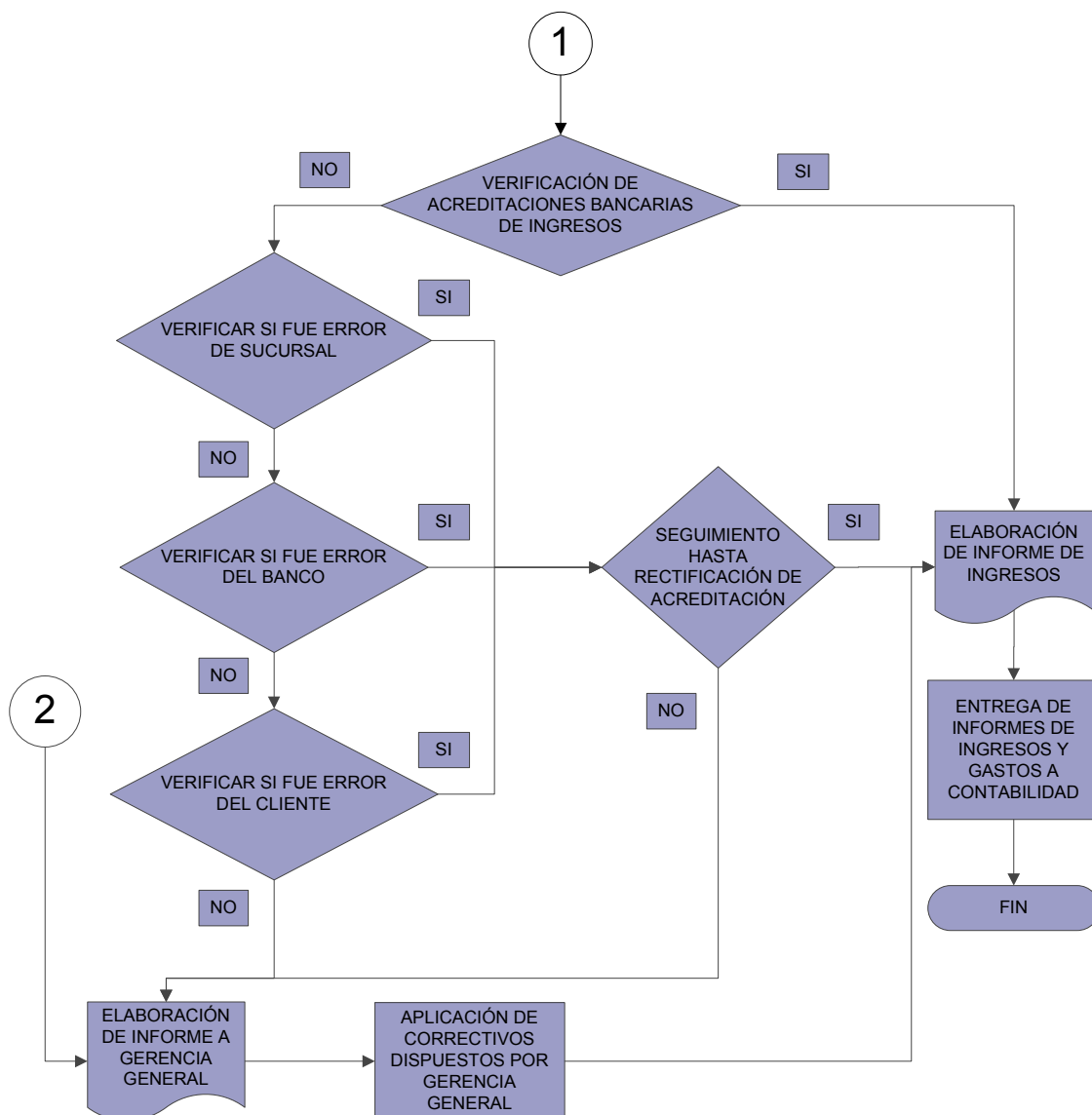


FIGURA 4.6. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO CONTROL DE INGRESOS Y GASTOS DE SUCURSALES Y FRANQUICIAS

4.3.3. ADMINISTRACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS

Dentro de la administración de los establecimientos es necesaria la estandarización de varios procesos que aunque parezcan triviales, son los cimientos para el buen funcionamiento de las sucursales.

La utilización de ciertos productos de limpieza, medios de comunicación y formatos para realizar pedidos, devoluciones o informar de los movimientos de ingresos y gastos de cada sucursal son parte primordial en el modelo de franquicia.

4.3.3.1. Funcionamiento diario de la sucursal o franquicia

La determinación de la secuencia de los sub procesos que se realizan a diario en las sucursales y franquicias, buscan sobretodo que el personal a cargo del local comercial respete el tiempo para la limpieza de establecimiento, la atención al público de acuerdo al horario del centro comercial y todas las actividades de cuadro de caja.

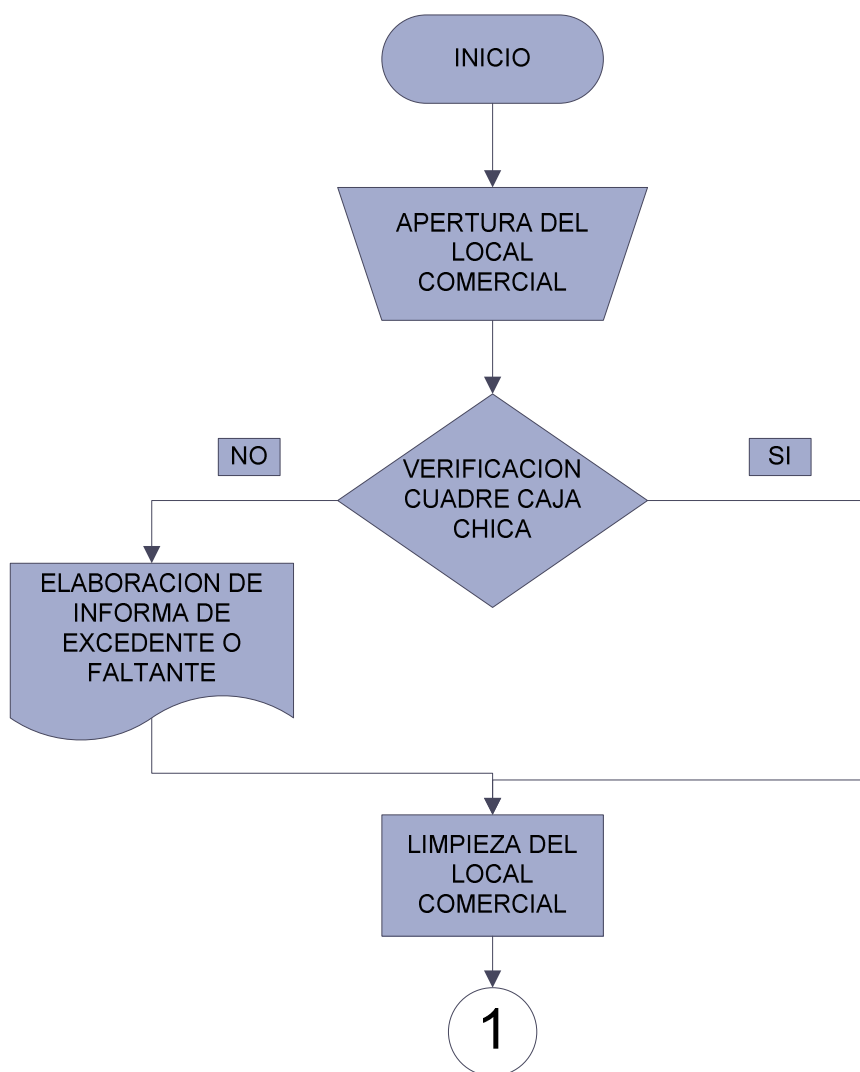
De dejar de lado procesos como este, se corre el riesgo de que se incumplan los sub procesos y afecte esto al buen desenvolvimiento de las actividades cotidianas de la sucursal o franquicia.

MACRO PROCESO:	Administración de los establecimientos.
PROCESO:	Funcionamiento diario de la sucursal o franquicia.
DEPARTAMENTO:	Marketing y ventas.
RESPONSABLE:	Atención al cliente (vendedores).
Objetivo: Definir los sub procesos desde la apertura del local comercial hasta el cierre del mismo.	
DATOS	DESCRIPCIÓN
DOCUMENTOS:	Informe de excedentes o faltantes en caja chica, informe diario de ventas y gastos.

INVOLUCRADOS:	Atención al cliente (vendedores) y clientes.
RECURSOS TECNOLÓGICOS:	Sistema operativo computacional de contabilidad “Microsystem”.

TABLA 4.6. ANALISIS DE DATOS PROCESO ADMINSTRACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS

DIAGRAMA DE FLUJO



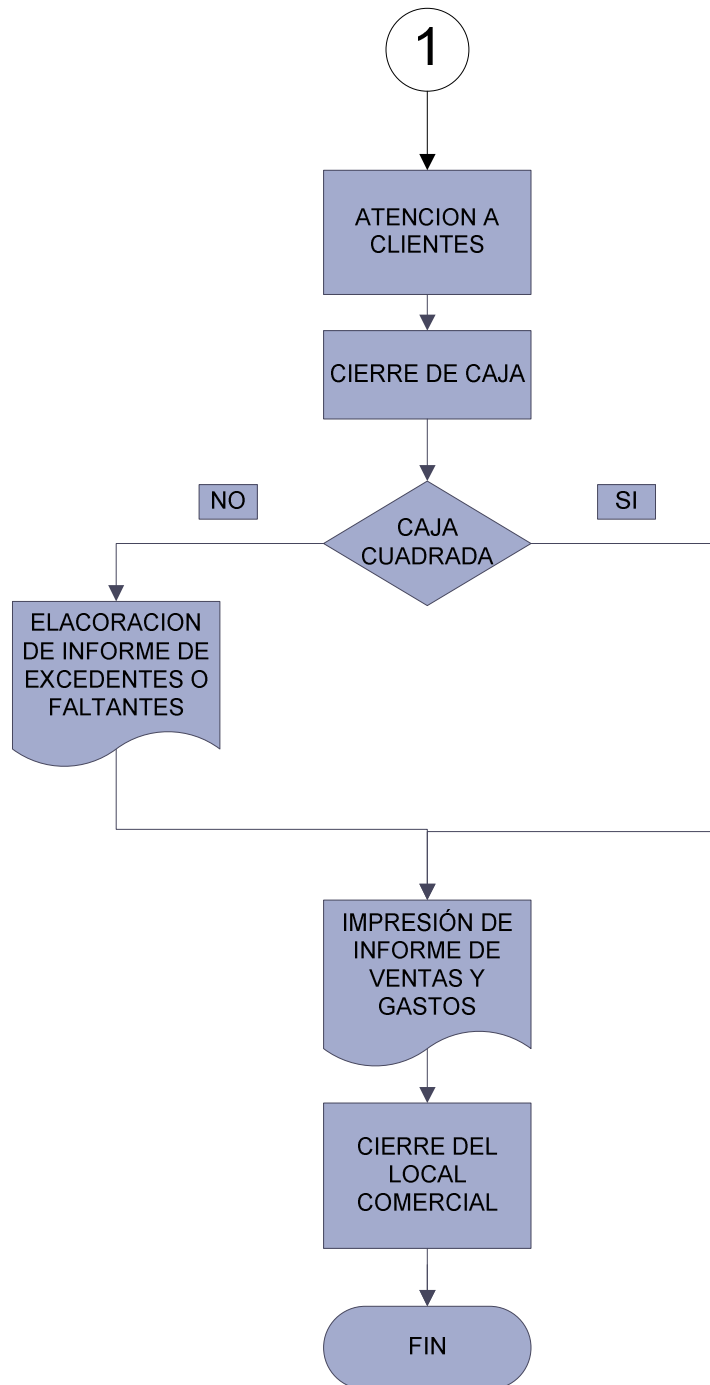


FIGURA 4.7. *DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO ADMINISTRACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS*

4.3.3.2. Pedidos a bodega central

Las sucursales y franquicias deben tener claro el proceso para la realización de pedidos de mercadería a la bodega central, esto permite que cada sucursal determine sus necesidades de cierto tipo de mercadería, ya que generalmente los gustos de las personas varían de sucursal a sucursal y resulta poco práctico entregar a todas las sucursales las mismas cantidades de mercadería o en su defecto llamar a cada una de las sucursales a preguntar que necesitan.

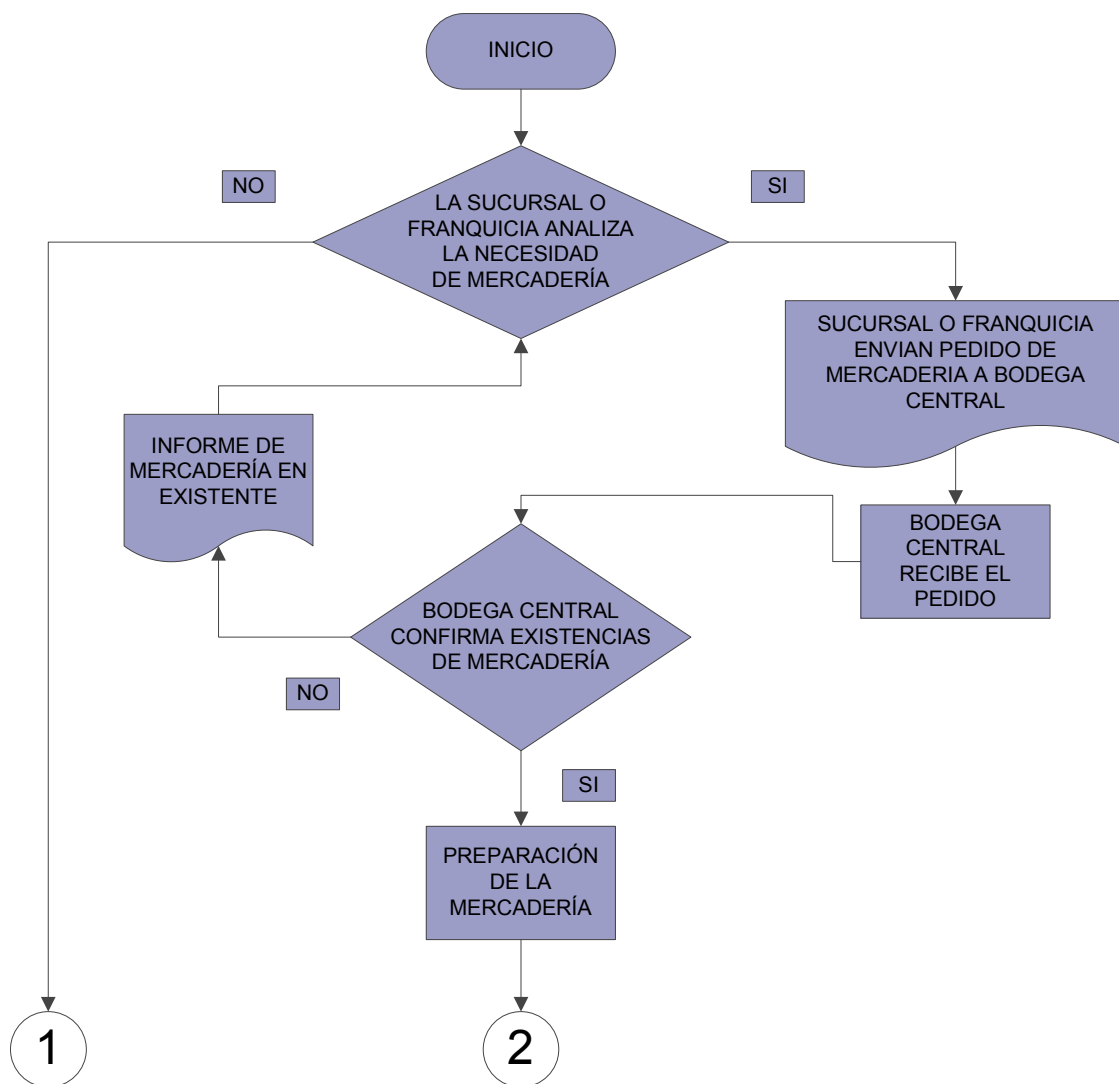
La utilización del programa computacional en línea, si bien permite conocer cuantas unidades de cierta mercadería han sido vendidas y cuantas quedan en inventario en cada una de las sucursales, principalmente los vendedores deben reconocer los gustos y preferencias de la mayoría de sus clientes a la hora de realizar los pedidos para evitar que la mercadería se quede rezagada.

MACRO PROCESO:	Administración de los establecimientos.
PROCESO:	Pedidos a bodega central.
DEPARTAMENTO:	Marketing y ventas.
RESPONSABLE:	Atención al cliente (vendedores).
Objetivo: Elaborar una orden de pedido de mercadería a la bodega central basado en las existencias de mercadería y gustos de los clientes.	
DATOS	DESCRIPCIÓN
DOCUMENTOS:	Orden de pedido, informe de existencias en bodega central, documento de despacho de la mercadería y

	documento de recepción de la mercadería.
INVOLUCRADOS:	Atención al cliente (vendedores) y bodega central (bodeguero).
RECURSOS TECNOLÓGICOS:	Teléfono, fax, e-mail y sistema operativo computacional de contabilidad “Microsystem”.

TABLA 4.7. ANALISIS DE DATOS PROCESO PEDIDOS A BODEGA CENTRAL

DIAGRAMA DE FLUJO



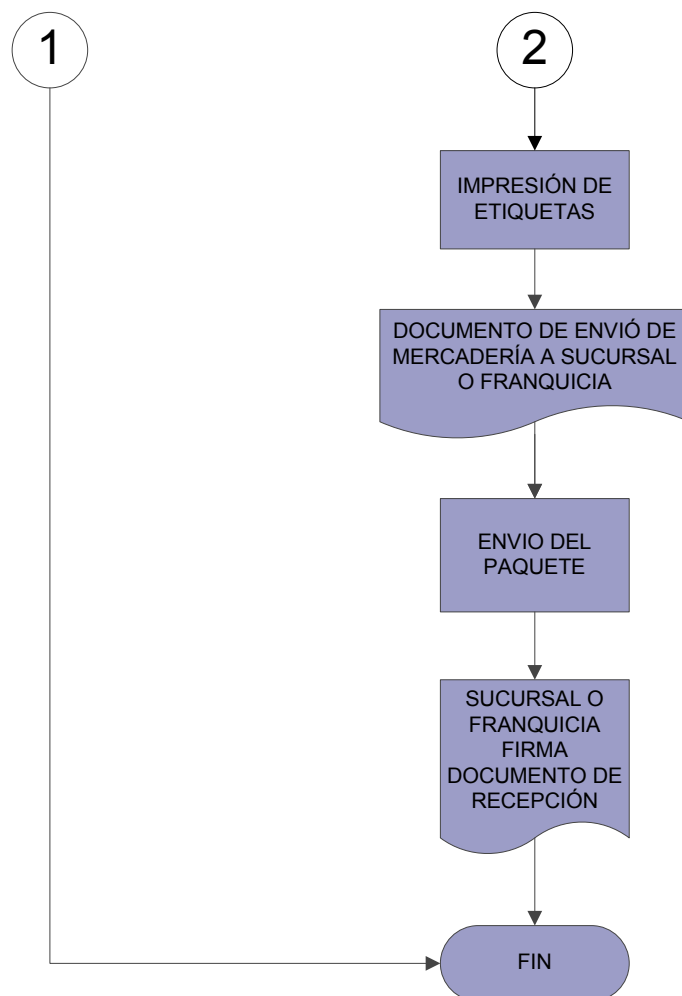


FIGURA 4.8. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PEDIDOS A BODEGA CENTRAL

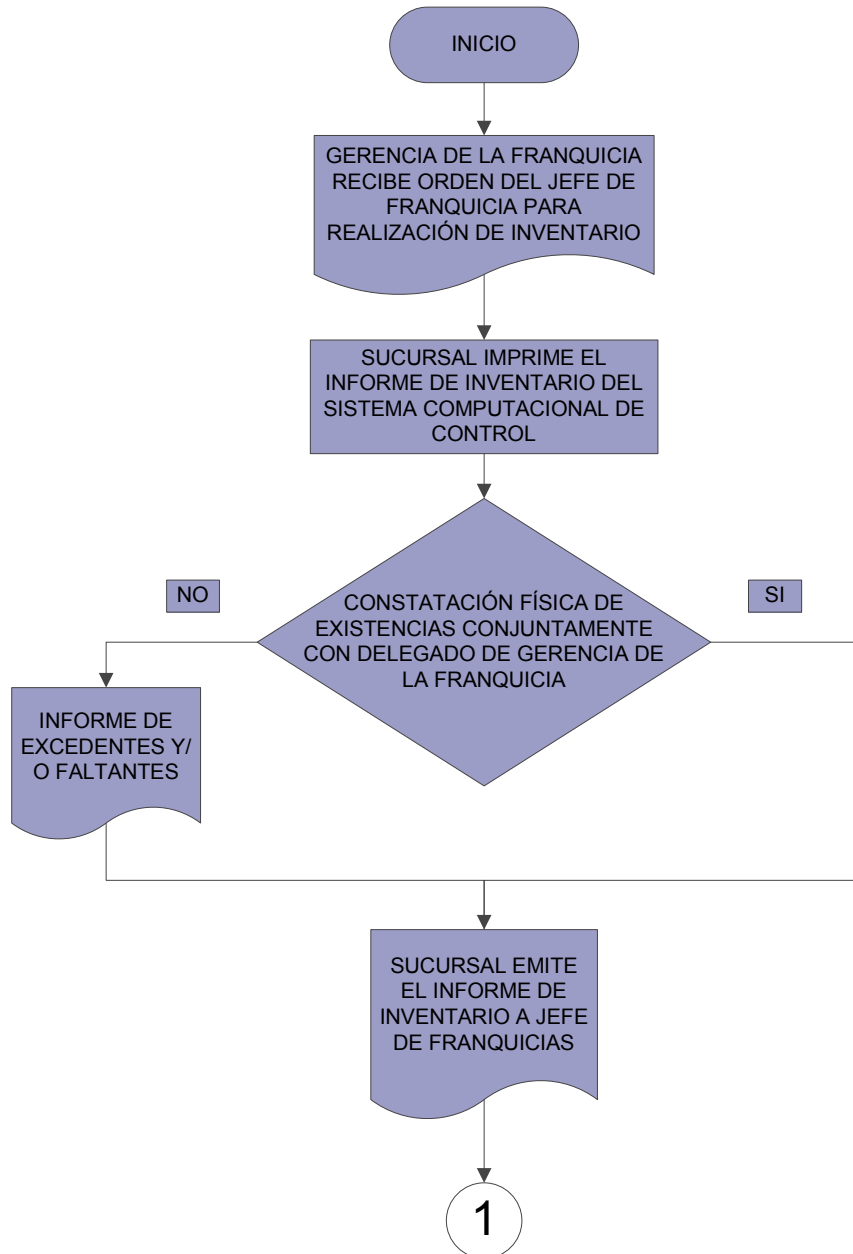
4.3.3.3. Control de inventarios en sucursales y franquicias

Los controles de inventarios se los debe realizar de forma periódica, actualmente “La Mina” lo hace trimestralmente, de este proceso se encargará cada una de las franquicias de manera individual; el franquiciado cada vez que realice un inventario debe remitir toda la información al Jefe de franquicias para que este informe a la Gerencia general.

Sin embargo, cada vez que el Gerente general considere necesario solicitará al Jefe de franquicias que emita una orden para que cualquier franquicia realice inventario con o sin la presencia de un delegado del franquiciador.

MACRO PROCESO:	Administración de los establecimientos.
PROCESO:	Control de inventarios en sucursales y franquicias.
DEPARTAMENTO:	Marketing y ventas.
RESPONSABLE:	Atención al cliente (vendedores).
Objetivo: Mantener un control de inventario organizado que permita que en cualquier momento la verificación física de la mercadería.	
DATOS	DESCRIPCIÓN
DOCUMENTOS:	Orden de realización de inventario, informe de inventario, informe de excedentes y/o faltantes e informe de hallazgos a gerencia general.
INVOLUCRADOS:	Atención al cliente (vendedores), franquiciado (Gerente), Jefe de franquicias, franquiciador (Gerente general)
RECURSOS TECNOLÓGICOS:	Teléfono, fax, e-mail y sistema operativo computacional de contabilidad "Microsystem".

TABLA 4.8. ANALISIS DE DATOS PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS EN SUCURSALES Y FRANQUICIAS

DIAGRAMA DE FLUJO

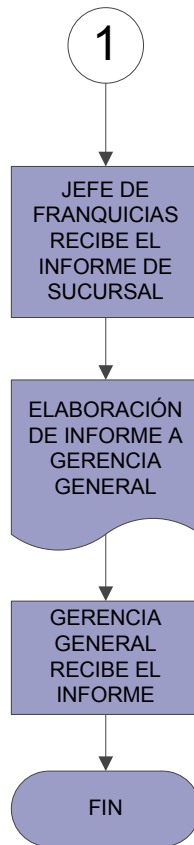


FIGURA 4.9. *DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO CONTROL DE INVENTARIOS EN SUCURSALES Y FRANQUICIAS*

CAPITULO 5

5. MANUAL DE FRANQUICIA EMPRESA “LA MINA”

5.1. PRESENTACIÓN

El presente manual parte de la premisa de que “todo negocio es franquiciable” y tiene el propósito de ayudar a las empresas, en este caso “La Mina”, a presentar su esquema de funcionamiento como franquicia para los potenciales franquiciados.

Cuando se desea adquirir una franquicia es importante identificar todas las ventajas competitivas que la hacen única o la hacen sobresalir frente a la competencia, a demás se debe entender que si bien se minimizan los riesgos que implicarían abrir un nuevo negocio, no se puede asegurar un éxito inmediato o definitivo, el franquiciado debe saber que el propósito del franquiciamiento desde el punto de vista del franquiciador, no es únicamente el de lucrar por la venta del negocio, el propósito de este modelo es entregar a un tercero (franquiciado) las herramientas necesarias para “clonar” el negocio, llegando a más clientes, posicionando mejor la marca y logrando entre el franquiciador y el franquiciado beneficios económicos mutuos por su trabajo como cadena de negocio.

Al presentar el manual de franquicia, es importante recalcar que se ha realizado la estandarización de todos los procesos internos de la empresa, mediante manuales desarrollados de procesos, recursos humanos, calidad, seguridad y salud ocupacional, o los que posea la empresa, que respaldan toda la información expuesta dentro del manual de franquicia de manera resumida, otro beneficio que se tiene cuando se han desarrollado o adaptado los manuales existentes son los de mecanismos de control y acciones correctivas, los mismos que a parte de cumplir su función de auditoria, podrán definir sanciones dentro de las cláusulas del contrato de franquicia.

5.2. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

5.2.1. HISTORIA

“La Mina” se forma hace 21 años, con la idea de formar una joyería, platería, que se dedique a importar y vender al por menor exclusivamente joyas elaboradas en plata.

Actualmente “La Mina” ha llegado a posicionarse como una de las mejores y más grandes cadenas de platería del Ecuador.

Sus sucursales se encuentran ubicadas en Quito, Guayaquil y Cuenca, en los centros comerciales:

- Ciudad Comercial El Bosque
- Mall El Jardín
- El Recreo Plaza
- Megamaxi
- Multicentro
- Centro Comercial Espiral.
- Condado Shopping
- Centro Comercial Policentro
- Mall del Sol
- Centro Comercial Miraflores

5.2.2. SIGNOS DISTINTIVOS

5.2.2.1. Nombre comercial

La Mina

5.2.2.2. Slogan

“La Mina, platería fina”

5.2.2.3. Logotipo



FIGURA 5.1. LOGOTIPO “La Mina”

5.2.2.4. Colores representativos

Lila, amarillo y verde

5.2.3. COMPETENCIA

Reconocer a la competencia significa: ubicarla, evaluarla y compararla en función de la realidad propia de la empresa.

Se descartan como competencia a empresas joyeras especializadas en oro, piedras preciosas o bisutería (materiales como: concha, semillas, alpaca o plástico) o joyerías de diseñador.

5.2.3.1. Directa

Debido a que la empresa mantiene sucursales dentro de la mayor parte de los centros comerciales del Ecuador, se considera como competencia directa a aquellas joyerías platerías que poseen más de un local comercial o isla dentro de los mismos centros comerciales en los que se encuentra ubicados.

- Terranova

- La isla de la Plata
- Joyería Castro
- Joyería Argent
- Joyería Quezada
- Omma joyas de Plata

5.2.3.2. Indirecta

Se los considera principalmente por la utilización de medios masivos de comunicación y distribución.

- Yanbal
- Cyzone
- La Gema

5.3. LA FRANQUICIA

5.3.1. CONCEPTO

Adquirir el derecho de utilización de una fórmula empresarial probada.

5.3.2. OBJETIVOS

Entre los objetivos que la empresa se ha planteado para trabajar como franquicia se pueden citar:

- Consolidar la imagen “La Mina” como la cadena de platería más grande del Ecuador, reconocida por su atención personalizada, calidad y diseños exclusivos.
- Otorgar franquicias dentro del territorio ecuatoriano, con visión de franquiciar a nivel internacional.

- Incorporar gente emprendedora con deseo de hacer de la empresa su principal actividad económica.
- Llegar a más personas con sucursales a lo largo del territorio ecuatoriano, con la misma calidad, productos y servicios.

5.3.3. PERFIL DE LA FRANQUICIA

“La Mina” ofrece a sus franquiciados:

- Una fórmula empresarial probada, con 21 años de experiencia en el mercado ecuatoriano de venta de joyas de plata.
- Soporte técnico en la instalación de equipos y programas computacionales de control y seguridad interna.
- Asesoría para el estudio de ubicación del local comercial de la franquicia.
- Asistencia técnica y legal durante el tiempo de vigencia del contrato.
- Entrega de mercadería, etiquetas y empaques en el local comercial y por pedido.
- Visitas y auditorías continuas.
- Manuales de procesos, recursos humanos y seguridad y salud ocupacional.

5.3.4. PERFIL DEL FRANQUICIADO

“La Mina” busca en sus potenciales franquiciados:

- Personas con espíritu emprendedor y disciplina empresarial.
- Experiencia laboral en cargos administrativos.
- Interés en el negocio de la venta de joyas de plata.
- Solvencia económica.
- Flexibilidad de horario.

- Capacidad para asumir riesgos y trabajar a presión.

Las personas que posean estas cualidades y se consideren potenciales franquiciados deben llenar la “Solicitud de franquicia” (Ver Anexo 8) y adjuntar los siguientes documentos:

- Copia color de cédula de identidad y papeleta de votación.
- Record policial actualizado.
- Última factura de pago de servicios básicos del domicilio.
- Certificados bancarios y de tarjetas de crédito.
- Fotocopias de respaldos patrimoniales (vehículos y/o bienes inmuebles).
- Certificado laboral y los 2 últimos roles de pago.

Esta información será analizada por el Jefe de franquicias y el Gerente general para la posterior verificación de la información presentada y la entrevista al aspirante.

De ser aceptada la solicitud, se presentará el contrato de franquicia para la modalidad especificada (local comercial o isla comercial).

5.4. EL PRODUCTO

El producto que se distribuye mayoritariamente en “La Mina” son joyas de plata 0.925, así como artículos para el hogar y joyas bañadas en plata.

5.4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Los artículos se dividen de la siguiente manera:

PLATA	
ANILLOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aros. • Sólo plata. • Con piedras. • Con oro.
PULSERAS	<ul style="list-style-type: none"> • Rígidas sólo plata. • Rígidas con piedras. • Tipo cadena sólo plata. • Tipo cadena con piedras.
DIJES	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo plata. • Con piedras. • Con oro.
ARETES	<ul style="list-style-type: none"> • Largos. • Sólo plata. • Con piedras. • Con oro.
COLLARES	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas. • Gargantillas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gargantillas flexibles.
JUEGOS (aretes, dije, gargantilla y pulsera)	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo plata. • Con piedras.
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Prendedores. • Porta retratos. • Manuernas y pisa corbatas. • Artículos para oficina. • Artículos para el hogar.
BAÑO DE PLATA	
ARETES	<ul style="list-style-type: none"> • Largos. • Baño y concha.
PULSERAS	<ul style="list-style-type: none"> • Rígidas • Bolas
JUEGOS (aretes, gargantilla y dije)	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo baño. • Baño y concha. • Baño y esmalte.
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos para el hogar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cerámicas. • Varios.
--	---

TABLA 5.1. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS

5.4.2. CODIFICACIÓN

Cada uno de los artículos posee su propia codificación registrada en el sistema, la cual constan los siguientes datos:

- Código único (numérico y código de barras).
- Descripción (característica principal).
- Peso.
- Precio de venta.

5.4.3. ETIQUETADO

Las etiquetas son enviadas de acuerdo a las cantidades del pedido y conjuntamente con la mercadería, dentro de la etiqueta podemos identificar:

- Precio de venta.
- Código de barras.
- Código numérico.

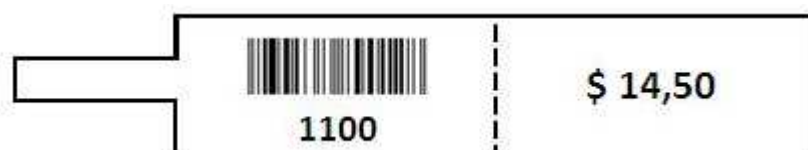


FIGURA 5.2. ETIQUETA

5.4.4. EMPAQUE

Las joyas son empacadas de acuerdo a la necesidad del cliente, sin embargo existen joyas que por su precio tienen un empaque especial.

Los empaques son:

EMPAQUE	MATERIAL
Funda base 1	Papel seda
Funda base 2	Terciopelo
Caja regalo 1	Cartón
Caja regalo 2	Cuero
Funda de regalo	Aluminio
Lazo	Plástico
Funda entrega	Plástico
Shopping bag	Cartón

TABLA 5.2. LISTA DE EMPAQUES

Los empaques serán entregados conjuntamente con la mercadería con un margen adicional en el caso de los empaques comunes, los empaques correspondientes a joyas especiales serán entregados uno por cada joya o juego.

5.4.5. PEDIDOS DE MERCADERÍA

Los pedidos los realiza el franquiciado de acuerdo a su necesidad de mercadería y en los días especificados.

El pedido no se restringe por colores de piedras o medidas (en el caso de los anillos), sin embargo está sujeto a las existencias en bodega.

De ser confirmada la existencia total o parcial del pedido, el franquiciado aceptará o rechazará el mismo y éste será entregado en un plazo de 48 horas dentro de la provincia de Pichincha y 72 horas en el resto del país.

Los gastos de envío de la mercadería corren por cuenta del franquiciador.

En caso de que el pedido necesitara ser recibido de urgencia, el franquiciado correrá con los gastos adicionales de envío.

5.4.6. INVENTARIOS

El franquiciado será capacitado para realizar los inventarios dentro de su sucursal, de manera teórica y práctica.

Un representante de la franquicia se encontrará presente durante los inventarios del primer año de funcionamiento, después de ello, el franquiciador estará deberá ser informado previamente de las fechas en las que se realizarán los inventarios para determinar la necesidad o no de enviar un delegado, si el franquiciado desea puede solicitar de igual forma la presencia de un delegado del franquiciador.

5.5. ESTRUCTURA FÍSICA DEL NEGOCIO

“La Mina” únicamente entregará su franquicia para la apertura del negocio dentro de centros comerciales. Existen dos opciones de franquicia para escoger:

5.5.1. LOCAL COMERCIAL

El local comercial implica un espacio físico cerrado por paredes. Este puede ser propio, arrendado a un tercero o concesionado por el centro comercial.

5.5.1.1. Requerimientos local comercial

Los requerimientos básicos para que un local son:

CARACTERÍSTICAS	SI	NO	OPCIONAL
Letrero iluminado	X		
Aire acondicionado			X
Sistema de seguridad privado			X
Servicio higiénico	X		
Bodega	X		
Línea telefónica	X		
Internet inalámbrico		X	

TABLA 5.3. REQUERIMIENTOS BÁSICOS LOCAL COMERCIAL

5.5.1.2. Distribución física

Generalmente la distribución física de un local comercial es la siguiente:

5.5.1.2.1. PLANTA BAJA: Zona de Atención al público

En esta zona se desarrollan todas las actividades comerciales de la empresa.

Su diseño, decoración y materiales deberán ser acordes a los estipulados por la franquicia.

De acuerdo a la dimensión del local comercial el franquiciador determinará la distribución del espacio físico.

ZONA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

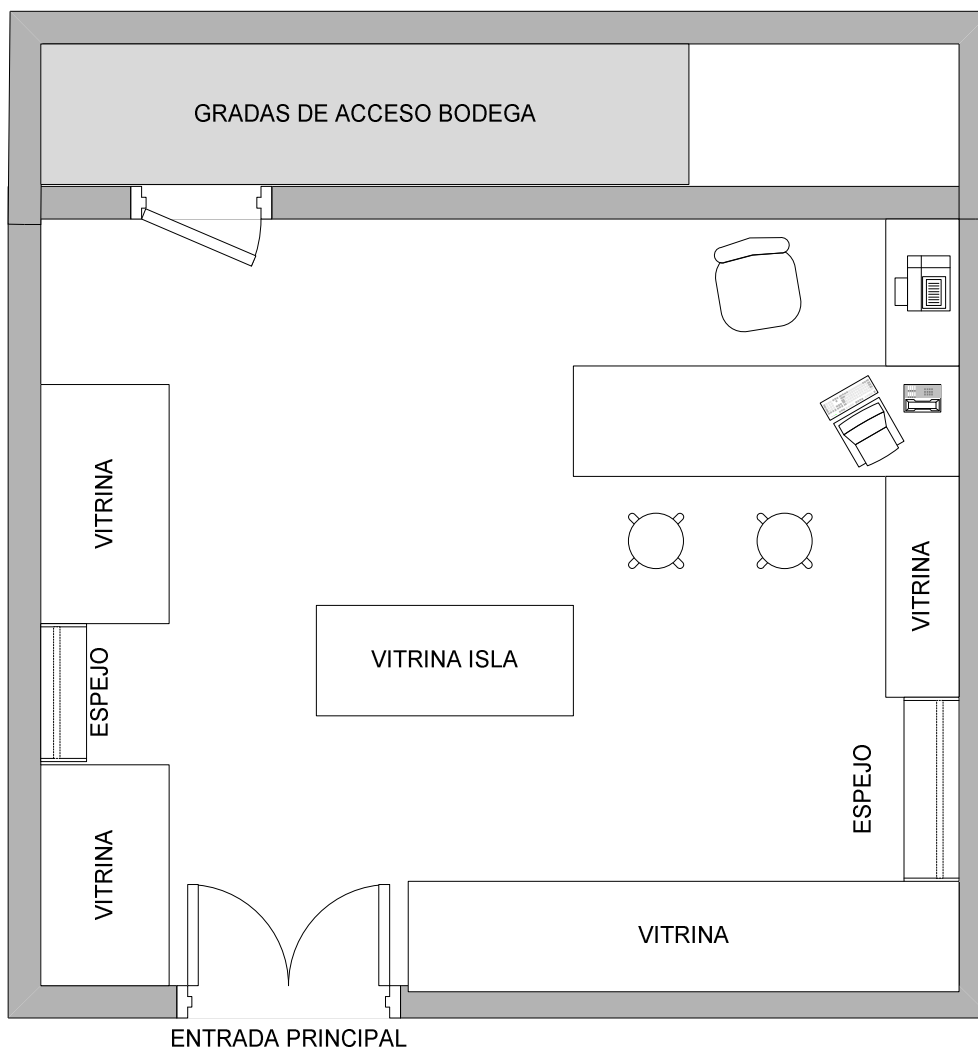


FIGURA 5.3. DISTRIBUCIÓN ZONA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO

5.5.1.2.2. PLANTA ALTA: Zona de bodega y baño

Actualmente la mayor parte de locales comerciales cuentan con un segundo piso donde se destina para área de bodega y servicio higiénico.

De no poseer el local comercial un área de bodega y/o baño, el franquiciador se encarga de entregar los procedimientos a seguir.

ZONA DE BODEGA Y BAÑO

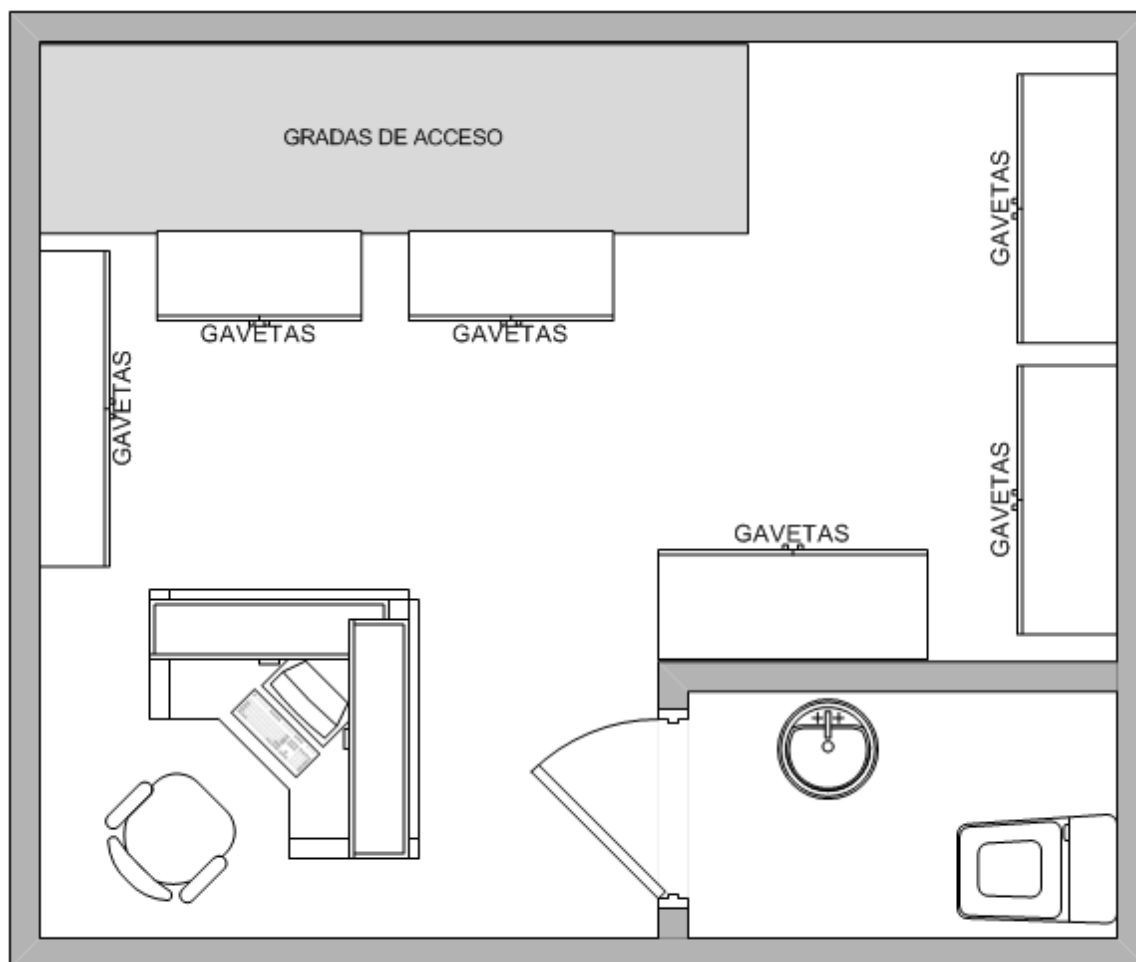


FIGURA 5.3. DISTRIBUCIÓN ZONA DE BODEGA Y BAÑO

5.5.2. ISLA COMERCIAL (STAND)

Es un espacio físico pequeño limitado por vitrinas o exhibidores en el pasillo de un centro comercial. Este espacio es concesionado por el centro comercial.

5.5.2.1. Requerimientos isla comercial (stand)

Los requerimientos básicos para una isla comercial son:

CARACTERÍSTICAS	SI	NO	OPCIONAL
Letrero iluminado			X
Aire acondicionado		X	
Sistema de seguridad privado			X
Servicio higiénico		X	
Bodega		X	
Línea telefónica			X
Línea telefónica celular	X		
Internet inalámbrico	X		

TABLA 5.4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS ISLA COMERCIAL

5.5.2.2. Distribución física

En cuanto a las islas comerciales o stands, el espacio es limitado, generalmente 4 m² es la medida que asignan los centros comerciales dentro del área de espacio comunal o conocidas normalmente como pasillos.

Así como en los locales que no poseen un área destinada para bodega y baño, el franquiciador se encarga de entregar los procedimientos a seguir.

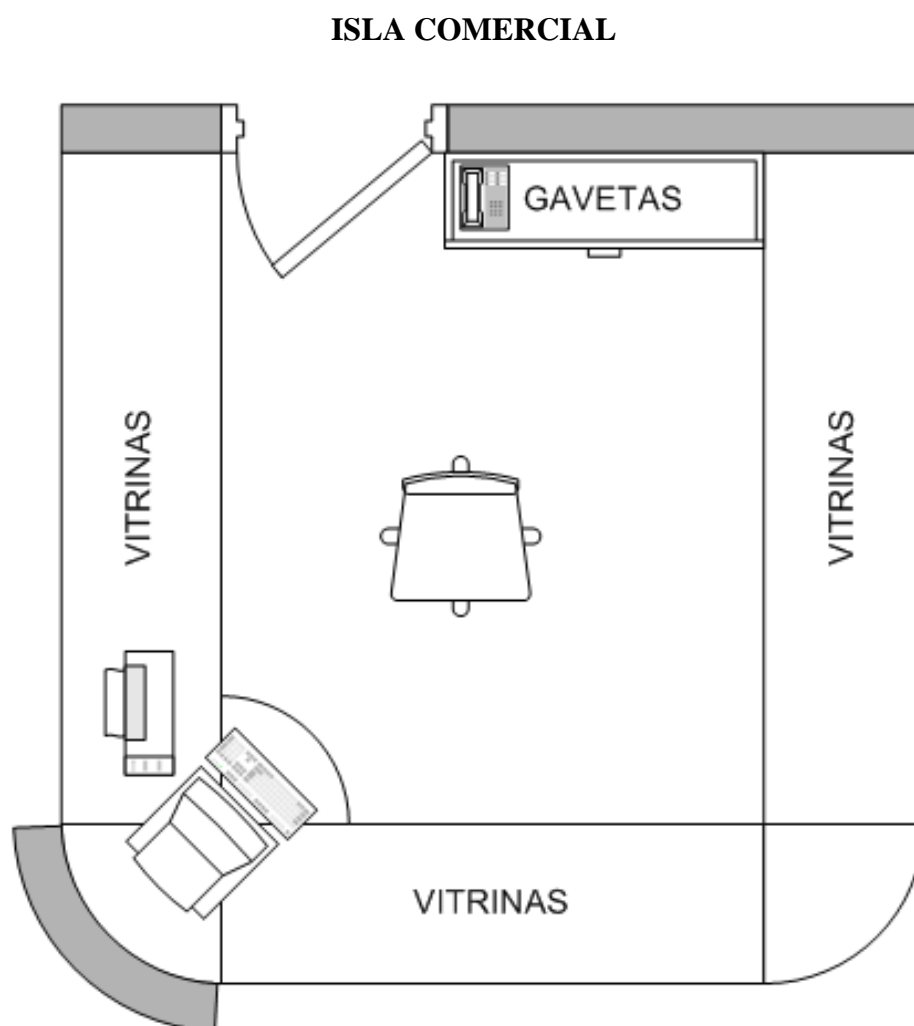


FIGURA 5.4. DISTRIBUCIÓN ISLA COMERCIAL

5.6. MANUAL DE RECURSOS HUMANOS

El recurso humano es la base de la franquicia, por ello el franquiciador ofrece durante la vigencia del contrato asesoría permanente en lo referente a selección de personal, capacitación y asesoría legal.

La información referente a recursos humanos se la encuentra detallada en el Manual de Recursos Humanos; y, su aplicación está a cargo del departamento de Recursos Humanos de la empresa.

La información contenida en el manual básicamente es:

5.6.1. DESCRIPCION DE CARGOS

Dentro de la descripción de cargos, la empresa detalla su organigrama funcional y propone un organigrama para los franquiciados de acuerdo al número de franquicias que posea o al tipo de franquicia que ha adquirido (local comercial o isla comercial). Además se describen las relaciones y funciones del departamento de franquicias y los demás departamentos de la empresa.

5.6.2. PERFIL DE COMPETENCIAS

En lo referente al perfil de competencias, la empresa durante su larga trayectoria en el mercado ha podido determinar las cualidades físicas y profesionales que cada uno de los miembros de su personal debe cumplir. La importancia de este perfil se refleja al momento del reclutamiento y selección de personal e involucra principalmente las aspiraciones laborales y especialmente salariales que un candidato puede aspirar al momento de ocupar una vacante.

5.6.3. RECLUTAMIENTO

“La Mina” mantiene una base de datos actualizada de hojas de vida de personas que voluntariamente se acercan a entregar sus datos en los diferentes locales comerciales, sin embargo, cada cierto tiempo, la empresa realiza anuncios por medio de prensa escrita. Para este proceso se cuenta con un formato único de solicitud de empleo en el caso de que el aspirante no posea (Ver Anexo 9).

5.6.4. SELECCIÓN DE PERSONAL

“La Mina” ha mantenido un proceso de selección de personal:

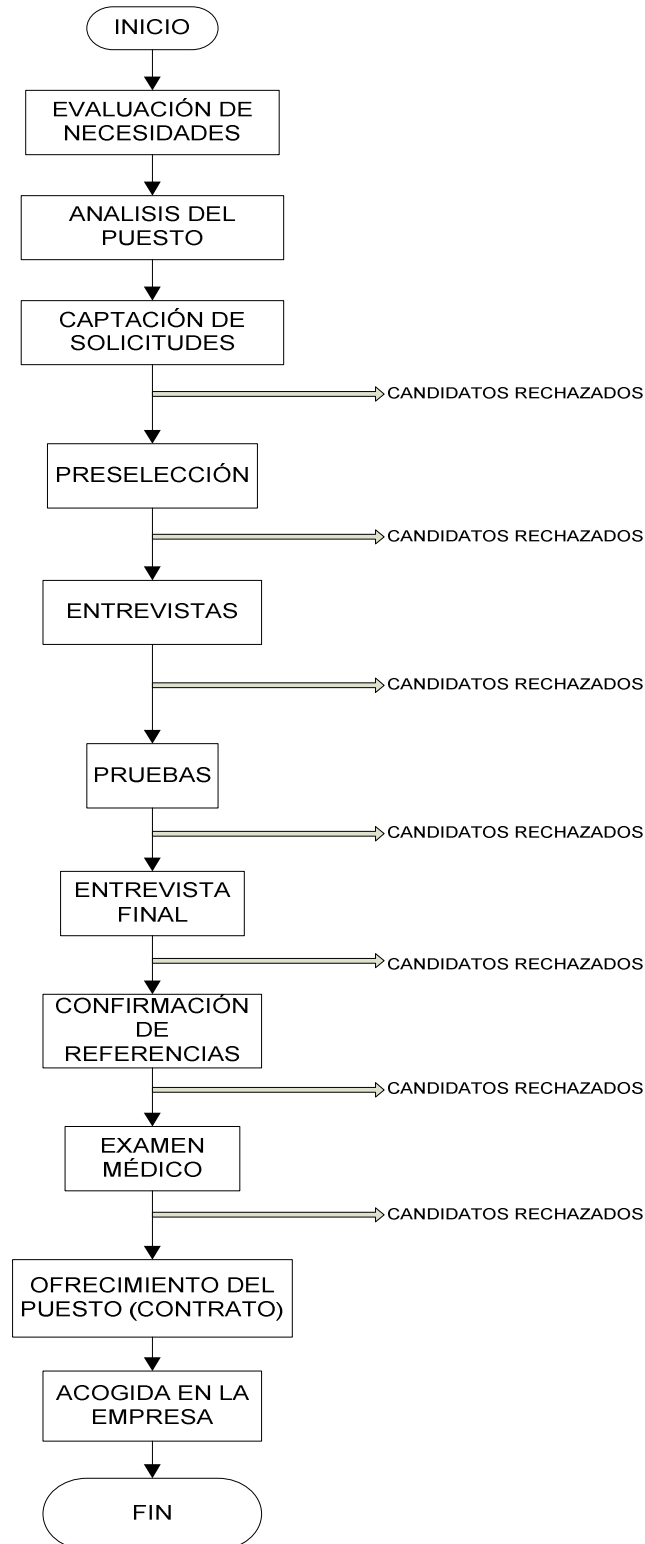


FIGURA 5.5. SELECCIÓN DE PERSONAL

De considerar necesario el franquiciado puede solicitar únicamente la base de datos de aspirantes, sin embargo se recomienda que el franquiciador sea el encargado de entregar los candidatos más adecuados para la vacante.

5.6.5. INDUCCIÓN

El programa de inducción aplicado por la empresa se basa fundamentalmente en los siguientes parámetros:

1. Brindar una visión global de la franquicia, sus antecedentes más relevantes, los servicios que brinda.
2. Determinar cuales son sus funciones y responsabilidades dentro de la franquicia.
3. Exposición del reglamento interno de la empresa.
4. Reconocimiento del ambiente físico de trabajo.
5. Capacitación y reconocimiento de programas computacionales utilizados.

La inducción también es opcional dentro del modelo de franquicia de la empresa debido a que el franquiciado es capacitado para ello y va a contar con los manuales respectivos, sin embargo para las primeras contrataciones se recomienda que la inducción sea realizada o por el Jefe de personal de la franquicia o caso contrario con su supervisión.

5.6.6. SALARIOS Y REMUNERACIONES

El franquiciado cuenta con asesoría en cuanto a los roles de pago, afiliaciones al seguro social, obligaciones patronales, liquidaciones, bonos, vacaciones, despidos y demás.

5.6.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso continuo que busca el mejoramiento del individuo y de la labor que éste realiza. El proceso evaluativo busca proporcionar datos acerca del desempeño pasado, presente y esperado de un empleado, buscando siempre soluciones apropiadas; para ello la empresa realiza: el diseño del instrumento de evaluación para cada área, la aplicación del instrumento, el análisis de los resultados, la retroalimentación y una propuesta de mejoramiento.

5.6.8. CAPACITACIÓN

“La Mina” en su afán de mejora continua ofrece a sus franquiciados capacitación permanente para todo el personal de las diferentes áreas, incluyendo al franquiciador, estas actividades se las dará a conocer a principio de mes y serán presenciales o virtuales de acuerdo a la ubicación y disponibilidad de la franquicia.

5.6.9. REGLAMENTO INTERNO

El reglamento interno de la empresa se estructura de la siguiente manera:

- CAPÍTULO 1: Establecimiento del reglamento.
- CAPÍTULO 2: Admisión de trabajadores.
- CAPÍTULO 3: Del contrato de Trabajo.
- CAPÍTULO 4: De las modalidades de trabajo.
- CAPÍTULO 5: De los horarios de trabajo.
- CAPÍTULO 6: De las vacaciones anuales.
- CAPÍTULO 7: Obligaciones de los trabajadores.
- CAPÍTULO 8: De las prohibiciones.
- CAPÍTULO 9: De los estímulos y sanciones.
- CAPÍTULO 10: Del pago de sueldos y otros emolumentos
- CAPÍTULO 11: De los trabajadores

5.6.10. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Son actividades destinadas a la prevención de la fuerza laboral, cuyo objetivo es garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

En cuanto a la seguridad en el trabajo, la empresa ha desarrollado un programa de seguridad, el cual consta de los siguientes puntos:

- RECONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES.
 - Actividades rutinarias.
 - Actividades no rutinarias.
 - Actividades de todo el personal.
 - Principales causas de accidentes en el trabajo.
- REGLAS PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.
- REGLAS PARA LA PREVENCIÓN DE ROBOS
- REGLAS PARA LA PREVENCIÓN DE INCENDIOS
- RELACIONES LABORALES.

En cuanto a la Salud ocupacional, “La Mina” a definido el reglamento en base a los siguientes aspectos:

- HIGIENE LABORAL
- UNIFORMES
- PREVENCIÓN DE ACCIDENTES
- EDUCACIÓN SANITARIA LABORAL
- MEDICINA LABORAL.

5.7. MANUAL DE PROCESOS

“La Mina” con el afán de estandarizar todos los procesos de sus franquiciados, ha desarrollado un manual de procesos dirigido específicamente a las franquicias, en donde se desarrollan los siguientes puntos:

5.7.1. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Los procesos que se describen dentro de este manual cumplen la función de determinar en gran medida canales de comunicación efectivos entre el franquiciador y el franquiciado, facilitando la solución de problemas, respuestas a inquietudes, pedidos de mercadería, y sobretodo son el soporte físico en cuanto al desenvolvimiento de la franquicia como parte de la cadena de franquicias.

5.7.2. DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES

Resulta primordial que al momento de determinar los responsables de cada cargo en una nueva franquicia, se tenga en cuenta el perfil que se sugiere para ocupar la vacante, el franquiciador de considerar que un empleado de la franquicia no cumple con los requerimientos de la empresa (particularmente fuerza de ventas), este deberá ser separado del equipo de trabajo so pena de sanciones.

5.7.3. REQUERIMIENTOS DE SOFTWARE Y HARDWARE

“La Mina” posee la licencia de utilización de un software contable que permite mantener un control en línea de ventas, gastos, inventarios, pagos de tarjetas de crédito, precios de mercadería, entre otras funciones; este software es amistoso con el usuario y se mantiene un contrato de soporte técnico ilimitado con la empresa proveedora.

5.7.4. CONTROLES

A parte de los controles generados dentro de los diferentes procesos, existen 3 controles que se realizan a las franquicias a lo largo de la vigencia del contrato y a cargo del Jefe de Franquicias:

5.7.4.1. CONTROL FINANCIERO

Se lo realiza mensualmente con la finalidad de conocer el desenvolvimiento de las franquicias, el análisis comprende la revisión de ingresos por ventas (efectivo, cheques y tarjetas de crédito), gastos (administrativos y operativos) y las declaraciones de impuestos.

Cabe recalcar que dentro del modelo de franquicia de la empresa no existen las regalías sobre ventas, pero si una cuota de publicidad anual.

5.7.4.2. CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

La modalidad que utiliza “La Mina” para el control de calidad en la atención al cliente se la conoce en el medio empresarial como “cliente fantasma”, este control está a cargo del Jefe de Franquicias y que consiste en el envío de una persona ajena a la empresa a realizar una compra y posteriormente un informe que servirá para determinar las acciones respectivas.

5.7.4.3. CONTROL DE MERCADERÍA

Este control resulta indispensable debido a que el franquiciado solamente está autorizado a exhibir y vender la mercadería que el franquiciador lo determine. Dentro del contrato de franquicia se resuelven las sanciones pertinentes en caso de incumplimiento.

5.8. CONTRATO DE FRANQUICIA

De ser aprobada y seleccionada la solicitud como aspirante a adquirir la franquicia, la persona será contactada para la firma del contrato de franquicia, este documento estipula los derechos y deberes de los contratantes, el plazo contractual, el tipo de establecimiento franquiciado e inversión necesaria, los causales de terminación del contrato, cuotas de publicidad y cláusulas especiales referentes al know how de la empresa.

5.8.1. ANEXOS DEL CONTRATO

Posterior a la firma del contrato de franquicia, el franquiciado recibirá los siguientes documentos:

- Reglamento interno de la franquicia.
- Manual de Recursos Humanos.
- Manual de Procesos de la Franquicia.

CAPITULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- 1) El estudio del tema de las franquicias abre un nuevo horizonte de oportunidades y posibles temas para nuevas investigaciones. Debido a que en el Ecuador las franquicias van en aumento, especialmente la importación de franquicias colombianas, más que la exportación de las mismas ya que todavía no se tiene una cultura de desarrollo de marcas ni tampoco existen experiencias representativas de franquicias de empresas ecuatorianas en el exterior. A pesar de los intentos de campañas como “mejor hecho en Ecuador”, todos somos conscientes que todavía no se pierde la cultura de la preferencia del producto exterior.
- 2) Existe un gran vacío legal en el manejo de las franquicias en el Ecuador. Ya que no se reconoce a ésta como actividad comercial en el Código de Comercio, ni como contrato en el Código Civil, lo cual hago referencia en el capítulo 2, punto 2.4. referente a las características del contrato de franquicias; sin embargo esto resulta beneficioso para las empresas que desean diseñar su propio modelo de franquicia y mucho más para los abogados debido a que los empresarios ponen más énfasis en el desarrollo del aspecto legal del contrato de franquicia para generar salvaguardas y evitar el mal uso de la marca o del know how de la empresa, dejando en segundo plano todo el proceso de adaptación de la empresa al modelo de franquicia, cuando debe ser al contrario, ingenieros especializados en franquicias deben preparar a la empresa para el modelo y posterior a ello y conjuntamente con el dueño de la empresa determinar los aspectos que deben ser tomados en cuenta dentro de las cláusulas del contrato.
- 3) El proceso de adaptación de la empresa “La Mina” al modelo de franquicia se simplificó al determinar las expectativas y necesidades del franquiciado y del franquiciador.
- 4) La franquicia se vende por los ojos y es atractiva por su secreto. Como se expuso en el capítulo 1, punto 1.4.2. referente a la marca comercial, la marca es lo que el

aspirante a franquiciado y la gente identifica de la empresa, es la percepción de la calidad del producto que está respaldada por la trayectoria de la empresa en el mercado; toda persona considera que una camioneta Chevrolet Luv “dura trabajando duro” sin haber manejado o subido en una, sin embargo la trayectoria de la empresa en el mercado logra que la percepción de calidad dure y por tanto la marca se fortalezca.

Con respecto al atractivo del secreto que se expuso en el capítulo 1, punto 1.4.4. referente al know how, se puede concluir que lo que motiva al franquiciador a adquirir la franquicia es que incluso copiando o asemejándose físicamente a una empresa, no podrá conseguir clonarla, es decir, aunque se copie físicamente un negocio sin autorización del dueño, no posee el “algo” que hace distinta a la empresa y único al producto o servicio. También se debe aclarar que parte de este secreto son los procesos internos que realiza la empresa como almacenaje, compras a proveedores, canales de distribución, etc., secretos que el franquiciador adquiere conjuntamente con la marca cuando firma el contrato de franquicia a demás de la asesoría de gente con experiencia en el mercado.

- 5) La funcionalidad del desarrollo del manual cumple el doble propósito de: informar a los aspirantes a franquiciados de forma general el funcionamiento interno de la empresa, los beneficios adquiridos dentro de la franquicia y el compromiso de trabajo esquematizado; y, retroalimenta a otras empresas, dedicadas a la misma o diferente actividad económica, con bases sólidas para implementar o adaptar los procesos ya existentes a los requerimientos de un modelo de franquicia funcional, facilitando la decisión de aplicar este esquema de negocios.
- 6) La carencia de información y la falta de estudios especializados no permitió determinar niveles de mortalidad de las franquicias dentro del Ecuador, a demás la información que se genera dentro de las franquicias se la maneja con absoluta reserva, tal es el caso que si bien una franquicia cierra, la empresa negará que fue por quiebra debido a que ese acontecimiento impacta en la imagen que manejan y puede generar temor o rechazo de posibles aspirantes a franquiciados.

6.2. RECOMENDACIONES

- 1) Toda empresa que desee franquiciar, debe iniciar por una evaluación de sus procesos productivos, administrativos y de control, de no poseer, generar los manuales que considere pertinentes a parte de los expuestos en el capítulo 5, y posteriormente adaptarlos de forma tal que cualquier persona pueda entenderlos y aplicarlos, cumpliendo así, uno de los principales pilares del franquiciamiento que es la estandarización del negocio.

De tener una experiencia positiva en cuanto al franquiciamiento en el país de origen de la empresa, es recomendable pensar en la internacionalización de la franquicia comenzando por los países vecinos o cercanos, y de concretarse la idea de internacionalización, resulta importante como primer paso ir a cada uno de esos países y realizar el registro de la marca antes de realizar algún tipo de negociación o publicidad.

- 2) La Facultad de Ciencias Administrativas debe considerar la creación de un postgrado o diplomado en desarrollo de franquicias, con visión a la asesoría de adquisición de franquicias, adaptación de empresas para su funcionamiento como franquicias y administración de franquiciados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS / MANUALES / OTROS

- 1) MARCENARO Giancarlo, “La Franquicia un modelo de negocio estratégico”, Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería, Colombia 2006.
- 2) CEVALLOS Víctor, “Manual de derecho mercantil”, Editorial Jurídica del Ecuador, Cuarta Edición, Ecuador 2009.
- 3) SALVAT editores, “Enciclopedia SALVAT Diccionario”, SALVAT, España 1982.
- 4) MALDONADO Sonia, “Contrato de Franchising”, Editorial Jurídica de Chile, Chile 1993.
- 5) Tribunal Constitucional, “Código Civil”, Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a junio 2009, Ecuador 2009.
- 6) Tribunal de Garantías Constitucionales, “Código de Comercio”, Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a junio 2009, Ecuador 2009.
- 7) Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, “Ley de Propiedad Intelectual”, Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a julio 2009, Ecuador 2009.
- 8) Congreso Nacional de la República del Ecuador, “Ley de Régimen Tributario Interno”, Corporación de estudios y publicaciones, actualizado a agosto 2005, Ecuador 2005.
- 9) Vázquez L. y Saltos N, “Ecuador su realidad”, Fundación de investigación y promoción social José Peralta, pág. 201, Quito-Ecuador 2009
- 10) Enciclopedia Microsoft Encarta 2009.

- 11) SANTILLÁN Guido, FRANQUICIAS 2007: Seminario internacional y rueda de negocios; ECUA-FRANQUICIAS; Quito.
- 12) ALBÁN Marco, Jefe de asuntos jurídicos, Cámara de Comercio de Quito.
- 13) VITERI Patricia, Asesora, Cámara de Comercio de Quito.
- 14) VALLADARES Andrés, Abogado.

DIRECCIONES EN INTERNET

- 1) VILLAGRÁN Leonidas, Presidente de la asociación de franquicias del Ecuador, <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html><http://www.mundohelado.com/franquicias/tiposdefranquicias.htm>
- 2) <http://www.masfranquicias.com/ListadoConDetalle.asp?idTipo=18&idPage=4232&idSeccion=4&txtPaginaActual=0>
- 3) http://es.wikipedia.org/wiki/Contrato#Estructura_de_un_contrato_escrito
- 4) http://www.cme.org.ec/portal/index.php?Itemid=10&id=2&option=com_content&task=view

GLOSARIO

Albedrío: Voluntad no gobernada por la razón, sino por el apetito, antojo o capricho. Costumbre jurídica no escrita. Sentencia del juez árbitro.

Alear: Producir una aleación, fundiendo sus componentes.

Amalgamación: Acción y efecto de amalgamar, frecuentemente como método de extracción de metales nobles.

Canon: Cantidad periódica pagada a la Administración por el titular de una concesión.

Carolingio: Perteneciente o relativo a Carlomagno y a su dinastía o a su tiempo.

Causahabiente: Persona que ha sucedido o se ha subrogado por cualquier título en el derecho de otra u otras.

Co-contratante: Sujeto que contrata conjuntamente con el que contrata en primer término.

Cohesión: Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas.

Comento: Embuste, mentira

Electrum: Resultado de la combinación del oro con la plata para la elaboración de joyas o artículos de usos múltiples en la antigüedad.

Emolumentos: Remuneración adicional que corresponde a un cargo o empleo

Emplazamiento: Situación, colocación, ubicación

Envoltura: Capa exterior que cubre natural o artificialmente una cosa.

Estándar: Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.

Estipendio: Paga o remuneración que se da a alguien por algún servicio.

Fee (inglés): Honorarios o cuota.

Franchise (inglés): Franquicia.

Franchisee (inglés): Franquiciado, es la persona a favor de la cual se otorga la franquicia para que impulse un negocio referente a negocios o servicios de propiedad del franquiciador.

Franchising (inglés): Franquiciar.

Franchisor (inglés): Franquiciante, franquiciador, licenciante o concedente. Es la parte contratante que confiere la franquicia.

Hipocorístico: Los nombres *hipocorísticos* (del griego hypokoristikós: acariciador) son aquellos usados con intención afectuosa, familiar o eufemística para suplantar a uno real.

Laudatorias: Que alaba o contiene alabanza.

Lucro: Ganancia o provecho que se saca de algo.

Mena: Mineral metalífero, principalmente el de hierro, tal como se extrae del criadero y antes de limpiarlo.

Métodos electrolíticos o copelación: Descomposición de una sustancia en disolución mediante la corriente eléctrica.

Misivas: Dicho de un papel, un billete o una carta que se envía a alguien.

Obstar: Ser una cosa impedimento o dificultad para que se desarrolle determinada acción.

Ostensible: Que puede manifestarse o mostrarse. Claro, manifiesto, patente.

Posventa: Plazo durante el cual el vendedor o fabricante garantiza al comprador asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado.

Preconizar: Encomiar, tributar elogios públicamente a alguien o algo. Proponer, recomendar o apoyar un procedimiento, una medida, etc., por considerarlo bueno o adecuado para un determinado fin.

Prerrogativa: Privilegio, gracia o exención que se concede a alguien para que goce de ello, anejo regularmente a una dignidad, empleo o cargo.

Prospectos: Papel o folleto que acompaña a ciertos productos, especialmente los farmacéuticos, en el que se explica su composición, utilidad, modo de empleo, etc.

Rescindir: Dejar sin efecto un contrato, una obligación, etc.

Royalty (inglés): es el pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos.

Socavón: Cueva que se excava en la ladera de un cerro o monte y a veces se prolonga formando galería subterránea.

Stands: Negocios ubicados en el centro de los pasillos de los centros comerciales

Stock (inglés): Existencias o reserva de alguna cosa disponible para un uso futuro

Subsanar: Disculpar o excusar un desacierto o delito. Reparar o remediar un defecto. Resarcir un daño.

Subsidiar: Conceder subsidio o subvención a alguna persona o entidad.

Tracto: Espacio que media entre dos lugares. || **2.** Lاپso de tiempo.

Usanza: Ejercicio o práctica de algo.

ANEXOS

