

# Franquicias de comida una fiebre para rato

< POR MARÍA SOL YÉPEZ M. >

COLABORACIÓN:

MARÍA SOLEDAD BEJARANO

PABLO CARDOSO

Ecuador es una plaza cada vez más atractiva para diversos negocios, pero al parecer uno de los más boyantes es el de las franquicias. Basta caminar por las calles de los sectores comerciales de Quito o Guayaquil, y cada vez más también en otras capitales de provincia, para encontrar locales, especialmente de *fast food* o comida rápida e informal, que se encuentran en cualquier ciudad del mundo —claro ejemplo de la franquicia globalizada, que también ha desembarcado en Ecuador. Pero ahora también hay otras franquicias de comida: restaurantes con variedad de platos y no solo *fast food*.

Las razones del *boom* de franquicias pueden ser múl-

tiples y hasta contradictorias. Para algunos su crecimiento se relaciona con la crisis económica, en la que los empresarios no se arriesgan a invertir en un nuevo concepto y más bien optan por uno que ya ha sido probado en el exterior. Pero hay también empresarios locales, que encontraron en la franquicia la manera de fortalecer su presencia en el mercado ante la arremetida de la competencia extranjera.

Para otros, son más bien la dolarización y la estabilidad económica las que hacen posible realizar significativas inversiones en este tipo de negocios, con la convicción de que se podrá recuperarlas en un plazo razonable.

En lo que la mayoría coincide es en que el proceso de globalización, donde existe facilidad en las comunicaciones y una disminución relativa de las distancias, ha impulsado estos negocios. Las franquicias han logrado penetrar en culturas disímiles imprimiendo una imagen global, hasta el punto de que para estudios comparativos del costo de vida hoy se mide el precio de las hamburguesas comercializadas por ciertas cadenas mundiales de comida rápida, tomándolo como un referente.

Lamentablemente, el Instituto de Propiedad Intelectual (Iepi) no tiene cifras de las empresas que se instalan en Ecuador con la modalidad de franquicias, debido a la particularidad de contratos entre un franquiciante (el poseedor de la marca) y un franquiciatario (el interesado en comprarla), pues lo que se registra como propiedad intelectual es la licencia de uso de marca, sea de productos o de servicios. En algunos casos una empresa, por ejemplo de comida rápida, registra decenas de marcas que corresponden a cada uno de los productos que venden, lo que haría una lista incuantificable si se sumasen para cada una de los nombres o marcas franquiciadas.

Tampoco hay estadísticas para calcular cuánto representan las franquicias a la economía nacional. Hay infinidad de bienes y servicios que están bajo esta modalidad. Pero nadie duda de que lo más visible han sido las pizzas, las hamburguesas y el pollo frito, que incluso imprimen una nueva fisonomía a las calles de la capital ecuatoriana homogeneizándola por los nombres, letreros y colores con ciudades de cualquier parte del mundo.

América Latina es un mercado muy codiciado para los empresarios de EEUU, pero también hay empresarios locales que están optando por promover sus propias franquicias para expandirlas en el país y se preparan para exportarlas.

### Las nuevas tendencias

Con la dolarización han “aterrizado” en Ecuador nuevas franquicias de

comida procedentes de EEUU. Como se dijo más arriba, ya no se trata de la *fast food*, que había llegado antes y ya era negocio instalado, como KFC, la más antigua, las hamburgueserías originarias de EEUU Burger King o McDonald's o la venezolana Tropi Burger, las pizzas Pizza Hut o Domino's, la taquería Taco Bell o la heladería Baskin & Robbins. Ahora se trata de restaurantes, que siguieron a la cadena colombiana Crepes & Waffles, como T.G.I. Friday's, Tony Roma's y Applebee's, el último de los llegados. Pero también han arribado franquicias latinoamericanas como Solo Empanadas de Argentina o Pizza Archie's de Colombia y nuevas franquicias estadounidenses como los postres Cinnabon y las pizzas Papa John's.



SERGIO NALVARTE  
gerente de Friday's



MARC BERY  
gerente general de Tony Roma's

### ¡Gracias a Dios, es viernes!

Quienes han adquirido las franquicias observan muchas ventajas, en especial en la transmisión de conocimientos de quienes ya tienen experiencia en el mercado; además del acompañamiento en el montaje, promoción y operación del restaurante. “Te dan todas las herramientas para asegurar el mutuo éxito”, afirma Sergio Nalvarte, gerente de T.G.I. Friday's.

El empresario explica que en la decisión de traer esa marca al Ecuador se tomó en cuenta el éxito obtenido en muchos países, su reconocimiento por sus estándares de calidad y buen servicio. Friday's es popular por sus costillas en salsa barbécue y un bar con más de 5.000 cócteles.

Los franquiciatarios reconocen la importancia de “tropicalizar” el menú, es decir adaptarlo a los gustos locales y por ello se incluyen nuevos platos, siempre y cuando hayan sido aprobados por la corporación o casa matriz. En el caso de Friday's, éste ha incorporado, por ejemplo, sabores mexicanos y, si el cliente lo prefiere, agrega camarones en el servicio de costillas.

Ecuador es la plaza que más vende en comparación con los vecinos Venezuela, Colombia, Chile y Argentina. “Al ecuatoriano le gusta gratificarse con una buena comida y solicita lo mejor de nuestro menú”, asegura Nalvarte, quien especifica que este comportamiento hace que el ticket promedio de consumo en Ecuador sea más alto.

Esta cadena nació como un bar en 1965 en Manhattan, Nueva York, y hoy cuenta con más de 500 restaurantes en EEUU y más de 300 en 56 países. En su país de origen, la mayoría de locales pertenece directamente a la Corporación, que también tiene otras inversiones en cruceros y hoteles; mientras que en el resto del mundo opera a través de franquicias.

Al Ecuador, Friday's llegó hace siete años, de la mano de un inversionista ecuatoriano y un francés. Estos socios también tienen las franquicias de Pizza Hut y Taco Bell. T.G.I. Friday's está en Quito y Guayaquil. Sus perspectivas apuntan a crear, en los próximos dos años, un local en el Valle de los Chillos y dos en Cuenca.

Nalvarte asevera que al adoptarse el dólar en Ecuador se obtuvo un repunte adicional para la empresa. Y aunque hace cuatro años se instaló Tony Roma's, considera que no ha habido efecto alguno en el nivel de ventas de T.G.I. Friday's.

### ¡Mmm, esas costillitas!

**Marc Bery**, gerente general de Tony Roma's, también cree que aunque su plato estrella son las costillitas, no tenía y no tiene competencia actualmente en Ecuador.

Los inversionistas en Ecuador adquirieron los derechos para todo el país, y ya tienen una sucursal en Guayaquil, con planes de expandirse a otras localidades incluso fuera de las fronteras ecuatorianas.

Tony Roma's se inició en Estados Unidos hace 30 años. Quien trajo la marca al Ecuador fue el grupo de socios dueños del Centro Comercial Ñaquito (CCI), de Quito.

Si bien como en toda franquicia se respeta la estética, Tony Roma's está en una etapa de "cirugía plástica" y Ecuador será el pionero en este cambio de "look".

### Palabras mayores

**Abraham Zoldan** no consiente que la oferta de Applebee's sea clasificada como *fast food*, para él es "comida casual", preparada a pedido del cliente, con ingredientes frescos, y no pre elaborada. Los socios **Pedro Markovits**, **José Sperber** y Zoldan, invirtieron \$ 2 millones para que la idea se concretara. "Pensábamos que era necesario un concepto más joven y actualizado que el ofrecido por Friday's o Tony Roma's", manifiesta Zoldan, gerente de Applebee's.

Su primer acercamiento fue la oferta de la franquicia a través del departamento comercial de la embajada de EEUU, explica Zoldan, pero "ya teníamos conocimiento sobre su concepto".

A propósito de EEUU: el departamento comercial de la embajada de ese país no tiene datos exactos sobre

las franquicias norteamericanas asentadas en Ecuador; calculan unas 80, de las cuales 90% corresponde a comida rápida. Desde la Embajada de Ecuador en Washington, Juan Carlos Apunte, encargado de asuntos comerciales de Ecuador, asegura que en esa dependencia no hay datos, porque la autorización de una franquicia no pasa por esa instancia.

Applebee's se inició hace 26 años como un negocio de barrio en Atlanta, EEUU; actualmente posee 1.600 puntos y está presente en países como Canadá, Grecia, Egipto, Arabia Saudita, México y Suecia. Ecuador es su primera plaza en Sudamérica. 25% de los restaurantes en EEUU son propiedad del franquiciante; el restante 75% es de franquiciados, igual que todos los del exterior.



ABRAHAM ZOLDAN  
gerente general de Applebee's

estuvo la "tropicalización" de la franquicia para adaptarla al gusto ecuatoriano, incluyendo la construcción y decoración del local. "Los restaurantes de Applebee's en EEUU se caracterizan por un bar en el medio rodeado de mesas, mientras que en Ecuador eso no es muy usual y más bien le dimos una disposición más familiar, colocando al bar en un extremo".

La apertura no fue un proceso fácil, incluso en la inauguración del primer local no se pudo degustar de la comida del restaurante "debido a los problemas de corrupción existentes en el país" señala Zoldan, que retrasaron la importación de los ingredientes para la elaboración del menú y hasta la importación de la vajilla.

"Tampoco fue posible la obtención de calificación bajo la Ley de Fomento Turístico, lo que hizo que debiésemos importar todo con altos aranceles. Nada es fácil en Ecuador, todo hay que pelear", lamenta Zoldan.

Pese a las dificultades, expresa que está previsto abrir cuatro restaurantes más en los próximos cinco años.

### Nuevas pizzas

Hace muy poco tiempo el mercado de pizzas también se movió: llegaron la estadounidense Papa John's y la colombiana Archie's.

**Dayana Roa**, gerente general de Archie's, considera que su competencia son los restaurantes italianos, por su especialidad en pizza *gourmet*, gran oferta de *risotos*, ensaladas, *fetuchini* y una variedad de postres.

Esta marca tiene ya doce años en Colombia, con unos 20 locales. En diciembre pasado abrió en Quito, en el remodelado local de cines y comidas Plaza de las Américas, gracias a la sociedad mixta entre Roa y la marca Archie's.



Instalaciones no hace mucho inauguradas de Applebee's, en Quito.

**Rohan St. George**, director internacional de Applebee's, en su visita a Ecuador, menciona que a la franquicia le interesa el volumen de restaurantes abiertos en el mundo, que implica mejorar el valor de las acciones que se cotizan en la Bolsa.

Zoldan confesó que todo el proceso de negociación de la firma fue muy demandante y duró casi dos años. Entre los factores que tomaron tiempo

Los proyectos son abrir, a muy corto plazo, un local en Cumbayá, y más tarde el primero en Guayaquil. A Roa le encantó Archie's tanto por el sabor de las comidas como por la atención, en especial hacia los niños, que tienen un espacio para elaborar su propia pizza. Los niños pronto tendrán un lugar para hacer sus fiestas infantiles, anota Roa.



DAYANA ROA  
gerente general de Archie's

Está convencida de que en Ecuador hay mucho por hacer y observa grandes oportunidades de expansión, aunque le ha llamado la atención el proteccionismo que existe en diversos centros comerciales, que no permiten que se instalen dos o más restaurantes con la misma oferta de comida. "Debería ser todo lo contrario, pues la competencia mejora la calidad y se beneficia al cliente", anota.

Por otro lado, también hace muy poco, la pizza estadounidense Papa John's se afincó en Quito y, según declaraciones de su gerente **Sebastián Espinosa** al diario *Hoy*, espera cerrar el año con un 25% de participación en el mercado. La inversión fue de \$ 300.000 y pretende consolidarse en Quito con tres locales para luego buscar clientes en Guayaquil. Su característica principal es la atención a domicilio.

### El sur también existe

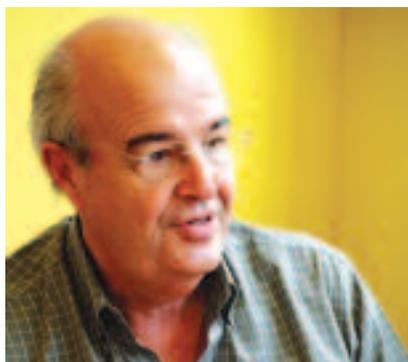
Pero del sur también llegan las franquicias. La argentina Solo Empanadas inició operaciones en el país en junio de 2004 y ya tiene dos puntos de venta. En Argentina empezó hace cinco años y posee 54 locales totalmente franquiciados, que venden 3 millones de empanadas mensuales.

**Santiago Latorre**, gerente de Solo Empanadas, asevera que los costos son muy altos, no tanto por el valor de la franquicia como por los aranceles que

se imponen a los productos terminados y las elevadas tasas de interés para el crédito.

Ecuador es la primera experiencia en el exterior de Solo Empanadas. **Ángel Carrancio**, gerente de proyectos, afirma que la operación ha sido tan exitosa que la piensan replicar en otros países, iniciando en 2005 en México, EEUU y España.

Latorre fue quien convenció a los due-



ÁNGEL CARRANCIO  
gerente de proyectos de Solo Empanadas



SANTIAGO LATORRE  
gerente general de Solo Empanadas

ños de la marca de ingresar en el mercado ecuatoriano. Hoy venden entre 80 y 100 docenas de empanadas diarias. Entre las razones esgrimidas estaban: la estabilidad de la economía ecuatoriana, la calidad del producto y la forma inusual de mercadearlas. "En Argentina es usual ver un camión par-

queado en la esquina de un barrio repartiéndole gratuitamente las empanadas".

¿Por qué el éxito en Ecuador? **Carrancio** y **Latorre** son del criterio de que la marca se volvió conocida entre los ecuatorianos porque muchos de ellos ya han visitado Argentina y otros estudian en ese país. Además, por supuesto, aseguran que la calidad es inmejorable.

Sin embargo, Carrancio reconoce un error. "Nuestro servicio en Argentina es a domicilio y pensamos que en Ecuador este sistema era tan popular como en nuestro país. Al poco tiempo nos dimos cuenta de que a los ecuatorianos les gusta reunirse para comer en un restaurante, por lo que el segundo local ya cuenta con mesas y sillas para atender al público".

### Los arcos dorados

Es fácil identificar a una de las cadenas de comida rápida más grande del mundo: la letra M amarilla y grande, por lo que se le conoce como "los arcos dorados", pero también resaltan la construcción y estructura de los locales y el personaje del payaso Ronald Mc Donald. Con 30 mil locales en más de 120 países, incluyendo los 12 que hay en Ecuador, McDonald's se mantiene por varios años dentro de la lista "Top Ten" de las marcas más reconocidas en el ámbito mundial. **José Luis Salazar**, gerente de McDonald's Ecuador, sostiene que esto se debe a la "estandarización de la marca".

"La principal fuerza de McDonald's y sobre lo que se mueve, es la calidad, servicio y limpieza. La comida siempre debe estar fresca y caliente; el servicio debe ser amigable y rápido; los pisos deben estar immaculados y las áreas de juego funcionales y limpias. Esto se mantiene igual en el mundo entero, sin depender de la ubicación geográfica del restaurante", señala.

Próximo a cumplir 50 años, McDonald's llegó a Ecuador en octubre de 1997, abriendo un local en Guayaquil y otro en Quito. Junto a Bolivia, que abrió también locales el mismo

año, eran los únicos países en América Latina en los que no había un restaurante Mc Donald's.

Un grupo de accionistas, encabezados por el ingeniero Salazar, lograron un *joint venture* con la corporación Mc Donald's. Se trata de una sociedad que, a diferencia de otros negocios, tiene capital directo de la corporación Mc Donald's al que se junta la participación de inversionistas locales. Los empresarios ecuatorianos deben entregar regalías mensuales de 5% sobre las ventas.

Actualmente tiene cinco restaurantes en la capital ecuatoriana y siete en el puerto principal; para este año tienen previsto abrir dos más en las mismas ciudades, y para el décimo aniversario tiene programado extenderse a otras urbes, con el sistema de franquicias. Este desarrollo lo ha logrado en los años más difíciles de la economía ecuatoriana. "Comenzamos en 1997 y apenas tuvimos unos ocho meses de relativa tranquilidad, porque después, entre 1998 y 2000, el país soportó severa crisis. Sin embargo, desde el año 2001 hemos tenido crecimiento; en el 2003 logramos una situación de rentabilidad muy superior a lo que hubiéramos pensado y en el 2004 superamos con creces nuestras expectativas", manifiesta Salazar.

### ¿Son costosas las franquicias?

Para quienes optan por este negocio, la inversión podría ser muy alta. Es una cifra muy pocas veces revelada, pese a que en algunas páginas electrónicas se puede obtenerla al momento que se oferta. Generalmente quienes venden el nombre de la marca esperan de su socio un respaldo monetario suficiente para soportar la inversión y un fuerte capital de trabajo, relata Marc Bery, de Tony Roma's. Pero también

es importante que los aspirantes a adquirir la marca tengan experiencia en el manejo de restaurantes y estén dispuestos a tomar los cursos sobre las particularidades de esa marca.

Bery no revela el costo de la franquicia, pero detalla que el contrato especifica un pago por el nombre para



JOSÉ LUIS SALAZAR  
gerente de McDonald's Ecuador



FRANCISCO GALLEGOS  
abogado de Gallegos, Neidl & Asociados

tener derecho de utilizarlo en el país, además de pagos por cada local que se establece y las regalías correspondientes sobre las utilidades obtenidas. De hecho, el pago por la marca podría ser muy insignificante versus el pago de las utilidades mensuales, señala. Insiste en que el arranque de una franquicia es caro. "Se trata de una inversión muy fuerte, inclusive por la importación de

los requerimientos que son básicos, como el menaje de cocina, muebles, decoración, las salsas y hasta las servilletas", relata Bery.

Para Salazar, de McDonald's Ecuador, las marcas internacionales buscan un empresario que vaya a dedicarse a sol y sombra las 24 horas del día, 365 días del año, a cuidar la marca.

Nalvarte, de Friday's, menciona que generalmente se destina al franquiciante entre un 4 y 8% sobre la

venta neta mensual, por lo que en promedio puede ser un 6%.

Zoldan, de Applebee's, considera que el precio que se pagó por la franquicia es razonable, aunque no revela el monto. Los tres socios compraron los derechos para todo el Ecuador y deben desembolsar una cantidad mensual sobre las ventas netas.

El abogado Francisco Gallegos, del bufete Gallegos, Neidl & Asociados, afirma que si bien hay un costo más alto, también las utilidades se producen en montos importantes. Algunos datos de cuatro franquicias se pueden observar en el Cuadro 2.

En la página electrónica <http://www.franquicias-negocios.com/> hay una lista de franquicias con precios. Por ejemplo, KFC en España se ofrece por una inversión de 500.000 euros y un *royalty* de 6%. Pizza Hut, también en España, con una inversión de 300.000 euros, un canon de entrada de 18.800 euros para servicio a domicilio y 6% de *royalty*.

En <http://www.tormo.com/guia/deriv.asp?id=806&page=no> la empresa Burger King España S.A. determina para la franquicia una inversión total a partir de los 540.000 euros, un canon de entrada de \$ 60.000 y un *royalty* de 5%.

La experiencia de Dayana Roa fue particular. La dueña de la marca formó la compañía Archie's Ecuador y ésta a su vez se asoció con Gourmet Foods, empresa de la familia de Dayana, para la operación en Ecuador. Las franquicias, considera Roa, son una forma de disminuir el riesgo de inversión, porque se tiene de antemano la experticia y el prestigio de la marca. Y sabe que el precio que hay que pagar por una marca latinoamericana no es comparable con el de las estadounidenses. "En mi caso, espero recuperar la inversión en un año".

También es singular el estilo de Solo Empanadas. Carrancio afirma que esa marca no exige el pago de regalías mensuales sino solo una cantidad por el uso de la marca. Latorre señala que la inversión fue de \$ 300.000.

## ¿Productos nacionales o extranjeros?

Leonidas Villagrán, director ejecutivo de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, menciona que una desventaja para la economía nacional es que la gran parte de lo que procesan las franquicias es importada, con un componente nacional muy escaso.

Pero con ello no coinciden los franquiciatarios. Sergio Nalvarte asegura que 80% de los insumos son nacionales mientras que tan solo 20% son importados, principalmente aquellos vitales para el sabor de los alimentos.

Bery, por su parte, revela que en un inicio todos los productos para el Tony Roma's eran importados: "era una exigencia para controlar la calidad". Pero luego se ingresó en una eta-

pa de certificar a los proveedores nacionales, quienes en buena proporción cumplieron con los estándares exigidos en EEUU, y ahora buena parte de los insumos que usan es de producción nacional. "Logramos que un proveedor nacional haga en exclusiva para nuestros locales un corte específico de costillas, que es importante por los niveles de grasa y condiciones nutritivas".

El producto que se vende en Solo Empanadas es totalmente importado. El mobiliario y la decoración también fueron adquiridos en Argentina, para tener armonía con la franquicia master. Sin embargo, señala Carrancio, "nos hemos dado cuenta de que en Ecuador hay buenos proveedores de equipos de cocina, por lo que pensamos, incluso, en comprarlos para los locales de Argentina".

## Las marcas más famosas

Las firmas investigadoras de mercado Optimos Ecuador y Pulso Ecuador coinciden en que Kentucky Fried Chicken, hoy llamada KFC, es la marca *Top of Mind* (T.O.M.), es decir la primera marca que viene de manera espontánea a la mente del consumidor cuando se menciona restaurantes de comida rápida en el país (Cuadro 1).

Lamentablemente, los personeros de KFC no quisieron dar declaraciones para GESTIÓN. Según la página electrónica de esa empresa, KFC es la cadena de pollo frito más grande del mundo, con más de 10.000 restaurantes alrededor del planeta y está en más de 76 países. En 1890 empezó a franquiciar su negocio.

KFC Ecuador se abrió en 1975 con un local en el Centro Comercial Iñaquito. Se conoce que consiguió la

### TOP OF MIND DE MARCAS DE RESTAURANTE, EN QUITO Y GUAYAQUIL\*

CUADRO 1

GUAYAQUIL			QUITO									
Estrato alto		Estrato medio	Estrato bajo	Estrato alto	Estrato medio	Estrato bajo	Estrato alto	Estrato medio	Estrato bajo			
1	K.F.C.	35.9%	K.F.C.	42.0%	K.F.C.	34.3%	K.F.C.	47.7%	K.F.C.	57.5%	K.F.C.	55.2%
2	Mc. DONALDS	21.5%	Mc. DONALDS	16.1%	Mc. DONALDS	9.8%	Mc. DONALDS	10.9%	Mc. DONALDS	6.7%	POLLO GUS	12.4%
3	BURGUER KING	16.4%	BURGUER KING	10.6%	BURGUER KING	5.7%	BURGUER KING	7.7%	CAMPERO	7.0%	CAMPERO	7.6%
4	PIZZA HUT	8.8%	PIZZA HUT	5.4%	POLLO GUS	4.7%	PIZZA HUT	6.5%	POLLO GUS	4.1%	Mc. DONALDS	3.6%
5	DOMINOS PIZZA	1.4%	PARRILLA NATA	1.9%	PIZZA HUT	3.9%	AMERICAN DELI	6.1%	BURGER KING	4.1%	PIZZA HUT	3.5%
6	AMERICAN DELI	1.2%	POLLO GUS	1.5%	PARRILLA NATA	1.2%	DOMINOS PIZZA	5.4%	PIZZA HUT	4.0%	DOMINOS PIZZA	2.4%
7	PARRILLA NATA	1.1%	DOMINOS PIZZA	1.1%	DOMINOS PIZZA	0.8%	CAMPERO	3.7%	AMERICAN DELI	2.8%	BURGUER KING	1.7%
8	POLLO GUS	1.0%	CHIFA ASIA	1.0%	DON VICTOR	0.7%	C. DE LA RUMIÑAHUI	2.4%	DOMINOS PIZZA	1.8%	CARAVANA	1.3%
9	FRIDAYS	0.8%	AMERICAN DELI	0.5%	YOGURT PERSA	0.5%	CREPS & WAFFLES	2.2%	FRIDAYS	1.8%	FRIDAYS	1.2%
10	POLLO TROPICAL	0.7%	DON VICTOR	0.7%	TROPI BURGER	0.4%	POLLO GUS	2.1%	CH FARINA	1.7%	TROPI BURGER	1.1%
	NINGUNA OTRA	7.4%	NINGUNA OTRA	11.5%	NINGUNA OTRA	34.1%	NINGUNA OTRA	0.4%	NINGUNA OTRA	2.7%	NINGUNA OTRA	4.5%
	OTROS	1.8%	OTROS	2.5%	OTROS	1.6%	OTROS	-	OTROS	0.7%	OTROS	1.3%

FUENTE: \*ENCUESTAS REALIZADAS A 1.695 PERSONAS EN GUAYAQUIL Y 1.185 PERSONAS EN QUITO, POR OPTIMOS ECUADOR A TRAVÉS DE SU ESTUDIO RAC (RECORDACION ACTITUD Y COMPORTAMIENTO)

TOTAL 2004

### CÓMO SE COMPORTAN CUATRO FRANQUICIAS

CUADRO 2

	Burger King*		Pizza Hut/Taco Bell**		Friday's***		Tony Romas****		Mc Donald's*****	
2003	7.369.670	(205.300)	9.336.441	223.768	3.613.944	471.453	2.334.225	(25.916)	8.492.672	(36.979)
2002	7.919.337	(497.839)	9.063.516	(0)	2.717.656	604.322	-	-	7.851.540	(356.168)
2001	6.570.158	(359.923)	7.599.935	(650)	2.197.235	337.840	369.899	2.534	1.098.540	101.268
2000	3.886.351	(790.109)	4.943.910	(921.556)	1.240.502	(45.355)	-	-	546.674	(214.734)

\* Bajo la razón social ALIMENTOS RAPIDOS ALIRAP C. LTDA.

\*\* Bajo la razón social SOCIEDAD DE TURISMO SODETUR S.A.

\*\*\* Bajo la razón social JULIECOM S.A.

\*\*\*\* Bajo la razón social EXETASTE CIA. LTDA.

\*\*\*\*\* Bajo la razón social ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.

FUENTE: PRODUCTO INDICADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.

franquicia el ya fallecido **Jorge Anhalzer**, que tenía un plantel avícola y que ya había entrado en el negocio de los restaurantes. Entre 1975 y 1985 se abrieron seis locales más. Sin embargo, debido a la crisis económica existente entre 1985 y 1992 se cerraron cinco locales. A fines de los noventa KFC toma nueva fuerza y actualmente existen unos 30 locales distribuidos en Quito, Guayaquil, Ibarra y Manta. Tan bien le ha ido a esta cadena que adquirió otra, ésta plenamente local: Pollos Gus.

En el caso de la empresa investigadora Óptimos Ecuador, el estudio comprende 300 entrevistas mensuales en Quito y Guayaquil, a personas de distintas edades, sexos y estratos socioeconómicos. De acuerdo a su estudio "RAC" en el que se mide la recordación de marcas y la efectividad de la publicidad sobre las marcas, en lo referente al T.O.M. durante el 2004, este lo mantuvo KFC (44,22) promedio año, y en segundo lugar pero con bastante distancia, se ubicó la marca McDonald's (10,23).

Si se considera esta misma variable por estratos sociales, en el caso del estrato con ingresos altos la distancia en el T.O.M. se acorta entre KFC (41,43) y McDonald's (16,57).

También, la mayoría de los encuestados en *el estudio "RAC"* declaran que KFC es el restaurante al que habitualmente acuden. Y cuando se les pregunta con qué frecuencia van a los restaurantes de comida rápida, la mayoría manifiesta que lo hace semanalmente.

Según **Roberto Aristizábal**, gerente de Óptimos Ecuador este nivel de visita a los restaurantes de comida rápida es bastante bueno, considerando que Quito y Guayaquil son ciudades en las que todavía es posible almorzar en los domicilios.

## Los riesgos del negocio

El sistema de franquicias no está exento de riesgos. El desconocimiento de aspectos culturales o legales, la ausencia de control y asistencia al franquiciado o un bajón en los ingresos de

los consumidores, pueden ser factores que lleven a la debacle.

Marc Bery relata que hay el riesgo de que el dueño de la marca opte por cesar el contrato, generalmente por incumplimiento de la calidad requerida. "Esos son casos extremos, porque obviamente le conviene tener la mayor presencia en el mundo", anota.

Un inconveniente puede ser que se reduce la libertad inmediata para tomar decisiones, como la incorporación en el menú de algún platillo especial, o también las limitaciones sobre la compra de ingredientes con características muy específicas, que solo pueden obtenerse en EEUU.

Otra de las desventajas puede ser la distancia con los dueños de la marca, y la atención a los requerimientos de tamaños y decoración de cada local, tanto en el interior como en el exterior, lo que puede llegar a ser difícil, dadas las características de las urbes ecuatorianas.

El Dr. Gallegos, antes citado, menciona fracasos como el de Subway, franquicia de elaboración de sándwiches, muy exitosa en EEUU, que cerró sus puertas en Ecuador seguramente porque hacia mediados de los noventa la población no estaba acostumbrada a comprar una clase de comida que podía prepararla en su casa. Otro caso puede ser el de Arby's, que cerró aunque al inicio le iba muy bien.

## Aspectos legales a tomar en cuenta

Gallegos relata que hay dos etapas para armar una franquicia: la primera se refiere a la protección de los derechos, básicamente las marcas; la segunda tiene que ver con la parte comercial, que incluye la negociación de los términos, la suscripción del contrato y el otorgamiento de la licencia de uso sobre la marca.

Antes de iniciar el proceso es recomendable que el dueño de la marca la registre en Ecuador, porque de lo contrario puede suceder lo ocurrido con Tony Roma's o McDonald's, casos en los que ya había otras personas que las habían registrado en el país, lo que retrasó su apertura en Ecuador y tuvieron que realizar negociaciones adicionales.

Gallegos sugiere que se constituya una compañía, una sociedad de derecho, que sea la que opere en el país, porque difícilmente el dueño de la marca otorgará una franquicia a una persona natural. Luego se debe adquirir todos los permisos de operación, que "desafortunadamente en el caso de restaurantes son numerosos, pues deben obtenerse en varios organismos (Municipio, Bomberos, Ministerio de Turismo) y que toman mucho tiempo", aunque este año en Quito empezó a funcionar la "Ventanilla Única" para trámites de hoteles, bares y restaurantes, impulsada por el Municipio capitano y su Corporación Metropolitana de Turismo.

## Franquicias ecuatorianas

Los empresarios locales también se preparan para hacer que sus marcas sean susceptibles de ser franquiciadas. Leonidas Villagrán dice que la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, fundada en 1998, precisamente pretende promover las franquicias nacionales, para que los pequeños y medianos inversionistas puedan apropiarse de conceptos ya probados. De hecho, en Ecuador hay algunas experiencias como las de "Cebiches La Rumiñahui" y "Yogurt Persa".

Todo apunta a que el negocio de las franquicias va a crecer durante los próximos años, en marcas tanto nacionales como extranjeras. Entre estas últimas, según Villagrán, Ninja Burger y Pizza Do Roma estarían en la lista más próxima. 

