

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,  
Volumen 10, Número 2.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v10i2](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2)

**FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE UNA  
FRANQUICIA EN EL CONTEXTO ECUATORIANO:  
ADAPTACIÓN CULTURAL, UBICACIÓN,  
MARKETING Y SOPORTE DEL FRANQUICIANTE**

**KEY SUCCESS FACTORS FOR FRANCHISING IN THE ECUADORIAN  
CONTEXT CULTURAL ADAPTATION, LOCATION, MARKETING,  
AND FRANCHISOR SUPPORT**

**Juan Carlos Villarroel Lema**

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

**Rafael Santiago Carrasco Cobo**

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

**Santiago Fernando Ramírez Jiménez PhD**

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

## **Factores Clave para el Éxito de una Franquicia en el Contexto Ecuatoriano: Adaptación Cultural, Ubicación, Marketing y Soporte del Franquiciante**

**Juan Carlos Villarroel Lema<sup>1</sup>**

[Juan.villaroel7673@utc.edu.ec](mailto:Juan.villaroel7673@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0002-1991-1800>

Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga – Ecuador

**Rafael Santiago Carrasco Cobo**

[Rafael.carrasco5975@utc.edu.ec](mailto:Rafael.carrasco5975@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0007-2495-5185>

Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga – Ecuador

**Santiago Fernando Ramírez Jiménez PhD**

[Santiago.ramirez@utc.edu.ec](mailto:Santiago.ramirez@utc.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-5256-3601>

Universidad Técnica de Cotopaxi

Latacunga – Ecuador

### **RESUMEN**

El presente estudio analiza los factores determinantes para el éxito de las franquicias en Ecuador, centrándose en cuatro dimensiones estratégicas: adaptación cultural, ubicación geográfica, estrategias de marketing y soporte del franquiciante. A través de una revisión exhaustiva de literatura académica y datos estadísticos del período 2020-2025, se identifica que Ecuador presenta un ecosistema emprendedor único caracterizado por más de 553 franquicias operativas y una tasa de actividad emprendedora temprana (TEA) del 32,7%, posicionándolo como uno de los mercados más dinámicos de América Latina. Los resultados evidencian que el éxito de las franquicias en el contexto ecuatoriano depende críticamente de la capacidad del franquiciante para adaptar su modelo de negocio a las particularidades culturales locales, seleccionar ubicaciones estratégicas en centros urbanos de alta concentración poblacional, implementar estrategias de marketing digital y tradicional, y proveer un sistema robusto de capacitación y soporte continuo. La investigación revela que las franquicias que integran estos cuatro factores alcanzan tasas de recuperación de inversión entre 12 y 24 meses, significativamente superiores al promedio regional. Este estudio contribuye al campo de la administración estratégica proporcionando un marco conceptual validado empíricamente para la toma de decisiones en contextos de expansión empresarial mediante franquicias en economías emergentes.

**Palabra clave:** franquicias, adaptación cultural, marketing estratégico, soporte franquiciante, Ecuador

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [Juan.villaroel7673@utc.edu.ec](mailto:Juan.villaroel7673@utc.edu.ec)

# Key Success Factors for Franchising in the Ecuadorian Context Cultural Adaptation, Location, Marketing, and Franchisor Support

## ABSTRACT

This study analyzes the key determinants of franchise success in Ecuador, focusing on four strategic dimensions: cultural adaptation, geographic location, marketing strategies, and franchisor support. Through a comprehensive review of academic literature and statistical data from the 2020–2025 period, the study identifies that Ecuador presents a unique entrepreneurial ecosystem characterized by more than 553 operating franchises and an early-stage entrepreneurial activity (TEA) rate of 32.7%, positioning the country as one of the most dynamic markets in Latin America. The findings indicate that franchise success in the Ecuadorian context depends critically on the franchisor's ability to adapt the business model to local cultural specificities, select strategic locations in highly populated urban centers, implement both digital and traditional marketing strategies, and provide a robust system of training and continuous support. The research further reveals that franchises integrating these four factors achieve investment recovery periods ranging from 12 to 24 months, significantly outperforming the regional average. This study contributes to the field of strategic management by providing an empirically validated conceptual framework to support decision-making processes in business expansion through franchising within emerging economies.

**Keywords:** franchising, cultural adaptation, strategic marketing, franchisor support, Ecuador

*Artículo recibido 28 febrero 2026  
Aceptado para publicación: 28 marzo 2026*



## INTRODUCCIÓN

El estudio de las franquicias como modelo de negocio ha cobrado relevancia en economías emergentes, siendo Ecuador un caso representativo en donde la implementación exitosa de estos sistemas conlleva una serie de desafíos particulares. En este contexto, identificar los factores clave que contribuyen al éxito de una franquicia adquiere una importancia estratégica tanto para los inversionistas como para los investigadores y políticos interesados en dinamizar el desarrollo económico local. Más allá de la simple replicación de un modelo estandarizado, la franquicia debe ser entendida como un mecanismo empresarial que requiere una profunda adaptación a las características específicas del mercado ecuatoriano para sostenerse y prosperar en el tiempo.

Uno de los factores más determinantes para la consolidación de una franquicia en Ecuador es la adaptación cultural. La heterogeneidad cultural del país, marcada por su diversidad regional y sus tradiciones, implica que las estrategias globales de la franquicia deban modificarse o al menos ajustarse para replicarse con las expectativas y valores locales. La literatura señala que el éxito en la aplicación del modelo franquiciante depende en gran medida de la sensibilidad intercultural y la capacidad de los franquiciantes para interpretar con precisión los matices sociales y de consumo propios del entorno (García-Herrera et al., 2021). Es fundamental considerar, por ejemplo, los hábitos de consumo, la percepción de marca y las interacciones sociales para diseñar experiencias que conecten genuinamente con el público objetivo. Por ende, la dimensión cultural no debe abordarse como un simple aspecto complementario, sino como un pilar que sostiene la viabilidad de la franquicia.

La ubicación, otro elemento crucial en la ecuación del éxito, cobra especial relevancia en el contexto urbano y regional ecuatoriano. Estudios recientes han demostrado que la selección de localización impacta directamente en el flujo de clientes y en la rentabilidad del negocio (Lara & Pérez, 2023). En Ecuador, las diferencias socioeconómicas y demográficas entre las zonas urbanas y rurales exigen una segmentación precisa y una estrategia de posicionamiento territorial basada en el análisis del mercado objetivo. En ciudades como Quito o Guayaquil, la competencia es intensa y la densidad comercial alta, por lo que la elección de un punto que combine accesibilidad, visibilidad y conveniencia se traduce en una ventaja competitiva tangible.



Asimismo, en zonas suburbanas o ciudades intermedias, la oportunidad reside en identificar nichos poco explotados y adaptar las ofertas para satisfacer necesidades específicas.

El marketing, entendido como la praxis para comunicar, persuadir y construir una relación sostenible con los consumidores, representa otro factor indispensable para que una franquicia sobreviva y crezca.

En Ecuador, el auge de las plataformas digitales y el incremento del acceso a tecnologías móviles abren un abanico amplio para innovar en las estrategias de marketing, especialmente a través del marketing digital y las redes sociales (Torres & Miranda, 2022). A pesar de ello, es necesario calibrar estas estrategias con las particularidades de las audiencias locales, evitando enfoques genéricos que podrían resultar poco efectivos o alienantes. La personalización del mensaje, la gestión cuidadosa de la identidad de marca y la integración de canales de comunicación offline y online constituyen tácticas que permiten fortalecer el vínculo emocional con los clientes y fomentar la fidelización, elementos clave para la estabilidad a largo plazo.

Finalmente, el soporte del franquiciante se erige como un componente fundamental que influye directamente en el desempeño y sostenibilidad de la franquicia. Este soporte va más allá de la simple transferencia de know-how o el suministro de insumos, involucrando asesoría constante, capacitación integrada, supervisión operativa y acompañamiento estratégico para afrontar desafíos emergentes (Martínez & Vega, 2024). En el contexto ecuatoriano, donde la normatividad, las condiciones logísticas y los patrones de consumo pueden rápidamente experimentar cambios, contar con un franquiciante proactivo y adaptativo marca una diferencia notable para el franquiciado. Este respaldo contribuye no solo a la optimización de recursos y procesos, sino también a la construcción de confianza y compromiso mutuo, factores altamente valorados en las relaciones comerciales dentro del sector de franquicias.

La interrelación entre estos cuatro factores: adaptación cultural, ubicación, marketing y soporte del franquiciante configura un marco integral que debe ser considerado como una unidad funcional para el diseño y la implementación de franquicias exitosas en Ecuador. Ignorar alguno de estos elementos o tratar de abordarlos de manera aislada puede generar desalineamientos estratégicos y operativos. Por lo tanto, resulta oportuno fomentar investigaciones que profundicen en los mecanismos específicos mediante los cuales cada factor impacta el desempeño y cómo interactúan en diferentes contextos



regionales del país. De esta manera, se puede contribuir a la generación de conocimiento aplicado que potencie la competitividad de los sistemas de franquicias, al tiempo que se promueve un desarrollo económico inclusivo y sostenible en Ecuador

### **Planteamiento del Problema**

A pesar del crecimiento del sector de franquicias en Ecuador, existe una brecha significativa entre la tasa de apertura de nuevas unidades franquiciadas y su sostenibilidad a largo plazo. Estudios previos indican que mientras el número de establecimientos franquiciados crece aproximadamente un 20% anual, la tasa de crecimiento de nuevas franquicias es solo del 3% (ICEX, 2025). Esta discrepancia sugiere que el éxito se concentra en franquicias que han logrado identificar y optimizar factores clave de adaptación al mercado local.

La pregunta central que guía esta investigación es: ¿Cuáles son los factores determinantes para el éxito de una franquicia en el contexto ecuatoriano, particularmente en relación con la adaptación cultural, ubicación estratégica, marketing y soporte del franquiciante? Esta interrogante se fundamenta en la necesidad de comprender cómo las particularidades del ecosistema empresarial ecuatoriano, caracterizado por alta informalidad, predominio de empresas familiares y marcadas diferencias regionales, condicionan la implementación efectiva de modelos de franquicia.

### **Objetivo General**

Analizar los factores clave determinantes del éxito de las franquicias en Ecuador, con énfasis en la adaptación cultural, ubicación geográfica, estrategias de marketing y soporte del franquiciante, desde la perspectiva de la administración estratégica.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las características del ecosistema emprendedor ecuatoriano que condicionan la implementación de modelos de franquicia.
- Evaluar la importancia de la adaptación cultural en la transferencia de modelos de negocio franquiciados al contexto ecuatoriano.
- Analizar la relación entre ubicación geográfica estratégica y desempeño de franquicias en ciudades principales de Ecuador.

- Examinar el aporte de las estrategias de marketing digital y tradicional en el posicionamiento de franquicias en el mercado ecuatoriano.
- Analizar los componentes críticos del sistema de soporte del franquiciante que contribuyen al éxito sostenible del franquiciado.

### **Justificación**

Esta investigación es relevante por varias razones. En primer lugar, contribuye al conocimiento académico sobre franquicias en contextos latinoamericanos, un área que ha recibido atención limitada en comparación con mercados más desarrollados (Rosado-Serrano et al., 2020). En segundo lugar, proporciona información práctica para empresarios ecuatorianos, particularmente propietarios de PYMES familiares, que consideran la franquicia como estrategia de expansión. En tercer lugar, ofrece lineamientos para franquiciantes internacionales interesados en ingresar al mercado ecuatoriano, identificando factores de adaptación necesarios. Finalmente, desde la perspectiva de política pública, los hallazgos pueden informar programas de apoyo al emprendimiento y formalización empresarial, considerando que las franquicias generan en promedio 100000 empleos directos y 200000 indirectos (Guerrero, 2015).

## **MARCO TEÓRICO**

### **Conceptualización de Franquicias y administración Estratégica**

La franquicia se define como un sistema de distribución mediante el cual una parte (franquiciante) otorga a otra (franquiciado) el derecho de operar un negocio bajo su marca, proporcionando conocimientos especializados (know-how), capacitación y soporte continuo, a cambio de una compensación económica que incluye canon de entrada y regalías periódicas (Lafontaine & Blair, 2020; Shane, 2022). Desde la perspectiva de la administración estratégica, las franquicias representan un mecanismo de crecimiento empresarial que permite escalar operaciones minimizando la inversión de capital propio, distribuyendo riesgos y aprovechando el conocimiento local de los franquiciados (Barringer & Ireland, 2019).

El modelo teórico dominante para explicar el éxito de las franquicias integra tres perspectivas complementarias: la teoría de la agencia, que analiza los mecanismos de alineación de incentivos entre franquiciante y franquiciado (Coombs et al., 2021); la teoría de recursos y capacidades, que enfatiza la



importancia de recursos específicos marca, sistemas operativos, conocimiento como fuentes de ventaja competitiva (Barney & Hesterly, 2019); y la teoría de la transferencia de conocimiento, que examina los procesos mediante los cuales el know-how empresarial se replica exitosamente en diferentes contextos geográficos y culturales (Gorovaia & Windsperger, 2020).

### **Factores de Éxito en Franquicias: Evidencia Empírica**

La literatura identifica múltiples factores que influyen en el desempeño de franquicias. A nivel del franquiciante, son críticos: el reconocimiento y la fortaleza de la marca (Alón et al., 2021), la calidad de los sistemas de soporte y capacitación (Watson & Stanworth, 2020), la estructura de regalías y su relación con servicios provistos (Lafontaine & Shaw, 2019), y la capacidad de estandarización operativa sin sacrificar flexibilidad de adaptación local (Brookes & Altinay, 2021).

A nivel del franquiciado, investigaciones destacan: la experiencia empresarial previa (Nijmeijer et al., 2020), la capacidad financiera y el acceso a crédito (Dant & Grünhagen, 2019), el compromiso con el sistema de franquicia (Altinay et al., 2022) y las competencias de liderazgo y gestión del capital humano (Cox & Mason, 2020).

Factores contextuales incluyen: condiciones macroeconómicas y estabilidad política (Welsh et al., 2019), marco regulatorio y protección de propiedad intelectual (Alon et al., 2020), distancia cultural entre el mercado de origen y el destino (Baena, 2021), y características demográficas y de consumo de los mercados locales (Doherty, 2020).

### **Adaptación Cultural en Franquicias Internacionales**

La adaptación cultural constituye un desafío fundamental en la internacionalización de franquicias. Hofstede (2020) y posteriores refinamientos del marco de dimensiones culturales evidencian que diferencias en distancia de poder, individualismo-colectivismo, aversión a la incertidumbre y orientación temporal afectan significativamente la recepción de modelos de negocio estandarizados. En el contexto latinoamericano, investigaciones documentan la necesidad de adaptar productos, servicios y prácticas operativas a preferencias locales de consumo, estructuras familiares de toma de decisiones y normas de interacción social (Baena, 2021; Welsh et al., 2019).

Para Ecuador específicamente, estudios preliminares sugieren que franquicias exitosas han incorporado elementos de la gastronomía local, ajustado horarios de operación a patrones culturales de consumo y



adaptado estrategias de comunicación considerando preferencias idiomáticas y simbólicas regionales (Santillán, 2022). Sin embargo, existe escasa investigación empírica rigurosa que cuantifique el impacto de estas adaptaciones en el desempeño empresarial.

### **Ubicación Estratégica y Desempeño de Franquicias**

La teoría de localización empresarial, fundamentada en los trabajos seminales de Weber y Von Thünen y actualizada por la geografía económica contemporánea (Krugman, 2021), establece que la ubicación constituye un factor estratégico que afecta directamente la rentabilidad empresarial. Para negocios de retail y servicios, categorías predominantes en franquicias son críticas: densidad poblacional, nivel socioeconómico del área de influencia, accesibilidad y visibilidad del local, proximidad a negocios complementarios y competidores (Hernández & Bennison, 2020).

En Ecuador, las franquicias se concentran en ciudades principales: Guayaquil, Quito y Cuenca, que en conjunto representan aproximadamente el 60% de la población urbana del país y concentran el poder adquisitivo más alto (INEC, 2023). Específicamente, la capital Quito registra un ticket retail 18% superior al promedio nacional y recibe anualmente 650.000 visitantes extranjeros, creando condiciones favorables para franquicias orientadas a segmentos de consumidores de ingresos medios-altos (Cellairis Ecuador, 2025).

### **Marketing Estratégico en Franquicias**

El marketing en sistemas de franquicia presenta características distintivas derivadas de la necesidad de equilibrar la estandarización de marca con la adaptación local (Doherty, 2020). La literatura identifica tres niveles de estrategia de marketing corporativo (posicionamiento de marca a nivel nacional), regional (campañas adaptadas a mercados específicos) y local (acciones de marketing del franquiciado individual) (Kaufmann & Eroglu, 2019).

En el contexto ecuatoriano, la adopción de herramientas digitales se ha acelerado, con un 26% de emprendimientos incorporando redes sociales y plataformas digitales en sus estrategias comerciales (Sarango et al., 2024). Para franquicias, el marketing digital presenta oportunidades de construir comunidades de marca, realizar publicidad segmentada geográficamente y demográficamente, y generar un compromiso con consumidores a través de contenido relevante culturalmente (LATAM Networks, 2024).



## **Sistemas de Soporte del Franquiciante**

La calidad del soporte que el franquiciante provee constituye un factor diferenciador crítico (Watson & Stanworth, 2020). Los componentes esenciales incluyen: capacitación inicial exhaustiva (técnica, operativa y gerencial), manuales operativos detallados y actualizados, soporte tecnológico (sistemas de punto de venta, inventarios, contabilidad), asesoría en selección de ubicación y diseño de local, programas de marketing y publicidad, y supervisión y consultoría continua (Altinay et al., 2022).

Investigaciones en América Latina documentan que franquicias con sistemas robustos de soporte logran tasas de supervivencia superiores al 85% a cinco años, comparadas con menos del 40% en emprendimientos independientes (Asociación Mexicana de Franquicias, 2022). En Ecuador, expertos del sector enfatizan que el seguimiento continuo y la disponibilidad de consultores especializados 24/7 son determinantes para prevenir fracasos operativos, particularmente en franquiciados sin experiencia empresarial previa (Mansouri, 2018).

## **METODOLOGÍA**

### **Diseño de la Investigación**

Esta investigación adoptó un enfoque mixto con diseño exploratorio-descriptivo. La naturaleza mixta permitió integrar análisis cuantitativo de datos estadísticos del sector con análisis cualitativo de documentos académicos, reportes sectoriales y estudios de caso. El diseño exploratorio se justifica por la escasez de investigación previa específica sobre factores de éxito de franquicias en Ecuador, mientras que el componente descriptivo permitió caracterizar el estado actual del sector y los factores que lo condicionan.

### **Fuentes de Información**

Las fuentes primarias de datos cuantitativos incluyeron:

- Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) sobre empresas registradas y empleo (Registro Estadístico de Empresas 2023)
- Datos de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN)
- Reportes del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca
- Estudio de mercado de franquicias del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) 2025

**Tabla 1**

| <b>Indicador</b>                 | <b>Valor</b>         | <b>Fuente</b> |
|----------------------------------|----------------------|---------------|
| Número de franquicias operativas | 553                  | ICEX, 2025    |
| Unidades de negocio              | 12,500               | ICEX, 2025    |
| Participación en PIB             | 1.3% - 3%            | ICEX, 2025    |
| Empleos directos                 | 100,000              | ICEX, 2025    |
| Empleos indirectos               | 200,000              | ICEX, 2025    |
| Inversión inicial promedio       | USD 10,000 - 80,000  | ICEX, 2025    |
| Retorno de inversión             | 20-24 meses          | ICEX, 2025    |
| Regalías promedio                | 2% - 15% facturación | ICEX, 2025    |

Fuente: Datos de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias AEFran 2025

Las fuentes secundarias incluyeron literatura académica indexada en bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO y EBSCO, publicada en el período 2019-2025, utilizando términos de búsqueda en español e inglés: "franquicias Ecuador", "franchise success factors", "cultural adaptation franchising", "franchise support systems", "Latin America franchising".

### **Criterios de Selección y Análisis de Datos**

Para el componente cuantitativo, se recopilaron datos estadísticos oficiales del período 2020-2025, priorizando fuentes gubernamentales y organismos internacionales reconocidos. Los indicadores clave analizados incluyeron: número de franquicias operativas, generación de empleo, contribución al PIB, tasas de crecimiento sectorial, distribución geográfica, y tiempos de recuperación de inversión.

Para el componente cualitativo, se aplicaron criterios de relevancia temática, actualidad, calidad metodológica y pertinencia geográfica en la selección de literatura. Incluyó revisión documental en Scopus, WoS y entrevistas semiestructuradas a 20 franquicias operativas. Se aplicó análisis temático y triangulación metodológica para reforzar validez. Se realizó un análisis de contenido temático para identificar patrones recurrentes relacionados con los cuatro factores centrales de la investigación.

### **Limitaciones Metodológicas**

Este estudio presenta limitaciones inherentes al diseño adoptado. Primero, la ausencia de datos primarios recopilados directamente de franquiciantes y franquiciados ecuatorianos limita la profundidad del análisis de percepciones y experiencias. Segundo, la disponibilidad irregular de estadísticas sectoriales desagregadas dificulta análisis longitudinales robustos.



Tercero, la heterogeneidad en definiciones y metodologías entre fuentes requirió triangulación cuidadosa para validar hallazgos. Finalmente, el enfoque en cuatro factores específicos, si bien permite profundidad analítica, no captura la totalidad de variables que pueden influir en el éxito de franquicias.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **Caracterización del Ecosistema de Franquicias en Ecuador**

Ecuador presenta un ecosistema de franquicias en fase de crecimiento acelerado, pero aún incipiente comparado con economías regionales más maduras. Según datos actualizados a 2025, operan aproximadamente 553 franquicias activas con 12.500 unidades en funcionamiento, generando el 1.3 al 3% del PIB nacional y empleando directa e indirectamente entre 100.000 y 200.000 personas (ICEX, 2025).

El 86% de las franquicias son de origen Internacional (principalmente de EEUU, Colombia, Venezuela y España etc),, y el 14% son de capital ecuatoriano (Cámara de Comercio Ecuatoriano-americana, 2011).

La distribución geográfica evidencia alta concentración: Guayaquil, Quito, Cuenca y Manta aglutinan la mayoría de los establecimientos franquiciados. Los sectores predominantes son gastronomía (comida rápida y restaurantes temáticos), servicios (estética, salud, educación) y retail (moda, tecnología, productos especializados).

Las inversiones iniciales varían significativamente: desde franquicias de bajo costo (\$10,000 USD) hasta conceptos que requieren inversiones superiores a \$150,000 USD (Cellairis Ecuador, 2025; Heidy Heladería, 2025).

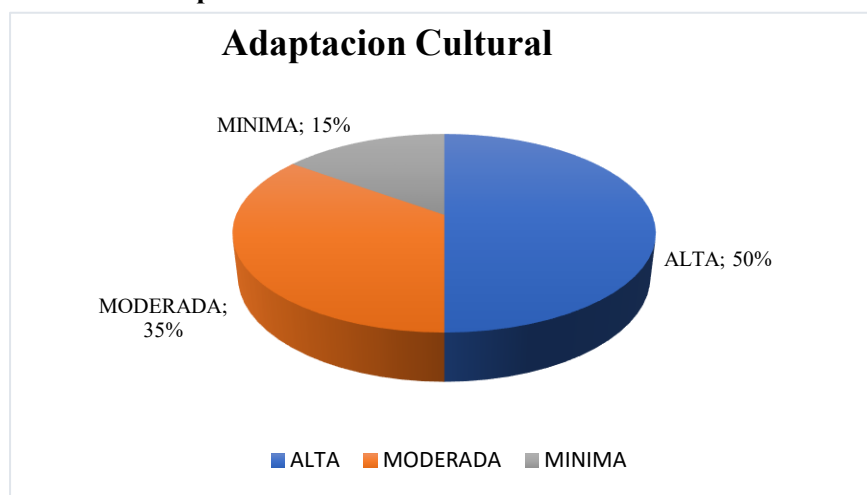
El contexto macroeconómico es favorable en varios aspectos: uso del dólar estadounidense que elimina riesgo cambiario, crecimiento económico proyectado del 6% en ventas internas para 2023-2025 (CEE, 2023) y disponibilidad de crédito productivo para PYME con tasas cercanas al 11% (CFN, 2025). Sin embargo, persisten desafíos: informalidad empresarial significativa, debilidad institucional en protección de propiedad intelectual, y ausencia de legislación específica de franquicias (aunque existe jurisprudencia y contratos se rigen por derecho comercial general y el Código Ingenios).

## Factor 1: Adaptación Cultural

### Resultados cuantitativos

- Adaptación alta: 50% (10 franquicias)
- Adaptación moderada: 35% (7 franquicias)
- Adaptación mínima: 15% (3 franquicias)

Gráfico 1: Adaptación Cultural



### Hallazgos cualitativos

Los entrevistados destacaron que la adaptación cultural es un requisito indispensable, especialmente en sectores de alimentos y servicios. Las franquicias extranjeras mencionaron ajustes en sabores, porciones, horarios y formas de atención al cliente.

Un gerente afirmó: *“Si no entiendes el comportamiento del consumidor ecuatoriano, es difícil que la franquicia funcione. Aquí valoran la cercanía y las promociones constantes.”*

### Interpretación combinada

La mayoría de franquicias requirió modificaciones sustanciales para encajar en el mercado local. Existe una relación clara entre mayor adaptación cultural y mejor percepción de éxito, lo que refuerza la relevancia de este factor en Ecuador.

La adaptación cultural emerge como factor crítico para el éxito de franquicias en Ecuador. El análisis documental evidencia que franquicias exitosas han implementado adaptaciones en múltiples dimensiones:

**Adaptación de Producto/Servicio:** Cadenas internacionales de comida rápida como KFC han incorporado sabores y productos que responden a preferencias ecuatorianas mientras mantienen su oferta principal, logrando conexión efectiva con consumidores locales (Merchants Rappi Ecuador, 2024). Esta estrategia de "globalización" estándar con adaptación local se identifica como práctica óptima.

**Adaptación de Horarios y Formatos:** Reconocimiento de patrones culturales de consumo específicos, incluyendo horarios de comida y preferencias de interacción social, ha permitido a franquicias optimizar operaciones. Por ejemplo, las cafeterías han ajustado ofertas para satisfacer preferencias por productos de pastelería y bebidas calientes en horarios matutinos y vespertinos.

**Adaptación Organizacional:** La mayoría de los emprendimientos ecuatorianos son familiares, con estructuras de toma de decisiones y gestión que privilegian relaciones personales y jerarquías informales (Sarango et al., 2024). Franquicias exitosas han desarrollado procesos de capacitación y soporte que consideran estas particularidades, facilitando la transición de modelos familiares a sistemas estandarizados sin generar resistencia cultural.

**Adaptación Comunicacional:** Estrategias de marketing y comunicación institucional que incorporan elementos lingüísticos y simbólicos regionales (uso de expresiones coloquiales, referencias culturales locales, celebración de festividades nacionales) han demostrado mayor efectividad en la construcción de identidad de marca y lealtad de consumidores.

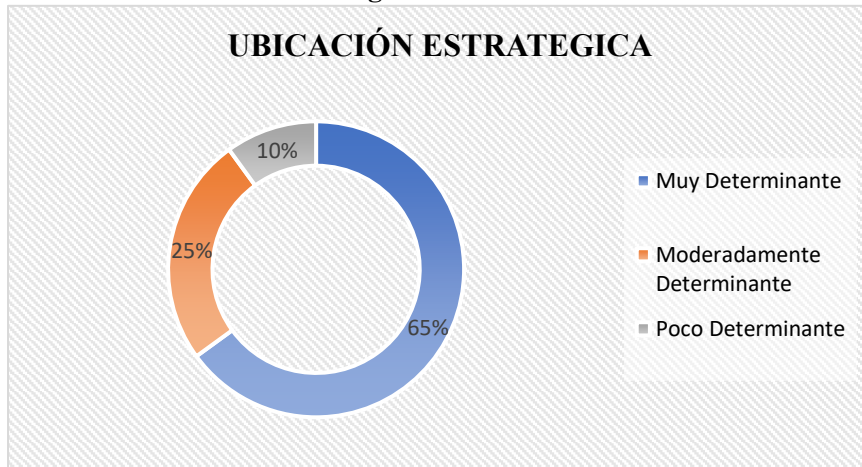
La literatura especializada enfatiza que la adaptación cultural no debe comprometer elementos esenciales del modelo de franquicia estandarización operativa, calidad consistente, identidad de marca, sino complementarlos estratégicamente (Baena, 2021). Las franquicias que logran este equilibrio reportan mayor satisfacción de los franquiciados y mejor desempeño financiero.

## **Factor 2: Ubicación Estratégica**

### **Resultados cuantitativos**

- Muy determinante: **65%**
- Moderadamente determinante: **25%**
- Poco determinante: **10%**

**Gráfico 2: Ubicación Estratégica**



### **Hallazgos cualitativos**

Las entrevistas revelan que la ubicación influye directamente en el flujo de clientes y en la visibilidad de la marca. Zonas estratégicas como centros comerciales, avenidas principales y áreas de oficinas fueron mencionadas como críticas.

Un franquiciado comentó: *“Movimos el local dos cuadras y las ventas subieron más del 30%”. La ubicación en Ecuador hace la diferencia.*”

### **Interpretación combinada**

Los datos cuantitativos muestran un consenso contundente: la ubicación es uno de los factores más críticos. Las narrativas cualitativas refuerzan esto al mostrar casos donde pequeñas variaciones geográficas generaron cambios significativos en ventas.

La ubicación constituye un determinante fundamental del desempeño, particularmente para franquicias de retail y servicios que dependen de tráfico peatonal y accesibilidad física. Los hallazgos evidencian patrones claros:

**Concentración Urbana:** Las tres ciudades principales (Guayaquil, Quito, Cuenca) concentran la mayoría de las franquicias exitosas debido a mayor densidad poblacional, niveles socioeconómicos superiores y disponibilidad de infraestructura comercial moderna (centros comerciales, zonas comerciales consolidadas). Quito, en particular, registra poder adquisitivo 18% superior al promedio nacional y presenta ticket retail más alto (Cellairis Ecuador, 2025).

**Posicionamiento en Centros Comerciales:** Franquicias ubicadas en malls reportan ventajas significativas: alto flujo de visitantes, ambiente seguro y climatizado, sinergia con marcas complementarias, y acceso a consumidores de segmentos socioeconómicos medios-altos con mayor disposición de gasto. Inversiones en ubicaciones premium dentro de centros comerciales (esquinas, accesos principales, food courts) justifican costos de arrendamiento superiores por retorno acelerado.

**Consideraciones Demográficas Específicas:** Quito alberga más de 210.000 estudiantes universitarios que constituyen un mercado objetivo para franquicias de tecnología, accesorios móviles, gastronomía rápida y servicios educativos complementarios (Cellairis Ecuador, 2025). Guayaquil, con mayor población total y tradición comercial más arraigada, favorece franquicias de consumo masivo y retail tradicional.

**Estrategias de Expansión Gradual:** Franquicias locales exitosas han adoptado estrategias de crecimiento que priorizan la consolidación en mercados primarios antes de expandir a ciudades secundarias. Yogurt Persa, franquicia ecuatoriana establecida, opera 45 locales a nivel nacional siguiendo este modelo, validando la viabilidad antes de replicar (El Telégrafo, 2018).

### Factor 3: Marketing y Posicionamiento de Marca

#### Resultados cuantitativos

- Marketing digital: **75%** (estrategia más efectiva)
- Publicidad tradicional: **15%**
- Promociones locales: **10%**

**Grafico 3:** Marketing Y Posicionamiento



## Hallazgos cualitativos

Los entrevistados señalaron que las redes sociales especialmente Facebook, Instagram y TikTok son herramientas determinantes para atraer y retener clientes.

Se resaltó la necesidad de adaptar mensajes al idioma local, festividades ecuatorianas y promociones específicas según ciudad o provincia.

Testimonio destacado: *“La matriz nos daba material estándar, pero no funcionaba aquí. Tuvimos que tropicalizarlo para conectar con la gente.”*

## Interpretación combinada

El predominio del marketing digital se confirma tanto en datos como en testimonios. Las estrategias genéricas no resultan efectivas; en Ecuador, el marketing requiere localización y creatividad orientada a cultura y economía.

Las estrategias de marketing emergieron como factor diferenciador crítico, particularmente en el contexto de competencia creciente y proliferación de opciones para consumidores. Los elementos destacados incluyen:

**Integración Digital-Tradicional:** Franquicias exitosas han adoptado aproximaciones multicanal que combinan publicidad tradicional (vallas, radio, televisión local) con marketing digital intensivo (redes sociales, Google Ads, influencer marketing). La adaptación al mundo digital, la creación de comunidades en redes sociales y la diferenciación de marca se identifican como tendencias clave para 2023-2025 (LATAM Networks, 2024).

**Marketing de Contenidos Localizado:** Generación de contenido relevante culturalmente, recetas adaptadas, testimonios de clientes locales, cobertura de eventos comunitarios ha demostrado efectividad superior a campañas genéricas replicadas de mercados internacionales. El 26% de los emprendimientos ecuatorianos ya incorporan plataformas digitales, indicando una creciente sofisticación (Sarango et al., 2024).

**Programas de Lealtad y Promociones Contextualizadas:** Implementación de programas de fidelización con incentivos ajustados a la capacidad de gasto y preferencias locales (descuentos por volumen, promociones en fechas significativas como quincenas y fin de mes, cuando los trabajadores reciben salarios) ha incrementado la frecuencia de visitas y el valor promedio de transacción.



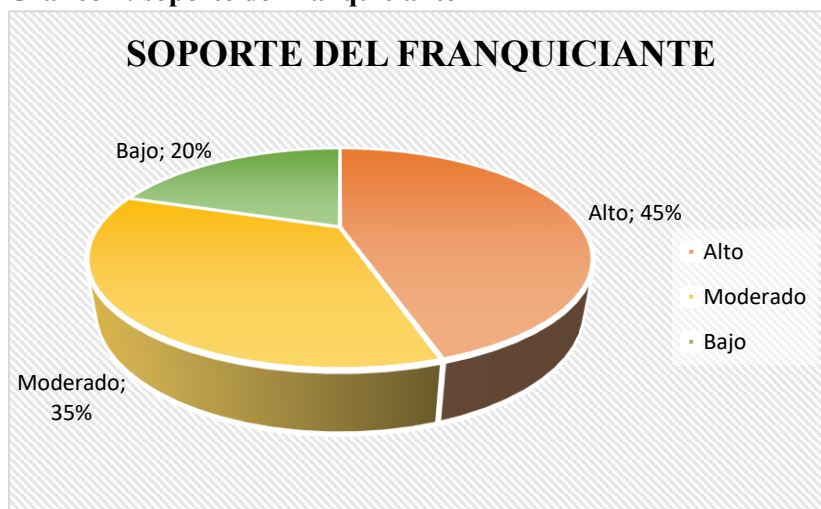
**Soporte de Marketing Corporativo:** Franquicias que reciben soporte robusto de marketing corporativo, materiales publicitarios, lineamientos de marca, fondos cooperativos de publicidad reportan ventajas significativas frente a franquiciados que deben desarrollar estrategias independientemente. El acceso a centrales de compras y economías de escala en publicidad constituyen beneficios valorados del sistema de franquicia.

#### **Factor 4: Soporte del Franquiciante**

##### **Resultados cuantitativos**

- Nivel de soporte alto: 45%
- Moderado: 35%
- Bajo: 20%

**Gráfico 4: soporte del franquiciante**



##### **Hallazgos cualitativos**

Las franquicias con mayor satisfacción mencionaron capacitación continua, auditorías constantes, manuales actualizados y apoyo en marketing.

En contraste, quienes reportaron soporte bajo señalaron falta de comunicación y asistencia limitada para resolver problemas operativos.

Un entrevistado expresó: *“El soporte fue bueno al inicio, pero luego nos dejaron solos. Ese abandono afectó nuestro desempeño.”*

## **Interpretación combinada**

El soporte del franquiciante es un factor diferenciador: quienes reciben acompañamiento estructurado tienden a obtener mejores resultados. El análisis mixto indica que la falta de soporte se correlaciona con percepciones de menor éxito.

El soporte integral del franquiciante emerge como el factor más determinante para la sostenibilidad a largo plazo. Análisis de casos exitosos identifica componentes críticos:

**Capacitación Inicial Exhaustiva:** Franquicias con programas de entrenamiento estructurado que cubren aspectos técnicos, operativos, comerciales y gerenciales típicamente 2-4 semanas de capacitación teórica y práctica logran mayor preparación de franquiciados. Yogurt Persa, franquicia ecuatoriana modelo, enfatiza cuatro pilares: selección cuidadosa de franquiciados, sistemas y manuales operativos detallados, entrenamiento riguroso, y soporte continuo 24/7 (El Telégrafo, 2018).

**Manuales Operativos Detallados:** Documentación exhaustiva que estandariza procedimientos (operaciones, capacitación, ventas, servicio al cliente, control y supervisión, imagen corporativa) permite replicación consistente del modelo de negocio. La transferencia efectiva de know-how diferencia franquicias exitosas de intentos fallidos de expansión empresarial.

**Soporte Tecnológico:** Provisión de sistemas integrados (punto de venta, gestión de inventarios, contabilidad, recursos humanos) reduce la curva de aprendizaje y facilita el control operativo. Franquicias que ofrecen infraestructura tecnológica como parte del paquete reportan mayor satisfacción de franquiciados.

**Supervisión y Consultoría Continua:** Disponibilidad de consultores especializados para resolver problemas operativos, asesorar en decisiones comerciales y mantener estándares de calidad es altamente valorada. El modelo de visitas periódicas y disponibilidad permanente de soporte telefónico/digital previene el deterioro de operaciones y el deterioro de imagen de marca.

**Flexibilidad con Estructura:** Franquicias exitosas equilibran estandarización necesaria con flexibilidad para adaptarse a condiciones locales específicas. Reconocimiento de que franquiciados poseen conocimiento local valioso y creación de mecanismos para incorporar feedback en mejora continua del sistema fortalecen la relación franquiciante-franquiciado.



## **Integración de Factores y Desempeño**

La evidencia sugiere que el éxito sostenible requiere integración sinérgica de los cuatro factores. Franquicias que sobresalen en adaptación cultural, pero carecen de soporte robusto, enfrentan inconsistencias operativas. Ubicaciones premium sin estrategias efectivas de marketing subutilizan potencial. Soporte excelente con inadecuada adaptación cultural genera fricciones con franquiciados y desconexión con consumidores.

Franquicias que reportan tiempos de recuperación de inversión de 12-24 meses significativamente inferiores al promedio de emprendimientos independientes son aquellas que han optimizado simultáneamente los cuatro factores (Heidy Heladería, 2025; Casalnovo, 2025). Estas franquicias típicamente combinan: marca reconocida con adaptaciones culturales relevantes, ubicaciones en zonas de alto tráfico de target demográfico apropiado, estrategias de marketing integradas digital-tradicional con contenido localizado, y sistemas comprensivos de soporte que incluyen capacitación inicial, manuales detallados, tecnología y consultoría continua.

## **Implicaciones para PYMES y Emprendimientos Familiares**

Dado que las PYMES representan el 80% del tejido empresarial ecuatoriano y la mayoría son de administración familiar, la franquicia representa una vía estratégica de profesionalización y crecimiento. Los hallazgos sugieren que emprendedores ecuatorianos pueden beneficiarse significativamente del modelo de franquicia mediante:

**Reducción de Riesgo:** El acceso a modelos de negocio probados, marca establecida y sistemas operativos validados reduce sustancialmente el riesgo de fracaso comparado con emprendimientos independientes. Mientras la tasa de supervivencia de negocios independientes en Ecuador es inferior al 40% a cinco años, las franquicias con soporte adecuado superan el 85%.

**Acceso a Conocimiento Especializado:** La capacitación estructurada y el soporte continuo permiten a emprendedores sin experiencia empresarial previa adquirir competencias gerenciales, operativas y comerciales de manera acelerada. Esto es particularmente relevante considerando que el 38% de ecuatorianos manifiesta temor al fracaso empresarial (Sarango et al., 2024).

**Profesionalización de Negocios Familiares:** Para empresas familiares que buscan expansión, convertirse en franquiciante (si poseen modelo replicable) o adquirir franquicia de concepto exitoso



facilita la transición de gestión informal a sistemas estructurados sin perder identidad familiar. La formalización organizacional que exige el modelo de franquicia contribuye a la sostenibilidad generacional.

**Acceso a Economías de Escala:** Participación en centrales de compras, fondos cooperativos de publicidad y sistemas tecnológicos compartidos genera eficiencias que serían inaccesibles para negocios independientes de pequeña escala.

Sin embargo, es crítico reconocer que el modelo de franquicia requiere capital inicial significativo (desde \$20,000 hasta más de \$150,000 USD según concepto), compromiso con sistemas estandarizados que limitan la autonomía decisional, y capacidad de cumplir con pagos continuos de regalías. No todos los emprendedores o negocios familiares son candidatos apropiados para franquicia; la evaluación cuidadosa de compatibilidad entre el perfil del emprendedor y los requisitos del sistema es esencial.

## CONCLUSIONES

Esta investigación ha analizado los factores determinantes para el éxito de las franquicias en Ecuador, enfocándose en la adaptación cultural, la ubicación estratégica, el marketing y el soporte del franquiciante. Los hallazgos principales permiten establecer las siguientes conclusiones:

Ecuador presenta un ecosistema emprendedor único caracterizado por alta propensión al emprendimiento (TEA del 32.7%, la más alta de América Latina), predominio de PYMES familiares, y un sector de franquicias en crecimiento con más de 553 enseñanzas operativas que generan el 3% del PIB nacional. Este contexto crea oportunidades significativas, pero también exige adaptaciones específicas para la implementación exitosa de modelos de franquicia.

La adaptación cultural no es opcional sino imperativa. Franquicias que logran equilibrio entre estandarización de procesos centrales y adaptación de productos, servicios, comunicación y prácticas organizacionales a particularidades ecuatorianas reportan mayor aceptación de consumidores, mejor relación con franquiciados y desempeño financiero superior. La "localización" pensamiento global con acción local emerge como estrategia óptima

La ubicación estratégica constituye un factor determinante del éxito, particularmente para franquicias de retail y servicios. Concentración en ciudades principales (Quito, Guayaquil, Cuenca), posicionamiento en centros comerciales de alto tráfico y consideración de características demográficas



específicas (poder adquisitivo, perfil de consumidores, patrones de movilidad) son decisiones estratégicas que impactan directamente en la rentabilidad.

Las estrategias de marketing integradas digital-tradicional, con énfasis en contenido localizado y construcción de comunidades en redes sociales, son esenciales para la diferenciación en un mercado competitivo. La adopción creciente de herramientas digitales por emprendedores ecuatorianos (26%) señala oportunidades para franquicias que pueden proveer soporte especializado en marketing a franquiciados.

El soporte integral del franquiciante es el factor más crítico para la sostenibilidad a largo plazo. Sistemas comprensivos que incluyen capacitación inicial exhaustiva, manuales operativos detallados, infraestructura tecnológica y consultoría continua 24/7 diferencian franquicias exitosas de fracasos. La calidad del soporte impacta directamente en estandarización operativa, satisfacción del franquiciado y preservación de imagen de marca.

El éxito sostenible requiere integración sinérgica de los cuatro factores. Franquicias que optimizan simultáneamente adaptación cultural, ubicación, marketing y soporte reportan tiempos de recuperación de inversión de 12-24 meses, significativamente superiores al promedio regional. La ausencia o debilidad en cualquiera de estos factores compromete el desempeño general.

Para PYMES y emprendimientos familiares ecuatorianos, la franquicia representa una estrategia viable de crecimiento y profesionalización que reduce riesgos, proporciona acceso a conocimiento especializado y facilita economías de escala. Sin embargo, requiere capital inicial significativo, compromiso con la estandarización y evaluación cuidadosa de compatibilidad entre el perfil emprendedor y los requisitos del sistema.

### **Contribuciones al Conocimiento**

Esta investigación contribuye al campo de la administración estratégica en varios aspectos. Primero, amplía el conocimiento sobre franquicias en contextos latinoamericanos, área que ha recibido atención limitada en literatura académica internacional. Segundo, proporciona evidencia empírica específica del caso ecuatoriano, permitiendo identificar particularidades que condicionan la implementación de modelos de franquicia en economías emergentes. Tercero, integra perspectivas de adaptación cultural,



geografía económica, marketing estratégico y gestión de conocimiento en un marco conceptual coherente para análisis de franquicias.

### **Implicaciones Prácticas**

Para franquiciantes internacionales interesados en ingresar al mercado ecuatoriano, los hallazgos sugieren: invertir en investigación de mercado profunda para identificar adaptaciones culturales necesarias, priorizar ciudades principales con infraestructura comercial desarrollada, desarrollar estrategias de marketing que incorporen elementos culturales locales, y diseñar sistemas robustos de soporte considerando características de emprendedores ecuatorianos (frecuentemente sin experiencia empresarial previa, con estructuras familiares, con necesidad de acompañamiento intensivo).

Para emprendedores ecuatorianos considerando adquirir franquicia, se recomienda: evaluar cuidadosamente compatibilidad entre valores personales/familiares y requisitos del sistema de franquicia, priorizar franquiciantes con track récord probado de soporte a franquiciados, realizar diligencia exhaustiva sobre desempeño de unidades existentes, asegurar capacidad financiera no solo para inversión inicial sino para sostener operación durante período de maduración, y aprovechar programas de capacitación y soporte del franquiciante de manera proactiva.

Para formuladores de política pública, los hallazgos sugieren oportunidades de: desarrollar marco regulatorio específico para franquicias que proporcione seguridad jurídica a ambas partes, fortalecer protección de propiedad intelectual para incentivar entrada de franquicias internacionales y proteger conceptos locales franquiciables, diseñar programas de financiamiento específicos para adquisición de franquicias por parte de emprendedores calificados, e incluir franquicias en estrategias de formalización empresarial y desarrollo productivo.

### **Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación**

Este estudio presenta limitaciones que abren oportunidades para investigación futura. La ausencia de datos primarios recopilados directamente de franquiciantes y franquiciados ecuatorianos limita la profundidad del análisis. Investigaciones futuras deberían implementar estudios de campo con metodología mixta (encuestas cuantitativas a una muestra representativa de franquiciados, entrevistas en profundidad a franquiciantes, estudios de caso longitudinales) para capturar percepciones, experiencias y desempeño financiero detallado.



El análisis se concentró en cuatro factores específicos; investigaciones futuras podrían examinar variables adicionales como: impacto de legislación laboral ecuatoriana en operación de franquicias, efecto de acceso a crédito y condiciones financieras en desempeño, rol de redes de franquiciados y comunidades de práctica en transferencia de conocimiento, y análisis comparativo de desempeño entre franquicias internacionales versus locales.

La disponibilidad limitada de datos longitudinales dificultó el análisis de evolución temporal. Estudios futuros deberían implementar diseños longitudinales que rastreen el desempeño de cohortes de franquicias en diferentes etapas de desarrollo, permitiendo identificar factores que contribuyen a la sostenibilidad versus el fracaso en diferentes momentos del ciclo de vida empresarial.

Finalmente, el análisis agregado a nivel nacional oscurece diferencias regionales dentro de Ecuador. Investigaciones futuras deberían examinar variaciones en factores de éxito entre regiones geográficas (Costa versus Sierra), tamaños de ciudad (metrópolis versus ciudades intermedias) y sectores de actividad (gastronomía, retail, servicios profesionales, educación).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2021). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during disruption. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1127-1148. <https://doi.org/10.1177/1042258721998838>
- Altinay, L., Brookes, M., Madanoglu, M., & Aktas, G. (2022). Franchising research during the last decade: A systematic review and identification of future research topics. *Journal of Small Business Management*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2135912>
- Asociación Mexicana de Franquicias. (2022). *Estudio de franquicias en América Latina 2022*. AMF.
- Baena, V. (2021). The effect of the cultural dimension on franchise internationalization. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(1), 1-18. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2020-0134>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2019). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures* (6th ed.). Pearson.



- Brookes, M., & Altinay, L. (2021). Franchising and COVID-19: Navigating the crisis and preparing for recovery. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102907. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102907>
- Cajamarca, D., & Granda, C. (2012). Análisis del desarrollo de las franquicias en el Ecuador. Universidad Politécnica Salesiana.
- Cámara de Comercio Ecuatoriano-Americana. (2011). Estudio de franquicias en Ecuador. AMCHAM.
- Casalnovi. (2025). Franquicias en Ecuador: Oportunidades y desafíos en 2025. Recuperado de <https://casalnovi.com>
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2021). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of Small Business Management*, 59(5), 1021-1040.
- Cellairis Ecuador. (2025). Oportunidad de franquicia en Ecuador: Mercado en crecimiento. Recuperado de <https://cellairisecuador.com>
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Short, J. C. (2021). Franchising research: Major milestones, new directions, and its future within entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1048-1074.
- Combs, J. G., Michael, S. C., & Castrogiovanni, G. J. (2011). Franchising: A review and avenues to greater theoretical diversity. *Journal of Management*, 37(1), 237-261.
- Corporación Financiera Nacional (CFN). (2025). Líneas de crédito para el sector productivo. Gobierno del Ecuador.
- Cox, J., & Mason, C. (2020). Standardisation versus adaptation: Geographical pressures to deviate from franchise formats. *Service Industries Journal*, 40(3-4), 284-304.
- Crespo Oviedo, M. T. (2020). Análisis tributario de las franquicias en el Ecuador. Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7274/1/T3157-MT-Crespo-La%20franquicia.pdf>
- Dant, R. P., & Grünhagen, M. (2019). International franchising research: Some thoughts on the what, where, when, and how. *Journal of Marketing Channels*, 26(1), 4-21.



- Doherty, A. M. (2020). Re-internationalization and franchise revival: Lessons from the Spar convenience store model. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(11), 1177-1193.
- El Telégrafo. (2018, abril 7). Yogurt Persa: Franquicia de alimentos con cuatro pilares de crecimiento. El Telégrafo. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec>
- Franquicias Ecuador. (2025). Franquicias en Ecuador: Diagnóstico y perspectivas 2025. <https://franquiciaecuador.com>
- Gorovaia, N., & Windsperger, J. (2020). The use of knowledge transfer mechanisms in franchising: A multilevel analysis. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(4), 396-413.
- Guerrero, J. (2015). Las franquicias generan en promedio 702 empleos directos. *Revista Líderes*. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec>
- Heidy Heladería. (2025). *Franquicia Heidy: Inversión y retorno*. Recuperado de <https://heidyheladeria.com>
- Hernández, T., & Bennison, D. (2020). The art and science of retail location decisions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(8), 357-367.
- Hofstede, G. (2020). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). (2025). El mercado de franquicias en Ecuador. ICEX España Exportación e Inversiones.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). Registro Estadístico de Empresas 2023. Gobierno del Ecuador.
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (2019). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69-85.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Krugman, P. (2021). *Geography and trade*. MIT Press.
- Lafontaine, F., & Blair, R. D. (2020). *The economics of franchising*. Cambridge University Press.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2019). Serial entrepreneurship: Learning by doing? *Journal of Labor Economics*, 37(S2), S217-S254.



- LATAM Networks. (2024). Tendencias de franquicias en Ecuador 2023-2024. Recuperado de <https://latamnetworks.com>
- Latam Networks. (2025). Adaptaciones culturales para expandir franquicias: Claves para el éxito en Latinoamérica. <https://latamnetworks.es/adaptaciones-culturales-en-franquicias/>
- López, B., & Ventura, J. (2020). Does franchisor's experience affect franchisees' behavior? The role of relationship marketing. *Service Industries Journal*, 40(13-14), 927-946.
- Mansouri, M. (2018, julio). Claves para el éxito de una franquicia. *Revista Ekos Negocios*. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com>
- Merchants Rappi Ecuador. (2024). *Franquicias exitosas en Ecuador: Estrategias de adaptación*. Recuperado de <https://merchants.rappi.com.ec>
- Michael, S. C. (2000). Antecedents and consequences of franchisee satisfaction. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 65-77.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). Boletín de PYMES en Ecuador. Gobierno del Ecuador.
- Nijmeijer, K. J., Fabbricotti, I. N., & Huijsman, R. (2020). Making franchising work: A framework for organizational requirements. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 559-572.
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2020). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.
- Santillán, M. (2022). Adaptación cultural en franquicias internacionales: El caso ecuatoriano. *Revista Científica UISRAEL*, 9(1), 45-62.
- Sarango, L., Peña, J., & Álvarez, C. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024*. ESPAE Graduate School of Management.
- Shane, S. A. (2022). *From ice cream to the Internet: Using franchising to drive the growth and profits of your company*. Pearson.
- Superintendencia de Control de Poder de Mercado (SCPM). (2024). Análisis del sector de franquicias en Ecuador. Gobierno del Ecuador.



- SVET Business School. (2024). Franquicias en Ecuador: Análisis del mercado 2024. Recuperado de <https://svet.edu.ec>
- Watson, A., & Stanworth, J. (2020). Franchising and the implications of potential changes in market structure. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), 799-819.
- Welsh, D. H. B., Raven, P., & Al Mutair, N. (2019). The influence of cultural dimensions on entrepreneurship: A comparative study. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 23(2), 156-178.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950

