

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TEMA:

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA
FRANQUICIA DE ROPA CASUAL PARA
MUJER EN LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR:

MARÍA ALEJANDRA GORDILLO CALERO

**DIRECTOR DE TESIS:
ECO. MILTON RIVADENEIRA**

2003

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mis padres por ser mi apoyo permanente y por su constante dedicación para que sea una persona de bien.

A mis hermanos por estar siempre pendientes de mi bienestar.

AGRADECIMIENTO

Deseo dejar constancia de mi profundo y sincero agradecimiento a las autoridades y profesores de la Universidad Internacional SEK, especialmente al Eco. Milton Rivadeneira, quien en su calidad de director de tesis me ofreció lo mejor de sus conocimientos y experiencia para orientarme de la mejor manera en el desarrollo del presente Proyecto.

También quiero agradecer a mis compañeros por brindarme su amistad y compartir con ellos tantos anhelos, ilusiones y alegrías, durante estos cinco años de carrera universitaria.

DECLARATORIA

Declaro que el contenido del presente proyecto es de mi propia autoría, responsabilizándome de su originalidad y autenticidad, mencionando debidamente las referencias de otros autores en el proceso de la investigación.



María Alejandra Gordillo Calero

CI: 171554895 - 2

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto pretende comprobar la factibilidad de una franquicia de ropa casual dirigida a mujeres de 20 a 59 años de edad, que habitan en la ciudad de Quito y que pertenecen a un nivel socioeconómico medio-medio y alto.

Los productos a ofrecer son específicamente 4: pantalones, blusas, chaquetas y faldas.

En el Primer Capítulo se aborda el concepto general de lo que significa una franquicia, permitiendo conocer los elementos que conforman la misma, su clasificación, las razones del por qué franquiciar constituye un método seguro y exitoso y, sobre todo, saber cuales son las ventajas y desventajas que tienen el franquiciante y el franquiciado.

El Segundo Capítulo se centra en el estudio de mercado, es decir, se analiza la oferta y la demanda; además el canal de distribución que va a tener esta franquicia y los factores en que se basa para la fijación de precios.

Se presentan los resultados que se obtuvo en la estimación de la demanda a través de encuestas a una muestra, lo que permitió proyectar las cantidades que se van a demandar de cada tipo de producto.

En el Tercer Capítulo se encuentran la macro y micro localización de la franquicia, basándose en requisitos que un franquiciante puede exigir. También abarca el costo del "franchise fee" y la inversión inicial de la franquicia escogida (Neb & Mel).

El Cuarto Capítulo presenta una visión de cómo será la organización administrativa y legal.

En cuanto a lo administrativo, contiene la jerarquización del personal, fijación de salarios y la importancia del Código de Trabajo para beneficiar ya sea al empleador como al empleado.

En lo que se refiere a lo legal, constan elementos de juicio que permiten orientar al franquiciado en la firma de un contrato de franquicia, para evitar que en el futuro se sienta perjudicado.

En el Quinto Capítulo se presenta un estudio financiero completo, que contiene las proyecciones totales de las ventas y los costos y gastos proyectados para la franquicia.

En el Sexto Capítulo se confirma la viabilidad del "Estudio de factibilidad de una franquicia de ropa casual de mujer en la ciudad de Quito" mediante el método de evaluación: Valor Actual Neto Ajustado.

EXECUTIVE RESUME

The present project shows a business plan of a ladies casual wear franchise. It is for women from 20 to 59 years old, that live in Quito and they come from middle and high socio – economic level.

The new store has four main products: Pants, blouses, jackets and skirts.

The first chapter explains the general concept about a franchise, allowing to know the elements that constitute it, its classification, the reasons why a franchise is a safe and successful system, and especially to know the advantages and disadvantages that the owner of franchise and the buyer of the franchise have.

The second chapter is about the market study, it analyzes the supply and demand facts, furthermore the distribution channel and some inputs that influence the price. The study has a survey that shows the estimate demand, which allowed a forecast of the quantities that are going to be sold for each item.

The third chapter has the macro and micro location of the franchise, taking into consideration the requirements that the owner of franchise can demand. It also has a franchise fee and the initial investment for the business (franchise Neb & Mel)

The fourth chapter presents a vision of how management and legal organization are.

The management part has a hierarchial structure of the human resource, salaries, and the importance of the Ecuadorian law (work code) to explain the benefits to the employer or the worker.

The legal part talks about the elements that guide the buyer of the franchise, when he or she signs a contract to avoid being damage in the future.

The fifth chapter shows the financial management study, it contains sales, costs and expenses forecast.

Finally the last chapter confirms the viability of a ladies casual wear franchise in Quito, through the Net Present Value (adjusted) Method.

INDICE GENERAL

Capítulo 1 Introducción

1.1	EL ÉXITO DE FRANQUICIAR.....	2
1.2	¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?.....	4
1.3	ORIGEN Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	5
1.4	ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA.....	6
1.4.1	Marca.....	6
1.4.2	Producto o Servicio.....	7
1.4.3	Know How.....	7
1.4.3.1	Know How (Formación).....	8
1.4.3.2	Know How (Asistencia Inicial).....	9
1.4.3.3	Know How (Manual Operativo).....	9
1.4.4	Inversión Necesaria.....	10
1.4.4.1	Cuota Inicial.....	10
1.4.4.2	Regalías.....	10
1.4.4.3	Cuota de Publicidad.....	10
1.5	TIPOS DE FRANQUICIA.....	11
1.5.1	Integrada.....	11
1.5.2	Master.....	11
1.5.3	Industrial.....	11
1.5.4	Corner.....	12
1.5.5	De servicios.....	12
1.5.6	Financiera.....	12
1.6	CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA FRANQUICIA.....	12
1.7	¿POR QUÉ FRANQUICIAN LAS EMPRESAS?.....	14
1.7.1	Reducción de los costos de Expansión.....	16
1.7.2	Necesidad de puntos de venta cautivos.....	16
1.7.3	Ampliación de la cobertura operativa.....	16
1.7.4	Capitalización.....	16
1.7.5	Internacionalización.....	17
1.7.6	Definir el prestigio de la marca.....	17
1.7.7	Amplitud y rapidez de crecimiento.....	17
1.7.8	Influencia en el entorno empresarial.....	18
1.7.9	Mayor rentabilización del crecimiento.....	19
1.8	VENTAJAS DE FRANQUICIAR.....	21
1.8.1	Ventajas de Empresas Franquiciadas ante las que no Franquician.....	21
1.8.1.1	Recursos Financieros.....	22
1.8.1.2	Recursos Humanos.....	22

1.8.1.3	La Carrera Contra el Tiempo.....	22
1.8.1.4	Las amenazas Competitivas.....	23
1.8.2	Ventajas de la Franquicia.....	23
1.8.2.1	Reputación.....	24
1.8.2.2	Capital de Trabajo.....	24
1.8.2.3	Experiencia.....	24
1.8.2.4	Asistencia Gerencial.....	25
1.8.2.5	Utilidades.....	25
1.8.2.6	Motivación.....	25
1.8.3	Ventajas del Franquiciante.....	25
1.8.3.1	Diversidad de ingresos.....	26
1.8.3.2	Control total en la Distribución del Producto.....	26
1.8.3.3	Mantenimiento y Protección de una Imagen Comercial.....	26
1.8.3.4	Ausencia de Grandes Gastos de Control en la Gestión.....	27
1.8.3.5	No existe una Relación Laboral sino un contrato específico entre Empresarios Independientes.....	27
1.8.3.6	La Franquicia representa para el Franquiciante un sistema de crecimiento basado en el Apalancamiento Productivo, Financiero y Comercial.....	27
1.8.3.7	La expansión se produce con personal ajeno.....	28
1.8.3.8	Facilidad para acceder a Mercados Exteriores.....	28
1.8.4	Ventajas del Franquiciado.....	29
1.9	DESVENTAJAS DE FRANQUICIAR.....	30
1.9.1	Desventajas de las Franquicias para el Franquiciado.....	30
1.9.1.1	Derechos que el Franquiciante cobra.....	31
1.9.1.2	Patrones que debe seguir el Franquiciante.....	31
1.9.1.3	Ideas Propias.....	31
1.9.1.4	Procedimiento.....	31
1.9.1.5	Convenio entre Franquiciante y Franquiciado.....	31
1.9.1.6	Beneficios para el Competidor.....	31
1.9.1.7	Costos adicionales que adquiere el Franquiciante.....	32
1.9.1.8	Aspectos Estipulados en los Manuales.....	32
1.9.1.9	Rentabilidad Exitosa.....	32
1.9.1.10	Deserción del Contrato.....	32
1.9.2	Desventajas para el Franquiciante.....	32
1.9.2.1	El Gestor del negocio es un tercero con lo que las posibilidades de Control Directo, sin ser bajas son inferiores al de un Establecimiento Propio.....	33
1.9.2.2	La rentabilidad de un Establecimiento Propio suele ser algo más alta que la de un Establecimiento Franquiciado.....	33

1.9.2.3	La Inexperiencia a la hora de Franquiciar puede ser una Desventaja si no se rodea de expertos.....	33
1.10	QUE ANALIZAR PARA COMPRAR UNA FRANQUICIA.....	33
1.10.1	Análisis del Sector.....	34
1.10.2	Valores Diferenciales.....	34
1.10.3	Marca Propia Registrada.....	35
1.10.4	Definición de la Oferta.....	35
1.10.5	Perfil del Franquiciante.....	36
1.11	ASPECTOS IMPORTANTES PARA TOMAR EN CUENTA.....	37
1.12	¿POR QUÉ FRACASAN LAS FRANQUICIAS?.....	38
1.12.1	Falta de Planeación Estratégica.....	38
1.12.2	Documentación Legal Deficiente.....	39
1.12.3	Transferencia de Tecnología Deficiente.....	39
1.12.4	La Franquicia nunca debió haber sido Creada.....	40

Capítulo 2 Estudio de Mercado

2.1	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	42
2.2	ESTUDIO DE LA OFERTA QUE REPRESENTA LA COMPETENCIA DIRECTA.....	43
2.3	CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA.....	44
2.4	ESTUDIO Y DEFINICIÓN DE LA DEMANDA PARA EL PROYECTO.....	47
2.5	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	51
2.6	POTENCIAL DE LA DEMANDA.....	60
2.7	MERCADO OBJETIVO.....	60
2.8	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	61
2.9	CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	64
2.10	FIJACIÓN DE PRECIOS.....	64

Capítulo 3 Estudio Técnico

3.1	LOCALIZACIÓN.....	67
3.2	INVERSIONES.....	70

Capítulo 4 Organización Administrativa y Legal

4.1	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	74
4.2	ORGANIZACIÓN LEGAL.....	79

Capítulo 5 Estudio Financiero

5	ESTUDIO FINANCIERO	90
---	--------------------------	----

Capítulo 6 Evaluación Financiera

6	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	100
---	----------------------------	-----

Capítulo 7 Conclusiones y Recomendaciones

7.1	CONCLUSIONES	111
7.2	RECOMENDACIONES.....	113

Referencias

	Bibliografía Consultada	115
	Páginas Web Consultadas	116
	Anexos	118

LISTA DE TABLAS

Tabla # 1	Número de prendas que vende cada local comercial al mes.....	45
Tabla # 2	Precio promedio por tipos de prenda de vestir.....	46
Tabla # 3	Número de Mujeres en la Provincia de Pichincha de acuerdo a la Edad y a la Población Económicamente Activa.....	48
Tabla # 4	Distribución Relativa de la Ciudad de Quito por Niveles Socio Económicos..	49
Tabla # 5	Número de Mujeres en la Ciudad de Quito de acuerdo a la Edad y a la Población Económicamente Activa y al nivel socio económico.....	50
Tabla # 6	¿Con qué tipo de ropa usted prefiere vestirse?	52
Tabla # 7	¿Qué marca de ropa prefiere?	53
Tabla # 8	¿Esta de acuerdo con la existencia de nuevas franquicias de ropa en la ciudad?	55
Tabla # 9	¿Qué porcentaje de su sueldo utiliza en adquirir una prenda de vestir?.....	56
Tabla # 10	¿Qué prenda de vestir es la que Ud. más compra?.....	58
Tabla # 11	Proyección de la Demanda	62
Tabla # 12	Proyección de las Cantidades	63
Tabla # 13	Cantidad Proyectada con su Clasificación.....	63
Tabla # 14	Inversiones y Franchise Fee (en dólares).....	70
Tabla # 15	Fijación Salarios	78
Tabla # 16	Desglose del Costo de la Franquicia	92
Tabla # 17	Vida Útil y Valor de Salvamento para los Activos.....	92
Tabla # 18	Inversión Total del Proyecto	93
Tabla # 19	Tabla de Amortización para el Proyecto	93
Tabla # 20	Cantidad Proyectada a Ofrecer	94
Tabla # 21	Costo Proyectado por Tipo de Prenda.....	95
Tabla # 22	Costo Total Proyectado por Tipo de Prenda.....	95
Tabla # 23	Precios Proyectados por Tipo de Prenda.....	96
Tabla # 24	Ventas Totales para el Proyecto.....	96
Tabla # 25	Proyección de Gastos Salarios.....	97
Tabla # 26	Proyección de Gastos de Ventas.....	97
Tabla # 27	Proyección de Gastos Arriendo	97
Tabla # 28	Estado de Resultados.....	98
Tabla # 29	Cálculo del Valor de Salvamento Neto de los Activos Fijos.....	102
Tabla # 30	Flujo de Caja para el proyecto no apalancado	105
Tabla # 31	Cálculo del Escudo Fiscal	106
Tabla # 32	Valor que añade la Deuda.....	106
Tabla # 33	Ventas totales para el año 2004	108
Tabla # 34	Costo Variable Total para el año 2004.....	108
Tabla # 35	Costo Fijo Total para el año 2004.....	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 ¿Con qué tipo de ropa usted prefiere vestirse?.....	52
Gráfico # 2 ¿Qué marca de ropa prefiere?.....	53
Gráfico # 3 ¿Está de acuerdo con la existencia de nuevas franquicias de ropa en la ciudad?.....	55
Gráfico # 4 ¿Qué porcentaje de su sueldo utiliza en adquirir una prenda de vestir?	56
Gráfico # 5 ¿Qué prenda de vestir es la que Ud. más compra?.....	58
Gráfico # 6 Macro localización del Proyecto	68
Gráfico # 7 Micro localización del Proyecto	69
Gráfico # 8 Jerarquización del Personal	76

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1 INTRODUCCIÓN

1.1 EL ÉXITO DE FRANQUICIAR

La razón fundamental del éxito de franquicias es que resulta el vínculo ideal entre los grandes capitales y las pequeñas y medianas empresas.

De igual forma las franquicias son estrategias de diversificación y marketing, como un sistema de comercialización de un producto o servicio ya que permite por un lado la expansión geográfica y la conquista de mercados desconocidos, ocupar zonas, controlar la distribución de los productos en dichas zonas y por sobre todo valorizar la marca.

Un ejemplo de esto es la red multinacional de franquicias *COCA-COLA*, la que se expandió por diferentes países del mundo con un éxito sin precedentes; sin dejar de lado a cadenas como *MC'DONALDS* que se encuentran en casi todos los países del mundo utilizando este sistema de distribución y venta, agregando cada vez un mayor valor a la marca.

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios ponen en un primer plano la alternativa de franquiciar con beneficios tanto para el franquiciante como para el franquiciado.

Hay un gran número de empresarios que contemplan la idea de otorgar franquicias de los respectivos negocios, con la seguridad de que al hacerlo se puede resolver las necesidades de expansión.

El franquiciante es quien fija el nombre comercial, elige los colores corporativos, diseña una imagen pública, define el producto, escribe los manuales de funcionamiento, concreta la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controla la calidad, determina la

indumentaria de los empleados, establece las pautas publicitarias, brinda asesoría permanente y da entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el aspecto esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, asociado a la estrategia empresarial y al target, conforma el trípode que sustenta esta actividad.

Las empresas de América Latina a pesar de no encontrarse en el país de origen del sistema de franquicias, intentan por medio de las mismas ganar mercados más allá de sus fronteras.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias. Como los penetrantes tambores de las tribus de otros tiempos, el boom de las franquicias se expande por todos los rincones.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciante y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- La voluntad de trabajar solidariamente.
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial, la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare franquiciante sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

1.2 ¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?

El término **Franquicia** significa la posibilidad que tienen los gobiernos y las empresas en economía de ceder a otra empresa el derecho de realizar una determinada actividad económica. El término tiene varias acepciones, por ejemplo, en el caso de un municipio, éste puede otorgar una franquicia a una empresa privada para que produzca bienes o servicios, lo que se denomina concesión pública, como en el caso de la electricidad o los teléfonos. Las condiciones en que se debe prestar el servicio, las tarifas que se deben cobrar y las condiciones laborales vienen determinadas en un contrato entre las partes. Si se violan las condiciones estipuladas en el contrato, el que cede la franquicia puede emprender acciones legales para revocarla.

En los negocios, el término franquicia alude al derecho, en exclusiva, que concede una empresa a otra para la explotación de su nombre comercial y su logotipo en un determinado país o región, a cambio del pago de una cantidad de dinero y de un porcentaje de los beneficios. A veces se transfiere incluso el derecho de realizar campañas publicitarias.¹

Una franquicia según Meyer, H. en su libro titulado Marketing, define a las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciante) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciado) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Si una economía crece, también las franquicias crecerán, en caso contrario; cuando la economía de un país o de una región no se desarrolla, tampoco lo podrán hacer las franquicias. Pero sí se comparan con otros negocios pequeños, la posibilidad de sobrevivir son mejores en el caso de las concesiones, debido que muchas cifras muestran que

¹ Enciclopedia Microsoft Encarta, 2001

alrededor de un 5% del total de las franquicias se discontinúan cada cinco años, comparado con 50% de negocios nuevos independientes.

1.3 ORIGEN Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La palabra franquicia procede del término "franc", en francés antiguo, término que designaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno de sus súbditos.

Los cerveceros alemanes en el Siglo XVIII fueron los primeros en utilizar la franquicia como fórmula de comercialización de sus productos. Posteriormente, a finales del siglo XIX aparece la franquicia en Norteamérica con objeto de ofrecer a los inmigrantes que iban poblando el país una forma de trabajar, y también como desarrollo de ideas empresariales exitosas.

A comienzos del siglo XX, la primera franquicia entendida como tal en Estados Unidos fue General Motors, en la industria automovilística. En Francia, fue una fábrica de lanas "La Lainiere de Roubaix". La franquicia alcanzó una posición destacada en el mercado profesional a partir de la década de los 50.

Franquicia es sinónimo de privilegio. En la Edad Media, en Europa, existían las denominadas Ciudades con Cartas Francas, garantizaban ciertos privilegios a las ciudades y/o ciudadanos y también surge en virtud de la concesión hecha por la Iglesia Católica, a ciertos señores de tierras para que actuaran en su nombre recolectando los impuestos para la misma.

Este Contrato surge, como *Franquicia comercial*, en los Estados Unidos de Norteamérica, en el año 1850 aproximadamente, cuando la compañía *SINGER & CO* o *Singer Sewing Machine Company* crea una novedosa forma de distribución y venta que actualmente continúa para sus maquinas de coser, producto base de dicha empresa.

GENERAL MOTORS a partir de 1898, adopta el franchising como estrategia de expansión para su red de distribuidores. Históricamente se manifiesta que fue en la década de los treinta que HOWARD JOHNSON establece la primera franquicia con una cadena de mas o menos 25 franquiciados y luego a partir de la década de los cincuenta aparecen las grandes franquicias; la legislación específica sobre las franquicias surge recién en la década de los setenta en California.

En Estados Unidos, la gran expansión de este tipo de asociación empresarial se produjo tras la guerra del Vietnam. Los soldados que regresaban del frente debían reciclarse y, al no poseer la calificación requerida para incorporarse al mercado de trabajo, abrieron negocios franquiciados bajo la tutela de profesionales expertos.

En América Latina, se ha receptado bajo diversas denominaciones, sin que se hayan concretado norma específica alguna. En Centroamérica particularmente se ha legislado sobre el distribuidor en forma tan genérica que el contrato de franquicia puede considerarse alcanzado por sus disposiciones.

En Ecuador ya es una realidad progresiva el negocio de franquicias, en virtud de la invasión de cadenas de comercialización de comidas rápidas o "FAST FOOD" y cadenas de comercialización de ropa.

1.4 ELEMENTOS DE UNA FRANQUICIA

1.4.1 Marca

Marca significa cualquier palabra, nombre, símbolo, logo o cualquier combinación de estos adoptada por una Franquicia para identificar sus artículos y distinguirlos de aquellos que son fabricados o vendidos por otros.

La marca es de extrema importancia para el cliente, ya que un mismo producto de distintas marcas puede tener diferentes cualidades. Se puede señalar que un establecimiento tiene mejores posibilidades de éxito si la marca que comercializa es más conocida por el público.

La marca es uno de los elementos de los que el franquiciante cede el uso al franquiciado cuando éste se asocia a él. Deben haber sido registrados por el franquiciante

1.4.2 Producto o Servicio

El producto o servicio es el bien que comercializa la empresa. Está siempre vinculado a una marca comercial.

Está dotado de unas características que lo diferencian del resto de productos o servicios que ofrece la competencia. Su objetivo es que al comercializarse, atendiendo a la situación del mercado existente, produzca beneficios.

Lo que diferencia un producto o servicio de otro son las cualidades de competitividad que les dota la empresa que lo explota. Si el producto o servicio es fácilmente reconocido por el público, será más exitoso.

1.4.3 Know How

Se conoce con este anglicismo a la forma de trabajar de una franquicia, se trata del conjunto de acciones empresariales negociables del franquiciante al franquiciado, que constituyen el modus operandi de la franquicia.

Al know-how también se lo conoce como un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, derivados de la experiencia del franquiciante y verificados por éste, que es secreto, substancial e identificado.

El "know-how" generalmente en su conjunto de componentes no es conocido o fácilmente accesible; y no se limita al hecho de que deba ser totalmente desconocido o inobtenible fuera de los negocios del franquiciante.

Es substancial el hecho de que el "know-how" deba incluir una información importante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y en particular para la presentación de productos para la venta, la transformación de productos en relación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera.

El "know-how" debe ser útil para el franquiciado, al ser capaz en la fecha de la conclusión del acuerdo mejorar la posición competitiva del franquiciante, en particular mejorando sus resultados o ayudando a introducirse en un mercado nuevo.

Es "identificado" el hecho de que el "know-how" deba estar descrito de una manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y substancialidad.

La descripción del "know-how" puede ser hecha en el acuerdo de franquicia, en un documento separado o en cualquier otra forma apropiada.

1.4.3.1 Know How (Formación)

El candidato debe llevar a cabo un curso de formación obligatorio en el que el franquiciante le traslada el know-how de la franquicia. La duración y características del curso varía mucho de una franquicia a otra y a menudo se extiende no sólo al franquiciado sino a algunos de sus gerentes y empleados.

1.4.3.2 Know How (Asistencia Inicial)

La transmisión del know-how no se trata de un momento concreto y exacto. El franquiciante debe prestar asistencia al franquiciado, informándole de los requisitos necesarios para llevar a buen puerto el proyecto empresarial en el que se asocian. Deberá ser un apoyo empresarial incluso antes de poner en marcha el negocio, colaborando con el franquiciado en el desarrollo de los estudios de mercado y selección de local pertinentes. Esta asistencia inicial no es un cumplimiento obligatorio para el franquiciante.

1.4.3.3 Know How (Manual Operativo)

El Manual Operativo es el instrumento mediante el cual se transmite el "know-how" de la compañía a los franquiciados. Su objetivo es que sea un compendio de todos los principios básicos de trabajo. Para estar seguro de que el Manual Operativo es válido para los fines para los que ha sido realizado, éste debe cumplir una serie de requisitos:

- Debe ayudar al futuro franquiciado a evaluar cuáles son las circunstancias que hacen de una ubicación del local mejor que otra, posibilitando así que sus opciones de éxito sean mayores.
- Debe contener las pautas de trabajo diario de la franquicia, con guías e instrucciones.
- Debe contener específicamente las condiciones de contratación con el franquiciante, para que la reputación de la franquicia sea buena a pesar de la eventual insatisfacción de un franquiciado en concreto, que quiera abandonar su franquicia.

1.4.4 Inversión Necesaria

El franquiciado debe hacer una serie de pagos al franquiciante como compensación por la cesión de la marca, el producto y el know-how. Estas contraprestaciones económicas deben buscar la rentabilidad del negocio para ambas partes. Estos pagos cuya existencia y cantidad varía de unas franquicias a otras, son básicamente los siguientes:

1.4.4.1 Cuota Inicial

Es una cantidad de dinero entregada al franquiciante en el momento de firmar el contrato de adhesión a la franquicia. Este canon incluye los derechos de formar parte de la red, emplear la marca y producto del franquiciante y una exclusividad en el territorio de explotación comercial, entre otros.

1.4.4.2 Regalías

Son unos pagos que se realizan de forma periódica, como contrapartida del negocio diario de la empresa franquiciada. Aunque lo habitual es que estos pagos sean mensuales, su periodicidad puede ser cualquier otra. La fijación del costo de las regalías periódicas varía según cada empresa; se establecen atendiendo a diversos criterios (ventas o compras, beneficios) o bien puede ser un valor fijo para todos los franquiciados.

1.4.4.3 Cuota de Publicidad

Una de las más importantes ventajas que tiene el método de franquicia es la gestión conjunta de la publicidad de la cadena por parte del franquiciante. Para satisfacer los gastos que conlleva esta campaña, los franquiciados deben pagar periódicamente una cantidad que puede ser un valor fijo o porcentual. Aunque lo habitual es que la promoción de la cadena se lleve a cabo en todos los lugares donde se encuentre presente, también es posible que se promocióne una zona en concreto. En el

segundo caso, sólo se verían obligados al pago aquellos a quien afecte directamente la publicidad.

1.5 TIPOS DE FRANQUICIA

Existe una gran variedad de tipos de franquicia pero se presenta a continuación los más importantes:

1.5.1 Integrada

Integra la totalidad del canal de distribución en sentido vertical, es decir, el franquiciante es el fabricante y distribuye de forma exclusiva y directa a través de una red de establecimientos franquiciados minoristas.

1.5.2 Master

Es el sistema más utilizado para expandir una franquicia fuera del país de origen. Se trata de la licencia otorgada por un Franquiciante a una persona o sociedad franquiciada, con objeto del desarrollo de su marca en una determinada región o país, actuando éste último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciante de los puntos de venta dentro de su territorio, siendo el responsable del desarrollo de la marca de forma exclusiva en la zona acordada. El Master franquiciado explota directamente la franquicia, es responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión y de la publicidad global de la red.

1.5.3 Industrial

El franquiciante y el franquiciado son industriales. El franquiciante cede al franquiciado mediante un contrato de franquicia la patente, tecnología y la comercialización de sus productos, la marca y los procedimientos administrativos y de gestión, así como las técnicas de venta y saber hacer.

1.5.4 Corner

Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, en el que existe un espacio franquiciado que no ocupa la totalidad del local. En dicho espacio se comercializan los productos o servicios del franquiciante, según los métodos y las especificaciones del mismo, bajo una marca. Normalmente el franquiciado es el propietario o arrendatario del local.

1.5.5 De servicios

El franquiciante ofrece a sus franquiciados una fórmula diferenciada de prestación de servicios al consumidor, con un método específico que ha probado su funcionamiento en el mercado.

1.5.6 Financiera

Las entidades financieras han crecido históricamente a través de redes comerciales propias. Las oficinas propias permiten una expansión progresiva en un determinado territorio pero implican una fuerte inversión y un costo fijo estructural excesivo. Las nuevas tecnologías permiten la existencia de bancos sin presencia off-line. Para estos bancos, que no disponen de la necesaria experiencia en banca off-line, la franquicia es una buena alternativa pero para poder llegar a ella como en cualquier otro sector de actividad, los primeros puntos de venta dentro del desarrollo de una fórmula mixta, han de ser propios. Sólo de esta manera pueden adquirir la experiencia en la gestión de los mismos que les permita dar el salto hacia un modelo de franquicia con garantías de éxito.

1.6 CARACTERÍSTICAS DE UNA BUENA FRANQUICIA

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una buena franquicia tiene las características siguientes:

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciante.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciante y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las aportaciones permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciante.
- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
- Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciante.

La franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red

franquiciada la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda.

Desde el punto de vista del franquiciante, la creación de una red de franquicias le permite disponer rápidamente y con poco costo de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciante, pero financiado por los franquiciados.

Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciante y el del franquiciado están indisolublemente unidos.

1.7 ¿POR QUÉ FRANQUICIAN LAS EMPRESAS?

El sistema de franquicia es el más extendido y exitoso método de expansión empresarial de todos los que existen en la actualidad. Miles de empresas en todo el mundo han hecho posible esta afirmación.

Se trata de un mundo dinámico y moderno que acumula las virtudes del mundo empresarial. Hasta el momento no sólo constituye uno de los pilares fundamentales del crecimiento de la economía sino que, además, las expectativas son aun mayores por las múltiples oportunidades que ofrece tanto en el mundo de la distribución de productos como en el campo de los servicios.

Actualmente, entrar en la franquicia es acceder al mundo empresarial por la puerta más segura.

Cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de pertenecer en el mundo de la franquicia,

una de las alternativas más rentables y eficaces para la adquisición de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados.

Sea cual sea el sector de actividad en el que la empresa opere, ya sea en industria, comercialización o distribución de productos o bien en la prestación de servicios, la franquicia es contemplada como una alternativa que reportará a la empresa grandes ventajas. Pero para ello es necesario haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquiciar.

Si una empresa puede franquiciar, es debido a que se trata de una empresa rentable y saneada, que desarrolla una actividad suficientemente contrastada y que cuenta con un buen posicionamiento en su sector.

Ante las numerosas ventajas que conlleva franquiciar, la decisión de llevarlo a cabo podrá ser adoptada fácilmente al no existir circunstancias que sean difíciles de superar.

Franquiciar no es complicado, pero se debe tomar en cuenta para un proyecto de franquicia que no se inicia con la simple decisión de franquiciar la actividad que se realiza, sino en el preciso instante en el que la empresa comienza su marcha.

Es evidente que la franquicia representa hoy en día, el que quizás ya sea el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado de las economías modernas, es decir, ampliar las actividades realizadas en los negocios que produzcan bienes o servicios a un menor costo.

Al igual que son muchas las razones que pueden hacer aconsejable el no franquiciar una determinada actividad, son también muchas las que impulsan a las empresas a tener en cuenta esta forma de desarrollo; a continuación se indica una serie adicional de razones para franquiciar una empresa:

1.7.1 Reducción de los costos de Expansión

Por esta razón el sistema de franquicia resulta más ventajoso y atractivo para cualquier empresa. Crecer con unos costos de expansión inferiores a los que corresponderían a un desarrollo directo mediante la apertura de unidades propias, proporciona a la franquicia su más indudable aliciente.

Franquiciar no representa para la empresa costo alguno en su crecimiento, si la empresa no prepara suficientemente sus estrategias de lanzamiento, franquiciar no será una solución.

1.7.2 Necesidad de puntos de venta cautivos

Muchos fabricantes deciden franquiciar para generar una cadena de distribución que asegure la salida de su producción. Esta técnica ha ayudado a empresas fabricantes de textiles, electrónicos, materiales de construcción, muebles, equipos de cómputo, y muchas otras en ese perfil a convertirse en líderes absolutos de sus mercados.

1.7.3 Ampliación de la cobertura operativa

Muchos negocios franquician para ampliar su cobertura operativa, de esa forma proporcionar servicios a clientes nacionales o regionales, sin la necesidad de invertir en nuevas sucursales. Esta estrategia ha permitido el crecimiento de negocios de limpieza, distribución de artículos de oficina, servicios de seguridad, sistemas de publicidad y cientos más.

1.7.4 Capitalización

Muchos negocios que cuentan con varias tiendas, prefieren franquiciar para así lograr una capitalización importante mediante la venta de algunas de sus tiendas en franquicia, aplicando esos recursos a liberarse de deudas (a veces enormes deudas) o bien a la investigación y desarrollo

de nuevos productos y a la actualización tecnológica de la planta productiva.

1.7.5 Internacionalización

Cientos de negocios han creado programas de franquicias para expandir su concepto a nivel internacional para así llegar a obtener un reconocimiento mundial.

1.7.6 Definir el prestigio de la marca

Varios negocios han franquiciado con el propósito de lograr imagen, prestigio y valor agregado propios para las marcas y de esta forma no depender de ventas a distribuidores, mayoristas y tiendas por departamentos.

1.7.7 Amplitud y rapidez de crecimiento

Es posible que cualquier empresario posea limitaciones financieras que se traducen en una mayor lentitud de crecimiento en caso de continuar por un sistema de desarrollo a través de establecimientos propios. La capacidad de repercutir en el franquiciado las inversiones de apertura traerá consigo la cobertura del territorio objetivo en un tiempo sensiblemente inferior.

El franquiciante debe ser consciente que un rápido crecimiento puede acarrear numerosos problemas en caso de no adecuarlo en todo momento a las estructuras realmente disponibles. La expansión obligatoriamente debe realizar una planificación rigurosa y responsable.

La franquicia a través de un desarrollo paulatino, favorecerá el posicionamiento del empresario en su sector de actividad, en primer lugar por su anticipación ante posibles competidores en aquellos mercados en los que estos últimos no tengan presencia. En segundo lugar, por el

sentido de red, amplitud y posibilidad de servicio que se consigue transmitir al mercado.

1.7.8 Influencia en el entorno empresarial

Dado que las decisiones de la empresa no resultarán en términos generales se tendrá una influencia considerable ante las tres partes involucradas con su actividad: proveedores, clientes y competidores.

Proveedores

Ante una estrategia de comercialización y/o distribución en un planteamiento de franquicia, donde el fabricante de los productos no es el franquiciante, es necesario evaluar la capacidad que tienen los proveedores habituales para atender al suministro de la red.

Clientes

Frecuentemente, muchas empresas deciden franquiciar debido a las numerosas ventajas que conlleva la franquicia ante una red tradicional de distribución. Dichas ventajas se ven materializadas por la reducción de intermediarios, mayores opciones de control, agilidad de decisión y la minoración de devoluciones de stocks.

Sin embargo, esto supondrá la coexistencia de dos canales de distribución diferentes: una red de distribuidores - clientes (venta al mayor) y una cadena de establecimientos franquiciados, lo que frecuentemente puede representar problemas para la empresa al tener ésta que competir con sus propios clientes de distribución al mayor, donde antes no lo hacía.

De esta forma, en zonas en las que ya se estuviese distribuyendo en el momento de implementar una unidad franquiciada, la empresa tendrá menores opciones de control en materia de exclusividad de oferta, precios de venta, publicidad y promoción, etc.

Competidores

Sobre todo en sectores en los que aún no se hubiera instaurado la franquicia o en aquellos otros en los que este sistema es empleado de forma muy limitada, es más que posible, que en el momento en el que una empresa comience a franquiciar, las empresas de la competencia se vean obligadas a adoptar ciertas medidas como reacción ante la innovación introducida en el sector.

1.7.9 Mayor rentabilización del crecimiento

Resulta obvio que la franquicia supondrá para el empresario mayores opciones de rentabilización de su proceso de crecimiento, ya no sólo por un volumen de negocio más amplio sino también por las mejores condiciones de compra o menores costos de producción. La franquicia estará basada en la asistencia permanente que encontrará una contraprestación económica por parte de los franquiciados de la cadena.

Estas contraprestaciones adquieren la forma de derechos de entrada, royalties de explotación, cánones de publicidad, etc. conceptos todos ellos que vendrán a sufragar y rentabilizar convenientemente el esfuerzo franquiciante de la empresa.

Después de analizar algunas razones del por qué las empresas optan por franquiciar sus negocios, se presenta a continuación cuando deben empezar hacerlo.

Una empresa no puede empezar a franquiciar en cualquier momento, franquiciar no es algo que se decida sin más, sino que debe enfocarse con una rigurosa planificación porque ya que se trata del procedimiento estratégico de crecimiento para la empresa.

La decisión de franquiciar no puede adoptarse desde la inmadurez del negocio, desde la inexperiencia empresarial o desde la reducida rentabilidad de una actividad de reciente iniciación. Franquiciar tan sólo

será posible ante determinados criterios que el empresario apoyándose en la opinión de analistas expertos en franquicia.

Los expertos analizarán cuatro supuestos que deben estudiarse para iniciar el desarrollo de la franquicia.

- **Corroborar** la situación y previsible evolución del mercado al que pertenece o, en su caso, donde pretenda iniciarla. Para poder franquiciar con garantías de éxito, el mercado debe demostrar excelentes perspectivas de crecimiento, debe tratarse de un mercado estable y contar con una amplitud suficiente que dé equilibrio y constancia en la demanda.
- **Reafirmar** la disposición de un producto o un servicio siempre original, diferente e innovador, con respecto al ofrecido por la competencia y haber contrastado su buen grado de aceptación por parte del público.
- **Asegurarse** de contar con un sistema propio de gestión y administración, suficientemente experimentado que sea fácilmente transmisible a terceros a voluntad de la empresa y difícilmente accesible para cualquier competidor en general. Se debe tener en cuenta que la franquicia requiere dos activos estratégicos de gran relevancia: una marca y un know how.
- **Que los tres aspectos antes señalados y la disposición** de un buen producto en un mercado interesante, se reflejen en claras ganancias para el empresario. Es decir, que se trate de una actividad capaz de generar una rentabilidad adecuada a las inversiones realizadas y claramente superior a la media de su sector.

Antes de franquiciar los negocios, también los empresarios encuentran en este mecanismo obstáculos, los cuales no les permitirán llegar a su objetivo.

La franquicia ante todo es una estrategia de expansión que se lleva a término mediante relaciones empresariales. La carencia de estrategia de crecimiento o insuficiencia formativa de los franquiciados, son puntos habituales que conducen a problemas en la franquicia.

De esta forma, los principales obstáculos que se presentan a la hora de evaluar la posibilidad franquiciar, son:

- La incorrecta evaluación del mercado o del potencial de la demanda.
- La no identificación de aquellas empresas que se constituyan como competencia directa.
- La carencia de valores innovadores y diferenciales del negocio, no siendo posible la potenciación de los mismos en la estrategia de franquicia.
- La imposibilidad de proporcionar asistencia a los puntos de venta de la cadena, habitualmente por no contar con una estructura adaptada a dichas necesidades.

1.8 VENTAJAS DE FRANQUICIAR

1.8.1 Ventajas de Empresas Franquiciadas ante las que no Franquician

Un programa de otorgamiento de franquicias de un negocio permite resolver los cuatro principales problemas a los que se enfrenta toda empresa, sin importar su tamaño, su éxito o su posición de mercado y al

mismo tiempo crear ventajas muy difíciles de igualar por empresas que no franquician.

1.8.1.1 Recursos Financieros

Una cadena de franquicias crece con la inversión de terceros interesados en adquirir un negocio de éxito comprobado, por lo que su empresa ya no habrá de invertir en la apertura de nuevas sucursales ni requerirá de mayor endeudamiento.

Por el contrario, el franquiciante recibe cuotas iniciales, regalías mensuales y fondos adicionales de publicidad para hacer crecer y consolidar el concepto que éste tenga de negocio, mientras los competidores se desgastan.

1.8.1.2 Recursos Humanos

Cada franquiciado contrata, capacita y administra su propio personal de acuerdo a las normas marcadas por el franquiciante, por lo que la empresa reduce carga y gastos administrativos, riesgos de seguridad y pasivos laborales, mientras las empresas que no franquician enfrentan enormes pasivos laborales y costos de capacitación.

1.8.1.3 La Carrera Contra el Tiempo

Los mercados se ganan en gran medida por la oportunidad. Las franquicias tienen la virtud de lograr una penetración acelerada de mercado que probablemente no se pueda lograr con recursos propios.

Al estar en capacidad de abrir unidades en varios mercados en forma simultánea, la marca se difunde con gran rapidez. Esto le permite penetrar mercados en forma casi instantánea, ya que, mientras más se conoce la marca, más atractivo se vuelve el negocio para inversionistas en todo el país y el resto del mundo.

1.8.1.4 Las amenazas Competitivas

Las franquicias permiten la creación de barreras anticompetencia, tanto al rebasar a sus actuales competidores como al desestimular a los futuros.

Por ejemplo, en 1955 McDonald's comenzó a franquiciar, desde California, cuando apenas tenía una sola unidad. White Castle, una cadena del medio oeste, ya tenía unas 15 unidades, pero decidió no franquiciar. Para 1965, McDonald's ya tenía unas 600 unidades y White Castle únicamente 100. Para 1990, McDonald's ya tenía más de 11 mil unidades, cuando White Castle tenía menos de 300. Para el cierre del año 2000, McDonald's ya había abierto 28 mil restaurantes en el mundo, mientras White Castle tenía menos de 400.

Para el fin de los años 80, McDonald's, Burger King, Wendy's y unas cuantas cadenas de franquicias más ya habían saturado ese mercado y no había lugar para otra cadena de hamburguesas de nivel nacional. Esto desestimuló a cientos de empresas de hamburguesas que tuvieron que conformarse con ser simples espectadores en un mercado de miles de millones de dólares, generando apenas crecimientos modestos, en algunos casos el cierre de sus operaciones.

1.8.2 Ventajas de la Franquicia

Unos de los rasgos que definen el sistema de franquicia y en el que se ha basado parte de su éxito es que articula ventajas para las dos partes que intervienen en el acuerdo: franquiciado y franquiciante. De otra manera no se entendería que en largo plazo se mantuvieran acuerdos que sólo benefician a uno de ellos.

Por esta razón, lógicamente, el espectacular crecimiento de la franquicia en los últimos años tiene su explicación en las indudables ventajas que presenta para el franquiciado el pertenecer a una sólida red.

Las ventajas que presenta el sistema de franquicia son cada vez más valoradas y mejor conocidas. El franquiciado se beneficia de una imagen de marca, de la transmisión de conocimientos, de unas facilidades de financiación y de una formación y asistencia por parte del franquiciante que le permitirá competir en el mercado desde una posición privilegiada.

La adquisición de un negocio con una marca de prestigio y la obtención de una formación inicial y de un asesoramiento continuo constituyen el mayor beneficio que, para el franquiciado, supone la integración en una red de franquicia.

El hecho de franquiciar representa indudables ventajas para todas aquellas empresas que deciden expandirse a través de esta fórmula empresarial, las ventajas con las que cuentan son:

1.8.2.1 Reputación

Es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

1.8.2.2 Capital de Trabajo

Cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciante le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciante puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

1.8.2.3 Experiencia

El consejo dado por el franquiciante compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

1.8.2.4 Asistencia Gerencial

El propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

1.8.2.5 Utilidades

Al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.

1.8.2.6 Motivación

Debido a que el concesionario y el franquiciante se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

1.8.3 Ventajas del Franquiciante

Franquiciar tiene costos, aunque en términos comparativos resulta mucho menos gravoso que desarrollar una red de distribución, no sólo en términos económicos sino también en términos organizativos y de disponibilidad de medios humanos y materiales.

Las ventajas que se presentan a continuación son motivo para que los empresarios se conviertan en franquiciantes ya que encuentran grandes beneficios de rentabilidad y procesos operativos de las empresas.

1.8.3.1 Diversidad de ingresos

Una red de franquicias permite una versatilidad en cuanto a la estrategia de ingresos que pueden venir de los royalties, de los proveedores, del margen de venta de los productos, de servicios o prestaciones concretas, de la intermediación en las materias publicitarias, etc. Se trata de organizar todas las posibilidades y de alinearlas con el planteamiento estratégico de la central de franquicias.

1.8.3.2 Control total en la Distribución del Producto

Un problema habitual para muchos fabricantes y distribuidores de productos es que, tras hacer fuertes inversiones en publicidad y comunicación, posteriormente no controlan la distribución en el punto de venta donde se acerca el cliente final.

Con un planteamiento de franquicia esto no sucede, puesto que toda la organización del punto de venta (merchandising y escaparatismo) e incluso la prescripción del producto por parte del personal y la utilización de un argumento de ventas concreto además de muchos otros pequeños detalles, está perfectamente estructurado y definido.

De esta manera el ciclo estratégico para poner el producto en el mercado tiene más amplitud y garantías porque se controla de principio a fin.

1.8.3.3 Mantenimiento y Protección de una Imagen Comercial

A través de la creación de unas pautas operativas y de imagen se consigue que el mercado tenga percepciones determinadas sobre la empresa y que esta imagen esté adecuadamente salvaguarda y protegida a través del contrato. Por este motivo, además de homogeneidad hay un alto grado de seguridad acerca de posible alejamiento de la aplicación de esa política de imagen.

Se producirá un efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca del franquiciante en el mercado.

1.8.3.4 Ausencia de Grandes Gastos de Control en la Gestión

La estructura de gestión de una central de franquicias es mucho más ligera que la estructura de gestión de una estructura de centros propios. Últimamente, la aparición de modernos sistemas de control en la gestión ha contribuido a acelerar estos conceptos. En cualquier caso, conviene analizar cada caso concreto y evaluar las diferentes soluciones organizativas y las opciones más convenientes para hacerlo.

La mayor motivación por parte del franquiciado, que resulta beneficioso para el franquiciante es que, comparado con la que tendría como empleado le incentivará a la consecución del éxito y resultados de su propio establecimiento. Su interés en el éxito de la empresa es mayor al haber invertido su capital y su trabajo en la misma.

1.8.3.5 No existe una Relación Laboral sino un contrato específico entre Empresarios Independientes

Una de las ventajas de la franquicia para el franquiciante, es la ausencia de riesgos laborales en las relaciones con el personal de los establecimientos franquiciados. Al tratarse de sociedades jurídicamente independientes, es el empresario franquiciado el que asume estas responsabilidades.

1.8.3.6 La Franquicia representa para el Franquiciante un sistema de crecimiento basado en el Apalancamiento Productivo, Financiero y Comercial

No hay negocios mejor administrado que aquel a cuyo frente está quien mayor beneficio saca del mismo y uno de los éxitos de la franquicia se basa en este hecho. Se ha demostrado que un negocio dirigido por su

propietario funciona mejor que un negocio gestionado por un gerente contratado.

1.8.3.7 La expansión se produce con personal ajeno

La expansión del negocio a través de la apertura de sucursales exigirá un incremento de la plantilla de la empresa, no siempre motivada, con el consiguiente incremento de costes de personal.

1.8.3.8 Facilidad para acceder a Mercados Exteriores

Las posibilidades de expansión exceden del ámbito local o incluso nacional pudiendo desarrollarse en otros países a través de la fórmula de master franquicia.

Las motivaciones del franquiciante para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

1.8.4 Ventajas del Franquiciado

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciante. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

- Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el franquiciante.
- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciante.
- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.
- Garantía de independencia y de integración en una red comercial claramente apreciada e identificada por el público.
- Adquisición del know-how del franquiciante y conocimiento a priori de la rentabilidad y posibilidades del negocio que se pretende emprender.

- Frecuentemente el franquiciante aportará ayudas financieras al franquiciado para acometer las inversiones iniciales necesarias.
- Asistencia al franquiciado en la realización de estudios de mercado, localización del emplazamiento más adecuado, formación del personal, empleo de medios publicitarios y promocionales, merchandising y decoración del local, aspectos técnicos y de gestión, contabilidad e informática.

Los franquiciantes aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

- Dado que el franquiciante continuará con su labor de investigación y experimentación de nuevas técnicas y productos / servicios, el franquiciado podrá beneficiarse sin riesgo de aquellas pruebas que resulten exitosas.
- El franquiciado podrá explotar el know-how del franquiciante bajo unas condiciones geográficas preestablecidas ya que dispondrá de una zona de exclusividad territorial para la explotación del know-how del franquiciante.

1.9 DESVENTAJAS DE FRANQUICIAR

1.9.1 Desventajas de las Franquicias para el Franquiciado

Existen también desventajas para el franquiciado y se presentan a continuación algunas de ellas:

1.9.1.1 Derechos que el Franquiciante cobra

Los derechos que el franquiciante cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.

1.9.1.2 Patrones que debe seguir el Franquiciante

Debido a que el franquiciado debe seguir los patrones del franquiciante, el minorista pierde algo de su independencia.

1.9.1.3 Ideas Propias

Los procedimientos son estandarizados y los franquiciados no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.

1.9.1.4 Procedimiento

Debido al tamaño, un franquiciante puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.

1.9.1.5 Convenio entre Franquiciante y Franquiciado

Es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciante.

1.9.1.6 Beneficios para el Competidor

Si el franquiciado tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

1.9.1.7 Costos adicionales que adquiere el Franquiciante

La integración en una red de Franquicia representará tener que soportar unos costos adicionales que no se encuentra en caso de apertura de un comercio independiente (derecho de entrada y royalties de funcionamiento y publicidad). Sin embargo deben contemplarse como una inversión dirigida a la reducción de riesgos.

1.9.1.8 Aspectos Estipulados en los Manuales

El franquiciado tendrá un margen reducido de creatividad ya que todos los aspectos de la explotación del negocio están predefinidos por el franquiciante y estipulados en los manuales.

1.9.1.9 Rentabilidad Exitosa

Si el negocio consigue superar las previsiones iniciales de rentabilidad establecidas por el franquiciante, es muy posible que el franquiciado comience a cuestionarse la necesidad de pagar los royalties de funcionamiento y termine por no aceptar de buen agrado las visitas periódicas del personal de control del franquiciante.

1.9.1.10 Deserción del Contrato

Pueden darse limitaciones para la venta o traspaso del negocio. El franquiciante puede tener derechos de compra y de rescisión del contrato según las condiciones definidas en el mismo.

1.9.2 Desventajas para el Franquiciante

El franquiciante tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción, aquí se muestra algunas desventajas a la que se enfrentan los empresarios al franquiciar.

1.9.2.1 El Gestor del negocio es un tercero con lo que las posibilidades de Control Directo, sin ser bajas son inferiores al de un Establecimiento Propio

De la misma manera que existe independencia jurídica y económica, ésta proporciona al franquiciante un campo de actuación menos directo que si se tratara de un empleado propio. A pesar de este hecho, tanto el contrato como los manuales operativos garantizan un control suficiente y efectivo.

1.9.2.2 La rentabilidad de un Establecimiento Propio suele ser algo más alta que la de un Establecimiento Franquiciado

En una red de franquicias deben obtener beneficio dos partes, franquiciado y franquiciante. Al realizar la inversión el franquiciado, lógicamente es el más beneficiado. Al franquiciante le compensa el hecho de obtener un beneficio menor pero que en términos de rentabilidad es muy superior puesto que disminuye al límite las inversiones y estructura muchísimo menos la empresa.

1.9.2.3 La Inexperiencia a la hora de Franquiciar puede ser una Desventaja si no se rodea de expertos

El hecho de franquiciar requiere no sólo un periodo de aprendizaje, sino que además esté tutelado por expertos que puedan guiar sobre las acciones y decisiones que se van tomando en cada momento. Este planteamiento evita muchos errores que en términos empresariales siempre tienen una repercusión en la cuenta de resultados del negocio.

1.10 QUE ANALIZAR PARA COMPRAR UNA FRANQUICIA

Para conocer si una empresa está en condiciones de iniciar un proceso de expansión mediante la fórmula comercial de franquicia es preciso realizar un análisis de viabilidad previo que verifique el cumplimiento de los

requisitos necesarios para franquiciar el negocio, es decir, el mercado en el que se desenvuelve, los productos y/o servicios que ofrece y el Saber Hacer o "Know-How" que está en condiciones de poder transmitir a los futuros franquiciados.

En esta fase previa a la elaboración de todo proyecto de franquicia se debe claramente definir aspectos, tales como: la viabilidad interna del concepto empresarial, y el conjunto de estrategias a seguir durante el desarrollo y puesta en marcha del futuro proyecto.

La metodología de este análisis debe seguir una serie de aspectos que se expresan a continuación.

1.10.1 Análisis del Sector

Es de suma importancia conocer el sector de actividad en el que opera una determinada empresa, con el objeto de conocer no sólo a la competencia en franquicia, sino conocer en profundidad el volumen de empresas que vienen operando a nivel nacional e internacional y conocer la situación y tendencias de este sector.

Se debe analizar a través de datos, lo más reales posibles la situación del sector:

- El grado de madurez del mismo
- La facturación total del mercado
- El entorno en que se opera

1.10.2 Valores Diferenciales

Una vez realizado el estudio previo del sector se puede conocer si el concepto de negocio aporta elementos diferenciadores al mercado, en definitiva a los consumidores ya sea en el propio producto, en el servicio o

en la forma de comercializar los productos o servicios objeto de la oferta del negocio.

Ser franquiciante supone estar en disposición de ofrecer una serie de ventajas a quienes se acerquen al propio proyecto en busca de una reducción del riesgo empresarial que todo nuevo negocio supone.

1.10.3 Marca Propia Registrada

Este aspecto es el que genera o va a generar a medio y a largo plazo mayores activos a la empresa franquiciante. Deberían definirse las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la futura red, nombre comercial, logo - marca, tipografía, colores corporativos, así como la formalización de sus correspondientes registros.

Todo franquiciante debe estar en posesión del registro de la marca o del nombre comercial que licencia a favor de los franquiciados. Destacar en este sentido que es posible ceder marcas o nombres comerciales en trámite de concesión, asumiendo ciertos riesgos.

Actualmente, no deben olvidarse los registros de marca comunitarios, internacionales y en los propios dominios Internet.

1.10.4 Definición de la Oferta

Este es un punto clave en la definición. Si lo que se pretende es lanzar una franquicia a nivel nacional, la cobertura en el suministro del producto es clave, ya que por problemas de suministro o falta de producto muchas empresas han desaparecido. Conviene siempre realizar una primera diferenciación entre servicios y productos; en el primer caso se debe detallar cuales son estos servicios con su correspondiente precio al público y la forma de prestación de servicios en sí.

Y en el caso de productos y una vez definida la oferta, marcar las fuentes de suministro de la potencial cadena de establecimientos: central de compras, proveedores autorizados, marcas propias, productos complementarios, etc.

El nacimiento de una franquicia es aconsejable cuando el ciclo de vida del producto está en la fase de crecimiento, más difícil es el éxito cuando se pone en funcionamiento con un producto en la fase de madurez y desaconsejable en la fase de caída.

Es importante conocer que aunque la oferta sea homogénea a nivel general, en muchos casos deberá ser adaptada al mercado o zona de influencia de cada franquiciado.

1.10.5 Perfil del Franquiciante

El concepto de negocio es necesario que sea fácilmente transmisible y reproducible. En este sentido es clave definir de antemano el perfil profesional, personal y patrimonial del franquiciado. Es posible que el negocio sea viable y novedoso pero no sea tan viable el encontrar un perfil tan especializado. A veces se ven negocios rentables, bien gestionados, con una aparente garantía de éxito, pero de una gran complejidad de manejo y exigencia de unos conocimientos previos altamente capacitados. Cuanto más sencillo sea el proceso de transmisión del saber hacer, más garantías tendrá el franquiciante de que el franquiciado comprenderá y será capaz de gestionar y explotar su negocio de forma adecuada.

Existen dos perfiles distintos de franquiciantes:

- El que pone en marcha un proyecto basándose en una experiencia propia en un determinado sector en el que ya opera.

- El que sin una trayectoria previa dilatada en el sector donde ha de desarrollarse la franquicia, viene a aportar al mercado iniciativas y elementos novedosos que le diferencian de la competencia tradicional.

1.11 ASPECTOS IMPORTANTES PARA TOMAR EN CUENTA

La adopción de cualquier decisión respecto a la integración en una red de franquicias mediante la apertura de uno de sus puntos de venta debe siempre partir de un minucioso análisis económico y financiero.

Se puede llegar a la pregunta ¿qué rentabilidad sin riesgo alguno, obtendría si hubiera colocado este dinero en una cuenta a plazo fijo?

El franquiciado debe poseer capital suficiente para iniciar el negocio. Una parte sustancial del capital necesario, la aportará él mismo. La financiación y préstamos se formalizará en bancos, entidades financieras, instituciones de capital - riesgo, etc.

El franquiciado deberá recibir por parte del franquiciante una información en detalle sobre los fondos que deberá destinar y cual será el destino de los mismos. Se debe especificar por separado el costo de adquisición del derecho al uso de la franquicia unido a la documentación confidencial y operativa, y por otro lado los cálculos del franquiciante en cuanto a su previsión del capital circulante necesario.

Se trata por tanto de transmitir al potencial franquiciado una proyección lo más realista de los fondos requeridos para la apertura, lanzamiento y desarrollo de la nueva unidad.

Por otra parte el concepto de inversión va estrechamente unido al de rentabilidad, y también al concepto de riesgo. El franquiciado está dispuesto a realizar una inversión, para convertirse en un miembro más

de la red, con unas condiciones más favorables de riesgo que las que tendría si actuara de forma autónoma.

Todo candidato a franquiciado deberá conocer antes de firmar un contrato, las inversiones totales necesarias para la puesta en marcha de la franquicia seleccionada, una cuenta de explotación que transmita la rentabilidad del negocio basada en casos reales, así como los plazos de amortización.

1.12 ¿POR QUÉ FRACASAN LAS FRANQUICIAS?

Se indican a continuación que existen varias causas para el fracaso de las franquicias, las cuales no son muy comunes, ya que por el contrario franquiciar es sinónimo de éxito.

1.12.1 Falta de Planeación Estratégica

Algunas franquicias han salido al mercado sin ninguna planeación estratégica. Consideran que simplemente teniendo un contrato (a veces copiado de otra franquicia que no tiene nada que ver con su negocio) ya disponen de los elementos necesarios para franquiciar.

Sin embargo, de pronto se encuentran con que deben proporcionar ciertos servicios a sus franquiciados y que esos servicios cuestan y que nunca se preocuparon de saber ese costo y se enfrentan a decisiones de proporcionar el servicio y perder dinero o no proporcionarlo y perder la cadena.

En otros casos, la franquicia no se vende, tal vez porque está sobrevaluada, ya que los precios se decidieron a la vista de algún directorio de la industria, comparando su negocio con otras franquicias que ni conocen, ni saben cómo operan.

1.12.2 Documentación Legal Deficiente

Algunos de los fracasos más sonados de la industria se deben a que el contrato o bien era francamente exagerado, o bien era tan débil que esas empresas se enfrentaron a invasiones de marca, franquiciados unificados en sindicatos, (en lugar de comités), embargos sobre los pagos de cuotas, rebeldía, uso indebido de marca y otros conflictos.

Esto se debe a que el contrato se hizo sin contar con bases estratégicas serias, o bien fue "fusilado" por un abogado que no tiene idea de lo que es una franquicia.

Ahora, ese contrato no es una herramienta para cumplir los objetivos, no cumple su función de prevenir litigios y es, en suma, un lastre para toda la vida.

1.12.3 Transferencia de Tecnología Deficiente

Ciertas empresas han fracasado debido a que sus manuales de operación apenas enseñaban a operar maquinaria obsoleta y no tenían el alcance que le permitiera al franquiciado desarrollar su negocio desde un principio. Esta deficiencia hace que el franquiciado sienta que el franquiciante realmente no está haciendo nada por él y, al poco tiempo, comienza a disgustarse al tener que pagar por algo que no está recibiendo.

En otros casos, esa deficiencia ha generado costos extraordinarios en los franquiciantes, ya que deben compensarla con tiempo ejecutivo, muy valioso, haciendo que el negocio que se planteaba como extraordinariamente rentable, arroje pérdidas millonarias.

1.12.4 La Franquicia nunca debió haber sido Creada

El hecho de que un negocio haya sido exitoso franquiciando, no significa que todos los negocios de ese tipo lo serán. Han existido franquicias que simplemente nunca debieron haber salido al mercado. Sin embargo, nadie se preocupó por realizar un diagnóstico serio del potencial de franquiciabilidad y en algunos casos, algún consultor o algún abogado aceptaron un proyecto para "crear" una franquicia apresuradamente, o peor aún sin saber que sería un fracaso.

CAPITULO 2

ESTUDIO DE MERCADO

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Un significado de ropa es: todo género de tela, con variedad de hechuras, para el uso o adorno de las personas, además la que para vender se hace sin medidas de persona determinada.²

Es importante tener este concepto presente para alguien que vende ropa, ya que lo principal es "adorno de las personas". Con esto un empresario puede llegar muy alto porque desempeñará el principio fundamental de una empresa, "satisfacer las necesidades del cliente".

El target o mercado objetivo del proyecto está dirigido hacia las mujeres que habitan en Quito, en un rango comprendido entre los 20 a 59 años de edad, de clase social alta y media-media; quienes gusten del buen vestir, es decir, prefieran ropa de calidad, casual y cómoda.

Éstas mujeres podrán complacer sus necesidades desde el momento que el proyecto se ponga en marcha, el vestuario que se va a ofrecer cumplirá con todas las expectativas de aquellas que llegarán a ser clientes, también disfrutarán de un buen servicio con productos de calidad. Es lo que principalmente un cliente prefiere.

El comportamiento de empresa como tal, beneficiará a las mujeres habitantes en Quito, pues éstas encontrarán un lugar donde puedan apreciar un sin número de detalles que les permita consentir cada una de sus exigencias.

² Enciclopedia Microsoft Encarta, 2001

2.2 ESTUDIO DE LA OFERTA QUE REPRESENTA LA COMPETENCIA DIRECTA

En la ciudad de Quito existe una oferta cada vez más fuerte, traer franquicias (franchising) se ha convertido en un negocio frecuente. En los centros comerciales se puede encontrar una variedad de locales de ropa de mujer, pero la mayoría son de ropa informal, y no es común encontrar ropa casual.

En la sociedad en que vivimos y en el tiempo que estamos, las jóvenes prefieren vestirse de una manera tal que no se puede precisar si la ropa que usan es informal o formal, prácticamente es una combinación de las dos. Por esta razón la ropa casual es ideal tanto para jóvenes como para adultas.

Un aspecto importante para competir con las otras empresas dependerá de cuanto conoce la cliente sobre la marca. Las empresas que son la competencia directa para este proyecto se las conoce mundialmente.

Como competencia directa se ha escogido a cuatro empresas que operan en la ciudad de Quito, cada una de ellas presentan un perfil similar al de este proyecto.

A continuación se presenta la lista de empresas.

1. TOMMY HILFIGER

2. MANGO

3. GUESS



2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

Para determinar las características de la competencia se visitó a cada uno de los locales comerciales.

De la observación se estableció en forma general, que las cuatro marcas tienen un stock de ropa en serie, esto es una inconformidad para las clientes.

Los precios de la competencia son competitivos entre sí; como estrategia para este proyecto se debe ofrecer productos con precios relativamente iguales a los de la competencia.

La competencia da facilidades de pago, se otorga descuentos en efectivo, hay la posibilidad de pagar con tarjetas de crédito ya sea corriente o diferido, y también se puede pagar con cheque.

La competencia ha abierto su mercado principalmente por el nombre de la marca, éstas marcas son conocidas mundialmente. Por el mismo hecho de ser franquicias.

En la visita realizada a los locales comerciales se obtuvo el número aproximado de prendas que se venden al mes.

TABLA # 1

Número de prendas que vende cada local comercial al mes

LOCAL COMERCIAL	NÚMERO DE PRENDAS VENDIDAS AL MES
Tommy Hilfiger	200
Guess	250
Mango	230
BB2	180
Promedio	215

Fuente : Visita a cada local comercial

Elaboración : Autor

Las marcas de la competencia venden aproximadamente 215 prendas al mes incluyendo faldas, blusas, pantalones y chaquetas.

En la visita no se pudo obtener el número exacto de cuantos pantalones, blusas, faldas y chaquetas se venden al mes, pero se determinó que los pantalones son las prendas más vendidas.

Además, en las encuestas que se realizó al momento de tabular el porcentaje más alto de prendas compradas fueron los pantalones. Esto se especifica en el capítulo # 2.5 Estimación de la Demanda.

De igual manera se obtuvo los precios promedios por prendas, a continuación se muestra la tabla # 2 detallada.

TABLA # 2
Precio promedio por tipos de prenda de vestir

PRENDA DE VESTIR	PRECIO PROMEDIO UNITARIO
Pantalón	\$ 35,00
Faldas	\$ 30,00
Blusas	\$ 35,00
Chaquetas	\$ 40,00

Fuente : Visita a los locales comerciales

Elaboración : Autor

Para estimar las ventas para los locales comerciales se toma como precio base el de los pantalones, por ser las prendas más vendidas y más compradas.

Por esta razón, con un precio de \$ 35,00 y con las 215 prendas que se venden al mes en promedio, se estiman que las ventas al mes sean de \$ 7.525,00, lo que equivale a \$ 90.300,00 al año.

La ganancia de cada empresa con su respectiva marca difiere de acuerdo al contrato de franquicia firmado con cada uno de ellos.

Seguidamente se indica la demanda con su respectiva proyección, obteniendo el tamaño de la muestra gracias al programa MARKETING Conceptos y Estrategias.

Con esto se puede estimar la demanda y seguidamente se puede analizar la demanda potencial y el porcentaje de penetración del mercado objetivo.

2.4 ESTUDIO Y DEFINICIÓN DE LA DEMANDA PARA EL PROYECTO

La demanda para este proyecto es muy amplia, en la Ciudad de Quito existen 724.416³ mujeres, para el estudio de factibilidad se toman en cuenta las mujeres de Quito que están comprendidas entre los 20 a 59 años de edad y nivel socioeconómico alto y medio-medio.

En este estudio de factibilidad se trabaja con el rango de 20 a 59 años de edad, ya que a partir de los 20 años las mujeres tratan de vestirse de una manera casual, ya sea porque estudian en universidades, empiezan a trabajar o porque para ir a una fiesta necesitan una vestimenta casual.

El rango termina en los 59 años de edad porque el tipo de ropa que se ofrecerá es casual pero a la vez juvenil, el objetivo meta va dirigido hasta esta edad.

Con este rango se puede obtener una proyección de ingresos más acertada. No se descarta que mujeres de menor o mayor edad adquieran los productos ofrecidos, ni mucho menos solo las mujeres de Quito acudan al local comercial.

La demanda se enfoca a las mujeres de clase social alta y media-media, ya que la ropa que se va a ofrecer es de prestigio y se exige exclusividad.

A continuación se muestra las tablas número 3, 4 y 5, donde se puede visualizar los porcentajes de clases sociales y el total de mujeres en Pichincha y en Quito con el rango ya establecido.

³ Difusión de Resultados Definitivos del VI Censo de Población y V de Vivienda 2001-Julio 2002

TABLA # 3
Número de Mujeres en la Provincia de Pichincha de acuerdo a la
Edad y a la Población Económicamente Activa

PICHINCHA	NÚMERO DE MUJERES	PORCENTAJE
TOTAL POBLACIÓN MUJERES	1.221.485	100%
TOTAL POBLACIÓN MUJERES DE 20 A 59 AÑOS DE EDAD	626.225	51,27%
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) DE MUJERES	282.165	23,10%

Fuente : VI Censo de Población y V de Vivienda - 2001, INEC

Elaboración : Autor

En esta tabla podemos observar el número de mujeres total en Pichincha, también el número de mujeres que están dentro del rango de 20 a 59 años de edad, perteneciendo a la población económicamente activa.

Por falta de datos, los porcentajes que pertenecen a cada detalle, servirán como supuesto para obtener un número preciso de mujeres de la población económicamente activa en la ciudad de Quito, de 20 a 59 años de edad y de clase social media – media y alta.

La tabla # 4 representa el porcentaje de los niveles socio económicos en la ciudad de Quito.

TABLA # 4
Distribución Relativa de la Ciudad de Quito por Niveles Socio Económicos

NIVELES SOCIO ECONÓMICOS	PORCENTAJE
Alto	7,1 %
Medio – Medio	26,5 %
TOTAL	33,6 %

Fuente : Estudios de Markop 2001

Elaboración : Autor

El porcentaje total de los niveles socio económicos para este proyecto no son la mayoría de ciudadanas de la capital. Este factor no afecta la realización del proyecto ya que el número total de mujeres es bastante significativo como para tener ingresos aceptables.

TABLA # 5

Número de Mujeres en la Ciudad de Quito de acuerdo a la Edad y a la Población Económicamente Activa y al nivel socio económico

QUITO	NÚMERO DE MUJERES	PORCENTAJE
TOTAL POBLACIÓN MUJERES	724.416	100%
ESTIMADO DE LA POBLACIÓN DE MUJERES EN QUITO CON RELACIÓN A PICHINCHA DE 20 A 59 AÑOS DE EDAD	371.408	51,27%
ESTIMADO DE LA POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA DE MUJERES EN QUITO CON RELACIÓN A PICHINCHA	167.341	23,10%
TOTAL PEA DE MUJERES DE 20 A 59 AÑOS DE EDAD DE CLASE MEDIA-MEDIA Y ALTA (33,6 %)	56.227	

Fuente : VI Censo de Población y V de Vivienda - 2001, INEC

Elaboración : Autor

El número total de mujeres que se encuentran dentro de los objetivos de este proyecto es de 56.227, es el 7,76% de la población total de mujeres en la ciudad de Quito.

Este número será la base para estimar la demanda potencial con sus respectivas proyecciones.

2.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Con la ayuda del programa MARKETING Conceptos y Estrategias, se ha obtenido el tamaño de la muestra con un índice de probabilidad del 95%, y un margen de error del 5%.

El tamaño de la muestra es igual a 397 personas, quienes han sido encuestadas en la ciudad de Quito.

A cada persona se le entregó una hoja donde encontraba 5 preguntas cerradas, claramente entendibles. Cada pregunta ayuda a la estimación de la demanda, ya que tienen referencia con el estudio de factibilidad. El formato de la encuesta se lo muestra como Anexo # 1.

A continuación se indica los resultados de la tabulación, éstos reflejan las preferencias de cada mujer que está dentro del rango estimado.

Pregunta # 1

TABLA # 6

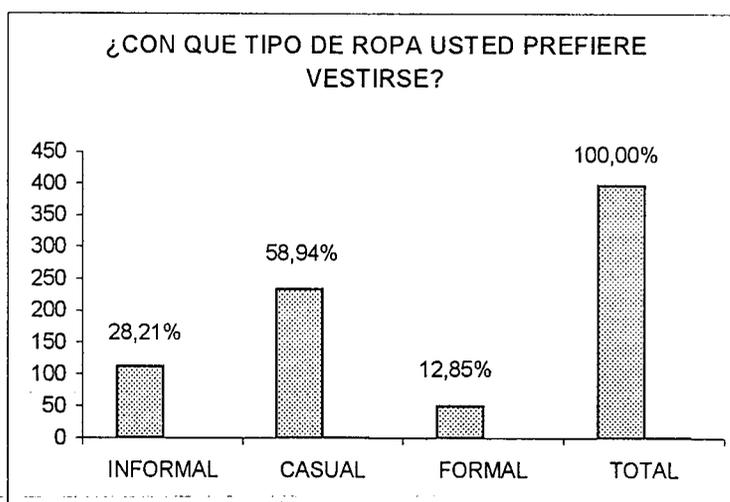
¿Con qué tipo de ropa usted prefiere vestirse?

TIPO	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Informal	112	28,21
Casual	234	58,94
Formal	51	12,85
TOTAL	397	100

Fuente : Encuestas para el estudio de factibilidad

Elaboración : Autor

GRÁFICO # 1



Fuente : Encuestas para el estudio de factibilidad

Elaboración : Autor

En la ciudad de Quito las mujeres comprendidas entre los 20 a 59 años de edad prefieren vestirse de forma casual. Es un elemento importante para la implantación de este proyecto.

El porcentaje que representa la preferencia de vestirse con ropa casual es más de la mitad.

Pregunta # 2

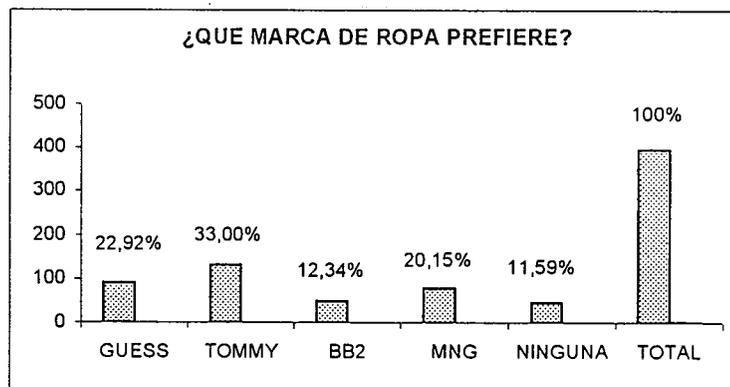
TABLA # 7
¿Qué marca de ropa prefiere?

MARCA DE ROPA	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Tommy Hilfiger	131	33,00
Guess	91	22,92
BB2	49	12,34
Mango	80	20,15
Ninguna	46	11,59
TOTAL	397	100,00

Fuente : Encuestas para el estudio de factibilidad

Elaboración : Autor

GRÁFICO # 2



Fuente : Encuestas para el estudio de factibilidad

Elaboración : Autor

En las encuestas se quería determinar las tendencias que tenían las mujeres por cierta marca, se eligió estas marcas porque son las consideradas como competencia directa.

La competencia más fuerte es la marca Tommy, la cual tiene el mayor porcentaje de aprobación, seguido de Guess.

El 11,59% no tiene preferencia por ninguna marca. Este número de personas están dentro de un mercado insatisfecho, quienes pueden sentir atracción y gusto por nuestra marca.

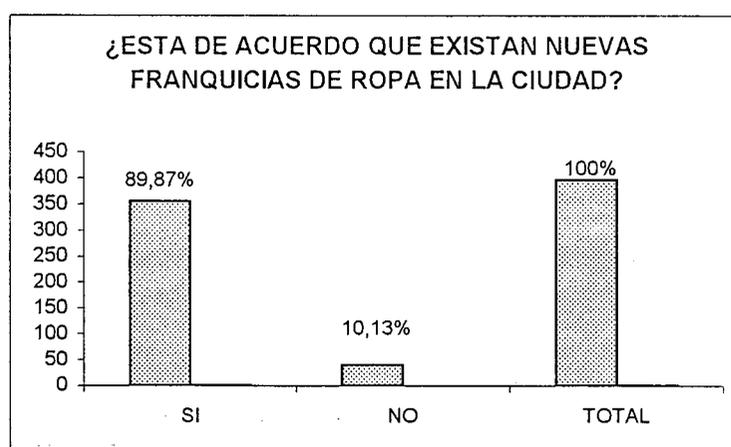
Pregunta # 3**TABLA # 8**

¿Esta de acuerdo con la existencia de nuevas franquicias de ropa en la ciudad?

DECISIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	356	89,87%
NO	41	10,13%
TOTAL	397	100%

Fuente : Encuestas para el estudio de factibilidad

Elaboración : Autor

GRÁFICO # 3

Fuente : Encuestas para el estudio de factibilidad

Elaboración : Autor

El 89,87% está de acuerdo con la implementación de nuevas franquicias de ropa en la ciudad, este porcentaje forma parte de la demanda potencial para este proyecto.

Es mínima la cantidad de personas que no están de acuerdo, así que esto no afecta en la realización del proyecto.

Pregunta # 4

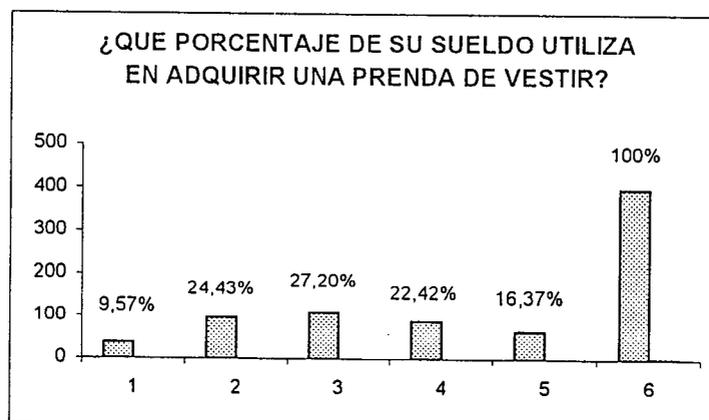
TABLA # 9
¿QUÉ PORCENTAJE DE SU SUELDO UTILIZA EN ADQUIRIR UNA PRENDA DE VESTIR?

PORCENTAJE DEL SUELDO	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
5 %	38	9,57
10 %	97	24,43
15 %	108	27,20
20 %	89	22,42
30 %	65	16,37
TOTAL	397	100

Fuente : Encuestas para el estudio de factibilidad

Elaboración : Autor

GRÁFICO # 4



Fuente : Encuestas para el estudio de factibilidad

Elaboración : Autor

En la ciudad de Quito las mujeres de 20 a 59 años gastan en su mayoría el 15% de su sueldo en adquirir una nueva prenda de vestir, están muy seguidas las mujeres que gastan el 10% y 20%.

Con esta pregunta se puede verificar que en la ciudad de Quito, si se gasta un porcentaje considerable de los salarios en ropa.

Este resultado es un aliciente para la continuación del proyecto y que si resultará viable.

Pregunta # 5

TABLA # 10

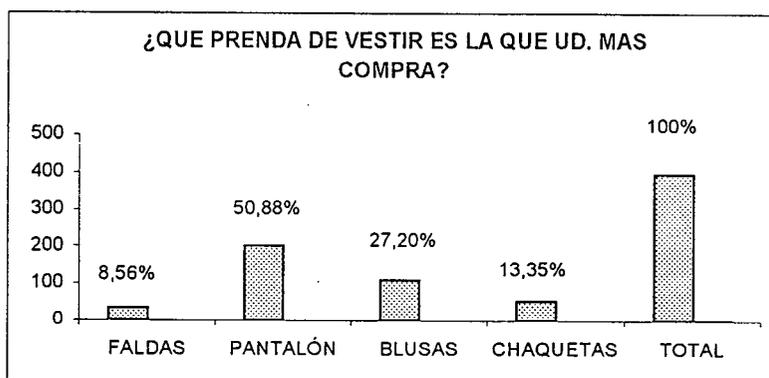
¿QUÉ PRENDA DE VESTIR ES LA QUE UD. MAS COMPRA?

PRENDA DE VESTIR	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Faldas	34	8,56
Pantalón	202	50,88
Blusas	108	27,20
Chaquetas	53	13,35
TOTAL	397	100

Fuente : Encuestas para el estudio de factibilidad

Elaboración : Autor

GRÁFICO # 5



Fuente : Encuestas para el estudio de factibilidad

Elaboración : Autor

En la ciudad de Quito lo que más se compra de acuerdo a la encuesta realizada son los pantalones, seguidos por blusas; es por esto, que en stock los almacenes de ropa tienen mayor cantidad de pantalones.

A pesar de existir una oferta excesiva de pantalones, la demanda es tan fuerte que no implica riesgos en la venta de dichos artículos.

Es importante saber lo que prefiere la mujer que está dentro del rango de la demanda, ya que esto sirve para tener una idea base para el inicio del proyecto.

2.6 POTENCIAL DE LA DEMANDA

La demanda potencial para este proyecto, es el número de mujeres de la población económicamente activa entre los 20 a 59 años de edad que habitan en la ciudad de Quito y de un nivel socio económico medio-medio y alto.

Para la estimación de la demanda potencial, se toma al número total de mujeres encuestadas que están de acuerdo con la existencia de una nueva franquicia de ropa en la ciudad de Quito.

Esto quiere decir, el 89,87% del total de mujeres habitantes en Quito (56.227), aceptan la posibilidad de una nueva franquicia de ropa.

El cálculo para definir la demanda potencial total se muestra a continuación:

- Tamaño de la muestra → 397 mujeres que estén dentro del target.
- Porcentaje de mujeres que están de acuerdo con la existencia de una nueva franquicia de ropa en la ciudad de Quito → 89,87%
- Demanda Total → 56.227 mujeres
- Demanda Potencial → $56.227 * 89,87\% = 50.531$ mujeres

2.7 MERCADO OBJETIVO

Para este estudio de factibilidad la participación en el mercado se estima un 5% de la demanda potencial; por las razones que se exponen a continuación.

- a. Para obtener ventas mensuales aproximadas de 210 prendas, el 5,0% de 50.531 mujeres deben comprar una prenda de vestir al año cada una. Esto da un total de 2.526 personas.
- b. De acuerdo a las encuestas el 11,59% no tiene una preferencia por alguna marca específica.
- c. El 88,41% adquiere la ropa por la fama de la marca y ya no quieren cambiar por otra, además que ya pueden estar acostumbradas al tipo de confección de la marca.
- d. No se tiene como dato exacto el porcentaje de personas que compran ropa en el exterior, pero no se descarta esta posibilidad.

2.8 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Gracias a las encuestas realizadas y a los cálculos hechos en el capítulo Mercado Objetivo, se puede proyectar la demanda.

El número de años para el proyecto será de cinco, es un período suficiente para definir si es factible o no.

La demanda potencial para el año 2004 crecerá un 12% anual con relación a la demanda del 2003, ya que por ser un producto nuevo a ofrecer se espera que el primer año de puesta en marcha, la demanda crezca un 1% mensual, esto quiere decir 25 prendas que se aumentará a las ventas cada mes.

Para el segundo año el incremento será inferior con un 9%, esto porque el producto es conocido y a pesar de ser de buena calidad tiende la demanda a decaer.

Para el tercer año, para el 2006, de igual forma la se estima que la demanda va a tener un aumento del 5% anual, se espera llegar a la

variación del PIB no global, sino del sector que es comercio al por mayor y menor.

A partir del cuarto año, el incremento se estabiliza en 4,17%, esta tasa es la variación promedio del PIB comprendido en los años 2000, 2001 y 2002 dentro de la actividad comercio al por mayor y menor (Anexo # 2)

Estos incrementos se esperan puesto que al ya ser conocida la marca se irán incrementando las ventas y son aumentos importantes y básicos para la franquicia.

La demanda y ventas proyectadas hasta el año 2008 se muestran a continuación:

TABLA # 11
Proyección de la Demanda

AÑO	DEMANDA
2003 → Inversión	2.526
2004	2.829
2005	3.084
2006	3.238
2007	3.373
2008	3.514

Elaboración : Autor

El año 2003 será el de inversión, a partir de este año se proyecta la demanda para los cinco años siguientes con sus respectivos incrementos.

TABLA # 12
Proyección de las Cantidades

AÑO	CANTIDAD
2004	2.829
2005	3.084
2006	3.238
2007	3.373
2008	3.514

Elaboración : Autor

La cantidad se va a incrementar de acuerdo a como se incrementa la demanda, ya que se va a tomar el supuesto de que cada persona comprará por lo menos una prenda al año.

De estas cantidades se especifica a continuación el número de prendas por su tipo de acuerdo a la pregunta cinco de la encuesta, realizada a la muestra.

TABLA # 13
Cantidad Proyectada con su Clasificación

AÑO	PANTALONES	BLUSAS	FALDAS	CHAQUETAS	TOTAL
2003	1.286	687	216	337	2.526
2004	1.440	769	242	377	2.829
2005	1.570	839	264	411	3.084
2006	1.648	881	277	432	3.238
2007	1.717	917	288	450	3.373
2008	1.789	956	300	469	3.514

Elaboración : Autor

2.9 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución para este proyecto es de acuerdo a los bienes de consumo, entonces la distribución se la realizará de la siguiente manera:

PRODUCTOR → DETALLISTA → CONSUMIDOR

Este canal de distribución significa que el productor, en este caso la franquicia nos vende la mercadería, para finalmente ésta llegue al consumidor final por medio del detallista que somos nosotros.

La intensidad de distribución deberá ser exclusiva ya que así los clientes interesados deberán comprar en el único lugar donde se ofrece cierta marca, ya que ninguna otra tienda la puede ofrecer.

Esto se lo realiza en franquicias ya que así se da propiamente dicho una gran exclusividad y así se asegura el franquiciado.

2.10 FIJACIÓN DE PRECIOS

Para poder fijar los precios se deben analizar varias razones para que así el proyecto cumpla su meta de ser viable, las principales son:

- Maximizar utilidades
- Aumentar volúmenes de venta
- Incrementar la participación en el mercado
- Hacer frente a la competencia

Después de tener definidos los objetivos, se debe tomar en cuenta aspectos que influyen en la determinación del precio.

Para este proyecto es muy importante tomar en cuenta el *precio esperado*, porque cuando se trata de ropa existe en el cliente una

asignación de precios a una prenda ya sea consciente o inconscientemente, es decir, lo que piensa que vale.

La fijación de precios está de acuerdo a los productos directamente semejantes, la base está en los precios de la competencia.

Para poder entrar al mercado objetivo estos precios pueden variar, así lograr que desde el inicio nos conozcan por precios accesibles pero sin dejar de lado la calidad, elegancia y exclusividad.

La fijación de precios es por intermediarios, esto significa a primera vista que los precios serán fijados en base a los costos totales unitarios más la ganancia unitaria.

Esto es, el franquiciado paga cierta cantidad para comprar la mercadería y hacer que se la envíen al establecimiento, luego le suma una cifra, llamada margen de utilidad al costo de adquisición.

El margen de utilidad debe ser lo suficientemente razonable, que permita cubrir los gastos del local comercial y generar una ganancia.

Se fijará el precio sin dejar de observar el mercado final, así pues lo que parece ser un precio fijado con base en el costo unitario total más la ganancia unitaria, será un precio de mercado.

Tomando en cuenta los aspectos anteriores, también los precios se regirán de acuerdo a la inflación del país proyectada.

CAPITULO 3

ESTUDIO TÉCNICO

3 ESTUDIO TÉCNICO

3.1 LOCALIZACIÓN

La localización es imprescindible en la realización del estudio de factibilidad. Para este proyecto, la franquicia se localizará en un centro comercial de Quito.

La selección del lugar estratégico dependerá de varios factores como:

- Sector.
- El local propiamente dicho.
- El flujo de personas.
- Servicios básicos que tenga el establecimiento.

Las alternativas de localización para este proyecto son:

- Centro Comercial " Quicentro Shopping "
- Centro Comercial " Mall El Jardín "

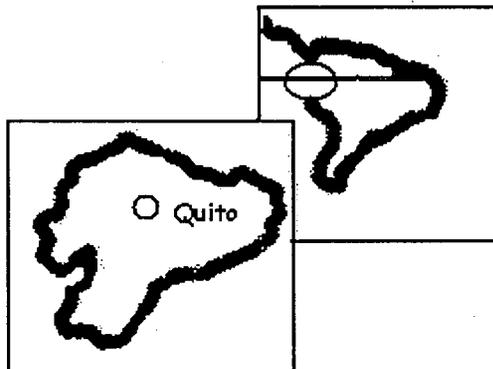
Los siguientes gráficos reúnen los conceptos de macro y micro localización para este proyecto.

Siendo la macro localización un lugar amplio en el cual existen varias posibilidades de micro localizaciones.

Las micro localizaciones son lugares específicos donde se ubicará la franquicia.

GRÁFICO # 6
Macro localización del Proyecto

País : Ecuador



Provincia : Pichincha



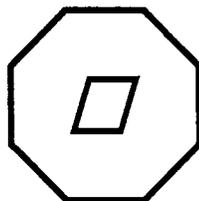
Ciudad : Distrito Metropolitano de Quito



Elaboración : Autor

GRÁFICO # 7
Micro localización del Proyecto

Parroquia : Benalcázar



Barrio : Av. Naciones Unidas s/n y 6 de Diciembre



Elaboración : Autor

El centro comercial escogido es Quicentro Shopping, porque cumple con los requisitos necesarios que un franquiciador pide al franquiciado y que el franquiciado pide al establecimiento para cumplir sus objetivos de ventas.

Estos requisitos se presentan a continuación:

- Se encuentra en una zona comercial de la ciudad.
- La infraestructura que tiene Quicentro Shopping es óptima.
- En el sector que se ubica es de fácil acceso para los clientes.
- Los locales comerciales de arrendamiento son amplios y adecuados para una franquicia de ropa.
- El flujo de personas es altamente significativo.

- Tiene servicios básicos como: bancos, telefonía pública, restaurantes, etc.
- Tiene áreas de esparcimiento.
- Tiene un amplio parqueadero para los clientes, o por lo contrario existe variedad de transporte que les permite llegar sin ningún problema.

3.2 INVERSIONES

Toda franquicia tiene su franchise fee (costo de la franquicia) y el costo de la inversión para dicha franquicia.

Dentro de la inversión está ya tomado en cuenta el mobiliario y la mercadería inicial.

Para tomar como referencia un valor aproximado de inversión para una franquicia de ropa, se investigó por medio del Internet los costos de inversión de algunas de ellas y los franchise fee correspondientes.

La siguiente tabla indica la inversión y el franchise fee por franquicias.

TABLA # 14
Inversiones y Franchise Fee (en dólares)

NOMBRE DE LA FRANQUICIA	INVERSIÓN INICIAL	COSTO DE LA FRANQUICIA	TOTAL
Sinéquanone	75.100	6.000	81.100
Amichi	78.459	5.126	83.585
Lacoste			130.545
Neb & Mel	47.867	7.833	55.700
Dandara	82.744	6.277	89.021

Fuente : www.infofranquicias.com, www.buscafranquicias.com

Elaboración : Autor

Estas cifras nos indican que existe una gran variedad de costos tanto en la inversión como en el franchise fee.

El monto de las inversiones depende de acuerdo al estilo de cada franquicia. Cada una de ellas se distingue por esto.

Después de analizar las alternativas de franquicias, se ha escogido a "NEB & MEL" por las siguientes razones:

- El mercado objetivo de esta franquicia tiene relación con el mercado objetivo de este estudio de factibilidad.
- El tamaño de local que requiere NEB & MEL es de 30 m². Esta dimensión es similar a la mayoría de locales comerciales del Quicentro Shopping.
- La línea y el diseño están creados bajo el seguimiento de las ferias "pret a porter" más importantes del mundo como París, Milán y Nueva York.
- El objetivo principal es, lograr que la característica principal de las prendas tenga una muy alta relación entre calidad-precio dentro de la moda actual, logrando unos precios muy competitivos dentro del sector.
- Algo muy importante para NEB & MEL es que el éxito de las colecciones reside en su flexibilidad y conjunción, de manera que cada mujer puede definir su look eligiendo prendas entre las distintas líneas y para ello se les debe dar un asesoramiento personal. En las tiendas el servicio es tan importante como el producto en sí.

Con relación al local comercial, para los cinco primeros años de vida del proyecto se lo va a arrendar.

Los costos aproximados de arrendamiento en el Quicentro Shopping oscilan entre los \$ 2.000 a \$ 4.000, esto difiere por la dimensión que está entre los 30 a 50 m².

El local comercial que se arrendará es de 30 m², entonces el costo por arrendamiento es de \$ 2.000 mensual para el año 2.003.

Este dato se obtuvo por comunicación telefónica. Por políticas de la empresa no pueden dar proformas de precios y solo se consiguió valores referenciales.

CAPITULO 4

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL

4 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL

4.1 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Para ésta franquicia, la organización es muy importante ya que se definirá cuantas personas trabajarán y cual será su respectivo cargo.

Esto implica el buen funcionamiento de la franquicia. El franquiciante obtiene excelentes resultados y el franquiciado se beneficia en la renovación del contrato.

Todo el personal que pertenezca a esta franquicia y que colaboren de la mejor manera estarán amparados por el código de trabajo.

A continuación se presentan algunas leyes importantes del Código del Trabajo tanto para el empleado como para el empleador.

- Art. 1.- **Ámbito de este Código.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.
Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a los que ellos se refieren.
- Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.**- El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.
- Art. 3.- **Libertad de trabajo y contratación.**- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.
A nadie se le puede exigir servicios gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la Ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos

casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

- Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.
- Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.
- Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.
- Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Dentro de una empresa, para que sea eficiente y tenga un ambiente interno agradable se debe fomentar en el personal gusto a su trabajo y al lugar donde trabaja.

El personal de la franquicia debe tener claro cuales son los objetivos y metas de la misma.

- ✓ **Su objetivo principal** : Incrementar continuamente sus ventas.
- ✓ **Su meta principal** : Llegar a ser líderes en el mercado de ropa para mujer.

La fijación de los salarios para cada uno de los empleados será estipulado de acuerdo al Instructivo Salarial para la aplicación del Acuerdo

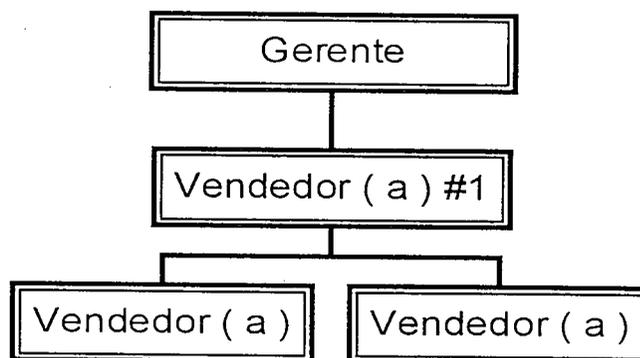
0001 del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos del año en curso (Ver Anexo 3).

El personal que trabajará en la franquicia son:

- Gerente General
- 3 Vendedores

A continuación se indica un organigrama con su correspondiente jerarquización.

GRÁFICO # 8
JERARQUIZACIÓN DE PERSONAL



Elaboración : Autor

En el gráfico esta claramente establecido la jerarquía, cada uno de ellos tiene sus respectivas funciones que son los siguientes:

Gerente: El gerente tiene la función de llevar una administración eficiente en lo que respecta a lo financiero y administrativo de la franquicia. Al mismo tiempo tendrá que supervisar el trabajo de los vendedores.

Vendedor #1: Este empleado se diferencia de los otros dos vendedores porque será el que además de tener la función de vender y brindar un buen servicio a las clientes, también va a supervisar a sus compañeros.

Estará encargado de dar al Gerente General los cierres de caja, es decir, el efectivo que ingresó al local comercial.

Vendedor: Los dos vendedores que siguen al vendedor #1 son los que venderán y ayudarán a las clientes en lo que necesiten.

Una función importante es la de ayudar a la cliente, éstos deben ser capacitados lo suficiente como para que sepan cual es el verdadero concepto de "vendedor", además deben tener gusto para ayudar a elegir lo correcto para la cliente.

También es importante definir el perfil de cada empleado, se reclutará al personal por medio de los periódicos de la capital, en el cual constarán los siguientes requisitos:

Para Gerente General:

- Profesional titulado en Ciencias Administrativas o carreras afines.
- Persona de mentalidad abierta al cambio, dispuesto a aprender.
- Creativo y con capacidad de liderazgo.
- Su trabajo requiere de mucha capacidad analítica, crítica y de supervisión.
- Edad hasta 35 años.

Para empleados:

- Hombre o mujer de 18 a 25 años.
- Formación Académica.
- Este dispuesto a los horarios establecidos.
- Excelente presencia.

Los salarios mínimos más sus beneficios para cada vendedor se indica en la siguiente tabla, con relación a la Tabla Sectorial que rige a partir desde el año 2.003 (Ver Anexo 4).

Los tres vendedores percibirán el mismo salario y el Gerente General tendrá como salario mínimo \$ 600,00.

TABLA # 15
FIJACIÓN DE SALARIOS

DETALLE	GERENTE GENERAL	VENDEDOR
Codificación	9999999999	0912030401

Ingreso Real Mensual		
Remuneración básica mínima unificada	600,00	132,31
Décimotercer sueldo	50,00	11,02
Decimocuarto sueldo	50,00	11,02
Fondo Reserva	50,00	11,02
Componentes Salariales	16,00	16,00

Costos Adicionales		
Aporte al IESS (11,15%)	66,90	14,75
SECAP (0,50%)	3,00	0,66
IECE (0,50%)	3,00	0,66
Vacaciones	25,00	5,51

COSTO TOTAL POR EMPLEADO	863,90	202,95
---------------------------------	---------------	---------------

Fuente: Instructivo Salarial para la aplicación del Acuerdo 0001 del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.

Elaboración: Autor

Estos salarios se incrementarán cada año con respecto a la inflación y al Código de Trabajo.

4.2 ORGANIZACIÓN LEGAL

Franquicia es un contrato que tiene por objeto la transferencia por parte de una persona llamada franquiciante, de bienes, servicios, propiedad intelectual e industrial y conocimientos a otra denominada franquiciado, 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.

Un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. Conciernen a dos tipos de personas: franquiciante, quien desarrolla el sistema y presta su nombre o marca registrada y el franquiciado que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante.⁴

En Ecuador existen Registros Públicos para registrar cláusulas que tienen que ver con transferencia de tecnología y licencia de uso de marcas o patentes.

La Ley de Regalías que pertenece a la Ley de Propiedad Intelectual ayudan a establecer las leyes para una franquicia.

Una franquicia no puede estar contenida en un contrato – tipo, por lo que a la hora de analizar el contenido de un contrato de franquicia hay que tener en cuenta los contenidos más usuales que se presentan.

A continuación se define el cuerpo principal de un contrato de franquicia, es una aproximación al respecto.

⁴ Steven S. Raab - Gregory Matusky

CONTRATO DE FRANQUICIA
Ecuador
(Cláusulas importantes)

Autor: Dr. Leonidas Villagrán Cepeda

Nota: este es un esquema tentativo de un contrato de franquicia y no necesariamente cubre todas aquellas cláusulas que deba contener un contrato para cada área de la industria. Toda elaboración de un convenio de este tipo debe ser encargada a un abogado especializado.

CAPITULO PRIMERO: CONSIDERANDOS

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

CAPITULO SEGUNDO : LICENCIA DE FRANQUICIA

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

CAPITULO TERCERO: PAGOS AL FRANQUICIADOR

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

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

- 17. Confidencialidad
- 18. Del uso de la Propiedad Intelectual

CAPITULO QUINTO: DEL PUNTO DE FRANQUICIA

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

CAPITULO SEXTO: DE LA CAPACITACION Y MEJORAMIENTO CONTINUO

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

CAPITULO SEPTIMO: OBLIGACIONES ENTRE LAS PARTES

- 29. Obligaciones del Franquiciante
- 30. Obligaciones del Franquiciado

CAPITULO OCTAVO: DE LA TERMINACION DEL CONTRATO Y EFECTOS

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

CAPITULO NOVENO: DISPOSICIONES GENERALES

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

ANEXOS

1. Las Marcas
2. El Territorio
3. Los Productos
4. Plan de Desarrollo
5. Del Plazo, Derecho de Entrada y Regalías y Fondo de publicidad, Seguros
6. Compromiso de Confidencialidad
7. Compromiso de no competencia
8. Plan de Capacitación
9. Sanciones y Multas

Dentro de las cláusulas del contrato debe constar lo siguiente⁵:

a) *Preámbulo, objeto y motivación del contrato*

El preámbulo debe contener las siguientes definiciones:

- Identidad de los contratantes. Pueden ser sociedades o personas jurídicas. El franquiciante ha de tener capacidad legal suficiente para hacer cesión de los derechos derivados del contrato.
- Objeto del contrato. Debe contener una descripción de la franquicia y de la zona de exclusividad a la misma atribuida.

⁵ BERMEJO, RUBIO, DE LA VEGA, La Creación de la Empresa Propia, Pág. 193 - 197

- Motivación para la firma del contrato. Aquí debe constar por parte del franquiciante una descripción actual de la red de franquicia, con responsables y direcciones. Por parte del franquiciado se han de especificar circunstancias personales que puedan afectar el entorno de la franquicia, por ejemplo, si el franquiciado es propietario de alguna explotación comercial en sectores paralelos o si posee alguna otra franquicia en la misma zona.

b) Concesiones realizadas: marca, enseña y exclusividad

- Uso de marca. Se harán constar los datos de inscripción de la marca en el registro, cláusulas de protección frente a apropiaciones indebidas, etc.
- Uso de la enseña. El franquiciante suele acompañar arte final del grafismo que el franquiciado utilizará con especificaciones de colores, tamaños, etc. También se recoge la cláusula de retirada de todo tipo de elementos de identificación con la franquicia en el supuesto de finalización del contrato.
- Exclusividad territorial. Además de la cesión de exclusividad territorial por parte del franquiciante y de la indicación del territorio comprendido en tal cláusula, se incluyen también las obligaciones de las partes en cuanto a aprovisionamiento y suministro de productos, obligándose ambas partes a servir en exclusiva, una, y a comprar exclusivamente, la otra, y las condiciones en que el franquiciado puede servirse de un proveedor diferente al franquiciante.

c) Obligaciones por ambas partes

Previas a la apertura del negocio

- Por parte del franquiciante:
 - ✓ Asistencia en cuanto a la decoración del local.

- ✓ Formación del franquiciado y de sus empleados.
 - ✓ Administración y contabilidad.
 - ✓ Elaboración de un plan financiero.
 - ✓ Plan de apertura y publicidad de lanzamiento.
 - ✓ Definición y actualización del surtido, sobre todo en franquicias de distribución.
- Por parte del franquiciado:
- ✓ Obtención de licencias y permisos.
 - ✓ Aportación de fondos en el plazo previsto.
 - ✓ Pago de la cuota de entrada o *Franchise Fee*.

Posteriores a la apertura

- Por parte del franquiciante: en el momento de la firma del contrato, el franquiciante habrá entregado el Manual de Operaciones o «Biblia», posteriormente se revisará el cumplimiento de las obligaciones mutuas previas a la apertura. En el supuesto de que exista conformidad, se procederá a la firma del contrato final, en el que como obligaciones posteriores por parte del franquiciado se suelen recoger las siguientes:
- ✓ Aprovechamiento. En el contrato constará de forma clara la obligación del franquiciante en cuanto a la entrega de mercancías, plazos, etc.
 - ✓ Exclusividad. Debe constar en el contrato la obligación de exclusividad del franquiciante hacia el franquiciado en la

zona delimitada. Él no podrá vender sus productos a terceros dentro de esa zona.

- ✓ Asistencia técnica permanente. El contrato de franquicia suele establecerse por un período de al menos cinco años. Durante este tiempo, la asistencia técnica por parte del franquiciado ha de ser continua. La evolución del comercio y la progresiva mejora de los sistemas del franquiciante obligan a éste a mantener esa asistencia constante, bien enriqueciendo de forma periódica el Manual de Operaciones bien ofreciendo cursos de reciclaje al franquiciado y sus empleados. La asistencia técnica se extenderá a otros conceptos, como los relacionados con las mejoras tecnológicas, nuevas fórmulas de comercialización, adaptación continua del local a las últimas tendencias del mercado, etc.

- Por parte del franquiciado:
 - ✓ En el contrato y de forma explícita, el franquiciado ha de acordar someterse a las normas de tipo comercial emanadas del franquiciante en aspectos como precios, stocks, surtido, publicidad y promociones, etc.

 - ✓ Otra obligación del franquiciado será la exclusividad debida al franquiciante o a proveedores concertados a la hora del aprovisionamiento. En este mismo sentido, el franquiciado se comprometerá a mantener los estándares de calidad y presencia exigidos por el franquiciante en las tiendas de la cadena. Este punto se refiere a aspectos como los de exposición de la mercancía, estética de venta, higiene en el local, uniformidad de los vendedores, etc.

 - ✓ Ausencia de competencia. Esta cláusula es consecuencia directa de la concesión de exclusividad por parte del

franquiciante. A cambio de ésta, el franquiciado se ha de comprometer a no vender dentro de la zona de exclusividad productos que supongan competencia directa a la franquicia, y también a no vender fuera de la zona de exclusividad los productos o servicios que comercializa en ésta.

- ✓ Otro compromiso importante que asume el franquiciado es el del seguimiento de las normas administrativas y contables emanadas por el franquiciante y la facilitación de cuantos datos les fueran solicitados a este respecto.
- ✓ Formación. Como consecuencia de la obligación del franquiciante de asistencia continuada, el franquiciado ha de mantener viva la puesta al día recibida mediante su asistencia a las sesiones formativas, el estudio de las propuestas de mejora y la aceptación de innovaciones presentadas.

d) Duración, renovación y ruptura del contrato

- La duración del contrato de franquicia viene establecida por una serie de factores como pueden ser el tipo de franquicia (lógicamente una franquicia industrial tendrá mayor duración que una de servicios), la amortización de las inversiones necesarias y la duración del alquiler de los locales sede de los negocios. En cualquier caso, lo normal en una franquicia de distribución o servicios es una duración entre tres y cinco años, creciendo esta duración hasta los diez años en casos de franquicias de fabricación.
- Una vez ha vencido el plazo estipulado de duración del contrato de franquicia y en el supuesto de que ambas partes estén satisfechas con el sistema, lo normal es que se produzca una renovación tácita del contrato por un período igual al inicial. Para poder rescindir el contrato a su finalización, alguna de las partes habrá de proceder a

denunciar el contrato en el plazo de tiempo establecido. Para estos supuestos, se suele considerar un plazo de preaviso de seis meses. El contrato debe especificar claramente los procedimientos de denuncia y normalmente contendrá una serie de cláusulas protectoras como las de prohibición temporal de afiliarse a marcas competidoras, preferencia o derecho de tanteo del franquiciante frente a terceros, obligatoriedad de hacer desaparecer todo rótulo, cartel o vestigio de la franquicia no renovada, etc.

- Además, el contrato deberá contener las consecuencias del incumplimiento de obligaciones contractuales que puedan dar lugar a la ruptura anticipada del mismo. La cláusula resolutoria, que se debe incluir en todo contrato de franquicia, ha de detallar las obligaciones cuyo incumplimiento podrá dar lugar a la ruptura del contrato, y también las sanciones que cada incumplimiento lleva aparejadas.

- A continuación se expone los incumplimientos contractuales más frecuentes por ambas partes.

Por parte del franquiciante:

- ✓ Desacuerdo en cuanto a la cesión de derechos.
- ✓ Disolución de la empresa franquiciada.
- ✓ Graves retrasos o falta de aprovisionamiento.
- ✓ Falta de asistencia continuada o de información.
- ✓ Pérdida de control sobre los elementos diferenciadores de la franquicia.
- ✓ Ruptura del pacto de exclusividad.

Por parte del franquiciado:

- ✓ Desacuerdo en cuanto a la cesión de derechos.

- ✓ Incumplimiento de las normas impuestas, tanto en aspectos técnicos como de funcionamiento.
- ✓ Inasistencia a procesos de formación.
- ✓ Impago continuado de proveedores en plazo.
- ✓ Impago de cánones o royalties al franquiciante.
- ✓ Ruptura de las cláusulas sobre competencia.
- ✓ Disolución de la empresa franquiciada.

e) Cesión del contrato de franquicia y cláusulas de arbitraje

El contrato de franquicia tiene un aspecto personalista. Las partes contratan basándose en un lazo de confianza mutua que se puede ver defraudada si alguna de las partes contratantes se ve sustituida. Por ello, en el contrato de franquicia debe figurar de forma explícita el mecanismo de cesión de derechos a terceras partes, tanto del lado del franquiciante como del franquiciado. La parte afectada deberá, en todo caso, dar su consentimiento a la cesión de derechos, y en caso contrario se aplicará la ruptura del contrato con las consecuencias derivadas de la misma.

Finalmente, para la resolución rápida de conflictos entre las partes, se suelen incluir en los contratos cláusulas de arbitrajes. Existen dos alternativas posibles en este punto: la más común es la inclusión de un mediador aceptado por ambas partes. En caso de litigio, las partes someten la cuestión al mediador y éste en el plazo de tiempo más breve ha de emitir un fallo vinculante. En el segundo supuesto, las partes acuerdan remitirse a los tribunales, con el inconveniente de una excesiva demora en el fallo.

El esquema anterior era un tipo de contrato, es el más frecuente. En el Anexo 5 se puede observar la colección de contratos que existen para las franquicias, obtenido de un manual de franquicias.

La constitución de la franquicia en el país será de acuerdo a las leyes de la Superintendencia de Compañías, algunas disposiciones se indican en el Anexo 6.

Su funcionamiento de igual manera estará regido a la Superintendencia de Compañía.

CAPITULO 5

ESTUDIO FINANCIERO

5 ESTUDIO FINANCIERO

Para optar por una decisión de inversión a largo plazo se debe realizar un análisis completo financiero con las herramientas exactas, en este caso se evaluará primeramente con ayuda del estado de resultados en el cual se observa cuales son los ingresos netos del proyecto, los egresos y la utilidad neta para los accionistas del proyecto.

Para tener claro que es un estado de resultados o de Pérdidas y Ganancias, se indica a continuación un concepto específico:

Es un estado financiero que busca determinar la utilidad que produce una firma o un proyecto. Se elabora utilizando el principio de causación y de asignación de costos, lo cual significa que los gastos que se registran en él no siempre han ocurrido como desembolsos. Se registra la depreciación aunque el desembolso por el pago del activo haya ocurrido años atrás; esto es, utiliza la idea de asignación de costos.⁶

El estado de resultados busca determinar la utilidad que produce un proyecto. Este informe tiene características específicas pues se elabora utilizando los principios de causación y de asignación de costos, lo cual significa que los gastos que se registran en él no siempre han ocurrido como desembolsos. Además registra todos los gastos, incluidos los financieros. Así por ejemplo, se registra la depreciación aunque el desembolso por el pago del activo haya ocurrido años atrás; se registran también, las prestaciones sociales de los empleados aunque no hayan sido pagadas aún. Allí se registran las ventas realizadas, aunque estas hayan sido a crédito y no estén pagadas por los clientes. El estado de pérdidas y ganancias determina entonces el monto de la utilidad contable que podrá ser repartida a los propietarios dependiendo de la disponibilidad de efectivo.⁷

⁶ www.javeriana.edu.co/decisiones/glosarioabc.htm

⁷ “Decisiones de Inversión”, Cáp. #6, Ignacio Vélez Pareja

A continuación se irán detallando cuadros, los cuales son parte del estado de resultados.

El siguiente cuadro indica un desglose del costo de la franquicia, el cual sirve para identificar cada uno de los rubros que constan en el costo.

TABLA # 16
Desglose del Costo de la Franquicia

RUBRO	VALOR
Mercadería	21.787,87
Muebles y Enseres	24.279,13
Franchise Fee	7.833,00
Computadora # 1	1.800,00
Total	55.700,00

Elaboración : Autor

Para este proyecto los Muebles y Enseres tienen su respectiva depreciación, al igual que la computadora. En el siguiente cuadro se resume cual va a ser su vida útil y su valor de salvamento para el año 5.

TABLA # 17
Vida Útil y Valor de Salvamento para los Activos

DETALLE	VIDA UTIL	VALOR DEPRECIACIÓN	VALOR DE SALVAMENTO
Muebles y Enseres	8	3.034,89	20,00%
Computadora # 1	3	600,00	10,00%

Elaboración : Autor

El capital de trabajo que se necesita en la inversión está formado por la inversión inicial de mercadería que exige la franquicia, y un mes de los gastos de efectivo.

La inversión total para este proyecto se muestra en la siguiente tabla, con los rubros bien identificados, además el Franchise Fee y los Gastos de Constitución serán amortizados en el Estado de Resultados a cinco años.

TABLA # 18
Inversión Total del Proyecto

DETALLE			VALOR
Franchise Fee			7.833,00
Activos Fijos			26.079,13
Gastos Constitución Empresa			394,00
Capital de Trabajo:	Mercadería	21.787,87	25.875,19
	1 mes Gastos (Pág. 97)	4.087,32	
TOTAL			60.181,32

Elaboración : Autor

Como se indica el valor total de la inversión es de 60.387,32 dólares americanos. La franquicia se va a financiar en un 40% del total de inversión, por un período de tres años, el pago de capital será igual dentro de éste período, con una tasa de interés anual del 18%. Tasa con la que la mayoría de Bancos del país están trabajando.

Con estos antecedentes se indica la tabla de amortización para saber cuanto se va a pagar de intereses en el período ya establecido.

TABLA # 19
Tabla de Amortización para el Proyecto

AÑOS	CAPITAL INICIAL	PAGO DE INTERÉS	PAGO DE CAPITAL	DIVIDENDO ANUAL	CAPITAL PENDIENTE
1	24.072,53	4.333,06	8.024,18	12.357,23	16.048,35
2	16.048,35	2.888,70	8.024,18	10.912,88	8.024,18
3	8.024,18	1.444,35	8.024,18	9.468,53	0,00

Elaboración : Autor

El costo de ventas para este proyecto directamente es la mercadería. Neb & Mel en el costo por prenda ya incluye el costo del transporte.

Al haber realizado preguntas a personas relacionadas con franquicias se pudo determinar que las ganancias por prenda de vestir son aproximadamente de 150% ya incluido el transporte, por esto al precio de venta al público ya establecido se lo divide para 2,5.

El costo por prenda se incrementará de acuerdo a la inflación de España, de donde es la franquicia Neb & Mel. Está en 3,3% anual.⁸

A la proyección de cantidad de prendas a demandar se aumentó 60 prendas a cada tipo de artículo, para la proyección de cantidad de mercadería a ofrecer.

A partir el año 1 se hizo un aumento de 5 prendas mensuales al número de prendas a demandar para así no tener faltante.

Se debe tomar en cuenta que el año 2.003 es el año de inversión, este año sirve de base para realizar las respectivas proyecciones.

Las tablas siguientes comprueban lo descrito anteriormente.

TABLA # 20
Cantidad Proyectada a Ofrecer

AÑO	PANTALONES	BLUSAS	FALDAS	CHAQUETAS	TOTAL
2004	1.500	829	302	437	3.069
2005	1.630	899	324	471	3.324
2006	1.708	941	337	492	3.478
2007	1.777	977	348	510	3.613
2008	1.849	1.016	360	529	3.754

Elaboración : Autor

⁸ InterMoney, Madrid

TABLA # 21
Costo Projectado por Tipo de Prenda

AÑO	PANTALONES	BLUSAS	FALDAS	CHAQUETAS	
2003	14,00	12,00	14,00	16,00	→ Año de Inversión
2004	14,46	12,40	14,46	16,53	
2005	14,94	12,81	14,94	17,07	
2006	15,43	13,23	15,43	17,64	
2007	15,94	13,66	15,94	18,22	
2008	16,47	14,12	16,47	18,82	

Elaboración : Autor

Después de saber las cantidades proyectadas con su respectivo costo, se puede determinar el costo total por prenda.

TABLA # 22
Costo Total Projectado por Tipo de Prenda

AÑO	PANTALONES	BLUSAS	FALDAS	CHAQUETAS	TOTAL
2004	21.697,63	10.281,74	4.366,37	7.230,01	43.575,74
2005	24.350,21	11.507,78	4.835,73	8.048,58	48.742,29
2006	26.365,15	12.442,23	5.198,77	8.676,98	52.683,14
2007	28.331,03	13.354,60	5.554,39	9.291,50	56.531,52
2008	30.445,14	14.335,25	5.935,75	9.951,28	60.667,41

Elaboración : Autor

Para realizar la proyección de las ventas se necesita de igual manera que el costo total las cantidades proyectadas a demandar (Estudio de Mercado) y el precio proyectado de venta.

El precio se proyectará de acuerdo a la inflación del país, para el 2003 se estima el 8,30% el cual se mantendrá durante el período que se evaluará este proyecto.

A continuación está la tabla de proyección de precios y la tabla de ventas totales para el proyecto.

TABLA # 23
Precios Proyectados por Tipo de Prenda

AÑO	PANTALONES	BLUSAS	FALDAS	CHAQUETAS
2003	35	30	35	40
2004	38	32	38	43
2005	41	35	41	47
2006	44	38	44	51
2007	48	41	48	55
2008	52	45	52	60

→ Año de Inversión

Elaboración : Autor

TABLA # 24
Ventas Totales para el Proyecto

AÑO	PANTALONES	BLUSAS	FALDAS	CHAQUETAS	TOTAL
2004	54.595	24.999	9.170	16.351	105.115
2005	64.448	29.511	10.825	19.302	124.085
2006	73.287	33.558	12.310	21.949	141.104
2007	82.680	37.859	13.887	24.762	159.188
2008	93.276	42.711	15.667	27.935	179.589

Elaboración : Autor

Esta última tabla demuestra los ingresos que la franquicia va a tener durante los cinco primeros años de funcionamiento.

En el estado de resultados también se incluyen los gastos que incurren para el funcionamiento, para esta franquicia son los gastos de venta, gastos salarios, gastos arriendo y gastos de royalty.

El gasto del royalty para esta franquicia es de 1,5% sobre las ventas.

El gasto de publicidad no se lo considera porque eso corre de cuenta del franquiciante, ya que Neb & Mel no tiene canon para publicidad.

Enseguida están las tablas que corresponden a cada tipo de gasto con su respectiva proyección.

TABLA # 25
Proyección de Gastos Salarios

AÑO	Gerente General	Vendedores x 3	TOTAL
2003	10.366,80	7.306,20	17.673,00
2004	11.227,24	7.912,61	19.139,86
2005	12.159,11	8.569,36	20.728,47
2006	13.168,31	9.280,62	22.448,93
2007	14.261,28	10.050,91	24.312,19
2008	15.444,97	10.885,14	26.330,10

→ Año de Inversión

Elaboración : Autor

TABLA # 26
Proyección de Gastos de Ventas

AÑO	LUZ	AGUA	TELÉFONO	TOTAL
2003	1.200,00	360,00	600,00	2.160,00
2004	1.299,60	389,88	649,80	2.339,28
2005	1.407,47	422,24	703,73	2.533,44
2006	1.524,29	457,29	762,14	2.743,72
2007	1.650,80	495,24	825,40	2.971,44
2008	1.787,82	536,35	893,91	3.218,07

→ Año de Inversión

Elaboración : Autor

TABLA # 27
Proyección de Gastos Arriendo

AÑO	VALOR
2003	24.000,00
2004	25.992,00
2005	28.149,34
2006	30.485,73
2007	33.016,05
2008	35.756,38

→ Año de Inversión

Elaboración : Autor

Con cada uno de estos cuadros finalmente se puede realizar el estado de resultados que se indica a continuación.

TABLA # 28

Estado de Resultados

DETALLE	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ventas Netas	105.115,11	124.085,24	141.103,53	159.187,51	179.589,16	
Costo de Ventas	43.575,74	48.742,29	52.683,14	56.531,52	60.667,41	
Utilidad Bruta	61.539,37	75.342,95	88.420,39	102.655,99	118.921,75	
Gastos Salarios	19.139,86	20.728,47	22.448,93	24.312,19	26.330,10	
Gastos Administrativos	2.339,28	2.533,44	2.743,72	2.971,44	3.218,07	
Gastos Arriendo	25.992,00	28.149,34	30.485,73	33.016,05	35.756,38	
Gastos Royalty	1.576,73	1.861,28	2.116,55	2.387,81	2.693,84	
Depreciación Muebles y Enseres	3.034,89	3.034,89	3.034,89	3.034,89	3.034,89	
Depreciación Computadora	600,00	600,00	600,00			
Amortización Franchise Fee	1.566,60	1.566,60	1.566,60	1.566,60	1.566,60	
Amortización Gastos Constitución	78,80	78,80	78,80	78,80	78,80	
Utilidad Operativa	7.211,22	16.790,14	25.345,17	35.288,20	46.243,06	
Gastos Financieros	4.333,06	2.888,70	1.444,35			
Utilidad antes de Impuestos	2.878,16	13.901,43	23.900,82	35.288,20	46.243,06	
Impuestos (36,25%)	1043,33	5039,27	8664,05	12791,97	16763,11	
Utilidad Neta	1.834,83	8.862,16	15.236,77	22.496,23	29.479,95	

CAPITULO 6

EVALUACIÓN

FINANCIERA

6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para evaluar proyectos se utiliza métodos analíticos, que son los que dan importancia a la cronología de los flujos de caja, es decir, consideran el valor del dinero en el tiempo y utilizan procedimientos de descuento con el objeto de hacer comparables a las sumas de dinero percibidas en distintos momentos en el tiempo.

Estos métodos sirven para la determinación de la rentabilidad del proyecto, y son los siguientes:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Valor Actual Neto Ajustado (VANA)
- Relación Beneficio Costo (B/C)
- Período Real de Recuperación (PRR)

Este proyecto será evaluado con los tres primeros métodos, ya que los cinco van a dar el mismo resultado, ya sea de aceptación o de rechazo al proyecto.

Para poder tener una decisión de inversión, al momento de evaluar el proyecto se debe determinar las entradas y salidas de efectivo que tiene el mismo y durante la vida útil o período de duración.

Se debe calcular el total de la inversión requerida y la tasa pertinente a la que deben descontarse a los flujos de caja.

Se determina a los flujos de caja libres de un proyecto, es decir, flujos de caja sin financiamiento como:

- ✓ Relación de ingresos y egresos en el tiempo que se usa para determinar la conveniencia o no de una alternativa (proyecto) de inversión. No todos los movimientos de dinero se incluyen en este

Flujo de Caja Libre de un proyecto. No entran en su conformación los siguientes renglones: aportes de capital, préstamos recibidos, pagos de préstamos, pagos de intereses), ahorros en impuestos por intereses (implícito) y utilidades o dividendos pagados.⁹

- ✓ El flujo de caja libre que incluye los ingresos y egresos generados o producidos por el proyecto cuando ocurren, no obstante que se excluyen algunos desembolsos (como intereses y pago de préstamos) y que se incluyen rubros que no son desembolsos de dinero sino recursos comprometidos, como es el caso del costo de oportunidad de utilizar unas instalaciones físicas ya existentes. Este flujo de caja es muy importante porque sirve para hacer los cálculos de VAN y el TIR, utilizando para ello la tasa de descuento.¹⁰

Los flujos de caja que surgen después de la inversión son positivos. Este tipo de flujos de caja generalmente se presentan cuando se trata de proyectos que tienen una demanda continua, crecen en porcentajes muy pequeños, de manera que no se requiere inversiones adicionales o de expansión para acompañar la demanda.

Los flujos de caja que son la herramienta para evaluar el proyecto son proyecciones anuales y nacen del Estado de Resultados para los años de duración del proyecto. Al final de la vida útil se calculan los valores residuales o de reventa de los activos fijos y del capital de trabajo.

Para este proyecto éstos valores residuales de activos fijos, que se incluirán en el flujo de caja en el año cinco, son calculados de la siguiente manera:

⁹ www.javeriana.edu.co/decisiones/glosarioabc.htm

¹⁰ “Decisiones de Inversión”, Cap. #6, Ignacio Vélez Pareja

TABLA # 29
Cálculo del Valor de Salvamento Neto de los Activos Fijos

DETALLE	Muebles y Enseres	Computadora
Valor de salvamento	4.855,83	180,00
Valor en libros	9.104,67	0,00
Utilidad ó (Pérdida)	-4.248,85	180,00
Impuesto (36,25%)	-1.540,21	65,25
VALOR NETO SALVAMENTO	6.396,03	114,75

Elaboración : Autor

Después de realizar el Flujo de Caja Libre del proyecto se calcula el Valor Actual Neto (VAN). Como se asume que no tiene deuda el proyecto, la tasa pertinente de descuento para actualizar los flujos de caja es la tasa que exigen los inversionistas, es decir, el costo de oportunidad de los recursos propios. (K_e)

Para estimar la tasa de descuento (K_e) se tomarán en cuenta los factores siguientes:

- Riesgo País
- Rendimiento del bono a 10 años libre de riesgo de Estados Unidos, menos la tasa de inflación de USA
- Tasa de inflación del Ecuador

Esto significa que la tasa de descuento (K_e) para utilizar en el flujo libre de caja está en 22%.

El Valor Actual Neto es un enfoque de flujo de efectivo descontado, en la elaboración del presupuesto de capital. Con este método, todos los flujos de caja se descuentan al valor presente, utilizando la tasa de descuento pertinente.

Según aumenta la tasa de descuento, disminuye el valor presente de los flujos de ingreso de efectivo futuros con relación al valor presente de los flujos de egreso. Como Resultado el Valor Actual Neto disminuye.¹¹

Cuando la suma de estos flujos de efectivo descontados es cero o más, se acepta la inversión, en caso contrario, se rechaza.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de salida de efectivo que se esperan con el valor presente de los flujos de entrada de efectivo esperados.

El criterio de aceptación del proyecto mediante la Tasa Interna de Retorno consiste en comparar la tasa interna con la tasa exigida por los inversionistas, también conocida como tasa límite o mínima. Si la TIR es superior a K_e , se acepta el proyecto, en caso contrario se rechaza.

En general, los métodos de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno conducen a la misma decisión de aceptación de rechazo.

La evaluación del proyecto se efectuará mediante el método del Valor Actual Neto Ajustado (VANA).

Este es un método de evaluación, en este enfoque se descomponen los flujos de efectivo en dos componentes:

- Flujos de efectivo no apalancados.
- Flujos de efectivo de la deuda

Con este método se puede calcular en primer lugar, el Valor Actual Neto, que es el VAN Básico, se considera como si estuviera financiado sólo con recursos propios (Patrimonio).

Una vez ya calculado el VAN Básico, es modificado añadiéndole el valor generado por las fuentes de financiamiento.

¹¹ James Van Horne , “Administración Financiera”, Novena Edición, Cáp. # 6, Pág. # 153

Para calcular el VANA se necesita además del VAN Básico que ya se calculó antes, se necesita también la tabla de amortización para poder identificar cuales van ha ser los escudos fiscales de cada año.

La tabla de amortización de igual forma ya se elaboró en el capítulo # 5, ahora se procede a calcular los escudos fiscales que resultan de la multiplicación entre los intereses pagado por la tasa de impuesto, en este caso es el 18%.

Luego de tener el valor del escudo fiscal, se lo lleva a valor actual con una tasa de descuento que viene a ser el costo de la deuda (K_d), es decir, la tasa de interés que tiene el préstamo; para obtener el Valor que añade la deuda.

Todo esto se deduce en la siguiente fórmula:

$$\text{VANA} = \text{Valor Actual Neto Básico} + \text{Valor que Añade la Deuda}$$

A continuación se presenta el flujo libre de caja para el proyecto (FCLP), con un período de duración de 5 años.

Enseguida del flujo libre de caja se encuentra los cálculos pertinentes para obtener el escudo fiscal y el valor que añade la deuda; con esto conseguir el resultado final del Valor Actual Neto Ajustado (VANA).

Ya obteniendo estos resultados se puede decidir si el proyecto es viable o no lo es.

TABLA # 30

Flujo de Caja para el Proyecto no Apalancado

DETALLE	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Utilidad Operativa		7.211,22	16.790,14	25.345,17	35.288,20	46.243,06
Impuestos (36,25%)		2.614,07	6.086,42	9.187,62	12.791,97	16.763,11
Depreciación Muebles y Enseres		3.034,89	3.034,89	3.034,89	3.034,89	3.034,89
Depreciación Computadora		600,00	600,00	600,00		
Amortización Franchise Fee		1.566,60	1.566,60	1.566,60	1.566,60	1.566,60
Amortización Gastos Constitución		78,80	78,80	78,80	78,80	78,80

INVERSIONES

Franchise Fee	-7.833,00					
Activos Fijos	-26.079,13					
Capital de Trabajo	-25.875,19	-5.518,60	-4.317,72	-4.256,10	-4.578,47	
Gastos Constitución Empresa	-394,00					

VALOR DE SALVAMENTO

Muebles y Enseres						6.396,03
Computadora						114,75
Capital de Trabajo						44.546,08

FCLP	-60.181,32	4.358,84	11.666,29	17.181,74	22.598,06	85.217,10
VAN (Ke = 22%)	2.422,74					
TIR	23,23%					

TABLA # 31
Cálculo del Escudo Fiscal

DETALLE	1	2	3
Intereses	4.333,06	2.888,70	1.444,35
Impuestos	36,25%	36,25%	36,25%
Escudo Fiscal	1.570,73	1.047,16	523,58

Elaboración: Autor

TABLA # 32
Valor que añade la Deuda

DETALLE	1	2	3
Escudo Fiscal	1.570,73	1.047,16	523,58
Costo de la Deuda (Kd)	18,00%	18,00%	18,00%
Factor de Actualización	0,847458	0,718184	0,608631
Valor del Escudo Fiscal	1.331,13	752,05	318,67
Valor Actual Total del Escudo Fiscal o Valor que añade la Deuda	2.401,85		

Elaboración: Autor

Tomando en cuenta que el valor que añade la deuda es de \$2.401,85 y que el valor del VAN Básico es de \$ 2.422,74 se obtiene:

$$\text{VANA} = \text{VAN Básico} + \text{Valor que añade la Deuda}$$

$$\text{VANA} = 2.422,74 + 2.401,85$$

$$\text{VANA} = \mathbf{4.824,59}$$

Por lo tanto el proyecto es viable y las decisiones de inversión son aceptadas.

Después de haber comprobado que el proyecto es viable, es necesario saber en que punto las ventas permiten que la empresa no pierda ni gane.

El punto de equilibrio consiste en llegar a determinar el total de ventas, en el cual la empresa no tenga pérdida ni obtenga utilidades, es decir tanto los ingresos como la suma de costos y gastos operativos son iguales.

Para poder calcular el punto de equilibrio operativo, es necesario identificar los costos y gastos tanto fijos como variables, que se encuentran en el Estado de Resultados.

La fórmula del punto de equilibrio en cifra de ventas es la siguiente:

$$PE = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

En las siguientes tablas se presenta las ventas totales, el costo variable total y el costo fijo total para el primer año de funcionamiento de la franquicia, tomando en cuenta que dentro de los costos variables y fijos se encuentran los siguientes rubros:

Costos y Gastos Fijos

- Gastos Salarios
- Gastos Arriendo
- Gastos Administrativos (luz, agua, teléfono)
- Depreciación Muebles y Enseres
- Depreciación Computadora
- Amortización Franchise Fee
- Amortización Gastos de Constitución

Costos y Gastos Variables

- Mercadería
- Gastos Royalty

TABLA # 33**Ventas totales para el año 2004**

AÑO	VENTAS
2004	105.115,11

Elaboración : Autor

TABLA # 34**Costo Variable Total para el año 2004**

RUBRO	VALOR
Mercadería	43.575,74
Gastos Royalty	1.576,73
TOTAL	45.152,47

Elaboración : Autor

TABLA # 35**Costo Fijo Total para el año 2004**

RUBRO	VALOR
Gastos Salarios	19.139,86
Gastos Administrativos	2.339,28
Gastos Arriendo	25.992,00
Depreciación Muebles y Enseres	3.034,89
Depreciación Computadora	600,00
Amortización Franchise Fee	1.566,60
Amortización Gastos Constitución	78,80
TOTAL	52.751,43

Elaboración : Autor

Sabiendo los valores totales, se puede realizar la fórmula y comprobar que la diferencia entre el resultado de las ventas con el costo fijo total más el costo variable total, da un resultado de cero, es decir que no existe utilidad, ni tampoco pérdida para la franquicia.

Enseguida se indica el total de ventas que el punto de equilibrio operativo genera para el año 2004.

$$PE = \frac{52.751,43}{1 - \frac{45.152,47}{105.115,11}}$$

$$PE = \frac{52.792,63}{1 - 0,4296}$$

$$PE = \frac{52.751,43}{0,5704}$$

$$PE = \$ 92.481.47$$

Esto significa que para el año 2004 las ventas deben ser de \$ 92.481,47, ahí será cuando la franquicia llegue al momento en el cual no tendrá utilidades ni pérdidas.

Esta cifra representa un margen de 87,98% con relación a las ventas proyectadas.

Este margen se lo considera aceptable en el primer año ya que es un año de introducción del producto, pero se espera que para los siguientes años disminuya puesto que las ventas se incrementarán anualmente.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan a continuación se refieren a la decisión final que se debe tomar para este proyecto y los beneficios que una franquicia proporciona.

- Al realizar el proyecto se observó que si no existe una gestión eficaz dentro de la franquicia, ésta no tendrá éxito a pesar de que el producto de la misma sea de buena marca y buena calidad.
- Una franquicia es buena cuando la demanda para el producto es universal o, al menos no se limita únicamente a la región del franquiciante.
- Las franquicias proveen de muchas ventajas al franquiciado, siendo éstas: capacitación constante, tener un negocio propio perteneciendo a una organización, la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital, etc.
- Tener una franquicia implica continuar con la eficiencia que se ha manejado la marca, lo que le ha permitido desarrollarse a nivel mundial.
- La planificación estratégica es primordial para una franquicia, esto ayuda a crear y ofrecer pautas las cuales guían al franquiciado hacia el mejor camino.
- Este estudio de factibilidad está enfocado a un mercado objetivo que comprende a las mujeres de 20 a 59 años de edad que habitan en la ciudad de Quito y pertenecen a un nivel socioeconómico medio-medio y alto.

- La demanda está establecida por medio de encuestas que se realizó en la ciudad de Quito a una muestra de 397 personas.
- Esta franquicia contará con 3 Vendedores y un Gerente General, los cuales percibirán salarios de acuerdo al Instructivo Salarial del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.
- El período de evaluación para el estudio de factibilidad de una franquicia de ropa casual de mujer en la ciudad de Quito es de cinco años.
- Después de haber elaborado los estudios correspondientes y la evaluación financiera, se puede determinar que este proyecto es viable, ya que cumple con las expectativas del inversionista y del mercado objetivo.

7.2 RECOMENDACIÓN

- Con el propósito de establecer la factibilidad de ejecución de una franquicia de ropa casual de mujer en la ciudad de Quito se procedió a realizar el estudio correspondiente mediante la metodología del VANA. Dicho estudio dio como resultado un VAN de \$ 2.422,74; un TIR de 23,23% y un VANA de \$ 4.824,59. Como se puede observar el VANA es positivo, esto significa que el proyecto es viable, por lo tanto se recomienda su ejecución.

B
I
B
L
I
O
G
R
A
F
Í
A

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Sáenz, Rodrigo, **MANUAL DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**, Quito, 2000
- Van Horne, James, **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**, Prentice - Hall Hispanoamericana, Novena Edición, México, 1993
- Stanton, Etzel, Walker, **FUNDAMENTOS DE MARKETING**, Mc Graw Hill, onceava edición, México, 2000
- Dornbush R, Fischer S, **MACROECONOMÍA**, Mc Graw Hill, sexta edición, Madrid, 1994
- Fernández J, Oviedo J, Pascual D, **COMO ELABORAR UN MANUAL DE FRANQUICIA**, Tormo y Asociados, Madrid, 2001
- Bermejo M, Rubio I., De la Vega I., **LA CREACIÓN DE LA EMPRESA PROPIA (Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito)**, Mc Graw Hill, Madrid, 1994
- Clavijo, Mayra, **FRANQUICIAS: UN NEGOCIO DE FUTURO (revista Criterios # 31)**, Quito, 2001
- Investigación EKOS, **FRANQUICIAS: ¡AL ALCANCE DE SUS MANOS! (revista EKOS)**, Quito, 2002
- Villagrán, Leonidas, **ASPECTOS LEGALES DE LA FRANQUICIA**, Quito, 2002
- INEC, **DIFUSIÓN DE RESULTADOS DEFINITIVOS DEL VI CENSO DE POBLACIÓN Y V DE VIVIENDA**, 2001

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- www.bce.fin.ec (Banco Central del Ecuador)
- www.entrepreneur.com (Revista que abarca temas de Franquicias)
- www.legalsolutions.homestead.com (Corporación Legal de servicios generales)
- www.fransol.com (Franchise Solutions)
- www.ccq.org.ec (Cámara de Comercio de Quito)
- www.infofranquicias.com (Revista que abarca temas de Franquicias)
- <http://sparta.javeriana.edu.co/portal/principal/index.jsp>
(Pontificia Universidad Javeriana, Bogota - Colombia)
- www.frontconsulting.com (Consultores en franquicias)
- www.buscafranquicias.com (Directorio y buscador de franquicias por categorías)

A

N

E

X

O

S

ANEXO # 1
FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LA MUESTRA

EDAD : _____

OCUPACIÓN: _____

1. ¿Con qué tipo de ropa Ud. prefiere vestirse?:

- a. INFORMAL b. CASUAL (semiformal) c. FORMAL

2. ¿Qué marca de ropa prefiere?

- a. GUESS b. TOMMY c. BB2 d. MNG

3. ¿Está de acuerdo con la existencia de nuevas franquicias de ropa en la ciudad?

- a. SI b. NO

4. ¿Qué porcentaje de su sueldo utiliza en adquirir una nueva prenda de vestir?

- a. 5% b. 10% c. 15% d. 20% e. 30%

5. ¿Qué prenda de vestir es la que Ud. más compra?

- a. FALDAS b. PANTALÓN C. BLUSAS d. CHAQUETAS

ANEXO # 2

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR ACTIVIDAD ECONOMICA (**)

tasas de variación t/t-1
miles de dólares de 2000

Actividades Trimestres	Agricultura	Pesca	Fabricación de productos de la refinación de petróleo	Construcción	Comercio al por mayor y menor	Transporte y almacenamiento	Intermediación financiera	Otros servicios (*)	P.I.B.
2000.I	-0,9	2,2	-19,6	12,7	1,6	5,0	-3,3	1,6	-0,4
2000.II	2,3	-15,7	4,9	8,1	4,6	-2,1	-13,3	0,9	3,2
2000.III	-2,6	-6,5	-6,0	2,7	-1,8	-0,6	2,2	1,1	0,1
2000.IV	0,0	6,5	-3,9	1,1	3,0	1,4	-1,8	1,2	1,7
2000	4,3	-21,6	-20,1	18,3	3,8	7,0	2,2	3,7	2,8
2001.I	1,1	4,5	14,3	-1,8	1,1	-1,4	29,8	1,7	2,6
2001.II	-0,6	0,7	1,3	0,4	0,5	2,0	8,7	1,3	0,2
2001.III	0,9	1,4	2,3	1,7	0,3	-1,6	7,1	0,9	0,1
2001.IV	0,1	2,0	-20,5	2,4	2,3	2,3	-0,1	0,6	0,4
2001	0,4	2,8	7,8	4,0	4,7	0,1	37,6	5,0	5,1
2002.I	5,9	1,2	12,8	6,3	0,1	-2,6	-9,4	0,2	0,9
2002.II	1,7	2,2	-5,3	2,3	3,2	3,8	6,2	0,3	2,3
2002.III	-0,2	-0,4	5,3	4,9	-0,8	0,0	4,6	0,4	0,6
2002.IV	-0,2	2,0	-6,7	3,1	0,0	1,1	0,3	0,2	0,3
2002	7,5	5,7	-1,4	14,7	4,0	1,8	2,3	1,9	3,4

Elaboración: Autor

Fuente: CUENTAS NACIONALES - BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

(*) Incluye : Hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas y a los hogares

(**) La nomenclatura de las Cuentas Nacionales Trimestrales es más reducida a la de las cuentas nacionales anuales

ANEXO # 3

INSTRUCTIVO SALARIAL

FIJACION DE LOS SALARIOS E INCREMENTO AL SALARIO BASICO UNIFICADO

INTRODUCCION

El Departamento Jurídico de la Cámara de Comercio de Quito pone a disposición de los señores afiliados el presente Instructivo Salarial para la aplicación del Acuerdo 0001 del Ministro del Trabajo y Recursos Humanos, el cual fija las remuneraciones básicas unificadas de los trabajadores en general, operarios de artesanías y servicio doméstico.

I FIJACION SALARIAL

1.1 FIJACION DEL SALARIO BASICO UNIFICADO

A partir del 1 de enero del 2003, se fijan las remuneraciones unificadas de todos los trabajadores privados sujetos al Código del Trabajo en un 8% adicional, que se calculará sobre el salario básico unificado más la tercera alícuota correspondiente a la incorporación de los componentes salariales, para el año 2003. Las remuneraciones básicas unificadas mínimas para los trabajadores que no se encuentran comprendidos en las tablas sectoriales, serán las siguientes:

	SUELDO BASICO 31-DIC-2002	COMPONENTE SALARIAL	SUBTOTAL	INCREMENTO 8%	REMUNERA- CION BASICA UNIFICADA
- Trabajadores en general					
Trabajadores pequeña industria					
Trabajadores de maquila					
Trabajadores agrícolas	\$ 104.88	\$ 8.00	\$112.88	\$ 9.03	\$ 121.91
- Operarios de artesanías	48.61	2.40	51.01	4.08	55.09
- Trabajadores servicio doméstico	36.89	2.94	39.83	3.18	43.01
- Remuneraciones básicas sectoriales	Se incrementará el 8% a la sumatoria de la remuneración básica vigente en el 2002 más \$8.00 de la fracción de los componentes salariales que se unifica en el año 2003.				

1.2 REMUNERACION SECTORIAL UNIFICADA MINIMA

Ningún trabajador del sector privado podrá percibir como remuneración, una cantidad inferior a los sueldos y salarios establecidos en las diversas tablas sectoriales.

Por ello los trabajadores que al 31 de Diciembre del 2002, se encontraban percibiendo remuneraciones superiores a las que constan en las respectivas tablas, pero inferiores a lo que resulte de agregar los U.S. \$ 8.00 más el 8% de incremento, tendrán derecho a que sus empleadores les incrementen la diferencia hasta completar la remuneración mínima básica unificada de la tabla sectorial correspondiente.

1.3 EFECTOS LEGALES DEL INCREMENTO

La remuneración básica unificada o la remuneración sectorial unificada, según el caso, servirá de base para calcular y pagar:

- a) Las horas suplementarias y extraordinarias;
- b) Aportes al IESS;
- c) Fondo de Reserva;
- d) El decimotercer sueldo;
- e) Las vacaciones; y,
- f) Las indemnizaciones.

II COMPONENTES SALARIALES EN PROCESO DE INCORPORACION

Los trabajadores de acuerdo a su categoría ocupacional y/o estructura ocupacional, tendrán derecho a percibir durante el año 2003 mensualmente y en forma adicional a su respectiva remuneración básica, por concepto de remanente de los componentes salariales aún no incorporados a la remuneraciones, los siguientes valores:

	COMPONENTE SALARIAL 2002
a) Trabajadores en general, de la pequeña industria y agrícolas	USD 16.00
b) Trabajadores de Maquila	USD 11.20
c) Operarios de artesanías	USD 4.80
d) Trabajadores del Servicio Doméstico	USD 5.88

III FIJACION DEL VALOR MINIMO A PAGARSE EN CONTRATOS DE TRABAJO POR HORA

Se fija en **USD 0.91 (NOVENTA Y UN CENTAVOS DE DOLARES AMERICANOS)**, el valor mínimo a pagarse por cada hora de trabajo en los contratos de trabajo por hora, durante el año 2003.

IV ASESORIAS ESPECIALES

La Cámara de Comercio de Quito por intermedio del Departamento Jurídico, atenderá las inquietudes que tengan los señores afiliados respecto de los casos concretos que se presenten en sus empresas o centros de trabajo.

V COSTO REAL DE MANO DE OBRA

INGRESO REAL MENSUAL	USD	168.36
1. Remuneración básica mínima unificada		121.91
2. Décimotercer sueldo		10.15
3. Décimocuarto sueldo		10.15
4. Fondo Reserva		10.15
5. Componentes Salariales		16.00
COSTOS ADICIONALES	USD	20.10
1. Aporte al IESS (11.15%)		13.83
2. SECAP (0.50%)		0.60
3. IECE (0.50%)		0.60
4. Vacaciones		5.07
COSTO TOTAL POR TRABAJADOR	USD	188.46

FUENTE: Ministerio del Trabajo
Acuerdo 0001
enero del 2003

Quito enero 2003

ANEXO # 4

La Cámara de Comercio de Quito pone a disposición de los señores afiliados las Tablas Sectoriales que regirán para el año 2003. En estos valores se incluye los **8 dólares** correspondientes a la tercera fracción de los componentes salariales en proceso de incorporación a la remuneración y el **8%** de incremento a los salarios básicos sectoriales dispuesto por el Acuerdo 0001 del Ministro de Trabajo.

CODIFICACION	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	SALARIO MINIMO
0601	1. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	
06010001	CATEGORIA I	
0601000102	Entrega de mercadería	USD 130.57
0601000103	Auxiliar departamento de mostrador	130.57
0601000104	Empleado de empaque y/o carga	130.57
0601000105	Empacadores-cargadores	130.57
0601000106	Mensajero-conserje	130.57
0601000107	Empleado de aseo	130.57
0601000108	Ayudante y/o auxiliar de bodega	130.57
0601000109	Auxiliares en general de servicios, ventas, mantenimiento y oficinas de transporte	130.57
0601000111	Empacador(a) despachador(a) perchero(a)	130.57
0601000112	Control y vigilancia interna	130.57
06010002	CATEGORIA II	
0601000201	Kardista	132.47
0601000202	Empleador(a) registro de ventas y reposición de perchas en supermercados, comisariatos y almacenes	132.47
0601000203	Empleado(a) de mostrador, encargado de embalaje	132.47
0601000204	Recepcionista mecanógrafa-operador(a) de central telefónica	132.47
0601000205	Práctico recetario	132.47
0601000206	Oficinista	132.47
0601000207	Empleado de mostrador de perfumería	132.47
0601000208	Vendedor de gasolina	132.47
0601000209	Demostradora impulsadora	132.47
0601000210	Vendedor(a)	132.47
0601000211	Técnico en mantenimiento	132.47
0601000212	Técnico de archivo	132.47
06010003	CATEGORIA III	
0601000301	Decorador, carpintero y electricista	USD 134.38
0601000302	Agente local	134.38
0601000303	Operador de Terminal de Cómputo	134.38
0601000304	Cajero(a), cobrador(a) operador máquina registradora y/o electrónica	134.38
0601000305	Carnicero	134.38
0601000306	Digitador	134.38
0601000307	Almacenerista	134.38

CODIFICACION	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	SALARIO MINIMO
06010004	CATEGORIA IV	
0601000401	Agente viajero	USD 136.17
0601000402	Cajero(a) y/o pagador(a) en general	136.17
0601000404	Cobrador-recaudador	136.17
0601000405	Secretaria de importaciones	136.17
0601000406	Analista auxiliar de administración	136.17
0601000407	Analista auxiliar financiero	136.17
0601000408	Auxiliar profesional agropecuario	136.17
0601000409	Asistente de abogacía	136.17
0601000410	Supervisor(a) área de ventas y cobros	136.17
0601000411	Asistente de bodeguero y guardalmacén	136.17
06010005	CATEGORIA V -	
0601000501	Analista financiero	USD 137.75
0601000502	Analista de administración	137.75
0601000503	Profesional agropecuario	137.75
0601000505	Asistente del jefe de ventas, de programador, de compras, de administración, de recursos humanos, de mantenimiento	137.75
0601000506	Bodeguero-guardalmacén	137.75
06010006	CATEGORIA VI	
0601000601	Jefe de programador	USD 142.49
0601000602	Jefe de ventas	142.49
0601000603	Jefe de compras	142.49
0601000604	Jefe de administración	142.49
0601000605	Jefe de recursos humanos	142.49
0601000606	Jefe de mantenimiento	142.49
0601000607	Jefe de importaciones	142.49
0703	2. CHOFERES PROFESIONALES	
07030001	I Chofer Profesional Licencia Tipo B	
0703000101	Para automóviles y camionetas con acoplados de hasta 1750 kilogramos de carga útil o casas rodantes	USD 131.55
07030002	II Chofer Profesional Licencia Tipo C	
0703000201	Para camiones sin acoplados y los comprendidos en la clase B	USD 132.31
07030003	III Chofer Profesional Licencia Tipo D	
0703000301	Para los destinados al servicio de transporte de pasajeros y los de la clase B o C según el caso	USD 132.91
07030004	IV Chofer Profesional Licencia Tipo E	USD 134.21
0703000401	Para camiones articulados o con acoplados, maquinaria especial no agrícola y los de la clase C y D .	

CODIFICACION	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	SALARIO MINIMO
0806	3. CONTADORES, ASISTENTES, AUXILIARES Y/O AYUDANTES DE CONTABILIDAD	
0806000001	Auxiliar o ayudante de contabilidad 1 (Bachiller en Contabilidad)	USD 138.95
0806000002	Auxiliar o ayudante de contabilidad 2 (Bachiller en Contabilidad y dos años de experiencia)	141.13
0806000003	Asistente de contabilidad (Bachiller en Contabilidad y 5 años de experiencia)	143.35
0806000004	Contador Bachiller (Bachiller en Contabilidad y dos años de experiencia en labores como Asistente de Contabilidad)	150.66
0808	4. GUARDIANIA PRIVADA, EMPRESAS SEGURIDAD Y SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	
080801	4.1 GUARDIAS O SEGURIDAD FISICA	
0808010005	Guardiana y demás personas que realizan funciones de seguridad para personas naturales o jurídicas, portando armas o no.	USD 130.68
080802	4.2 SEGURIDAD MOVIL O TRANSPORTE DE VALORES	
0808020006	Tripulante recolector	USD 130.95
0808020007	Tripulante de seguridad	130.95
0808020008	Tripulante Chofer	131.32
0808020009	Tripulante Jefe de vehículo	131.66
0808020010	Investigador	132.14
0808020011	Supervisor	131.77
0808020012	Jefe de Rutas	133.56
0808020013	Jefe de Operaciones	134.43
0808020014	Instructor	135.90
080803	4.3 SEGURIDAD ELECTRONICA	
0808030006	Instalador	USD 131.87
0808030007	Investigador	132.14
0808030008	Supervisor	132.96
0808030009	Jefe de Operaciones	134.43
0808030010	Instructor	135.90
080804	4.4 SERVICIO DE RONDA O SERENO Y GUACHIMANIA	
0808040012	Ronda o sereno	USD 130.68
0808040013	Guachimán	130.68

CODIFICACION	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	SALARIO MINIMO
0808	5. SERVICIOS GENERALES: CONSERJERIA, PORTERIA Y LIMPIEZA	
080804	NIVEL 1	
0808040011	Administrador	USD 136.60
0808040009	Jefe de mantenimiento	133.88
080804	NIVEL 2	
0808040002	Conserje	USD 130.24
0808040003	Portero	130.24
0808040004	Mensajero	130.24
0808040014	Auxiliar de limpieza	129.91
0811	6. SECRETARIAS	
0811000001	Secretaria básica-recepcionista	USD 134.38
0811000002	Secretaria taquimecanógrafa (con experiencia)	138.13
0811000003	Secretaria contable	140.36
0811000004	Secretaria bilingue	147.99
0811000005	Secretaria ejecutiva	151.30
0912	7. TALLERES DE REPARACION Y MANTENIMIENTO DE AUTOMORES	
	SECTOR OBREROS SIN TITULO	
	PRIMERA CATEGORIA	
0912010101	Ayudante de limpieza y servicios generales.	USD 131.43
0912010102	Ayudante de mecánica general	131.43
0912010103	Ayudante de mecánica de motores	131.43
0912010104	Ayudante de rectificador	131.43
0912010105	Ayudante de sistemas de inyección	131.43
0912010106	Ayudante de tornero	131.43
0912010107	Ayudante de cerraduras y vidrios	131.43
0912010108	Ayudante de lubricador	131.43
0912010109	Ayudante de sistemas de escape	131.43
0912010110	Ayudante de vulcanizador	131.43
0912010111	Ayudante de caja y transmisión	131.43
0912010112	Ayudante de electricista	131.43
0912010113	Ayudante de frenos y suspensión	131.43
0912010114	Ayudante de enderezador	131.43
0912010115	Ayudante de pintor	131.43
0912010116	Ayudante de soldador	131.43
	SEGUNDA CATEGORIA	
0912010201	Mecánico de cerraduras y vidrios	USD 131.77
0912010202	Mecánico lubricador	131.77
0912010203	Mecánico de sistemas de escape	131.77
0912010204	Mecánico vulcanizador	131.77

CODIFICACION	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	SALARIO MINIMO
0912010205	Mecánico soldador	USD 131.77
0912010206	Mecánico de forja	131.77
TERCERA CATEGORIA		
0912010301	Mecánico de caja y transmisión	USD 132.20
0912010302	Mecánico electricista	132.20
0912010303	Mecánico de frenos y suspensión	132.20
CUARTA CATEGORIA		
0912010401	Mecánica general	USD 132.63
0912010402	Mecánica de motores	132.63
0912010403	Mecánico rectificador	132.63
0912010404	Mecánico de sistemas de inyección	132.63
0912010405	Mecánico tornero y/o fresador	132.63
SECTOR OBRERO CON TITULO		
QUINTA CATEGORIA		
0912020501	Maestro en caja y transmisión	USD 135.08
0912020502	Maestro electricista	135.08
0912020503	Maestro enderezador	135.08
0912020504	Maestro en frenos y suspensión	135.08
0912020505	Maestro pintor	135.08
0912020506	Maestro soldador	135.08
SEXTA CATEGORIA		
0912020601	Maestro mecánico general	USD 135.63
0912020602	Maestro en motores	135.63
0912020603	Maestro rectificador	135.63
0912020604	Maestro en sistemas de inyección	135.63
0912010605	Maestro tornero y/o fresador	135.63
SECTOR ADMINISTRATIVO		
PRIMERA CATEGORIA		
0912030101	Mensajero	USD 131.43
0912030102	Conserje	131.43
0912030103	Portero	131.43
0912030104	Guardián	131.43
SEGUNDA CATEGORIA		
0912030201	Recepcionista de oficina	USD 131.55
0912030202	Empacador-despachador	131.55
0912030203	Cobrador	131.55
0912030204	Ayudante de bodega	131.55
0912030205	Comprador	131.55

CODIFICACION	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	SALARIO MINIMO
--------------	------------------------	----------------

TERCERA CATEGORIA

0912030301	Oficinista	USD 131.77
0912030302	Ayudante de kardista	131.77

CUARTA CATEGORIA

0912030401	Vendedor de mostrador	USD 132.31
0912030402	Kardista	132.31
0912030403	Facturador	132.31

QUINTA CATEGORIA

0912030501	Recepcionista de trabajo	USD 132.52
0912030502	Bodeguero	132.52
0912030503	Cajero	132.52

SALARIOS NO CONTEMPLADOS EN LAS COMISIONES SECTORIALES

Para las ocupaciones o puestos de labor o ramas de trabajo o actividades económicas, incluyendo la artesanal, que no se les ha fijado su estructura ocupacional o escalafón sectorial, la remuneración mínima (sueldo o salario), en ningún caso podrá ser inferior a:

9999999999	Agrícolas y otros no contemplados en las comisiones sectoriales	USD 121.91
9999999999	Operarios de Artesanías	55.09
9999999999	Servicio Doméstico	43.01

VALOR DEL COMPONENTE SALARIAL DURANTE EL AÑO 2003

El valor de los Componentes Salariales para los trabajadores comprendidos en las tablas sectoriales, para el año 2003 es de **USD 16.00 (DIECISEIS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)**, los mismos que no constituyen materia gravada para aportes al IESS.

FUNCIONES NO CONTEMPLADAS EN LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL

9999999999	Gerente General
9999999999	Personal Directivo y Ejecutivo
9999999999	Servicio Doméstico

Para las ocupaciones de los sectores que no consten en estas tablas, el sueldo mínimo no podrá ser inferior al menor valor mensual establecido en cada estructura ocupacional. Los sueldos que sobrepasen a los mínimos fijados en estas tablas no podrán ser disminuidos por ningún concepto. Estos salarios entraron en vigencia a partir del 1 de enero de 2003.

FUENTE:

Quito enero 2003

ANEXO # 5

COLECCIÓN DE CONTRATOS

Manual jurídico: Colección de contratos

El Contrato de Franquicia se divide en dos partes; la primera se refiere a la posición del franquiciado previa a la apertura del establecimiento; la segunda regula la relación de continuidad entre **Patatas Mine** y el franquiciado, una vez que el negocio está en marcha.

Patatas Mine dispone de dos fases en la firma del Contrato. La primera se denomina «Contrato de Compra» y la segunda «Contrato de Licencia o Franquicia»

La segunda fase consta de cuatro documentos; el primero es el Contrato de Licencia o Franquicia. Los otros tres se exponen en un apartado aparte; el segundo y el tercero, dadas las características específicas de **Patatas Mine**, son contratos que recogen aspectos legales que cubren diferentes áreas fundamentales para el desarrollo de los establecimientos **Patatas Mine**. El último es un modelo de contrato de arrendamiento para aquellos franquiciados que no posean o no tengan contratado todavía local.

NOTA: Si usted posee en sus manos este Manual, es porque ya ha superado la primera fase del Contrato.

10.1 PRIMERA FASE DEL CONTRATO DE FRANQUICIA. CONTRATO DE COMPRA

La primera parte del contrato se denomina -Contrato de Compra- y se divide en tres partes:

- Aprobación de la Concesión de Franquicia
- Contrato de «Reserva de objetivos»
- Contrato de «Protocolo de Acuerdos previos para la Constitución de una Sociedad Franquiciada con pacto de cumplimiento de obligaciones.

10.1.1 Aprobación de la Concesión de franquicia

La aprobación de franquicia para nuevos franquiciados comprende tres aspectos, resumidos a continuación:

- **Aprobación de la situación legal:** El franquiciado debe cumplir los requisitos legales impuestos por **Patatas Mine** para la constitución de una sociedad perteneciente a la cadena
- **Aprobación operacional:** El franquiciado habrá sido seleccionado por estimar que está capacitado para gestionar un establecimiento **Patatas Mine**
- **Aprobación financiera.** **Patatas Mine** exige que la inversión del potencial franquiciado no sea inferior al 60% del coste total de un establecimiento, incluyendo los costes de arrendamiento del local (si existieran)

El proceso de aprobación se habrá hecho efectivo en su caso, al haber superado la fase preliminar. En la misma, usted habrá tenido una serie de entrevistas y habrá asistido a sesiones informativas impartidas por nuestros representantes. Habrá rellenado, además, los siguientes formularios:

- Solicitud de Franquicia - Formulario de Compromiso de Administración - Situación económico-financiera

Contrato de Reserva de Objetivo

Una vez que **Patatas Mine** ha determinado que el franquiciado cumple provisionalmente con los requisitos para formar parte del sistema, se formalizará un Contrato de Reserva de Objetivo o Precontrato, en el que se establecerán los términos y condiciones de la aprobación de franquicia, así como un -Área Objetivo--, dentro de la cual el futuro, franquiciado tendrá autorización para buscar un emplazamiento en un período definido de tiempo.

Una vez formalizado el Contrato de Reserva de Objetivo, se habrá realizado también un depósito del 40% del *Canon de Entrada*. La validez de este precontrato es de 30 días, periodo durante el cual los responsables de **Patatas Mine** visitarán el local seleccionado por el franquiciado.

En caso de no ser aprobado el local o de que los interesados no dispongan del mismo a la firma del precontrato, disfrutarán de plazo hasta el vencimiento de este documento para la presentación de un local y su aprobación. **Patatas Mine** preservará durante el periodo las exclusividades acordadas. Transcurrido éste, cesará la validez del precontrato citado, siendo restituido un 60% (le 1,1 cantidad depositada. Tanto **Patatas Mine** como los solicitantes se reservan el derecho de dar por terminada la validez de este precontrato de forma unilateral.

PRECONTRATO O CONTRATO DE RESERVA DE OBJETIVO

En Madrid a de del 20.....

De una parte D....., con domicilio en Madrid, calle.....
quien actúa como Presidente de la Compañía **Patatas Mine**, constituida
con fecha..... de del 20..... ante el Notario de Madrid D.....
con el no..... de su Protocolo y NIF no.....

De otra parte D., español, mayor de edad, casado, industrial, con
domicilio en, quien actúa como Administrador único de
constituida el..... ante el Notario de Madrid, con el no.
de su Protocolo, y NIF no.

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad legal necesaria para la firma del presente documento, y puestos previamente de acuerdo, de su libre y, espontánea voluntad, se reúnen libremente en este acto para desarrollar los acuerdos previos conforme a las condiciones generales y particulares que a continuación se exponen:

1.- Reserva del área objetivo: Una vez cumplidos los requisitos para formar parte provisional de la cadena, **Patatas Mine** reserva el área de..... comprendida entre las calles situada en la ciudad de a favor de....., con el fin de establecer un nuevo negocio **Patatas Mine** en las condiciones que se especifican en los diferentes Manuales del «paquete de franquicia».

2.- Depósito 40% sobre el Canon Inicial: A la firma del presente documento, el franquiciado hace efectivo el 40% del Canon (le Entrada. le da derecho a entrar a formar parte de la red

Patatas Mine, aunque en principio ello ocurrirá sólo de forma provisional hasta que el local presentado por el franquiciado sea aprobado por la Dirección de **Patatas Mine**.

3.- Visita del local: Un responsable del Departamento de Servicios Generales de **Patatas Mine** visitará el local propuesto por el franquiciado para establecer un negocio **Patatas Mine**. Los requisitos que debe cumplir el local propuesto se establecen en el capítulo sexto del «paquete de franquicia». En los días posteriores a la visita, **Patatas Mine** se pondrá en contacto con el franquiciado para darle una respuesta sobre la propuesta del local. Si es positiva, se pasará a la siguiente fase del contrato.

4.- Asistencia de Patatas Mine para buscar local: Si el local propuesto no cumple los requisitos necesarios para el futuro establecimiento, **Patatas Mine** asistirá al futuro franquiciado para encontrar uno nuevo en la zona objetivo reservada. Para ello, **Patatas Mine** cuenta con el asesoramiento y cooperación habitual de.....

5.- Plazo de vencimiento: Este documento tiene una validez de 30 días desde la firma del mismo. A partir de ese momento, si todavía no existe local para el establecimiento de un negocio **Patatas Mine**, el presente que dará rescindido de forma inmediata. Si por el contrario se ha encontrado el local adecuado, y el franquiciado sigue interesado, se pasará a la siguiente fase.

6.- Devolución del importe: En el caso de que el local presentado no satisfaga los requisitos y que no se encuentre otro alternativo dentro de los 30 días de validez del presente documento, **Patatas Mine** devolverá el 60% del importe hecho efectivo por el franquiciado a la firma de este contrato.

7.- Rescisión del contrato: Durante los 30 días de plazo del contrato, éste podrá ser rescindido por cualquiera de las partes de forma unilateral. Si ello ocurre, por parte de **Patatas Mine**, éste devolverá el dinero aportado por el franquiciado y que desde ese momento dejará de serlo definitivamente a todos los efectos; si la rescisión es decidida por el franquiciado, **Patatas Mine** devolverá el 60% del canon a causa de la pérdida de oportunidad provocada por el franquiciado.

Y para que conste, firman por duplicado y a un sólo efecto, en el lugar y fecha indicada en el encabezamiento.

Por parte del FRANQUICIADOR

Por parte del FRANQUICIADO

10.1.3 Contrato de Acuerdos Previos a la Constitución

Todavía dentro de esta Primera Fase del Contrato de Compra, y después de que **Patatas Mine** ha aprobado el local en el que se establecerá el nuevo negocio, y si persiste el interés mutuo, el franquiciado y el franquiciador **Patatas Mine**- deberán firmar un protocolo de intenciones. Este contrato hace de puente entre esta primera fase del Contrato y la segunda, que se verá continuación.

REUNIDOS

De una parte,(nombres de los propietarios de **Patatas Mine**)....., como(cargo que ocupan en **Patatas Mine**)..... domiciliada en Madrid, calle, según escritura de apoderamiento otorgada ante el Notario de Madrid, el de 199.....

De otra parte, D., domiciliado en
De, y en su propio nombre

Ambas partes se reconocen mutua capacidad legal para la firma del presente contrato privado con pacto de cumplimiento de obligaciones, en orden a constituir una sociedad franquiciada de **Patatas Mine**, y puestos previamente de acuerdo, de su libre y espontánea voluntad.

MANIFIESTAN

A) Que la Sociedad **Patatas Mine** está interesada en expandir su negocio de explotación de establecimientos de comida rápida, en todo el territorio nacional, mediante el sistema de franquicias.

Para este fin, **Patatas Mine** cuenta con un *know how* original, basado en una estrategia de *marketing* integrado y sistema de producción estandarizado, así como con un manual en el que se explica con detalle el funcionamiento de la sociedad franquiciada, un programa informático exclusivo de contabilidad y control, alianzas estratégicas ventajosas para compra de producto establecidas con empresas del mercado de la alimentación y distribución, un extenso y acumulado *know how* en el sector de la comida rápida y una prestigiosa imagen de marca.

B) Que D está interesado en entrar de la mano de **Patatas Mine** en este sector y en formar parte de la citada sociedad franquiciada, puesto que dispone de un local (en propiedad o en arrendamiento) y capacidad para formar la estructura necesaria para el lanzamiento y desarrollo de la citada compañía debiendo devengar por ello un canon de franquicia, que deberá abonar inicialmente, además de los royalties correspondientes sobre ventas brutas mensuales, y un canon mensual en concepto de publicidad, que se destinará a los fondos de la cadena para realizar las campañas de *marketing*.

C) Que D conoce suficientemente la franquicia de **Patatas Mine** y tiene la suficiente capacidad comercial y administrativa para gestionar el negocio.

Por todo ello, ambas partes establecen un conjunto de compromisos, que se regirán por los siguientes:

PACTOS:

Primero: Constitución de la Sociedad Franquiciada.-

D, que tomará la franquicia, constituye la sociedad. con un capital de 500.000 Pts., y denominada **Patatas Mine**

Segundo: Suscripción y desembolsos.-

D. suscribirá y desembolsará la totalidad del capital necesario para constituir la sociedad de responsabilidad limitada.

Tercero: Contribuciones de Patatas Mine - Patatas Mine se

Se compromete a franquiciar a la citada sociedad. Además, D será nombrado Administrador único, y a él se le proporcionará todo el *know how*, así como la formación empresarial, comercial, técnica, organizativa, administrativa, legal e informática necesaria, cediendo a la sociedad franquiciada el nombre uso de las marcas de la compañía. La sociedad franquiciada se beneficiará, además, de la calidad y los precios establecidos en todos los conciertos y alianzas estratégicas que **Patatas Mine** ya tiene.

Cuarto: Precio del Canon de Entrada.- A la firma del presente documento, D deberá abonar a su exclusivo cargo la cantidad de 8500.000 de pesetas en concepto de canon de entrada o pago inicial. Este canon le dará derecho a:

1. Constituir la Sociedad Franquiciada **Patatas Mine**
2. El Manual completo de la franquicia
3. Derecho a recibir formación en los centros piloto

Quinto: Pago de Royalties.- Después del canon de entrada, la sociedad franquiciada deberá abonar mensualmente el 4% sobre las ventas brutas mensuales, en concepto de royalties.

Sexto: Pago del Canon de Publicidad.- Para hacer frente a las campañas de publicidad de la cadena, D....., franquiciado de **Patatas Mine**, abonará un 3% sobre ventas brutas, en concepto de canon de publicidad.

Séptimo: Exclusividad.- **Patatas Mine** se compromete a respetar el ámbito geográfico de acción de cada sociedad franquiciada, no pudiendo, por este hecho, crear puntos franquiciados en la zona acordada en el presente contrato. Los criterios por los que se regirá dicha exclusividad, son tres:

- No existirán dos establecimientos **Patatas Mine** en poblaciones o zonas urbanas siempre que no superen los 100.000 habitantes
- Cuando se trate de lugares de mucho tránsito (zona centro) no podrán existir dos establecimientos si no existe entre ellos al menos un kilómetro de distancia
- No podrán instalarse dos negocios en un mismo centro comercial, estación o zona recreativa

Estos criterios se corresponden con una zona que permite una rentabilidad óptima. Dicha rentabilidad viene determinada por una serie de estudios realizados previamente.

En cualquier caso, no se otorgará a la sociedad franquiciada la exclusividad definitiva hasta tanto no haya obtenido de media 160 consumiciones diarias, como mínimo. El plazo para lograrlo será de dos años. Si vencido ese plazo no se hubiera alcanzado la rentabilidad prevista en los presupuestos anuales, o se estuviera realmente alejado de lograr estos objetivos, si **Patatas Mine** recibe una propuesta para establecer un nuevo local, aunque no se respeten los criterios de exclusividad arriba expuestos, podrá firmar un nuevo contrato de franquicia.

De cualquier manera, **Patatas Mine** se compromete desde el momento de la firma del presente documento a no negociar con ninguna otra persona ni física, ni jurídica, y a respetar la gestión de D..... siempre que se vayan logrando los objetivos previstos. Solamente en el caso de que la zona franquiciada sea demasiado amplia, y que ésta pudiera soportar la existencia de un nuevo establecimiento, el franquiciador se reserva el derecho de implantar un nuevo establecimiento, pero con la salvedad de que tendrá que ofrecerlo con carácter de prioridad a su franquiciado ya establecido en dicha zona y por ello beneficiario del legítimo derecho de preferencia.

Octava: Duración.- El presente acuerdo privado durará el tiempo que D..... permanezca como socio de la Sociedad Franquiciada. La duración de la franquicia será de un

mínimo de 5 años, renovables por ese mismo tiempo de forma automática, salvo que se realice preaviso notarial con seis meses de antelación al cumplimiento del plazo.

Novena: Gestión.- Para la gestión completa -comercial, administrativo contable, logística, técnica, y otros servicios-, el franquiciado tendrá total autonomía durante dos años. La matriz se limitará a pedir información, y a asesorar siempre que el franquiciado así lo requiera.

Patatas Mine exige a sus franquiciados que utilicen el software que se les ha proporcionado para la gestión administrativo-contable, así como para realizar los pedidos a los proveedores.

Décima: Disolución.- Si se procediera a la disolución de la Sociedad Franquiciada, después de que haya transcurrido el periodo mínimo establecido de dos años sin alcanzar los objetivos previstos, los pactos presentes se disolverán.

No será causa de disolución de la sociedad el fallecimiento de los socios, los herederos podrán continuar la sociedad en las mismas condiciones que el fallecido.

De no interesar a los herederos la continuación del negocio deberán buscar una persona que se haga cargo de la sociedad franquiciada, y presentarla a **Patatas Mine**, que deberá dar su conformidad. **Patatas Mine** se compromete, en este caso, a ayudar para buscar a un interesado.

Undécima.- El presente contrato se basa en la buena fe y confianza de las partes, en el caso de incumplimiento del presente contrato se responderá de los perjuicios causados, tanto por daño emergente como por lucro cesante, y si hubiese disconformidad o litigio que pudiera ocasionar la interpretación del presente contrato, se conviene la competencia jurídica de los tribunales de Madrid capital.

En prueba de conformidad, firman el presente por duplicado y a un solo efecto, en la fecha y lugar indicadas en el encabezamiento del mismo.

D

PATATAS MINE

10.2 SEGUNDA FASE DEL CONTRATO: CONTRATO DE FRANQUICIA

Esta fase supone la firma del contrato definitivo que le otorgará la licencia para operar bajo el copyright de **Patatas Mine**, y usted potencial franquiciado tiene desde el momento de la firma, la condición de nuevo franquiciado de la cadena **Patatas Mine**.

A la firma del mismo, se deberá hacer efectivo el resto del Canon de Entrada, es decir el 60% del total.

Con la firma del Contrato de Licencia, se entrega todo el «paquete de franquicia», así como el programa para iniciar las obras de acondicionamiento, decoración y diseño del local. Mientras éstas se realizan, usted, franquiciado, deberá asistir a los cursos de formación, como se indica en el capítulo octavo.

Desde el momento de la firma del contrato, el tiempo que transcurre hasta que se pone en funcionamiento el nuevo establecimiento será el imprescindible; de ello se encarga nuestro Departamento de Servicios Generales, coordinando todas las actividades necesarias junto a usted, para que en el menor tiempo posible un nuevo establecimiento **Patatas Mine** esté operativo.

A partir de entonces se deberán abonar los correspondientes royalties mensuales y el canon de publicidad. Todo ello queda recogido en el siguiente documento:

**DESARROLLO NORMATIVO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA
ENTRE PATATAS MINE Y LA SOCIEDAD FRANQUICIADA**

En Madrid, a de del 20.....

REUNIDOS

De una parte,(nombres de los propietarios de **Patatas Mine**)
Como cargo que ocupan en **Patatas Mine**)....., domiciliada en Madrid,
calle según escritura de apoderamiento otorgada ante el Notario de
Madrid, el de 200.....

De otra parte, D, domiciliado en, de
y en su propio nombre.

Ambas partes se reúnen libremente en este acto para desarrollar los acuerdos previos conforme a las condiciones generales y particulares que a continuación se exponen:

CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACIÓN DE LA FRANQUICIA

I.- DEFINICIONES

1.- LEGISLACIÓN APLICABLE.-

- Real Decreto 2485/98 por el que se desarrolla el artículo 62 de la Ley 7/96 de Ordenación del Comercio Minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia y se crea el registro de franquiciadores.
- El Reglamento de la Comisión de la Comunidad Europea de 30 de noviembre de 1988, no. 4087788, relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado de Roma, trata sobre las categorías de acuerdos de franquicia.
- El Reglamento del Consejo de la Comunidad Europea de 20 de diciembre de 1993, sobre la marca comunitaria.
- Ley 18/89, de 17 de julio, de Defensa de la Competencia.
- R.D. 157/92, de 21 de febrero, de desarrollo de la Ley de Defensa de la Competencia en materia de exenciones por categorías, autorización singular y registro de defensa de la competencia
- Ley 32/88, de 10 de noviembre, que trata de las marcas.
- Ley 11/86, de 20 de marzo, de Patentes.
- R.D. 645/90, del 18 de mayo, sobre marcas.
- Ley 11/86, de 20 de marzo, sobre patentes.
- R.D. 2245/86, de 10 de octubre, sobre patentes

- Estatuto sobre la Propiedad Industrial, aprobado por el R.D.- Ley de 24 de julio de 1929.

2.- CONCEPTOS.-

- 2.1.- Franquicia.-** La presente franquicia se define como un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a una marca concreta, productos originales, nombre comercial, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, concierto de empresas, alianzas estratégicas, sistemas de logística y comercialización, que deberán explotarse para la venta de productos o la prestación de servicios a los consumidores y usuarios finales de los establecimientos **Patatas Mine**.
- 2.2.- Acuerdo de franquicia.-** Contrato en virtud del cual la empresa **Patatas Mine** --el franquiciador- cede a la otra sociedad - el franquiciado- a cambio de una contraprestación financiera, directa ó indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y servicios y que comprende, por lo menos:
- El uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales, de los equipos industriales y del servicio al cliente
 - La comunicación por el franquiciador al franquiciado de *su know how* experiencias y planteamientos de negocio, identificados de manera confidencial y secreta en un manual que transmite toda la información relevante sobre la manera de organizar y desarrollar el negocio
 - La prestación por el franquiciador a la sociedad franquiciada de asesoramiento legal, comercial, técnico, organizativo, administrativo y de control, durante la vigencia del acuerdo
- 2.3. Patatas, Salsas y Rellenado Patatas Mine.-** Producto elaborado por los franquiciados según el método indicado por el franquiciador. Las patatas son presentadas de tres maneras: fritas, asadas y rellenas. A esto hay que añadir, la elaboración de las salsas y el relleno que acompañan a las patatas
- 2.4.- Alimentos del franquiciador-** Productos distribuidos por los proveedores que el franquiciador tiene concertados
- 2.5.- Punto de venta.-** Los locales aportados por el franquiciado y utilizados como punto de venta, en los cuales se elaboran las patatas y se ofrece el servicio y atención al cliente
- 2.6.- Know how.-** Conjunto de conocimientos prácticos, derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por éste, que es secreto, relevante e identificado en un Manual de Franquicia
- Secreto.-** El hecho de que el *know how*, en su conjunto o en la configuración y ensamblaje de sus componentes no sea generalmente conocido o fácilmente accesible, no se limita al sentido estricto de que cada componente individual del *know how* deba ser totalmente desconocido o inobtenible fuera de los negocios del franquiciador.
- Relevante.-** El hecho de que el *know how* deba incluir una información importante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y en particular para la presentación de productos para la venta mediante la expedición automática, la distribución de productos en relación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera. *El know how* debe ser útil para el franquiciado, al ser capaz de organizar el negocio y lanzar la empresa, de mejorar la posición competitiva de la Sociedad Franquiciada, en especial de obtener los resultados esperados o ayudándole a introducirse en un mercado nuevo.

Identificado.- El hecho de que el *know how* deba estar descrito de una manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y substancialidad, la descripción del *know how* puede ser resumida en el acuerdo de franquicia, en un documento separado o en cualquier otra forma apropiada, como por ejemplo en un Manual de Franquicia.

3.- CONTENIDO OBLIGATORIO DE LOS ACUERDOS DE FRANQUICIA

3.1.- OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR

Patatas Mine se obliga, dentro de un territorio, área o sector de mercado, previamente negociado, a:

- 3.1.a. No conceder el derecho de explotar la franquicia o parte de ella a terceros, mientras el socio franquiciado cumpla las condiciones de la franquicia
- 3.1.b. No explotar por sí mismo la franquicia en ese territorio, área o sector de mercado, ni a comercializar por sí mismo los productos o servicios objeto de la franquicia con arreglo a una fórmula similar, mientras que esté asociado con el franquiciado.
- 3.1.c. A la Sociedad Franquiciada las marcas, los productos, los sistemas, los estudios, impresos o normas que se establezcan siempre de acuerdo con las condiciones pactadas.
- 3.1.d. Proporcionar en lo posible una superestructura comercial a la Sociedad Franquiciada que le permita contar en todo momento con el apoyo de una marca e imagen corporativa de reconocimiento público
- 3.1.e. Permitir beneficiarse a la Sociedad Franquiciada de todos los acuerdos y alianzas estratégicas establecidas con proveedores líderes de mercado, en orden a obtener los productos con un mejor precio, calidad y servicio que el resto de los competidores
- 3.1.f. Proporcionar formación al socio franquiciado en todos aquellos aspectos del proceso productivo, legales, tributarios, administrativos, informáticos, organizativos, logísticos, comerciales, publicitarios y técnicos que necesite para el mejor desarrollo del negocio
- 3.1.g. Dar prioridad al socio franquiciado para subcontratar los servicios de distribución, logística, gestoría y comercialización en igualdad de condiciones de precio, calidad y servicio

3.2.- OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

- 3.2.a. El socio franquiciado y la Sociedad Franquiciada se obligan a no concluir con terceros acuerdos de franquicia, similares a éste
- 3.2.b. El socio franquiciado y la Sociedad Franquiciada se obligan a explotar la franquicia, proporcionando todos los recursos humanos, técnicos y materiales, a través de subcontrataciones
- 3.2.c. El socio franquiciado y la Sociedad Franquiciada se obligan a abstenerse, fuera del territorio, área o sector de mercado, objeto del contrato, de establecer un nuevo local comercial, con igual o parecida denominación, y haciendo uso del *know how* transmitido
- 3.2.d. El socio franquiciado y la Sociedad Franquiciada se obligan a no elaborar y comercializar, en el punto de venta establecido por ambas partes, productos competidores con los del franquiciador, ya sean elaborados por él mismo o distribuidos por un tercero

3.3.- OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DEL FRANQUICIADO

- 3.3.a. Comercializar exclusivamente productos que cumplan las especificaciones mínimas de calidad establecidas por el franquiciador, no acudiendo a proveedores ajenos a los señalados o aprobados por el franquiciador
- 3.3.b. Comercializar productos elaborados exclusivamente por el franquiciador o por terceros designados por éste, cuando resulte impracticable aplicar especificaciones objetivas de calidad debido a la naturaleza de los productos objeto de la franquicia
- 3.3.c. No ejercer, ni directa ni indirectamente, un comercio similar en un territorio o área donde pudiera competir con un miembro de la red franquiciada, incluido el franquiciador. El franquiciado se mantendrá bajo esta obligación por un período de tres años después de la expiración del contrato
- 3.3.d. No adquirir tampoco participaciones, por reducida que sea, en el capital de una empresa competidora
- 3.3.e. Obrar con la máxima diligencia para comercializar los productos y prestar con esmero los servicios objeto de la franquicia, ofreciendo a la venta una gama de productos, adaptados a los gustos del consumidor, realizando una facturación mínima, planificando de antemano sus pedidos, manteniendo una logística integral y permanente
- 3.3.f. Abonar al franquiciador el importe mensualmente establecido, correspondiente al canon de publicidad y a los royalties
- 3.3.g. No divulgar a terceros el *know how* comunicado por el franquiciador. El franquiciado se mantendrá asimismo bajo esta obligación hasta tres años después de la expiración del acuerdo. En cualquier caso, si se probara haber entregado documentación confidencial, total o parcial, del Manual de Franquicias a terceros, **Patatas Mine** podrá solicitar una indemnización de 15 millones de pesetas
- 3.3.h. Comunicar al franquiciador toda experiencia relevante obtenida en el marco de la explotación de la franquicia
- 3.3.i. Informar al franquiciador de toda infracción de los derechos de propiedad industrial e intelectual concedidos, emprender acciones legales contra los infractores o asistir al franquiciador en cualquier acción legal que decida interponer contra aquellos
- 3.3.j. No utilizar el *know how* concedido por el franquiciador para otros fines distintos de la explotación de la franquicia. El franquiciado se mantendrá bajo esta obligación con posterioridad a la expiración del contrato, al menos durante tres años
- 3.3.k. Asistir a cursos de formación organizados por el franquiciador
- 3.3.l. Aplicar los métodos comerciales elaborados por el franquiciador, así como sus sucesivas modificaciones
- 3.3.m. Cumplir las normas del franquiciador en cuanto a la calidad de los productos, envases, proveedores y marcas, mantenimiento y limpieza del equipo, la publicidad y la presentación del establecimiento
- 3.3.n. Permitir al franquiciador que efectúe controles en el establecimiento, tanto en lo referente a la elaboración de las patatas como al servicio prestado al cliente
- 3.3.ñ. No cambiar la ubicación del establecimiento comercial sin el consentimiento escrito del franquiciador

- 3.3.o. No ceder los derechos y obligaciones resultantes del acuerdo de franquicia sin consentimiento del franquiciador
- 3.3.p. Por último, pero esencial, tal como se describe en el protocolo de acuerdos previos, a cubrir a su cargo, y bajo su personal responsabilidad, cualquier inversión, gasto o carga que sea precisa para el funcionamiento de la Sociedad Franquiciada, siempre que se haya agotado el capital necesario para poner en marcha el establecimiento y la cuenta de explotación, fijado en el Capítulo 9 del Manual del Franquiciado

Es responsabilidad exclusiva suya el abono de los cánones de publicidad y royalties.

CONDICIONES PARTICULARES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Asimismo y conocidas las disposiciones generales de la franquicia:

MANIFIESTAN

- A) Que **Patatas Mine está interesada** en expandir su negocio de comida rápida mediante el sistema de franquicias.
- B) Que **Patatas Mine** tiene un *know how* sustancial, importante, identificado y recopilado en un Manual del Franquicias, que le permite franquiciar a otras compañías, volcando sobre las mismas todos los sistemas y procedimientos de organización para la explotación del negocio.
- C) Que **Patatas Mine** proporciona a los franquiciados un negocio con atractivos beneficios, si se cumplen con rigor los requerimientos de gestión que aquí se expresan.
- D) Que la Sociedad **Patatas Mine** ha suscrito un protocolo de acuerdos previos en el que se compromete constituir una sociedad interesada en tomar la franquicia para la explotación del referido negocio, asegurando tener capacidad comercial suficiente para gestionar un establecimiento **Patatas Mine**, dando la calidad de servicio que también aquí se explicita.
- E) Que a la Sociedad **Patatas Mine** le interesa utilizar las marcas con las que **Patatas Mine** ha establecido -o llegue a establecer- concertos y alianzas estratégicas, siguiendo en todo momento las directrices de ubicación y comercialización, así como las pautas higiénico-sanitarias y de calidad establecidas por la legislación sanitaria del país y las recomendadas por la propia compañía franquiciadora.
- F) Que **Patatas Mine** acepta como franquiciador las obligaciones que dichos servicios de franquicia conlleva y, por todo ello, establecen los siguientes:

PACTOS

Primero: Objeto.- **Patatas Mine** concede a **Patatas Mine** la .. exclusividad para la zona geográfica delimitada entre a fin de que pueda establecer un local **Patatas Mine**, para elaborar y comercializar los productos desarrollados por **Patatas Mine**.

Segundo: Licencia y Beneficios Estimados.- **Patatas Mine** cede el uso del nombre a **Patatas Mine** para el establecimiento de un negocio, diseñado conforme a la estrategia concebida por la propia compañía, dedicada a la elaboración y comercialización de las referidas patatas, proporcionándole la marca y el *know how*, necesario para la obtención de beneficios.

El socio de la Sociedad Franquiciada se ha comprometido a cubrir a sus expensas las inversiones necesarias para organizar adecuadamente el negocio, fundamentalmente el canon de entrada y más adelante los royalties y el canon de publicidad, además de los alimentos necesarios para elaborar y comercializar las patatas con todos sus ingredientes necesarios.

El franquiciador no se compromete a realizar ninguna previsión de resultados por cuenta del franquiciado o de la sociedad que gestiona, siendo todas las cifras que se le hubieran entregado, antes y después de este contrato, puramente orientadas y calculadas basándose en la bondad de las posiciones y de los consumos estándares. El franquiciado así lo reconoce y acepta.

Tercero: Modelo de Magnitudes y Objetivos de Negocio.- El modelo mínimo de magnitudes de este negocio obliga a la Sociedad Franquiciada a comercializar una media de 160 consumiciones al día, entre patatas y bebidas, en el plazo máximo de dos años.

Cuarto: Distribución.- Patatas Mine tiene concertada la distribución de los alimentos e ingredientes necesarios para la elaboración tanto de las patatas como de las salsas y relleno. En el caso de que la Sociedad Franquiciada estuviera situada fuera de los márgenes de acción de los proveedores oficiales de **Patatas Mine**, podrá concertar la distribución de los alimentos e ingredientes con otro suministrador, siempre que cumpla con los niveles exigidos de calidad, servicio y precio aprobados por **Patatas Mine**. Para ello deberá comunicárselo a **Patatas Mine** que serán los encargados de medir dichos niveles.

Quinto: Precios de Venta al Público.- La Sociedad Franquiciada deberá fijar siempre sus precios en función de lo que dicte **Patatas Mine**. De igual modo, las modificaciones en la política de precios de venta al público serán transmitidas a todos los franquiciados, y se producirán de un modo homogéneo en los establecimientos.

Sexto: Asistencia antes de la apertura del centro,- El equipo colaborador de **Patatas Mine** elaborará un proyecto de decoración y distribución del local. Una vez que sea aprobado, después de haber hecho las modificaciones pertinentes, el mismo equipo comenzará las obras de construcción y acondicionamiento. Los gastos de dichas operaciones correrán a cargo del franquiciado.

Séptimo: Asistencia Técnica.- El equipo industrial adquirido por la Sociedad Franquiciada a los fabricantes concertados, ponen disposición en toda la red de franquicias un servicio de mantenimiento y de reparación oficial, a cargo de los proveedores y fabricantes de las citadas máquinas, durante el tiempo de garantía.

Octavo: Transporte del Equipo Industrial y Mobiliario.- **Patatas Mine**, por medio de los proveedores y fabricantes oficiales, se encargará de contratar por cuenta de la Sociedad Franquiciada el transporte e instalación de las máquinas y mobiliario, ubicándolas donde el franquiciado hubiese acordado.

Este coste será cargado a la sociedad franquiciada sin recargo alguno por las gestiones de **Patatas Mine**.

Noveno: Distribución de Bebidas.- La Sociedad franquiciada deberá de contratar igualmente la distribución de las bebidas a los proveedores oficiales de **Patatas Mine**, no pudiendo acordar con otro distribuidor el suministro de bebidas diferentes para los establecimientos **Patatas Mine**, salvo permiso escrito del franquiciador.

Décimo: Asistencia después de la apertura.- La asistencia después de la apertura del establecimiento se concretará en visitas mensuales, envío de circulares, documentación, etc. Todos los franquiciados recibirán el **Boletín Patatas Mine**. Dicha asistencia tendrá un límite; el franquiciado tiene en el manual proporcionado por el franquiciador todos los detalles necesarios para la operatividad del negocio, por lo tanto la asistencia puntual en el mismo establecimiento

del franquiciado cuando éste lo solicite, se realizará en caso de que el problema sea grave o no esté contemplado en los manuales operativos su resolución.

Undécimo: Estructura Comercial, Publicidad y Promociones.- El franquiciado se compromete a no realizar una actividad comercial idéntica o similar a la contemplada en el contrato, en una zona en la que pudiera entrar en competencia con algún otro franquiciado de la red **Patatas Mine**, ni por sí mismo ni mediante terceros.

Los gastos correspondientes a las campañas de publicidad y de promoción que en el ámbito nacional realice **Patatas Mine** serán soportados con las aportaciones (Canon de Publicidad) de todos los miembros de la red.

Las actividades de promociones y publicidad, se harán de acuerdo a las directrices que marque **Patatas Mine** para todos sus franquiciados.

Duodécimo: Administración, Finanzas y Auditoría.- La administración será llevada por la sociedad franquiciada, y mensualmente deberá entregar un informe de gestión a los Servicios Centrales de **Patatas Mine**. Dichos informes serán veraces y en todo momento reflejarán la situación real de la sociedad franquiciada.

Los pagos a los proveedores serán negociados como mínimo a 45 días -con tendencia a convertirse en 90 ó 120 días-, mediante letra que será aceptada, con firma mancomunada y domiciliada. Ningún pago podrá efectuarse sin su correspondiente soporte administrativo (factura, albarán o recibo), y el documento de pago, ya sea letra, talón o recibo, será nominativo.

Los documentos originales y soportes contables, que sean objeto de ser contabilizados, serán archivados, a fin de que mensualmente se cierren los estados financieros y contables.

Decimotercero: Logística y Control.- Los Servicios de Logística y Control correrán por cuenta del socio franquiciado. Las responsabilidades que conlleva este servicio son similares a los clásicos servicios profesionales de secretaría y gestoría.

Decimocuarto: Prioridades de cargos y de pagos.- La Sociedad Franquiciada planteará el negocio de tal manera que no puedan producirse pérdidas en ningún momento, ni siquiera al comienzo de la actividad. Para ello, el franquiciado soportará determinados gastos iniciales sin tan siquiera devengarlos.

Tendrán prioridad máxima de pago los gastos de explotación, es decir, los productos suministrados por los proveedores y el porcentaje sobre ventas brutas, correspondiente a los royalties mensuales y al canon de publicidad, que habrán de ser abonados por la sociedad franquiciada si la cuenta de explotación lo permite o, si no, directamente por el franquiciado a título personal, hasta que la cuenta de explotación permita lo contrario.

Estos pagos se harán por domiciliación bancaria o, excepcionalmente, por talón nominativo al Franquiciador, todos los meses, enviado por correo certificado al domicilio de **Patatas Mine**.

Decimoquinto: Exclusividad y Defensa del Concesionario.- El presente contrato de franquicia, sus efectos y consecuencias, están referidos exclusivamente al ámbito de (especificación de la zona de exclusividad), no pudiendo la Sociedad Franquiciada instalarse fuera de esta zona o ámbito territorial. Así mismo, **Patatas Mine** se compromete a cumplir las obligaciones contraídas en las condiciones generales de este contrato y, muy especialmente, a no conceder licencia a otra persona física o jurídica en el mismo sector de mercado y/o dentro de este territorio. En el supuesto de que alguien haciendo uso indebido de la licencia se estableciera dentro de la zona o contactara con clientes de algunos de los sectores reservados a otros franquiciados, **Patatas Mine** se verá obligado a cancelarle inmediatamente la licencia e iniciará las gestiones legales necesarias conducentes a la cancelación de la franquicia.

Decimosexto: Obligaciones.- El franquiciado viene obligado a cumplir las obligaciones contraídas en las condiciones generales de este contrato y a actuar exclusivamente en el territorio, zona o sector asignado. Queda expresamente prohibido, sin autorización escrita de **Patatas Mine**, comercializar en otro territorio, zona o sector que no sea de su exclusividad, ceder a terceros la licencia, realquilar, ceder o emplear el establecimiento en algún modo no determinado en este Manual, suministrarse con otros productos o marcas que no sean productos que comercialice o apruebe **Patatas Mine** conforme a sus normas, adquirir esas marcas a proveedores ajenos a los señalados por **Patatas Mine**, utilizar las marcas y rótulos indebidamente, asesorar o utilizar el manual de **Patatas Mine** y su *know how* en beneficio de terceros, etc,

Decimoséptimo: Formación Empresarial y Comercial.- Una vez suscrito el contrato de franquicia, el socio franquiciado tendrá el derecho de acudir, a su cargo, a los cursos de formación que se impartirán en Madrid, con un programa suficiente, en el que se le informará de los aspectos técnicos, legales, comerciales, de organización, de marketing, control y de informática, así como el estudio financiero de su propio negocio, corriendo los costes de esta formación a cargo de **Patatas Mine**. Finalizada la formación se pondrá al frente del negocio, ajustándose a las directrices y sistemas de comercialización recomendados por **Patatas Mine**.

Periódicamente, los Gerentes de las Sociedades Franquiciadas, podrán solicitar formación gerencial, técnica y comercial, en orden a obtener los mejores resultados posibles de su gestión al frente de la empresa, siempre a su costa.

Decimooctavo: Gestión Contable, Administrativa, jurídica y Financiera.- La Sociedad Franquiciada se obliga a seguir los sistemas administrativos, contables y el plan presupuestario que **Patatas Mine** marque. El franquiciado se obliga a enviar mensualmente a **Patatas Mine** un informe de gestión. También pondrá en conocimiento de **Patatas Mine** los estados contables al 31 de diciembre de cada año, así como toda circunstancia susceptible de modificar la situación jurídica o financiera de la empresa franquiciada.

El socio franquiciado se compromete en firme a cumplir con toda la normativa fiscal y a no incurrir en el protesto de cheques o letras aceptadas, ni a ceder, arrendar o aportar el local a otra sociedad, ni a constituir presencia sobre la empresa o hipoteca sobre los inmuebles, ni a constituirse en garante o avalista dando en prenda sus participaciones en la sociedad de franquicia, sin autorización escrita de **Patatas Mine**.

El franquiciador podrá en cualquier momento solicitar del franquiciado copia de los documentos que acrediten haber cumplido con todas las normas y obligaciones fiscales y de las cotizaciones a el S.S., si las hubiere.

Decimonoveno: Adhesión- El Franquiciado se adhiere en su totalidad a las cláusulas y normativas elaboradas por **Patatas Mine** al objeto de proporcionar un excelente servicio a los clientes y contribuir, de la mejor buena fe, a la obtención de los mayores beneficios para ambas partes.

Vigésimo: Duración y Terminación del Contrato.- El presente contrato tendrá, en principio, una duración de 5 años, a partir del cual será renovado tácitamente por el mismo período.

En caso de dolo, falsedad o falta de la información, abandono, negligencia en el servicio, incumplimiento de las obligaciones generales o alguna de las cláusulas del presente contrato y de las directrices de la Compañía, **Patatas Mine** podrá rescindir los compromisos contraídos con el socio franquiciado unilateralmente, reservándose las acciones judiciales que considere oportunas.

- A) En concreto, el franquiciador tendrá derecho a terminar inmediatamente el contrato de franquicia por las causas siguientes:

1o. En el caso de que el franquiciado se declare insolvente o en quiebra, o haga una asignación a favor de acreedores, y tal condición no se remedie de manera satisfactoria para el Franquiciador dentro de los 30 días siguientes a producirse el hecho.

2o. En el caso de que el franquiciado falseara los datos o las cifras al franquiciador, en cualquiera de los informes, estados y documentos que el franquiciado tiene que suministrar de acuerdo con este contrato o con los solicitados expresamente.

3º. En el caso de que el franquiciado fuera declarado culpable de un delito, de manera que el nombre de **Patatas Mine** pudiera quedar negativamente afectado.

4º. Si el franquiciado vende, asigna o transmite sus derechos o subarrienda el local donde está implantada la sociedad franquiciada, sin autorización expresa del franquiciador.

5º. Si la sociedad franquiciada no está al corriente de los pagos de todo tipo que tiene que efectuar como consecuencia de la firma de este contrato.

6o. Si el Gerente-Administrador de la franquicia comete alguna infracción de acuerdo con las condiciones generales o particulares establecidas, en este contrato

B) Por parte del franquiciado:

El franquiciado podrá terminar voluntariamente este contrato en cualquier momento, notificándolo con una antelación de seis meses a la fecha prevista para ello. En cualquier caso, la terminación no será efectiva hasta que el franquiciado haya cumplido con todas las obligaciones y pagos pendientes.

El franquiciado no tendrá derecho a la devolución de las cantidades pagadas al franquiciador como consecuencia de la franquicia. Si la terminación se produjese como consecuencia de un incumplimiento del franquiciado, **Patatas Mine** se reserva el derecho a exigir la indemnización por daños y perjuicios que por ley le pudiera corresponder.

Patatas Mine y el franquiciado procurarán llegar a una terminación armoniosa. En concreto, mediante la adquisición de la sociedad franquiciada por un tercer interesado en la promoción del negocio.

Vigésimo primero: Efectos de la terminación.- Con independencia de las causas de la terminación o de las causas que lo produzca: el franquiciado acepta y se compromete a emprender las siguientes acciones a la terminación de este contrato:

- a) Pagar inmediatamente y a su costa si la sociedad franquiciada no pudiese todas las cantidades debidas al franquiciador.
- b) Pagar inmediatamente y a su costa -si la sociedad franquiciada no pudiese- toda suma o cantidad debida a proveedores o terceros con motivo del negocio, especialmente aquellas cuyo impago pudiera perjudicar la imagen de **Patatas Mine**.
- c) Cesar en su representación como franquiciado de **Patatas Mine** y en el uso de los rótulos, marcas, nombres, logotipos, folletos, sistemas, métodos o técnicas de **Patatas Mine**.

Vigésimo segundo: Relaciones entre las partes.- **Patatas Mine** y el franquiciado declaran que ambas partes son sociedades totalmente separadas e independientes la una de la otra, desde todos los puntos de vista y que, por consiguiente, las personas no son empleadas, ni siquiera agentes el uno del otro en ningún sentido. La sociedad franquiciada es una sociedad independiente, a cargo de un franquiciado administrador y que podrá establecer los contratos mercantiles señalados con las personas físicas o jurídicas necesarias para la realización de la actividad de este contrato.

Por consiguiente, el franquiciado no podrá actuar, de ninguna manera, en nombre de **Patatas Mine** y está obligado a revelar, entre sus clientes y proveedores, y en todo documento oficial, que es persona independiente igualmente, la sociedad a la que representa.

Vigésimo tercero: Sumisión ante los Tribunales.- Ambas partes, con renuncia a su fuero propio si lo tuvieren, se someten expresamente a los Juzgados y Tribunales de Madrid, para la discusión litigiosa de cualquier cuestión dimanante del presente contrato.

Y para que conste, firman por duplicado 5, a un sólo efecto, en el lugar y fecha indicada en el encabezamiento.

Por parte del FRANQUICIADOR

Por parte del FRANQUICIADO

10.3 OTROS CONTRATOS

Dentro de esta segunda fase, el contrato arriba presentado supone la parte fundamental de todo el Contrato de Franquicia, pero además de éste y dadas las características de **Patatas Mine**, existen otra serie de documentos. Son los siguientes:

- Contrato de decoración, diseño, obra civil e instalación del equipo hostelero
- Contrato de distribución y suministro de los alimentos e ingredientes
- Contrato de arrendamiento del local

CONTRATO DE DECORACIÓN, DISEÑO, OBRA CIVIL E INSTALACIÓN DEL EQUIPO HOSTELERO

El franquiciado está obligado a decorar el local previsto en este contrato ateniéndose estrictamente a las directrices suministradas por el franquiciador en el proyecto que se incluye en los capítulos Cuarto y Sexto. A tal fin es obligación de **Patatas Mine** ponerle en contacto con el Gabinete de Diseño y Decoración designado por el franquiciador al efecto.

De igual modo, en cuanto a la adquisición e instalación del equipo industrial que se incluye en el Capítulo Cuatro, deberá ser adquirido al proveedor habitual que suministra todo el instrumental necesario a **Patatas Mine**.

El franquiciador reconoce por el presente contrato que los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre el Proyecto de Establecimiento, diseños de decoración, concepción de módulos, etc. que se recogen en este Manual, corresponden en exclusiva al franquiciador.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los mismos sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado.

Todo eso queda reflejado, en el siguiente contrato:

En Madrid a de el 20.....

REUNIDOS

De una parte D con domicilio en Madrid, calle quien actúa como Presidente de la Compañía **Patatas Mine**, constituida con fecha de de 199..... ante el Notario de Madrid D, con el no. de su Protocolo y NIF no.

De otra parte D español, mayor de edad, casado, industrial, con domicilio en quien actúa como Administrador único de constituida el ante el Notario de Madrid, con el no. de su Protocolo, y NIF no.

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad legal necesaria para la firma del presente documento, y puestos previamente de acuerdo, de su libre y espontánea voluntad, se reúnen libremente en este acto para desarrollar los acuerdos previos conforme a las condiciones generales y particulares que a continuación se exponen:

Contenido obligatorio de los acuerdos de franquicia para la decoración, diseño, obra civil e Instalación del equipo hostelero

Para todo lo cual establecen los siguientes **P A C T O S**:

1.- En especial, **son obligaciones del franquiciado** a este respecto:

1.1. Inversión. Invertir los medios económicos y financieros necesarios para ejecutar el Proyecto de Decoración del Establecimiento **Patatas Mine**, de conformidad con los diseños y proyecto de propiedad del franquiciador.

A este fin, el franquiciador contratará, a su exclusivo coste, los servicios del Gabinete de Diseño y Decoración sugerido por **Patatas Mine**, puesto que dicho Gabinete es el que colabora habitualmente con el franquiciador, por lo que conoce exactamente cuáles son las necesidades de un establecimiento **Patatas Mine**.

Así mismo, el franquiciado se compromete a ejecutar las obras que fueren necesarias en el interior y exterior del local a sus propias expensas. La falta de pago por el franquiciado del importe de las obras y honorarios en la forma y plazos pactados con el Gabinete de Diseño y Decoración, dará lugar a la terminación de la franquicia.

Este contrato se hace extensible a la adquisición e instalación de los equipos industriales necesarios para cocinar los productos que comercializa **Patatas Mine**. Para ello, **Patatas Mine** cuenta con un proveedor concertado, que será con quien deberá contactar el franquiciador para adquirir el equipo industrial.

1.2. Modificaciones en el establecimiento. No alterar, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, el diseño del establecimiento **Patatas Mine**, propiedad del franquiciado, bajo licencia de **Patatas Mine**.

De igual modo, se compromete a mantener dicho establecimiento en perfecto estado de conservación, decoración y limpieza de conformidad con los requerimientos de imagen de la cadena.

Tampoco podrán introducir nuevos productos, distribuidos por suministradores distintos a los concertados por **Patatas Mine**. Se hace extensible este punto a elementos decorativos, como expositores, muestras, etc., que no estén contemplados por la Dirección de **Patatas Mine**.

1.3. Permisos y Licencias. El franquiciador obtendrá a su costa cualesquier licencia o permiso municipal o cualquier otra índole o exigidos por la Administración de cualquier grado para la ejecución de las obras, la apertura del local y su explotación comercial.

Así mismo, suyo será el compromiso de realizar las gestiones necesarias con quién corresponda en el caso de que el local no esté provisto de salida de humos. Los gastos por la instalación de esta salida de humos correrán a cargo del franquiciado.

1.4. Titularidad. El franquiciado debe mantener en todo momento a disposición de **Patatas Mine** o las autoridades que se lo requieran, el contrato que certifique la calidad de propietario o en su defecto de arrendatario sobre el local objeto de negocio.

1.5.- Obligaciones. Cumplir todas las obligaciones contractuales y, fiscales derivadas de la tenencia del local.

2.- Son obligaciones del franquiciador, en lo referente a la decoración:

2.1. Cesión de uso. El franquiciador se obliga a ceder el uso de (detallar los signos distintivos) en la forma legalmente prevista a favor del franquiciado.

2.2. Exclusividad de uso. El franquiciado reconoce por el presente contrato que el franquiciador ostenta la titularidad de (los signos distintivos) y se obliga a usarlos exclusivamente en conexión con los productos (actividad, servicio) y con el establecimiento.

El franquiciador se abstendrá de utilizar símbolos, marcas, rótulos, etc., diferentes de los aprobados por el franquiciador para el uso en el ámbito de la franquicia.

Y para que conste, firman por duplicado y a un sólo efecto, en el lugar y fecha indicada en el encabezamiento.

Por parte del FRANQUICIADOR

Por parte del FRANQUICIADO

10.3.2 MODELO DE CONTRATO DE DISTRIBUCIÓN Y SUMINISTRO

Patatas Mine tiene concertado con Alimencash el suministro y distribución de los alimentos e ingredientes necesarios para el normal funcionamiento del establecimiento (patatas, aceite, embutidos, especias, verduras, carnes, pescados, etc.). De este modo, la homogeneidad en el producto final que ofrece cualquier centro **Patatas Mine** es mayor.

Los descuentos que se consiguen con esta política de centralización de compras van en beneficio de toda la cadena de establecimientos franquiciados.

Cada franquiciado firma este contrato individualmente con el distribuidor concertado:

En Madrid a de del 20.....

De una parte D....., con domicilio en Madrid, calle
 quien actúa como Administrador de la empresa franquiciada **Patatas Mine**,
 constituida con fecha de de 199.... ante el Notario de Madrid
 D....., con el no. de SU Protocolo y, NIF no.

De otra parte D español, mayor de edad, casado,
 Industrial, con domicilio en, quien actúa como Administrador
 único de Alimencash constituida con fecha ante el Notario de
 Madrid, con el no. de su Protocolo, y NIF no.

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad legal necesaria para la firma del presente documento, y puestos previamente de acuerdo, de su libre y espontánea voluntad,

MANIFIESTAN

1º. Que la Sociedad Limitada **Patatas Mine** tiene como objeto establecer un negocio de hostelería, dedicado a la elaboración y venta de patatas fritas y asadas.

2º. Que Alimencash está interesada en ofrecer sus servicios de distribución, posee la suficiente flota de camiones y personal especializado, cumple todas las exigencias legales higiénico-sanitarias y está, por consiguiente, perfectamente preparada para realizar la distribución de los alimentos.

Para todo lo cual establecen los siguientes

PACTOS:

Primero: Objeto.- **Patatas Mine** encarga a Alimencash, quien a su vez acepta, la distribución diaria de alimentos, de la manera como más adelante se especifica.

Segundo: Zona.- La referida distribución de alimentos será efectuada en el local de la sociedad franquiciada **Patatas Mine**, de

Tercero: Trabajos Complementarios.- En el caso de las patatas, se distinguen entre destinadas a freír y a asar. El tamaño de las asadas tiene que ser estándar. En cuanto a los ingredientes necesarios para elaborar las salsas y relleno, los mismos vienen en los envases pertinentes pactados con la dirección de **Patatas Mine**, y que hacen más fácil la medición de las proporciones exactas para realizar las salsas y rellenos.

Todos estos aspectos han sido negociados previamente con la dirección de **Patatas Mine**, y cualquier modificación deberá ser comunicada. En Caso contrario, a la sociedad distribuidora podría serle rescindido el contrato de forma inmediata.

Cuarto: Calidad de los productos.- La sociedad distribuidora deberá servir los productos con las especificaciones nutricionales que ha pactado con **Patatas Mine**, asegurando así la calidad de todos los productos servidos.

Quinto: Precios y Forma de Pago.- La sociedad distribuidora Alimencash, emitirá una factura por cada pedido servido. Los precios de las patatas y demás alimentos, son los pactados a principio de cada año. Cualquier modificación que no haya sido notificada con la suficiente antelación no será asumida por los franquiciados de Patatas Mine, lo que significa que no tendrán que hacer frente a los incrementos en precios que no haya sido comunicados debidamente por los Servicios Generales de Patatas Mine.

La dirección de Patatas Mine entiende y asume que los precios en el sector de la alimentación se ven sometidos a continuas fluctuaciones, pero la empresa distribuidora tendrá que prever posibles incrementos en los precios para notificarlo a la dirección de Patatas Mine, y ésta, a su vez, a sus franquiciados.

En cualquier caso, dichos precios estarán siempre de acuerdo a precios de mercado, y subidas injustificadas o precios abusivos serán motivo de rescisión del contrato.

Sexto: Ampliación y eficacia de los Servicios.- Alimencash se compromete a ampliar los servicios de distribución en consonancia con el incremento de comercialización y explotación de alimentos y bebidas, manteniendo precios competitivos. En el supuesto de que no respondiera a esta exigencia y, siempre a criterio de Patatas Mine, el servicio no fuera del todo eficaz, Patatas Mine podrá nombrar otros distribuidores o, incluso, rescindir el contrato.

Séptimo: Penalizaciones.- Si por cualquier motivo, en alguna ocasión, Alimencash, por causas imputables a dicha compañía, no pudiese proceder al reparto señalado en hora y tiempo, deberá proporcionar el servicio con la misma eficacia, contratando, a su costa y con tiempo suficiente, los servicios de otra compañía distribuidora.

Alimencash no se responsabilizará de la falta o retraso en el suministro por causas catastróficas naturales o de fuerza mayor (terremotos, inundaciones, incendios, etc.) ajenas a la buena voluntad de la compañía distribuidora, que imposibiliten realmente su distribución.

Octavo: Imagen e Higiene.- Los vehículos y su personal ofrecerán el servicio de distribución perfectamente cuidados, limpios y cumpliendo todas las normas higiénico-sanitarias legales.

Noveno: Pacto de no concurrencia y confidencialidad.- Alimencash y sus empleados no podrán hacer uso ni utilizar para sí mismos o para terceros los conocimientos y datos comerciales de la red de distribución creada por Patatas Mine. Será causa suficiente de rescisión inmediata de contrato y de la reclamación de daños y perjuicios por parte de Patatas Mine, el conocimiento de un uso indebido o utilización interesada de la información a la que tiene acceso.

Décimo: Periodo de Prueba, Plazo del Contrato y Aviso de Rescisión.- Patatas Mine concede a Alimencash un período de prueba inicial de tres meses, al término del cual se renovará automáticamente por períodos anuales. Si alguna de las partes manifestara de modo fehaciente su voluntad de rescindir el contrato durante la vigencia del mismo, deberá manifestarlo con tres meses de antelación. De no hacerlo, cualquiera de las partes podrá solicitar la oportuna indemnización correspondiente a seis días de lucro cesante.

Si cualquiera de las partes rescindiera el contrato de forma unilateral y sin alegar de modo fehaciente incumplimiento de alguna de las cláusulas de este contrato, la otra parte podrá reclamar indemnización por los daños causados.

Undécimo: Sometimiento a los Tribunales.- Ambas partes, con renuncia a su fuero propio si lo tuvieren, se someten expresamente a los Juzgados y Tribunales de Madrid, para la discusión litigiosa de cualquier cuestión dimanante del presente contrato.

Y para que conste, firman por duplicado y a un solo efecto, en el lugar y fecha indicado en el encabezamiento, quedando un original en poder de la franquicia Patatas Mine y el otro en poder de

Por parte de la franquicia **Patatas Mine**

Por parte de Alimencash.

10.3.3 CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE LOCAL

Como se indicaba en el Capítulo Sexto, se incluye un contrato tipo, para que el franquiciado, si todavía no posee local para establecer su negocio **Patatas Mine**, pueda alquilar uno.

Este contrato es simplemente un instrumento más que **Patatas Mine** ofrece a los franquiciados que no posean local. La firma del mismo deberá realizarse con el propietario del local o la inmobiliaria a la cual pertenezca.

En Madrid, a de del 20.....

SUJETOS INTERVINIENTES EN EL CONTRATO.

1.1. Patatas Mine- _____, Entidad Mercantil, franquiciada de **Patatas Mine**, constituida mediante Escritura Pública otorgada ante el Notario de _____ Don _____, el día ____ de ____ de 200____ con el número de su Protocolo.
Inscrita en el Registro Mercantil de _____

Actúa en calidad de sociedad franquiciada, mediante contrato de franquicia firmado con **Patatas Mine**, el día ____ de ____ de 20____ Mediante este acto se le concedió la explotación del negocio original que **Patatas Mine** ha establecido en España. El CIF de la citada sociedad es el No. _____

Apoderados.

1.2. D _____ mayor de edad, casado con Do. _____ con domicilio en _____, calle _____ número, _____ provisto de D.N.I. _____ en su propio nombre y derecho

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad legal necesaria para la firma del presente contrato, y actuando en nombre propio, realizan de su libre y espontánea voluntad las siguientes **MANIFESTACIONES**

A) Que la Sociedad **Patatas Mine--(Zona)- S.L.**, cuya principal actividad es el negocio de la hostelería y más concretamente el de la comida rápida, no dispone de local para dirigir la explotación del citado negocio.

B) Que D..... es (propietario / arrendatario) del local sito en calle número, perteneciéndole por (compra / alquiler) cuya documentación se adjunta.

C) Que los citados locales pueden destinarse al uso de establecimiento de hostelería que requiere la sociedad arrendataria y que posee los metros cuadrados mínimos necesarios para el desarrollo de dicha actividad, conforme a la exigencia de superficie que más adelante se pacta.

D) Que la Sociedad **Patatas Mine- (Zona)- S.L** está interesada en arrendar dicho local, en la forma y condiciones que luego se dirán,

Por todo ello, establecen los siguientes

PACTOS:

Primero: Arrendamiento.- D. arrienda a **Patatas Mine** -(Zona)- S.L. quien a su vez acepta el arrendamiento del local descrito en la manifestación B, dedicando el local arrendado, al establecimiento de un negocio de hostelería.

Segundo: Precio.- El importe mensual bruto que se establece en concepto de arrendamiento es de Los gastos de mantenimiento y conservación del inmueble, contribuciones e impuestos correrán por cuenta del propietario o arrendador.

Tercero: Forma de pago y Moratoria.- **Patatas Mine** -(Zona)- S.L. abonará por meses anticipados la cantidad pactada, del día uno al cinco de cada mes, en la cuenta corriente de D no. del Banco / Caja de
[Si fuese el caso: Ambas partes acuerdan una moratoria de meses a la sociedad arrendataria, (de la que el arrendador forma parte)].

Cuarto: Infraestructura.- El arrendador entrega al arrendatario un local dispuesto con una salida de humos. (En caso de no haber, existirán los permisos pertinentes para su instalación. De igual modo, poseerá el local la infraestructura de instalaciones para teléfono, luz, etc.).

Quinto: Plazo, El plazo de duración del presente contrato perdurara todo tiempo en el que los arrendadores sean socios de **Patatas Mine**-(Zona)-

Sexto: Dedicación y Usos del Local .- Una vez instalado el arrendatario en el local, el arrendador no podrá dedicarlo más que a la explotación del negocio para el cual el arrendatario lo arrendó, y se compromete a no subarrendar ni traspasar, ni ofrecer en garantía o gravar con cargas los locales, objeto del presente contrato, sin previa autorización por escrito de la parte arrendataria.

Séptimo: Sumisión.- Con renuncia de su fuero propio si lo tuvieren, las partes se someten a los tribunales de Madrid para la discusión litigiosa, de cualquier cuestión dimanante del presente contrato.

Y para que conste, lo firman por duplicado, a un solo efecto, en el lugar y fecha indicada en el encabezamiento

ANEXO # 6

DISPOSICIONES GENERALES DEL CÓDIGO DE TRABAJO

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Nota: Incluido Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de Noviembre de 1999.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

La compañía en nombre colectivo;

La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

La compañía de responsabilidad limitada;

La compañía anónima; y,

La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Art. 3.- Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

Art. 4.- El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

Si las compañías tuvieren sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 6.- Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas.

Sin perjuicio de lo que se dispone en el Art. 415, si las actividades que una compañía extranjera va a ejercer en el Ecuador implicaren la ejecución de obras públicas, la prestación de servicios públicos o la explotación de recursos naturales del país, estará obligada a establecerse en él con arreglo a lo dispuesto en la Sección XIII de la presente Ley.

En los casos mencionados en el inciso anterior, las compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, deberán domiciliarse en el Ecuador antes de la celebración del contrato correspondiente. El incumplimiento de esta obligación, determinará la nulidad del contrato respectivo.

Art. 7.- Si la compañía omitiere el deber puntualizado en el artículo anterior, las acciones correspondientes podrán proponerse contra las personas que ejecutaren los actos o tuvieren los bienes a los que la demanda se refiera, quienes serán personalmente responsables.

Art. 8.- Las personas mencionadas en el artículo precedente podrán, una vez propuesta la demanda, pedir la suspensión del juicio hasta comprobar la existencia del apoderado o

representante de que trata el Art. 6 de esta Ley. Si no produjeren esa prueba en el preteritorio término de tres días, continuar con ellas el juicio.

Art. 9.- Las compañías u otras personas jurídicas que contrajeren en el Ecuador obligaciones que deban cumplirse en la República y no tuvieren quien las represente, serán consideradas como el deudor que se oculta y podrán ser representadas por un curador dativo, conforme al Art. 512 del Código Civil.

Art. 10.- Las aportaciones de bienes se entenderán translativas de dominio. El riesgo de la cosa será de cargo de la compañía desde la fecha en que se le haga la entrega respectiva.

Si para la transferencia de los bienes fuere necesaria la inscripción en el Registro de la Propiedad, ésta se hará previamente a la inscripción de la escritura de constitución o de aumento de capital en el Registro Mercantil.

En caso de que no llegare a realizarse la inscripción en el Registro Mercantil, en el plazo de noventa días contados desde la fecha de inscripción en el Registro de la Propiedad, esta última quedará sin ningún efecto y así lo anotará el Registrador de la Propiedad previa orden del Superintendente de Compañías, o del Juez, según el caso.

Cuando se aporte bienes hipotecados, será por el valor de ellos y su dominio se transferirá totalmente a la compañía, pero el socio aportante recibirá participaciones o acciones solamente por la diferencia entre el valor del bien aportado y el monto al que ascienda la obligación hipotecaria. La compañía deberá pagar el valor de ésta en la forma y fecha que se hubieren establecido, sin que ello afecte a los derechos del acreedor según el contrato original.

No se podrá aportar a la constitución o al aumento de capital de una compañía, bienes gravados con hipoteca abierta, a menos que ésta se limite exclusivamente a las obligaciones ya establecidas y por pagarse, a la fecha del aporte.

Los créditos solo podrán aportarse si se cubriera, en numerario o en bienes, el porcentaje mínimo que debe pagarse para la constitución de la compañía según su especie. Quien entregue, ceda o endose los documentos de crédito quedará solidariamente responsable con el deudor por la existencia, legitimidad y pago del crédito, cuyo plazo de exigibilidad no podrá exceder de doce meses. No quedará satisfecho el pago total con la sola transferencia de los documentos de crédito, y el aporte se considerará cumplido únicamente desde el momento en que el crédito se haya pagado.

En todo caso de aportación de bienes el Superintendente de Compañías, antes de aprobar la constitución de la compañía o el aumento de capital, podrá verificar los avalúos mediante peritos designados por él o por medio de funcionarios de la Institución.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326, de 25 de Noviembre de 1999.

Art. 11.- El que contratare por una compañía que no hubiere sido legalmente constituida, no puede sustraerse, por esta razón, al cumplimiento de sus obligaciones.

Art. 12.- Será ineficaz contra terceros cualquiera limitación de las facultades representativas de los administradores o gerentes que se estipulare en el contrato social o en sus reformas.

Art. 13.- Designado el administrador que tenga la representación legal y presentada la garantía, si se la exigiere, inscribirá su nombramiento, con la razón de su aceptación, en el Registro Mercantil, dentro de los treinta días posteriores a su designación, sin necesidad de la publicación exigida para los poderes ni de la fijación del extracto. La fecha de la inscripción del nombramiento será la del comienzo de sus funciones.

Sin embargo, la falta de inscripción no podrá oponerse a terceros, por quien hubiere obrado en calidad de administrador.

En el contrato social se estipulará el plazo para la duración del cargo de administrador que, con excepción de lo que se refiere a las compañías en nombre colectivo y en comandita simple, no podrá exceder de cinco años, sin perjuicio de que el administrador pueda ser indefinidamente reelegido o removido por las causas regales.

En caso de que el administrador fuere reelegido, estará obligado a inscribir el nuevo nombramiento y la razón de su aceptación.

Art. 14.- La falta de inscripción, una vez vencido el plazo señalado en el artículo anterior, será sancionada por el Superintendente de Compañías o el juez, en su caso, con multa de diez a doscientos sucres por cada día de retardo, sin que la multa pueda exceder del monto fijado en el Art. 457 de esta Ley.

Art. 15.- Los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, solo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

Art. 17.- Por los fraudes, abusos o vías de hecho que se cometan a nombre de compañías y otras personas naturales o jurídicas, serán personal y solidariamente responsables:

1. Quienes los ordenaren o ejecutaren, sin perjuicio de la responsabilidad que a dichas personas pueda afectar;
2. Los que obtuvieren provecho, hasta lo que valga éste; y,
3. Los tenedores de los bienes para el efecto de la restitución.

Art. 18.- La Superintendencia de Compañías organizará, bajo su responsabilidad, un registro de sociedades, teniendo como base las copias que, según la reglamentación que expida para el efecto, estarán obligados a proporcionar los funcionarios que tengan a su cargo el Registro Mercantil.

Las copias que los funcionarios antedichos deben remitir a la Superintendencia para los efectos de conformación del registro no causarán derecho o gravamen alguno.

En el Reglamento que expida la Superintendencia de Compañías se señalarán las sanciones de multa que podrá imponer a los funcionarios a los que se refieren los incisos anteriores, en caso de incumplimiento de las obligaciones que en dicho reglamento se prescriban.

La Superintendencia de Compañías vigilará la prontitud del despacho y la correcta percepción de derechos por tales funcionarios, en la inscripción de todos los actos relativos a las compañías sujetas a su control.

La multa no podrá exceder del monto fijado en el Art. 457 de esta Ley.

De producirse reincidencia el Superintendente podrá solicitar a la Corte Suprema de Justicia la destitución del funcionario.

Art. 19.- La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto, queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías, en el libro de matrículas de comercio.

Para inscribir la escritura pública en el Registro Mercantil se acreditará la inscripción de la compañía en la Cámara de la Producción correspondiente.

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes regales y socios o accionistas; y,
- c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

Art. 21.- Las transferencias de acciones y de participaciones de las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías serán comunicadas a ésta, con indicación de nombre y nacionalidad de cedente y cesionario, por los administradores de la compañía respectiva, dentro de los ocho días posteriores a la inscripción en los libros correspondientes.

Art. 22.- La inversión extranjera que se realice en las sociedades y demás entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías no requerirá de autorización previa de ningún organismo del Estado.

Art. 23. Las compañías extranjeras que operen en el país y estén sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías deberán enviar a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance anual y del estado de cuenta de pérdidas y ganancias de su sucursal o establecimiento en el Ecuador;
- b) La nómina de los apoderados o representantes;
- c) Copia autorizada del anexo sobre el Movimiento Financiero de Bienes y Servicios, del respectivo ejercicio económico; y,
- d) Los demás datos que solicite la Superintendencia.

Los documentos que contengan los datos requeridos en este artículo se presentarán suscritos por los personeros y en la forma que señale la Superintendencia de Compañías.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326, de 25 de Noviembre de 1999.

Art. 24.- Cuando la Superintendencia de Compañías lo juzgare conveniente podrá exigir a compañías no sujetas a su vigilancia, los datos e informaciones que creyere necesarios.

Art. 25.- Si el Superintendente no recibiere oportunamente los documentos a que se refieren los artículos anteriores, o si aquellos no contuvieren todos los datos requeridos o no se encontraren debidamente autorizados, impondrá al administrador de la compañía remisa una multa de conformidad con el Art. 457 de esta Ley, salvo que antes del vencimiento del plazo se hubiere obtenido del Superintendente la prórroga respectiva, por haberse comprobado la imposibilidad de presentar oportunamente dichos documentos y datos.

La multa podrá repetirse hasta el debido cumplimiento de la obligación exigida.

Si dentro de los treinta días posteriores al vencimiento de los respectivos plazos, el Superintendente no recibiera, por falta de pronunciamiento de la junta general de accionistas o socios, los referidos documentos impondrá a la compañía una multa de cincuenta a quinientos sucres por cada día de retraso, hasta la debida presentación de los mismos. La multa no podrá exceder del monto fijado en el Art. 457 de esta Ley.

El Superintendente podrá exigir la presentación del balance general anual y del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias de una compañía sujeta a su vigilancia, una vez transcurrido el primer trimestre del año, aún cuando dichos documentos no hubieren sido aprobados por la junta general de accionistas o de socios. Así mismo, en cualquier tiempo, el Superintendente podrá pedir que una compañía sujeta a su vigilancia le presente su balance de situación a determinada fecha. Este balance deberá ser entregado dentro de los quince días siguientes al mandato del Superintendente, bajo las mismas sanciones previstas en los incisos anteriores, salvo que la compañía, por razones justificadas, hubiere obtenido prórroga del plazo.

Art. 26.- El ejercicio económico de las compañías terminará cada treinta y uno de diciembre.

Art. 27.- En orden al mejor cumplimiento de las obligaciones previstas en los artículos 20 y 23, respecto de las compañías de responsabilidad limitada, la Superintendencia de Compañías reglamentará la presentación de los documentos a los que se refieren dichos artículos.

Art. 28.- Las compañías sujetas por ley al control de la Superintendencia de Compañías y que ejecuten actividades agrícolas, presentarán a ésta su balance anual y su estado de pérdidas y ganancias condensados, así como la información resumida que la Superintendencia determine en el respectivo reglamento.

Art. 29.- Si en la formación de la compañía no se llenaren oportunamente las formalidades prescritas por esta Ley, y mientras no se cumplieren, cualquier socio podrá separarse de la compañía notificándolo a los demás. La compañía quedará disuelta desde el día de la notificación. Respecto de terceros la compañía se tendrá como no existente en cuanto pueda perjudicarlos, pero los socios no podrán alegar en su provecho la falta de dichas formalidades.

Art. 30.- Los que contrataren a nombre de compañías que no se hubieren establecido legalmente serán solidariamente responsables de todos los perjuicios que por la nulidad de los contratos se causen a los interesados y, además, serán castigados con arreglo al Código Penal.

La falta de escritura pública no puede oponerse a terceros que hayan contratado de buena fe con una compañía notoriamente conocida.

En igual responsabilidad incurrirán los que a nombre de una compañía, aún legalmente constituida, hicieren negociaciones distintas a las de su objeto y empresa, según este determinado en sus estatutos.

Art. 31.- Los acreedores personales de un socio podrán embargar, durante la existencia de la compañía, las utilidades que le correspondan previa deducción de lo que el socio adeudare por sus obligaciones sociales; disuelta la compañía, los acreedores podrán embargar la parte o cuota que corresponde al socio en la liquidación.

No son susceptibles de embargo las cuotas o las participaciones que correspondan al socio en el capital social. En las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, podrán embargarse las acciones mediante la aprehensión de los títulos y la inscripción del embargo en el libro de acciones y accionistas de la compañía.

También son embargables los créditos que correspondan a los accionistas por concepto de dividendos.

Art. 32.- Las compañías constituidas válidamente conforme a leyes anteriores se sujetarán, en cuanto a su funcionamiento, a las normas de la presente Ley.

Art. 33.- El establecimiento de sucursales, el aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de nombre, cambio de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que deban registrarse y publicarse, que reduzcan la duración de la compañía, o excluyan a alguno de sus miembros, se sujetarán a las solemnidades establecidas por la Ley para la fundación de la compañía según su especie.

La oposición de terceros a la inscripción de la disminución del capital, cambio de nombre, disolución anticipada, cambio de domicilio o convalidación de la compañía, se sujetará al trámite previsto en los Arts. 86, 87, 88, 89 y 90.

Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de Noviembre de 1999.

Art. 34.- Salvo lo que se dispone en el artículo siguiente, cuando en el otorgamiento de la escritura pública de constitución de una compañía o en la de uno de los actos a los que se refiere el artículo anterior, o bien en los trámites posteriores del proceso de constitución legal de la compañía o perfeccionamiento de aquellos actos, se hubiere omitido algún requisito de validez, se podrá subsanar la omisión y, si así se hiciera, la convalidación se entenderá realizada desde la misma fecha de la escritura convalidada.

La escritura de convalidación y su inscripción no causaron impuesto alguno.

Art. 35.- No cabe subsanación ni convalidación en los siguientes casos:

- a) Si la compañía no tiene una causa y un objeto reales y lícitos, o si el objeto es prohibido para la especie de compañía, o contrario a la Ley, el orden público o las buenas costumbres;
- b) En las compañías que tiendan al monopolio, de cualquier clase que fueren;
- c) Si el contrato constitutivo no se hubiere otorgado por escritura pública, o si en ésta o en la de alguno de los actos mencionados en el artículo anterior han intervenido personas absolutamente incapaces, o si las personas que han intervenido lo han hecho contraviniendo alguna prohibición legal; y,
- d) Si la compañía se hubiere constituido con un número de socios inferior al mínimo señalado por la Ley para cada especie.

ANEXO # 7

DICCIONARIO TERMINOLÓGICO

Franquicia: sistema de colaboración entre Compañías, ligadas por un contrato a través del cual una de las empresas, denominada contratante o franquiciador, cede a la otra, franquiciada, el derecho a explotar en condiciones económicas, temporales y geográficas preestablecidas y determinadas: una marca comercial, unas técnicas de gestión, etc., ofreciendo a la compañía franquiciada una marca comercial y unas técnicas de gestión, prestando ayuda y servicios de asesoría para el desarrollo del negocio.

Franquiciador o Franquiciante: persona física o jurídica que ha puesto a punto y explotado con éxito una fórmula original durante un periodo de tiempo suficiente y en condiciones significativas, a través de uno o varios establecimientos pilotos, y que dispone de técnicas o marcas que justifican la implantación en otros territorios.

Franquiciado: persona física o jurídica que, seleccionada por el franquiciador, explotará bajo condiciones preestablecidas el *know how*, del negocio, siendo responsable ante terceros de todo lo que realice en el marco de esa explotación.

Manual de Franquicia: conjunto de documentos que describen el *know how* del franquiciador, así como las obligaciones comerciales y legales de las partes, y sus posibles líneas de cooperación y colaboración.

Know how: conjunto de conocimientos de tipo comercial, técnico y de gestión empleados por el franquiciador y cuya incidencia en la rentabilidad del negocio ha sido probada y perfeccionada durante un periodo de tiempo suficiente en uno o varios puntos de venta. Deberá ser secreto, identificado y útil para el franquiciado.

La progresiva investigación del mercado por parte del franquiciador y las enriquecedoras experiencias adquiridas por los establecimientos de la red, permitirán un mejor conocimiento del mercado y la continua adaptación del *know how* a las exigencias cambiantes del mismo.

Contrato de Franquicia: documento preparado y redactado por el franquiciador, por el que se fijan los derechos y las obligaciones a que se someten las partes, y que regirán la relación de franquicia a lo largo de su vigencia.

Experiencia piloto: establecimiento explotado directamente por el franquiciador, en el que se aplican y perfeccionan las experiencias recogidas en el *know how* del manual de franquicia.

ANEXO # 8

DISTRIBUCIÓN RELATIVA DE LA POBLACIÓN DEL ECUADOR

DISTRIBUCION RELATIVA DE LA POBLACIÓN DEL ECUADOR POR
REGIONES, AREAS Y CAPITALAS PROVINCIALES
POR NIVELES SOCIO ECONOMICOS - 2002

NIVELES SOCIOECONÓMICOS

	ALTO (AB) %	MEDIO MEDIO (C) %	MEDIO BAJO (D) %	BAJO (E) %	
TOTAL PAIS	2.6		14.7	35.6	47.1
Total Sierra	2.6		14.2	37.9	45.3
Sierra Urbana	4.7		23.8	40.4	31.3
Capitales Sierra	5.6		25.3	42.5	26.6
Resto Urbano Sierra	1.7		18.5	33.0	46.8
Rural Sierra	0.0		1.9	34.8	63.3
Total Costa	2.9		16.8	36.3	44.0
Costa Urbana	4.2		23.2	36.8	35.8
Capitales Costa	6.0		26.6	42.3	25.1
Resto urbano Costa	1.5		18.1	28.6	51.8
Rural Costa	0.0		2.2	35.1	62.7
Región Amazónica, Insular Z.N.D.	0.0		0.4	10.6	89.0
	ALTO (AB) %		MEDIO MEDIO (C) %	MEDIO BAJO (D) %	BAJO (E) %
CAPITALES SIERRA	2.6		25.3	42.5	26.6
Tulcán	2.0		18.6	32.8	39.6
Ibarra	2.2		19.4	40.1	38.3
Quito	7.1		26.5	44.3	22.1
Latacunga	2.0		19.7	32.9	38.4
Ambato	3.5		24.6	39.9	32.0
Guaranda	1.3		18.2	39.0	41.5
Riobamba	3.6		19.4	38.6	38.4
Azoguez	1.2		18.3	38.2	42.3
Cuenca	4.4		28.4	39.2	28.0
Loja	4.1		24.7	44.0	27.2
CAPITALES COSTA	6.0		26.6	42.3	25.1
Esmeraldas	1.7		18.3	38.4	41.6
Portoviejo	3.6		25.7	42.1	28.6
Babahoyo	3.1		25.2	42.0	29.7
Guayaquil	6.7		27.2	42.4	23.7
Machala	3.9		26.2	43.0	26.9

*ZND=ZONAS NO DEFINIDAS ENTRE PROVINCIAS

FUENTE: Estudios de Markop 2001
ELABORACION: MARKOP

ANEXO # 9**GASTOS PARA CONSTITUIR UNA COMPAÑÍA**

DIRECTUM directum@punto.net.ec

From: "DIRECTUM"
To: "Alejandra Gordillo"
Subject: Requisitos constitución compañía
Date: Viernes, 20 Jun 2003

Atención: Srta. Alejandra Gordillo

A continuación me permito incluir la información solicitada.

**GASTOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA
LIMITADA CON CAPITAL MÍNIMO DE \$400,00**

1. Notaría	\$	110
2. Publicación	\$	17
3. Afiliación a la Cámara de Comercio	\$	120
4. Patente Municipal	\$	14
5. Registro Mercantil	\$	18
6. Registro Mercantil Nombramientos	\$	8
7. Notaría Razones	\$	8
8. Protocolización Notaría	\$	79
9. Misceláneos	\$	20
Total	\$	394

Atentamente,

Jorge Pinos Pérez.