



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TEMA:

**Análisis de las estrategias de internacionalización de las franquicias
ecuatorianas: caso Naturissimo y Sweet & Coffee.**

AUTORES:

Campozano Villavicencio, Alana María

Ríos Carranza, Kelly Katherinna

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR

TUTOR:

Eco. Hidalgo Proaño, José Luis, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

A los 4 días del mes de septiembre del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Ríos Carranza, Kelly Katherinna y Campozano Villavicencio, Alana María**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior**.

TUTOR

f. _____

Eco. Hidalgo Proaño, José Luis, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Knezevich Pilay Teresa Susana, Ph.D

Guayaquil, a los 4 días del mes de septiembre del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Campozano Villavicencio, Alana María

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas: caso Naturissimo y Sweet & Coffee** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 4 días del mes de septiembre del 2023

LA AUTORA

f. _____

Campozano Villavicencio, Alana María



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Ríos Carranza, Kelly Katherinna

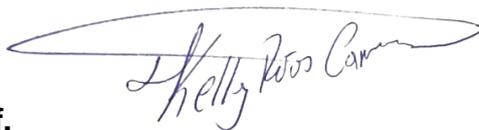
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas: caso Naturissimo y Sweet & Coffee** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 4 días del mes de septiembre del 2023

LA AUTORA


f. _____

Ríos Carranza, Kelly Katherinna



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Campozano Villavicencio, Alana María

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas: caso Naturissimo y Sweet & Coffee** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 4 días del mes de septiembre del año 2023

LA AUTORA

f. _____

Campozano Villavicencio, Alana María



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Ríos Carranza, Kelly Katherinna

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas: caso Naturissimo y Sweet & Coffee** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 4 días del mes de septiembre del año 2023

LA AUTORA



f. _____

Ríos Carranza, Kelly Katherinna



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **Análisis de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas: caso Naturissimo y Sweet & Coffee**, presentado por la/el/los estudiantes Ríos Carranza Kelly Katherinna y Campozano Villavicencio Alana María, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al (3 %), por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



EL TUTOR

f. 

Eco. Hidalgo Proaño, José Luis, Mgs.

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todos los docentes que han sido parte de nuestra trayectoria universitaria, en especial al Eco. Hidalgo Proaño, José Luis Mgs. e Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs. Su invaluable orientación y colaboración han sido pilares fundamentales en el desarrollo de nuestro trabajo de titulación. Sus conocimientos compartidos generosamente, su dirección constante y el apoyo inquebrantable que nos brindaron han sido las fuerzas impulsoras detrás de este logro académico. Queremos expresar nuestra sincera gratitud por la dedicación y compromiso que han demostrado, los cuales han sido esenciales para nuestro éxito.

Kelly Ríos y Alana Campozano

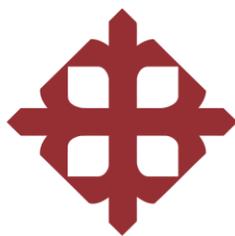
Dedicatoria

Esta tesis es un tributo al amor y dedicación de mi querida mamá y mi inquebrantable abuelita, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y apoyo a lo largo de este viaje académico. Gracias por su amor incondicional, sabiduría y paciencia. Por último, pero no menos importante quiero dedicarle este trabajo a mi hijo Ándre Nicolás, quien ha llenado mi vida de alegría, amor y fuerza. Tu llegada ha sido mi mayor inspiración y motivación para alcanzar este logro académico. Espero que este trabajo sea un testimonio de mi compromiso contigo y de mi deseo de construir un futuro mejor para ambos.

Kelly Ríos

A Dios, cuya guía ha sido la brújula en la búsqueda de cada meta que me he trazado. Y a mi querida madre, ser sagrado en mi vida, dedico palabras llenas de cariño y admiración. Tu apoyo inquebrantable ha sido el faro que ha iluminado con amor y sabiduría cada paso que he dado en este viaje llamado vida. Tú presencia constante y tus palabras de aliento han sido el combustible que me ha impulsado a superar obstáculos y alcanzar logros. A ti, mi protectora y confidente, va mi eterna gratitud.

Alana Campozano



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Knezevich Pilay Teresa Susana, PhD.

DECANOO DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. Garzón Jiménez, Luis Renato, PhD.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Andrea Johanna Rodríguez Bustos, Mgs.

OPONENTE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	4
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
Antecedentes de la investigación	4
Planteamiento del problema.....	5
Formulación del problema.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Justificación	7
CAPÍTULO II.	8
MARCO TEÓRICO.....	8
La Internacionalización de empresas.....	8
<i>Teorías clásicas de la internacionalización.....</i>	10
<i>Modelos y estrategias utilizadas para la internacionalización.....</i>	12
La Franquicia.....	13
<i>Partes intervinientes en la franquicia</i>	15
<i>Obligaciones del franquiciado y franquiciante</i>	16
<i>Obligaciones del franquiciador.....</i>	17
<i>Obligaciones del franquiciado</i>	18
<i>Otras cláusulas del contrato</i>	19
<i>Tipos de franquicia.....</i>	19
<i>Características del contrato de franquicia</i>	21
La franquicia como estrategia de expansión internacional.....	21
<i>Generalidades.....</i>	21
<i>Ventajas de la franquicia en el contexto internacional.....</i>	22

<i>Desafíos asociados en la expansión internacional</i>	23
El Análisis estratégico y sus herramientas.....	24
<i>Análisis Estratégico</i>	24
<i>Principales herramientas del análisis estratégico</i>	25
Marco conceptual	27
CAPÍTULO III	29
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	29
Diseño de investigación.....	29
Tipo de estudio.....	29
Enfoque.....	30
Población y muestra.....	30
Técnicas para la recolección y análisis de datos	31
Procedimiento de investigación	31
Análisis de las Franquicias Naturíssimo y Sweet & Coffee	32
Entrevista a Expertos.....	38
CAPÍTULO IV	42
PROPUESTA	42
Análisis Estratégico.....	42
<i>Análisis PEST</i>	42
Análisis de la industria de alimentos y bebidas en Guayaquil	46
Análisis de Cinco Fuerzas de Porter	48
Análisis FODA.....	50
<i>FODA de Naturíssimo</i>	50
<i>Análisis FODA de Sweet & Coffee</i>	51
Situación Financiera de las Franquicias	52
Matriz de Perfil Competitivo	53

Propuesta.....	55
<i>Objetivos</i>	55
<i>Plan de Acción</i>	56
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES.....	58
REFERENCIAS	59
ANEXOS.....	64

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Enfoques o modelos de internacionalización más destacados</i>	13
Tabla 2 <i>Análisis de las franquicias Ecuatorianas a partir del modelo de negocios CANVAS</i>	33
Tabla 3 <i>Sistematización de las entrevistas a expertos</i>	39
Tabla 4. <i>Evaluación del entorno político</i>	43
Tabla 5. <i>Evaluación del entorno económico</i>	44
Tabla 6. <i>Evaluación del entorno sociocultural</i>	45
Tabla 7. <i>Evaluación del entorno sociocultural</i>	46
Tabla 8. <i>Codificación CIIU del sector de alojamiento y servicio de alimentos y bebidas</i>	46
Tabla 9. <i>Análisis de Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Naturíssimo y Sweet & Coffee</i>	48
Tabla 10. <i>Análisis de FODA aplicado a Naturíssimo</i>	50
Tabla 11. <i>Análisis de FODA aplicado a Sweet & Coffee</i>	51
Tabla 12. <i>Datos del Estado de Resultados de Naturíssimo, 2020 - 2022 (Valores en millones)</i>	52
Tabla 13. <i>Datos del Estado de Resultados de Sweet & Coffee, 2020 - 2022 (Valores en millones)</i>	53
Tabla 14. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	54
Tabla 15. <i>Plan de Acción</i>	56

Índice de Figuras

Figura 1. Aspectos a considerar en una estrategia de internacionalización	10
Figura 2. Teorías clásicas de la internacionalización.....	12
Figura 3. Elementos claves del know-how.....	14
Figura 4. Funcionamiento de una franquicia.....	16
Figura 5. Herramientas del análisis estratégico	26
Figura 6. Distribución del sector de servicio de comidas y alimentación comercial.	48

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de analizar los factores de éxito de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas Naturíssimo y Sweet & Coffee, y su impacto en su crecimiento y posicionamiento en mercados internacionales. En este sentido, se empleó una metodología descriptiva de enfoque cualitativo, involucrando una revisión documental y entrevistas con expertos en negocios internacionales y cooperación. Los resultados determinaron que entre los factores de éxito que ambas franquicias han logrado forjar para expandirse internacionalmente están: la calidad de sus productos, la adaptación efectiva a las preferencias locales y el uso activo de redes sociales. Naturíssimo y Sweet & Coffee han demostrado la importancia de mantener una propuesta de valor consistente junto con la flexibilidad para ajustarse a diferentes culturas. Además, han priorizado la gestión de la cadena de suministro y la satisfacción del cliente como pilares fundamentales para su éxito en la internacionalización.

Palabras Claves: Internacionalización, Franquicias, Factores de Éxito, Análisis Estratégico, Propuesta de Valor.

ABSTRACT

This research was developed with the objective of analyzing the success factors of the internationalization strategies of the Ecuadorian franchises Naturíssimo and Sweet & Coffee, and their impact on their growth and positioning in international markets. In this sense, a descriptive methodology with a qualitative approach was used, involving a documentary review and interviews with experts in international business and cooperation. The results determined that among the success factors that both franchises have managed to forge to expand internationally are the quality of their products, the effective adaptation to local preferences and the active use of social networks. Naturíssimo and Sweet & Coffee have demonstrated the importance of maintaining a consistent value proposition along with the flexibility to adjust to different cultures. In addition, they have prioritized supply chain management and customer satisfaction as key pillars for their success in internationalization.

Keywords: Internationalization, Franchising, Success Factors, Strategic Analysis, Value Proposition.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las franquicias comerciales han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años (Pérez, 2017). Uno de los puntos clave de su éxito se vincula con el hecho de ofrecer una fórmula empresarial que combina la expansión de un negocio, a partir de la reducción del riesgo e incertidumbre, porque se trata de una marca ya probada o establecida en un mercado. Sevilla & Rodríguez (2021) manifiestan que, en todo el mundo, el sector de franquicias generó ventas por más de 2.3 billones de dólares en el año 2020, representando un incremento del 5.1% en comparación con el año anterior.

Si bien existen algunas franquicias reconocidas y exitosas en múltiples países, incluido el Ecuador, algunos ejemplos destacados incluyen marcas como: McDonald's, Subway, KFC y Burger King, mismas que han logrado forjar una sólida presencia internacional, generando un impacto significativo en el campo de las franquicias de la industria de comidas rápidas (Medina & Anido, 2019).

Específicamente en Ecuador, un país que ha dependido históricamente de la exportación de materias primas, la internacionalización de las franquicias nacionales se está convirtiendo en una estrategia interesante para diversificar la economía y fomentar la exportación de productos terminados (Albuja & Dávalos, 2013). De esta manera, franquicias ecuatorianas como Naturíssimo y Sweet & Coffee han surgido como líderes y han logrado establecerse en el mercado internacional.

Naturíssimo, con una trayectoria de 44 años, ha logrado consolidarse como una marca líder en la venta de alimentos ecuatorianos, especialmente en la venta de yogurt, pan de yuca y tortillas de maíz. Con la reciente apertura de su local en Miami, la cadena ha sumado un total de 77 establecimientos, representando una inversión de 1.5 millones de dólares (Gómez, 2016). Por otro lado, está Sweet & Coffee con 25 años en el mercado local, la misma que dispone de 125 locales y casi 1.400 empleados en Ecuador. Actualmente, está en proceso de expandirse a nivel internacional.

Estas franquicias ecuatorianas se han destacado por su prestigio y reconocimiento en el mercado local, y eso brinda una sólida base para llevar a cabo un proceso de internacionalización. De esta manera, resulta interesante analizar su

estrategia de internacionalización. A partir de la propuesta de transformar la matriz productiva, es importante promover la exportación de productos terminados y de marcas reconocidas con gran prestigio (Arroyo et al., 2017). En este sentido, las franquicias ecuatorianas en mención han iniciado el desafío de internacionalizarse.

Este trabajo tiene como objetivo analizar las estrategias de internacionalización de estas franquicias ecuatorianas para determinar los factores de éxito que han llevado a su expansión a nivel internacional. Por tanto, este trabajo se subdivide en cuatro capítulos.

El primer capítulo aborda la problemática de la dependencia de la exportación de materias primas y la necesidad de impulsar la exportación de productos terminados y marcas reconocidas. En el segundo capítulo, se presenta un marco teórico que examina las estrategias de internacionalización de las franquicias y los factores clave que influyen en su éxito.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada para analizar los casos de Naturíssimo y Sweet & Coffee, destacando las estrategias implementadas, los mercados objetivo y los desafíos enfrentados durante el proceso de internacionalización. Finalmente, el cuarto y último capítulo presenta los resultados obtenidos, identificando los factores de éxito comunes entre ambas franquicias, a fin de entender cómo estos pueden ser aplicables a otras marcas ecuatorianas en el futuro. A partir de este estudio, se espera impulsar el desarrollo de la industria de franquicias en Ecuador y aportar al fortalecimiento de la economía nacional.

CAPÍTULO I.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Antecedentes de la investigación

Un proceso de internacionalización empresarial se caracteriza por la expansión de las operaciones de una organización más allá de sus fronteras nacionales, para la búsqueda de nuevos mercados, el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento y la obtención de ventajas competitivas (Chang, 2013). Normalmente, se desarrollan en respuesta a la globalización y los avances tecnológicos que han facilitado la conectividad y la apertura de mercados internacionales (Pinda, 2019).

A medida que las barreras comerciales disminuyen y se incrementa la demanda global de productos y servicios, las empresas sienten la necesidad de internacionalizarse para aumentar su competitividad y asegurar su supervivencia en un entorno empresarial cada vez más globalizado.

En este contexto, las franquicias han surgido como una estrategia efectiva para la internacionalización de las empresas. Una franquicia es un modelo de negocio donde una empresa (franquiciador) otorga a otra (franquiciado) el derecho de utilizar su marca, know-how y procesos de negocio, a cambio de una contraprestación económica (W. Medina & Anido, 2019).

La franquicia permite a una empresa expandirse rápidamente en mercados extranjeros, aprovechando el éxito y la rentabilidad ya demostrada de su modelo de negocio. Al establecer franquicias en diferentes países, una empresa puede aprovechar el conocimiento local y mitigar los riesgos inmersos en la entrada hacia nuevos mercados (Ayovi et al., 2016).

Desde la perspectiva de Sevilla & Rodríguez (2021) existe un punto de convergencia entre las estrategias de internacionalización y los modelos de franquicia comercial, dado que ambas implican una expansión geográfica de las operaciones de una empresa y buscan aprovechar las oportunidades de crecimiento en mercados extranjeros. Sin embargo, también enfrentan desafíos significativos. Entonces, la internacionalización involucra una adaptación a diferentes culturas, regulaciones y condiciones de mercado, lo que requiere una cuidadosa planificación

y gestión (Mundi, 2018). Por otro lado, la franquicia también considera el hecho de encontrar y seleccionar franquiciados confiables, a fin de que estos cumplan con los estándares de calidad y se establezca una relación sólida entre los socios.

Planteamiento del problema

En Ecuador, la internacionalización de franquicias nacionales se ha convertido en un tema relevante, si se considera la necesidad que tiene el país por apostarle a la transformación de la matriz productiva. Actualmente, nuestra economía se ha caracterizado por un modelo netamente extractivista, es decir, enfocado en la exportación de materias primas, y escaso valor agregado en su producción (Brito-Gaona et al., 2019).

A partir de las propuestas de internacionalización se pretende la diversificación de la su economía, fomentando la exportación de productos terminados y promoviendo el desarrollo de marcas reconocidas (Rave et al., 2018). Además, esto podría ayudar a compensar los saldos de la balanza comercial, especialmente la no petrolera que se ha caracterizado por ser deficitaria a lo largo del tiempo. De esta manera, se impulsaría la entrada de divisas, así como la inversión extranjera, que tanta falta le hace al país.

Sin embargo, pese al potencial que poseen las franquicias ecuatorianas para expandirse más allá de las fronteras, existen desafíos y obstáculos que deben abordarse para lograr una exitosa internacionalización. Algunos de estos pueden ser el establecimiento de alianzas estratégicas, la gestión de la cadena de suministro, las barreras culturales y los requisitos legales y regulatorios de cada país (Mejía et al., 2021). Desafíos que pueden convertirse en trabas para nuevas marcas que desean internacionalizarse.

De ahí que, es menester comprender los factores que han llevado al éxito de las franquicias ecuatorianas que han logrado internacionalizarse, como el caso de Naturíssimo y Sweet & Coffee. A partir de esta investigación se pretende responder interrogantes como: ¿Cuáles han sido las estrategias clave utilizadas por estas marcas para ingresar a nuevos mercados y establecerse con éxito? ¿Cómo han logrado mantener la calidad de sus productos y servicios en diferentes contextos internacionales? ¿Cuáles son las ventajas competitivas que han impulsado su expansión y reconocimiento?

El análisis de estos factores es clave para proporcionar una visión clara de las estrategias y ventajas que han resultado exitosa para estas franquicias durante su proceso de internacionalización. Además, permitirá identificar aspectos de mejora y elementos que pueden servir como guía para otras marcas ecuatorianas que deseen seguir este camino en el futuro; así como la generación de conocimiento valioso, la creación de empleo y el fortalecimiento de la imagen del país en el ámbito empresarial internacional.

Para lograrlo, se requiere de un análisis exhaustivo que permita obtener conocimientos prácticos y recomendaciones aplicables para el fortalecimiento y desarrollo de la industria de franquicias en Ecuador. De esta forma, la investigación será mayormente cualitativa, basada en una revisión documental y la opinión de expertos a partir de entrevistas.

Formulación del problema

¿Qué factores de éxito se pueden identificar de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas Naturíssimo y Sweet and Coffee?

Objetivo General

Analizar los factores de éxito de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas Naturíssimo y Sweet & Coffee, y su impacto en su crecimiento y posicionamiento en mercados internacionales.

Objetivos Específicos

1. Determinar los fundamentos teóricos de las franquicias comerciales, así como de las teorías de internacionalización de empresas.
2. Analizar los factores clave y las ventajas competitivas de Naturíssimo y Sweet & Coffee en el ámbito de la industria de franquicias, a partir de elementos como: la calidad de sus productos, la gestión y logística de la cadena de suministro y la satisfacción del cliente.
3. Evaluar los resultados obtenidos por Naturíssimo y Sweet & Coffee en su proceso de internacionalización, considerando indicadores como el crecimiento de ventas, el reconocimiento de la marca y la expansión geográfica de sus operaciones.

Justificación

Esta investigación se justifica por la importancia que tiene el hecho de analizar y comprender las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas Naturíssimo y Sweet & Coffee. Entre los aspectos más relevantes se pueden mencionar los siguientes:

Desde la perspectiva teórica, este trabajo ayudaría a impulsar la transformación de la matriz productiva, debido a que la internacionalización de franquicias ecuatorianas, como Naturíssimo y Sweet & Coffee, representa una oportunidad para diversificar la economía y promover la exportación de productos terminados, sustituyendo el modelo extractivista basado netamente en la venta de materias primas en los mercados internacionales.

Desde la perspectiva práctica, las franquicias comerciales han experimentado un crecimiento significativo a nivel mundial, generando ingresos sustanciales y expandiendo su presencia de marca en diversos mercados. Por tal razón, conocer las estrategias utilizadas por Naturíssimo y Sweet & Coffee para su internacionalización ayudará a identificar las mejores prácticas y aprendizaje (know – how), brindando a otras franquicias ecuatorianas una base sólida para su crecimiento y posicionamiento a nivel internacional (Maza-Maza et al., 2020).

Finalmente, desde la óptica económica este trabajo se justifica por el hecho de que la expansión de franquicias también genera oportunidades de empleo tanto a nivel local como en los países de destino. Este trabajo busca analizar cómo la internacionalización de Naturíssimo y Sweet & Coffee ha impactado en la generación de empleo y en el desarrollo económico.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

La Internacionalización de empresas

La internacionalización de las empresas es un proceso mediante el cual las organizaciones buscan expandir sus operaciones y actividades más allá de sus fronteras, con el propósito de comercializar sus bienes, servicios y marcas en mercados internacionales (Frohmann et al., 2016).

Este enfoque estratégico no solo se centra en la búsqueda de beneficios económicos a través del crecimiento de las ventas, sino que también implica la búsqueda de prestigio, valoración de la marca y fidelización de los clientes en un contexto global (Cardozo et al., 2013).

En este sentido, la internacionalización conlleva varios desafíos y cambios que las empresas deben encarar. Primero, implica una adaptación a diferentes entornos culturales, políticos, legales y económicos. Cada país tiene sus propias regulaciones y prácticas comerciales, por lo que las empresas deben comprender y cumplir con los requisitos específicos de cada mercado (Zúñiga, 2022).

Segundo, la internacionalización involucra la gestión de riesgos asociados a la volatilidad del tipo de cambio, la incertidumbre política y económica, la competencia local, entre otros. Es decir, las empresas deben ser capaces de identificar y mitigar estos riesgos para asegurar el éxito de su expansión internacional (Rave et al., 2018). De esta manera, es fundamental que los directivos tengan una visión clara de las razones que justifican la expansión a mercados extranjeros para diseñar una estrategia de internacionalización exitosa.

Existen organizaciones que suelen diseñar su estrategia de internacionalización a partir del marketing mix, a fin de darle un toque más globalizado al producto, precio, plaza y promoción, con miras a tener una mejor adaptación al mercado objetivo y así corregir cualquier acción inadecuada en cada etapa del proceso (Rave et al., 2018).

Por ejemplo, uno de los enfoques más utilizados para llevar a cabo la internacionalización empresarial es el desarrollo de un plan de exportación que actúa como una guía que orienta al inversionista en la dirección que deben seguir

sus esfuerzos como exportador, y cómo sus bienes y servicios pueden competir en el mercado internacional (Suquilanda, 2016). El objetivo es garantizar exportaciones seguras y en crecimiento, con miras a aumentar la rentabilidad (Bermejo, 2015).

Un plan de exportación es un documento de carácter estratégico empleado por ciertas compañías para operar más allá de sus fronteras nacionales. Cardozo et al., (2013) sostienen que algunos aspectos interesantes del plan de exportación tienen que ver con el trazado de una hoja de ruta clara y detallada que orienta a las compañías en el proceso de internacionalización identificando aspectos como: mercado objetivo, canales de distribución, estrategias de comercialización y demás recursos necesarios, así como los riesgos y oportunidades inmersas en la expansión internacional.

A través del modelo de franquicia, las empresas pueden aprovechar el conocimiento y los recursos locales de los franquiciados, adaptarse mejor a los mercados objetivos y compartir los riesgos asociados con la expansión internacional (Pérez, 2017). La combinación de la internacionalización y las franquicias puede ser un factor clave para el crecimiento y posicionamiento de las empresas en mercados internacionales.

Como se mencionó previamente, un aspecto importante de la internacionalización es la construcción de prestigio y valoración de marca. Al ingresar a mercados internacionales, las empresas pueden fortalecer su reputación y mejorar su imagen tanto a nivel nacional como internacional (Xifra, 2020).

La presencia en mercados extranjeros puede generar confianza y credibilidad entre los clientes y otros actores relevantes en el entorno empresarial. Para Quiñones (2012) una marca internacionalmente reconocida puede abrir puertas a nuevas oportunidades y facilitar la penetración en otros mercados.

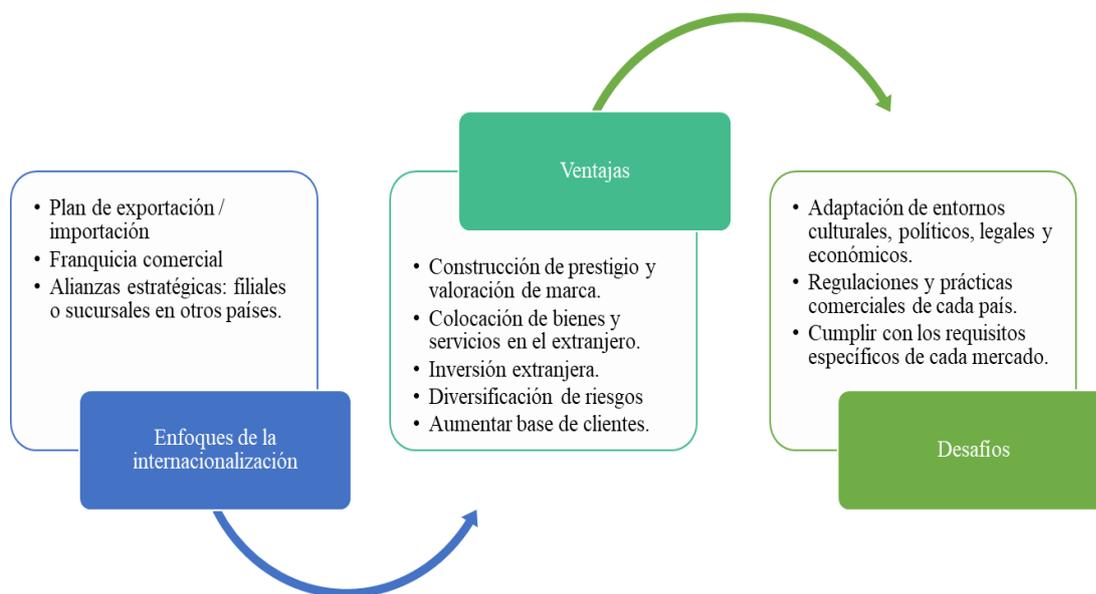
Entonces, considerando que la internacionalización implica la colocación de bienes y servicios, así como de inversiones en el extranjero; hay que tomar en cuenta el desarrollo de alianzas estratégicas y la creación de filiales o sucursales en otros países, a fin de que las empresas que le apuestan a este proceso no sólo apunten a incrementar sus ventas o mejorar su rentabilidad, sino que también logren un crecimiento sostenible a largo plazo.

Durante el proceso de expansión, las empresas pueden aumentar su base de clientes y acceder a consumidores que tienen diferentes necesidades y preferencias. Por tanto, la internacionalización ofrece la oportunidad de diversificar sus riesgos al no depender únicamente del mercado interno (Ulloa-Barre et al., 2021).

De ahí que la internacionalización de las empresas está estrechamente vinculada al contexto del comercio internacional. La figura 1 resume los elementos claves a considerar en una estrategia de internacionalización:

Figura 1.

Aspectos a considerar en una estrategia de internacionalización



Nota. Adaptado de Ulloa-Barre et al., 2021

Teorías clásicas de la internacionalización

Para explicar un poco como se desarrolla la dinámica de la internacionalización, y la necesidad que tienen las empresas para expandirse, a lo largo de la historia se han forjado teorías clásicas del comercio exterior.

Entre las más conocidas se puede mencionar a la teoría de la ventaja comparativa y la teoría de la ventaja absoluta, las mismas que proporcionan fundamentos teóricos y un contexto para entender qué aspectos los motivaron a tomar esa decisión o qué beneficios resultan de la internacionalización empresarial

(Adam Smith, David Ricardo, entre otros). A continuación, se describe brevemente el enfoque de cada teoría:

Teoría de la ventaja comparativa: Desarrollada por David Ricardo en 1817, sostiene que los países se benefician al especializarse en la producción de bienes en los que tienen una ventaja comparativa, es decir, en los que son relativamente más eficientes en términos de costos de producción (Salazar, 2015). Esta teoría podría ser relevante en el hecho de analizar cómo las franquicias ecuatorianas aprovechan su ventaja comparativa en la internacionalización.

Teoría de la ventaja absoluta: Propuesta por Adam Smith, sugiere que los países se benefician al producir bienes en los que son absolutamente más eficientes que otros países (Smith, 1776). Acerca de esta temática, se puede analizar cómo las franquicias ecuatorianas identifican y capitalizan su ventaja absoluta en la producción de bienes o servicios específicos al expandirse internacionalmente.

Teoría de las ventajas competitivas de las naciones: Desarrollada por Michael Porter en 1990, se centra en los factores que contribuyen a la competitividad de las naciones en el comercio internacional (Manzo, 2019). Su aporte sería interesante para esta investigación porque ayudaría a determinar cómo las franquicias ecuatorianas han aprovechado las ventajas competitivas de su país de origen y cómo han desarrollado estrategias para mantener y mejorar su posición competitiva en mercados internacionales. La figura 2 resume las teorías abordadas:

Figura 2.
Teorías clásicas de la internacionalización



Nota. Adaptado de Salazar, 2015 – Smith 1776 – Manzo, 2019

Modelos y estrategias utilizadas para la internacionalización

En términos de modelos de entrada en mercados internacionales, existen diferentes enfoques que las empresas pueden utilizar. Algunos de los modelos más comunes incluyen: la exportación, la licencia, la franquicia, la inversión directa en el extranjero (IDE) y las alianzas estratégicas (Sarmiento del Valle, 2014). Cada modelo tiene sus propias ventajas y desafíos, y la elección del modelo adecuado depende de factores como la industria, el tamaño de la empresa, los recursos disponibles y los objetivos de expansión.

En cuanto a las estrategias utilizadas por las empresas para expandirse globalmente, existen varios enfoques:

Jimenes y Armando (2013) sostienen un primer enfoque donde algunas empresas optan por una estrategia de globalización, en la cual buscan estandarizar sus productos o servicios y operar de manera uniforme en todos los mercados.

Un segundo enfoque se refiere a la elección de una estrategia de localización, adaptando sus productos, servicios y operaciones a las necesidades y preferencias específicas de cada mercado. También existen estrategias de transnacionalización, que combinan elementos de globalización y localización.

Por otro lado, dentro de la teoría de internacionalización, Cardozo et al., (2013) argumentan que se han desarrollado diferentes enfoques y modelos para comprender y explicar este fenómeno. Algunos de los enfoques más destacados incluyen: el Modelo de Uppsala, la Ventaja de Propiedad-Empresa-Localización (OPLA), el Enfoque de Redes y el Paradigma Nuevos Mercados-Distintas Instituciones (NIE). Estas teorías y enfoques proporcionan una base sólida para

analizar y comprender los procesos de internacionalización de las empresas. No obstante, para efectos de esta investigación el enfoque estará asociada a las franquicias. La tabla 1 describe los enfoques más destacados:

Tabla 1

Enfoques o modelos de internacionalización más destacados

Modelo/Enfoque	Descripción
Modelo de Uppsala	Propone un proceso gradual de internacionalización. Según este modelo, las empresas comienzan en mercados cercanos antes de expandirse a mercados lejanos. Es decir, mercados culturalmente similares.
Ventaja de Propiedad-Empresa-Localización (OPLA)	Las empresas buscan ventajas en tres áreas: propiedad, empresa y localización. Ventajas de propiedad: recursos o habilidades exclusivas. Ventajas de empresa: capacidad para combinar y utilizar recursos. Ventajas de localización: beneficios de ubicación específica.
Enfoque de Redes	Destaca la importancia de relaciones entre organizaciones. Impulsa relaciones sólidas con socios, proveedores y clientes en mercados extranjeros. Promueve confianza, colaboración e intercambio de información relevantes.
Paradigma Nuevos Mercados-Distintas Instituciones (NIE)	Enfatiza las diferencias institucionales y regulatorias entre mercados nacionales y extranjeros. En este enfoque es vital la adaptación a las instituciones y entornos de nuevos mercados.

Fuente: Cardozo et al., 2013

La Franquicia

Las franquicias son un modelo de negocio donde el titular de una marca o concepto de negocio (franquiciador) otorga a un tercero (franquiciado) el derecho de operar un negocio bajo su nombre y siguiendo su modelo de operaciones a cambio de una compensación económica (Ayovi Caicedo et al., 2016). Este modelo ha demostrado ser una estrategia efectiva para la expansión internacional de empresas, ya que permite la entrada a nuevos mercados de manera más rápida y con menor riesgo.

Aunque es claro que no hay negocio que garantice un riesgo cero, el hecho de utilizar una franquicia ya consolidada implica una reducción del riesgo, especialmente de que no se forjen ventas necesarias para impulsar la rentabilidad de un negocio, así como el prestigio y reputación de marca, de tal forma que se logra un desempeño más favorable en una franquicia, a diferencia de un negocio totalmente nuevo y sin reconocimiento de marca.

En este contexto, la franquicia implica una relación simbiótica entre el franquiciador y el franquiciado. El franquiciador proporciona al franquiciado todo el *know-how* (Figura 3), la capacitación, el apoyo y los recursos necesarios para operar el negocio de manera exitosa (Castaños & Arias, 2015). Esto incluye el acceso a manuales de operaciones, sistemas de gestión, proveedores establecidos y estrategias de marketing probadas.

Figura 3.
Elementos claves del know-how



Nota. Tomado de Castaños y Arias, 2015

Gando (2020) agrega que, un aspecto fundamental de la franquicia es el concepto de "know-how" o "saber hacer". Se refiere al conjunto de conocimientos y experiencias acumuladas por el franquiciador a lo largo de su trayectoria

empresarial. Estas experiencias, tanto positivas como negativas, se transmiten a todas las empresas que forman parte de la cadena de franquicias.

El know-how incluye los conocimientos adquiridos por el propietario de la marca en la gestión y operación de su empresa, así como las lecciones aprendidas en el camino hacia el éxito y el posicionamiento relevante que la empresa ha alcanzado (Sevilla-Bermúdez & Rodríguez-Barquero, 2021). Este know-how se describe en los contratos y manuales de la franquicia, y se transmite a todos los franquiciados para que puedan aprovechar al máximo sus ventajas al abrir su propio negocio.

Este concepto no se limita únicamente a los éxitos de la empresa, sino que también abarca los fracasos, ya que estos contribuyen al aprendizaje y al valor comercial de la empresa. Asimismo, el know-how se renueva y se adapta constantemente a los avances tecnológicos y comerciales, así como a las características demográficas, geográficas y culturales de cada mercado en el que opera la empresa franquiciadora.

De esta manera, al unirse a una franquicia, el franquiciado obtiene acceso a un modelo de negocio probado, con procesos operativos establecidos, estrategias de marketing efectivas y un respaldo continuo por parte del franquiciador. Esto reduce los riesgos asociados con el inicio de un negocio desde cero y brinda al franquiciado la oportunidad de establecerse rápidamente en el mercado, aprovechando la reputación y el prestigio de la marca.

Partes intervinientes en la franquicia

De esta manera, López et al., (2021) coinciden en el hecho de que, el modelo de franquicia consta de dos actores principales que se describen a continuación:

- **Franquiciador:** Es la empresa o entidad propietaria de una marca comercial establecida y exitosa. El franquiciador es el que otorga los derechos de uso de la marca y proporciona el know-how, la asistencia técnica y comercial, y el respaldo necesario para que el franquiciado pueda establecer y operar un negocio bajo su marca. El franquiciador es quien expande su negocio a través del sistema de franquicias.

- **Franquiciado:** Es el individuo o grupo que adquiere los derechos de uso de la marca y el know-how del franquiciador para establecer y operar un negocio. El franquiciado paga una cantidad de dinero, conocida como canon de entrada, al franquiciador a cambio de la licencia para utilizar la marca y recibir el apoyo necesario. El franquiciado se beneficia de la experiencia y reconocimiento de la marca, así como de las estrategias y procesos desarrollados por el franquiciador. La figura 4 describe el funcionamiento de una franquicia de forma muy sencilla.

Figura 4.

Funcionamiento de una franquicia



Nota. Tomado de HubSpot, 2022

Estas dos partes, franquiciador y franquiciado, establecen una relación contractual en la que se definen los derechos, responsabilidades y obligaciones de ambas partes. El contrato de franquicia regula esta relación y establece las condiciones en las que el franquiciado puede utilizar la marca y operar el negocio.

Obligaciones del franquiciado y franquiciante

El contrato de franquicias establece las obligaciones y responsabilidades tanto del franquiciador como del franquiciado en el marco de la relación comercial. A

continuación, se detallan las características y cláusulas más relevantes de dicho contrato, desde la óptica de Pérez (2017):

Obligaciones del franquiciador

En cuanto a las obligaciones contractuales que tiene el franquiciador se destacan las siguientes:

- **Cesión del uso de marcas, know-how y asesoramiento:** El franquiciador se compromete a proporcionar al franquiciado el derecho de utilizar la marca comercial, así como el conocimiento y la asistencia técnica y comercial necesarios para desarrollar el negocio de acuerdo con las condiciones establecidas.
- **Formación inicial y manual operativo:** El franquiciador tiene la obligación de ofrecer al franquiciado una formación adecuada en los métodos de gestión y técnicas de venta de la franquicia. Además, debe entregar un manual operativo que detalla los procedimientos y directrices para la operación del negocio.
- **Protección de derechos de propiedad:** El franquiciador garantiza el registro y la protección de los derechos de propiedad industrial e intelectual asociados a la franquicia. Asimismo, se compromete a realizar los trámites legales necesarios para mantener el valor y la funcionalidad de dichos derechos.
- **No interferencia en derechos cedidos:** El franquiciador se compromete a no realizar acciones que puedan perturbar o impedir el uso pacífico de los derechos otorgados al franquiciado durante la vigencia del contrato.
- **Suministro de productos:** El franquiciador debe poner a disposición del franquiciado los productos necesarios para la venta, así como proporcionar elementos como empaques y bolsas. También debe informar al franquiciado sobre cualquier cambio relacionado con la fabricación o venta de los productos, a través de campañas promocionales u ofertas.
- **Actualización de productos:** El franquiciador se compromete a mantener una actualización permanente de los productos ofrecidos, adaptándolos a las demandas y tendencias del mercado.

- **Campañas publicitarias y promoción:** Es responsabilidad del franquiciador llevar a cabo campañas publicitarias y promocionales para impulsar la marca y el negocio de la franquicia.
- **Respeto a cláusulas de exclusividad:** En caso de existir cláusulas de exclusividad, ya sea territorial o de productos, el franquiciador debe respetar dichas restricciones.
- **Recomendaciones de precios:** El franquiciador puede establecer recomendaciones de precios para los productos o servicios ofrecidos por la franquicia.

Obligaciones del franquiciado

Por otro lado, el franquiciado tiene también un listado de obligaciones que cumplir:

- **Cumplimiento de métodos y normas:** El franquiciado debe desarrollar la actividad siguiendo los métodos de gestión, técnicas de venta, normas de establecimiento e instalaciones establecidas por el franquiciador.
- **Contraprestaciones económicas:** El franquiciado está obligado a cumplir con las contraprestaciones económicas de la franquicia, como el pago de un canon de entrada, un canon periódico de publicidad y regalías por el uso de la marca.
- **Abastecimiento exclusivo:** El franquiciado debe adquirir los productos o servicios exclusivamente del franquiciador o de proveedores autorizados por el franquiciador.
- **Cifra anual de ventas:** El franquiciado debe alcanzar una cifra de ventas mínima establecida en el contrato.
- **No cesión sin autorización:** El franquiciado no puede ceder el contrato ni el local sin la aprobación previa del franquiciador.

Otras cláusulas del contrato

Asimismo, un modelo de franquicias establece ciertas cláusulas que deben ser consideradas, aunque no necesariamente aplican en todos los casos, los elementos más comunes comprenden los siguientes apartados:

- **Duración del contrato:** Se establece la duración del contrato, que permita al franquiciado amortizar las inversiones realizadas. También se pueden contemplar prórrogas o condiciones de renovación.
- **Exclusividades:** En caso de existir, se especifican las cláusulas de exclusividad que limitan la operación de la franquicia en determinadas áreas o productos.
- **Cesión o transferencia de derechos:** Se establecen las condiciones y posibilidades en las que se puede realizar la cesión o transferencia de los derechos del contrato a terceros.
- **Recuperación de elementos al finalizar el contrato:** En caso de finalización anticipada del contrato, se detallan las cláusulas que permiten al franquiciador recuperar los elementos materiales o inmateriales que le pertenecen.

Tipos de franquicia

Como se ha mencionado, la franquicia es un modelo de negocio que ofrece diversas modalidades y estructuras para su implementación. En este apartado, se analizan los diferentes tipos de franquicias existentes, lo que permitirá comprender las características particulares de cada uno y su relevancia en la estrategia de internacionalización de las empresas. A partir de la revisión de literatura se pueden describir los siguientes tipos:

Franquicias de Producto o Servicio: Son aquellas en las que el franquiciador otorga al franquiciado el derecho de comercializar y distribuir un producto o servicio específico bajo su marca. En este tipo de franquicia, el franquiciador proporciona al franquiciado el acceso a su know-how (Castaños & Arias, 2015), es decir, a los conocimientos técnicos, la experiencia y los procedimientos necesarios para producir o brindar el producto o servicio de manera efectiva.

El franquiciado se beneficia de la notoriedad de la marca y la experiencia acumulada por el franquiciador en el mercado, lo que le brinda una mayor seguridad y confianza en el éxito de su negocio.

Franquicias de Distribución: Se centran en la comercialización y distribución de productos, sin incluir necesariamente la fabricación o producción de los mismos (Ontiveros, 2019).

En este caso, el franquiciador proporciona al franquiciado el acceso a su red de proveedores y la logística de distribución, lo que facilita la adquisición y entrega de los productos a los clientes. Este tipo de franquicia se basa en una relación de colaboración entre el franquiciador y el franquiciado, en la cual se comparten los costos y los riesgos asociados con la gestión de la cadena de suministro.

Franquicias de Procesos: Las franquicias de procesos se enfocan en transferir al franquiciado un sistema de operaciones y procedimientos comerciales estandarizados (Llanes et al., 2014).

En este tipo de franquicia, el franquiciador proporciona al franquiciado un conjunto detallado de instrucciones y pautas sobre cómo operar el negocio de manera eficiente y replicar el éxito obtenido por el franquiciador. Estas franquicias se caracterizan por su enfoque en los procesos internos, como la gestión de recursos humanos, la administración financiera y la atención al cliente.

Franquicias de Conversión o Reinversión: Las franquicias de conversión o reinversión son aquellas en las que el franquiciador ofrece a los propietarios de negocios existentes la oportunidad de convertirse en franquiciados y adoptar su modelo de negocio.

En este caso, el franquiciador brinda apoyo y asesoramiento para adaptar y transformar el negocio actual en una franquicia, lo que implica cambios en la gestión, la imagen de marca y los procesos operativos (Garcés et al., 2020). Este tipo de franquicia permite a los propietarios de negocios aprovechar la experiencia y el respaldo del franquiciador para impulsar la expansión y el crecimiento de su empresa.

Características del contrato de franquicia

Desde la perspectiva de Calderón y Huerta, (2015) el contrato de franquicia presenta ciertas características fundamentales que se describen a continuación:

- **Contrato oneroso:** Implica que el franquiciado obtiene beneficios a cambio de una contraprestación económica que debe entregar al franquiciador.
- **Contrato conmutativo:** Ambas partes tienen conocimiento previo de las ventajas y obligaciones que les corresponden al momento de celebrar el contrato.
- **Contrato consensual:** Se perfecciona y produce efectos jurídicos a partir del momento en que las partes manifiestan su consentimiento.
- **Contrato atípico:** No se encuentra regulado específicamente en el Código Civil u otra legislación en el contexto peruano.
- **Contrato bilateral:** Existen obligaciones y prestaciones recíprocas por parte de ambas partes.
- **Contrato de tracto sucesivo:** Las obligaciones generadas para cada parte no se agotan en el momento de la celebración del contrato, sino que continúan a lo largo de su duración, según lo acordado entre las partes.

La franquicia como estrategia de expansión internacional

Generalidades

La internacionalización a través de la franquicia brinda al franquiciador la oportunidad de expandirse a nivel global sin asumir todos los riesgos y costos asociados con la apertura de sucursales propias en mercados extranjeros (Calderon & Huerta, 2015).

Esto se puede demostrar a través de una menor inversión inicial, reducción de costos operativos, mitigación de riesgos locales y principalmente, gracias al soporte continuo que ofrece el franquiciador, lo que implica una escalabilidad y expansión más rápida. Ese soporte continuo puede incluir: capacitación, asesoramiento en la gestión del negocio, estrategias de marketing y publicidad, entre otros.

Sin embargo, es importante destacar que la internacionalización a través de la franquicia también implica desafíos. El franquiciador debe asegurarse de seleccionar franquiciados adecuados que estén comprometidos con la marca y compartan los valores y estándares de calidad establecidos (Ramos, 2021).

La capacitación y el apoyo continuo son fundamentales para garantizar que todos los franquiciados operen de acuerdo con los estándares de la marca, manteniendo la consistencia y la calidad en todas las ubicaciones.

Ventajas de la franquicia en el contexto internacional

La franquicia como estrategia de internacionalización presenta varias ventajas. En primer lugar, permite un crecimiento rápido y a gran escala, ya que el franquiciador puede expandirse a múltiples ubicaciones simultáneamente a través de franquiciados independientes (Sevilla-Bermúdez & Rodríguez-Barquero, 2021). Esto acelera el proceso de entrada a nuevos mercados y aumenta la visibilidad de la marca.

Además, la franquicia ofrece un bajo costo de expansión. A diferencia de la apertura de sucursales propias, la inversión inicial recae en el franquiciado, quien asume los costos de establecimiento y operación del negocio. Esto reduce la carga financiera para el franquiciador y minimiza los riesgos asociados con la expansión internacional. En este sentido, se pueden considerar beneficios como:

- **Administración de derechos de propiedad industrial o intelectual:** Permite al franquiciado utilizar marcas, nombres comerciales, tecnología, know-how y otros elementos de propiedad intelectual bajo el respaldo del franquiciador, facilitando el crecimiento del negocio.
- **Menor riesgo e incertidumbre:** Al adquirir una franquicia, el franquiciado cuenta con un modelo de negocio que ya ha sido probado en el mercado, lo que reduce el riesgo de ensayo y error.
- **Acceso a experiencia y know-how:** El franquiciado tiene acceso exclusivo a la experiencia, conocimientos y tecnología desarrollados por el franquiciador, lo que brinda una ventaja competitiva.

- **Capacitación inicial:** Se proporciona al franquiciado una formación inicial que incluye los procedimientos y métodos del modelo de negocio que se desea replicar.
- **Acceso a métodos de publicidad y promoción:** El franquiciado puede beneficiarse de las estrategias de publicidad y promoción implementadas por el franquiciador para fortalecer la marca y atraer clientes.

Desafíos asociados en la expansión internacional

Sin embargo, también existen desafíos asociados con el uso de la franquicia como estrategia de internacionalización. Uno de los principales desafíos es mantener el control de la calidad y la consistencia de la marca en todas las ubicaciones (Sarmiento del Valle, 2014).

El franquiciador debe establecer estándares claros y ofrecer capacitación y soporte continuo para garantizar que todas las unidades cumplan con los mismos estándares de calidad y servicio. Entre los desafíos más relevantes se pueden mencionar:

- **Pago de derechos de entrada y royalties:** El franquiciado debe pagar una contraprestación económica al franquiciador, ya que no es propietario de la marca y otros elementos intangibles.
- **Limitaciones en el uso de la marca:** El franquiciado debe seguir las condiciones establecidas en el contrato con relación al uso de la marca, lo que puede limitar su libertad operativa.
- **Dependencia del desarrollo del franquiciador:** El éxito del negocio del franquiciado está vinculado al desarrollo y crecimiento del franquiciador.
- **Supervisión permanente por parte del franquiciador:** El franquiciado está sujeto a un seguimiento y supervisión constante por parte del franquiciador en relación con el desarrollo del negocio.
- **Adaptación al entorno sociocultural y demográfico:** El éxito de la franquicia puede depender de la adaptación del modelo de negocio a las características específicas del mercado local.

- **Riesgo de desprotección del know-how:** Existe el riesgo de que el know-how pueda quedar desprotegido una vez finalizado el contrato de franquicia.

Por tal razón, la selección adecuada de franquiciados es crucial. Es fundamental encontrar personas con experiencia y capacidad empresarial, así como un compromiso real con la marca y su concepto de negocio. La falta de selección adecuada de franquiciados puede llevar a una mala gestión de las unidades, lo que puede dañar la reputación de la marca y afectar negativamente la expansión internacional.

El Análisis estratégico y sus herramientas

Análisis Estratégico

La naturaleza de la administración estratégica o análisis estratégico radica en la planificación, ya que es un proceso integral que abarca tanto aspectos empresariales como personales o profesionales (Araya, 2017). Su importancia radica en que proporciona a los inversores una herramienta valiosa para la toma de decisiones. Según Zúñiga (2022) el análisis estratégico implica decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento potencial de una organización a corto, mediano y largo plazo.

El análisis estratégico, a través de la planificación, permite identificar las necesidades, preferencias y tendencias actuales y futuras del mercado objetivo. Por lo tanto, al realizar este análisis, es posible descubrir nuevos nichos de mercado o segmentos con un potencial que una organización puede aprovechar.

Jaramillo y Tenorio (2019) señalan que la planificación estratégica consta de cuatro fases:

- (1) análisis del entorno macro y micro,
- 2) formulación de estrategias,
- (3) implementación de las estrategias y
- (4) evaluación y control de las estrategias.

Porter (2008) es considerado el pionero de la administración estratégica y ha propuesto modelos relevantes para el análisis del entorno a nivel macro y micro.

Para el análisis del entorno macro, se recomienda el modelo PESTA, que abarca variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas y ambientales.

Dependiendo del alcance o ámbito de acción del proyecto de inversión, es posible agregar o eliminar ciertos elementos que no sean relevantes para los resultados del proyecto.

Por otro lado, para el análisis del entorno micro se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que examina la influencia de los clientes, proveedores y competidores, ya sean nuevos actores, sustitutos o competidores existentes, en una industria específica. El propósito de este análisis es determinar el grado de atractivo de una industria en función de las barreras de entrada (Medina et al., 2019).

En última instancia, con estos dos análisis se facilita la elaboración del análisis FODA, que considera tanto los factores internos como externos. El objetivo de este análisis es identificar las fortalezas y oportunidades de una industria, al tiempo que se mitigan los posibles impactos negativos de las debilidades y amenazas que podrían afectar el desempeño del negocio a emprender.

Principales herramientas del análisis estratégico

A partir de la revisión de literatura se han identificado algunas de las herramientas más utilizadas en el análisis estratégico, cada una de ellas proporciona una perspectiva diferente y valiosa para comprender la posición de una organización en su entorno y tomar decisiones informadas sobre la estrategia a seguir.

Es importante adaptar y combinar estas herramientas según las necesidades y características específicas de cada empresa. A continuación, se describen las herramientas más conocidas:

Análisis PESTEL: Esta herramienta examina el entorno macro de una organización, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. El análisis PESTEL ayuda a comprender las influencias externas que pueden afectar a una empresa y a identificar oportunidades y amenazas en el entorno.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Desarrollado por Michael Porter, este modelo analiza la industria en la que opera una organización y evalúa las fuerzas que afectan su atractivo y rentabilidad. Las cinco fuerzas incluyen la

rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, y la amenaza de productos o servicios sustitutos.

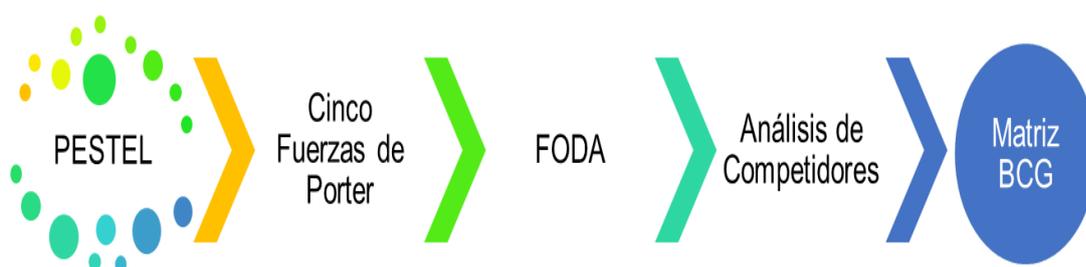
Análisis FODA: El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite evaluar la posición estratégica de una organización. Examina los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) para identificar áreas en las que la organización puede aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como áreas que requieren mejoras o estrategias defensivas.

Análisis de competidores: Esta herramienta implica el estudio y evaluación de los competidores directos e indirectos de una organización. Se analizan aspectos como la participación de mercado, la estrategia de precios, el posicionamiento de la marca, la cartera de productos y servicios, las fortalezas y debilidades, entre otros. El análisis de competidores proporciona información clave para desarrollar estrategias competitivas efectivas.

Matriz de crecimiento-cuota de mercado: Esta matriz, también conocida como matriz de crecimiento/matricula BCG, ayuda a clasificar los productos o servicios de una organización en función de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento.

Los productos se dividen en categorías como "estrellas", "vacas lecheras", "signos de interrogación" y "perros", lo que ayuda a tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos y la gestión de la cartera de productos. La figura 5 presenta un resumen de las herramientas más importantes del análisis estratégico.

Figura 5.
Herramientas del análisis estratégico



Marco conceptual

Es importante manejar los mismos conceptos durante la investigación por lo que se detallan los siguientes:

- **Canales de Distribución:** Vías utilizadas por las empresas para llevar sus productos o servicios desde el fabricante hasta el consumidor final, incluyendo intermediarios como mayoristas, minoristas y distribuidores.
- **Clúster:** Agrupación geográfica de empresas y proveedores relacionados en una industria específica, lo que facilita la colaboración, la competencia y el acceso a recursos compartidos.
- **Control de Calidad:** Proceso de supervisión y aseguramiento de que los productos, servicios o estándares de la franquicia cumplan con los requisitos y normas establecidos por el franquiciador.
- **Expansión Geográfica:** Estrategia de crecimiento que implica la apertura de sucursales, franquicias o unidades de negocio en diferentes regiones o países.
- **Integración Horizontal:** Estrategia de crecimiento que implica la diversificación de una empresa en nuevos mercados o segmentos relacionados con su actividad principal.
- **Integración Vertical:** Estrategia de crecimiento que implica la integración hacia atrás o hacia adelante en la cadena de suministro, adquiriendo o controlando proveedores o distribuidores.
- **Joint Venture:** Asociación estratégica entre dos o más empresas independientes que colaboran para llevar a cabo un proyecto o negocio conjunto, compartiendo recursos y riesgos.
- **Know-how:** Conocimiento especializado y técnicas específicas que el franquiciador transfiere al franquiciado para operar el negocio de manera exitosa.

- **Licencia de Franquicia Maestra:** Acuerdo en el que el franquiciador otorga a una empresa el derecho de subfranquiciar su marca y modelo de negocio en un territorio más amplio.
- **Regalías:** Pagos periódicos que realiza el franquiciado al franquiciador por el derecho de uso de la marca, el know-how y el soporte continuo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de investigación

En este capítulo se presenta la metodología empleada para el levantamiento y análisis de datos que permitan tener más claro el panorama de los factores de éxito que han incidido en las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas Naturíssimo y Sweet & Coffee, así como su impacto en la expansión y posicionamiento en mercados internacionales.

Para este efecto, la investigación se llevó a cabo bajo un diseño no experimental (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Es decir, se hizo una observación y recopilación de datos existentes, en lugar de manipular variables o realizar intervenciones directas en el contexto empresarial. De esta manera, se pretende analizar de forma específica el desempeño de Naturíssimo y Sweet & Coffee sin alterar algún dato relacionado con sus operaciones.

Tipo de estudio

El trabajo también se desarrolló bajo un tipo de estudio exploratorio y descriptivo. En primera instancia, el estudio exploratorio se justifica porque pretende descubrir nuevos elementos y perspectivas en relación con los factores de éxito de las estrategias de internacionalización de estas franquicias (Muñoz, 2011).

Esto involucra un levantamiento de datos, considerando los diferentes aspectos y puntos de vista, que fomentan una comprensión más profunda de las estrategias y mecanismos que han permitido la expansión comercial de las franquicias objeto de estudio.

Por otro lado, la investigación descriptiva ayudó a generar una visión detallada y objetiva de los resultados obtenidos en el análisis (Baena-Extremera et al., 2017), para lo cual se consideró información clara y concisa sobre la evolución de estas franquicias en mercados internacionales, su posición competitiva y los elementos clave que han contribuido a su éxito.

Enfoque

La investigación fue mixta porque se consideraron herramientas cualitativas y cuantitativas para abordar de una forma más completa la temática de estudio (Núñez, 2017). Para empezar, una de las herramientas cualitativas fue la revisión documental para la recopilación de información detallada sobre el desarrollo de las franquicias, sus estrategias, estados financieros y su presencia en medios digitales y tradicionales, tanto de Sweet & Coffee como de Naturíssimo.

Otra herramienta cualitativa fue la realización de entrevistas a expertos en el campo de franquicias y negocios internacionales. A partir de esta técnica se esperó obtener una perspectiva y análisis imparcial, derivado de profesionales con experiencia y conocimiento en el tema objeto de estudio.

Además, una de las técnicas cuantitativas que se consideró fue el análisis financiero de los principales indicadores como rentabilidad, liquidez, endeudamiento de cada compañía.

Para esto se acudió a los estados financieros publicados en la Superintendencia de Compañías, para obtener información valiosa que ayude a tener una comprensión más clara del desempeño económico – financiero que tiene cada negocio. De esta manera, la combinación de datos cuantitativos y cualitativos permitió tener una visión más completa de los factores de éxito de estas franquicias.

Población y muestra

Para efectos de este trabajo, la población y muestra son iguales, y no se aplicó ningún cálculo estadístico, sino que se consideró un muestreo no probabilístico por conveniencia, en la cual se tomó como base la opinión de dos expertos en negocios internacionales y franquicias.

De esta forma, uno comentó la estrategia de Naturíssimo y otro de Sweet & Coffee, para tener una visión completa de los factores clave que inciden en su éxito. A esto se sumaron: reportes financieros, publicaciones en redes sociales, páginas web y artículos periodísticos relacionados.

Técnicas para la recolección y análisis de datos

Las técnicas utilizadas en la recolección de datos incluyen una revisión documental, donde se recopilaron y analizaron datos relevantes de diversas fuentes oficiales y públicas, así como también fue efectuada a partir de revistas especializadas, publicaciones de periódicos, entrevistas en la web, y aspectos vinculados con la situación actual que se maneja dentro de las compañías objeto de estudio.

Esta información fue recopilada a través de un instrumento elaborado a partir del modelo de negocio CANVAS, que tiene 9 elementos que son claves para determinar el funcionamiento de estas franquicias, a partir sus socios y recursos claves, generación de ingresos y costos, propuesta de valor y demás aspectos que pueden ser valiosos dentro de este análisis.

Además, se realizaron entrevistas a expertos en franquicias y negocios internacionales, para tener una perspectiva valiosa sobre los factores de éxito en la internacionalización de las franquicias ecuatorianas Sweet & Coffee y Naturíssimo. Estas opiniones y conocimientos fueron recogidas de personas externas al entorno laboral de estas dos marcas, con miras a tener un enfoque más profundo, imparcial y con menos sesgo.

Procedimiento de investigación

El proceso de investigación se llevó a cabo de la siguiente manera:

- 1) Se diseñó el instrumento de toma de datos a partir del modelo de negocios CANVAS para la recopilación de datos relevantes y actualizados sobre las franquicias Naturíssimo y Sweet & Coffee, utilizando fuentes de carácter documental como: estados financieros, publicaciones en redes sociales, página web corporativa, noticieros y publicaciones en periódicos.
- 2) Se hicieron entrevistas a expertos en el campo de franquicias y negocios internacionales, para conocer su punto de vista sobre los factores de éxito de las dos franquicias objeto de estudio.

Análisis de las Franquicias Naturíssimo y Sweet & Coffee

Naturíssimo: En 1978, Keyla Rivadeneira de Dalmau y su suegra Cruz Yépez de Dalmau fundaron Naturíssimo con pasión culinaria y raíces manabitas. Comenzaron en un pequeño espacio en Guayaquil, elaborando yogur de frutas, panes de yuca y tortillas de maíz. Con el tiempo, ampliaron su oferta y mejoraron su proceso de producción.

La clave de su éxito radica en ofrecer productos de alta calidad y naturales. Su presencia se expandió a 31 locales en Ecuador, incluyendo Guayaquil, Salinas, Milagro, Machala, Santo Domingo, Portoviejo y Quito. Además, buscan internacionalizar la marca con proyectos en desarrollo en otros países, en este caso Estados Unidos.

Sweet & Coffee: Se trata de una cadena de cafeterías fundada en 1997 por los esposos Soledad Hanna y Richard Peet, ha logrado establecerse como un referente en la industria gastronómica ecuatoriana. El modelo de negocio de Sweet & Coffee se ha forjado en torno a una combinación de factores estratégicos que han contribuido a su éxito y a su compromiso con la comunidad.

De esta forma, para analizar su estrategia de internacionalización por medio de un modelo de franquicia se aplicó una ficha de observación diseñada a partir del modelo de negocios CANVAS que involucró nueve elementos claves, que ayudarían a tener un panorama más específico de aspectos relevantes como: su propuesta de valor, actividades y recursos claves, aliados estratégicos y otros aspectos que son vitales para entender la dinámica de estas compañías, a continuación la tabla 2 presenta un resumen de los aspectos más importantes por cada componente:

Tabla 2*Análisis de las franquicias Ecuatorianas a partir del modelo de negocios CANVAS*

Componentes del Modelo De Negocio CANVAS	ANÁLISIS DE FRANQUICIAS ECUATORIANAS	
	 NATURÍSSIMO	 SWEET & COFFE
Segmentación de mercado	<p>La franquicia NATURÍSSIMO orienta su estrategia de producto hacia un segmento de clientes específico, conformado principalmente personas jóvenes y adultas con edades comprendidas entre 25 y 50 años. La clientela objetivo abarca tanto a hombres como a mujeres, y se caracteriza por pertenecer a un NSE medio/alto.</p> <p>Además, la empresa ha demostrado una capacidad para internacionalizar su marca, habiendo establecido un local en Miami y proyectando la apertura de nuevos puntos de venta en otros países.</p>	<p>Sweet & Coffee ha identificado cuidadosamente a sus segmentos de clientes, enfocándose principalmente en un público diverso que abarca desde adolescentes de 16 años hasta adultos de tercera edad. Su principal mercado objetivo se encuentra en personas de nivel socioeconómico medio y alto, que buscan una experiencia culinaria excepcional y están dispuestas a pagar por ello.</p> <p>Además, la marca se conecta con personas que valoran la responsabilidad social y la inclusión, lo que se refleja en su colaboración con Fasinarm y su programa "Sembrando un Compromiso".</p>
Propuesta de Valor	La empresa se destaca por ofrecer productos altamente demandados, como combos	Sweet & Coffee ha forjado una propuesta de valor sólida centrada en la calidad

<p>de yogurt y pan de yuca, que han demostrado ser los más vendidos en su menú.</p> <p>Asimismo, la atención al cliente se caracteriza por un estilo similar al de los restaurantes de comidas rápidas, manteniendo un equilibrio entre la calidad y el precio. El factor diferenciador radica en su exquisito sabor, que recuerda a los productos elaborados en casa. Además, cuenta con un menú diverso que ha evolucionado desde sus orígenes. Inicialmente, era una empresa que producía yogures de frutas, panes de yuca y tortillas de maíz.</p> <p>Actualmente, tiene una fábrica de producción que incluye productos congelados, gorditas o tortillas de maíz con carne, empanadas al horno, minicorn dog, y variantes saludables como el Yogufit, un yogur sin grasas.</p>	<p>de sus productos y en la creación de una experiencia de comunidad en cada uno de sus locales. La marca se diferencia por ofrecer una amplia variedad de productos, desde bebidas de café elaboradas con gran maestría hasta una selección de postres y platos salados.</p> <p>Su enfoque en la responsabilidad social y el compromiso con la comunidad a través de proyectos como "Amamos lo Nuestro" y "Sembrando un Compromiso" agrega un valor emocional adicional para sus clientes.</p>	
<p>Canales de Distribución</p>	<p>La estrategia de distribución de NATURÍSSIMO se basa en una presencia activa en los medios digitales, particularmente en redes sociales como Facebook e</p>	<p>La presencia en redes sociales, como Facebook e Instagram, se destaca como un canal fundamental para Sweet & Coffee, ya que les permite interactuar</p>

Relaciones con los clientes	<p>Instagram. A través de estas plataformas, la empresa interactúa con su público y capta seguidores mediante promociones, sorteos y regalos, así como con contenido visualmente atractivo. Además, el uso de aplicaciones móviles y servicios de entrega a domicilio contribuye a la comodidad de sus clientes.</p>	<p>directamente con sus seguidores, promocionar sus productos y mantener un vínculo cercano con la comunidad. Además, su presencia en diversos puntos de venta físicos, como centros comerciales y gasolineras, amplía su alcance y visibilidad en la vida cotidiana de las personas.</p>
	<p>La interacción con sus seguidores en redes sociales, donde realizan al menos una publicación diaria y responden de manera ágil a comentarios y consultas, ha estrechado los lazos con su audiencia. La calidad de la atención al cliente se manifiesta en la rapidez con la que responden a los requerimientos, con tiempos de respuesta inferiores a cinco minutos. Todo esto ha sido clave para la construcción de una comunidad en línea activa y comprometida.</p>	<p>Se esfuerza por mantener una relación estrecha y cálida con sus clientes colocando frases que recuerdan sus clientes como: “Disfruta el momento”. A través de las redes sociales, ofrecen una atención activa y personalizada, respondiendo rápidamente a las consultas y comentarios. Esta interacción en línea se complementa con la atención al cliente en sus locales físicos, donde se busca brindar una experiencia estándar de alta calidad para todos los visitantes.</p>
Estructura de Ingresos	<p>La generación de ingresos en NATURÍSSIMO se apoya en</p>	<p>La principal fuente de ingresos de Sweet & Coffee</p>

	<p>un equilibrio entre canales de venta tradicional y virtual. Aproximadamente el 90% de sus ventas provienen de locales físicos, ubicados mayormente en los principales centros comerciales del Ecuador. Sólo el 10% restante se realiza a través de su plataforma de comercio electrónico.</p>	<p>proviene de la venta de sus productos en sus cafeterías. Además, han diversificado sus ingresos mediante el uso de una plataforma e-commerce y la colaboración con servicios de entrega a domicilio, lo que les permite llegar a un público más amplio y adaptarse a las tendencias actuales de consumo.</p>
<p>Actividades Claves</p>	<p>La generación de contenido atractivo es constante, se realiza al menos una publicación diaria en plataformas como Facebook e Instagram. Las promociones y ofertas también desempeñan un papel fundamental en la captación y retención de clientes, y aunque su publicidad está más centrada en el punto de venta y las redes sociales, la empresa se mantiene al tanto de las tendencias del mercado para adaptar sus estrategias.</p>	<p>La creación de contenido relevante y atractivo en redes sociales es una actividad clave para Sweet & Coffee, ya que les permite mantener una presencia digital activa y atraer a nuevos clientes. La elaboración de productos de alta calidad, desde bebidas calientes y frías hasta postres de dulce y sal, es crucial para ofrecer una experiencia culinaria inolvidable. Además, su compromiso social y la ejecución de proyectos comunitarios son actividades fundamentales que refuerzan su identidad y valores.</p>
<p>Recursos</p>	<p>Locales en centros</p>	<p>Los recursos clave para</p>

Clave	comerciales y tiendas especializadas en sectores estratégicos.	Sweet & Coffee incluyen su equipo humano, que se esfuerza por brindar una experiencia excepcional en cada interacción con los clientes. La variedad de productos, tanto bebidas como alimentos, también es esencial para satisfacer las preferencias de un público diverso. Además, su infraestructura física en forma de locales propios y alquilados les permite establecerse en diferentes áreas y contextos.
Aliados Estratégicos	Colabora con distribuidores e importadores, lo que le permite mantener precios competitivos y asegurar un suministro constante de materias primas. Además, la empresa aún mantiene tiene proyectos en desarrollo para seguir internacionalizando su marca, lo que implica la existencia de alianzas a nivel internacional que respaldan su expansión comercial en países como Estados Unidos.	Ha establecido alianzas estratégicas con distribuidores e importadores para garantizar el suministro constante de ingredientes y productos a precios competitivos. Además, su colaboración con Fasinarm y otros proyectos culturales demuestra la importancia de los aliados en su enfoque de responsabilidad social.
Estructura de Costos	Sus costos fijos comprenden aspectos como: arrendamiento de locales, la	La estructura de costos de Sweet & Coffee involucra gastos relacionados con el

<p>remuneración del personal, los servicios básicos y los gastos de mantenimiento y marketing. Los precios que manejan le ayudan a conservar un margen de rentabilidad óptimo, asegurando la sostenibilidad financiera del negocio a lo largo del tiempo.</p>	<p>personal, la adquisición de ingredientes y materias primas de alta calidad, así como las inversiones en proyectos sociales y culturales. Estos costos están equilibrados por los márgenes de precios que permiten generar rentabilidad y sostenibilidad para el negocio.</p>
---	---

Entrevista a Expertos

En los anexos 2 y 3 se presenta la entrevista completa realizada a los dos expertos que participaron en la presente investigación. En este caso, fueron el Ing. Christian Águila y el Ing. Andrés Zambrano, ambos con experiencia en el campo de las franquicias. En este apartado se presenta un resumen de sus respuestas para hacer un análisis general que ayude a tener una perspectiva clara de los factores de éxito que giran en torno a las franquicias objeto de estudio.

Tabla 3*Sistematización de las entrevistas a expertos*

Preguntas	Entrevista a Christian Águila (Naturíssimo)	Entrevista a Andrés Zambrano (Sweet & Coffee)
1. Experiencia en franquicias y negocios internacionales	Casi 30 años de experiencia en franquicias y negocios internacionales. Gerente Comercial de Lubrilaca S.A., representante oficial de Golden Bear en Ecuador. Apertura de sucursales bajo el modelo de franquicias a nivel nacional.	Experiencia en proyectos de cooperación internacional y desarrollo económico. Trabajo con empresas ecuatorianas, incluyendo Sweet & Coffee, para reactivación económica durante la pandemia.
2. Motivación para internacionalizarse mediante franquicias	Búsqueda de nuevos mercados y oportunidades de crecimiento. Aprovechamiento del conocimiento local y experiencia de franquiciados.	Capitalización del éxito local y llevar la propuesta de valor a mercados internacionales. Beneficios de experiencia y recursos de franquiciados locales.
3. Factores claves para el éxito en expansión internacional	Propuesta de valor sólida, productos de alta calidad y naturales. Adaptación a preferencias locales y creación de comunidad en línea.	Propuesta de valor sólida, calidad de productos, énfasis en responsabilidad social y colaboración con proyectos comunitarios.
4. Estrategias de adaptación al mercado internacional	Equilibrio entre consistencia de propuesta de valor y flexibilidad para elementos locales. Enfoque en redes sociales y contenido relevante. Diversificación de canales de distribución y colaboración con aliados locales.	Mantenimiento de experiencia de comunidad, atención a responsabilidad social, adaptación de menú y colaboración con aliados locales.
5. Determinantes financieros para crecimiento sostenible	Diversificación de canales de venta, presencia en redes sociales. Colaboración con distribuidores locales para suministro constante y precios competitivos.	Diversificación de canales de distribución, adopción de plataformas digitales y colaboración con distribuidores locales.
6. Desafíos en expansión internacional	Adaptación a regulaciones y normativas locales. Comprensión de preferencias del consumidor	Adaptación a regulaciones y normativas, comprensión de diferencias culturales, gestión de cadena de

	y gestión de cadena de suministro global. Mantenimiento de coherencia de marca en diferentes ubicaciones.	suministro eficiente y comunicación con franquiciados en diferentes países.
7. Estrategias para relación exitosa con franquiciados	Comunicación constante a través de redes sociales y canales digitales. Adaptación a preferencias locales y elementos regionales en menú.	Atención personalizada en locales, interacción en redes sociales y compromiso con proyectos comunitarios para mantener relación con franquiciados.
8. Indicadores relevantes para medir éxito en internacionalización	Crecimiento de ingresos en mercados internacionales, retención y satisfacción de clientes, rentabilidad de unidades franquiciadas. Coherencia de marca y experiencia del cliente en diferentes países.	Posicionamiento en mercado objetivo y ventas como indicadores clave de éxito.
9. Recomendaciones para empresas interesadas en franquicias internacionales	Análisis profundo de mercado objetivo, adaptación de propuesta de valor. Comunicación constante con franquiciados, inversión en tecnología y canales digitales. Innovación constante y adaptabilidad en entorno cambiante.	Mantener enfoque actual, impulsar innovación constante y adaptarse a cambios en el entorno para éxito en internacionalización.

A partir de lo expuesto por los dos entrevistados, se pudieron identificar varios factores clave y ventajas competitivas tanto de Naturíssimo como de Sweet & Coffee, en el contexto de la industria de franquicias en el sector de alimentación comercial. Básicamente, estos factores están vinculados con la calidad de los productos, la gestión y logística de la cadena de suministro, así como la satisfacción de sus clientes. De esta forma se presenta el siguiente análisis:

Calidad de los productos: ambas franquicias han enfocado su propuesta de valor en la venta de productos de alta calidad. Naturíssimo se destaca por sus productos naturales y saludables, mientras que Sweet & Coffee resalta la calidad de sus productos de café y postres. La calidad de los productos se convierte en una ventaja competitiva al generar una base de clientes leales y satisfechos que buscan una experiencia diferenciada.

Gestión de la cadena de suministro: Ambas franquicias han reconocido la importancia de mantener una cadena de suministro eficiente y constante. Esto implica colaboración con distribuidores locales para asegurar un suministro regular y precios competitivos. Asimismo, esto es vital para afianzar sus resultados financieros en el mercado local e internacional.

Satisfacción del cliente: Las dos franquicias se han enfocado en mantener una relación sólida con sus clientes. Por esta razón, han adoptado estrategias como la interacción en redes sociales, la atención personalizada en locales y la adaptación a las preferencias locales para mantener una conexión con sus consumidores.

Adaptación al mercado internacional: Ambas franquicias han demostrado la capacidad de adaptarse a los mercados internacionales sin perder su identidad como empresas ecuatorianas, esto es clave porque han logrado mantener un equilibrio entre la consistencia de su propuesta de valor y la flexibilidad para agregar productos que guarden relación con la gastronomía local.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

Análisis Estratégico

Para complementar los resultados de la entrevista, se procedió a elaborar un análisis estratégico del entorno que rodea a las dos compañías en el contexto de las franquicias, a fin de tener un panorama completo de su posición competitiva, tanto a nivel macro, como a nivel micro. Por ello, se aplicaron metodologías como: PEST, Porter, FODA, Matriz de Perfil Competitivo y un análisis de la situación financiera de estas franquicias.

Análisis PEST

Factores Políticos

En esta sección, se presentan factores que pueden influir en la estrategia y operaciones de las franquicias objeto de estudio. En este caso, se hace un análisis general considerando que ambas pertenecen a la industria de alimentación comercial.

Como parte de este entorno se puede considerar los incentivos tributarios que se manifiestan en el art. 23 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en el cual se establecen normativas disminuir la carga fiscal y mejorar la rentabilidad de la empresa. Este es un factor clave que fortalecería la competitividad de las franquicias nacionales y su estrategia de expansión, al permitir la oferta de precios más atractivos en el mercado.

No obstante, también vale destacar la crisis política caracterizada por desacuerdos entre la Asamblea y el Ejecutivo, incluyendo la disolución del Congreso, y elecciones anticipadas donde han quedado dos finalistas con ideologías distintas. Uno de izquierda y otro de centroizquierda lo que, de alguna u otra forma, genera inestabilidad y ambigüedad en el entorno empresarial (Hügel, 2023). Es decir, hay una incertidumbre en este momento y eso detiene las decisiones empresariales de expansión e inversión. Por lo tanto, las dos franquicias deben prepararse para adaptar su estrategia comercial a posibles cambios políticos que incidan directamente su operación.

Tabla 4.
Evaluación del entorno político

Factores	1 No atractivo	2 Poco atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy atractivo	Total
Incentivos en el COPCI, art 23.				X		5
Disolución de la asamblea	X					1
Muerte cruzada Elecciones anticipadas			X X			3 3
Ideologías políticas de candidatos finalistas		X				2
Calificación promedio						2.80

Factores Económicos

En este entorno se analizan factores que influyen en el desarrollo de las dos franquicias, en particular, de la industria de alimentación comercial. En primera instancia, hay que destacar la reducción de los niveles de inflación en comparación con años anteriores se perfila como una oportunidad.

Esta situación conlleva un incremento del poder adquisitivo de los consumidores y fomenta un ambiente de estabilidad de precios. La estabilidad de precios permitiría a la empresa planificar eficazmente su producción y mantener la rentabilidad de sus operaciones (Banco Central del Ecuador, 2023).

Este entorno económico sustentado en una economía dolarizada, he generado niveles inflacionarios notablemente bajos, con un promedio del 1.97% en los últimos tres años y un 0.09% en mayo de 2023 en relación al mes previo.

Sin embargo, el aumento del riesgo país se presenta como un desafío para el sector empresarial. El incremento del riesgo país en Ecuador, generado por causa de la coyuntura política, representa una amenaza considerable. Actualmente, el riesgo país se sitúa en más de 1.800 puntos, lo que limita el acceso a financiamiento y eleva los costos de endeudamiento (Banco Central del Ecuador, 2023). Además, genera incertidumbre en el ámbito empresarial, lo que puede influir en las decisiones de inversión y en el desarrollo de la empresa.

Tabla 5.*Evaluación del entorno económico*

Factores	1 No atractivo	2 Poco atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy atractivo	Total
Aumento de riesgo país	X					1
Incertidumbre económica	X					1
Reducción de la inflación					X	5
Limitaciones en el acceso a financiamiento formal		X				2
Poco deterioro del poder adquisitivo de los consumidores			X			3
Calificación promedio						2.40

Factores socioculturales

En el ámbito sociocultural, se evidencian factores que generan una oportunidad, dado que plantea la reducción de la pobreza y el desempleo a través de la generación de empleo en el sector de alimentación comercial, como algo de gran relevancia.

Contribuyendo al desarrollo económico y social del país, estas franquicias pueden ejercer un impacto positivo en la sociedad y fomentar un entorno más estable y próspero a partir de su estrategia de expansión comercial en el plano local e internacional. Además, los indicadores labores hasta el 2021 registraron una tasa de desempleo del 5.2% y un nivel de pobreza del 27.7% de la población (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021), lo que puede atribuirse como favorable.

Por otro lado, el aumento de los índices delictivos se alza como una amenaza importante para el sector de alimentación comercial. La inseguridad y la percepción negativa en cuanto a esta problemática influye en los patrones de consumo y las estrategias de comercialización, porque la gente se limita a salir y por ende consume menos.

Las estadísticas muestran que se reportaron 170 delitos en enero de 2023, superando la cifra de todo el 2022 y años anteriores, se subraya la urgencia de abordar este tema (Primicias, 2023).

Tabla 6.
Evaluación del entorno sociocultural

Factores	1 No atractivo	2 Poco atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy atractivo	Total
Reducción del desempleo.					X	5
Contribución a la población económicamente activa.			X			3
Aumento de índices delictivos	X					1
Contracción del consumo.	X					1
Calificación promedio						2.50

Factores Tecnológicos

El avance tecnológico se aceleró por causa por la pandemia, esto se puede notar en la tasa de acceso al internet desde el hogar que, hoy por hoy, alcanza el 85% de los hogares ecuatorianos. Esto quiere decir que, cerca de 10 millones de ecuatorianos, se convierten en un mercado potencial para empresas en línea.

Además, la presencia de opciones de pago en línea y la alta actividad en redes sociales, con un 64% de la población siendo usuarios activos, sugieren una migración hacia canales digitales. Finalmente, el uso generalizado de dispositivos móviles, con el 77% de la población, amplía el potencial de mercado.

Tabla 7.
Evaluación del entorno sociocultural

Factores	1 No atractivo	2 Poco atractivo	3 Neutro	4 Atractivo	5 Muy atractivo	Total
Tasa de acceso a internet en hogares (85%)					X	5
Aumento de opciones de pago en línea.					X	5
Uso de dispositivos móviles y redes sociales para impulsar promoción de productos					X	5
Calificación promedio						5

Análisis de la industria de alimentos y bebidas en Guayaquil

En Guayaquil - Ecuador, las actividades económicas se clasifican a través del código de Clasificación Internacional Industrial Uniforme, más conocido por sus siglas CIIU (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2020). En este caso, por tratarse de una franquicia basada en el servicio de comidas el proyecto formaría parte de la categoría I que corresponde a las actividades de alojamiento y servicio de comidas que, a su vez, se desagrega en el código I55 para actividades de alojamiento, y el código I56 para servicio de alimentos y bebidas. Podría decirse que, el estudio entraría dentro de la categoría I5610.01 - Actividades de restaurantes y comidas. En la tabla 7 se presenta una descripción general de estas categorías:

Tabla 8.
Codificación CIIU del sector de alojamiento y servicio de alimentos y bebidas

Categorías

<u>I55 Alojamiento</u>
I5510.01 - Alojamiento en hoteles, suites, hosterías
I5510.02 - Alojamiento prestado por moteles
I5510.09 - Otros servicios de alojamiento de corto tiempo
I5520.00 - Alojamiento en campamentos, parques, refugios, etc.
I5590.01 - Servicio de residencia para estudiantes y huéspedes inmediatos
<u>I56 Servicio de Alimentos y bebidas</u>
I5610.01 - Actividades de restaurantes y comidas
I5610.02 - Restaurantes de comida rápida, pizza, heladerías, cafeterías

I5610.03 - Suministro de comida de manera ambulante
I5610.04 - Bares de aeropuertos, terminales terrestres, etc.
I5621.00 - Banquetes, buffet, comida para eventos
I5629.01 - Actividades de contratistas de servicio de comidas (catering)
I5629.02 - Concesiones de servicio de comida en instalaciones (fábricas, hospitales, escuelas, oficinas, etc.)
I5630.01 - Preparación y servicio de bebidas en tabernas, pubs o discos
I5630.02 - Preparación y servicios de bebidas para consumo inmediato, jugos, etc.

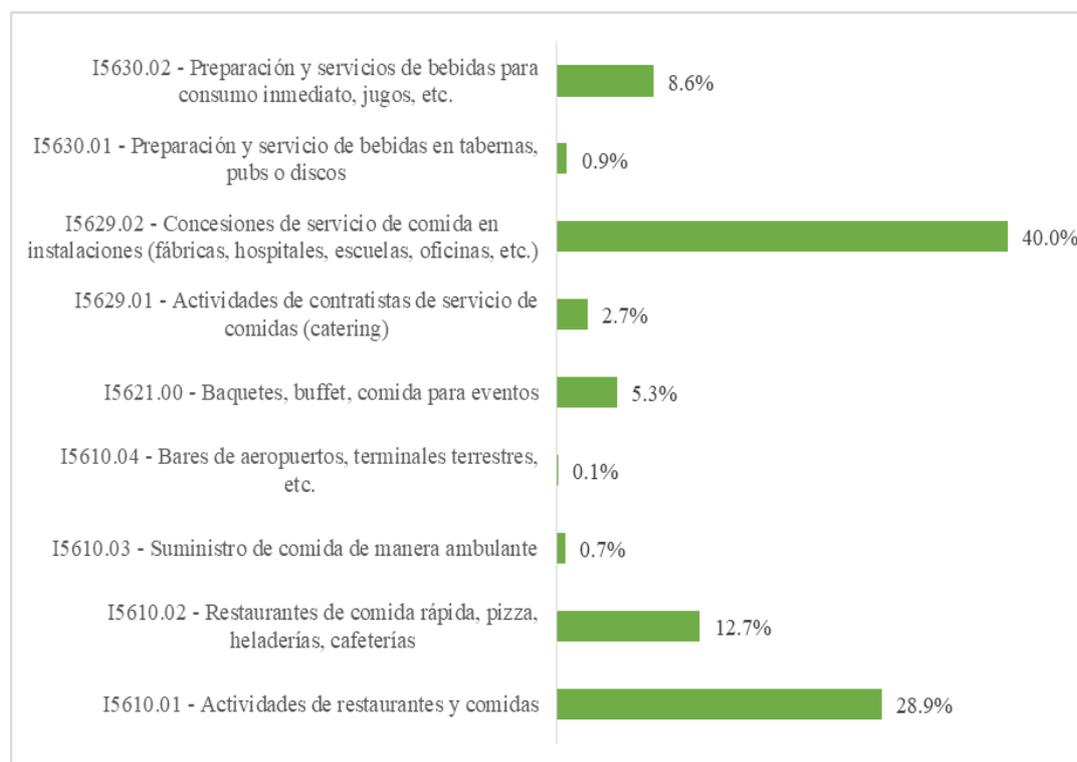
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010

Asimismo, las ventas de la industria de servicio de comidas y alimentación comercial presentaron un crecimiento importante entre el período 2017 – 2021 pasando de \$ 161 millones y \$ 298 millones, lo que significó una tasa de variación de 85% en todo este tiempo. No obstante, en 2020 se registró una dramática reducción de los ingresos en un 40% ubicándose en \$ 151 millones.

Al analizar la codificación específica bajo la cual se desagrega el sector de servicio de comida y alimentación comercial, se notó que sobresalen las concesiones de servicio de comida en fábricas, hospitales, escuelas y oficinas con un 40% de participación, seguido de los restaurantes y negocios afines con el 28.9%, lo que corresponde a la actividad específica dentro de la cual entraría el estudio propuesto, tal como lo muestra la figura 6

Figura 6.

Distribución del sector de servicio de comidas y alimentación comercial



Fuente: Superintendencia de Compañías, 2020

Análisis de Cinco Fuerzas de Porter

Tabla 9.

Análisis de Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Naturíssimo y Sweet & Coffee

Fuerza	NATURÍSSIMO	SWEET & COFFEE
Rivalidad entre competidores	Existe una rivalidad moderada entre competidores en la industria de alimentos saludables, ya que ambas franquicias ofrecen productos similares como yogur y productos de panadería saludables. NATURÍSSIMO también tiene la capacidad de internacionalización, lo que podría aumentar la competencia a medida que expande su presencia a nivel internacional.	La rivalidad en la industria de cafeterías y alimentos gourmet es moderada. Sweet & Coffee logra diferenciarse al centrarse en la experiencia del cliente y la amplia variedad de productos, lo que disminuye en cierta medida la intensidad de la competencia.
Amenaza de nuevos entrantes	La entrada de nuevos competidores en la industria de alimentos saludables es alta.	En la industria de café y alimentos gourmet, la amenaza de nuevos

Poder de negociación de los proveedores	<p>Aunque los nuevos entrantes necesitarían desarrollar productos únicos y saludables para destacarse en el mercado.</p> <p>El poder de negociación de los proveedores es moderado para NATURÍSSIMO, ya que se necesita mantener un suministro constante de ingredientes frescos y saludables para sus productos.</p>	<p>entrantes también es moderada. La marca de Sweet & Coffee y su red de proveedores establecida dificultan la entrada de nuevos competidores. Al menos no con la misma fuerza.</p> <p>En el caso de Sweet & Coffee, el poder de negociación de los proveedores es moderado. La calidad de los ingredientes y la variedad de productos ofrecidos requieren una colaboración sólida con proveedores.</p>
Poder de negociación de los compradores	<p>Los compradores de NATURÍSSIMO tienen opciones en el mercado de alimentos saludables, lo que podría ejercer presión en los precios. Sin embargo, la marca y la calidad de los productos generan cierta lealtad. Aun así el poder de negociación es alto.</p>	<p>Sweet & Coffee enfrenta una presión alta por parte de los compradores, ya que tienen diversas opciones en el mercado de cafeterías. No obstante, la experiencia de cliente y la responsabilidad social son puntos de influencia.</p>
Amenaza de productos sustitutos	<p>La amenaza de productos sustitutos para NATURÍSSIMO es alta debido a la disponibilidad de otras opciones de alimentos saludables en el mercado.</p>	<p>La amenaza de productos sustitutos en la industria de alimentos gourmet y café también es alta, ya que los consumidores tienen una amplia variedad de opciones en la industria alimentaria.</p>

Análisis FODA

FODA de Naturíssimo

Tabla 10.

Análisis de FODA aplicado a Naturíssimo

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Ofrece productos saludables y naturales.• Ya ha internacionalizado su marca en Miami.• Tiene bien definido su enfoque de clientes hacia un mercado que opta por lo saludable.• Prestigio de su marca.• Procesos de calidad y buenas prácticas de manufactura.• Tiene una línea de productos congelados.• Diversidad de productos en su menú, a precios asequible.	<ul style="list-style-type: none">• Aprovechamiento de los incentivos tributarios que encuentran en el COPCI, para mejorar la rentabilidad.• Tendencia de los consumidores por optar por productos saludables.• Aumento del acceso a internet permite difundir publicidad en medios digitales, especialmente telefonía móvil.• Mejorar la estrategia de expansión en los mercados internacionales donde ya reconocen la marca.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Dependencia de ingredientes frescos y saludables.• Limitaciones financieras.• La mayoría de sus locales son alquilados.• Su línea de productos congelados suele ser confundida con otras marcas que ofrecen productos similares.	<ul style="list-style-type: none">• Alta rivalidad de competidores actuales, sustitutos y posibles entrantes, por la dinámica que se manifiesta en la industria de alimentación comercial.• Alto poder de negociación de los clientes.• Posibles cambios políticos considerando el período de elecciones anticipadas.• Aumento de índices delictivos.

Análisis FODA de Sweet & Coffee

Tabla 11.

Análisis de FODA aplicado a Sweet & Coffee

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria y prestigio en la industria de cafetería y postres de sal y dulce. • Amplia variedad de productos y servicios en su menú, a precios muy asequibles. • Reconocimiento de la marca en el mercado local. • Sólo ha experimentado su expansión en Santiago de Chile, donde cuenta con una cafetería. • Tiene una red de proveedores ya establecida. • Enfoque en la responsabilidad social. • Línea de venta de café procesado, semielaborado y en granos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de los consumidores hacia el consumo de productos gourmet. • Aprovechamiento de la tendencia hacia el café de calidad por parte de los consumidores. • Aumento del acceso a internet permite difundir publicidad en medios digitales, especialmente telefonía móvil. • Mejorar la estrategia de expansión en los mercados internacionales donde ya reconocen la marca.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de proveedores para mantener la calidad de sus ingredientes. • No tiene gran presencia en los mercados internacionales. • Los directivos de la compañía son muy celosos de la marca y exigen muchos requerimientos para ofrecer su franquicia. 	<ul style="list-style-type: none"> • La venta de franquicias a desconocidos puede causar daños a la marca si no se trabaja con los mismos estándares de calidad. • Alto poder de negociación de los clientes. • Posibles cambios políticos considerando el período de elecciones anticipadas. • Aumento de índices delictivos.

Situación Financiera de las Franquicias

En esta sección se presenta una revisión de los principales resultados generados por las dos franquicias objeto de estudio, para determinar su posición económica en el período 2020 – 2022. Estos datos fueron extraídos del Estado de Resultados publicado en la Superintendencia de Compañías.

Tabla 12.

Datos del Estado de Resultados de Naturíssimo, 2020 - 2022 (Valores en millones)

	2020	2021	2022
Ventas	\$ 10.88	\$ 14.11	\$ 18.56
Costos	\$ 4.59	\$ 5.57	\$ 7.63
Gastos	\$ 6.23	\$ 6.88	\$ 9.22
Total Costos y Gastos	\$ 10.82	\$ 12.45	\$ 16.85
Utilidad	\$ 0.06	\$ 1.66	\$ 1.71
Margen	0.55%	11.8%	9.2%

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2023

La tabla 11 revela que los ingresos de Naturíssimo presentaron un crecimiento importante en el período objeto de análisis (2020 – 2022), pasando de \$ 10.88 millones hasta \$ 18.56 millones. Es decir, un crecimiento de 70.5% en los últimos 3 años.

Asimismo, sus costos y gastos presentaron una dinámica similar, al pasar de \$ 10.82 millones a ubicarse en \$ 16.85 millones, por tanto, un aumento de 55.7%. Esto dejó como resultado una utilidad neta que pasó de alrededor de \$ 60 mil dólares en 2020, hasta ubicarse a \$ 1.71 millones, crecimiento de forma significativa en este período.

Es claro que la pandemia del Covid-19 afectó a los resultados de la compañía que, si bien no generó pérdidas, obtuvo una ganancia mínima que presentó el 0.55% de sus ingresos totales. Mientras que 2021 tuvo una recuperación económica importante, y el margen neto aumentó hasta 11.8% de los ingresos. Algo curioso es notar que, si bien en 2022 la utilidad fue mayor en términos absolutos, hubo una reducción de la misma en términos relativos, razón por la cual el margen neto 9.2%.

Esto se debe a que hubo un aumento importante de los costos y gastos en este período por casi 35% con relación al 2021.

Tabla 13.

Datos del Estado de Resultados de Sweet & Coffee, 2020 - 2022 (Valores en millones)

	2020	2021	2022
Ventas	\$ 29.89	\$ 42.50	\$ 54.28
Costos	\$ 10.74	\$ 15.29	\$ 20.14
Gastos	\$ 16.95	\$ 21.06	\$ 25.71
Total Costos y Gastos	\$ 27.69	\$ 36.35	\$ 45.85
Utilidad	\$ 2.20	\$ 6.15	\$ 8.43
Margen	7.4%	14.5%	15.5%

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2023

Por otro lado, la tabla 12 muestra la posición financiera de Sweet&Coffee en el período 2020 – 2022, la cual es mucho más alta que la de Naturíssimo. En este caso, los ingresos pasaron de \$ 29.89 millones a \$ 54.28 es decir, un crecimiento de 82% en tres años. Asimismo, sus costos y gastos presentaron un aumento de \$ 27.69 millones a \$ 45.85 millones, lo que significó una tasa de 65%.

El resultado financiero de esta compañía ha ido mejorando en estos últimos tres años, logrando casi que cuadruplicar su utilidad neta en términos absolutos, al pasar de \$ 2.20 millones hasta \$ 8.43 millones. De esta manera, el margen neto también mejoró y pasó de 7.4% a 15.5%. Esto significa que, por cada \$ 100 en ventas, la empresa obtuvo \$ 15.50 neto.

De esta forma, comparando los resultados de estas dos franquicias, se puede concluir de Sweet & Coffee tiene mayor capacidad económica y financiera, dado que vende casi el triple que Naturíssimo, y además, tiene una mejor gestión de sus costos y gastos, lo que ha contribuido a un aumento de su rentabilidad, aún durante y después del período de Pandemia.

Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo es una herramienta estratégica que permite evaluar la competitividad relativa de diferentes empresas en un sector determinado. En este caso, se ha aplicado la matriz a tres empresas del sector de alimentación comercial que se manejan bajo el sistema de franquicias: Naturíssimo, Sweet &

Coffee y Pasteles y Compañía. A través de esta matriz, se busca identificar las fortalezas y debilidades de cada empresa en relación con los factores de éxito predefinidos y ponderados.

Tabla 14.
Matriz de Perfil Competitivo

Factores de Éxito	Peso	NATURISSIMO		SWEET & COFFEE		PASTELES Y COMPANIA	
		Calif	Ponder.	Calif	Ponder.	Calif	Ponder.
Publicidad/promoción de la marca	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10
Prestigio de la marca	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Innovación en sus productos	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Capital económico - financiero	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Posicionamiento de mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Canales de distribución	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Rentabilidad	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05
Lealtad del consumidor	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Calidad del producto	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Precios competitivos	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Relaciones con los clientes	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Variedad del producto	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
Total	1.00		3.00		3.35		2.00

Cada factor de éxito ha sido evaluado en función de su importancia relativa, representada por su peso en la matriz. Luego, se otorga una calificación a cada empresa en cada uno de estos factores, reflejando su desempeño en relación con el mismo. Además, estas calificaciones se ponderan posteriormente por el peso respectivo de cada factor para obtener una calificación ponderada. La suma de estas calificaciones ponderadas proporciona una perspectiva general de la competitividad de cada empresa.

Los resultados de la tabla 11 permiten observar que Sweet & Coffee presenta la calificación ponderada más alta, con un total de 3.35/4.00. Esto quiere decir que la empresa ha demostrado un desempeño sólido en general en relación con los factores de éxito considerados. Por otro lado, Naturíssimo y Pasteles y Compañía obtienen calificaciones ponderadas de 3.00 y 2.00 respectivamente.

Dentro de las dos franquicias analizadas, es claro que Sweet & Coffee se destaca en áreas como prestigio de la marca, posicionamiento en el mercado, lealtad del consumidor y calidad del producto, lo que impulsa su ventaja competitiva.

Además, la empresa ha logrado una calificación significativa en innovación de productos y precios competitivos, lo que indica un enfoque equilibrado en diferentes aspectos de su estrategia. Tiene más productos que Naturíssimo y eso es clave, para abarcar un segmento más amplio de clientes.

Por otro lado, Naturíssimo parece haber centrado sus fortalezas en la calidad del producto y la lealtad del consumidor, mientras que Pasteles y Compañía obtiene su puntuación más alta en la variedad de productos y precios competitivos. Sin embargo, ambas empresas muestran puntuaciones más bajas en relación con la innovación y el prestigio de la marca. Esto se debe a que Sweet & Coffee tiene más líneas de productos conformado por una variedad de cafés, chocolates, milkshakes, postres de sal y dulce, sánduches, jugos, té, y demás.

Propuesta

Objetivos

- Impulsar el crecimiento económico de las empresas ecuatorianas a partir de un modelo de franquicia, tomando como base la experiencia de Sweet & Coffee y Naturíssimo.
- Adaptar la propuesta de valor de las franquicias a los mercados internacionales, mediante alianzas estratégicas para asegurar un abastecimiento eficiente y sostenible.
- Establecer relaciones sólidas y exitosas con los franquiciados en diferentes países, mediante una capacitación y soporte técnico en los nuevos mercados.

Plan de Acción

Tabla 15.
Plan de Acción

Estrategia	Acciones	KPI	Resultado Esperado
Internacionalización exitosa de la franquicia basada en la experiencia de Sweet & Coffee y Naturíssimo.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado y selección de países objetivo. • Adaptación de la propuesta de valor. • Desarrollo de Alianzas Estratégicas • Estrategia Digital y de Redes Sociales • Gestión de cadena de suministro • Entrenamiento y soporte a franquiciados internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • # de mercados analizados, análisis de competidores. • # de productos adaptados. • # de alianzas establecidas. • Crecimiento de seguidores en redes sociales. • Tiempo de entrega. • Nivel de satisfacción de los franquiciados. 	A partir del cumplimiento de estas estrategias y acciones se espera identificar mercados potenciales y atractivos para la expansión comercial por medio de un modelo de franquicias. Además, se haría un análisis del menú y propuesta de valor para adaptarla a los nuevos mercados. Las alianzas estratégicas son vitales para respaldar el suministro y la responsabilidad social.
Expansión exitosa a mercados internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la marca y lealtad del cliente. • Crecimiento de la presencia en línea. • Efectividad en la gestión de la cadena de suministro. • Relación exitosa con franquiciados internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • % de consolidación de identidad de marca. • Aumento de seguidores en línea. • Satisfacción de los franquiciados. 	En este aspecto es importante impulsar un proceso de formación y capacitación a los franquiciados para que tengan claro todos los procesos que involucra la cadena de suministro para que exista una interacción permanente y sólida que ayude a generar más ventas.

CONCLUSIONES

A partir de los objetivos específicos se plantean las siguientes conclusiones:

Los fundamentos teóricos permitieron comprender que la franquicia se presenta como un modelo de negocio que impulsa su internacionalización, a partir de la apertura de establecimientos fuera de las fronteras comerciales locales.

En este sentido, ayuda a reducir los riesgos financieros inmersos en una marca nueva y sin experiencia, porque aquí la experiencia es vital y el reconocimiento del mercado casi que garantiza el éxito, aunque todo dependerá de la forma en que se maneje y cumpla la relación entre franquiciado y franquiciante, con base al derecho de operar bajo su marca y el sistema de negocio a cambio de regalías.

A partir del análisis de las entrevistas, así como la revisión documental mediante el análisis estratégico se pudo identificar ventajas competitivas de ambas franquicias objeto de estudio. Por ejemplo, ambas marcas han destacado en la calidad de sus productos, centrándose en ofrecer opciones saludables y productos variados que han resonado con diversos públicos.

La gestión de la cadena de suministro también son puntos fuertes, con adaptaciones para mantener la consistencia y calidad en múltiples ubicaciones.

La satisfacción del cliente es una prioridad para ambas marcas, con enfoques en la interacción en línea, atención personalizada y experiencia de comunidad en cada local.

Finalmente, referente a la evaluación de los resultados financieros que han generado estas dos compañías, determinan que son buenos, pero vale destacar que Sweet & Coffee es la que más sobresale por el hecho de que logró duplicar sus ingresos en un período de pandemia, lo que indica una adaptación efectiva y una fuerte presencia en nuevos mercados.

Estos resultados se han logrado a través de estrategias como la adaptación de propuestas de valor, alianzas estratégicas, presencia en redes sociales y la gestión eficiente de la cadena de suministro.

RECOMENDACIONES

Con base al estudio realizado se proponen las siguientes recomendaciones:

Impulsar un enfoque de calidad y servicio al cliente. Uno de los puntos fuertes hoy en día, radica en el hecho de que el cliente es el centro de todas las operaciones, de ahí se puede obtener información clave para el desarrollo de estrategias personalizadas como lo han realizado las franquicias objeto de estudio. Por ello, han logrado establecer una propuesta realmente valorada por sus consumidores.

Adaptarse a las nuevas tendencias. Si bien no se trata de cambiar la identidad de la marca, hay ciertos aspectos que deben ser incorporados para lograr mayor empatía y sentido de pertenencia con los mercados a los que se desea enfocar, especialmente, en aquellos productos que sí pueden ser adaptados y no requieren un sacrificio tan grande. Por ejemplo, Sweet & Coffee podría ofrecer empanadas dentro de sus postres de sal, en un mercado como el chileno.

Investigar la influencia de la sostenibilidad y la responsabilidad social en la expansión internacional de franquicias. Considerando el caso de Sweet & Coffee, sería interesante analizar el hecho de cómo las prácticas sostenibles y las acciones socialmente responsables de las franquicias impactan en su éxito en mercados extranjeros, considerando aspectos como la percepción del consumidor, la diferenciación competitiva y los resultados financieros.

REFERENCIAS

- Albuja, V., & Dávalos, P. (2013). Extractivismo y posneoliberalismo: el caso de Ecuador. *Estudios Críticos Del Desarrollo*, *III(4)*, 83–112. <http://estudiosdeldesarrollo.net/critical/rev4/3.pdf>
- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares (Models of strategic planning in the family business). *TEC Empresarial*, *11(1)*, 23. <https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Arroyo, F., Sánchez, J., & Solé, M. (2017). La calidad e innovación como factores de diferenciación para el comercio electrónico de ropa interior de una marca latinoamericana en España. *Contabilidad y Negocios*, *12(23)*, 52–61.
- Ayovi Caicedo, J., Guijarro Cagua, M., & Mora Torres, C. (2016). Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, *2(3)*, 220–234.
- Baena-Extremera, A., Ayala-Jiménez, J. D., & Baños, R. (2017). Investigación descriptiva, correlacional o cualitativa. *Pensar En Movimiento: Revista de Ciencias Del Ejercicio y La Salud*, *15(1)*, 1–17. <https://doi.org/10.15517/pensarmov.v15i1.24777>
- Bermejo, M. (2015). Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas. *D+i Desarrollando Ideas*, 1–41. www.desarrollando-ideas.com
- Brito-Gaona, L. F., Sotomayor-Pereira, G., & Apolo-Vivanco, J. (2019). Análisis y perspectivas del Valor Agregado Bruto en la economía Ecuatoriana. *X-Pedientes Económicos; Vol. 3 Núm. 5 (2019): Revista X-Pedientes Económicos*, *3(5)*, 17–36. http://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/80
- Calderon Monge, M. E., & Huerta, P. A. (2015). Ingresos netos del franquiciado: una señal para elegir franquicia en una crisis. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, *55(6)*, 688–698. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150607>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2013). Teorías de internacionalización. *Panorama*, *1(3)*, 10–15. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>

- Castaños, C. E., & Arias, E. (2015). Aproximación a la valoración del know how de una institución del sistema regional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 15(28), 151–164. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100241608011>
- Chang, M. de los Á. (2013). *Mecanismos para la internacionalización de las Pymes de Guayaquil*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- E. Quiñones. (2012). *Mercadotecnia Internacional* (Issue Kotler 2006). Red Tercer Milenio S.C.
- Frohmann, A., Mulder, N., Olmos, X., & Urmeneta, R. (2016). *Internacionalización de las pymes*.
- Gando, R. (2020). El know-how como ventaja competitiva empresarial: Análisis Crítico del capital desde la antidisciplinaridad. *HOLOPRAXIS*, 4(2), 18–31.
- Gómez, C. (2016). Internacionalización de la marca Naturíssimo a Estados Unidos de Norteamérica mediante la implementación de un servicio de outsourcing de logística integral de comercio exterior. *Universidad de Guayaquil*, 1(1), 10–22. [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8640/1/Cabanilla Guaman Leyddi Janneth.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8640/1/Cabanilla_Guaman_Leyddi_Janneth.pdf)
- Guillermo Garcés, L., Hoyos Estrada, S. K., Argumedo Bossio, A., & Prieto Flórez, J. (2020). Papel del Direccionamiento Estratégico y el Branding en las Franquicias en Colombia. *Gerencia Libre*, 5, 66–78. https://doi.org/10.18041/2422-1732/gerencia_libre.0.2019.6986
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Interamericana. shorturl.at/mwS39
- Jaramillo, S., & Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor*, 3(1), 64–73.
- Jimenes, R., & Armando, M. (2013). Desarrollo tecnológico y su impacto en el proceso de globalización económica. *Visión Gerencial*, 1, 123–150. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895010.pdf>
- Llanes, M., Isaac, C., Moreno, M., & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255–264.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300002&script=sci_abstract%0Ahttp://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii02314.pdf

- López Rivas, S. L., Ayup González, J., & Méndez Wong, A. (2021). Marco TOE para diferenciar la asimilación del ERP en franquicias y empresas familiares mexicanas. In *Revistas Cuadernos de Trabajo de Estudios Regionales en Economía, Población y Desarrollo* (Vol. 11, Issue 65). <https://doi.org/10.20983/epd.2021.65.1>
- Manzo, M. (2019). El análisis de la cadena de valor como fuente de ventajas competitivas en las empresas exportadoras de zarzamora en México. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 1(9), 1–21.
- Maza-Maza, R. L., Guaman-Guaman, B. D., Benítez-Chávez, A. M., & Solis-Mairongo, G. (2020). Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa. *Killkana Social*, 4(2), 9–18. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v4i2.459>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342.
- Medina, W., & Anido, J. (2019). Franquicias: de modelo exitoso de negocios a alternativa viable para el emprendimiento en la actualidad. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 102(3), 2–27.
- Mejía, J., Muñoz, M., Alor-Hernández, G., & Laporte, C. Y. (2021). Nuevos desafíos en Tecnologías de Información y Comunicación. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, 2021(41), ix–xi. <https://doi.org/10.17013/RISTI.41.0>
- Mundi, C. (2018). *Las claves de la internacionalización de El Corte Inglés*. <https://okdiario.com/economia/claves-internacionalizacion-corte-ingles-3047671>
- Muñoz Aguirre, N. A. (2011). El estudio exploratorio. Mi aproximación al mundo de la investigación cualitativa. *Revista Investigación y Educación En Enfermería*, 29(3), 492–499.
- Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: Hacia un

uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164), 632–649.
<http://dx.doi.org/10.1590/198053143763>

Ontiveros, D. A. (2019). Retail marketing: el punto de venta, un medio poderoso. *Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 45, 229–239.
<https://doi.org/10.18682/cdc.vi45.1850>

Pérez, R. (2017). La Franquicia - Decodificando su ADN. *Investigación & Negocios*, 1, 138–143.

Pinda, B. (2019). Globalización financiera y regulación contable internacional: estandarización de la información desde el nuevo marco conceptual. *Aldea Mundo*, 24(48), 9–22.

Porter, M. E. (2008). La ventaja competitiva. *Administración, Ingeniería y Gestión*, 1(2), 1–6.

Ramos, Q. (2021). Estrategias para potenciar la competitividad internacional de Puertos Marítimos en contextos globalizados. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVII(3). <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36768>

Rave, E., Rubio, M., & Gutiérrez, S. (2018). Factores claves en la internacionalización de las PyMEs: estudio empírico en el sector textil confección del área metropolitana del Valle de Aburrá (Colombia). *Revista Espacios*, 39(34), 1–13.

Salazar, J. (2015). Estructura y evolución reciente de las ventajas comparativas de México. *Trayectorias*, 17(40), 67–88.

Sarmiento del Valle, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Dimensión Empresarial*, 12(1), 111–138.
<https://doi.org/10.15665/rde.v12i1.75>

Sevilla-Bermúdez, C., & Rodríguez-Barquero, R. M. (2021). Diseño de instrumento para la medición de factores de éxito en franquicias de alimentos y bebidas: caso de estudio. *Revista CEA*, 7(14). <https://doi.org/10.22430/24223182.1677>

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. W. Strahan & T. Cadell.

Suquilanda, C. (2016). *Plan de exportación de aceite rojo de palma africana al*

mercado venezolano, para extractoras de aceite del Ecuador, en el período 2006-2015. Universidad Tecnológica Equinoccial.

Ulloa-Barre, N. M., Fajardo-Loayza, V. A., González Illescas, M. L., & Solórzano-Solórzano, S. (2021). Estrategias post Covid-19: Desafíos para las empresas exportadoras de productos tradicionales. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 180–195. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1636>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *Profesional de La Informacion*, 29(2), 1–18. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Zúñiga, R. (2022). El uso del planeamiento estratégico como instrumento de gestión por las micro y pequeñas empresas de Chimbote. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 2082–2093. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1635

ANEXOS

ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTAS

Dirigida a: Expertos en negocios internacionales y franquicias.

Objeto de estudio: Estrategias de Naturíssimo / Sweet & Coffe.

Nombre: _____

Cargo: _____

- 1. ¿Realice una breve descripción de su experiencia en el campo de franquicias y negocios internacionales?**
- 2. ¿Cuál considera que ha sido el principal motor o motivación para que, marcas ecuatorianas como Naturíssimo / Sweet & Coffee, hayan decidido internacionalizarse mediante un modelo de franquicias?**
- 3. En su opinión, ¿Qué factores han sido claves para el éxito de estas franquicias en la expansión a mercados internacionales?**
- 4. ¿Qué opinión tiene sobre las estrategias utilizadas por Naturíssimo / Sweet & Coffee para adaptar su modelo de negocio al mercado internacional? ¿Qué aspectos considera más relevantes?**
- 5. En términos financieros, ¿qué considera que ha sido determinante para que Naturíssimo / Sweet & Coffee logre un crecimiento sostenible en mercados internacionales?**
- 6. ¿Qué desafíos cree que estas franquicias han enfrentado al expandirse a nivel internacional?**
- 7. ¿Cuál ha sido la estrategia empleada por las franquicias Naturíssimo / Sweet & Coffee para mantener una relación sólida y exitosa con sus franquiciados en diferentes países?**
- 8. ¿Qué indicadores considera usted que son más relevantes para medir el éxito al momento de internacionalizar una franquicia?**
- 9. Con base en su experiencia y conocimiento, ¿Qué recomendación o sugerencia puede dar para otras empresas ecuatorianas interesadas en internacionalizarse mediante el modelo de franquicias?**

**ANEXO 2. ENTREVISTA A ING. CHRISTIAN ÁGUILA SOBRE
NATURÍSSIMO**

Preguntas	Respuestas
<p>1. ¿Realice una breve descripción de su experiencia en el campo de franquicias y negocios internacionales?</p>	<p>He estado involucrado en el mundo de las franquicias y los negocios internacionales durante casi 30 años. Soy magíster en marketing y actualmente ocupo el cargo de Gerente Comercial de Lubrilaca S.A., representante oficial de la marca Golden Bear en Ecuador. A lo largo de mi carrera, he liderado la apertura de varias sucursales bajo el modelo de franquicias a nivel nacional, lo que me ha brindado una amplia experiencia en este campo.</p>
<p>2. ¿Cuál considera que ha sido el principal motor o motivación para que, marcas ecuatorianas como Naturíssimo, hayan decidido internacionalizarse mediante un modelo de franquicias?</p>	<p>La internacionalización a través de franquicias puede ser impulsada por varias razones. En el caso de marcas ecuatorianas como Naturíssimo, la motivación podría radicar en la búsqueda de nuevos mercados y oportunidades de crecimiento más allá de las fronteras nacionales. También, la adopción de un modelo de franquicia permite aprovechar el conocimiento local y la experiencia de los franquiciados en los mercados objetivo, lo que puede acelerar la expansión y adaptación a nuevas culturas y preferencias.</p>
<p>3. En su opinión, ¿Qué factores han sido claves para el éxito de estas franquicias en la expansión a mercados internacionales?</p>	<p>El éxito de Naturíssimo en la internacionalización a través de franquicias podría atribuirse a varios factores. En primer lugar, su propuesta de valor, centrada en ofrecer productos de alta calidad y naturales, ha resonado con una audiencia diversa en diferentes países. Además, su enfoque en la adaptación a las preferencias locales y la creación de una comunidad en línea a través de las redes sociales ha fortalecido su presencia en los</p>

	nuevos mercados.
4. ¿Qué opinión tiene sobre las estrategias utilizadas por Naturíssimo para adaptar su modelo de negocio al mercado internacional? ¿Qué aspectos considera más relevantes?	Naturíssimo ha demostrado una habilidad clave para adaptarse al mercado internacional al mantener un equilibrio entre la consistencia de su propuesta de valor y la flexibilidad para incorporar elementos locales. Su enfoque en las redes sociales y la creación de contenido relevante ha permitido construir relaciones cercanas con los clientes en diferentes países. Además, su capacidad para diversificar los canales de distribución, incluyendo servicios de entrega a domicilio y plataformas de comercio electrónico, ha sido esencial para llegar a un público más amplio.
5. En términos financieros, ¿qué considera que ha sido determinante para que Naturíssimo logre un crecimiento sostenible en mercados internacionales?	La sostenibilidad financiera en mercados internacionales a menudo depende de la eficiencia en la gestión de costos y la generación de ingresos. Naturíssimo ha logrado un equilibrio al diversificar sus canales de venta y mantener una presencia activa en redes sociales, lo que ha contribuido a una base de clientes sólida. Además, la colaboración con distribuidores e importadores para asegurar un suministro constante y precios competitivos ha sido un factor clave para mantener sus márgenes y rentabilidad.
6. ¿Qué desafíos cree que estas franquicias han enfrentado al expandirse a nivel internacional?	La expansión internacional a través de franquicias puede presentar desafíos únicos, como adaptarse a regulaciones y normativas locales, comprender las diferencias culturales y de preferencias del consumidor, y establecer una cadena de suministro eficiente en un nuevo entorno. Además, mantener una comunicación y coordinación efectiva

	<p>con franquiciados en diferentes países para garantizar la consistencia de la marca puede ser un desafío constante.</p>
<p>7. ¿Cuál ha sido la estrategia empleada por las franquicias Naturissimo para mantener una relación sólida y exitosa con sus franquiciados en diferentes países?</p>	<p>Naturissimo ha destacado al mantener una comunicación constante a través de redes sociales y canales digitales, lo que les permite mantenerse al tanto de las necesidades y preocupaciones de los franquiciados. Además, su enfoque en la adaptación a las preferencias locales y la incorporación de elementos regionales en el menú también demuestra su compromiso con los franquiciados y sus respectivos mercados.</p>
<p>8. ¿Qué indicadores considera usted que son más relevantes para medir el éxito al momento de internacionalizar una franquicia?</p>	<p>Algunos indicadores clave podrían incluir el crecimiento de ingresos en los mercados internacionales, la retención y satisfacción de los clientes, la rentabilidad de las unidades franquiciadas, la expansión y apertura de nuevas ubicaciones, y la coherencia en la ejecución de la marca y la experiencia del cliente en diferentes países.</p>
<p>9. Con base en su experiencia y conocimiento, ¿Qué recomendación o sugerencia puede dar para otras empresas ecuatorianas interesadas en internacionalizarse mediante el modelo de franquicias?</p>	<p>Mi recomendación sería comenzar con un profundo análisis del mercado objetivo y una comprensión de las preferencias y necesidades del consumidor en esos mercados. Adaptar la propuesta de valor de manera adecuada y mantener una comunicación constante con los franquiciados es esencial. También, invertir en tecnología y canales digitales para mantener una presencia activa en línea y estar preparados para ajustar estrategias según los resultados y las demandas cambiantes del mercado internacional.</p>

ANEXO 3. ENTREVISTA A ING. ANDRÉS ZAMBRANO SOBRE SWEET & COFFEE

Preguntas	Respuestas
<p>1. ¿Realice una breve descripción de su experiencia en el campo de franquicias y negocios internacionales?</p>	<p>Mi experiencia está principalmente centrada en proyectos de cooperación internacional y desarrollo económico. Si bien no soy un experto en franquicias, he tenido la oportunidad de trabajar con empresas ecuatorianas, incluyendo DULCAFE S.A. que es la razón social de la marca Sweet & Coffee, durante el período de pandemia para impulsar proyectos que fomenten la reactivación económica y la internacionalización.</p>
<p>2. ¿Cuál considera que ha sido el principal motor o motivación para que, marcas ecuatorianas como Sweet & Coffee hayan decidido internacionalizarse mediante un modelo de franquicias?</p>	<p>En el caso de Sweet & Coffee y otras empresas, la motivación podría ser el deseo de capitalizar el éxito local y llevar su propuesta de valor única a mercados internacionales. La franquicia les permite beneficiarse de la experiencia y recursos de franquiciados locales, facilitando la adaptación a diferentes culturas y preferencias.</p>
<p>3. En su opinión, ¿Qué factores han sido claves para el éxito de estas franquicias en la expansión a mercados internacionales?</p>	<p>Primero, su propuesta de valor sólida y su enfoque en la calidad de los productos han resonado con una audiencia diversa en diferentes países. Además, su énfasis en la responsabilidad social y la colaboración con proyectos comunitarios ha agregado un valor emocional que puede atraer a consumidores en diferentes culturas.</p> <p>Otro aspecto relevante tiene que ver con su menú tan variado. Si bien Sweet & Coffee es una cafetería, vende todo tipo de postres de sal y dulce, inclusive bajos en calorías, y</p>

	<p>además, cuenta con una línea de café procesado y en grano, lo que considero le da una fuerte posición en el mercado. Pocas cafeterías son capaces de lograrlo.</p>
<p>4. ¿Qué opinión tiene sobre las estrategias utilizadas por Sweet & Coffee para adaptar su modelo de negocio al mercado internacional? ¿Qué aspectos considera más relevantes?</p>	<p>Su enfoque en mantener una experiencia de comunidad en cada local y su atención a la responsabilidad social son aspectos notables. La adaptación de su menú para incluir elementos locales también demuestra su voluntad de ajustarse a las preferencias del mercado sin perder su identidad. La colaboración con aliados estratégicos locales y la utilización de redes sociales para interactuar con audiencias internacionales son estrategias relevantes para mantener una presencia activa en diferentes mercados.</p>
<p>5. En términos financieros, ¿qué considera que ha sido determinante para que Sweet & Coffee logre un crecimiento sostenible en mercados internacionales?</p>	<p>Sweet & Coffee ha diversificado sus canales de distribución y ha adoptado plataformas digitales para llegar a una audiencia más amplia. Además, su enfoque en la colaboración con distribuidores locales puede contribuir a mantener costos competitivos y un suministro constante, lo que respalda su rentabilidad a largo plazo.</p> <p>Aunque no tengo las cifras específicas de cuánto generó su local en Chile, es claro que la empresa ha duplicado sus ingresos, de casi \$ 29 millones en 2020, un período de pandemia, muy duro para muchas compañías, hasta casi \$ 60 millones en 2022. Esto demuestra su capacidad de reacción y estrategia para recuperarse económicamente en el tiempo. Creo que es la cafetería más competitiva del mercado. Muy pocas cafeterías tienen ese nivel de facturación.</p>

<p>6. ¿Qué desafíos cree que estas franquicias han enfrentado al expandirse a nivel internacional?</p>	<p>La adaptación a diferentes regulaciones y normativas, la comprensión de las preferencias del consumidor en cada país y la gestión de cadenas de suministro globales son aspectos complejos.</p> <p>Algo interesante es que las marcas deben aprender a adaptarse a la cultura donde se están enfocando. Ya lo vemos por ejemplo con KFC, aquí en Ecuador te venden arroz con menestra y la presa brostizada de pollo, en Salinas el KFC te ofrece pescado brostizado, algo que no ocurre en Estados Unidos, por ejemplo.</p> <p>Recuerdo que cuando fui a Chile, el Mc Donald's no sólo vendía hamburguesas, sino que también empanadas chilenas, algo que en Ecuador no se ve por ejemplo. Entonces, esa es la adaptación a la que me refiere.</p> <p>Para lo cual también se debe mantener la coherencia en la ejecución de la marca y la calidad del producto en diferentes ubicaciones, lo que también puede ser un desafío, así como garantizar una comunicación efectiva entre la sede central y las unidades franquiciadas en el extranjero.</p>
<p>7. ¿Cuál ha sido la estrategia empleada por las franquicias Sweet & Coffee para mantener una relación sólida y exitosa con sus franquiciados en diferentes países?</p>	<p>Yo creo que ese éxito radica en su enfoque en la atención personalizada en sus locales, así como una interacción permanente en redes sociales, así como también su compromiso con proyectos comunitarios refuerzan la relación con los franquiciados.</p>
<p>8. ¿Qué indicadores considera usted que son más relevantes para medir el éxito al momento de internacionalizar una</p>	<p>Creo que lo vital radica en el posicionamiento que la marca tenga en dicho mercado, y segundo lo que dicen las ventas. Como les comenté previamente, Sweet & Coffee ha</p>

<p>franquicia?</p>	<p>duplicado sus ingresos en los últimos tres años, entonces, creo que por ahí ya se tiene un índice de crecimiento interesante que puede ayudar a medir el éxito de su marca.</p>
<p>9. Con base en su experiencia y conocimiento, ¿Qué recomendación o sugerencia puede dar para otras empresas ecuatorianas interesadas en internacionalizarse mediante el modelo de franquicias?</p>	<p>En mi opinión, creo que debe mantener el enfoque actual, pero sobre todo impulsar una innovación constante y la capacidad de ajustarse a cambios en el entorno son factores clave para el éxito en la internacionalización.</p>



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

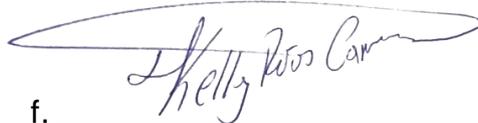
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Ríos Carranza, Kelly Katherinna** con C.C: # **0926545872** y **Camposano Villavicencio, Alana María**, con C.C: # **1350489785** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas: caso Naturissimo y Sweet & Coffee** previo a la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **4 de septiembre de 2023**

f. 

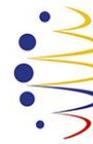
Nombre: **Ríos Carranza, Kelly Katherinna**

C.C: **0926545872**

f. 

Nombre: **Camposano Villavicencio, Alana María**

C.C: **1350489785**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas: caso Naturissimo y Sweet & Coffee.		
AUTOR(ES)	Ríos Carranza, Kelly Katherinna y Campozaño Villavicencio, Alana María		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Eco. Hidalgo Proaño, José Luis, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Comercio Exterior		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Comercio Exterior		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	4 de septiembre de 2023	No. DE PÁGINAS:	70
ÁREAS TEMÁTICAS:	Internacionalización y Globalización de las Organizaciones. Subtemas: Internacionalización y Globalización de las Organizaciones y Factores internacionales de los Negocios.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Internacionalización, Franquicias, Factores de Éxito, Análisis Estratégico, Propuesta de Valor, Teorías Clásicas.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La presente investigación se desarrolló con el objetivo de analizar los factores de éxito de las estrategias de internacionalización de las franquicias ecuatorianas Naturissimo y Sweet & Coffee, y su impacto en su crecimiento y posicionamiento en mercados internacionales. En este sentido, se empleó una metodología descriptiva de enfoque cualitativo, involucrando una revisión documental y entrevistas con expertos en negocios internacionales y cooperación. Los resultados determinaron que entre los factores de éxito que ambas franquicias han logrado forjar para expandirse internacionalmente están: la calidad de sus productos, la adaptación efectiva a las preferencias locales y el uso activo de redes sociales. Naturissimo y Sweet & Coffee han demostrado la importancia de mantener una propuesta de valor consistente junto con la flexibilidad para ajustarse a diferentes culturas. Además, han priorizado la gestión de la cadena de suministro y la satisfacción del cliente como pilares fundamentales para su éxito en la internacionalización.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-985751791 +593-982841489	E-mail: Kelly.rios@cu.ucsg.edu.ec Campozaño.alana@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Ing. Echeverría Bucheli, Mónica Patricia, Mgs.		
	Teléfono: +593-999531661		
	E-mail: Monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			