



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DE LA TESIS:

**PROPUESTA DE UN MODELO DE FRANQUICIAS PARA UNA
EMPRESA ENFOCADA A PRODUCTOS CÍTRICOS.**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y
Economía Empresarial

ELABORADO POR:

MARTHA KATHERINE VÉLEZ BASURTO

TUTOR:

ECO. ALEX MORAN VICUÑA

Guayaquil, a los 15 días del mes de Noviembre 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Martha Katherine Vélez Basurto, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial.

Guayaquil, a los 15 días del mes de Noviembre 2015

DIRECTOR DE TESIS

Econ. Alex Emilio Moran Vicuña

REVISORES:

Econ. Uriel Castillo Nazareno

Econ. Jack Chávez G

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar, Mgs



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Martha Katherine Vélez Basurto

DECLARO QUE:

La Tesis **“Propuesta de un Modelo de Franquicias para una Empresa Enfocada a Productos Cítricos”** previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 15 días del mes de Noviembre 2015

EL AUTOR

Martha Katherine Vélez Basurto



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Martha Katherine Vélez Basurto

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: **“Propuesta de un Modelo de Franquicias para una Empresa Enfocada a Productos Cítricos”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de Noviembre 2015

EL AUTOR

Martha Katherine Vélez Basurto

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios todopoderoso; por incluirme en su camino de sabiduría y que a través de su amor y bondad me permite sonreír ante todos mis logros que son el resultado de su inmensa ayuda.

Agradezco a mis pequeños hijos; mi motor principal por la paciencia que tuvieron al pasar varios fines de semana sin poder compartir con su mamá.

A mi madre que sin su ayuda hubiera sido difícil culminar mi maestría.

Mis más sinceros agradecimientos a la Sra. Sara Portilla por el apoyo incondicional de siempre.

Al Eco. Alex Moran tutor de mi tesis por su apoyo, paciencia y por impartirme sus conocimientos los cuales han sido fundamentales para la culminación de este objetivo.

DEDICATORIA

El presente proyecto de tesis está dedicado a DIOS ya que gracias a él, pude culminar esta etapa de mi vida.

A mis hijos Andrés, Mathias y Sarita por el amor infinito que me brindan día a día y por ser mi mayor inspiración para que este proyecto sea una realidad.

A mi madre bella, por su paciencia y amor incondicional, por estar cuando más la necesito, y por ayudarme a cuidar de mis hijos mientras estaba en clases.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1.1. Planteamiento de la investigación	2
1.1.1. Antecedentes	2
1.1.2. Descripción del objeto de la investigación	4
1.1.3. Justificación	4
1.1.4. Preguntas de investigación	6
1.1.5. Delimitación de la investigación	6
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo General.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II.....	8
2.1. Metodología.....	8
2.2 Toma de datos.....	9
CAPÍTULO III.....	11
3.1. Marco Teórico	11
3.1.1. La franquicia y micro-franquicia	11
3.1.2. Definición de franquicia	11
3.1.3. Antecedentes históricos de la franquicia y el emprendimiento como mecanismo generador de modelos alternativos.....	12
3.1.4. Tipos de franquicias.....	14
3.1.5. Ventajas y Desventajas del sistema de franquicias.....	16
3.1.6. Modelo de Contrato de Franquicia	18

3.1.7. Elementos de una franquicia.....	19
3.1.8. El papel del emprendimiento en la generación de empleo	20
3.1.9. La importancia de la generación de fuentes de empleo alternativos a los medios tradicionales.....	21
3.2. Análisis del entorno empresarial en Manabí	23
3.2.1. Antecedentes económicos en la provincia de Manabí.....	23
3.2.2. La pequeña empresa y su incidencia en el desarrollo socioeconómico de Manabí.....	33
CAPÍTULO IV	35
4.1. Procedimiento e Investigación.....	35
4.2. Resultados: Análisis de la información por grupo investigado	37
4.2.1. Empresas bajo la modalidad de franquicias.....	37
4.2.2. Empresas bajo la modalidad de negocio tradicional.....	46
4.2.3. Encuestas de opinión y preferencias de personas	48
4.3. Origen, descripción y principales consideraciones productivas de los cítricos.....	56
4.3.1. Utilidades y beneficios de los cítricos: Toronja, Mandarina, Limón, Naranja, otros.	60
4.3.2. Principales datos del mercado a nivel mundial	62
4.3.3. Producción de los cítricos y mercado nacional.....	66
CAPÍTULO V.....	75
5.1. Propuesta.....	75
5.1.1. Administración y planificación.....	75
5.1.2. Estructura organizacional	75
5.1.3. Reclutamiento y selección	77
5.1.4. Contratación.....	79

5.1.5. Desarrollo de competencias y funciones	79
5.1.6. Administración de personal	80
5.1.7. Relaciones laborales	80
5.1.8. Marco Legal.....	82
5.1.9. Modelo de negocio	82
5.1.10. Modelo de gestión de la franquicia.....	84
5.1.11. Distribución y puntos de venta	84
5.1.12. Canales de distribución del proyecto.....	85
5.1.13. Promoción.....	86
5.1.14. Políticas de precios	87
5.1.15. Sistema y plan de ventas.....	87
5.2. Aspectos tecnológicos del proyecto.....	88
5.2.1. Especificaciones del producto	88
5.2.2. Descripción del proceso de producción.....	89
5.2.3. Diagrama de flujo de proceso	90
5.2.4. Características de la tecnología	91
5.2.5. Equipos e instalaciones.....	92
5.2.6. Diseño y Tamaño de Planta	92
5.3. Evaluación financiera del proyecto	93
5.3.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento. 93	
5.3.2. Programa y calendario de inversiones	95
5.3.3. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos.....	96
5.3.4. Programa de producción y ventas.....	96

5.3.6. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros	100
5.5.7. Resumen de costos y gastos.....	103
5.3.7. Flujo de caja.....	105
5.3.8. Balance general.....	108
5.4. Evaluación del proyecto	109
5.6. Conclusiones y Recomendaciones.....	111
BIBLIOGRAFÍA	113
ANEXOS	116
Anexo 1: Modelo de la encuesta para las franquicias.....	116
Anexo 2: Modelo de encuesta para los negocios tradicionales	118
Anexo 3. Modelo de la encuesta aplicada al público en general.	119
Anexo 4. Características nutricionales de los cítricos.	121
Naranja.....	121
Limón.....	122
Mandarina	123
Lima.....	124
Anexo 5. Modelo de contrato para las franquicias	125

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto analiza la propuesta de un modelo de franquicias para una empresa que producirá subproductos que utilizan como materia prima los cítricos, como objetivo general de la propuesta se proyecta la consolidación de la empresa, su modelo de producción, marca, logística y gestión administrativa en un lapso de dos años, para posterior al tercer año de operaciones implementar el franquiciamiento del negocio.

Para tener datos de mercado y de la aceptabilidad del modelo de franquicias se realizaron tres valoraciones: una a nivel de negocios franquiciados, otra a nivel de negocios consolidados pero no franquiciados y otra a un grupo de personas que brindaron su opinión respecto a la posibilidad de consumo de sub productos cítricos.

En los resultados se determina el éxito que han tenido los negocios franquiciados, pero también se evidencia un marcado temor en cambiar la estructura de negocios de aquellos que lo hacen de forma tradicional; por lo que este modelo de emprendimiento marca una pauta nace con el objeto final de transformarse en una franquicia.

Con las experiencias determinadas en las encuestas, se plantea un modelo para la creación de la franquicia “NATUCIT”, la misma que tendría una etapa de consolidación de dos años en el mercado para establecer marca y procesos en cada una de las áreas. Luego se trabajará hasta el quinto año con la mismas maquinaria y capacidad de operación y a partir del quinto y sexto año se realizarán nuevas inversiones, por el crecimiento que se establece de acuerdo a la demanda.

El énfasis que pondrá la franquicia, será de brindar a los usuarios productos naturales, con altas ventajas para la salud y con potencial nutritivo, por lo que se considera mucho el énfasis para este segmento de mercado.

CAPÍTULO I

1.1. Planteamiento de la investigación

1.1.1. Antecedentes

Las franquicias son percibidas como un negocio “seguro” y con éxito, es quizás, debido a que el nuevo comerciante tiene la posibilidad de manejar un negocio propio y sin riesgo, a través de un sistema comprobado que funciona y rinde frutos.

Iniciar una empresa, siempre constituye un gran reto para el emprendedor, en cualquier parte del mundo, a pesar de su “[...] genialidad innata, [...] sutileza intuitiva para captar la circunstancia y anticiparse a los hechos, vislumbrando cada vez la oportunidad propicia para iniciar o desarrollar un negocio”, conforme sostienen en teoría, expertos en desarrollo empresarial. (Ibarra, 2012, pág. 13)

Sin duda que a más de la “genialidad innata y sutileza intuitiva”, para el inicio de todo nuevo emprendimiento, el emprendedor debe tener el conocimiento y la experticia necesaria en la ingeniería de procesos para desarrollar el o los productos que piensa poner en el mercado, a fin de que sean competitivos en calidad y precio.

El sistema de franquicia opera bajo la modalidad del ganar – ganar, porque expande su negocio y consolida la marca de su producto, bien o servicio obteniendo con esto una mayor rentabilidad, teniendo como resultado la generación de fuentes de trabajo, y el desarrollo económico y el bienestar general no solo de la provincia sino del país.

El año de 1967 es el periodo en que se empiezan a desarrollar las franquicias en Ecuador, siendo una empresa no tradicional como Martinizing la que inicia sus actividades bajo esta modalidad, posteriormente ingresaron al mercado Ecuatoriano otras empresas pertenecientes al sector alimenticio, entre ellas están Kentucky Fried Chicken (KFC) que fuera la primer franquicia extranjera especializada en el sector alimenticio en ingresar al país, Pizza Hut, Burguer King y Mc Donald’s. A partir del año 1997 los empresarios ecuatorianos empiezan a desarrollar sus propias franquicias, dentro de las que destacan Disensa, Farmacias Cruz Azul, Dinadec, Pañaleras Pototin, Yogurt Persa,

Restaurante Pims, Los Cebiches de la Rumiñahui, Expocolor, Docucentro Xerox, entre otras.

En Ecuador existen aproximadamente 35 franquicias ecuatorianas y unas 150 franquicias extranjeras, lo que demuestra que el negocio de franquicias cada día es más potenciado en el Ecuador y el mundo.

Bajo este contexto, el presente estudio pretende analizar las ventajas y desventajas de la aplicación de franquicias dentro de la pequeña empresa y su incidencia en el desarrollo socioeconómico de Manabí, ya que según sostiene el experto de Fundapymes, Enrique Núñez:

[...] Cuando un empresario toma la decisión de adquirir una franquicia, lo que está haciendo realmente es adquiriendo el derecho de operar un negocio con la marca y el modelo de negocios desarrollado y probado por una empresa que ha venido purificando y depurando sus sistemas de negocios hasta demostrar que resulta atractivo para un mercado, para el inversionista y para la persona que lo lleve a operación. (Núñez, 2014).

Revisado el repositorio de las universidades ecuatorianas, la investigadora, encontró, el estudio denominado: “La franquicia en el Ecuador y propuesta de diseño de un modelo Microfranquiciado para la distribución de molinos artesanales para granos” , autoría del Ec. Edison More Briones e Ing. Ronald Veloz Baque, de la Universidad Politécnica Salesiana, Unidad de Posgrado. Maestría en Administración de empresas 2013.

Los proponentes de la tesis que plantean la creación de una franquicia para la distribución de molinos artesanales eléctricos, fundamentan la propuesta en el mejoramiento de la producción y productividad de las personas que se dedican en la zona de Nobol, a la producción de tortillas de choclo y sostienen que:

En los sectores rurales y poblaciones alejadas, los habitantes tienen la cultura de moler manualmente sus granos para transformarlos en tortillas de choclo y comercializarla, pero se necesita mayor productividad con sus productos, para ello en este trabajo de investigación se desarrolló un diseño de un modelo de negocio Microfranquiciado para la distribución de molinos artesanales eléctricos, el objetivo de este estudio de investigación se basa en estructurar una propuesta de micro franquicia, que le permita desarrollar al microempresario o emprendedor

una mejor calidad de su producto y mayor crecimiento en sus ventas, para que pueda tener una mayor rentabilidad y utilidad, reduciendo sus costes de producción, para así poder mantener una retroalimentación con los clientes.

Los beneficios con esta propuesta son la tecnificación, el ahorro de tiempo y reducción de costes. Con este modelo de negocio también se pretende enfocar en la responsabilidad social con los habitantes de los sectores aledaños de Nobol, fomentando el cuidado del medio ambiente, con esto también un beneficio social que aumente las plazas de trabajo. (Edison Mora, 2013).

Muchas empresas con conocimientos de mercadeo y con un producto e imagen buena en el mercado, adoptan este sistema de entregar franquicias a terceros, quienes actúan como propietarios del negocio dentro de un determinado territorio. Con los antecedentes históricos que han precedido la creación y operación de franquicias en el país, se ha generado el presente trabajo de investigación como un estudio personal para una posible implementación a futuro de una franquicia de elaborados de cítricos en el país.

1.1.2. Descripción del objeto de la investigación

El objeto de investigación será las franquicias que actualmente operan en el país, principalmente sus modelos de operación. Además se realizará un análisis en cifras de los principales mercados en los cuales se ha ido insertando el modelo de franquicias en el país.

Luego de tener datos con respecto al objeto de estudio (franquicia) se propondrá la creación de un modelo de franquicia pero enfocado a un mercado específico el de los productos cítricos; con la finalidad de brindar valor agregado a procesos de productos agrícolas en el país.

1.1.3. Justificación

El valor agregado agrícola (VAA) de América Latina creció en el 2011 un 2.7%, muy por debajo del crecimiento del PIB global regional de 4.3%. Los

países que mejor se desempeñaron, con crecimientos mayores al 6%, fueron Chile (11.85%), Jamaica (9.8%), Bahamas (7.18%), Antigua y Barbuda (6.83%), San Cristóbal y Nieves (6.71%), Ecuador (6.39%) y Dominica (6.02) (IICA. 2014). Sin embargo de acuerdo al informe de este organismo, los precios agrícolas bajarán en términos reales en la próxima década, lo que implica que se deben redoblar los esfuerzos para mejorar la inversión, la productividad y la eficiencia.

La inestabilidad de los sistemas agrícolas es mayor, lo que representa un escenario muy difícil para la inversión o toma de decisiones. La inestabilidad climática impactó fuertemente a los productos tropicales como el café, banano, cítricos y caña de azúcar.

Si bien la inestabilidad a nivel de la producción va a continuar de acuerdo a lo proyectado, además que es difícil intervenir sobre los factores climáticos, por tal motivo se abre paso como alternativa la exploración de las diferentes formas de comercializar productos (bienes y servicios) en este caso de orden agrícola y mucho mejor si son bienes agregadores de valor.

La zona norte de Manabí se ha caracterizado por ser una zona de alta producción de cítricos; sin embargo en los períodos de cosecha los precios cancelados a los productores son bajos por la sobreoferta y por el poco Valor agregado que se le brinda a la producción

Las franquicias podrían viabilizar el desarrollo de este sistema agroindustrial y un incremento más acelerado del (VAA), como alternativa además para ayudar en el actual modelo del Estado, fundamentalmente en el Cambio de la Matriz Productiva, para que el pequeño empresario le de valor agregado a los productos primarios, y así obtener mejores precios, aumentar la producción y productividad, habida cuenta de que la provincia es eminentemente agrícola.

La investigación y estudio del tema planteado, que se denomina: **PROPUESTA DE UN MODELO DE FRANQUICIAS PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA ENFOCADA A PRODUCTOS CÍTRICOS** se justifica, porque al explorar los modelos de franquicia, se puede llegar a un modelo que mejor se adapte a las necesidades de la dinámica de la mercado de los cítricos en el país.

Sería una idea innovadora, para desarrollar y crear un modelo de negocios de una pequeña empresa de productos cítricos, que además podría mejorar el actual sistema de comercialización de la materia prima y que ha traído como consecuencia bajos precios de los cítricos.

Sin duda que se justifica el presente estudio además, porque a más de que el pequeño empresario pueda beneficiarse participando activamente en el Cambio de la Matriz Productiva para darle valor agregado a sus productos, el otro beneficiado será el consumidor, puesto que eliminando las cadenas de intermediación, se abaratan los costos de los productos y se concientiza en mejorar la salud.

1.1.4. Preguntas de investigación

¿Son las franquicias un modelo de desarrollo de negocio que tiene éxito a nivel del país?

¿La implementación de un modelo de franquicia impulsa la competitividad, en este sentido favorece la franquicia al consumidor local, al ofertar bienes o servicios con altos estándares de calidad y en igualdad de precios?

¿Será posible que el modelo de franquicia sea el mecanismo idóneo para la creación de una empresa productos cítricos?

¿Es factible el desarrollo de una empresa de productos cítricos mediante el modelo de franquicias?

1.1.5. Delimitación de la investigación

Campo: Administración Empresarial y Finanzas.

Área: Franquicias.

Aspectos: Estudio y análisis de la aplicación del modelo de franquicias y propuesta de un modelo franquiciado enfocado a productos cítricos.

Espacial: Provincia de Manabí.

Temporal: 2014 – 2015.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Crear un modelo de negocios de productos cítricos, que posterior a los dos años pueda ser una franquicia a nivel nacional; basado en el valor de la salud y los beneficios nutricionales del enfoque de estos productos.

1.2.2. Objetivos Específicos

1- Determinar mediante una investigación de impacto de las franquicias en el Ecuador como un modelo de gestión de negocios; con un nivel de aceptación superior al 80%.

2- Determinar la aceptación que tienen los productos cítricos y la demanda en el mercado nacional.

CAPÍTULO II

2.1. Metodología

Tipo de Estudio: Exploratorio

Porque el objeto de la investigación es un “tema poco estudiado” en el Ecuador y en América Latina, existe muy poca teoría sobre las micro franquicias, la micro, pequeña y mediana empresa e inclusive la conceptualización es escasa. Lo cual resulta diametralmente diferente con respecto a la abundante doctrina, conceptos y múltiples mecanismos para el emprendimiento y desarrollo de la gran empresa. (Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, 2004, pág. 115)

Enfoque: Cualitativo

Por la naturaleza del objeto de la investigación, análisis de la franquicia en Manabí, y la creación de un modelo franquiciado para una pequeña empresa enfocada en productos cítricos, se propone el enfoque cualitativo, ya que el análisis y aplicación, se estructura en la dinámica del comportamiento y manifestaciones propias de la dialéctica y el estudio sistémico.

Mediante la observación participante y la entrevista a profundidad a franquiciadores y franquiciados; y, a posibles nuevos emprendedores, a fin de entender el grado de interés que pudiese existir por el tema, la investigadora se propone lo siguiente:

Recoger toda la información necesaria que permita realizar el estudio, análisis y aplicación franquicias dentro de y su incidencia en el desarrollo socioeconómico de Manabí.

Estructurar la información producto del estudio, en un documento coherente y lógico, esto es crear una teoría, que será la propuesta del maestrante como resultado de la investigación. (Iacoctelera, 2014)

Método Inductivo

Se utilizará este método porque permite sacar conclusiones generales a partir de premisas particulares. En primera instancia la investigadora se plantea la observación y registro de los tipos de franquicias que existen actualmente en Manabí. Análisis y clasificación de las franquicias. Análisis de los sistemas

administrativos y rendimientos financieros. El paso final consiste en la contratación y verificación, para sacar conclusiones nuevas.

Método Deductivo

Porque la investigación se la puede llevar de lo general a lo particular o de lo complejo a lo simple. Por lo tanto si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.

Método Analítico

Porque para conocer un fenómeno, un hecho o el objeto de la investigación, es necesario descomponerlo en partes.

Método Sintético

Este procedimiento tiene como metodología unir los elementos de un fenómeno x con el fin de generar un nuevo conocimiento, que es lo que se busca con respecto al “Análisis y propuesta de un modelo de franquicias para una empresa enfocada a productos cítricos” (Educatina, 2014).

2.2 Toma de datos

En este trabajo básicamente trabajaron con tres tomas de datos muy bien identificadas: 1.- Encuesta a grupo de empresas que trabajan bajo la modalidad de franquicias; 2.- Entrevista a empresas consolidadas en los mercados locales, pero que no están franquiciadas 3.- Grupo focal de personas que opinaron sobre la idea y posibles sub productos de la franquicia.

Para el caso de los primeros se enviaron encuestas en formato digital a dueños o gerentes de empresas franquiciadas en Manabí, se seleccionó para este cometido a los franquiciados DISENSA la tabulación de datos se los realizo mediante gráficos y cuadros.

Para el segundo grupo el de empresas consolidadas en mercados locales pero que no están franquiciadas, se realizó la entrevista a los dueños de estos locales, la mayoría de ellos vinculadas a la venta de alimentos o productos de consumo. Debido a que la modalidad empleada fue el de entrevistas no se aplicó

una muestra como en el primer caso, sino que se seleccionaron empresarios representativos de la provincia, tratando de seleccionar en varios cantones.

Finalmente en el tercer grupo se seleccionó un grupo focal, el factor amalgamante en este grupo se constituye que ellos en mayor o en menor grado, tienen conciencia de los beneficios para la salud de los alimentos sanos y del consumo de frutas y hortalizas en sus dietas. Con ellos se deseaba conocer la posible aceptabilidad a futuro, de los productos y sub productos a base de materia prima de cítricos.

CAPÍTULO III

3.1. Marco Teórico

3.1.1. La franquicia y micro-franquicia

Las expectativas de crecimiento de la provincia de Manabí, junto con el auge de la pequeña empresa como una entidad versátil, generadora de empleo y crecimiento, conlleva a la búsqueda de mecanismos para la creación de nuevos negocios, que permitan la optimización de los recursos disponibles y un menor riesgo de inversión, como es el caso de la franquicia comercial. Bajo este contexto se busca establecer las condiciones apropiadas y de sostenibilidad para que el modelo de franquicia contribuya a la expansión de la pequeña empresa y con ello al desarrollo de la provincia.

3.1.2. Definición de franquicia

Ailed Morejón en su libro “El Contrato de Franquicia”, expone el siguiente criterio:

[...] La Franquicia es el contrato mediante el cual una parte permite a la otra la reproducción idéntica de su negocio, (o una parte de éste) sobre la base del uso de los derechos de propiedad intelectual de los que es titular, de la asistencia técnica y la supervisión constante, a cambio de una prestación económica”. (Morejón-Grillo, 2014, págs. 11 - 12)

Según la Asociación de Franquicias Argentinas:

[...] El *franchising* es un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en un área específica de negocios, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiendo de esta manera duplicar el concepto de negocio, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. Logrando de esta manera minimizar los riesgos comerciales. (Asociación de Franquicias Argentinas, 2014)

En nuestro criterio, el llamado *franchising* es un sistema de gestión de negocios, dónde por medio de un Contrato de Franquicia, el franquiciante, en este caso una empresa o comerciante dueño de un modelo de negocios exitoso comercialmente, le otorga al franquiciatario la licencia para que venda los productos o servicios de su propiedad, transmitiéndole en este caso al franquiciatario toda su experiencia de negocios, su “saber hacer” o *knowhow*, a cambio de un canon o derecho inicial más una regalía o *royalty*. Este modelo implica la descentralización de activos físicos a costa de un margen residual en el negocio (*royalty*), dado en función de las ventas o como usufructo.

Al respecto, existe actualmente una convergencia a nivel mundial en relación a los modelos económicos y sociales innovadores, uno de estos modelos es la microfranquicia, cuya implementación se está volviendo una tendencia en aquellas zonas o regiones con alto índice poblacional de bajos ingresos, como respuesta a la falta de capital de algunos emprendedores para iniciar sus negocios o adquirir una franquicia convencional. Es así como la microfranquicia busca ocupar este nicho de mercado, manteniendo básicamente las mismas características de la franquicia convencional pues favorece la implementación de modelos de negocios exitosos aún sin tener la *expertise* necesaria; sin embargo, precisa una inversión menor que los otros tipos de franquicias, y por tanto resulta más accesible, sobre todo para aquel segmento de la población que ocupa la base de la pirámide económica (BPE), cuyos ingresos en promedio son bajos.

[...] Las microfranquicias son oportunidades de negocio fácilmente reproducibles que permiten a los microempresarios de los países en vías de desarrollo iniciar sus negocios mediante el uso de metodologías ya conocidas correspondientes al modelo tradicional de las franquicias. Ofrece a las personas que constituyen la BPE, la oportunidad de adquirir y dirigir pequeños negocios que ya han sido probados previamente y que requieren un trabajo únicamente manual. (Felder-Kuzu, 2010, págs. 134-135)

3.1.3. Antecedentes históricos de la franquicia y el emprendimiento como mecanismo generador de modelos alternativos

Según Gonzalo Burgos Pavón y María Susana Fernández Iglesias en su libro La Franquicia, esta tuvo su origen en la Edad Media, originaria de las prebendas que los reyes otorgaban a algunos de sus súbditos, generalmente aquellos con

poder económico y dueños de ejércitos poderosos, como una manera de ganar su favor. También hay indicios históricos que hablan de las actividades de algunos cerveceros en Alemania, los cuales cedían sus recetas secretas de fabricación de la bebida a cambio de una participación económica.

[...]Otras, hasta casi en nuestros días, hacen referencia al inicio de la franquicia como fórmula comercial con la aparición de los hermanos McDonald's, Richard y Maurice, conocidos en la intimidad como Dic y Mac, adjudicándoles el primer restaurante McDonald's en el año 1949 en San Bernardino (California), de la que sería, sin lugar a dudas, la mayor cadena de restaurantes franquiciados del mundo [...]

[...]A nosotros nos gusta comentar como origen más próximo, lógico en su análisis y entendible en su procedimiento, a los cronistas que apuntan a las necesidades estratégicas y económicas que motivaron a los empresarios americanos de los Estados del Norte al finalizar la Guerra de Secesión americana (1861-1865). Dadas las secuelas producidas por la guerra civil, los consumidores de los Estados del Sur, que habían perdido la guerra y no tenían ninguna infraestructura industrial, se negaban a consumir los productos del Norte por puro antagonismo socioeconómico. (Gonzalo Burgos-Pavón y M^aSusana Fernández-Iglesias, 2010, pág. 21)

En la época moderna, básicamente la franquicia se incorpora como un modelo de negocios o sistema de gestión de negocios que favorece la creación de nuevas empresas, constituyendo además un mecanismo de apoyo para la consolidación del emprendimiento.

De hecho el emprendimiento ha contribuido a que el modelo de franchising obtenga un crecimiento considerable en los últimos años a nivel mundial: la necesidad del individuo para lograr independencia y estabilidad económica. La puesta en marcha de proyectos propios, que generen fuentes de ingresos y que mejoren la calidad de vida del emprendedor y su entorno más próximo.

Los ciclos económicos de expansión y contracción, y los cambios en las estructuras del sistema económico, presentan oportunidades y amenazas para los agentes de mercado. Frente a estas oportunidades o ventajas como la apertura de los mercados gracias a la globalización y el auge de las telecomunicaciones, además de un cambio en los hábitos de consumo de la población en general, así

como en la cultura empresarial, podríamos decir que existe un campo favorable para la puesta en marcha de nuevas ideas de negocios y modelos de gestión igualmente novedosos. La modernización de los sistemas productivos: la optimización de los procesos y la racionalización de costos, además de los cambios en el sector público y sus políticas de privatizaciones, generan nuevos desafíos en el ámbito laboral.

Si a los recortes de personal como resultado de los cambios estructurales anteriormente expuestos, le sumamos otros que son resultado de factores demográficos, nos damos cuenta de que la economía no puede satisfacer la oferta de mano de obra de toda la población, los empleos formales no alcanzan frente a una población que crece a ritmo acelerado, y ni que decir durante los períodos de contracción de la economía donde se pierden fuentes de trabajo. De ahí que se fortalezca el emprendimiento para la generación de ingresos a las familias, para transformar a un empleado en empresario, y que de esta manera pueda estar mejor preparado para enfrentar externalidades que afecten su estabilidad laboral.

[...] Los emprendedores juegan un papel crucial en la transformación de las sociedades de ingresos bajos caracterizadas por la productividad reducida y, a menudo, por el autoempleo de subsistencia, en economías dinámicas caracterizadas por la innovación y el aumento del número de trabajadores bien remunerados. (Lederman, Mesina, Pienknagura, Rigolini, 2014, pág. 1)

Dentro de este contexto, el franchising se convierte en un aliado para los emprendedores. Pues esta modalidad aprovecha las oportunidades del mercado para la generación de ventas y fuentes de empleo, pero a diferencia de los negocios tradicionales, el riesgo de inversión se reduce considerablemente pues se adquiere una marca o un derecho de operación y la experiencia (*knowhow*) de un negocio o empresa con presencia en el mercado, y cuyo modelo en la práctica resulta conocido y exitoso. En otras palabras es uno de los mecanismos que mayores garantías ofrece para la creación de nuevas unidades de negocios.

3.1.4. Tipos de franquicias

Básicamente, las franquicias pueden clasificarse de la siguiente manera:

1) De acuerdo a la actividad económica

Franquicia de producción. La empresa franquiciadora o dueña de la marca se encarga de fabricar los productos que comercializa en los diferentes establecimientos que ha franquiciado, teniendo además el control para negociar con proveedores.

Franquicia de distribución. Por medio de este contrato se especifica qué tipo de productos puede vender el franquiciado con el aporte de la marca. Hay un contrato de franquicia de comercialización, donde el franquiciador es el intermediario en las compras, y los distribuye a los establecimientos franquiciados a cambio de regalías.

Franquicia de servicios. El contrato estipula el suministro de un servicio, acerca del cual se transmite todo su *knowhow*.

Franquicia industrial. Se compone de dos industriales (franquiciador y franquiciado). El franquiciado compra el derecho para fabricar y comercializar el producto con la marca original. Una de las características es la fuerte inversión de capital para la instalación de la planta industrial, entre otros.

2) Otros tipos de franquicias

Franquicia córner. Este modelo de franquicia se caracteriza porque permite el establecimiento del negocio objeto de la franquicia, dentro de otro negocio ya existente. No requiere una infraestructura muy grande para poder funcionar.

Franquicia máster. Se otorga al franquiciado la exclusividad para el desarrollo de la franquicia en una determinada región o área geográfica. El franquiciado tiene en este sentido libertad para desarrollar este modelo de negocios a discrecionalidad, pudiendo incluso sub-franquiciar en función de la demanda local.

Franquicia múltiple. Como parte del contrato, se le concede al franquiciado la posibilidad de abrir varios locales o unidades de negocios, pero éstos tendrán que funcionar dentro del área estipulada en el contrato, en el cuál también se designará el número de unidades de negocio que se pueden implementar. Inicialmente no se puede sub-franquiciar.

Franquicia “chatarra”. Es aquella franquicia que entra en un mercado sin poseer los conocimientos técnicos ni el apoyo suficiente para garantizar el éxito

de sus franquiciados, los cuales, en la mayoría de los casos, terminan perdiendo su inversión (Asociación Argentina de Marcas y Franquicias, 2014), (Morejón-Grillo, 2014, págs. 14 - 15 - 16 - 17).

3.1.5. Ventajas y Desventajas del sistema de franquicias

En términos generales, el modelo o contrato de franquicia puede resultar igualmente beneficioso para el empresario o franquiciante, y el franquiciado, sin embargo, existen factores a considerar:

Ventajas

[...] La actividad comercial en régimen de Franquicia, desarrollada por medio de los denominados acuerdos o contratos de franquicia, mejora normalmente la distribución de productos y la prestación de servicios, puesto que da a los franquiciadores la posibilidad de crear una red de distribución uniforme mediante inversiones limitadas, lo que facilita la entrada de nuevos competidores en el mercado, particularmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, con el consiguiente aumento de la competencia entre marcas. (Gobierno de España, 2010, pág. 25037)

Al respecto, según los portales: directofranquicias.es, y soyentrepreneur.com; podemos citar los siguientes factores que generan un entorno favorable para la implementación de los contratos de franquicias:

Estandarización de las operaciones, pues proporcionan productos y servicios de calidad uniforme, así mismo los canales de distribución se alinean bajo un criterio de uniformidad y existe control sobre el mismo.

Reduce el riesgo de inversión, y la incertidumbre con respecto al desempeño del negocio pues se trata de una fórmula ya probada en el mercado.

Beneficio a los consumidores y usuarios. Por un lado los propietarios motivados e interesados en mantener una gestión eficiente de sus negocios, y por el otro, las ventajas que la estandarización y la red de distribución uniforme ofrece al consumidor. Es decir calidad y precios competitivos.

Representan una respuesta alternativa a la integración vertical pues administrar el flujo de la producción a medida que se desarrolla la cadena de valor puede resultar complejo y de ahí su desventaja.

Permiten la externalización de recursos, la gestión de los mismos y su reasignación desde aquellas áreas del negocio que no son estratégicas hacia las unidades operativas más importantes.

Se generan economías de escala para la adquisición de la materia prima o insumos, básicamente se pueden establecer mejoras en los términos o condiciones de compra con los proveedores que permiten la reducción de los precios, y la optimización de costos.

Crea oportunidades para planes o proyectos de investigación y desarrollo conjuntos, ya sea de nuevos métodos de producción o tecnologías aplicadas.

Establece una condición de sociedad comercial, por la cual las partes presentes en el contrato de franquicia (franquiciante y franquiciado) alinean sus intereses a largo plazo, evitando así cualquier comportamiento oportunista.

Incremento de la competitividad, gracias a la disminución del riesgo, reducción de costes centrales y el aumento en la productividad, así como el acceso a la publicidad nacional.

Se acelera el crecimiento del negocio, a nivel geográfico, operativo, expansión de la marca. (Directofranquicias.es, 2014), (Lecciones de Steve Jobs, 2014)

Desventajas

Básicamente el modelo de franquicia requiere que el inversionista reúna ciertas condiciones para poder establecerse en el mercado y operar eficientemente, explotar el producto o la marca. Una de estas condiciones es la obtención de capital para la inversión, que dependiendo del contrato de franquicia estipulado, puede ser un monto elevado. Sin embargo, en el caso de las micro franquicias, la inversión se limita a un monto pequeño por lo cual resulta mucho más accesible sobre todo para la población que ocupa la base de la pirámide económica (BPE).

Cabe acotar, que como en todo modelo de negocios, la capacidad de gestión del empresario o propietario afectará la generación de ganancias, aumentando o disminuyendo la rentabilidad del negocio.

3.1.6. Modelo de Contrato de Franquicia

De la revisión bibliográfica realizada por la maestrante, se desprende la existencia una amplia variedad de modelos de contrato de franquicias, cuyas cláusulas básicamente cambian en base al tipo de franquicia y a las condiciones más o menos rigurosas de parte del franquiciante o dueño de la marca, hacia el franquiciado y los porcentajes, que pueden variar entre el 5% y 12%, que es lo más usual, pero existen contratos de franquicia hasta por el 18% del valor del bien fabricado que debe pagar el franquiciado al franquiciante.

Además, los contratos cambian las cláusulas en función de otras condiciones que pueden existir de parte del franquiciante hacia el franquiciado, por ejemplo el franquiciante le provee una parte o la totalidad de la materia prima al franquiciado, cuyos costos y condiciones de pago son totalmente independientes del porcentaje que franquiciante y franquiciado fijen por la franquicia o el uso de marca, tecnologías e ingeniería de procesos, o lo que se conoce internacionalmente como transferencia de “*KnowHow*”, conocimientos técnicos y asistencia técnica.

Contrato Tipo que se aplica en Ecuador

El establecimiento de una franquicia involucra un compromiso adquirido entre el franquiciante y el franquiciado, los cuales se estipulan por medio de un contrato escrito, el mismo que: “exige ciertas solemnidades, como el requerimiento de testigos, el hacerse mediante escritura pública y ante autoridad competente”. Señala además, que debe ceñirse a la definición que hace el Art. 1455 del Código de Procedimiento Civil (López-Garcés, 2014, pág. 9).

Modelo básico de un contrato de franquicia:

Entre... (Datos personales o de la empresa), con domicilio en la calle...No... de la ciudad de.....en adelante llamado "el franquiciante", y (datos personales o de la empresa) domiciliado en la calle...No. de la ciudad de... En lo sucesivo denominado "el franquiciado", acuerdan suscribir el presente contrato.

PRIMERA. El franquiciante concede al beneficiario la exclusividad del uso y goce de sus productos... marca (pueden no ser exclusivo o para ciertos tipos de productos iguales) y el beneficiario los añadirá a sus propios productos que comercializa.

SEGUNDA. El franquiciado se obliga a promocionar y difundir el arca concedida en goce, con el compromiso de mantener su prestigio, utilización de esta que obra como suficiente retribución para la empresa.

TERCERA. El franquiciado deberá pagar el...por ciento (...%) del valor del bien fabricado, para ello informara mensualmente la cantidad de productos vendidos, pagando el importe a los días de la fecha de liquidación (o bien, fijar una suma determinada por una cantidad de productos a producir en cierto plazo). (Vale cualquier otra forma de determinar el pago, según las modalidades de producción).

CUARTA. Las partes acuerdan que la duración de este contrato es por... (Determinar), a partir del día...del mes de... De...venciendo consecuentemente el día... Del mes de... dos mil...las partes, mediante notificación previa de... días., podrá prorrogar el plazo previsto (también puede preverse la rescisión anticipada a favor del beneficiario o de la empresa, siempre con la obligación del aviso previo).

QUINTA. Cualquier duda en la aplicación o interpretación de este contrato será sometida al juicio de árbitros de la... (Determinar, puede ser de amigables compondores o la justicia ordinaria que las partes acuerden). Los domicilios indicados serán válidos para cualquier notificación.

Hecho en dos ejemplares, a los.....días del mes de... Dos mil...firmando las partes en prueba de conformidad. (López-Garcés, 2014, págs. 69 - 70)

3.1.7. Elementos de una franquicia

Éstos son los tres elementos claves que integran un acuerdo de franquicia:

1. El franquiciante. Es la persona jurídica que cede una marca comercial ya acreditada, así como su técnica de trabajo, experiencia y conocimientos a cambio de determinadas compensaciones económicas.

2. El franquiciatario. La contraparte, persona física o jurídica que inicia la actividad comercial asociándose a la marca franquiciada y recibe el fondo de comercio del franquiciante en una zona de exclusividad, así como su asistencia permanente durante la vigencia del contrato.

3. El contrato. es el medio. A través de este documento se determina la relación entre franquiciante y franquiciatario. Esta relación se plasma con dos visiones:

La autorización del franquiciante al franquiciatario, que le permite ser representado bajo su razón social y vender sus productos o servicios con un sistema de trabajo concreto y previamente experimentado a cambio de una remuneración determinada.

La obligación del franquiciatario de seguir las normas, sistemas y procedimientos del franquiciante.

4. Know-how. Entendido también como el “Saber Hacer”, es el conjunto de manuales y documentos que transmiten los conocimientos y experiencias de naturaleza técnica, financiera, comercial o administrativa, necesarios para reproducir el funcionamiento de la cadena.

3.1.8. El papel del emprendimiento en la generación de empleo

Al hablar de la pequeña empresa surge por antonomasia la idea del emprendimiento o entrepreneurship, por lo cual es menester hacer una revisión sobre este concepto, así como la figura del emprendedor.

[...] La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente. En conclusión, emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté

insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros. (Gerencie.com, 2014)

Por su parte, el Banco Mundial define el Emprendimiento de la siguiente forma:

[...] Los emprendedores de éxito son individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. A menudo, esta transformación requiere talentos especiales, como la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar otros mercados. Se trata de un proceso que también precisa la habilidad de dirigir a otras personas, priorizar las tareas para aumentar la eficiencia productiva y darle a los recursos disponibles el mejor uso posible. Sin embargo, no basta con estas aptitudes. Los emprendedores de éxito prosperan cuando el entorno económico e institucionales favorable e impulsa los rendimientos de la innovación. Cuando el entorno es propicio, los emprendedores se arriesgan e invierten en innovación y así estimulan la productividad mediante las dinámicas de entrada y salida del mercado de las empresas y la innovación de las ya establecidas, lo que promueve el desarrollo económico. (Lederman, Mesina, Pienknagura, Rigolini, 2014, pág. 1)

Sin lugar a dudas la apertura del mercado ha generado cambios en la manera de hacer negocios y en los paradigmas, es así como a nivel educativo durante los últimos años se ha hecho hincapié en la formación de futuros empresarios, pues la figura del empleado estable en una empresa o institución grande ya no resulta viable frente a las crisis y cambios frecuentes en la situación económica a nivel mundial, con la consecuente pérdida de empleos e inestabilidad. De esta forma el emprendimiento busca fomentar sobre todo en los jóvenes el deseo de tener su propia empresa, ser sus propios empleadores.

3.1.9. La importancia de la generación de fuentes de empleo alternativos a los medios tradicionales

En términos de desarrollo integral, la generación de fuentes de ingresos diferentes de la práctica pesquera, agropecuaria, en la zona urbana (los cantones más importantes), donde se concentra la mayor parte de la población y hay una

demanda en crecimiento por bienes o servicios con valor agregado, es sin duda uno de los objetivos de esta investigación.

Si bien existen potencialidades para el desarrollo y se prevé el crecimiento de los sectores mencionados, cabe recalcar la necesidad de inversión en infraestructura básica en el caso de algunas actividades agropecuarias, obras viales que faciliten la logística de la producción desde las zonas rurales hasta las áreas de procesamiento, además es necesaria la aplicación de tecnología de punta para incrementar la productividad, a diferencia del sector pesquero donde si existe un alto nivel tecnológico (sobre todo el industrial).

Es importante destacar que el sector turístico ha dinamizado la economía en la provincia, en buena parte por las obras de infraestructura vial, aunque sin duda la experiencia turística por sí sola presenta un potencial de desarrollo gracias a la diversidad y atractivo de los paisajes y recursos de la región, y debido a la facilidad para el turismo de aventura y ecológico, de gran interés para la nueva ola de turistas, sobre todo extranjeros.

El impulso en este sector resulta de particular importancia en el área de servicios: hoteles, restaurantes, cafeterías, etc., así como el comercio en general para proveer de productos locales con valor agregado al turista y al público en general. Si hablamos de un desarrollo integral en la región, es necesario el impulso a otras áreas económicas, que pueden a futuro convertirse en ejes de crecimiento o para complementar actividades económicas ya bien establecidas.

De acuerdo a informes del Ministerio:

[...] El desarrollo territorial no se basa solamente en la actividad agrícola. Por eso, las políticas de democratización apoyan a todos los sectores priorizados por el territorio. Los incentivos para la apertura de capital empresarial, el apoyo al desarrollo de la productividad, el fomento a procesos de innovación, los incentivos a inversiones que generen desarrollo local y territorial, son algunos de los programas a implementarse. (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011, pág. 12)

3.2. Análisis del entorno empresarial en Manabí

3.2.1. Antecedentes económicos en la provincia de Manabí

Existe información abundante sobre la situación económica actual en la provincia de Manabí. Nuestro objetivo es llegar, de acuerdo a las cifras macroeconómicas, a una perspectiva más amplia del real escenario donde se desarrollan las pequeñas empresas y por ende determinar cómo la implementación del modelo de franquicias, el cuál analizaremos en detalle más adelante, aporta al crecimiento de la provincia. Como dato relevante y de acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Manabí, la provincia aporta con el 6.31% al PIB nacional, teniendo especial importancia el sector pesquero y agropecuario. Manta, Portoviejo, Chone y el Carmen, son los cantones que más contribuyen al crecimiento.

Como se expuso anteriormente, hemos tomado como referencia el informe de la Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial de Manabí del 2012 basado en el Censo del Año 2010, para un mayor conocimiento de la base económica y las potencialidades de la región. Básicamente de todos los sectores económicos de la región, 4 son las áreas que se han identificado como fortalezas: agricultura, ganadería, pesca y turismo. Se hará una revisión breve al respecto:

Sector agrícola: esencialmente productora de materia prima. Diversidad y especialización. Se apunta a la agroindustria para la generación de valor agregado.

Sector ganadero: es uno de los ejes más importantes en la generación de ingresos para la población. Importante desarrollo de la industria lechera. Existen alrededor de 40 asociaciones ganaderas.

Sector pesquero: es el principal motor de la economía provincial. Manta, Montecristi y Jaramijó son los cantones que concentran la actividad pesquera y donde se encuentra asentada la industria de los procesados del mar.

Sector turístico: en su mayoría infraestructura propiedad de inversionistas extranjeros o nacionales de otras provincias.

A continuación la siguiente tabla permitirá tener una idea más amplia sobre la clasificación por sectores económicos de los establecimientos que conforman la población empresarial de la provincia.

MANABÍ	Establecimientos económicos censados según regiones naturales, provincias y clasificación CIU 4.0 de la actividad principal
	Absoluto
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.	60
Explotación de minas y canteras.	1
Industrias manufactureras.	2.684
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	33
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento.	34
Construcción.	79
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	18.229
Transporte y almacenamiento.	309
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas.	3.335
Información y comunicación.	922
Actividades financieras y de seguros.	170
Actividades inmobiliarias.	121
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	640
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	364
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	310
Enseñanza.	1.227
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	1.154
Artes, entretenimiento y recreación.	554
Otras actividades de servicios.	2.361
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales.	1
Total	32.588

(Parrales García N. , 2012, pág. 20)

Tabla 1. Establecimientos económicos censados según provincia y clasificación CIU 4.0 de la actividad principal

Fuente: Censo Nacional Económico 2010 (INEC), Elaborado por: Censo Nacional Económico 2010 - Unidad de Procesamiento de la Subdirección General del INEC. Elaboración propia.

Dentro de la economía manabita, si bien el sector comercial y de servicios contribuye con un importante porcentaje de ingresos para la región, sin embargo, no presenta las mismas fortalezas u oportunidades que el sector agropecuario, pesquero o turístico. De allí la necesidad de establecer mecanismos innovadores para dar un nuevo impulso a esta área de vital relevancia económica.

Las cifras del Censo Nacional 2010 y del Censo Económico 2011, avalan la composición de los ingresos, la formación de fuentes de trabajo, y el número de establecimientos existentes pertenecientes a las diferentes actividades económicas, destacando el sector comercial (G) con el 55.94% del total de unidades o 18,229 establecimientos, los servicios de alojamiento y las actividades de venta de alimentos (I) con 3,335 establecimientos económicos censados a la fecha, que representan el 10.23% en su conjunto.

Dentro de la economía manabita, si bien el sector comercial y de servicios contribuye con un importante porcentaje de ingresos para la región, sin embargo, no presenta las mismas fortalezas u oportunidades que el sector agropecuario, pesquero o turístico. De allí la necesidad de establecer mecanismos innovadores para dar un nuevo impulso a esta área de vital relevancia económica.

Las cifras del Censo Nacional 2010 y del Censo Económico 2011, avalan la composición de los ingresos, la formación de fuentes de trabajo, y el número de establecimientos existentes pertenecientes a las diferentes actividades económicas, destacando el sector comercial (G) con el 55.94% del total de unidades o 18,229 establecimientos, los servicios de alojamiento y las actividades de venta de alimentos (I) con 3,335 establecimientos económicos censados a la fecha, que representan el 10.23% en su conjunto.

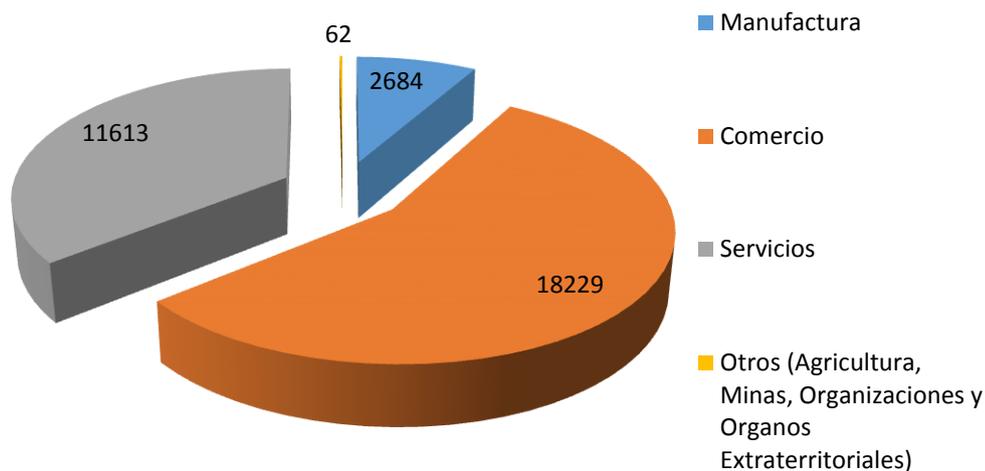


Gráfico 1. Establecimientos por sector económico

Fuente: (Parrales García N. , 2012, pág. 20), Elaboración propia.

En el gráfico anterior, se ha resumido la información para abarcar 4 categorías básicas. El segmento comercial que comprende 18,229 establecimientos, la Industria manufacturera con 2,684 establecimientos equivalentes al 8.24% del total. El sector de servicios que comprende servicios básicos, construcción, transporte, comunicación, servicios financieros, actividades inmobiliarias, profesionales y administrativas, entre otros servicios, los cuales en su conjunto representan el 35.64% o 11,613 unidades de negocios; además del sector Otros para referirse a las actividades de agricultura, minas, organizaciones y órganos extraterritoriales con el 0.19% del total.

	Ingresos por ventas	%
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios	547,966,529	11.6%
Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas y tabaco	442,855,741	9.4%
Administración del estado y aplicación de la política económica	340,262,850	7.2%
Venta de vehículos automotores.	291,924,992	6.2%
Elaboración y conservación de pescados, crustáceos y molusco	276,809,861	5.9%
Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco.	255,542,413	5.4%
Venta al por menor de otros enseres domésticos en comercios	207,517,737	4.4%
Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores	192,059,537	4.1%
Intermediación monetaria.	182,862,227	3.9%
Venta al por menor de otros productos en comercios especializados	159,199,938	3.4%
Los 229 sectores restantes	1,831,549,848	38.7%

Tabla 2. Las 10 actividades económicas principales en Manabí su ingreso por ventas y cuota de mercado.

Fuente: INEC 2011

Elaboración: Observatorio de la PYME

Las ventas al por menor tanto en comercios especializados como no especializados, constituyen las principales actividades generadoras de ingresos con el 11.60% y 9.40% respectivamente, representando en su conjunto el 21%.

	Personal ocupado	%
Administración del estado y aplicación de la política económica	19,384	14.3%
Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas y tabaco	14,394	10.6%
Enseñanza preprimaria y primaria.	8,285	6.1%
Enseñanza secundaria.	7,451	5.5%
Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.	7,016	5.2%
Venta al por menor de otros productos en comercios especializados	5,519	4.1%
Elaboración y conservación de pescados, crustáceos y molusco	4,734	3.5%
Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios	3,884	2.9%
Actividades de otras asociaciones.	3,746	2.8%
Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.	3,605	2.7%
Los 229 sectores restantes	57,431	42.4%

Tabla 3. Número de personas ocupadas en las 10 principales actividades en la provincia de Manabí.

Fuente: INEC 2011

Elaboración: Observatorio de la PYME

Del total de personal ocupado en los diferentes sectores económicos de la provincia, el 14.3% corresponde al sector de Administración del estado, es decir son las distintas entidades que conforman el sector público. El 10.60% pertenece al sector comercial enfocado en la venta al por menor en comercios no especializados.

De acuerdo a datos proporcionados por el Censo del año 2010, Manabí tiene una población de 1'369,780 habitantes, siendo Manta, Portoviejo, Chone y El Carmen, los cantones con mayor población y mayor peso económico en la provincia.

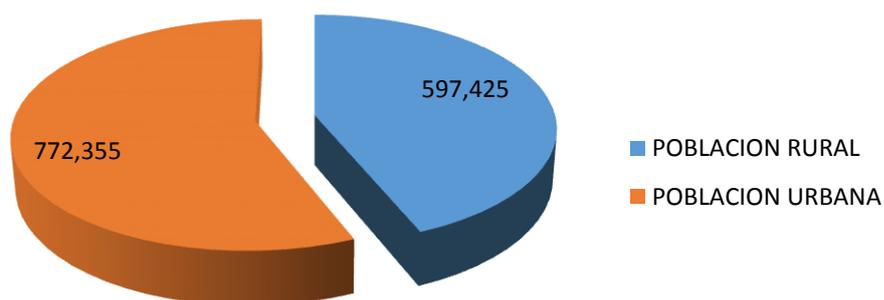


Gráfico 2. Manabí - población por zona urbana y rural

Fuente: Censo Nacional 2011, Elaboración propia.

En Manabí el 56.39% de la población se concentra en las zonas urbanas, es decir 772,355 habitantes; mientras que el 43.61% o 597,425 habitantes ocupan el área rural. Si bien la mayor parte corresponde a población urbana, un porcentaje bastante significativo habita zonas rurales. La población a su vez, se encuentra concentrada en la parroquia El Carmen, Chone, Manta y Portoviejo, siendo esta última la más poblada.

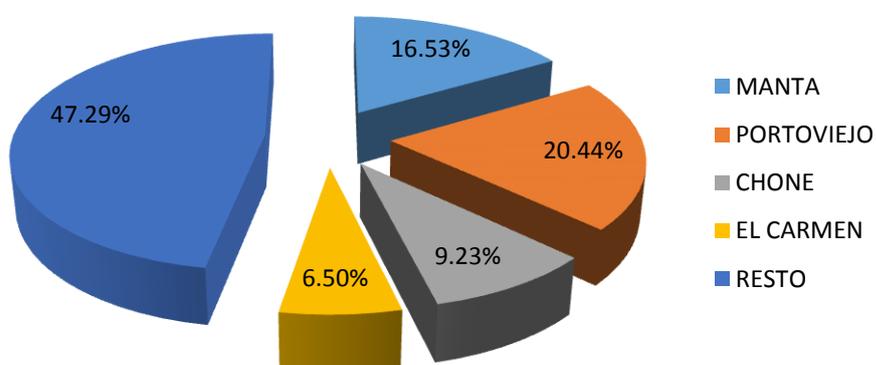


Gráfico 3. Manabí - población por parroquias

Fuente: Censo Nacional 2010, Elaboración propia.

Con respecto a la población económicamente activa (PEA) podemos acotar lo siguiente:

[...] En la Provincia de Manabí y de acuerdo al Censo de Población y Vivienda del 2010, la población económicamente activa es de 495.455 de los cuales se encuentran ocupados 460.373 personas que corresponde al 92.91 % de la PEA total de la Provincia, desocupados se encuentran 35.082 (7.08%) de los cuales 29.202 buscan trabajo por primera vez y 5.880 se encuentran cesantes, inactivos están 516.690 personas. (Parrales García I. N., 2012, pág. 70)

Para efectos de análisis nos hemos centrado básicamente en los cantones principales de la provincia de Manabí, (Manta, Portoviejo, Chone y El Carmen), los cuales en conjunto son los que más contribuyen al PIB de la provincia, según datos proporcionados por el Sistema Nacional de Información (SNI), organismo coordinado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), observamos lo siguiente:

• Participación de la actividad económica	
Establecimientos económicos:	2.0 mil establecimientos (6.0% de la provincia de MANABÍ).
Ingreso por Ventas:	145 millones (3.1% de la provincia de MANABÍ).
Personal Ocupado:	6.6 mil personas (4.9% de la provincia de MANABÍ).
Principales actividades que generan mayor ingreso	
Clasificación CIIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	63.5%
Enseñanza.	8.6%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.	8.5%
Fuente: INEC, Censo Económico 2010	

Tabla 4. Principales actividades generadoras de ingresos en el cantón Chone.

Fuente y elaboración: (SNI-Senplades, Chone, Indicadores económicos, 2010)

Con 126,491 habitantes, en Chone el 58,25% de la población se encuentra establecida en la zona rural, mientras que el 41.75% habita el área urbana. La zona cantonal comprende 8 parroquias, y sus habitantes se dedican principalmente a la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura. La PEA es del 45,40% equivalente al 9.1% de la PEA de Manabí.

• Participación de la actividad económica	
Establecimientos económicos:	8.2 mil establecimientos (25.2% de la provincia de MANABÍ).
Ingreso por Ventas:	1,638 millones (34.6% de la provincia de MANABÍ).
Personal Ocupado:	41.8 mil personas (30.9% de la provincia de MANABÍ).
Principales actividades que generan mayor ingreso	
Clasificación CIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	70.2%
Administración pública y defensa - planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	11.6%
Enseñanza.	3.3%
Fuente: INEC, Censo Económico 2010	

Tabla 5. Principales actividades generadoras de ingresos en el cantón Chone.

Fuente y elaboración: (SNI-Senplades, Portoviejo: indicadores económicos, 2010)

Portoviejo cuenta con 8 parroquias y 280,029 habitantes, de los cuales la mayoría, es decir el 73.81% se concentra en la zona urbana, y el 26.19% restante habita el área rural. La PEA es del 48.40% equivalente al 22.00% de la PEA en la provincia. (SNI-Senplades, Portoviejo: indicadores económicos, 2010)

• Participación de la actividad económica	
Establecimientos económicos:	9.0 mil establecimientos (27.8% de la provincia de MANABÍ).
Ingreso por Ventas:	1,953 millones (41.3% de la provincia de MANABÍ).
Personal Ocupado:	39.5 mil personas (29.2% de la provincia de MANABÍ).
Principales actividades que generan mayor ingreso	
Clasificación CIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	52.3%
Industrias manufactureras.	15.3%
Actividades financieras y de seguros.	9.7%
Fuente: INEC, Censo Económico 2010	

Tabla 6. Principales actividades generadoras de ingresos en el cantón Manta.

Fuente y elaboración: (SIN-Senplades, Manta: indicadores económicos, 2010)

Manta está conformada por 226,427 habitantes, de los cuales el 96.06% corresponde a población de zonas urbanas, y apenas el 3.94% habita el área rural. La zona cantonal comprende 3 parroquias. La PEA es del 50.10% equivalente al 18.30% de la PEA en Manabí. Si bien posee menos población que Portoviejo, la ciudad de Manta ocupa al 18.30% de la PEA de la provincia. (SIN-Senplades, Manta: indicadores económicos, 2010)

• Participación de la actividad económica	
Establecimientos económicos:	1.9 mil establecimientos (5.7% de la provincia de MANABÍ).
Ingreso por Ventas:	94 millones (2.0% de la provincia de MANABÍ).
Personal Ocupado:	4.8 mil personas (3.5% de la provincia de MANABÍ).
Principales actividades que generan mayor ingreso	
Clasificación CIU 4.0 Actividad Principal	%
Comercio al por mayor y al por menor - reparación de vehículos automotores y motocicletas.	66.3%
Administración pública y defensa - planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	12.5%
Transporte y almacenamiento.	5.6%
Fuente: INEC, Censo Económico 2010	

Tabla 7. Principales actividades generadoras de ingresos, El Carmen

Fuente y elaboración: (SIN-Senplades, El Carmen: indicadores económicos, 2010)

Según datos del Censo 2010, el cantón El Carmen está conformado por 89,021 habitantes, de los cuales el 52.08% de la población comprende la zona urbana, y el 47.92% habita el área rural. La zona cantonal comprende 3 parroquias. La PEA es del 47.60% que equivale al 6.50% de la PEA de Manabí.

3.2.2. La pequeña empresa y su incidencia en el desarrollo socioeconómico de Manabí

Las iniciativas para el desarrollo de la pequeña empresa han cobrado impulso durante los últimos años dinamizando el mercado provincial y nacional, no sólo por la generación de plazas de trabajo y por su evidente contribución al crecimiento económico, cabe destacar en términos de procesos productivos se caracterizan por su flexibilidad lo cual constituye un estímulo para el desarrollo.

Al respecto, sobre las pequeñas y medianas empresas podemos enunciar lo siguiente:

[...] Tienen una importancia estratégica en el crecimiento de la economía, para la transformación del aparato productivo local, y la mejor posición

competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo e ingresos y se caracterizan por tener especificidad de activos, lo que les permite valorizar recursos únicos (Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011, pág. 13).

CAPÍTULO IV

4.1. Procedimiento e Investigación

Para poder tener información de todos los involucrados se ha realizado una investigación general del mercado, en la cual se ha involucrado todo lo relacionado a los productos cítricos, además se crearon cuatro categorías grupales para obtener información, categoría de franquiciados, categoría de empresarios, categoría de consumidores, categoría de consumidores especializados:

La categoría de franquiciados, se enfocó en la recolección de información de las empresas que están trabajando bajo la modalidad de franquicias en la provincia de Manabí, a los cuales se les aplicó una entrevista. (Anexo 1)

La categoría de empresarios, que lo constituyeron los representantes legales de empresas con cierto grado de madurez, pero que no se encontraban franquiciados, a los cuales se les aplicó una encuesta. (Anexo 2)

La categoría de consumidores, que fueron escogidos al azar, en base a la determinación de la muestra y a los que se les consultó de manera general respecto a los productos cítricos por medio de una encuesta. (Anexo 3)

La categoría de consumidores especializados, categoría que se compuso de aquellas personas con tendencias en el cuidado de su salud, de las cuáles se tomó la información mediante un *focus group* considerando el gusto y preferencias generales sobre los productos cítricos y el cuidado nutricional.

Para la categoría de franquiciados, como se ha podido establecer a lo largo de este trabajo, se determinó que las dos franquicias más grandes, es decir con más locales en el país y mayor fortaleza son; Cruz Azul y DISENSA, de estos dos

grupos empresariales se procedió a escoger a DISENSA como la base para el levantamiento de información a nivel de la primera categoría.

Los franquiciados de DISENSA debido a la naturaleza de su actividad, pueden dar testimonio de lo que representa un negocio manejado bajo los preceptos de una empresa de índole familiar (*en la mayoría de los casos*) y luego pasar a formar parte del modelo de franquicias, lo cual es fundamentalmente lo que busca el proyecto, establecer los beneficios y ventajas de este modelo administrativo.

Otro aspecto que determino el escogimiento de DISENSA para la obtención de información, es el hecho de que en la provincia de Manabí se encuentra en varios cantones con 51 franquicias, teniendo presencia en Bahía(2), Calceta (2), Charapotó (1), Chone (3), Flavio Alfaro (1), Jama (1), Jipijapa (2), Junín (1), Manta(14), Montecristi (1), Paján (1), Portoviejo (11), Puerto López (2), Rocafuerte (1), San Plácido (1), San Vicente (2), Santa Ana(1), Sucre (2), Tosagua (2) y su matriz en Manta.

Al aplicar la fórmula de muestras para poblaciones finitas, se obtuvo que el número de negocios a encuestar era un total de 45. Para poder realizar en menor tiempo las encuestas por el hecho de encontrarse los locales en toda la provincia se optó por enviar los formularios por correo electrónico, cuya tabulación se haya descrita en el punto 4.2.1 de este capítulo.

En el caso de empresas que no han sido franquiciadas se escogieron a cinco que provienen de modelos de empresas familiares tradicionales, con las que se tuvieron entrevistas para poder obtener información de su posible disponibilidad o no de franquiciarse en el tiempo.

En el tercer grupo se seleccionaron al azar a cincuenta personas a las cuales se les investigo mediante de manera general información, del conocimiento de bebidas y sub productos cítricos.

Finalmente para el conocimiento del mercado se encuestaron mediante un focus group a personas con tendencias de consumo de alimentos sanos y preocupados por la salud, quienes tienen mucho enfoque en la buena nutrición, a quienes se les oriento en el tema de discusión sobre el conocimiento de los beneficios de las propiedades de las bebidas y sub productos a base de frutas cítricas existentes en el mercado, haciendo énfasis a la naranja, toronja y mandarina. Este grupo lo conformaron seis personas escogidas o consultadas previamente y que cumplían con las características antes mencionadas.

4.2. Resultados: Análisis de la información por grupo investigado

4.2.1. Empresas bajo la modalidad de franquicias.

De los 45 franquiciados a los cuáles se les consulto si sus ingresos habían mejorado posterior a la implementación de la franquicia, teniéndose que el 93% personas opinaron que si han mejorado y el 6% que no. Posteriormente a este 93% se le consulto en que porcentaje había sido el mejoramiento de los ingresos de los franquiciados posterior a ingresar bajo este sistema, se obtiene que el mayor cantidad de los franquiciados han tenido un incremento entre el 10% y 22% ha sido el 73%, mientras que el 11% tuvieron un incremento entre el 1% al 9% y el 14% tuvo un incremento por encima del 20%.

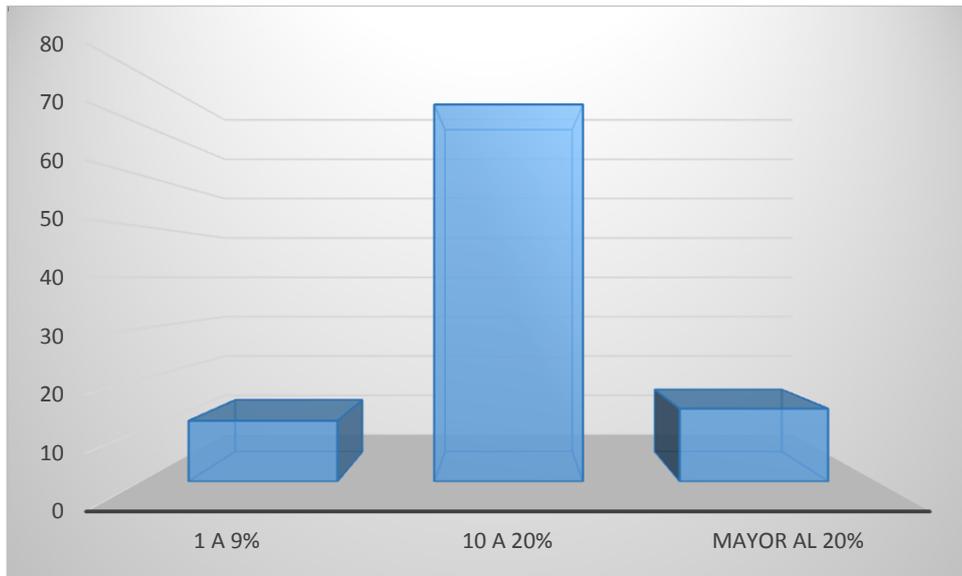


Grafico 10. Porcentaje en que mejoraron los ingresos posteriores a la franquicia.

Elaboración propia.

La siguiente pregunta trata de correlacionar o certificar lo expresado en la primera, por eso se les consulto si para el criterio de los franquiciados antes de cambiar al sistema de franquicias sus ventas eran menores, mayores o iguales que antes. Se obtuvo que el 71% noto que sus ventas eran menores antes de ser franquiciados 11% opino que son iguales y 17% indican que antes eran mayores (en este grupo se encontraban el 6% de los franquiciados que contestaron que no han mejorado sus ingresos en la primera pregunta).

De primera mano puede parecer que al ser mayor el número que opina que sus ventas eran iguales o mayores que ahora, en relación a la cantidad de personas que en la anterior pregunta opinaba que sus ingresos habían mejorado. Pero se debe de considerar que si bien las ventas ahora pueden ser iguales o menores ahora, el sistema de franquicia les da mayores ingresos por el modelo de administración que se tiene, esos puntos se explican mejor al conocer las respuestas que se han tenido en las otras preguntas de las encuestas que tienen que ver con el modelo administrativo, financiero, entre otros.

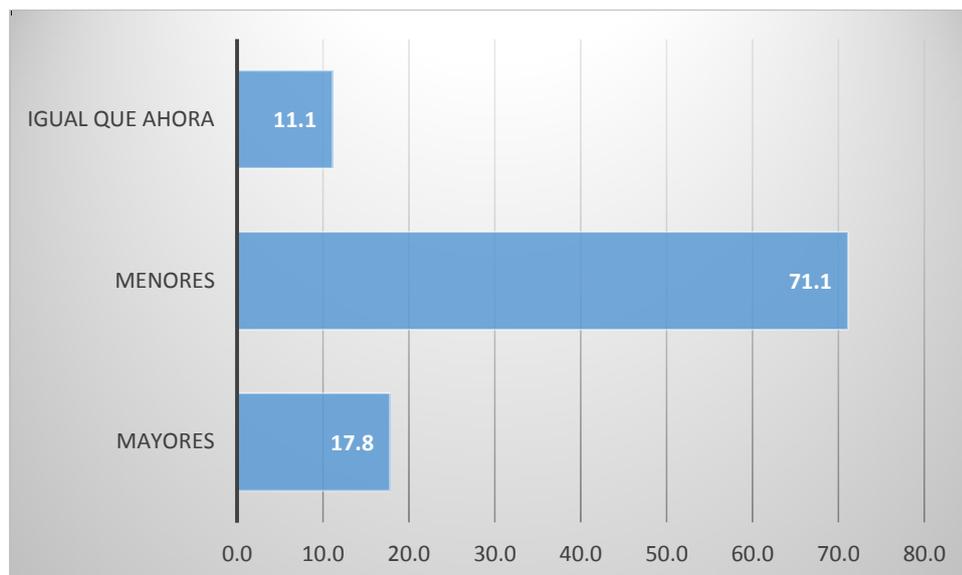


Gráfico 11. Ventas anteriores a la franquicia.

Elaboración propia.

Como se evidenció en la pregunta anterior por medio de las encuestas también se debía de consultar sobre las fortalezas que la literatura evidencia con relación a las franquicias; por tal motivo pregunto si: Antes de ser franquiciado tenía implementado algún modelo o método administrativo.

El 87% de los encuestados sostuvieron que no tenían un modelo administrativo, mientras que el 13 % si tenían implementado algún tipo de modelo de administración en sus negocios; sin embargo lo revelado posterior a la pregunta es que la administración era ejercida por una persona que se encargada de las compras y ventas.

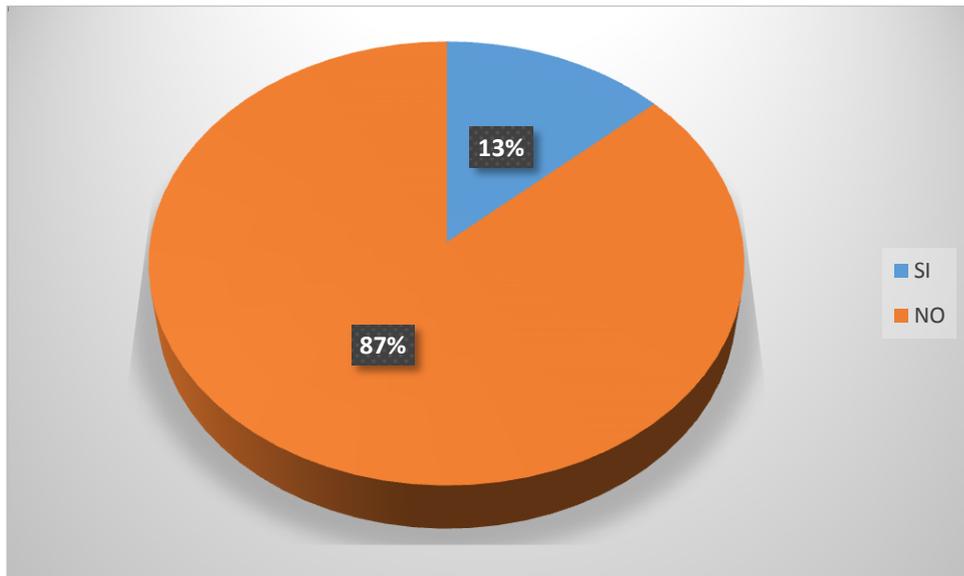


Gráfico 12. Porcentaje de personas que tenía implementado un sistema administrativo.

Elaboración propia.

En la siguiente pregunta se consultó si previo a ser franquiciado DISENSA en su negocio propio tenía un sistema informático que permitiera llevar contabilidad, esto con la finalidad de conocer el antes y el después de los negocios con este tema, porque posiblemente alguno de los encuestados que anteriormente manifestó que en el pasado sus ventas eran mayores, pero posiblemente no es un dato sustentado.

Esto se revela en base a que solo el 9% de los encuestados que dijeron que si tenían un sistema informático de facturación, mientras que el restante 91% manifestaron que no tenían ningún sistema informático que permita tener conocimiento de sus facturaciones, ventas, entre otros rubros.

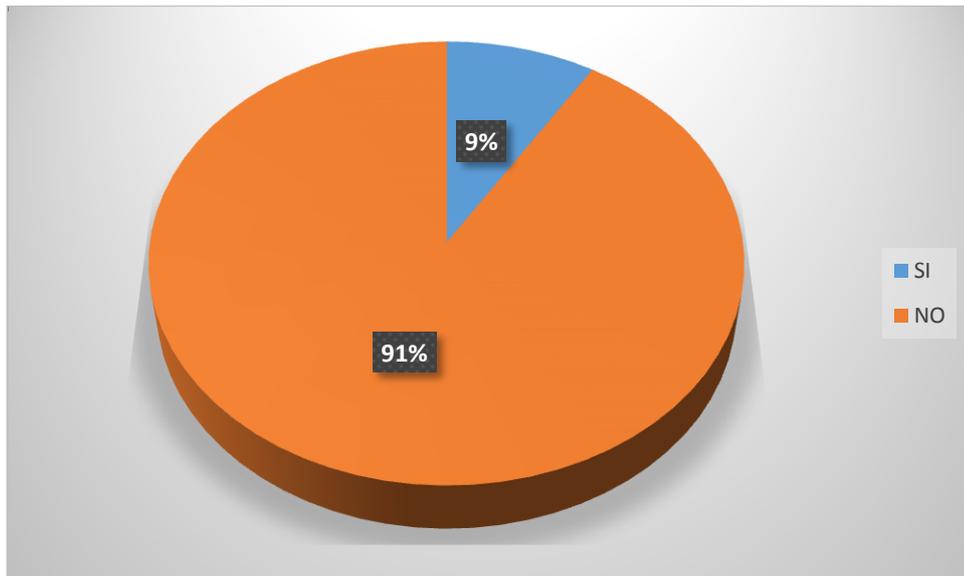


Gráfico 13. Porcentaje de personas que tenía implementado un sistema informático.

Elaboración propia.

Debido a que todos los negocios y uno de la naturaleza de este franquiciado depende mucho del manejo de bodega, se procedió a realizar una consulta sobre el manejo de bodega e inventarios previo a ser franquiciado, esto con la intención de conocer como es el manejo y las operaciones de los negocio con o sin franquicia. Lo que se les planteó fue si el manejo de bodega y de inventarios en su negocio previo a ser franquiciado Usted lo manejo de forma: excelente, muy buena, buena, regular o mala.

Ante esto los consultados opinaron que cerca de un 85 % del manejo de su inventario estaba entre malo a bueno, teniéndose niveles del 18% para mala, 40% para regular y 27% para buena, teniendo solo un 11% de muy buena y 4% de excelente.

El motivo de esta pregunta fue para comparar entre un negocio propio y franquiciado las diferencias a nivel de operaciones que se pueden dar. Esto para tener también conocimiento en cuáles son los puntos en los que debe ponerse énfasis en el planteamiento de la franquicia.

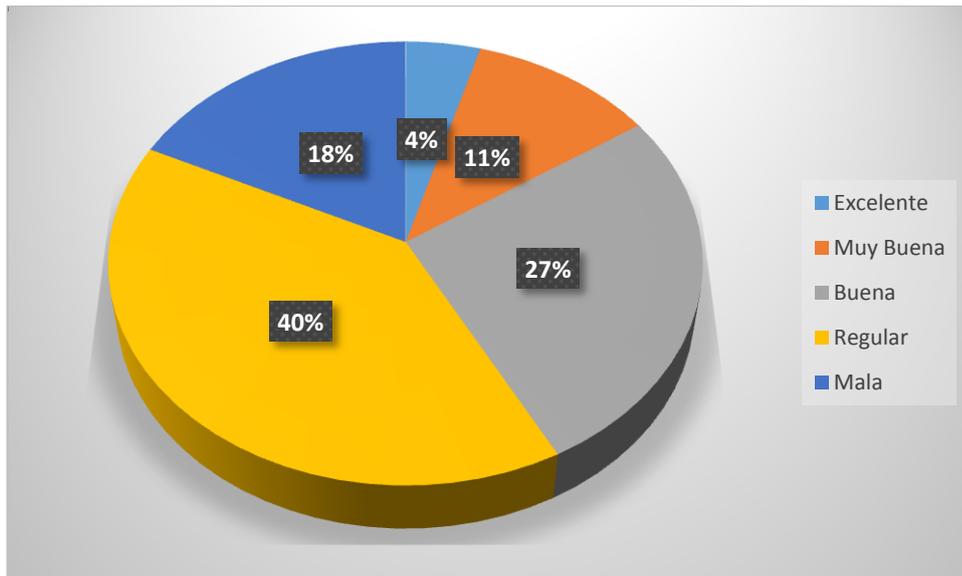


Gráfico 14 *Apreciación de la calidad del manejo del inventario antes de la franquicia.*

Elaboración propia.

Teniendo ya la idea que la mayoría de los franquiciados opinan que a sus negocios les ha ayudado a nivel de ventas, administrativo y operaciones el modelo de franquicia, con la finalidad de establecer el modelo de comercialización de la franquicia, es decir determinar cuál de los puntos se promocionará más cuando se establezca la franquicia, se trató de consultar a nivel de la experiencia de ellos, en qué ha ayudado más en el negocio de los franquiciados, la implementación de una franquicia, ante lo cual se dieron como opciones: Posicionamiento de la marca, modelo de administración, sistema contable, manejo de inventario y bodega o todas las anteriores.

Mayoritariamente el 56% de los encuestados manifestaron que todas las opciones habían sido de ayuda en sus negocios, pero en las respuestas por ítem, se puede destacar como la que más ha ayudado al franquiciado es el posicionamiento de la marca con 18%, seguido del modelo de administración con 11%. Con este dato se da la base para establecer que posiblemente para el negocio que se desea implementar, antes de hacer el modelo de franquicia, el mismo debe establecerse, al menos tres años, para de esta forma realizar un posicionamiento de marca entre los potenciales consumidores, de allí en adelante se podrá expandir sin problemas la franquicia.

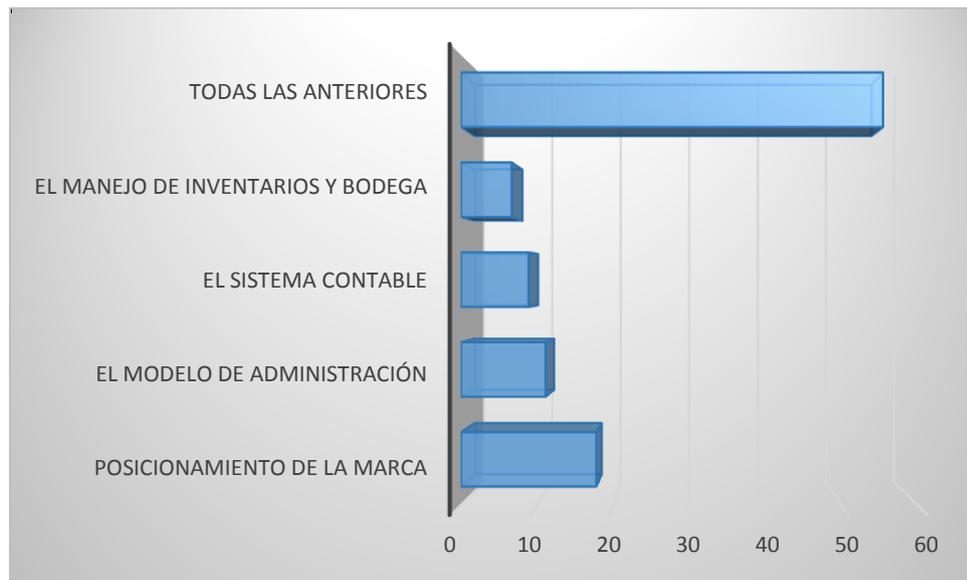


Gráfico 15. Factores que más ayudaron a los negocios franquiciados.

Elaboración propia.

Se consultó también sobre la cartera de clientes que ellos manejan si sus niveles se han incrementado o no; ante lo cual el 91 % de los franquiciados opinaron que sí y solo el 9% que no. Lo cual da luz que las franquicias si son un modelo que ayuda a incrementar clientes.

Sin embargo para la proyección del negocio esta pregunta solo se constituye en una referencia debido a que la marca no partirá de un negocio anterior que pasa a ser franquiciado, sino que iniciaría como una nueva actividad para el inversor.

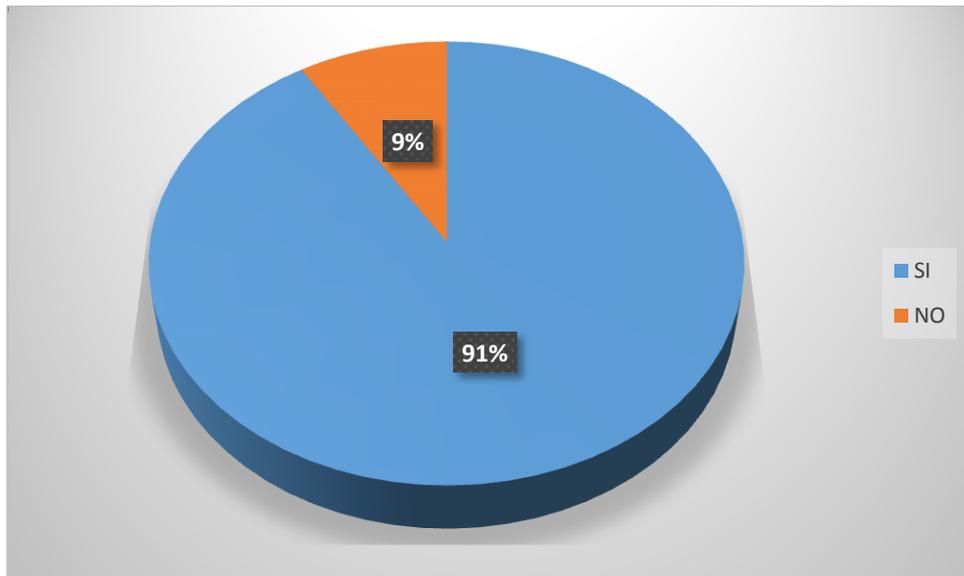


Gráfico 16. Porcentaje de personas que incremento su cartera de clientes posterior a la franquicia.

Elaboración propia.

Quando se les consulto a los franquiciados su opinión sobre el riesgo de pérdidas que tiene un negocio franquiciado en relación a otros, ellos expresaron en un 87% que el riesgo es menor, un 9% que el riesgo es igual y solo 2 encuestados manifestaron que el riesgo era mayor. Esto tiene mucha concordancia con lo expresado en la literatura en la que se enmarca a los negocios de franquicias como seguros y con un alto porcentaje de sobrevivencia.

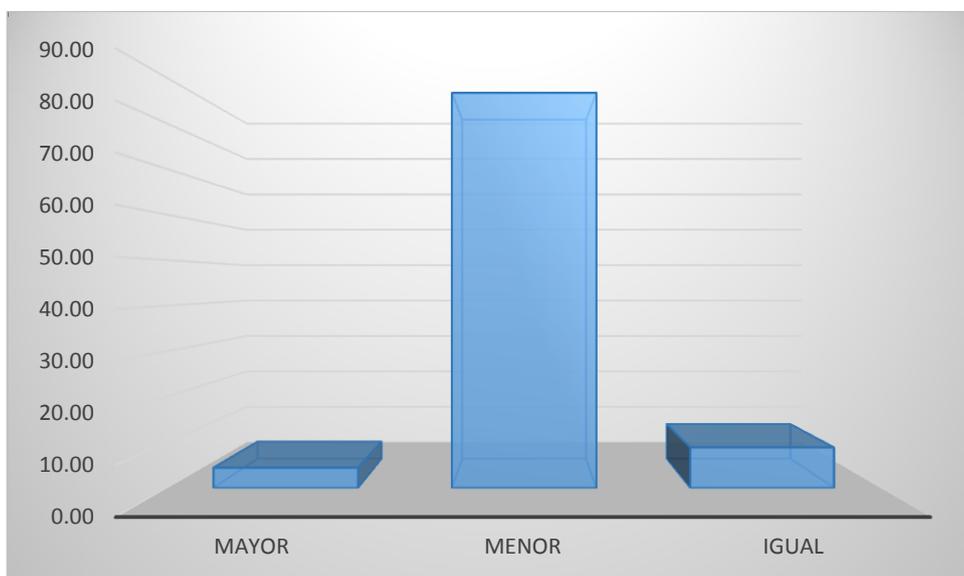


Gráfico 17. Apreciación del riesgo en los negocios franquiciados.

Finalmente se consultó a los encuestados sobre la posibilidad de volver al antiguo modelo de negocios o de continuar mediante el modelo de franquicia, ante lo cual los encuestados respondieron que lo mejor sería mantenerse en la forma actual es decir franquiciados.

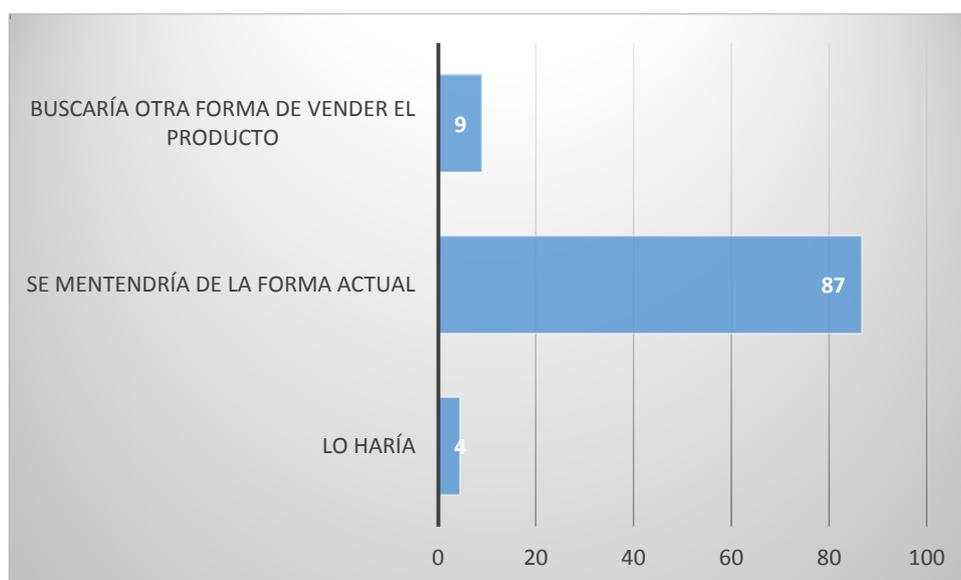


Gráfico 18. Porcentaje de personas que volverían al modelo de negocio anterior a la franquicia.

Elaboración propia.

A través de los resultados obtenidos en las preguntas se puede evidenciar que las franquicias se constituye en un buen modelo de negocios tanto para la franquicia como para el franquiciado, porque si bien muchos de los negocios previo a establecer una franquicia estaban relativamente bien, posterior a implementar la franquicia los mismo han evolucionado positivamente en base al “do-how” que proporciona el respaldo de una franquicia.

Con esto queda claro que al momento de plantear el modelo en el capítulo V se debe de considerar los puntos más sobresalientes que a nivel de los encuestados creen que han sido favorables por el hecho de haber montado una franquicia.

4.2.2. Empresas bajo la modalidad de negocio tradicional

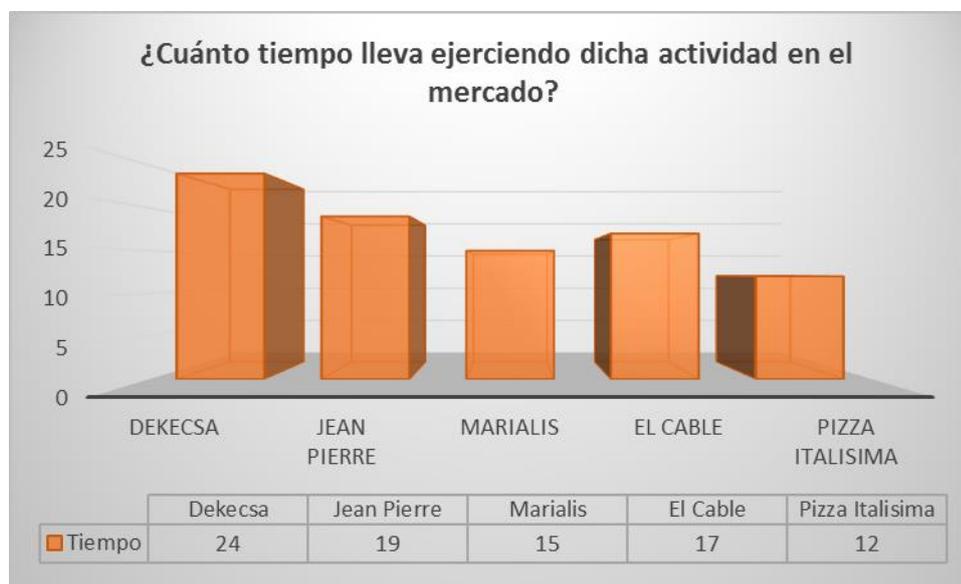


Gráfico 19. Tiempo de operaciones de las empresas encuestadas.

Fuente: encuestas, elaboración propia.

Se realizó la encuesta orientada a cinco empresas con varios años de actividad comercial de la ciudad de la provincia de Manabí, pertenecientes al área de los productos alimenticios (4 empresas) y al área de materiales de construcción (1 empresa).

Al realizarse la pregunta referente al tiempo que tenían ejerciendo sus actividades comerciales se obtiene un tiempo promedio de 17.4 años de operaciones comerciales, por lo que puede considerarse al grupo de empresas escogidas y encuestadas como maduras y con experiencia suficiente en el mercado.

Se realizó una pregunta con el fin de saber si estas empresas tenían el conocimiento de los beneficios de trabajar mediante la modalidad de franquicia, y se obtuvo que el 100% conocía los beneficios que conlleva el franquiciamiento de un negocio. Posterior a esto se realizó dos preguntas con el ánimo de determinar si las empresas se consideraban lo suficientemente maduras para dar el paso del franquiciamiento y si estarían dispuestas a producir mediante esta modalidad.

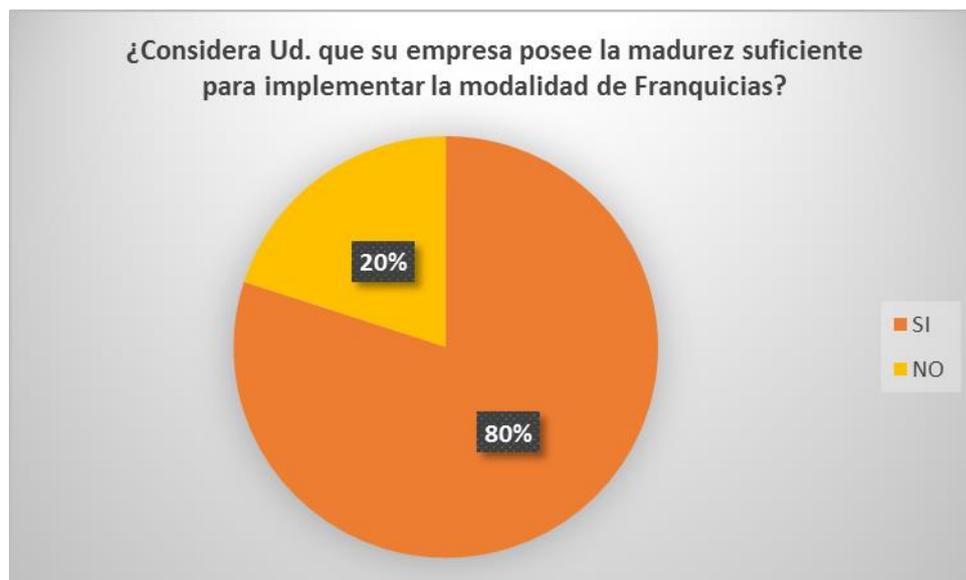


Gráfico 20. Percepción de la Madurez de las empresas

Fuente: encuestas, elaboración propia.



Gráfico 21. Disposición para trabajar bajo la modalidad de franquicia

Fuente: encuestas, elaboración propia.

De las empresas encuestadas pese a que en el promedio de permanencia en el mercado registran más de 17 años, sin embargo en las observaciones de los datos del gráfico 19 el 20% de ellas aún no se considera con la suficiente experiencia para dar el paso del trabajo en la modalidad de franquicia, en el gráfico 20, solo un 40% de ellas estarían dispuestas a dar el paso a franquiciarse,

pese a que el 100% de los empresarios conocen los beneficios positivos de franquiciarse.

4.2.3. Encuestas de opinión y preferencias de personas

Preferencias de consumo: jugo recién exprimido, tipo de jugo: naranja, toronja, mandarina, otro.

Subproductos que pueden ser comercializados: ejemplo chocolates rellenos de naranja y mandarina, tartas con componente cítricos, cítricos picados, etc.

El siguiente gráfico muestra los resultados de encuestas realizada a un grupo focal de 50 personas en las que se les consulto sobre si ellos consumen o no producto cítricos. Como era de esperarse la gran mayoría, en este caso el 96 % contesto que sí consumen productos cítricos, mientras que el restante 4 % respondió que no.

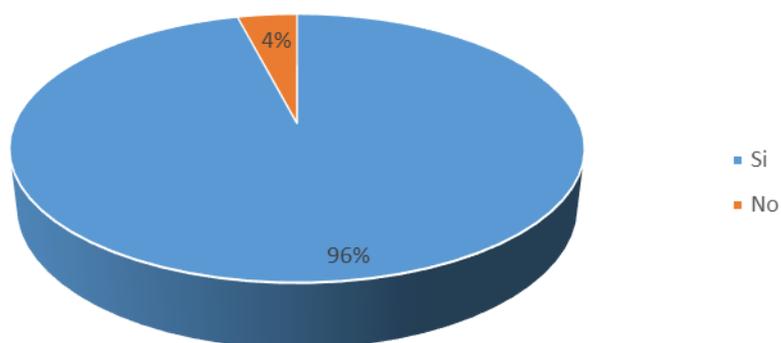


Gráfico 22. Cantidad de personas que consumen productos cítricos.

Elaboración propia

A continuación el siguiente gráfico muestra el porcentaje de personas que consumen una marca en especial, a diferencia de la pregunta anterior, en esta pregunta se tiene una alta variabilidad de respuestas de cada una de las marcas, esto da a pensar que el consumidor no se identifica de manera totalitaria por una marca en especial. Sin embargo la mayor inclinación se mostró para la marca Natura. Esta respuesta puede darse posiblemente por ser la marca más posicionada en la mente del consumidor.

Marca de productos cítricos que consume

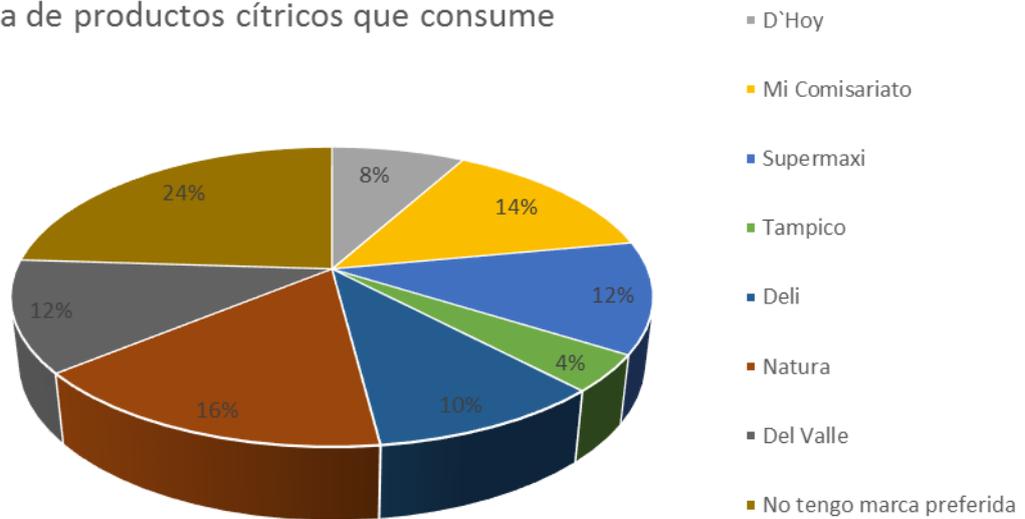


Gráfico 22. Preferencia de marcas entre consumidores de productos cítricos

Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se muestran los resultados de los consumidores cuando se les consulta sobre que toma en cuenta al momento de comprar un producto cítrico, ante lo cual los encuestados mayoritariamente en un 40% expresaron que influye mucho el precio, por encima de la calidad, la marca y la presentación. En correlación a la anterior pregunta se puede considerar que el consumidor se puede inclinar más por el precio que por una marca en especial.

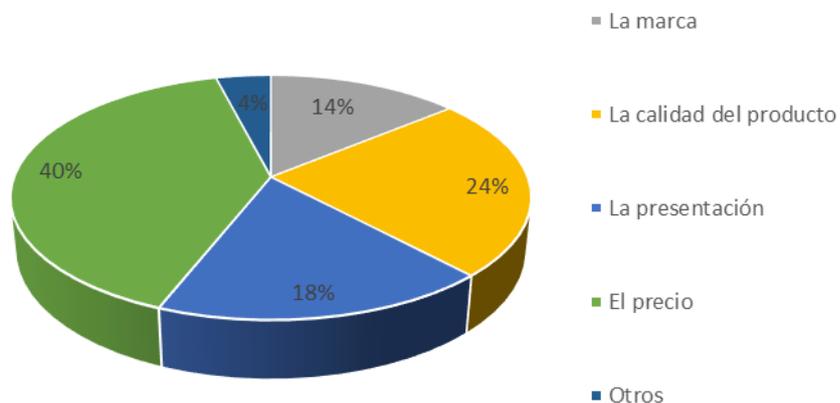


Gráfico 23. Consideración que se toma en cuenta al comprar un producto cítrico.

Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se dan los resultados obtenidos en lo relacionado a los gustos de consumo de las personas. Esto con la intención de conocer que productos cítricos son los preferidos por los consumidores y de esa forma ofertarlo en los locales. El producto con mayor preferencia son los jugos con un 48%, seguido de los helados con el 22%. Los granizados, caramelos y conservas, tienen menor preferencia; sin embargo se encuentran dentro de las preferencias de los consumidores también.

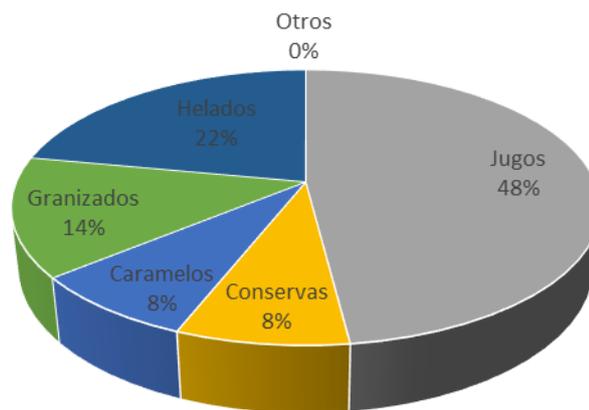


Gráfico 24. Formas de consumo que se prefieren en un producto cítrico.

Elaboración propia.

Con la finalidad de conocer de parte de los posibles consumidores sobre la forma que les gustaría consumir los productos cítricos, se les consultó si lo querían preparado en el momento, en sobre o envasados. La mayoría de los encuestados se inclinaron por el consumo en fresco, este dato brinda información sobre la forma en que se comercializarían los productos y se tendrá en cuenta estas consideraciones más adelante para la concepción del plan de negocios a montar.

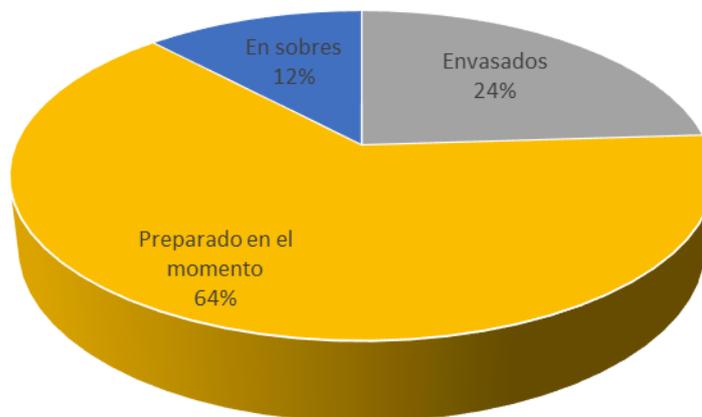


Gráfico 25. Forma que le gusta consumir los cítricos al público.

Elaboración propia

Se realizó dentro de la encuesta la pregunta sobre el conocimiento de los componentes nutricionales que poseen los cítricos, con el fin de determinar si las personas conocen los beneficios y aportes de este tipo de productos a la salud del consumidor, se pudo determinar que la mayoría de las personas conocen de forma básica el aporte nutritivo de los cítricos para el ser humano, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

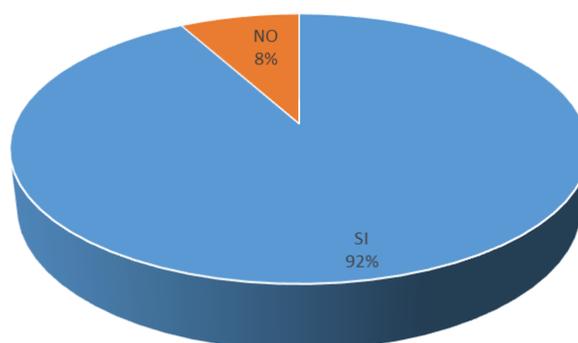


Gráfico 26. Conocimiento de los componentes nutricionales de los cítricos.

Elaboración propia

Se preguntó también sobre la disposición o preferencia de consumo de bebidas con aportes nutricionales sobre aquellas bebidas que no lo hacen, y se obtuvo como resultado que el 100% de las personas prefiere consumir una bebida nutritiva a una que no tiene valores nutritivos, como se evidencia en el siguiente gráfico.

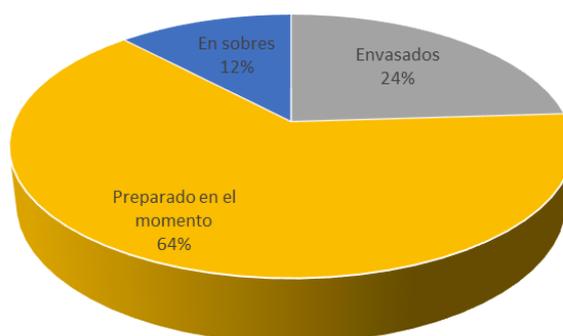


Gráfico 27. Preferencia en el consumo de bebidas nutritivas sobre otro tipo de bebidas.

Elaboración propia

Los encuestados se les consultó también sobre la plaza en donde le gustaría poder adquirir diferentes tipos de productos cítricos, ante lo cual los encuestados mencionaron que de preferencia en los centros comerciales en un 52% y en una cafetería en un 26%. Esta pregunta se la realizó con la intención de conocer de parte de las personas en dónde le gustaría encontrar productos de base cítrica.

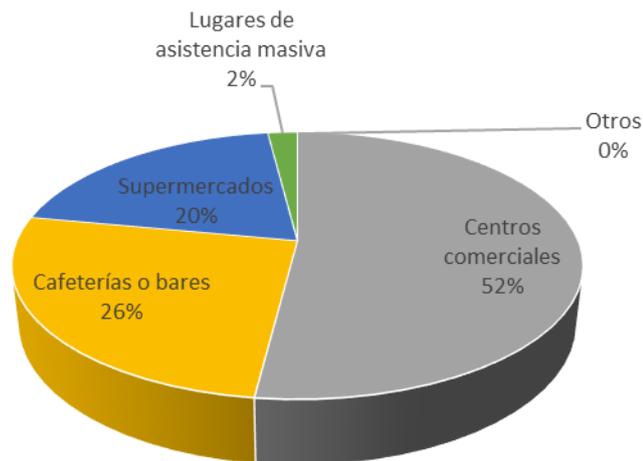


Gráfico 28. Lugar dónde podría adquirir productos cítricos

Elaboración propia.

En lo relacionado a la frecuencia de compra de productos cítricos por parte de los consumidores, los mismos mostraron en un 50% la preferencia más alta en la respuesta de una vez por semana, en un 26 % lo usuarios comprarían una vez por semana. Se destaca con esta pregunta que un usuario normalmente puede frecuentar o podría comprar un producto al menos una vez por semana. Esto conociendo las ventajas de consumo de los productos cítricos para la salud de los consumidores.

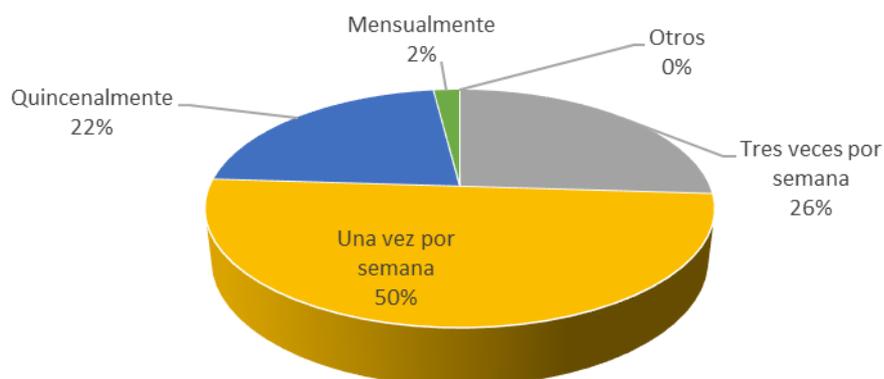


Gráfico 29. Frecuencia de consumo de productos cítricos

Elaboración propia.

Finalmente se les consulto sobre la disposición de probar o consumir una nueva línea de productos cítricos, los mismos que serán varios productos bajo una misma marca, ante esta consulta los usuarios contestó mayoritariamente 90% que si lo harían.

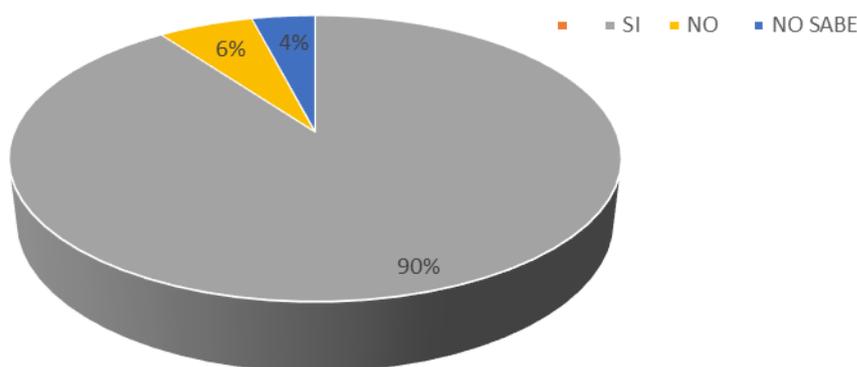


Gráfico 30. Disposición a probar una nueva línea de productos cítricos.

Elaboración propia.

Luego de conocer las respuestas obtenidas a lo largo de las encuestas dirigidas a un grupo focal se puede concluir que las personas si tienen la disposición al consumo de productos cítricos y también están dispuestos a consumir una nueva marca en el mercado. Además que la preferencia de consumo es en producto fresco, pero no solo se tiene preferencia por el producto principal de los cítricos (jugos), sino que además se da la pauta para en el modelo de negocios preparar productos como helados, confitería, granizados y varias líneas de producción usando como base de preparación los cítricos.

Se destaca además que en el mercado no se encuentra posicionada una marca totalmente, lo cual es una ventaja porque si se desea establecer una franquicia, en los dos primeros años del plan de negocios se debe trabajar fuertemente en el posicionamiento del mercado, como ser la principal en la producción de productos cítricos en el mercado.

Se puede destacar también que las personas prefieren encontrar estos productos en centros comerciales y cafeterías, en virtud de lo cual puede ser uno

de los requisitos para el establecimiento de locales franquiciados, el lugar en donde se montarían los diferentes locales a nivel nacional.

Finalmente en lo relacionado a las frecuencias las personas si tienen interés por consumir productos cítricos al menos una vez a la semana. En el plan de comercialización del plan de negocios se debe considerar una fuerte campaña enfocando los beneficios de consumo para la salud de cada uno de los productos y así posicionar la marca a futuro antes de proceder al modelo de franquicia.

4.2.4 Focus Group.

Partiendo de la premisa que un grupo focal debe de responder a interrogantes como: qué se desea lograr? Qué se busca con la investigación? Qué información se desea de este grupo?. El objetivo de este grupo focal se centró en la importancia de la nutrición de las bebidas y otros sub productos que usan como base cítricos.

Inicialmente ya en la sesión de trabajo se realizaron preguntas de estímulo, las mismas que como sugiere la metodología fueron concretas, estimulantes y flexibles. Se inició con dos preguntas básicas, la primera: ¿Conoce cuáles son los beneficios nutricionales y vitamínicos, para la salud de las personas el consumo de frutas cítricas? Y la segunda fue: ¿Cómo creen que la gente podría consumir mayor cantidad de fruta cítrica, o si existe una forma de producto que la gente aceptaría más?. Se destaca que estas preguntas fueron la guía inicial para arrancar el diálogo y tomar nota de todas las acotaciones realizadas por el grupo.

Con la finalidad de analizar de mejor manera la información general en conjunto en el siguiente cuadro se muestran alguna de las respuestas consideradas por los integrantes de grupo focal.

Integrantes	Beneficios nutricionales de los cítricos	Forma de incrementar consumo de fruta cítrica
1	Aporte de vitaminas y fibras	Bebidas hidratantes
2	Aporte de vitaminas A y C	Bebidas hidratantes y helados
3	Contiene vitaminas y ácido fólico	Consumo en fresco
4	Es antioxidante y tiene potasio y magnesio	Procesando sin perder características
5	Contenido de vitaminas A y C	Bebidas hidratantes
6	Ideal para deportistas	Una presentación en gomas para niños.

Cuadro 20. Respuestas más relevantes obtenidas en las preguntas del grupo focal.

Elaboración propia

Se ha intentado tabular las respuestas más significativas del grupo focal, con respecto a las cualidades nutricionales que pueden ser explotadas a nivel comercial en los productos cítricos; de lo cual se desprende que se puede dar un enfoque a la franquicia, que sus productos mejoran la salud de quienes le consuman por todo el contenido de vitaminas y antioxidantes que contienen. Además saltó un buen punto a nivel comercial por parte de los integrantes del grupo, y tiene que ver con el énfasis que se le puede hacer a este producto para las personas que practican deporte.

En un momento del diálogo todos los integrantes del grupo, coincidieron en que puede ser importante que los posibles productos puedan hacer un enfoque de mercado también en los deportistas, argumentando que los cítricos tienen buenas propiedades en la regeneración celular. También hicieron hincapié que se puede explotar a nivel comercial, que por ser los cítricos un buen antioxidante se lo use en la prevención de enfermedades cancerígenas.

4.3. Origen, descripción y principales consideraciones productivas de los cítricos

Los cítricos se originaron hace unos 20 millones de años en el sudeste asiático. Desde entonces hasta ahora han sufrido numerosas modificaciones debidas a la selección natural y a hibridaciones tanto naturales como producidas por el hombre.

La dispersión de los cítricos desde sus lugares de origen se debió fundamentalmente a los grandes movimientos migratorios: conquistas de Alejandro Magno, expansión del Islam, cruzadas, descubrimiento de América, etc. Mutaciones espontáneas han dado origen a numerosas variedades de naranjas que actualmente conocemos.

Los cítricos pertenecen a la clase Angiospermae, a la subclase dicotiledónea, a la orden rutae, a la familia rutaceae y al género citrus y cuenta con más de 145 especies, entre las que se destacan: naranja (*citrus sinensis*), mandarina (*citrus reticulata*), limón (*citrus limón*), lima (*citrus aurantifolia*), toronja (*citrus paradisi*). Se cree que el área general de origen de los cítricos es el suroeste de Asia incluyendo desde Arabia Oriental hacia el este hasta Filipinas y desde el Himalaya hacia el sur hasta Indonesia o Australia, el movimiento de dispersión de los diferentes tipos de cítricos ocurrió dentro del área general de origen desde antes de que existiera registro histórico.

El género *Citrus* cuyo término común es cítrico, designa las especies de grandes arbustos o arbolillos perennes (entre 5 y 15 m) cuyos frutos o frutas, de la familia de las Ruteáceas, poseen un alto contenido en vitamina C y ácido cítrico, el cual les proporciona ese típico sabor ácido tan característico. Oriundo del Asia tropical y subtropical, este género contiene tres especies y numerosos híbridos cultivados, inclusive las frutas más ampliamente comercializadas, como el limón, la naranja, la lima, el pomelo y la mandarina, con diversas variedades que dependen de la región en la que se cultive cada una de ellas.

Debido a la facilidad de hibridación de los cítricos, todos los cultivos para uso comercial se obtienen injertando las especies cultivares deseadas sobre plantones seleccionados por su resistencia a las enfermedades. Como ya se ha comentado, las especies del género *Citrus* tienen una gran facilidad de hibridación por lo que tradicionalmente ha habido mucha confusión en la clasificación taxonómica de muchas especies.

En 1997 Mabberley propuso una clasificación pragmática de los principales citrus cultivados de modo que aclarase el caos que muchas veces hay según se consulten unas fuentes u otras. Esta clasificación simplifica y aclara el género y parece contar con el consenso de los principales botánicos. Mabberley postula que

únicamente existen tres especies principales *Citrus* máxima, *Citrus medica* y *Citrus reticulata*, siendo todas las restantes híbridos de estas tres. Esta teoría solo hace referencia a los cítricos cultivados no al resto de especies de este género.

Esta clasificación quedaría como sigue:

1 - *Citrus medica* L. Es el citrón, incluye el cultivar "Etrog" utilizado en la fiesta judía de los tabernáculos. Con dos taxones híbridos:

Citrus × *limon* (L.) Osbeck. Que es el limón.

Citrus × *jambhiri* Lush., es el limón rugoso.

2 - *Citrus maxima* (Burm.) Merr, es la pampelmusa o pummelo. Con dos taxones híbridos:

Citrus × *aurantiifolia*, son las limas, que son híbridos de *C. maxima* con otras especies del género *Citrus*, aunque hay autores que piensan que incluso podrían ser otras especies fuera de este género.

Citrus × *aurantium* (*Citrus maxima* × *Citrus reticulata*), Que forman el grupo de las naranjas amargas. Dentro de este taxón se consideran otros cuatro híbridos más.

Citrus × *sinensis*, son también híbridos de *Citrus maxima* × *Citrus reticulata* pero con mayor proporción de mandarina, son las conocidas naranjas dulces.

Citrus × *paradisi*, es el pomelo, que es un retrocruce entre naranja y *C. maxima*.

Citrus × *nobilis*, son los tangor. También son retrocruces con *C. maxima*.

Citrus × *tangelo*, son los tangelos. Que son sucesivos cruces de *C. paradisi* y *C. reticulata*

El proceso de maduración de la fruta respecto a la producción de azúcares, disminución de acidez y el desarrollo del color, alcanzan su mayor eficiencia cuando las variaciones de temperatura diurna y nocturna son amplias. En nuestro país, la mayor producción y mejor calidad de la fruta se obtiene en zonas donde las temperaturas promedio, oscilan entre 18°C para la temperatura mínima y 28°C para la máxima, con pequeñas variaciones para cada especie y variedad. La

temperatura también afecta la duración del período comprendido entre la floración y la cosecha de la fruta madura; es más largo en zonas con temperaturas frescas. En términos generales, se estima que la cantidad de agua necesaria para una hectárea de cítricos oscila entre 9.000 y 12000 m³, por hectárea por año, sin embargo, las precipitaciones mayores no son problemáticas siempre y cuando haya un buen drenaje del suelo.

Precipitación más baja o una estación seca definida pequeña o prolongada afectan este cultivo por lo que el riego es fundamental. Se considera que la humedad relativa influye sobre la calidad de la fruta. Los cítricos en regiones donde la humedad relativa es alta, tienden a tener piel más delgada y suave, contienen mayor cantidad de jugo y son de mejor calidad; aunque, en casos extremos, presenta como desventaja el favorecer el desarrollo de enfermedades fungosas y de algunas plagas. El rango adecuado de humedad relativa puede considerarse entre 40% y 70%.

Antes de establecer una plantación, la velocidad del viento predominante en la zona debe tenerse muy en cuenta, ya que los vientos fuertes provocan deshidratación, roturas de ramas, caída de flores, hojas y frutos, lo que puede evitarse mediante el establecimiento de barreras rompevientos. Las altitudes aptas para el cultivo de naranjas para jugo, oscila entre los 500 y 1.200 msnm, mientras que las zonas bajo los 500 m, son muy adecuadas para ciertas especies de cítricos como las toronjas, limones, limas ácidas, grapefruit y algunas mandarinas.

Los aspectos más importantes del suelo para el cultivo de cítricos son la profundidad efectiva del suelo y la textura. La profundidad efectiva se entiende como la mayor profundidad a que penetran las raíces de los árboles, sin que encuentren obstáculos físicos que impidan su normal crecimiento y desarrollo. Estos obstáculos pueden ser la presencia de rocas o materiales poco meteorizados, que por su dureza impiden físicamente la penetración de la raíz, capas de suelo compactas y una tabla de agua o nivel freático a escasa profundidad. Se recomienda que la profundidad de los suelos dedicados al cultivo de los cítricos no sea inferior a 1 m aunque es conveniente que sea de 1,5 m. La textura ideal de los suelos para el cultivo de los cítricos está comprendida entre liviana y media. Los suelos pesados con lenta infiltración no deben dedicarse a este cultivo ya que

generalmente están asociados como pudriciones de las raíces causadas por los hongos *Phytophthora parasitica*, *Citrothpora* y *Diplodia*, y el crecimiento es muy lento. El pH+ más conveniente para cítricos está posiblemente entre 5,5 y 6,5.

4.3.1. Utilidades y beneficios de los cítricos: Toronja, Mandarina, Limón, Naranja, otros.

Los cítricos han sido a través de los años una de las frutas más promocionadas comercialmente en cuanto a sus beneficios para la salud de las personas que la consumen, a continuación se mencionan algunos de estos:

- La vitamina C interviene en la formación de colágeno, huesos y dientes, glóbulos rojos y favorece la absorción del hierro de los alimentos y la resistencia a las infecciones. La vitamina C, como antioxidante, contribuye a reducir el riesgo de múltiples enfermedades, entre ellas, las cardiovasculares, las degenerativas e incluso el cáncer.
- El ácido fólico interviene en la producción de glóbulos rojos y blancos, en la síntesis material genético y la formación anticuerpos del sistema inmunológico.
- El potasio es un mineral necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso y para la actividad muscular normal, interviene en el equilibrio de agua dentro y fuera de la célula.
- El magnesio se relaciona con el funcionamiento de intestino, nervios y músculos, forma parte de huesos y dientes, mejora la inmunidad y posee un suave efecto laxante.
- Los ácidos málico y cítrico poseen una acción desinfectante y alcalinizan la orina. El ácido cítrico potencia la acción de la vitamina C.
- Con la salvedad de que la mandarina aporta menos cantidad de vitamina C que otros cítricos, sigue siendo una fuente excelente de esta vitamina. Se sabe con seguridad que esta vitamina ejerce una clara acción anti-infecciosa, estimulando la formación de anticuerpos y la actividad de los fagocitos (célula capaz de englobar microbios y células extrañas que son destruidos en su interior).
- El cáncer, el sida, las enfermedades infecciosas y las inflamatorias crónicas, como el reumatismo, hacen disminuir la concentración de la vitamina C en el plasma, por lo que es interesante en estos casos asegurar su aporte por medio de la alimentación. Otras situaciones en las que están aumentados los requerimientos son: tabaquismo,

alcoholismo, empleo de ciertos medicamentos, embarazo y lactancia, estrés emocional o ambiental y la práctica intensa de deporte.

- Comer mandarina, naranja o pomelo puede reportar más beneficios durante los meses invernales y en los cambios estacionales, cuando son frecuentes los altibajos en el sistema de defensas y se es propenso a contraer resfríos o infecciones.
- La mandarina es una de las frutas que más carotenoides presenta en su composición, aporta beta-criptoxantina y beta-caroteno en cantidades sobresalientes. La actividad antioxidante de estos elementos fitoquímicos y de la vitamina C proporciona al alimento propiedades fisiológicas que van más allá de las nutricionales propiamente dichas. Los antioxidantes combaten la acción nociva de los radicales libres, sustancias responsables del desarrollo de enfermedades cardiovasculares, degenerativas y cáncer.
- En caso de anemia ferropénica, es muy útil consumir mandarinas, naranjas, pomelos o limones acompañando a los alimentos ricos en hierro o a los suplementos de este mineral, ya que la vitamina C que aportan aumenta la absorción de hierro y esto acelera la recuperación.
- Para los deportistas, por el contenido en potasio, vitamina C, carotenoides y otros nutrientes en las mandarinas, naranjas y pomelos, constituyen una buena alternativa para reponer los minerales y el líquido perdidos después de la actividad física y para minimizar el riesgo de lesiones y potenciar las defensas. Su zumo mezclado con agua, bicarbonato y azúcares puede hacer perfectamente las funciones de bebida rehidratante durante la competición en deportes que tengan una duración mayor a 90 minutos, en los que las pérdidas de glucosa, agua y electrolitos son más acusadas.
- La naranja y su zumo son fuente excelente de vitamina C, flavonoides y beta-caroteno, por lo que esta fruta se considera especialmente interesante para la salud cardiovascular. Estas sustancias tienen función antioxidante; inhiben la oxidación del llamado "mal colesterol" (LDL-c) e impiden que éste se deposite en las paredes de los vasos sanguíneos y previenen de este modo la aterosclerosis.
- El pomelo o su zumo también son fuente importante de vitamina C, flavonoides, beta-caroteno (provitamina A) en las variedades de pulpa coloreada, por lo que se considera esta fruta especialmente interesante para la prevención y el tratamiento de diversas patologías por sus efectos antioxidantes.
- Los antioxidantes bloquean el efecto dañino de los denominados "radicales libres". La respiración en presencia de oxígeno es esencial

en la vida celular de nuestro organismo, pero como consecuencia de la misma se producen unas moléculas, los radicales libres, que ocasionan a lo largo de la vida efectos negativos para la salud a través de su capacidad de alterar el ADN (los genes), las proteínas y los lípidos o grasas ("oxidación"). En nuestro cuerpo existen células que se renuevan continuamente (de la piel, del intestino...) y otras que no (células del hígado...). Con los años, los radicales libres aumentan el riesgo de que se produzcan alteraciones genéticas sobre las primeras, favoreciendo el desarrollo de cáncer o bien, reducen la funcionalidad de las segundas, lo que es característico del proceso de envejecimiento.

En el anexo 2, se puede apreciar de forma más detallada las características nutricionales de los principales cítricos.

4.3.2. Principales datos del mercado a nivel mundial

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, Brasil lideró la producción mundial de cítricos mediante el cultivo de 18 millones de toneladas en 2012. Luego de Brasil se ubicaron Estados Unidos (8,1 millones) China (6,5), India (5), México (3,6), España (2,9), Egipto (2,7), Italia (1,7), Turquía (1,6) y Sudáfrica (1,6).

Al respecto, la mayoría de los cítricos de verano importados por Estados Unidos proviene de Sudáfrica, Chile, Australia, España e Italia, mercados que han proyectado cifras de producción más bajas para este periodo de exportaciones.

Además, los cítricos procedentes de estos países logran satisfacer la demanda de los consumidores estadounidenses por productos de alta calidad, sabrosura y amplitud de variedades, elementos altamente exigidos por este mercado, sobre todo durante el periodo en que la producción nacional de cítricos se encuentra en su temporada baja. Por otro lado, en la mayoría de los casos, estas naciones envasan sus cítricos atractivamente, incentivando su consumo entre la población estadounidenses.

Sudáfrica, también es un mercado que tiene una alta participación en las exportaciones de cítricos a los Estados Unidos. Según Mark Greenberg, presidente y director ejecutivo de Capespan América del Norte, con sede en Quebec, la calidad y volúmenes de cosecha de Sudáfrica este año se ven sanas y fuertes.

“La Naranja Navel, podría tender a ser más pequeña que la temporada pasada, sobre todo en las primeras semanas de la temporada,” aseguró el ejecutivo, agregando que: “Aunque habrá que esperar para ver buena fruta, las expectativas son que Sudáfrica exportará entre un 10 y 15 por ciento más de naranjas a los Estados Unidos que la temporada pasada”.

Los contratos de Australia como proveedor de América del Norte, durante la temporada, también siguen creciendo. Según la Red de Información Agraria Mundial, las condiciones de crecimiento en ese país para la temporada 2013-14 eran buenas en términos de producción de cítricos. El informe indicó que la fruta era de buen tamaño para la comercialización y la calidad externa e interna era alta. La producción de naranjas Navel se estima en 230.000 toneladas métricas, frente a 205.000 toneladas de la campaña anterior.

Aunque no es una zona importante en la producción de naranjas, Queensland, al noreste de Australia, es el mayor estado productor de mandarinas. Fue golpeado por una gran inundación a finales de enero 2013, provocando graves daños a la infraestructura y la pérdida de algunos huertos y árboles.

Chile también sigue aumentando su negocio de exportación con América del Norte. Las exportaciones de Navel a Norteamérica crecieron un 176 por ciento entre 2009 y 2013, mientras que las exportaciones de mandarinas y clementinas crecieron un 110 por ciento.

La producción mundial de cítricos es aproximadamente de 85 millones de toneladas, según datos de la FAO, y ha crecido un 11% en los últimos cinco años. El porcentaje más alto de esta cantidad se consume o industrializa en los países de origen, y sólo aproximadamente algo más de 10 millones de toneladas se destina a exportación internacional como fruta fresca. El crecimiento en los últimos cinco años ha sido del orden del 14%.

Países	2011	2012
China	22.700	23.400
Brasil	20.645	18.155
Estado Unidos	10.027	9.924
México	6.294	5.200
España	6.178	5.525
Argentina	3.613	3.230
Italia	3.450	3.720
Turquía	3.077	3.424
Egipto	2.645	2.645
Marruecos	1.736	1.819
Japón	882	1.015
Grecia	811	656

Tabla 8. Principales productores mundiales de cítricos frescos

Fuente y elaboración: FAO, 2013

Año 2010			Año 2011			Año 2012		
País Exportador	Dólares FOB	%	País Exportador	FOB USD	%	País Exportador	Dólares FOB	%
Naranjas								
España	1.406.932.704	43%	España	1.361.774.462	42%	Polonia	685.877.759	38%
Polonia	1.252.601.266	39%	Polonia	1.208.290.551	38%	España	678.824.192	37%
Sudáfrica	599.595.830	18%	Estados Unidos	648.979.779	20%	Estados Unidos	448.258.475	25%
Mandarinas								
España	1.989.060.340	47%	Polonia	1.630.039.937	44%	España	941.722.051	46%
Polonia	1.773.191.051	42%	España	1.462.947.105	40%	Polonia	743.616.329	37%
China	436.158.367	11%	China	572.106.285	16%	China	338.323.857	17%
Pomelos								
Estados Unidos	216.092.339	48%	Estados Unidos	177.423.342	42%	Estados Unidos	88.668.904	62%
Países Bajos	136.244.793	31%	Sudáfrica	127.630.279	30%	Países Bajos	27.644.426	19%
Sudáfrica	91.793.408	21%	Países Bajos	117.353.868	28%	Turquía	27.147.637	19%
Limones								
España	484.998.795	41%	España	481.564.536	40%	Polonia	186.972.290	45%
Polonia	428.381.214	37%	Polonia	408.254.495	34%	España	168.991.643	40%
Argentina	252.020.635	22%	Argentina	307.681.027	26%	México	61.457.101	15%

Tabla 9. Principales exportadores mundiales de cítricos frescos por rubro.

Fuente y elaboración: FAO, 2013

La superficie plantada con cítricos no se sabe con certeza, pero se ha estimado en alrededor de 2,9 millones de hectáreas, aunque esto es probablemente

una subestimación, ya que un informe de la FAO en 1997 indicó que sólo en China hay 1,3 millones de hectáreas.

Mientras que la producción está muy extendida a nivel mundial, el grueso de la cosecha de cítricos se origina en un relativamente pequeño grupo de países, con los principales 15 países que representan más del 80 por ciento de la producción mundial. Brasil y Estados Unidos siguen liderando la producción mundial como lo han hecho durante varias décadas y juntos, estos dos países producen alrededor del 37 por ciento de la cosecha de cítricos del mundo, con 14,8 millones de toneladas y 14,3 millones respectivamente.

Aunque las ventas de frutas frescas son importantes en sus mercados locales con un volumen estimado en Brasil para todos los tipos en 4,92 millones de toneladas y en los EE.UU. 3,49 millones de toneladas, la mayor parte de su cosecha de cítricos es procesado: el 69 por ciento en Brasil y el 73 por ciento en el EE.UU. Además, su tonelaje combinado de total de cítricos elaborados ronda el 80 por ciento de la producción total del mundo. Alrededor de un tercio de la producción de cítricos del mundo, se procesa, la misma proporción que hace una década, y sobre todo en forma de zumo concentrado.

El resto de países del mundo, importantes productores de cítricos como China, Japón, India, Pakistán, México, Irán, Egipto y Argentina, tienen importantes mercados locales para la fruta fresca, mientras que otros como España, Marruecos, Israel, Cuba y Sudáfrica dependen de las exportaciones de fruta fresca como una salida para gran parte de su producción.

Casi todo el comercio mundial de cítricos frescos es en el interior o en el hemisferio norte, especialmente de Europa occidental. La mayor parte es de los países vecinos en la región mediterránea, como España, Israel, Marruecos, Chipre y Grecia, Italia es un importador ahora confirmado de cítricos frescos. Los EE.UU. tienen un comercio significativo a la vecina Canadá y Japón, el Lejano Oriente y Europa Occidental. El país exportador más importante en el hemisferio sur es el sur de África, con más de 0,5 millones de toneladas anuales.

El siguiente cuadro a continuación muestra los principales destinos (importaciones) a nivel mundial de los cítricos, por año, país de destino y tipo de cítrico. Hay que destacar que el dato se encuentra expresado en precios FOB.

Año	Producto	País de destino	Dólares FOB	Toneladas	Porcentaje U\$S
2010	Limón	Países Bajos	52.057.365	76.349	49%
	Mandarinas	Rusia	33.316.245	43.930	31%
	Naranjas	Países Bajos	17.487.708	35.852	17%
	Pomelo	Países Bajos	3.208.211	6.383	3%
2011	Limón	Países Bajos	42.576.738	64.785	41%
	Mandarinas	Rusia	37.863.544	46.338	37%
	Naranjas	España	19.400.544	37.446	19%
	Pomelo	Países Bajos	2.783.312	5.367	3%
2012	Limón	Países Bajos	44.463.623	64.019	48%
	Mandarinas	Rusia	33.359.805	40.786	37%
	Naranjas	España	12.239.658	26.970	14%
	Pomelo	Países Bajos	465.744	873.120	1%

Tabla 10. Principales destinos de las exportaciones de cítricos frescos

Fuente y elaboración: FAO

4.3.3. Producción de los cítricos y mercado nacional

La producción nacional de cítricos al igual que el de otros cultivos, ha tenido problemas en cuanto a la productividad en relación a las medias a nivel mundial de los países productores. Esto se ha debido a malas prácticas en la producción, el uso de materiales que no son altamente productivos, manejo fitosanitario entre otras.

A nivel de la provincia de Manabí se han reportado como uno de los principales productores de cítricos a nivel nacional, a continuación en el siguiente gráfico se muestran las cifras del último censo agropecuario en el que se reportan la cantidad de hectáreas sembradas y la producción en relación con otros cultivos.

TIPOS DE CULTIVOS	SUPERFICIE (HA)	PRODUCCION(T.M.)	SUPERFICIE (HA)	PRODUCCION(T.M.)	SUPERFICIE (%)	PRODUCCION (%)
	MANABÍ	MANABÍ	REGION 4	REGION 4	% DE LA REGION	% DE LA REGION
HORTALIZAS	4.884	32.622	4.929	32.794	99,1%	99,5%
LEGUMBRES	2.954	1.308	3.067	1.332	96,3%	98,2%
CEREALES	81.130	108.784	83.623	110.988	97,0%	98,0%
HIERBAS AROMATICAS	-	-	-	-	-	-
TUBERCULOS	3.539	5.659	6.711	27.395	52,7%	20,7%
TOTAL	92.507	148.373	98.330	172.509	94,1%	86,0%

Tabla 11. Superficie y Producción en Manabí de cítricos y otros cultivos

Fuente: MAGAP

Elaboración propia.

Los siguientes gráficos y cuadros proporcionarán la información en cuánto a las importaciones y exportaciones de cítricos en Ecuador. Al final se puede

también mostrar que la balanza comercial en este producto es favorable en la relación exportaciones importaciones.

Sin embargo la tendencia al igual que en la mayoría de los países es que gran cantidad de la producción nacional se la utiliza en el autoconsumo, otra parte es dirigida para el mercado externo.

En el caso concreto del Ecuador en la actualidad las importaciones de cítricos se realiza para algunos tipos de naranjas que no son producidas en el país, además en los últimos años ha existido una importante cantidad de producto que ha ingresado por medio del mercado peruano, sin embargo no se tiene un reporte confiable de este dato porque mucho producto entra sin los respectivos controles aduaneros y por ende sin datos reales de sus volúmenes.

El siguiente gráfico y cuadro muestran las cantidades importadas de frutas, frutos comestibles, cítricos melones o sandías desde el Ecuador hacia otros países

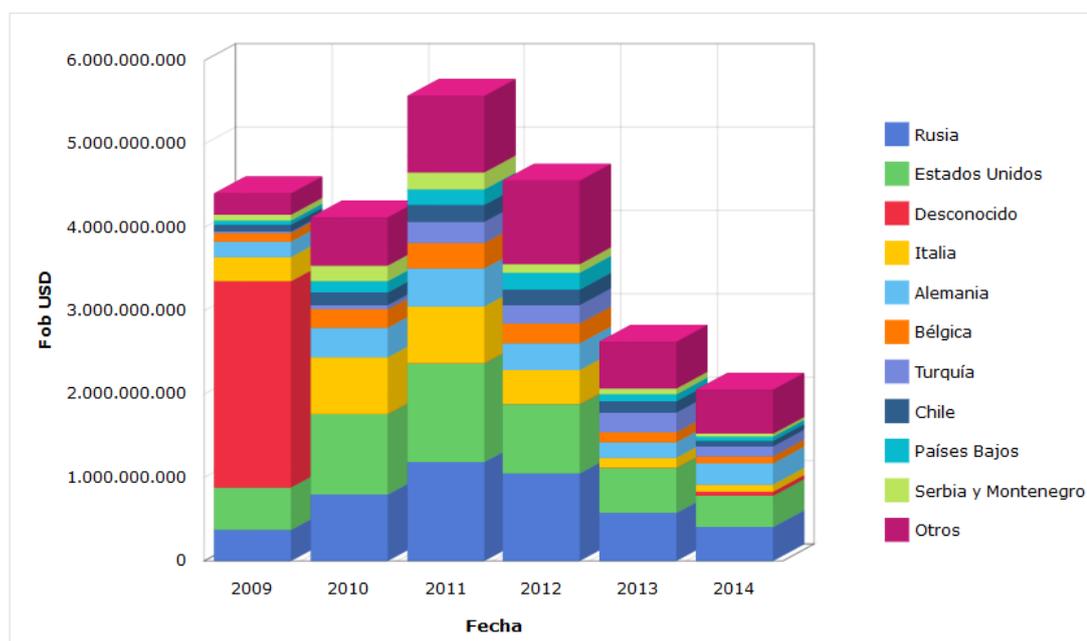


Gráfico 4. Evolución de las importaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB (2009-2014)

País Importador	Fecha	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rusia		374.513.458	799.958.784	1.194.041.523	1.057.417.662	575.466.278	400.238.814
Estados Unidos		508.437.541	966.089.389	1.177.462.510	825.388.100	539.923.623	380.300.887
Desconocido		2.476.131.965	10.425	272.540	2.610.647	6.038.083	52.496.414
Italia		288.295.327	674.208.753	682.612.319	395.012.255	115.589.285	87.846.715
Alemania		188.797.643	362.967.883	447.558.683	337.970.223	192.232.185	247.344.218
Bélgica		94.184.928	216.317.846	305.655.829	234.669.420	113.769.967	81.940.662
Turquía		14.924.952	52.650.568	257.834.098	211.272.438	237.193.701	128.652.472
Chile		87.612.883	146.492.309	199.472.561	184.148.034	141.558.892	53.588.679
Países Bajos		51.595.337	138.332.096	191.836.177	206.842.328	83.942.823	61.578.739
Serbia y Montenegro		66.042.813	176.925.684	203.024.882	112.153.687	57.780.347	38.702.502
Otros		259.621.867	593.062.427	919.117.074	995.608.423	570.664.547	519.978.331
Total		4.410.158.713	4.127.016.164	5.578.888.196	4.563.093.216	2.634.159.731	2.052.668.433

Tabla 12. Gráfico: Evolución de las importaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB (2009-2014)

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

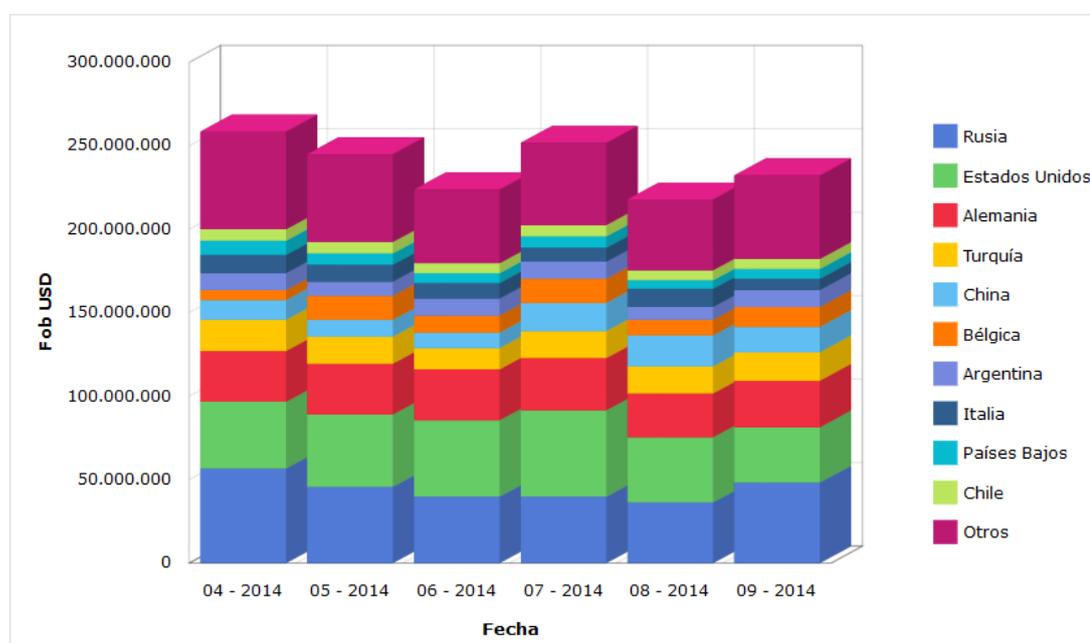


Gráfico 5. Evolución de las importaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB (período 2014)

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

País Importador	Fecha					
	04 - 2014	05 - 2014	06 - 2014	07 - 2014	08 - 2014	09 - 2014
Rusia	56.580.151	46.166.584	39.443.680	39.526.198	36.424.852	48.384.166
Estados Unidos	40.310.572	43.018.439	46.067.183	51.602.988	39.060.853	33.204.852
Alemania	30.470.261	30.617.691	30.185.664	32.108.957	26.399.071	27.729.852
Turquía	18.466.373	16.050.215	13.381.000	16.034.977	15.925.786	16.917.799
China	11.544.175	10.043.596	9.342.752	16.868.472	18.824.513	15.011.524
Bélgica	6.270.847	14.235.071	9.826.906	13.878.606	9.029.980	12.131.735
Argentina	9.874.025	8.469.066	9.903.067	10.370.951	8.090.758	10.309.899
Italia	11.094.652	9.832.427	9.409.188	8.417.323	10.279.354	6.734.968
Países Bajos	8.706.231	7.475.112	6.000.668	6.926.266	5.305.984	6.243.770
Chile	6.384.219	6.227.866	5.729.560	7.208.576	6.290.859	5.848.368
Otros	58.527.829	52.551.771	44.323.941	48.742.444	42.444.064	49.356.981
Total	258.229.334	244.687.837	223.613.609	251.685.759	218.076.074	231.873.913

Tabla 13. Gráfico: Evolución de las importaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB (período 2014)

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

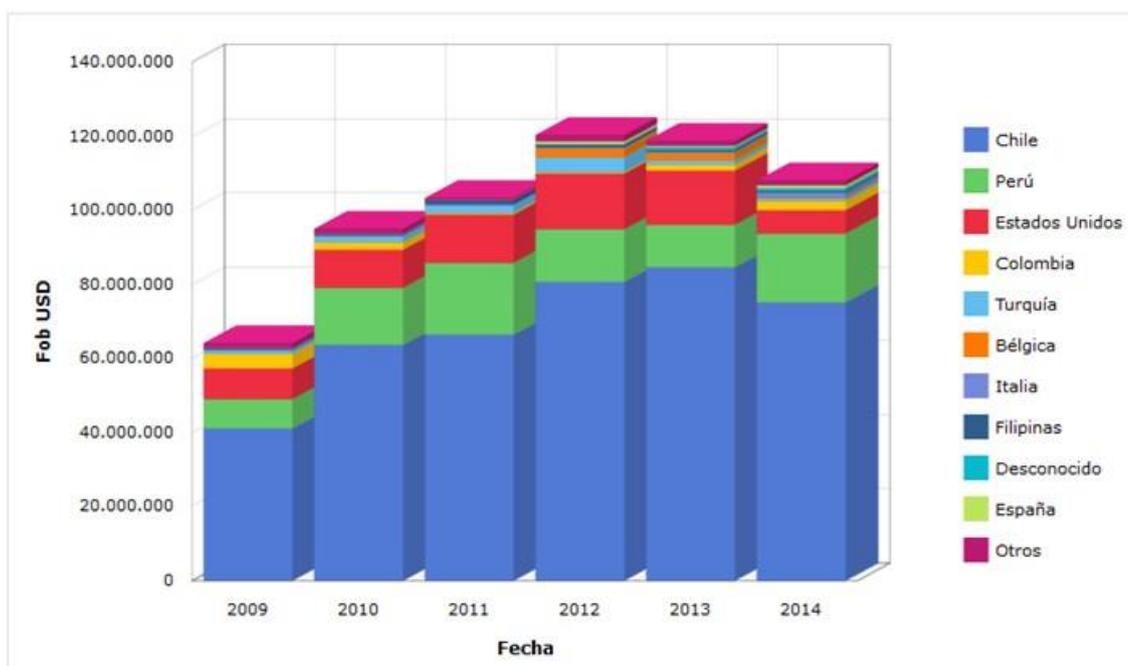


Gráfico 6. Evolución de las importaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB (período 2009-2014)

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

Pais Exportador	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Chile	41.157.915	63.788.460	66.291.821	80.841.853	84.720.794	75.140.961
Perú	7.726.375	15.327.543	19.689.532	14.026.952	11.388.062	18.635.092
Estados Unidos	8.641.024	10.421.175	12.882.052	15.259.337	14.595.874	6.370.483
Colombia	3.713.989	2.001.199	534.779	321.590	1.731.219	2.243.803
Turquía	684.526	1.333.531	1.892.413	3.655.901	1.206.146	663.494
Bélgica		170.172		2.459.609	1.702.190	730.232
Italia	694.958	456.729	416.309	684.828	689.384	905.877
Filipinas	316.686	362.655	1.069.533	670.872	225.057	558.825
Desconocido				22.295	905.575	862.760
España	20.465	793	117.654	574.763	364.981	680.404
Otros	1.026.960	949.014	385.138	1.880.266	1.261.807	998.023
Total	63.982.899	94.811.270	103.279.230	120.398.267	118.791.089	107.789.954

Tabla 14. Evolución de las importaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB (período 2009-2014)

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

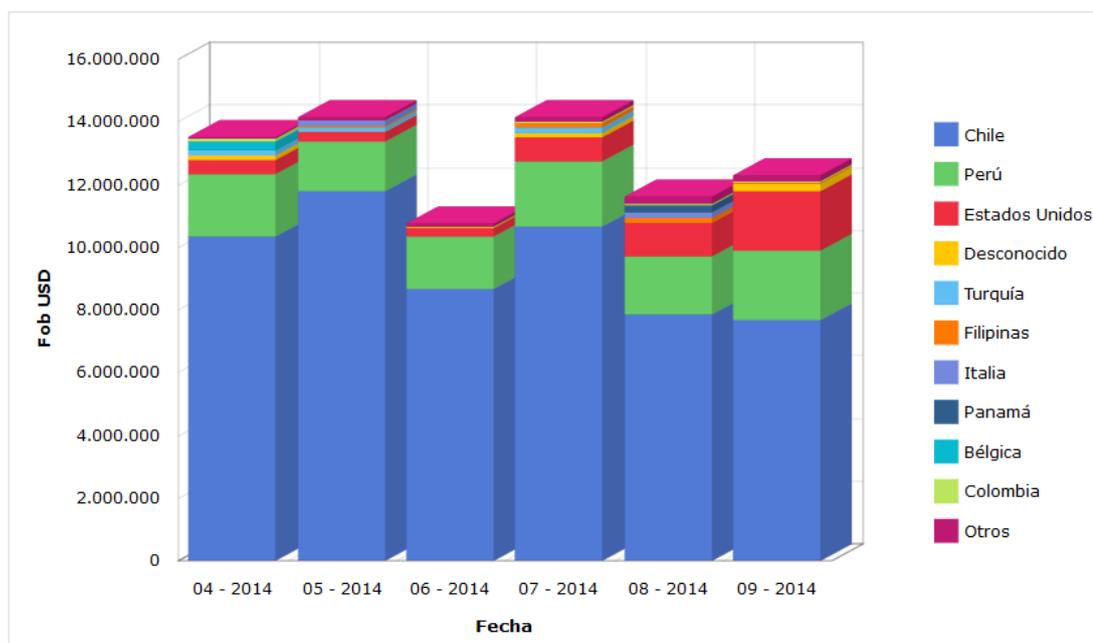


Gráfico 7. Evolución de las importaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB (período 2014)

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

País Exportador	Fecha					
	04 - 2014	05 - 2014	06 - 2014	07 - 2014	08 - 2014	09 - 2014
Chile	10.343.086	11.798.801	8.668.827	10.668.134	7.853.051	7.687.801
Perú	2.014.109	1.560.948	1.661.396	2.077.741	1.887.006	2.216.005
Estados Unidos	448.615	314.784	298.924	758.676	1.069.557	1.894.866
Desconocido	113.056	8.566	21.673	165.174	2.262	224.397
Turquía	173.388	143.332		173.388		
Filipinas		42.278		136.755	131.683	64.320
Italia		186.106			180.802	
Panamá	8.370	8.500	18.706		232.690	
Bélgica	261.971		835			
Colombia	127.464	5.615	13.272	34.532	13.380	19.767
Otros	12.347	93.127	81.254	150.619	264.739	181.514
Total	13.502.406	14.162.055	10.764.887	14.165.019	11.635.169	12.288.670

Tabla 15. Evolución de las importaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB (período 2014)

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

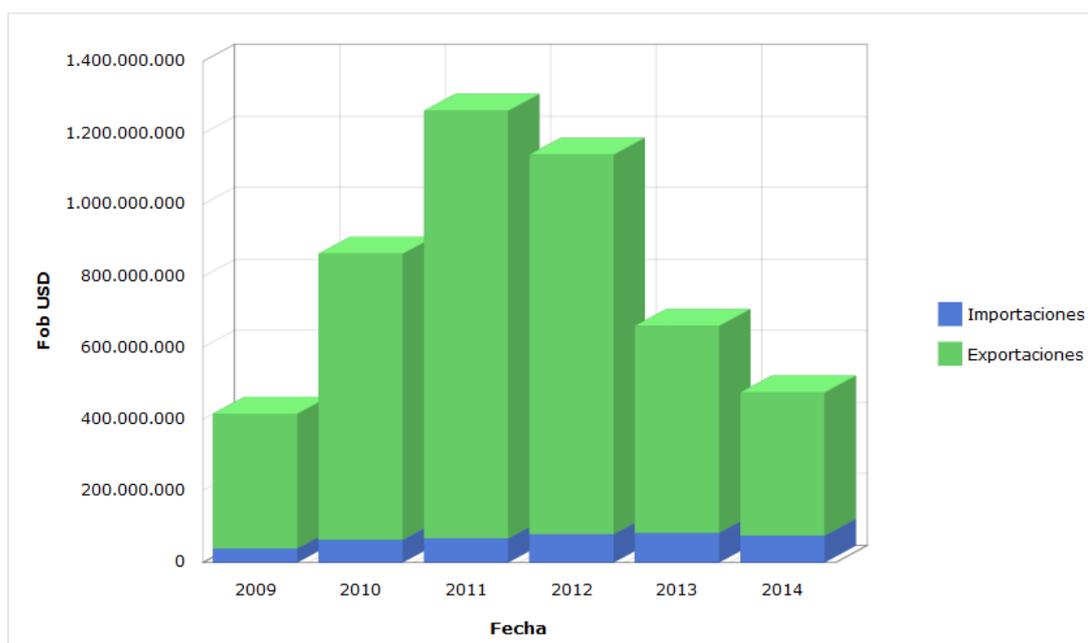


Gráfico 8. Balanza de importaciones y exportaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB (período 2009-2014)

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

Fecha	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pais Exportador						
Importaciones						
Chile	41.157.915	63.788.460	66.291.821	80.841.853	84.720.794	75.140.961
Perú	7.726.375	15.327.543	19.689.532	14.026.952	11.388.062	18.635.092
Estados Unidos	8.641.024	10.421.175	12.882.052	15.259.337	14.595.874	6.370.483
Colombia	3.713.989	2.001.199	534.779	321.590	1.731.219	2.243.803
Turquía	684.526	1.333.531	1.892.413	3.655.901	1.206.146	663.494
Bélgica		170.172		2.459.609	1.702.190	730.232
Italia	694.958	456.729	416.309	684.828	689.384	905.877
Filipinas	316.686	362.655	1.069.533	670.872	225.057	558.825
Desconocido				22.295	905.575	862.760
España	20.465	793	117.654	574.763	364.981	680.404
Otros	1.026.960	949.014	385.138	1.880.266	1.261.807	998.023
Total	63.982.899	94.811.270	103.279.230	120.398.267	118.791.089	107.789.954

Tabla 16. Importaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB (período 2009-2014) por país de destino.

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

Fecha País Importador	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exportaciones						
Rusia	374.513.458	799.958.784	1.194.041.523	1.057.417.662	575.466.278	400.238.814
Estados Unidos	508.437.541	966.089.389	1.177.462.510	825.388.100	539.923.623	380.300.887
Desconocido	2.476.131.965	10.425	272.540	2.610.647	6.038.083	52.496.414
Italia	288.295.327	674.208.753	682.612.319	395.012.255	115.589.285	87.846.715
Alemania	188.797.643	362.967.883	447.558.683	337.970.223	192.232.185	247.344.218
Bélgica	94.184.928	216.317.846	305.655.829	234.669.420	113.769.967	81.940.662
Turquía	14.924.952	52.650.568	257.834.098	211.272.438	237.193.701	128.652.472
Chile	87.612.883	146.492.309	199.472.561	184.148.034	141.558.892	53.588.679
Países Bajos	51.595.337	138.332.096	191.836.177	206.842.328	83.942.823	61.578.739
Serbia y Montenegro	66.042.813	176.925.684	203.024.882	112.153.687	57.780.347	38.702.502
Otros	259.621.867	593.062.427	919.117.074	995.608.423	570.664.547	519.978.331
Total	4.410.158.713	4.127.016.164	5.578.888.196	4.563.093.216	2.634.159.731	2.052.668.433

Tabla 17. Exportaciones de frutas y frutos comestibles, cítricos, melones o sandías – anual FOB. (Período 2009-2014) por país de destino, por país de destino.

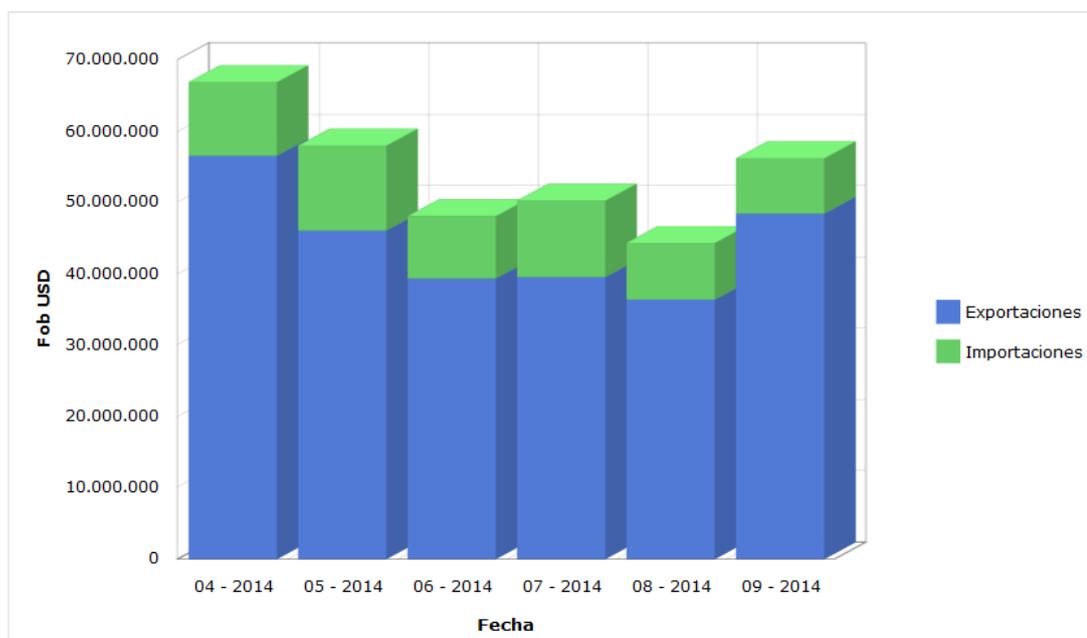


Gráfico 9. Evolución de Importaciones y Exportaciones de Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías - Mensual FOB USD

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

Fecha Pais Exportador	04 - 2014	05 - 2014	06 - 2014	07 - 2014	08 - 2014	09 - 2014
Importaciones						
Chile	10.343.086	11.798.801	8.668.827	10.668.134	7.853.051	7.687.801
Perú	2.014.109	1.560.948	1.661.396	2.077.741	1.887.006	2.216.005
Estados Unidos	448.615	314.784	298.924	758.676	1.069.557	1.894.866
Desconocido	113.056	8.566	21.673	165.174	2.262	224.397
Turquía	173.388	143.332		173.388		
Filipinas		42.278		136.755	131.683	64.320
Italia		186.106			180.802	
Panamá	8.370	8.500	18.706		232.690	
Bélgica	261.971		835			
Colombia	127.464	5.615	13.272	34.532	13.380	19.767
Otros	12.347	93.127	81.254	150.619	264.739	181.514
Total	13.502.406	14.162.055	10.764.887	14.165.019	11.635.169	12.288.670
Fecha Pais Importador	04 - 2014	05 - 2014	06 - 2014	07 - 2014	08 - 2014	09 - 2014
Exportaciones						
Rusia	56.580.151	46.166.584	39.443.680	39.526.198	36.424.852	48.384.166
Estados Unidos	40.310.572	43.018.439	46.067.183	51.602.988	39.060.853	33.204.852
Alemania	30.470.261	30.617.691	30.185.664	32.108.957	26.399.071	27.729.852
Turquía	18.466.373	16.050.215	13.381.000	16.034.977	15.925.786	16.917.799
China	11.544.175	10.043.596	9.342.752	16.868.472	18.824.513	15.011.524
Bélgica	6.270.847	14.235.071	9.826.906	13.878.606	9.029.980	12.131.735
Argentina	9.874.025	8.469.066	9.903.067	10.370.951	8.090.758	10.309.899
Italia	11.094.652	9.832.427	9.409.188	8.417.323	10.279.354	6.734.968
Países Bajos	8.706.231	7.475.112	6.000.668	6.926.266	5.305.984	6.243.770
Chile	6.384.219	6.227.866	5.729.560	7.208.576	6.290.859	5.848.368
Otros	58.527.829	52.551.771	44.323.941	48.742.444	42.444.064	49.356.981
Total	258.229.334	244.687.837	223.613.609	251.685.759	218.076.074	231.873.913

Tabla 18 y 19. Evolución de Importaciones y Exportaciones de Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías - Mensual FOB USD

Fuente: Banco Central.

Elaboración: Trade Nosis.

CAPÍTULO V

5.1. Propuesta

5.1.1. Administración y planificación

El modelo administrativo del proyecto se enmarca en el de la Sociedad Anónima, se prevé empezar con un negocio piloto durante los dos primeros años de funcionamiento con el fin de posicionar la marca, y a partir del tercer año implementar la venta de franquías como modelo de negocio.

5.1.2. Estructura organizacional

El proyecto contempla dos etapas en las que sus requerimientos organizacionales varían en función de las necesidades que se presentan, en la etapa primera o de “incubación de la marca” su estructura estará básicamente enfocada en la empresa privada productora de bienes como se aprecia en el siguiente gráfico.

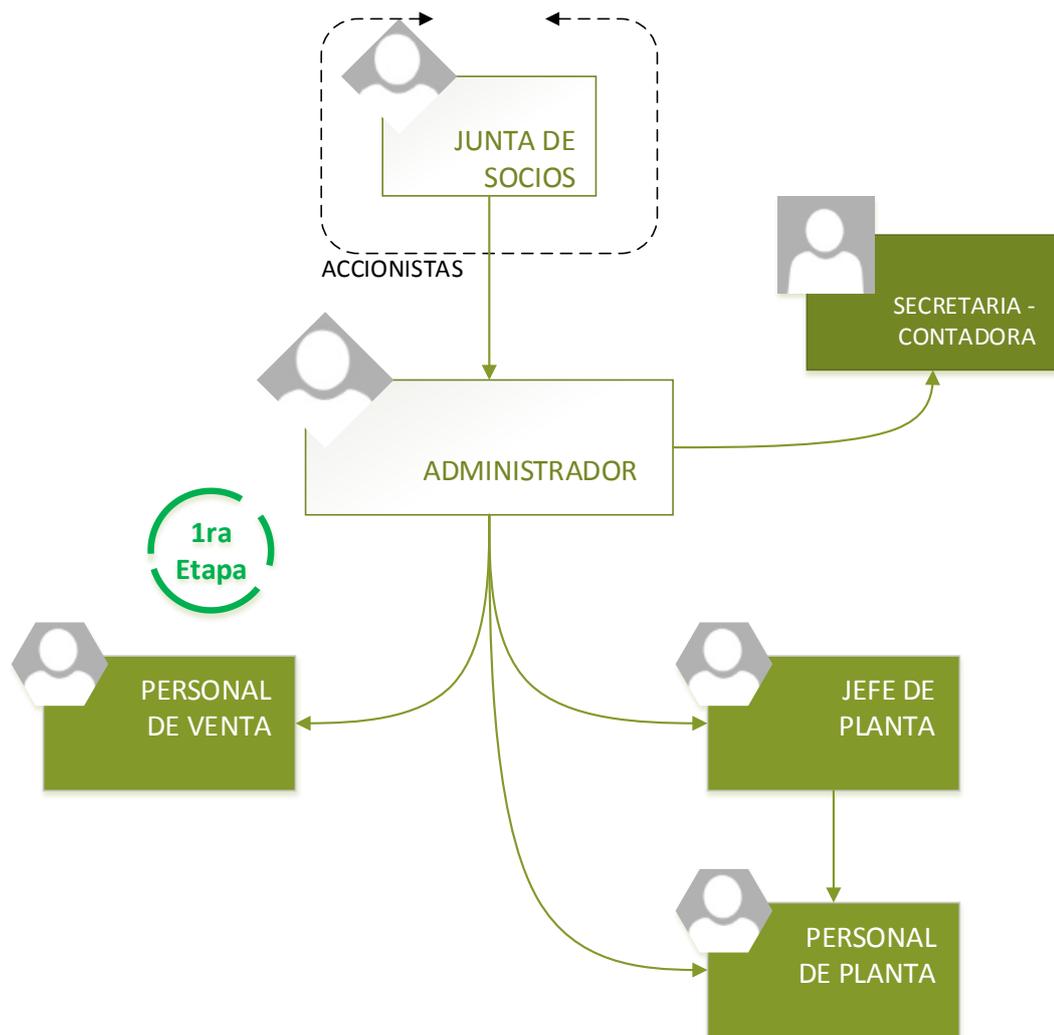


Gráfico 31. Organigrama del proyecto en su primera etapa

Elaboración propia.

La segunda fase del proyecto o “etapa de franquiciamiento” añade al esquema anterior una nueva estructura cuyo objetivo principal es de fortalecer la estructura del modelo de franquicia, para lo cual requiere de funciones y personal específico como se aprecia en el gráfico 28 a continuación.

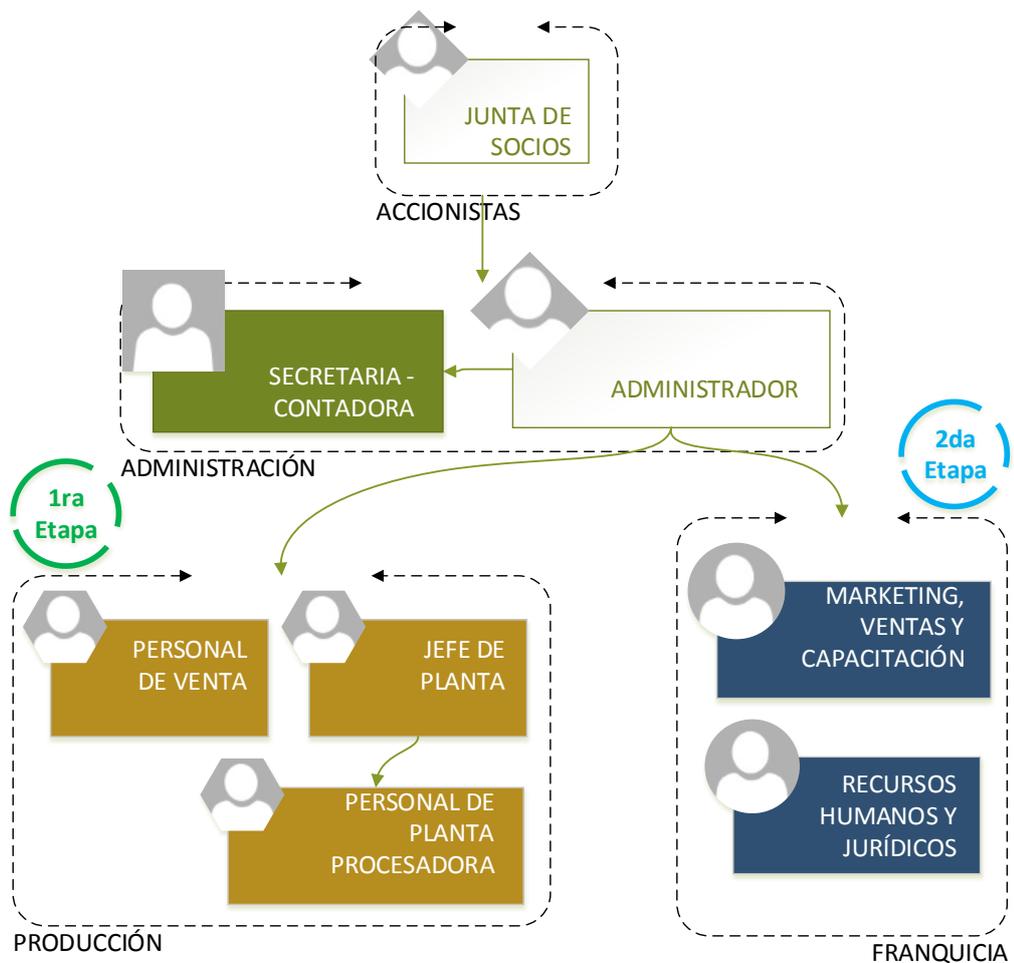


Gráfico 32. Organigrama del proyecto en etapa de franquicia

Elaboración propia.

5.1.3. Reclutamiento y selección

En este proyecto debido a su naturaleza contempla dos tipos de reclutamiento; el de *personal* y el de *franquiciados*, de forma simple se puede decir que el reclutamiento es el proceso para “atraer” a los candidatos, que posteriormente en la selección serán elegidos en base a sus aptitudes individuales.

Como lo describe Dessler (2001) la forma más conveniente de ver este proceso en el personal es como si se tratase de una serie de obstáculos, en donde se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Planificar y pronosticar el empleo para determinar las obligaciones del puesto vacante.

2. Formar una reserva de candidatos para estos puestos, reclutando a candidatos del interior y del exterior.

3. Pedir a los solicitantes que llenen las formas de solicitud y, tal vez, pasen por una entrevista inicial de selección.

4. Usar distintas técnicas de selección, como las pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos, para identificar a los candidatos viables para el trabajo.

5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto a una entrevista con el supervisor responsable del trabajo.

6. Hacer que el o los candidatos tengan una o varias entrevistas de selección con el supervisor y otras personas interesadas, con el propósito de determinar a cuáles candidatos se les hará la oferta.

En lo referente al reclutamiento y selección de franquiciados el proceso se enfoca junto a las características deseadas, el hecho de que las franquicias una vez que se han establecido y son rentables buscan por sobre todo la expansión geográfica de forma organizada.

Como lo explica Bermúdez González (2002) el proceso para seleccionar los mejores candidatos a franquiciarse pasa por cuatro fases:

1- Comunicación y presentación de la franquicia: Partirá de un Plan de Marketing previamente elaborado, en el que se hará la selección de medios y perfiles a los que se dirigirá el franquiciador.

2- Reclutamiento y recepción de candidatos: El reclutamiento de los futuros franquiciados se manifiesta como una de las claves para el éxito de la red franquiciada, una mala selección en sólo un franquiciado llevará al fracaso de al menos un punto de venta y al deterioro de la imagen en toda la cadena.

3- Selección del franquiciado: Al igual que el franquiciador debe aportar al candidato una amplia información sobre su concepto y sistema de franquicia, éste tendrá también la ineludible obligación de facilitar todos los datos

correspondientes a las características de su perfil para su evaluación por parte del franquiciador. De esta manera podrá comprobar si dichas aptitudes, y demás características del aspirante se ajustan al planteamiento de franquicia elaborado por el franquiciador.

4- Incorporación de candidatos a la Red: Una vez que el franquiciador dé el visto bueno al candidato, la incorporación a la red se llevará a cabo mediante la firma del contrato. Desde ese momento el franquiciador asume sus derechos y obligaciones dentro de la relación.

5.1.4. Contratación

Los procesos de contratación de personal estarán a cargo del administrador de la empresa, en base a los requerimientos y necesidades de la empresa y en base a las etapas que el proyecto contemple.

En la primera etapa se requerirá la contratación de personal para la planta de producción con experiencia en procesos agroindustriales y para el punto de venta (isla), en la segunda etapa junto a este personal existente se requerirá de personal con experiencia en marketing, manejo de personal, leyes y manejo de inventarios.

Para ambas etapas se requiere de la contratación de un administrador general y una secretaria contable.

5.1.5. Desarrollo de competencias y funciones

El desarrollo de las competencias de todos los actores en el aparato productivo del proyecto estará definido por el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa.

Así también, los procesos y procedimientos a seguir en el negocio se establecerá en el Manual de Procesos (MAPRO).

Ambos manuales serán elaborados por el Administrador y serán revisados y aprobados por la Junta de Accionistas.

5.1.6. Administración de personal

Según Pigors y Myers la administración de personal es:

“...un código sobre formas de organizar y tratar los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima de ellos mismos y de su grupo, y dando a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante, y por ende sus resultados óptimos” (1985).

En el proyecto, el responsable en la primera etapa es básicamente el administrador, quien en base a los manuales MOF y MAPRO respectivamente, planea, organiza y controla al personal existente, con el fin de lograr los objetivos propuestos durante los dos primeros años.

Posteriormente cuando el proyecto entre en la etapa de franquicia será el administrador junto al encargado del área de recursos humanos y jurídicos, quienes administrarán el personal del proyecto.

5.1.7. Relaciones laborales

Las relaciones laborales del proyecto se establecen en tres niveles básicos que se desarrollan en función de las etapas del proyecto, el primer nivel corresponde a la relación establecida entre la Junta de Accionistas y la administración del negocio:

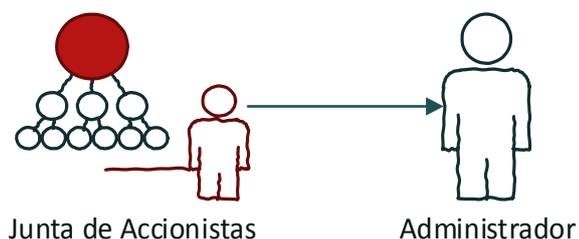


Gráfico 33. Primer nivel relacional.

El segundo nivel corresponde a la relación que se establece entre la administración y el personal de la planta y la administración y el personal de venta.

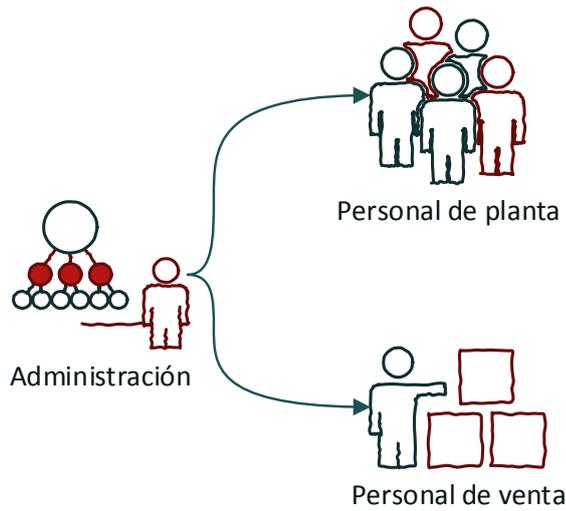


Gráfico 34. Segundo nivel relacional (empresa productora de bienes).

Elaboración propia.

Este segundo nivel es mantenido durante los dos primeros años de funciones del proyecto ya que se trabajara solo en función de la consecución del posicionamiento de la marca y la producción de bienes, después de este tiempo entra en la relación de segundo nivel otro componente más, el de la franquicia pues este es el fin del proyecto como se observa a continuación.

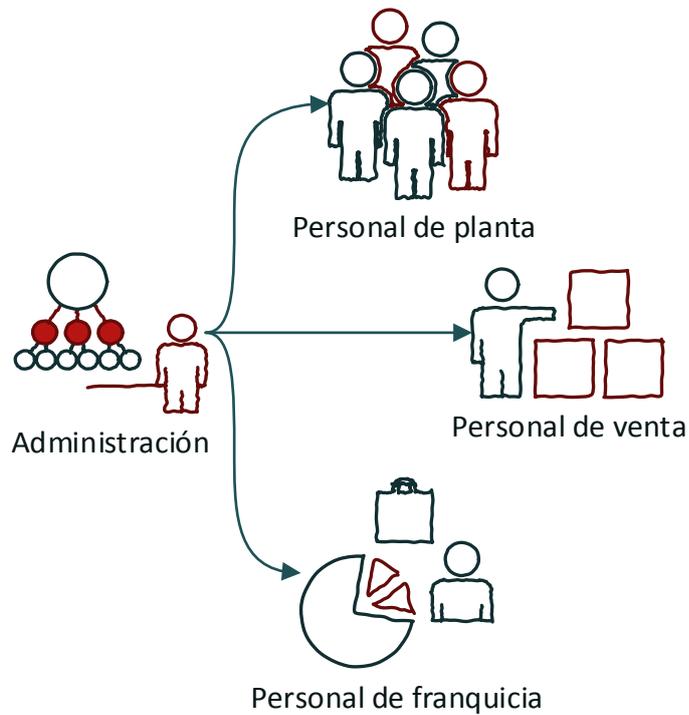


Gráfico 35. Segundo nivel relacional (franquicia).

Elaboración propia.

5.1.8. Marco Legal

El ámbito legal que normara las actividades del proyecto está enmarcado entre otros en los siguientes cuerpos legales:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria.
- Código de Trabajo.
- Ley Orgánica de Salud.
- Ley de Defensa del Consumidor.
- Código de Comercio.
- Código de Trabajo.

5.1.9. Modelo de negocio

El proyecto está compuesto de dos etapas bien definidas, *la etapa de incubación de la marca* que se da durante los dos primeros años y consiste básicamente en posicionar y establecer la marca, que establecerá en un comienzo al proyecto como una empresa privada bajo el esquema societario anónimo que se dedicara a producir bebidas y alimentos derivados de los cítricos, y *la etapa de franquiciamiento* que se da a partir del tercer año de funcionamiento y consistirá en vender las franquicias de la marca, para lo cual deberá:

- Definir las estrategias y políticas referidas al sistema de franquicia.
- Marketing territorial (fijación de zonas y áreas geográficas).
- Realizar estudios de mercado.
- Incursionar en nuevos mercados.
- Presupuestar y realizar los planes operativos anuales de la franquicia.
- Apoyar a los franquiciados (formación, marketing, gestión, etc.)
- Reclutar y seleccionar candidatos a ser franquiciados.
- Ejercer Liderazgo de la Red (de franquicias)

Las sociedades anónimas ofrecen mayores ventajas para el esquema de trabajo del proyecto debido a que hace más dinámica la tarea de consecución de capitales, los socios están mayormente motivados por la proporcionalidad acción-beneficio, la empresa no pierde continuidad debido al deceso de algún socio y las facilidades de comercializar acciones.

En el Ecuador las sociedades anónimas son compañías cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de “compañía anónima” o “sociedad anónima“, o las correspondientes siglas.

Requiere al menos de dos socios para su formación, con la salvedad de que no pueden tener relación de afinidad o consanguinidad en primer grado, los cuales pueden realizar las aportaciones en numerario (dinero) o en especies (bienes).

El máximo órgano de control es la Junta General de Accionistas, quien tiene atribuciones tales como:

- Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo.
- Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría ex terna en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubiesen sido precedidos por el informe de los comisarios.
- Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario.
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
- Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones,
- Resolver acerca de la amortización de las acciones,
- Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía, nombrar liquidadores, fijar el

procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerarlas cuentas de liquidación.

5.1.10. Modelo de gestión de la franquicia

La gestión de las franquicias inicia con la firma del contrato de franquicia (ver anexo 3) que durara 5 años y en que se estipulan que:

- El contrato de licencia y marca tendrá 5 años de duración.
- Se deberá cumplir con lo establecido en los manuales de Operación, Promoción y Publicidad.
- El franquiciado tendrá que acogerse a las normas de higiene seguridad y administración del recurso humano establecidos por la marca.
- No podrá distribuir ningún otro producto que no esté establecido y relacionado con el negocio de la marca.

Además de esto la marca proporcionara el apoyo promocional y de imagen por medio del establecimiento de un fondo destinado a dicho fin y con los lineamientos de la marca.

5.1.11. Distribución y puntos de venta

Como uno de los objetivos de la propuesta es posicionar la marca antes de la etapa del franquiciamiento es decir que el lugar que una marca ocupa, o que aspira a ocupar, en la mente del consumidor debe ser positivo y privilegiado en la mente de su target, por tal motivo la distribución se realizara al inicio hacia el punto de venta ubicado en una isla del principal centro comercial de la ciudad de Portoviejo, esto es el centro comercial “El Paseo Shopping”, debido a la afluencia de público que diariamente visita este lugar y a que este es en primera instancia el segmento de mercado que se desea impactar, es decir de condiciones sociodemográficas similares y con gran afluencia de turistas internos y foráneos.

Posteriormente en base a la ubicación geográfica y la creación de zonas de exclusividad se irán agregando nuevas sucursales en otros locales comerciales de

la ciudad, sin embargo más adelante cuando el proyecto esté en la fase de franquiciamiento todas las sucursales propias y de los franquiciados recibirán la materia prima y productos terminados directamente de la planta de producción.

5.1.12. Canales de distribución del proyecto

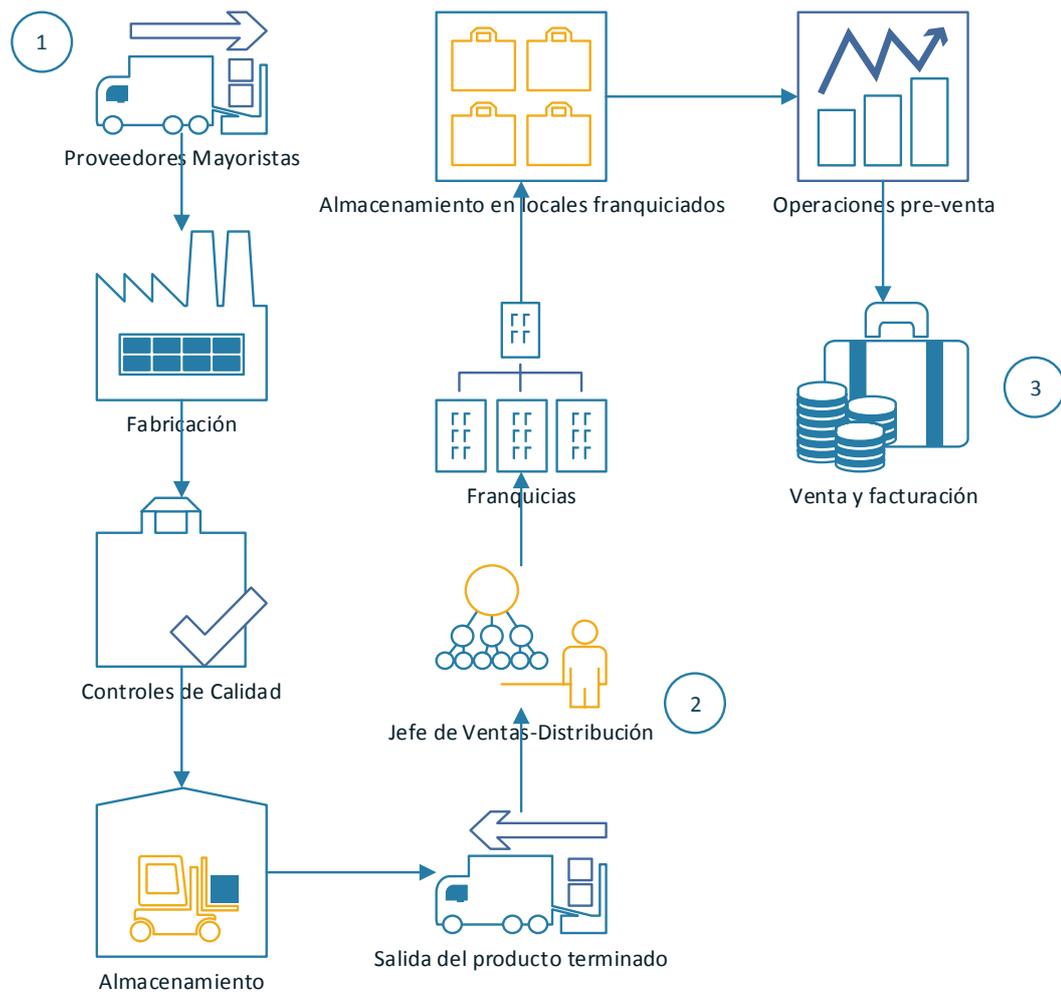


Gráfico 36. Canales de distribución del proyecto.

Elaboración propia.

En el proceso de distribución del proyecto se observan tres participantes bien definidos, el primero que vendría a ser el componente de los proveedores de la materia prima para dar inicio a los procesos de elaboración del producto, esta conformado por los comerciantes mayoristas de los cítricos a los cuales se les comparara en forma directa, con esto se abaratan costos pues no se usan intermediarios y el producto se obtiene más fresco, el según canal (este de

distribución) es el que se origina al terminar el proceso en la planta, ser calificado y almacenado para su distribución en la primera parte al propio local de la empresa y en el caso de las franquicias, tal como se aprecia en el gráfico anterior se da desde la planta por medio del jefe de distribución y ventas hacia los locales que se han franquiciado, y por último al llegar el producto final a manos del consumidor lo hace por medio de la distribución y venta en los locales comerciales.

5.1.13. Promoción



Gráfico #37. Marca, Logo y slogan del proyecto

Elaboración propia.

El nombre de la marca del proyecto es NATUCIT, el slogan es “Una saludable elección” y el logo cuenta con la ilustración de una fruta cítrica en los colores verde y amarillo tal como se aprecia en el gráfico anterior.

La promoción tiene dos fases correspondientes a las dos etapas del negocio, la primera parte es más directa y básica, es decir que se realizara promoción directamente al mercado de consumidores finales por medio del uso de habladores, trípticos, volantes, publicidad en radio, vallas, redes sociales, sitios web y medios que estén disponibles en los locales en los que se inicien en las operaciones del negocio en sus primeras etapas.

La segunda parte de la promoción es más específica pues se orienta a captar clientes para la franquicia, para lo cual será necesario:

- La creación de un Web Site específico para la franquicia, en el que se expongan los beneficios y características de la franquicia.
- Posicionamiento patrocinado en motores de búsqueda y redes sociales.
- Envío de correos electrónicos masivos haciendo uso de herramientas diseñadas para el e-mailing.
- Promoción en sitios web específicos a las franquicias tales como ecuafanquicias.com, aefran.org, revistalideres.ec, franquicias.hallar.com.ec, etc., con el fin de dar a conocer mejor la marca.

5.1.14. Políticas de precios

Según Moreira (2005) uno de los factores a considerar es el de fijar los precios inferiores o superiores a la competencia ya que ambas estrategias pueden resultar satisfactorias, y si estos estarán determinados por las ubicaciones geográficas del negocio, aunque lo habitual es fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a competidores con productos similares o afines.

Teniendo esto en cuenta el precio será fijado teniendo en cuenta los costos de producción, operatividad, precios de la competencia y ubicación geográfica.

5.1.15. Sistema y plan de ventas

En el proceso de distribución, es necesario llegar a la mayor cantidad posible de consumidores potenciales, para lo cual se hace necesario tener un control y contacto directo con el mercado.

Dentro de este proceso de distribución, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Distribución del producto: Hace referencia a los costos por administración, comercialización y ventas de jugos de frutas a nivel de las empresas y clientes potenciales.

2. Control de calidad: Debe existir un proceso calidad que se fundamenta especialmente en la atención a los clientes y puede marcar la diferencia al

momento de que estos elijan a dónde acudir para satisfacer no solo sus preferencias de compra, sino también sus necesidades propias y crecimiento dentro de su propio mercado.

La diferencia entre que el proyecto sea exitoso o que el esfuerzo resulte ineficaz para solucionar algunas de las necesidades del mercado potencial, o lo que es lo mismo, que el proyecto tenga una gran acogida y genere márgenes de rentabilidad o por el contrario no adquiera la credibilidad suficiente radica en la utilización y diseño de mecanismos idóneos para que el producto y la información del mismo lleguen al consumidor final de la manera más rápida posible y en condiciones adecuadas de presentación.

3. Red de comercialización: hace referencia a la ubicación de áreas específicas para promocionar e informar sobre el producto de Jugos de Frutas para restaurantes, supermercados, hoteles etc., desde los cuales se pueda dar a conocer sobre la calidad de los productos que se ofrecen y que son utilizados por el consumidor.

La responsabilidad de implementar y estructurar las estrategias de promoción, comercialización y control de calidad para el procesamiento de Jugos de Frutas, recaerá directamente en la administración del mismo, que a su vez deberá asumir su rol como responsable de la orientación y aplicación de los recursos económicos para este fin y los otros referentes a la operación normal del negocio tales como compras, gastos administrativos, inventarios, proveedores, etc.

La estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo del proyecto, deben garantizar una entrada exitosa en el mercado. El diseño de estas acciones debe hacerse de conformidad con las oportunidades que el mercado ofrece para el proyecto.

5.2. Aspectos tecnológicos del proyecto

5.2.1. Especificaciones del producto

El producto tiene varios componentes tales como:

- Venta de jugo

- Granizado
- Helado
- Cítricos con chocolate
- Pastelería
- Otras bebidas
- Franquicia (3er año)

5.2.2. Descripción del proceso de producción

Los distintos tipos de procesos productivos pueden clasificarse en función de su flujo productivo o del tipo de producto, teniendo cada caso efectos distintos sobre el flujo de caja del proyecto.

Según el flujo, el proceso puede ser en serie, por pedido o por proyecto. El proceso de producción es en serie cuando ciertos productos, cuyo diseño básico es relativamente estable en el tiempo y que están destinados a un gran mercado, permiten su producción para existencias.

En un proceso por pedido la producción sigue secuencias diferentes, que hacen necesaria su flexibilización, a través de mano de obra y equipos suficientemente dúctiles para adaptarse a las características del pedido; este proceso afectará a los flujos económicos por la mayor especialidad del recurso humano y por las mayores existencias que será preciso mantener.

Un proceso de producción por proyecto corresponde a un producto complejo de carácter único que, con tareas bien definidas en términos de recursos y plazos, da origen normalmente a un estudio de factibilidad completo; ejemplos claros de estos son los proyectos de construcción y de filmación de películas, entre otros.

Según el tipo de producto, el proceso se clasificará en función de los bienes o servicios que se van a producir; por ejemplo, procesos extractivos, de transformación química, de montaje, de salud, transporte, etc.

Muchas veces un mismo producto puede obtenerse utilizando más de un proceso productivo. Si así fuera, deberá analizarse cada una de estas alternativas y determinarse la intensidad con que se utilizan los factores productivos; esto

definirá en gran medida el grado de automatización del proceso y, por ende, su estructura de costos. Los procesos de producción permiten asignar actividades y tareas de orden lógico en los servicios que se ofrecen.

5.2.3. Diagrama de flujo de proceso

El proceso del proyecto contempla tres etapas, la *etapa de producción* en la que se elaborarán los productos finales o procesados, la *etapa de distribución local* en la que se distribuirá a los locales comerciales propios del proyecto y la *etapa de distribución a franquicias* en la que se contempla a partir del tercer año distribuir a los clientes de la franquicia.

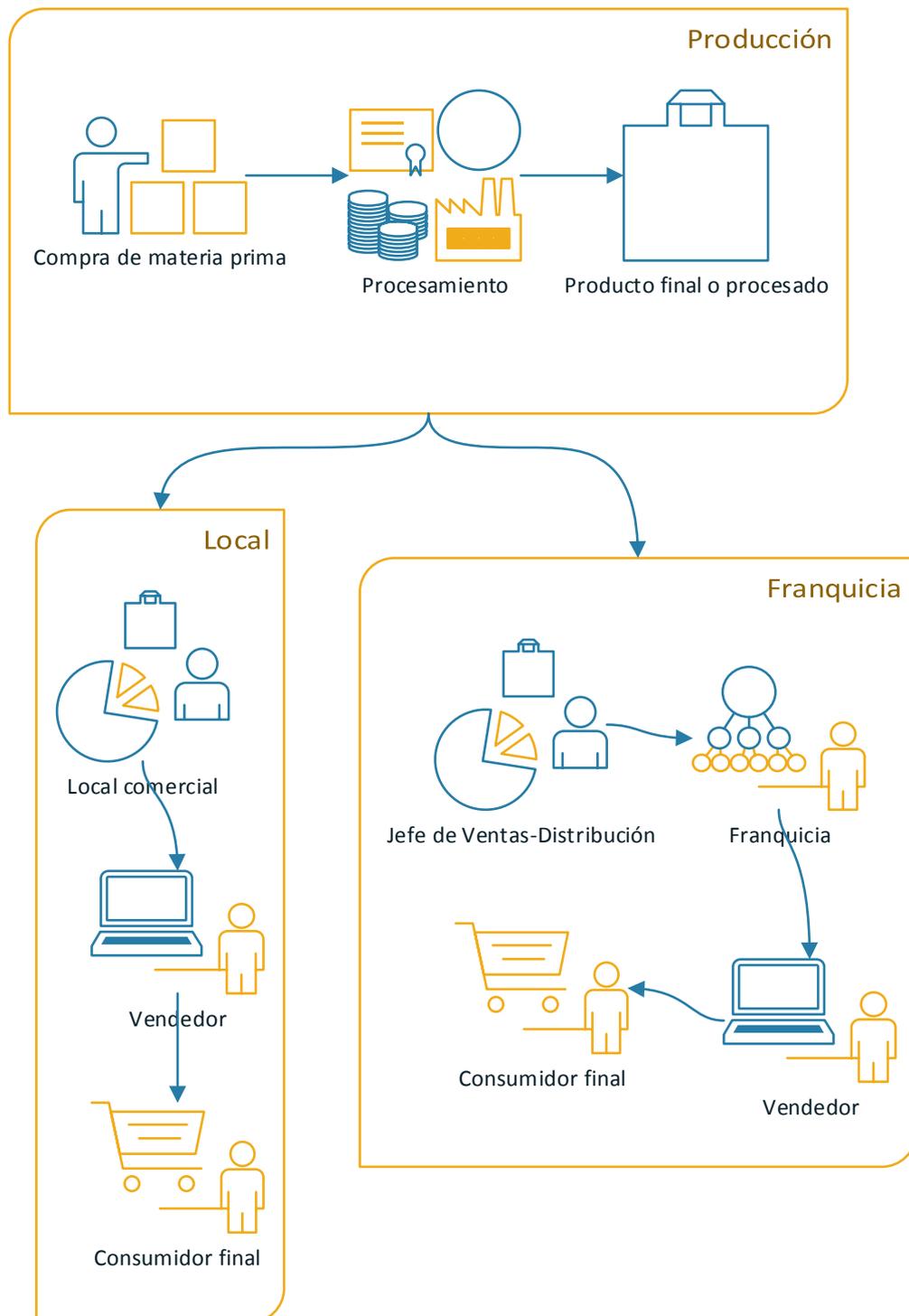


Gráfico 38. Flujo de procesos del proyecto

Elaboración propia.

5.2.4. Características de la tecnología

Consiste en definir el tipo de maquinarias y equipos serán necesarios para poder fabricar el producto o la prestación del servicio. Para poder garantizar un

buen producto, se deben tener en cuenta los siguientes parámetros para la adquisición de equipos y suministros:

- Encontrar los mejores equipos y suministros en términos de la relación costo / beneficio.
- Lograr con los proveedores, condiciones económicas y financieras mutuamente beneficiosas.
- Diseñar adecuadamente el lugar donde se instalarán los equipos, así como las áreas de servicios complementarios para cada programa en particular.

5.2.5. Equipos e instalaciones

Para el presente proyecto se utilizar la siguiente maquinaria, así:

- Equipo tratamiento del agua.
- Tanque de doble caqueta.
- Tanques de preparación.
- Pasteurizador.
- Homogeneizador.
- Envasadora tapadora.
- Rinseadora.
- Bombas.
- Plataforma cambiador de calor.
- Caldero.
- Tablero Chiller.
- Transportador de ensamblaje.
- Horno Industrial.

5.2.6. Diseño y Tamaño de Planta

Las instalaciones con que cantara el proyecto deben ser diseñadas de forma técnica y con base en estándares de plantas productoras de bebidas y procesamiento de aguas en diferentes partes del mundo. Estos estándares hacen referencia a aspectos tales como:

1. Espacios: Se debe contar con espacios cómodos y suficientes para la recepción, tratamiento y almacenamiento de los productos, así como para el cabal desempeño de las funciones administrativas y de atención al cliente en

condiciones de higiene y libre circulación. Se tiene que cuidar mucho este aspecto de tal modo que se ofrezca comodidad tanto al cliente externo como al cliente interno (trabajadores), de la empresa.

2. *Iluminación:* Todas las áreas deben contar con una adecuada iluminación, abundante y en la medida de lo posible natural.

3. *Señalización:* Es un aspecto muy importante, pues a través de ella nos damos cuenta de lo que está o no permitido, así como de la ubicación de las diferentes áreas y servicios tanto para una adecuada manipulación de materia prima y de producto terminado como, para evitar accidentes de trabajo y pérdida de producto.

4. *Comunicación con otras áreas:* Es importante el manejo de este aspecto, por cuanto, los programas no se realizan en forma descoordinada o aislada, sino que dependen de otras áreas para cumplir su objetivo.

5.3. Evaluación financiera del proyecto

5.3.1. Plan de inversiones, clasificación y fuentes de financiamiento

Como en la mayoría de los modelos de negocios la inversión inicial es uno de los rubros más altos. Para el caso de este proyecto se destaca que las inversiones más fuertes a realizar se convertirían en dos: la primera es una pequeña planta en donde se tendrá la tarea de fabricar la mayoría de los productos que se expenderán en una isla de venta de un centro comercial, la segunda es la adecuación y compra de maquinarias e implementos necesarios para operar en el local. El total de la propuesta asciende a 105.016,175 de los cuáles se desea solventar 60,000.00 por el crédito que se desea obtener a la Corporación Financiera Nacional (CFN), el restante valor de financiamiento, así como el valor de la operación del primer año, será asumida por el inversionista.

Se destaca también que en los costos de inversión se desea obtener como producto el *do how* y procedimientos del negocio, para que sirva como base para la posterior implementación de otros locales bajo el modelo de franquicia.

Se ha tomado en cuenta que para el desarrollo del proyecto la planta se montará para poder sostener la producción de los dos primeros años y para el incremento del años 3 y 4 por vía de la venta de la franquicia; sin embargo ya a partir del año 5 y 6 se reflejan nuevas inversiones que se realizarán como producto del crecimiento del negocio producto de las ventas de locales franquiciados. No se puede establecer desde el primer año, una capacidad tan grande por la inversión y sub utilización de equipos; pero por otro lado no se puede iniciar con una capacidad tan bajo porque en caso de darse un crecimiento acelerado en el primer año se tendría problemas. El detalle de los costos de los equipos al iniciar el proyecto son los siguientes:

DESCRIPCIÓN	VALOR
Equipo tratamiento del agua	2400
Tanque de doble caqueta	2200
Tanques de preparación	950
Pasteurizador	2200
Homogenizador	1460
Envasadora tapadora	2300
Rinseadora	2150
Bombas de presión	730
Plataforma cambiadora de calor	1820
Caldero	1900
Tablero chiller	950
Transportador de ensamblaje	1440
Horno industrial	1500
TOTAL	22000

Tabla 21: Costos de equipos en planta

Los valores anteriormente señalados contemplan un valor de 32,000 dólares; a continuación se muestran los valores en su totalidad con las otras inversiones que deben realizarse para su efecto.

INVERSIONES INICIALES	
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	TOTAL
Terreno	8.000,00
Fomento Agrícola	0,00
Adecuación del local	7.000,00
Compra de maquinas y equipos local	11.000,00
Construcción de plantel agroindustrial	30.000,00
Equipamiento agroindustria	22.000,00
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS	
Equipo de computo	1.500,00
Programa de facturación y ventas	4.500,00
Manual operativo para negocio y franquicias	6.500,00
SUBTOTAL	90.500,00
ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos Preoperativos	3.101,67
Permisos de funcionamiento	1.200,00
Imprevistos (5% de activos diferidos)	215,08
SUBTOTAL	4.516,75
INVERSION TOTAL	95.016,75

Tabla 22. Estructura de las inversiones del proyecto.

Elaboración propia.

5.3.2. Programa y calendario de inversiones

Las inversiones serán realizadas en la fase pre-operativa del proyecto para lo cual se ha establecido un lapso de cuatro meses, dentro de los cuales se tiene establecido la construcción de la pequeña planta y adquisición de los equipos y materiales.

Se desea escoger para el arranque de la planta los meses de agosto por la consideración que este mes es el de más alta productividad en cuanto a las cosechas de cítricos.

Para el caso de la planta debido a los productos que se desean fabricar, se tiene pensado entre los equipos la adquisición de una extractora de jugo con opción para cualquier fruta cítrica, una máquina de helado, una pequeña cámara de enfriamiento y un horno para pastelería, además se adquirirán utensilios necesarios para la elaboración de cada uno de los productos.

Cabe destacar que de acuerdo a lo que se está proyectando los productos que se desean vender serían: jugos de diferentes cítricos, helados, granizados, confitería, postres, otras bebidas y productos complementarios.

5.3.3. Depreciaciones de activos fijos y amortizaciones y activos diferidos

A continuación en el siguiente cuadro se presentan las estimaciones del mantenimiento de las inversiones que se realizan para el proyecto, la lógica práctica no permite que alguna de las inversiones hechas en el proyecto sean aseguradas, razón por la que no se le asigna a nivel de presupuesto un rubro para la adquisición de seguros. Además se asignan en función de porcentajes un costo por mantenimiento, el mismo que también se refleja más adelante en los flujos del proyecto.

CALCULO DE DEPRECIACIONES, MANTENIMIENTO Y SEGUROS	INVERSIONES					NUEVAS ADQUISICIONES		
	DEPRECIAC.	MANTENIM.	SEGUROS	DEPREC.	SEGUROS	DEPREC.	MANT.	SEGUROS
COSTO DE PRODUCCION:	PORCENTAJE			USD	MANT.	USD		
Terreno								
Fomento Agrícola	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adecuación del local	20,00%	2,00%	1,00%	1.400,00	140,00	70,00	0,00	0,00
Compra de maquinas y equipos local	20,00%	2,00%	1,00%	2.200,00	220,00	110,00	2.200,00	220,00
Construcción de plantel agroindustrial	5,00%	1,00%	1,00%	1.500,00	300,00	300,00	0,00	0,00
Equipamiento agroindustria	10,00%	2,00%	2,00%	2.200,00	440,00	440,00	2.500,00	500,00
Subtotal				7.300,00	1.100,00	920,00	4.700,00	720,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS								
Equipo de computo	20,00%	1,50%	0,00%	300,00	22,50	0,00	300,00	22,50
Programa de facturación y ventas	20,00%	1,00%	0,00%	900,00	45,00	0,00	300,00	60,00
Manual operativo para negocio y franquicias	0,00%	0,00%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal				1.200,00	67,50	0,00	600,00	82,50
TOTAL				8.500,00	1.167,50	920,00	5.300,00	802,50

Tabla 23. Cálculo de depreciaciones, mantenimiento y seguros.

Elaboración propia.

5.3.4. Programa de producción y ventas

Hay que destacar que en la proyección se destacan como productos a obtener los jugos cítricos, granizados, helados, confitería, pastelería, bebidas y otros productos complementarios a la actividad que se desea implementar y finalmente a partir del tercer año la venta de las franquicias.

En el caso del jugo cítrico se ha proyectado una venta de 35 litros diarios de jugo a un costo de 2,50; para los granizados se plantea vender 50 unidades diarias

a un costo de 1,20 en vaso de 10 onzas, para el caso de los helados se pretende vender 30 litros diarios a 4,50, de los productos de confitería se estima vender 35 lotes a un costo de 2,30; en las porciones de pasteles se propone la venta de 35 a un costo de 2,00 y finalmente en el caso de las bebidas se ha estimado un global en base a unidades de 1 dólar promedio.

Hay que destacar que la capacidad de planta es mayor sin embargo se han hecho estas proyecciones de forma conservadora y no se registran incrementos en cada año, con la finalidad de mantener un escenario conservador, sin embargo se pretende que se de una curva de crecimiento en el tiempo, sin embargo por proyección no se la a considerado al ser productos de nuevo ingreso en el mercado y sobre el cual no se tiene un dato histórico de crecimiento.

VENTAS DEL PROYECTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
PRODUCTOS											
Jugos cítricos											
Producción neta total	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	
Precios mercado local	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	
Total ventas	31.850,00	31.850,00	31.850,00	31.850,00	31.850,00	31.850,00	31.850,00	31.850,00	31.850,00	31.850,00	
Granizados											
Producción neta total	18.200,00	18.200,00	18.200,00	18.200,00	18.200,00	18.200,00	18.200,00	18.200,00	18.200,00	18.200,00	
Precios mercado local	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	
Total ventas	21.840,00	21.840,00	21.840,00	21.840,00	21.840,00	21.840,00	21.840,00	21.840,00	21.840,00	21.840,00	
Helados											
Producción neta total	10.920,00	10.920,00	10.920,00	10.920,00	10.920,00	10.920,00	10.920,00	10.920,00	10.920,00	10.920,00	
Precios mercado local	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50	
Total ventas	49.140,00	49.140,00	49.140,00	49.140,00	49.140,00	49.140,00	49.140,00	49.140,00	49.140,00	49.140,00	
Confitería											
Producción neta total	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	
Precios mercado local	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	2,30	
Total ventas	29.302,00	29.302,00	29.302,00	29.302,00	29.302,00	29.302,00	29.302,00	29.302,00	29.302,00	29.302,00	
Pastelería											
Producción neta total	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	
Precios mercado local	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
Total ventas	25.480,00	25.480,00	25.480,00	25.480,00	25.480,00	25.480,00	25.480,00	25.480,00	25.480,00	25.480,00	
Bebidas y Otros											
Producción neta total	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	
Precios mercado local	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
Total ventas	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	14.560,00	
Venta franquicia											
Producción bruta por período			2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	
Precios mercado local			10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	
Total ventas			20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	
MERCADO LOCAL	172.172,00	172.172,00	192.172,00	192.172,00	202.172,00	202.172,00	202.172,00	212.172,00	212.172,00	212.172,00	1.971.720,00
TOTAL ESTIMADOS POR VENTAS	172.172,00	172.172,00	192.172,00	192.172,00	202.172,00	202.172,00	202.172,00	212.172,00	212.172,00	212.172,00	1.971.720,00

Tabla 24. Ventas del proyecto

Elaboración propia.

5.3.5. Costos de materias primas, materiales indirectos, suministros y servicios, mano de obra directa e indirecta

Los siguientes cuadros reflejan los costos para los materiales directos, suministros y mano de obra directa del proyecto. Hay que destacar que para efectos de este proyecto no se tiene destinado un costo para mano de obra indirecta, pero si se tienen de materiales indirectos, la mayoría de los rubros se estima en materiales directos, inclusive la mano de obra que se necesita para cada actividad

Por razones prácticas de proyección se han tenido que enmarcar costos globales de producción debido a la cantidad de productos, pero hay que destacar que en el caso de cada producto se han hecho estimaciones de los costos de producir cada uno; por ejemplo en el caso de los helados cítricos se ha establecido el costo por litro conociendo que los materiales utilizados son leche, esencias, lecitina, estabilizantes y preservantes, solo para tener una referencia.

RESUMEN DE COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS										
DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jugos cítricos	15.288,00	15.288,00	15.288,00	15.288,00	15.288,00	15.288,00	15.288,00	15.288,00	15.288,00	15.288,00
Granizados	8.190,00	8.190,00	8.190,00	8.190,00	8.190,00	8.190,00	8.190,00	8.190,00	8.190,00	8.190,00
Helados	27.300,00	27.300,00	27.300,00	27.300,00	27.300,00	27.300,00	27.300,00	27.300,00	27.300,00	27.300,00
Confitería	14.014,00	14.014,00	14.014,00	14.014,00	14.014,00	14.014,00	14.014,00	14.014,00	14.014,00	14.014,00
Pastelería	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00	12.740,00
Otros	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00	6.552,00
Venta franquicia	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
TOTAL MATERIAS PRIMAS	84.084,00	84.084,00	87.084,00	87.084,00	88.584,00	88.584,00	88.584,00	90.084,00	90.084,00	90.084,00

Tabla 25. Volumen y costos de los materiales directos del proyecto.

Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se destacan los costos de materiales indirectos, los mismo consisten en envases y stickers de la marca del producto que se necesitarán para la venta. La venta en envases personalizados responde a la idea de ir

posesionando la marca en el consumidor para que por el lapso de dos años los usuarios se identifiquen con la marca. Por ello se hace una inversión

MATERIALES INDIRECTOS										
DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jugos cítrico	382,20	382,20	382,20	382,20	382,20	382,20	382,20	382,20	382,20	382,20
Granizados	364,00	364,00	364,00	364,00	364,00	364,00	364,00	364,00	364,00	364,00
Helados	1.092,00	1.092,00	1.092,00	1.092,00	1.092,00	1.092,00	1.092,00	1.092,00	1.092,00	1.092,00
Confitería	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00
Pastelería	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00	637,00
Bebidas y otros	436,80	436,80	436,80	436,80	436,80	436,80	436,80	436,80	436,80	436,80
TOTAL MATERIALES INDIRECTOS	3.549,00									

Tabla 26. Materiales indirectos del proyecto.

Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se destacan en cambio el costo suministros y servicios, teniendo los costos más altos en el suministro de agua y electricidad. Por la naturaleza de la actividad los costos de estos son altos durante cada año de ejecución. Otro rubro alto a considerar es el alquiler del local, el mismo que es alto debido al costo de alquiler que tienen en los centros comerciales.

SUMINISTROS Y SERVICIOS										
DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alquiler local	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
Agua	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Luz Eléctria	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00
TOTAL SUMINISTROS Y SERVICIOS	11.160,00									

Tabla 27. Costos de los suministros y servicios del proyecto

Elaboración propia.

A continuación se muestran los costos de mano de obra directa, en este se destacan dos rubros importantes: el personal que debe laborar en planta, y el personal que debe de atender el local donde se expenden los productos. Del personal no se considera en mano de obra directa la persona que atenderá el local, el mismo es considerado en personal de venta. Hay que destacar que para la proyección se destacan 13 sueldos durante el año.

MANO DE OBRA DIRECTA										
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personal de elaboración en planta	13.650,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00	13.650,00
Personal de preparación en local	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	22.750,00									

Tabla 28. Costos de la mano de obra directa del proyecto.

Elaboración propia.

5.3.6. Gastos de administración, ventas (Comisiones %) y financieros

Con la finalidad de tener un manejo eficiente del proyecto, y sobre todo con la finalidad de no cargar administrativamente el proyecto, el inversionista ha decidido realizar el mismo la administración. Para poder tener un control de los gastos de la unidad y no tener problemas administrativos en el futuro ha decidido establecerse un sueldo mensual de 700 dólares, Sin embargo aquí no se están considerando las utilidades anuales después de impuestos y participación a los empleados, por lo que la propuesta se muestra atractiva, además de generar empleos de forma directa tanto en planta como en el local que se atenderá

PERSONAL ADMINISTRATIVO										
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Propietario administrador	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00
TOTAL PERSONAL ADMINISTRATIVO	9.100,00									

Tabla 29. Costos del personal administrativo del proyecto.

Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se detallan todos los otros costos y gastos en los que se deben de incurrir para el desarrollo del proyecto. En este caso se ha considerado la proyección de 13 sueldos en un año para una persona que se encargará de realizar las ventas en el local. Al final del cuadro se muestra un condensado de todos los sueldos que serán pagados durante un año, los mismos

que ascienden a cerca de 36,400.00 dólares en una año. Como se mencionó anteriormente, esto muestra que con este modelo de negocios se genera empleos directos, sin contar la cantidad de empleos que se generarían a partir del tercer año con la venta de las franquicias y aperturas de nuevos locales por parte de los nuevos inversionistas.

PERSONAL DE VENTAS										
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vendedor	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00
TOTAL MANO DE OBRA DE VENTAS	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00
* Incluye Beneficios de Ley (MOD Y MOI)										
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00

Tabla 30. Costos del personal de ventas del proyecto.

Elaboración propia.

El siguiente cuadro muestra los costos financieros en los cuales incurrirá el proyecto, luego de realizar el préstamo por los 60,000 a la Corporación Financiera Nacional, suponiendo un interés anual del 10,00% con cuotas fijas a pagar en 10 semestres o cinco años. A continuación el desglose del pago crédito:

CREDITO MEDIANO/LARGO PLAZO				
CUOTA FIJA				
MONTO:		60.000,00		
PLAZO		10		
INTERÉS NOMINAL		5,00%	ANUAL	10,00%
CUOTA		7.770,27		
PERIODO DE PAGO		Semestral		
PERIODO	PRINCIPAL	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA
1	60.000,00	3.000,00	4.770,27	7.770,27
2	55.229,73	2.761,49	5.008,79	7.770,27
3	50.220,94	2.511,05	5.259,23	7.770,27
4	44.961,71	2.248,09	5.522,19	7.770,27
5	39.439,52	1.971,98	5.798,30	7.770,27
6	33.641,22	1.682,06	6.088,21	7.770,27
7	27.553,01	1.377,65	6.392,62	7.770,27
8	21.160,38	1.058,02	6.712,26	7.770,27
9	14.448,13	722,41	7.047,87	7.770,27
10	7.400,26	370,01	7.400,26	7.770,27

Tabla 31. Costo financiero del proyecto expresado en intereses y capital.

Elaboración propia.

A continuación, el siguiente cuadro brinda un resumen de los principales costos y gastos en los cuales se debe de incurrir para el desarrollo del proyecto, luego que se han revisado por separado cada uno de los costos de la propuesta. Este cuadro brinda un resumen de los costos directos, así como también los gastos administrativos de la propuesta, los costos que no se encuentran detallados es porque simplemente no son parte de la estructura de la propuesta.

5.5.7. Resumen de costos y gastos

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS										
PERIODO:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION										
Mano de obra directa	22.750,00	22.750,00	22.750,00	22.750,00	22.750,00	22.750,00	22.750,00	22.750,00	22.750,00	22.750,00
Materiales directos	84.084,00	84.084,00	87.084,00	87.084,00	88.584,00	88.584,00	88.584,00	90.084,00	90.084,00	90.084,00
Imprevistos 1,5 %	1.602,51	1.602,51	1.647,51	1.647,51	1.670,01	1.670,01	1.670,01	1.692,51	1.692,51	1.692,51
Subtotal	108.436,51	108.436,51	111.481,51	111.481,51	113.004,01	113.004,01	113.004,01	114.526,51	114.526,51	114.526,51
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION										
Costos que representan desembolso:										
Materiales indirectos	3.549,00	3.549,00	3.549,00	3.549,00	3.549,00	3.549,00	3.549,00	3.549,00	3.549,00	3.549,00
Suministros y servicios	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00	11.160,00
Mantenimiento y seguros	2.020,00	2.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00	3.350,00
Imprevistos 1,5 %	250,94	255,89	270,89	270,89	270,89	270,89	270,89	270,89	270,89	270,89
Parcial	16.979,94	17.314,89	18.329,89	18.329,89	18.329,89	18.329,89	18.329,89	18.329,89	18.329,89	18.329,89
Costos que no representan desembolso:										
Depreciaciones	7.300,00	9.500,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Amortizaciones	43,02	43,02	43,02	43,02	43,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal	24.322,95	26.857,90	30.372,90	30.372,90	30.372,90	30.329,89	30.329,89	30.329,89	30.329,89	30.329,89
GASTOS DE ADMINISTRACION										
Gastos que representan desembolso:										
Remuneraciones	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00	9.100,00
Mantenimiento y seguros	67,50	67,50	67,50	67,50	150,00	67,50	67,50	67,50	67,50	67,50
Imprevistos 1,5 %	137,51	137,51	137,51	137,51	138,75	137,51	137,51	137,51	137,51	137,51
Parcial	9.305,01	9.305,01	9.305,01	9.305,01	9.388,75	9.305,01	9.305,01	9.305,01	9.305,01	9.305,01
Gastos que no representan desembolso:										
Amortizaciones	860,33	860,33	860,33	860,33	860,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subtotal	10.165,35	10.165,35	10.165,35	10.165,35	10.249,08	9.305,01	9.305,01	9.305,01	9.305,01	9.305,01
GASTOS DE VENTAS										
Gastos que representan desembolso:										
Remuneraciones	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00	4.550,00
Comisiones sobre ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imprevistos 1,5 %	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25	68,25
Parcial	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25
Gastos que no representan desembolso:										
Depreciaciones	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
Subtotal	5.818,25	5.818,25	5.818,25	5.818,25	5.818,25	7.318,25	7.318,25	7.318,25	7.318,25	7.318,25
GASTOS FINANCIEROS										
Subtotal	5.761,49	4.759,13	3.654,04	2.435,67	1.092,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	154.504,54	156.037,14	161.492,05	160.273,68	160.536,67	159.957,16	159.957,16	161.479,66	161.479,66	161.479,66

Tabla 32. Resumen de costos y gastos

Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se refleja el flujo de caja de cada uno de los períodos durante los diez años de ejecución del proyecto. Se destaca que los dos primeros años, son los más críticos de la propuesta debido a las implementación del proyecto. Se destaca también que a partir del tercer año se empiezan a generar ingresos por concepto de la venta de las franquicias, las mismas que son progresivas en el transcurso de los años, hasta el final de la proyección en donde se lograrán vender un total de 4 por año. Se destaca también que se generan costos administrativos por concepto de las ventas de las franquicias las mismas que se reportan en los costos y por ende en el flujo.

Un costo alto se reporta por los costos no operacionales, debido a los intereses que se generan por concepto del crédito, además por los porcentajes de participación de utilidades de trabajadores, así como también el impuesto a la renta que se debe de cancelar cada año. Se consideran también en el sexto año costos por readecuaciones y compras de nuevos equipos necesarios para la implementación en el local.

Finalmente se destaca que al final de la proyección en cada uno de los años se obtienen flujos positivos, si bien se han hecho proyecciones conservadora, estos da a pensar la potencialidad que puede tener este modelo de negocios si se incrementa o se tienen valores más altos de ventas.

5.3.7. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	PREOP.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A. INGRESOS OPERACIONALES											
Recuperación por ventas	0,00	172.172,00	172.172,00	192.172,00	192.172,00	202.172,00	202.172,00	202.172,00	212.172,00	212.172,00	212.172,00
Parcial	0,00	172.172,00	172.172,00	192.172,00	192.172,00	202.172,00	202.172,00	202.172,00	212.172,00	212.172,00	212.172,00
B. EGRESOS OPERACIONALES											
Pago a proveedores	0,00	97.089,03	98.793,00	101.734,67	101.793,00	103.263,83	103.293,00	103.293,00	104.763,83	104.793,00	104.793,00
Mano de obra directa e imprevistos		24.352,51	24.352,51	24.397,51	24.397,51	24.420,01	24.420,01	24.420,01	24.442,51	24.442,51	24.442,51
Gastos de ventas		4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25	4.618,25
Gastos de administración		9.305,01	9.305,01	9.305,01	9.305,01	9.388,75	9.305,01	9.305,01	9.305,01	9.305,01	9.305,01
Costos de fabricación		2.270,94	2.605,89	3.620,89	3.620,89	3.620,89	3.620,89	3.620,89	3.620,89	3.620,89	3.620,89
Parcial	0,00	137.635,73	139.674,66	143.676,32	143.734,66	145.311,73	145.257,16	145.257,16	146.750,49	146.779,66	146.779,66
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)											
Parcial	0,00	34.536,27	32.497,34	48.495,68	48.437,34	56.860,27	56.914,84	56.914,84	65.421,51	65.392,34	65.392,34
D. INGRESOS NO OPERACIONALES											
Créditos Instituciones Financieras I	60.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	35.016,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Parcial	95.016,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES											
Pago de intereses		5.761,49	4.759,13	3.654,04	2.435,67	1.092,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos	0,00	9.779,06	10.781,42	11.886,51	13.104,88	14.448,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación de trabajadores		0,00	3.008,81	2.420,23	4.643,66	4.784,75	6.266,13	6.332,23	6.332,23	7.624,68	7.603,85
Pago de impuesto a la renta	0,00	0,00	4.262,48	3.428,66	6.578,52	6.778,39	8.877,02	8.970,65	8.970,65	10.801,64	10.772,12
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS											
Terreno	8.000,00										
Adecuación del local	7.000,00						7.000,00				
Compra de máquinas y equipos local	11.000,00		11.000,00				11.000,00	11.000,00			
Construcción de plantel agroindustrial	30.000,00		0,00								
Equipamiento agroindustria	22.000,00		0,00	25.000,00							
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS											
Equipo de computo	1.500,00					1.500,00	1.500,00				
Programa de facturación y ventas	4.500,00					6.000,00	4.500,00				
Manual operativo para negocio y franquicias	6.500,00										
Activos diferidos	4.516,75										
Parcial	95.016,75	15.540,55	33.811,84	46.389,44	26.762,73	34.603,69	39.143,16	26.302,88	15.302,88	18.426,32	18.375,97
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)											
Parcial	0,00	-15.540,55	-33.811,84	-46.389,44	-26.762,73	-34.603,69	-39.143,16	-26.302,88	-15.302,88	-18.426,32	-18.375,97
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)											
Parcial	0,00	18.995,72	-1.314,50	2.106,24	21.674,62	22.256,58	17.771,69	30.611,96	50.118,63	46.966,02	47.016,37
H. SALDO INICIAL DE CAJA											
Parcial	0,00	0,00	18.995,72	17.681,22	19.787,46	41.462,08	63.718,66	81.490,34	112.102,31	162.220,94	209.186,96
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)											
Parcial	0,00	18.995,72	17.681,22	19.787,46	41.462,08	63.718,66	81.490,34	112.102,31	162.220,94	209.186,96	256.203,32
REQUERIMIENTOS DE CAJA											
Parcial		5.734,82	5.819,78	5.986,51	5.988,94	6.054,66	6.052,38	6.052,38	6.114,60	6.115,82	6.115,82
NECESIDADES EFECTIVO (CREDITO CORTO PLAZO)											
Parcial		0,00	0,00	0,00	0,00						

Tabla 33 Flujo de caja del proyecto

Elaboración propia.

TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA (TIRI)											
FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aporte de los accionistas	-35.016,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto generado + dividendos repartidos	0,00	18.995,72	-1.314,50	2.106,24	21.674,62	22.256,58	17.771,69	30.611,96	50.118,63	46.966,02	47.016,37
Valor de recuperación:											
Flujo Neto (precios constantes)	-35.016,75	18.995,72	-1.314,50	2.106,24	21.674,62	22.256,58	17.771,69	30.611,96	50.118,63	46.966,02	70.016,37
Flujo de caja acumulativo	-35.016,75	-16.021,04	-17.335,53	-15.229,29	6.445,32	28.701,90	46.473,59	77.085,55	127.204,18	174.170,20	244.186,57
TIRI precios constantes: 41,59%											

Tabla 34. Tasa Interna de Retorno del Inversionista del Proyecto

Elaboración propia.

El anterior cuadro muestra la tasa de retorno a nivel del inversionista. Para el caso del TIRI se obtuvo una tasa del 41,59% lo cual muestra que el proyecto es rentable desde el punto de vista de la tasa de retorno de la inversión, esto se considera en base al valor restante de la inversión realizada sin considerar el valor del crédito que se solicitará.

TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA (TIRF)											
FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión fija	-90.500,00	0,00	-11.000,00	-25.000,00	0,00	-7.500,00	-24.000,00	-11.000,00	0,00	0,00	0,00
Inversión diferida	-4.516,75										
Capital de operación	0,00										
Participación de trabajadores		0,00	-3.008,81	-2.420,23	-4.643,66	-4.784,75	-6.266,13	-6.332,23	-6.332,23	-7.624,68	-7.603,85
Impuesto a la renta		0,00	-4.262,48	-3.428,66	-6.578,52	-6.778,39	-8.877,02	-8.970,65	-8.970,65	-10.801,64	-10.772,12
Flujo operacional (ingresos - egresos)	0,00	34.536,27	32.497,34	48.495,68	48.437,34	56.860,27	56.914,84	56.914,84	65.421,51	65.392,34	65.392,34
Flujo Neto (precios constantes)	-95.016,75	34.536,27	14.226,05	17.646,79	37.215,16	37.797,13	17.771,69	30.611,96	50.118,63	46.966,02	70.016,37
Flujo de caja acumulativo	-95.016,75	-60.480,49	-46.254,44	-28.607,65	8.607,52	46.404,65	64.176,34	94.788,30	144.906,93	191.872,95	261.889,32
TIRF precios constantes: 28,44%											

Tabla 35. Tasa Interna de Retorno Financiera del Proyecto

Elaboración propia.

El anterior cuadro muestra la tasa de retorno financiera la misma que se encuentra en el 28,44%, hay que destacar que la tasa está por encima del valor del crédito. Posiblemente el tirf y la tiri pueden ser mayores, sin embargo como ya se explicó se está proyectando cifras conservadoras en cuanto a los precios del mercado, sin ponerse incrementos durante los diez años. Por eso el valor estimado puede incrementarse antes que decrecer; sin embargo en caso de incrementarse se puede reinvertir estas ganancias en potenciar o ampliar ítems del negocio.

El siguiente cuadro muestra cómo se da en forma proyectada el balance de los diez años del proyecto, mostrándose un incremento en el tiempo del

patrimonio y de las utilidades netas, lo que evidencia al final de los 10 años una estructura sólida a nivel financiero en el proyecto. Al final luego de realizarse el balance de comprobación se evidencia el valor de 0 en todos los años, lo que muestra la efectividad del cálculo y la proyección.

Lo más notable es el incremento en el tiempo del patrimonio, lo cual muestra que el proyecto en el tiempo tiene buenas perspectivas de crecimiento, pese al escenario conservador con el que ha sido proyectado.

5.3.8. Balance general

BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO											
DESCRIPCIÓN		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVO CORRIENTE											
Caja y bancos	0,00	18.995,72	17.681,22	19.787,46	41.462,08	63.718,66	81.490,34	112.102,31	162.220,94	209.186,96	256.203,32
Productos terminados	0,00	2.391,28	2.391,28	2.669,06	2.669,06	2.807,94	2.807,94	2.807,94	2.946,83	2.946,83	2.946,83
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0,00	21.387,00	20.072,50	22.456,52	44.131,13	66.526,60	84.298,29	114.910,25	165.167,77	212.133,79	259.150,16
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS											
Terreno	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Adecuación del local	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Compra de maquinas y equipos local	11.000,00	11.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Construcción de plantel agroindustrial	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Equipamiento agroindustria	22.000,00	22.000,00	22.000,00	47.000,00	47.000,00	47.000,00	47.000,00	47.000,00	47.000,00	47.000,00	47.000,00
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS											
Equipo de computo	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Programa de facturación y ventas	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00	10.500,00
Manual operativo para negocio y franquicias	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Subtotal activos fijos	90.500,00	90.500,00	101.500,00	126.500,00	126.500,00	134.000,00	134.000,00	134.000,00	134.000,00	134.000,00	134.000,00
(-) depreciaciones		8.500,00	19.200,00	32.400,00	45.600,00	58.800,00	49.500,00	53.200,00	67.900,00	82.600,00	97.300,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	90.500,00	82.000,00	82.300,00	94.100,00	80.900,00	75.200,00	84.500,00	80.800,00	66.100,00	51.400,00	36.700,00
ACTIVO DIFERIDO	4.516,75	4.516,75	4.516,75	4.516,75	4.516,75	4.516,75	4.516,75	4.516,75	4.516,75	4.516,75	4.516,75
Amortización acumulada		903,35	1.806,70	2.710,05	3.613,40	4.516,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO	4.516,75	3.613,40	2.710,05	1.806,70	903,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	95.016,75	107.000,40	105.082,55	118.363,22	125.934,48	141.726,60	168.798,29	195.710,25	231.267,77	263.533,79	295.850,16
PASIVO CORRIENTE											
Porción corriente deuda largo plazo	0,00	10.781,42	11.886,51	13.104,88	14.448,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas y documentos por pagar proveedores	0,00	1.703,98	1.703,98	1.762,31	1.762,31	1.791,48	1.791,48	1.791,48	1.820,64	1.820,64	1.820,64
Gastos acumulados por pagar	0,00	7.271,29	5.848,89	11.222,18	11.563,14	15.143,16	15.302,88	15.302,88	18.426,32	18.375,97	18.375,97
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	0,00	19.756,68	19.439,37	26.089,37	27.773,58	16.934,63	17.094,36	17.094,36	20.246,96	20.196,62	20.196,62
PASIVO LARGO PLAZO	60.000,00	39.439,52	27.553,01	14.448,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS	60.000,00	59.196,20	46.992,38	40.537,50	27.773,58	16.934,63	17.094,36	17.094,36	20.246,96	20.196,62	20.196,62
PATRIMONIO											
Capital social pagado	35.016,75	35.016,75	35.016,75	35.016,75	35.016,75	35.016,75	35.016,75	35.016,75	35.016,75	35.016,75	35.016,75
Reserva legal	0,00	0,00	1.278,74	2.307,34	4.280,90	6.314,41	8.977,52	11.668,72	14.359,91	17.600,41	20.832,04
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	11.508,70	20.766,07	38.528,07	56.829,73	80.797,70	105.018,46	129.239,23	158.403,65	187.488,38
Utilidad (pérdida) neta	0,00	12.787,44	10.285,97	19.735,55	20.335,18	26.631,07	26.911,96	26.911,96	32.404,91	32.316,37	32.316,37
TOTAL PATRIMONIO	35.016,75	47.804,20	58.090,17	77.825,72	98.160,90	124.791,97	151.703,93	178.615,90	211.020,81	243.337,17	275.653,54
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	95.016,75	107.000,40	105.082,55	118.363,22	125.934,48	141.726,60	168.798,29	195.710,25	231.267,77	263.533,79	295.850,16
COMPROBACION	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

Tabla 36. Balance proyectado de la propuesta.

Elaboración propia.

5.4. Evaluación del proyecto

Entre los principales criterios de evaluación de la propuesta se toman en cuenta el ROE, ROA para los tres primeros años. La cuarta columna es un promedio de los tres años, mostrándose cifras positivas, la propuesta muestra buenas perspectivas de crecimiento a pesar que ha sido proyectado de manera conservadora y con cifras de crecimiento estabilizadas durante los años del proyecto.

Los principales índices financieros que se han calculado se encuentran:

- Liquidez
- Retorno (VAN, TIR, ROE y ROA)
- Eficiencia
- Apalancamiento
- Rotación
- Composición de activos.

El siguiente cuadro resume los principales índice financieros que estructuran el proyecto; en cada uno de estos índices de liquidez, retorno, eficiencia, apalancamiento, rotación y composición de activos, el proyecto tiene cifras favorables. Las cifras muestran resultados favorables y buenas perspectivas de crecimiento en cada uno de los resultados.

INDICES FINANCIEROS				
Período	1	2	3	Promedio
Composición de activos				
Activo corriente/activos totales	20,0%	19,1%	19,0%	19,4%
Activo fijo/activos totales	76,6%	78,3%	79,5%	78,2%
Activo diferido/activos totales	3,4%	2,6%	1,5%	2,5%
Otros activos/activos totales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Apalancamiento				
Pasivos totales/activos totales	55,3%	44,7%	34,2%	44,8%
Pasivos corrientes/activos totales	18,5%	18,5%	22,0%	19,7%
Patrimonio/activos totales	44,7%	55,3%	65,8%	55,2%
Composición de costos y gastos				
Costos directos/costos y gastos totales	70,2%	69,5%	69,0%	69,6%
Costos indirectos/costos y gastos totales	15,7%	17,2%	18,8%	17,3%
Gastos administrativos/costos y gastos totales	6,6%	6,5%	6,3%	6,5%
Gastos de ventas/costos y gastos totales	3,8%	3,7%	3,6%	3,7%
Gastos financieros/costos y gastos totales	3,7%	3,0%	2,3%	3,0%
Costo de ventas/costos y gastos totales	84,4%	86,7%	87,7%	86,3%
Costo materia prima/costos y gastos totales	54,4%	53,9%	53,9%	54,1%
Costo materiales indirectos/costos y gastos totales	2,3%	2,3%	2,2%	2,3%
Costo suministros y servicios/costos y gastos totales	7,2%	7,2%	6,9%	7,1%
Costo mano obra directa/costos y gastos totales	14,7%	14,6%	14,1%	14,5%
Costo mano obra indirecta/costos y gastos totales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos personal administ./costos y gastos totales	5,9%	5,8%	5,6%	5,8%
Gastos personal ventas/costos y gastos totales	2,9%	2,9%	2,8%	2,9%
Total remuneraciones/costos y gastos totales	23,6%	23,3%	22,5%	23,1%
Liquidez				
	USD			
Flujo operacional	34.536,3	32.497,3	48.495,7	38.509,8
Flujo no operacional	(15.540,5)	(33.811,8)	(46.389,4)	(31.913,9)
Flujo neto generado	18.995,7	(1.314,5)	2.106,2	6.595,8
Saldo final de caja	18.995,7	17.681,2	19.787,5	18.821,5
Requerimientos de recursos frescos	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	1.630,3	633,1	(3.632,8)	(456,5)
Índice de liquidez (prueba ácida)	1,1	1,0	0,9	1,0
Índice de solvencia	1,0	0,9	0,8	0,9
Retorno				
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	28,44%			
Tasa interna de retorno del inversionista (TIRI)	41,59%			
Valor actual neto (VAN)	87.391,65	USD		
Período de recuperación (nominal)	3,77	AÑO		
Coefficiente beneficio/costo	1,92			
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	26,75%	17,71%	25,36%	23,27%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	11,95%	9,79%	16,67%	12,80%
Utilidad neta/ventas	7,43%	5,97%	10,27%	7,89%
Punto de equilibrio	63,78%	66,92%	53,31%	61,34%
Cobertura de intereses	4,5	4,4	9,5	6,1
Rotaciones				
Rotación cuentas por cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación de inventarios	73,3	36,6	35,8	48,6
Sociales				
	USD			
Sueldos y salarios	36.400,00	36.400,00	36.400,00	36.400,00
Valor agregado	62.220,22	57.293,99	71.011,77	63.508,66
Generación de divisas	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo de oportunidad	12,00%	AÑO		

Tabla 37. Principales índices financieros del proyecto.

Elaboración propia.

5.6. Conclusiones y Recomendaciones

5.6.1 Conclusiones

En relación al primer objetivo específico: "Determinar mediante una investigación de impacto de las franquicias en el Ecuador como un modelo de gestión de negocios; con un nivel de aceptación superior al 80%". Se concluye lo siguiente:

El modelo de establecimiento de franquicias locales en el país, no ha sido explotado con agresividad, la mayoría de las grandes franquicias corresponden a marcas internacionales.

Pese al conocimiento de los beneficios y bondades del negocio de las franquicias, las personas con negocios establecidos y con posibilidades de hacerlo, tienen temor a realizar un cambio estructural en sus modelos actuales de negocios.

Con respecto al segundo objetivo específico: "Determinar la aceptación que tienen los productos cítricos y la demanda en el mercado nacional", se concluye que:

Se hace necesario explotar que la franquicia se dedicará a la venta de productos y sub productos cítricos, los mismos que son relacionados por los consumidores como altos en vitaminas e ideal para tener una dieta orientada a brindar beneficios a la salud.

Se recomienda al menos tener dos años de consolidación de la empresa NATUCIT para dar el paso de iniciar a franquiciar en el país, esto con la finalidad de que las personas tengan conocimiento de marca y que el modelo administrativo y operativo esté en funcionamiento.

En caso de tenerse un crecimiento por encima del proyectado se requerirá establecer un nuevo estudio de costos que conlleve un reordenamiento de la planta y la ampliación de la misma.

5.6.2 Recomendaciones

El modelo de franquicia propuesto resalta que los productos que se comercializan bajo su línea de producción, son productos que benefician el bienestar de las personas que los consumen; resaltando así todas las cualidades nutricionales de los cítricos.

Se recomienda conforme se sitúe el producto en el mercado, generar campañas más fuertes de difusión, haciendo eco en las ventajas nutricionales que tienen los productos cítricos para quienes lo consumen.

Se recomienda que luego del analizar en este trabajo todas las ventajas de las franquicias, muchas de las empresas familiares que han alcanzado su madurez en cuanto a la estandarización de un producto o servicio, pueden generar franquicias en la provincia de Manabí y mejorar el crecimiento empresarial a nivel regional.

Se recomienda la inclusión de la marca propuesta, porque brinda al futuro consumidor una idea clara que la franquicia oferta productos cítricos, y lo asocia directamente con la frescura y calidad de los productos.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Argentina de Marcas y Franquicias. (26 de 08 de 2014). *aamf.com.ar*.
Obtenido de Red Pacto Mundial Argentina:
<http://aamf.com.ar/franquicias-tipos.html>

Asociación de Franquicias Argentinas. (27 de 07 de 2014). *Franquicias Arg.com*.
Obtenido de http://www.franquiciasarg.com/que_es_el_franchising.php

Bermúdez González, G. J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC Editorial.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8va ed.). (P. Educacion, Ed.)
Mexico, Mexico: Prencite Hall.

Directofranquicias.es. (26 de 08 de 2014). *directofranquicias.es*. Obtenido de
razones para franquiciar: <http://directofranquicias.es/informacion-sobre-la-franquicia/razones-para-franquiciar.aspx>

Edison Mora, R. V. (2013). *"La franquicia en el Ecuador y propuesta de diseño de un modelo Microfranquiciado para la distribución de molinos artesanales para granos"*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana pdf.
Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4826/1/UPS-GT000410.pdf>

Educatina. (25 de 08 de 2014). *educatina.com*. Obtenido de Métodos de las Ciencias - Filosofía: <http://www.educatina.com/filosofia/filosofia-general/epistemologia>

Felder-Kuzu, N. (2010). *Micro-Franquicias. Casos prácticos*. Barcelona: Ariel.

Gerencie.com. (31 de 07 de 2014). *Emprendimiento/Gerencia.com*. Obtenido de <http://www.gerencia.com/emprendimiento.html>

Gobierno de España. (2010). Real Decreto 201/2010. *Real Decreto 201/2010*. España: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Gonzalo Burgos-Pavón y M^aSusana Fernández-Iglesias. (2010). *La Franquicia, Tratado Práctico y Jurídico*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Ibarra, A. (2012). *Diez ideas para el emprendedor*. Quito: Imprenta Mariscal.
- lacoctelera. (25 de 08 de 2014). *metodologiadelainvestigacion.lacoctelera.net*.
Obtenido de <http://metodologiadelainvestigacion.lacoctelera.net/post/2010/05/29/el-enfoque-cualitativo>
- Lecciones de Steve Jobs. (26 de 08 de 2014). *soyentrepreneur.com*. Obtenido de franquicias 50 preguntas antes de adquirir una franquicia: <http://www.soyentrepreneur.com/27199-50-preguntas-antes-de-adquirir-una-franquicia.html>
- Lederman, Mesina, Pienknagura, Rigolini. (2014). *El Emprendimiento en América Latina, muchas empresas y poca innovación*. Washington: Banco Mundial.
- López-Garcés, R. (2014). *Últimos Modelos de Contratos*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial: Manabí*. Quito.
- Moreira, J. O. (2005). *Marketing Mix*. Bogotá: Norma.
- Morejón-Grillo, A. (2014). *El Contrato de Franquicia*. Cien Fuegos: Universidad Cien Fuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
- Núñez, E. (30 de 07 de 2014). *fundapymes.com*. Obtenido de Conoce las ventajas y desventajas de comprar una franquicia: <http://www.fundapymes.com/blog/ventajas-y-desventajas-de-comprar-una-franquicia-2/#.U9l3imM0yhc>
- Parrales García, I. N. (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Manabí*.
- Parrales García, N. (01 de 2012). *Dirección de Planificación y Ordenamiento Territorial, Gobierno Provincial de Manabí*. Obtenido de Sistema económico de la provincia de Manabí.

- Pigors, P., & Myers, C. A. (1985). *Administración de personal*. . Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (2008). On Competition. En Harvard, *Harvard Business Review Book*. Harvard Press.
- Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista. (2004). *Metodología de la Investigación*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- SIN-Senplades. (2010). *El Carmen: indicadores económicos*. Obtenido de El Carmen: indicadores económicos: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1304_EL%20CARMEN_MANABI.pdf
- SIN-Senplades. (2010). *Manta: indicadores económicos*. Obtenido de Manta: indicadores económicos: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1308_MANTA_MANABI.pdf
- SNI-Senplades. (2010). *Chone, Indicadores económicos*. Obtenido de Chone, Indicadores económicos: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1303_CHONE_MANABI.pdf
- SNI-Senplades. (2010). *Portoviejo: indicadores económicos*. Obtenido de Portoviejo: indicadores económicos: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1301_PORTOVIEJO_MANABI.pdf
- Universidad Andina Simón Bolívar. (21 de 09 de 2011). *Obervatorio para las PYMES*. Obtenido de Obervatorio para las PYMES: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/CENEC_MANABI.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la encuesta para las franquicias.

1. ¿En qué porcentaje estima usted que su negocio ha incrementado sus ingresos?

0%-10%__ 10%-20%__ Mas del 20%__

2. ¿Cuál era el nivel de ventas de su negocio bajo la modalidad anterior a la franquicia?

Igual que ahora__ Menores__ Mayores__

3. ¿Antes de franquiciarse tenía su negocio un modelo administrativo establecido?

Sí__ No__

4. ¿Antes de franquiciarse tenía su negocio un sistema informático contable?

Sí__ No__

5. ¿Antes de franquiciarse como califica usted al manejo de su inventario en bodega?

Excelente__ Muy Bueno__ Bueno__ Regular__ Malo__

6. ¿Cuál de las siguientes opciones cree usted que ha sido el aporte más importante del modelo de franquicia a su negocio?

Manejo de Inventarios y bodega__

Sistema contable__

Modelo administrativo__

Posicionamiento de marca__

Todas las anteriores__

7. ¿Con la implementación del modelo de franquicia cual considera que es el riesgo de pérdidas en relación al modelo tradicional?

Mayor__ Menor__ Igual__

8. ¿En base a los resultados actuales de su negocio usted estaría dispuesto a volver al modelo anterior o mantenerse con el modelo de franquicias?

Buscaría otra forma de vender__

Mantendría el actual modelo__

Volvería al modelo anterior__

Anexo 2: Modelo de encuesta para los negocios tradicionales

1. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo la actividad comercial?

2. ¿Considera Ud. que su empresa posee la madurez suficiente para implementar la modalidad de Franquicias?

Sí__ No__

3. ¿Ud. estaría dispuesto(a) a franquiciar su negocio?

Sí__ No__

Anexo 3. Modelo de la encuesta aplicada al público en general.

1. ¿Consumen Usted productos cítricos?

Si

No

2. ¿Qué marca de productos cítricos prefiere Usted?

D`Hoy	Mi Comisariato
Supermaxi	Tampico
Del Valle	Deli
Natura	No tengo marca preferida

3. ¿Al momento de comprar un producto elaborado de cítricos, qué es lo primero que toma en cuenta?

La marca	La calidad del producto	La presentación	El
precio	Otros		

4. ¿Cuáles de estas formas de consumo prefiere en un producto cítrico

Jugos	Conservas	Caramelos	Granizados
Helados	Otros		

5. ¿Conoce Ud., los componentes nutricionales que tienen los cítricos?

SI_____ NO_____

6. ¿Ud. preferiría consumir productos nutritivos en lugar de otras bebidas?

SI_____ NO_____

5. ¿De qué forma le gusta consumir los cítricos?

Envasados__ Preparado en el momento__

En sobres__

6. ¿En cuál de estos lugares le gustaría degustar diferentes productos cítricos?

Centros comerciales__ Cafeterías o bares__

Supermercados__

Lugares de asistencia masiva__ Otros__

7. ¿Con qué frecuencia compraría Usted productos cítricos?

Tres veces por semana__ Una vez por semana__

Quincenalmente__

Mensualmente__ Otros__

8. ¿Estaría dispuesta a probar una nueva marca con toda una línea de productos cítricos que pueda comprar en todo el país?

Sí No No sabe / no opina

Anexo 4. Características nutricionales de los cítricos.

Naranja

(100 g de sustancia comestible)	
Agua	87.1 g
Proteínas	1 g
Lípidos	0,2 g
Carbohidratos	12,2 g
Calorías	49 Kcal
Vitamina A	200 UI
Vitamina B1	0,1 mg
Vitamina B6	0,03 mg
Ácido nicotínico	0,2 mg
Ácido pantoténico	0,2 mg
Vitamina C	50 mg
Ácido cítrico	980 mg
Ácido oxálico	24 mg
Sodio	0,3 mg
Potasio	170 mg
Calcio	41 mg
Magnesio	10 mg
Manganeso	0,02 mg
Hierro	0,4 mg
Cobre	0,07 mg
Fósforo	8 mg
Azufre	1 gD>
Cloro	4 mg

Limón

(100 g de sustancia comestible)	
Agua	90.1 g
Proteínas	1,1 g
Lípidos	0,03 g
Carbohidratos	8,2 g
Calorías	27 Kcal
Vitamina A	20 UI
Vitamina B1	0,04 mg
Vitamina B6	0,06 mg
Ácido nicotínico	0,1 mg
Ácido pantoténico	0,2 mg
Vitamina C	45 mg
Ácido cítrico	3840 mg
Ácido oxálico	24 mg
Sodio	6 mg
Potasio	148 mg
Calcio	26 mg
Magnesio	9 mg
Manganeso	0,02 mg
Hierro	0,4 mg
Cobre	0,07 mg
Fósforo	8 mg
Azufre	1 gD>
Cloro	4 mg

Mandarina

(100 g de sustancia comestible)	
Agua	87 g
Proteínas	0,8 g
Lípidos	0,2 g
Carbohidratos	11,6 g
Calorías	46 Kcal
Vitamina A	420 UI
Vitamina B1	0,07 mg
Vitamina B6	0,06 mg
Ácido nicotínico	0,2 mg
Ácido pantoténico	0,2 mg
Vitamina C	31 mg
Sodio	2 mg
Potasio	110 mg
Calcio	40 mg
Magnesio	11 mg

Lima

(100 g de sustancia comestible)	
Agua	88,4 g
Proteínas	068 g
Lípidos	0,1 g
Carbohidratos	9,8 g
Calorías	39 Kcal
Vitamina A	80 UI
Vitamina B1	0,04 mg
Vitamina B6	0,02 mg
Ácido nicotínico	0,2 mg
Ácido pantoténico	0,25 mg
Vitamina C	40 mg
Sodio	2 mg
Potasio	198 mg
Calcio	17 mg
Magnesio	10 mg
Ácido málico	80 mg
Ácido cítrico	1460 mg
Vitamina B6	0,02 mg

Anexo 5. Modelo de contrato para las franquicias

CONTRATO DE FRANQUICIA

EN LA CIUDAD DE: A LOS.....DÍAS, DEL AÑO.....DE UNA PARTE, NATUCIT, con domicilio en Portoviejo, Manabí, y número de RUC 130777777, representada por MARTHA KATHERINE VÉLEZ BASURTO, gerente de NATUCIT (en adelante, el "Franquiciador"),

Y DE OTRA, Don/Doña, mayor de edad,[incluir titulación profesional], con domicilio en [Dirección, ciudad, país] y número de Identificación / RUC....., actuando en su propio nombre e interés (en adelante, el "Franquiciado").

Ambas Partes se reconocen mutuamente la capacidad de obligarse en los términos del presente Contrato y, MANIFIESTAN:

I. Que el Franquiciador es una empresa dedicada a la producción y venta de bebidas y productos derivados del procesamiento de los cítricos.

II. Que el Franquiciador ha desarrollado, reconociéndolo así el Franquiciado:

- (a) Un diseño específico de sus establecimientos;
- (b) Una metodología de gestión de los establecimientos; y
- (c) Unas pautas de atención al cliente,

Que, en su conjunto, configuran unos conocimientos prácticos que han sido obtenidos por el Franquiciador mediante la inversión de recursos económicos y humanos, así como en virtud de su experiencia en la explotación del negocio a que se refiere este contrato. Todo ello será denominado, en el presente Contrato, como el "Saber Hacer" del Franquiciador.

III. Que el Saber Hacer del Franquiciador tiene carácter secreto, sustancial e identificado. El carácter de "secreto" se deriva del hecho de que el Saber Hacer del Franquiciador, en su conjunto y en la combinación de sus componentes, no es generalmente conocido, ni fácilmente accesible. El carácter de "sustancial" se deriva del hecho de que el Saber Hacer del Franquiciador incluye una información

importante para la adecuada explotación del negocio objeto de franquicia. El carácter de “identificado” se deriva del hecho de que el Saber Hacer del Franquiciador se encuentra descrito de una manera suficientemente detallada a través de los programas de formación inicial y del Manual de Franquicia que el Franquiciado recibirá por causa de la firma de este Contrato.

IV. Que la actividad del Franquiciador se lleva a cabo bajo los Títulos de Propiedad Industrial e Intelectual - NATUCIT (que incluyen derechos de autor, software, procesos y formulas), de los que es propietario.

V. Que el Franquiciado reconoce la mejora de su posición competitiva en el mercado, que se deriva de la transmisión del Saber Hacer del Franquiciador, así como de la explotación del negocio bajo la imagen corporativa del Franquiciador, incluyendo los Títulos de Propiedad Industrial o Intelectual a que se refiere el anterior párrafo IV.

VI. Que el Franquiciado reconoce que los estudios previsionales de mercado y rentabilidad que ha realizado, de forma conjunta con el Franquiciador, han sido calculados sobre la base de estimaciones económicas prudentes, sin que puedan ser considerados por el Franquiciado como promesa o compromiso de rentabilidad hecha por el Franquiciador. El Franquiciado reconoce que los resultados económicos de la franquicia que por este Contrato se le otorga, dependerán, en gran medida, de su capacidad de gestión empresarial, de la atención prestada a la clientela y de otros elementos tales como las posibles fuentes de competencia o los cambios en las preferencias del mercado, sin que esta lista pueda entenderse limitativa, sino meramente enunciativa. El Franquiciado reconoce que, con anterioridad a la firma de este Contrato, ha tenido la oportunidad de recibir, de los profesionales que ha estimado oportuno, asesoramiento jurídico y económico independiente.

VII. Que el tiempo por el cual pactan la relación comercial entre el franquiciador y franquiciado es durante 5 años contados desde la fecha de la firma del presente contrato y que durante este tiempo no podrá el franquiciado, vender, promocionar, distribuir o acoger bajo el local en donde se realiza la actividad comercial de la franquicia ningún otro producto que correspondo a una actividad similar o marca diferente a NATUCIT.

Franquiciador

NATUCIT

Franquiciado.