



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRENDEDORES**

**PROYECTO DE TITULACIÓN
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE**

EFFECTUADO:

Desde Febrero 2013 hasta Mayo 2013

REALIZADO POR:

Verónica Giselle Durán Espinoza

Tutores:

Ángel Castro Peñarreta

INFORMACIÓN PERSONAL:

Dirección: Álamos Norte Mz. 6 Villa 6

Teléfono: 2232938

Celulares: 0998995600

Correo: veronicadurane@yahoo.com

Guayaquil - Ecuador

TEMA:

**PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS
COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK
KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Srta. Verónica Giselle Durán Espinoza como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERO/A EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE.

Guayaquil, Mayo del 2013

Ing. Ángel Castro Peñarreta
Tutor

Ing. G.E.I. María del Rocío Vallejo Fiallos
Lectora

Econ. Luis Fernando Hidalgo Proaño
Lector



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

INGENIERÍA DE EMPRENDEDORES

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

VERÓNICA GISELLE DURÁN ESPINOZA

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación denominado “Propuesta para la aplicación del modelo de franquicias como estrategia de crecimiento para "Golosinería Knick Knack" en la ciudad de Guayaquil.”, ha sido desarrollado con 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 autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación en mención.

Guayaquil, Mayo del 2013

EL AUTOR

VERÓNICA GISELLE DURÁN ESPINOZA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

INGENIERÍA DE EMPRENDEDORES

AUTORIZACIÓN

Yo, VERÓNICA GISELLE DURÁN ESPINOZA

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación, en la biblioteca de la institución del trabajo titulado: "Propuesta para la aplicación del modelo de franquicias como estrategia de crecimiento para "Golosinería Knick Knack" en la ciudad de Guayaquil", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, Mayo del 2013

EL AUTOR

VERÓNICA GISELLE DURÁN ESPINOZA

DEDICATORIA

A la memoria de mi abuelo, **EDMUNDO DURÁN DÍAZ**,
quién aún guía mis acciones, inspira mis decisiones y
me motiva a superarme cada día.

AGRADECIMIENTO

A mi **FAMILIA**, por ser mi principal apoyo tanto intelectual, moral y económico, y por enseñarme algo nuevo cada día.

A mi **NOVIO**, por ser mi admirador número uno.

A mis **HERMANOS**, por regalarme una sonrisa cuando más la necesito.

A mis **AMIGOS**, por ayudarme a mantener el balance entre lo personal, académico y profesional.

RESUMEN

Este trabajo de titulación tiene como finalidad la exploración y evaluación del modelo empresarial de la franquicia como alternativa de expansión para un negocio ya establecido en la ciudad de Guayaquil: Golosinería Knick Knack. En el Ecuador la franquicia es un modelo que hasta hace poco se mostraba reservado casi exclusivamente para marcas extranjeras, sin embargo el número de empresas ecuatorianas que utilizan este modelo como estrategia de crecimiento aumenta cada vez más.

Este trabajo busca demostrar la viabilidad de implementar el modelo de franquicia en Golosinería Knick Knack por medio del análisis del entorno, la investigación de mercado, el desarrollo de un plan de marketing adecuado, la elaboración de procesos productivos, de gestión de calidad y ambiental y finalmente, un estudio de factibilidad financiera.

ABSTRACT

This dissertation aims to explore and evaluate the franchise model as an expansion alternative for an already established business in Guayaquil: Golosinería Knick Knack. Until recently, in Ecuador, the franchise model has been almost exclusively reserved for international brands. However, the number of Ecuadorian companies that are opting for this model as a growth strategy is increasing slowly but surely.

This study pretends to prove the viability of implementing the franchise model to Golosinería Knick Knack by doing an environmental analysis, market research, an adequate marketing plan, the elaboration of proper processes and quality control, and finally, a financial feasibility evaluation.

INTRODUCCIÓN

Golosinería Knick Knack es un negocio ya en funcionamiento en la ciudad de Guayaquil, se encuentra en el campus de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. El negocio surgió a partir de la identificación de una oportunidad en ese mercado de ofrecer un tipo de comida rápida diferente a la que se encuentra usualmente en el campus. Golosinería Knick Knack ofrece productos nostálgicos con un toque moderno y original, que los hace atractivos para un amplio espectro de clientes. Algunos de los productos más populares están el granizado de crema de menta con chocolate y el tradicional playero de menta, rosa y vainilla; el canguil y los hot dogs. Al comprobar el alto nivel de aceptación que los productos y el concepto del negocio recibía, los socios decidieron expandirse. Consideraron que la forma más adecuada de expansión para el negocio era el modelo de franquicia.

Con este trabajo se busca examinar y analizar la propuesta para implementar la franquicia como forma de expansión para Golosinería Knick Knack realizando estudios de fuentes secundarias como casos reales exitosos, teorías que sustentan la franquicia e informes de investigaciones similares realizadas en el país; y fuentes primarias como entrevistas a expertos e investigación de mercados. Finalmente, con la información obtenida, se podrá realizar un análisis de la demanda potencial y una evaluación del proyecto financiero para comprobar la viabilidad y rentabilidad de la propuesta aquí planteada.

INDICE GENERAL

TEMA	II
CERTIFICACIÓN	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	IV
AUTORIZACIÓN	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO	VII
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	X
INDICE GENERAL.....	XI
INDICE DE TABLAS	XIX
INDICE DE ILUSTRACIONES	XXI
ABREVIATURAS	XXII
RESUMEN EJECUTIVO	XXIII
1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1.1. Tema – Título.....	26
1.2. Justificación	26
1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio	27
1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio	27
1.5. Objetivos de la Investigación.....	28
1.5.1. Objetivo General.....	28
1.5.2. Objetivos Específicos	28
1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información	29
1.7. Planteamiento del Fenómeno Paradigmático	29
1.7.1. Planteamiento del Problema	30
1.8. Fundamentación Teórica del Proyecto.....	31
1.8.1. Marco Referencial.....	31
1.8.2. Marco Teórico.....	31
1.8.3. Marco Conceptual.....	33
1.8.4. Marco Legal	35
1.8.5. Marco Lógico	36
1.9. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de investigación	37
1.10. Cronograma.....	38
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	40
2.1. Análisis de la Oportunidad.....	40

2.1.1.	Descripción de la Idea de Negocio.....	40
2.1.2.	Descripción de la Idea de Producto o Servicio.....	41
2.2.	Misión, Visión y Valores de la Empresa	43
2.3.	Objetivos de la Empresa	44
2.3.1.	Objetivo General.....	44
2.3.2.	Objetivos Específicos	44
2.4.	Estructura Organizacional	45
2.4.1.	Organigrama.....	45
2.4.2.	Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias	46
2.4.3.	Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos	47
3.	ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA	50
3.1.	Aspecto Societario de la Empresa	50
3.1.1.	Generalidades (Tipo de Empresa)	50
3.1.2.	Fundación de la Empresa.....	50
3.1.3.	Capital Social, Acciones y Participaciones.....	51
3.1.4.	Juntas Generales de Accionistas y-o Socios	52
3.1.5.	Compañías Extranjeras (opcional)	52
3.1.6.	Compañías que Cotizan en Bolsa de Valores (opcional).....	53
3.2.	Aspecto Laboral de la Empresa	54
3.2.1.	Generalidades	54
3.2.2.	Mandato Constituyente #8.....	54
3.2.3.	Tipos de Contrato de Trabajo.....	55
3.2.4.	Obligaciones del Empleador.....	55
3.2.5.	Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración.....	56
3.2.6.	Fondo de Reserva y Vacaciones.....	57
3.2.7.	Asociaciones de Trabajadores	57
3.2.8.	Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo	58
3.3.	Contratación Civil.....	58
3.3.1.	Principios Básicos de la Contratación	58
3.3.2.	Contratos de Prestación de Servicios	58
3.3.3.	Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios	59
3.3.4.	Soluciones Alternativas para Solución de Conflictos: Arbitraje y Mediación	60
3.3.5.	Generalidades de la Contratación Pública	61
3.3.6.	Contrato de Confidencialidad	61
3.4.	Políticas de Buen Gobierno Corporativo	62
3.4.1.	Código de Ética	62
3.4.2.	Indicadores de Gestión.....	62
3.4.3.	Programa de Compensaciones	64
3.4.4.	Políticas de Comunicación: Canales y Frecuencia de Comunicación	65

3.5.	Propiedad Intelectual.....	66
3.5.1.	Registro de Marca	66
3.5.2.	Manual de Procesos Productivos	66
3.5.3.	Derecho de Autor del Proyecto	66
3.5.4.	Patente y-o Modelo de Utilidad (opcional)	67
3.5.5.	Seguros	67
3.5.6.	Incendio	67
3.5.7.	Robo	67
3.5.8.	Fidelidad	68
3.5.9.	Buen Uso de Anticipo y Cumplimiento de Contrato	68
3.5.10.	Maquinarias y Equipos	68
3.5.11.	Materia Prima y Mercadería	69
3.6.	Presupuesto.....	69
4.	AUDITORÍA DE MERCADO.....	72
4.1.	PEST	72
4.2.	Macro, Meso y Micro	74
4.3.	Atractividad de la Industria	75
4.4.	Análisis del Ciclo de Vida del Mercado	76
4.5.	Matriz BCG	77
4.6.	Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado	77
4.7.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	77
4.8.	Análisis de la Oferta	79
4.8.1.	Tipo de Competencia	79
4.8.2.	Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial	80
4.8.3.	Características de los Competidores.....	81
4.8.4.	Benchmarking.....	81
4.9.	Análisis de la Demanda.....	82
4.9.1.	Segmentación de Mercado.....	82
4.9.1.1.	Criterio de Segmentación	82
4.9.1.2.	Selección de Segmentos.....	82
4.9.1.3.	Perfiles de los Segmentos	82
4.10.	Matriz FODA	83
4.11.	Investigación de Mercado.....	84
4.11.1.	Método.....	84
4.11.2.	Diseño de la Investigación.....	85
4.11.2.1.	Objetivos de la Investigación).....	85
4.11.2.2.	Tamaño de la Muestra.....	86
4.11.2.3.	Técnica de recogida y análisis de datos	87
4.11.2.3.1.	Exploratoria.....	87

4.11.2.3.2.	Concluyente.....	87
4.11.2.4.	Análisis de Datos	87
4.11.2.5.	Resumen e interpretación de resultados.....	88
4.11.3.	Conclusiones de la Investigación de Mercado	98
4.11.4.	Recomendaciones de la Investigación de Mercado.....	99
4.12.	Cuantificación de la Demanda.....	100
4.12.1.	Identificación del Mercado Potencial y la Demanda Potencial Insatisfecha	100
4.12.2.	Proyección de Ventas a Cinco Años o Tiempo que Establezca el Payback.	101
5.	PLAN DE MARKETING.....	103
5.1.	Objetivos: General y Específicos.....	103
5.1.1.	Mercado Meta: Ventas y Utilidad Esperada	103
5.1.1.1.	Tipo y Estrategias de Penetración.....	103
5.1.1.2.	Cobertura.....	103
5.2.	Posicionamiento	104
5.2.1.	Estrategia de Posicionamiento.	104
5.2.2.	Valoración del Activo de la Marca (BAV)	106
5.3.	Marketing Mix	107
5.3.1.	Estrategia de Producto o Servicios	107
5.3.1.1.	Descripción del Producto.....	107
5.3.1.2.	Adaptación o Modificación del Producto	107
5.3.1.3.	Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado.....	107
5.3.1.4.	Amplitud y Profundidad de Línea	108
5.3.1.5.	Marcas y Submarcas.....	108
5.3.2.	Estrategia de Precios	108
5.3.1.6.	Precios de la Competencia.....	108
5.3.1.7.	Poder Adquisitivo del Mercado Meta.....	109
5.3.1.8.	Expectativa de los Accionistas	109
5.3.1.9.	Políticas de Precio.....	109
5.3.3.	Estrategia de Plaza	109
5.3.1.10.	Localización	109
5.3.1.10.1.	Macro Localización	109
5.3.1.10.2.	Micro Localización	110
5.3.1.10.3.	Ubicación	110
5.3.1.10.4.	Distribución del Espacio	111
5.3.1.11.	Sistema de Distribución Comercial.....	111
5.3.1.11.1.	Canales de Distribución.....	111
5.3.1.11.2.	Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales.	111
5.3.1.11.3.	Logística	111
5.3.1.11.4.	Red de Ventas.....	112

5.3.1.11.5.	Políticas de Servicio al Cliente	112
5.3.4.	Estrategias de Promoción	113
5.3.4.1.	Estrategias ATL y BTL.....	113
5.3.4.2.	Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria	113
5.3.4.3.	Promoción de Ventas	114
5.3.4.3.1.	Venta Personal	114
5.3.4.3.2.	Trading.....	114
5.3.4.3.3.	Clienting.....	115
5.3.4.4.	Publicidad	115
5.3.4.4.1.	Estrategia de Lanzamiento.....	115
5.3.4.4.2.	Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.....	116
5.3.4.4.3.	Mindshare	116
5.3.4.4.4.	Publicidad Blanca	116
5.3.4.4.5.	Merchandising	117
5.3.4.4.6.	Relaciones Públicas	117
5.3.4.4.7.	Marketing Relacional	118
5.3.4.4.8.	Insight Marketing	118
5.3.4.4.9.	Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto	119
5.3.4.4.9.1.	Estrategias de E-Commerce , E-Business e E-Marketing	119
5.3.4.4.9.2.	Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores.....	119
5.3.4.4.9.3.	Diseño e Implementación de la Página Web	120
5.3.4.4.10.	Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales	120
5.3.4.4.10.1.	Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores.....	120
5.3.4.4.10.2.	Diseño e Implementación de Fans Pages, en Redes Sociales	121
5.3.4.4.10.3.	Marketing Social.....	121
5.3.4.5.	Ámbito Internacional.....	122
5.3.4.5.1.	Estrategia de Distribución Internacional.....	122
5.3.4.5.2.	Estrategias de Precio Internacional.....	122
5.3.5.	Cronograma (Calendario de Acción de la Campaña)	123
5.3.6.	Presupuesto de Marketing.....	124
5.3.7.	Análisis de Rentabilidad del Offering.....	125
6.1.	Producción.....	127
6.1.1.	Proceso Productivo	127
6.1.2.	Infraestructura: Obra Civil, Maquinarias y Equipos	131
6.1.3.	Mano de Obra.....	132
6.1.4.	Capacidad Instalada.....	132
6.1.5.	Flujogramas de Procesos.....	133
6.1.6.	Presupuesto.....	134
6.2.	Gestión de Calidad	135

6.2.1.	Procesos de planeación de calidad.....	135
6.2.2.	Beneficios de las acciones proactivas.....	136
6.2.3.	Políticas de calidad.....	136
6.2.4.	Benchmarking.....	137
6.2.5.	Proceso de aseguramiento de la calidad	138
6.2.6.	Estándares de la calidad	139
6.2.7.	Procesos de control de calidad	141
6.2.8.	Certificaciones y Licencias	142
6.2.9.	Presupuesto.....	142
6.3.	Gestión Ambiental	142
6.3.1.	Procesos de planeación ambiental.....	142
6.3.2.	Beneficios de las acciones proactivas.....	143
6.3.3.	Políticas de protección ambiental.....	144
6.3.4.	Proceso de aseguramiento de la calidad ambiental.....	145
6.3.5.	Estándares de la calidad ambiental.....	145
6.3.6.	Procesos de control de calidad ambiental.....	146
6.3.7.	Trazabilidad	147
6.3.8.	Logística Verde.....	147
6.3.9.	Certificaciones y Licencias	147
6.3.10.	Presupuesto.....	148
6.4.	Gestión de Responsabilidad Social.....	148
6.4.1.	Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social	148
6.4.2.	Beneficios de las acciones proactivas.....	149
6.4.3.	Políticas de protección social	149
6.4.4.	Proceso de aseguramiento de la Responsabilidad Social y Corporativa.....	150
6.4.5.	Estándares de Responsabilidad Social	151
6.4.6.	Procesos de controles sociales	151
6.4.7.	Certificaciones y Licencias	152
6.4.8.	Presupuesto.....	152
6.5.	Balanced Scorecard & Mapa Estratégico.....	153
6.6.	Otros temas relacionados al plan operativo	154
7.	ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO	156
7.1.	Inversión Inicial	156
7.1.1.	Tipo de Inversión	157
7.1.1.1.	Fija	157
7.1.1.2.	Diferida	159
7.1.1.3.	Corriente	160
7.1.2.	Financiamiento de la Inversión.....	161
7.1.1.4.	Fuentes de Financiamiento	161

7.1.1.5.	Tabla de Amortización	162
7.1.3.	Cronograma de Inversiones	164
7.2.	Análisis de Costos	164
7.2.1.	Costos Fijos	164
7.2.2.	Costos Variables.....	165
7.3.2.1.	Costos de Producción	166
7.3.	Capital de Trabajo	166
7.3.1.	Costos de Operación.....	166
7.3.2.	Costos Administrativos	166
7.3.3.	Costos de Ventas	167
7.3.4.	Costos Financieros	167
7.4.	Análisis de Variables Críticas	168
7.4.1.	Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.....	168
7.4.2.	Proyección de Costos e Ingresos.....	169
7.4.3.	Determinación del Punto Óptimo de Producción.	169
7.4.4.	Análisis de Punto de Equilibrio	170
7.4.5.	Análisis de Punto de Cierre	171
7.5.	Entorno Fiscal de la Empresa	172
7.5.1.	Planificación Tributaria	172
7.5.1.1.	Generalidades (Disposiciones normativas).....	172
7.5.1.2.	Minimización de la carga fiscal.....	172
7.5.1.3.	Impuesto a la Renta	172
7.5.1.4.	Impuesto al Valor Agregado	173
7.5.1.5.	Impuestos a los Consumos Especiales.....	173
7.5.1.6.	Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales	174
7.5.1.7.	Impuestos al Comercio Exterior	174
7.5.1.8.	Impuestos a las Herencias Legados y Donaciones	174
7.5.1.9.	Impuestos a la Salida de Divisas.....	174
7.5.1.10.	Impuestos a los Vehículos Motorizados.....	175
7.5.1.11.	Impuestos a las Tierras Rurales.....	175
7.6.	Estados Financieros proyectados	175
7.6.1.	Balance General Inicial.....	175
7.6.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias	176
7.6.2.1.	Flujo de Efectivo Proyectado.....	178
7.6.2.1.1.	Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital.....	178
7.6.2.1.1.1.	TMAR	178
7.6.2.1.1.2.	VAN	179
7.6.2.1.1.3.	TIR.....	179
7.6.2.1.1.4.	PAYBACK	180

7.7.	Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples	180
7.7.1.	Gastos Administrativos	180
7.7.2.	Ingresos	180
7.7.3.	Costos variables	181
7.7.4.	Sensibilidad Multivariable	181
7.8.	Balance General	181
7.8.1.	Razones Financieras	183
7.8.1.1.	Liquidez	183
7.8.1.2.	Gestión	183
7.8.1.3.	Endeudamiento.....	184
7.8.1.4.	Rentabilidad.....	185
7.9.	Conclusión Financiera	185
8.	PLAN DE CONTINGENCIA.....	188
8.1.	Plan de administración del riesgo.....	188
8.1.1.	Principales riesgos.....	188
8.1.2.	Reuniones para mitigar los riesgos	189
8.1.3.	Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists).....	190
8.2.	Planeación de la respuesta al riesgo.....	190
8.2.1.	Monitoreo y control del riesgo	190
8.2.2.	Revisiones periódicas y evaluación del riesgo	190
8.2.3.	Reporte del riesgo	191
8.2.4.	Estrategias de Salida.....	192
8.3.	Plan de Contingencia y Acciones Correctivas.....	192
9.	CONCLUSIONES.....	196
10.	RECOMENDACIONES	199
11.	FUENTES	202
12.	ANEXOS.....	207
13.	MATERIAL COMPLEMENTARIO	213

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Marco Lógico	36
Tabla 2: Cronograma.....	38
Tabla 3: Capital Social.....	51
Tabla 4: Indicadores de Gestión.....	63
Tabla 5: Políticas de Comunicación	65
Tabla 6: Provisión de Sueldos Año 1.....	69
Tabla 7: Seguros	70
Tabla 8: Registro de Propiedad Intelectual.....	70
Tabla 9: Características de los Competidores	81
Tabla 10: Matriz FODA	83
Tabla 11: Proyección de Ventas.....	101
Tabla 12: BAV	106
Tabla 13: Precios de la Competencia.....	108
Tabla 14: Promoción Electrónica de Competidores.....	119
Tabla 15: Redes Sociales de Competidores.....	121
Tabla 16: Calendario de Campaña de Promoción.....	123
Tabla 17: Presupuesto de Marketing.....	124
Tabla 18: Equipos de Oficina.....	131
Tabla 19: Mano de Obra.....	132
Tabla 20: Presupuesto Infraestructura	134
Tabla 21: Presupuesto Mano de Obra.....	135
Tabla 22: Balanced Scorecard	153
Tabla 23: Inversión Inicial.....	156
Tabla 24: Inversión Fija	157
Tabla 25: Depreciación.....	158
Tabla 26: Inversión Diferida.....	159
Tabla 27: Amortización	160
Tabla 28: Inversión Corriente	160
Tabla 29: Financiamiento Interno	161

Tabla 30: Amortización del Préstamo	162
Tabla 31: Cronograma de Inversiones	164
Tabla 32: Costos Fijos	164
Tabla 33: Costos de Venta	165
Tabla 34: Gastos Franquiciado.....	166
Tabla 35: Gastos Administrativos	167
Tabla 36: Gastos Financieros.....	168
Tabla 37: Mark Up y Margen Unitario	168
Tabla 38: Mark Up y Margen Anual	169
Tabla 39: Proyección de Costos y Ventas	169
Tabla 40: Punto de Equilibrio.....	170
Tabla 41: Punto de Cierre.....	171
Tabla 42: Impuesto a la Renta.....	173
Tabla 43: Balance General Inicial.....	176
Tabla 44: Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	177
Tabla 45: Flujo de Efectivo Proyectado	178
Tabla 46: TMAR	179
Tabla 47: VAN	179
Tabla 48: Payback.....	180
Tabla 49: Escenario 1	180
Tabla 50: Escenario 2.....	181
Tabla 51: Escenario 3.....	181
Tabla 52: Sensibilidad Multivariable	181
Tabla 54: Razones de Gestión	183
Tabla 55: Razones de Endeudamiento	184
Tabla 56: Razones de Rentabilidad.....	185
Tabla 57: Evaluación del Riesgo	191

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama	45
Ilustración 2: Clasificación de Franquicias.....	80
Ilustración 3: Pregunta 2 Encuesta.....	91
Ilustración 4: Pregunta 3 Encuesta.....	92
Ilustración 5: Pregunta 4 Encuesta.....	93
Ilustración 6: Pregunta 5 Encuesta.....	93
Ilustración 7: Pregunta 6 Encuesta.....	94
Ilustración 8: Pregunta 7 Encuesta.....	95
Ilustración 9: Relación Sexo - Disposición de Compra.....	96
Ilustración 10: Relación Capacidad Financiera - Disposición a Compra	97
Ilustración 11: Relación Nivel de Agrado - Disposición de Compra.....	98
Ilustración 12: Demanda Potencial.....	100
Ilustración 13: Distribución del espacio	111
Ilustración 14: Flujograma de Proceso de Venta.....	133
Ilustración 15: Mapa Estratégico	153

ABREVIATURAS

AEFRAN:	Asociación Ecuatoriana de Franquicias
ATL:	Above The Line
BAV:	Brand Asset Valuator
BCE:	Banco Central del Ecuador
BTL:	Below The Line
DEXPLOS:	Diseño Exploratorio Simple
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GEM:	Global Entrepreneurship Monitor
IAP:	Investigación Acción Participativa
ICE:	Impuesto a Consumos Especiales
IEPI:	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
IESS:	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IVA:	Impuesto al Valor Agregado
ROA:	Return Over Assets
ROE:	Return Over Equity
SENPLADES:	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
TIR:	Tasa Interna de Retorno
TMAR:	Tasa Mínima Aceptable Requerida
VAN:	Valor Actual Neto

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación propone la aplicación del modelo de franquicia como la alternativa de expansión más adecuada para un negocio ya establecido en la ciudad de Guayaquil: Golosinería Knick Knack. La idea de negocio surge como respuesta a una oportunidad identificada en el mercado joven de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil de tener en su lugar de estudios un tipo de comida rápida distinta a la que tradicionalmente se ha encontrado en el campus. La misión de la empresa es satisfacer el deseo de nuestros clientes de consumir golosinas bajo el concepto de la nostalgia, en un ambiente inspirado en las ferias, ofreciendo excelente calidad en nuestros productos y en la atención. El negocio logró una gran aceptación del público y los socios fundadores decidieron buscar alternativas de expansión que tengan las siguientes características: que permita un crecimiento rápido y con una baja inversión. El modelo de franquicia reúne estas características. La visión de la empresa entonces sufrió una ampliación: posicionarnos en el país como el referente del mercado de golosinas nostálgicas bajo el modelo de una sólida red de franquicias, preferida por los consumidores y rentable para todos los involucrados.

Para poder llevar a cabo la implementación del modelo de franquicia la empresa debe sufrir algunas modificaciones, y son estas modificaciones las que se exploran y analizan en este trabajo. La primera y una de las más importantes es la creación de un departamento de franquicias que se encargará de la venta y supervisión de las franquicias, desde la búsqueda de potenciales franquiciados hasta las constantes capacitaciones y apoyo técnico y comercial a cada miembro de la red de franquicias. Este departamento empezará a operar con tres trabajadores: el Director del Departamento, el Supervisor de Unidades de Negocio y el Asistente del Departamento.

Se consideró la contratación de más trabajadores a medida que las ventas de franquicias aumenten. Entre otras modificaciones están el desarrollo de planes de promoción especial para la franquicia, la estandarización de planes de procesos operativos, gestión de calidad, gestión ambiental y de responsabilidad social empresarial, y finalmente un plan de contingencia aplicado específicamente al modelo adoptado.

En trece capítulos, este trabajo enumera y explica todos los elementos necesarios para la aplicación del modelo de franquicia en Golosinería Knick Knack y además, mediante la investigación de mercado y la evaluación del proyecto financiero, se analiza la viabilidad y rentabilidad de la propuesta. Al concluir el trabajo se comprobó que el concepto de negocio de Golosinería Knick Knack es un buen candidato para ser franquiciado ya que es un negocio identificable, original, y replicable, además tiene un alto nivel de agrado y de disposición a la compra por parte de los encuestados y entrevistados. En lo referente a la rentabilidad del proyecto, el mismo demuestra ser muy rentable al producir, indicadores tales como un **VAN de \$34.354,55, una TIR de 26% y un payback de 5 años.**

Este trabajo pretende servir como medio de presentación y persuasión de un proyecto de negocio dirigido a inversionistas y también como instrumento de referencia para estudiantes, microempresarios y personas interesadas en general.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema – Título

Propuesta para la aplicación del modelo de franquicias como estrategia de crecimiento para "Golosinería Knick Knack" en la ciudad de Guayaquil.

1.2. Justificación

Este trabajo plantea que el modelo de franquicia es la opción más adecuada para la expansión de la Golosinería Knick Knack en la ciudad de Guayaquil. La investigación parte de la comprobación de que las pequeñas y medianas empresas son claves para lograr el desarrollo de un país, es importante tener la mayor cantidad de PYMES exitosas para contribuir al desarrollo de comunidades locales. El modelo de la franquicia es la herramienta más efectiva para generar una gran cantidad de PYMES exitosas en un periodo corto de tiempo. (Magleby, 2008)

En el Ecuador existen varias franquicias extranjeras en operación, sin embargo, es necesario que las empresas ecuatorianas se familiaricen con este concepto y lo consideren como una buena alternativa de expansión. El modelo de franquicia permite duplicar negocios exitosos lo cual disminuye el riesgo que implica la creación de nuevas empresas y genera empleo. (Santillán, 2012)

La investigación planteada explorará el modelo empresarial de la franquicia desde sus orígenes, sus ventajas y desventajas tanto para los empresarios franquiciantes como para los franquiciados, aplicándolo como estrategia de expansión a

un negocio específico. Este trabajo contribuirá al conocimiento de estudiantes, académicos, pequeños empresarios y público en general acerca de la franquicia como estrategia para expandir los negocios y acerca de los procesos necesarios para franquiciar en el Ecuador, explorando aspectos legales, sociales, económicos y comerciales.

1.3. Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio

Este trabajo se desarrolla dentro del campo del emprendimiento. Las áreas que se cubrirán en este trabajo son el aspecto jurídico y legal de la empresa, investigación de mercado, marketing, plan operativo, gestión de calidad, ambiental y de responsabilidad social empresarial, plan financiero y plan de contingencia. Se busca comprobar que el modelo de franquicia es la forma de expansión más adecuada para Golosinería Knick Knack. La investigación se realizará en la ciudad de Guayaquil, desde Febrero hasta Mayo del 2013.

1.4. Contextualización del Tema u Objeto de Estudio

Esta investigación se realiza bajo el marco del Plan Nacional del Buen Vivir de la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), Objetivos 4 y 6 principalmente, los cuales son garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable y garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas, respectivamente. La investigación también se ajusta a la siguiente línea de investigación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y del SINDE (Sistema de Investigación y Desarrollo): Organización y administración de pymes y su relación con los sectores públicos y privados.

La investigación se realizará en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil es una ciudad donde se da mucho el comercio, siendo éste la actividad económica favorita de los ciudadanos según el censo económico realizado por el INEC en el 2010. El estudio también reveló que en Guayaquil hay operando 87.206 establecimientos económicos que corresponden al 17.4% del total nacional. Estos establecimientos generan 35.507 millones de dólares en ventas que corresponden al 21.5% del país y emplean a 441.976 personas que corresponden al 21.5% del Ecuador. (El Telégrafo, 2011)

Guayaquil provee un ambiente propicio para realizar negocios ya que ofrece varios factores para que las empresas crezcan como el gran desarrollo urbano y la expansión turística, además del hecho de que es un puerto lo cual genera mayor comercio con costos y tiempos de transporte menores que en otras regiones del país. (El Universo, 2010)

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Analizar la viabilidad y rentabilidad de aplicar el modelo de franquicia como estrategia de crecimiento para el negocio.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar las oportunidades, ventajas y desventajas que el modelo de franquicia ofrece al negocio.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

- Definir la aceptación de parte de los consumidores hacia el concepto del negocio, la marca y los productos.
- Evaluar financieramente la creación de la franquicia de Golosinería Knick Knack.

1.6. Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información

Esta investigación es descriptiva, ya que se busca describir una situación futura. El método que se utilizará para esta investigación es mixto, es decir combinará elementos de los dos métodos tradicionales, cuantitativo y cualitativo. El diseño de investigación escogido es el DEXPLOS (Diseño Exploratorio Secuencial). En este modelo se recolectan y analizan datos cualitativos en una primera fase y consecutivamente se recolectan y analizan datos cuantitativos para al final hacer una interpretación del análisis completo y llegar a las conclusiones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Las técnicas de recogida de información que se utilizarán serán entrevistas tanto a un experto como a potenciales clientes para obtener información cualitativa y encuestas para la justificación estadística, es decir, la parte cuantitativa. Para el análisis de los datos recogidos se utilizará SPSS para la tabulación y la generación de gráficos.

1.7. Planteamiento del Fenómeno Paradigmático

El fenómeno paradigmático de esta investigación es la investigación - acción participativa (IAP). Este se puede definir como un método de estudio y acción que busca resultados confiables y útiles para una situación en particular, basando la

investigación en la participación de los propios colectivos a investigar, los mismos que se convierten en protagonistas de la investigación en lugar de ser simplemente "objetos de estudio".

1.7.1. Planteamiento del Problema

Golosinería Knick Knack es un negocio que ha tenido gran aceptación en el mercado en el que opera y que es altamente replicable por lo que una de las mayores amenazas a las que se enfrenta es el surgimiento de imitadores. La primera medida que se tomó en cuenta es la protección de la marca y los símbolos que identifican a la misma, sin embargo se busca una forma de crecimiento rápida y efectiva para ocupar el mercado, fortalecer la imagen de la marca en los consumidores y disminuir la amenaza de los imitadores. La forma tradicional de expansión de una empresa de este tipo es la creación de sucursales propias, esto requiere una enorme inversión de capital así como de tiempo y de trabajo, para poder encontrar ubicaciones adecuadas y personal administrativo capacitado para cada local. Si no se cuenta con esa cantidad de capital disponible para invertir que es lo usual para negocios pequeños, se requiere endeudarse lo cual afecta los flujos de efectivos de la empresa durante un largo periodo de tiempo. (Keup & Keup, 2012) Otra alternativa de expansión para un negocio pequeño es la franquicia, la cual representa el modelo de expansión más empleado en las economías modernas. La franquicia reúne muchas características que son de gran utilidad para negocios en crecimiento, como por ejemplo la inversión de terceros permite una expansión rápida sin necesidad de contar con grandes cantidades de capital; y el compromiso de los franquiciados para administrar el negocio exitosamente ya que de eso depende su recompensa financiera y su propio crecimiento, lo que no sucedería si fueran solamente empleados de la empresa. (Santillán, 2012) Es por esto que se toma la franquicia como objeto de estudio en esta investigación.

1.8. Fundamentación Teórica del Proyecto

1.8.1. Marco Referencial

Se ha escogido como referencia la franquicia peruana "Wuju! Shave Ice and Fruits". Esta empresa surgió a inicios del 2012 y su principal producto es el granizado o raspado, ofrecen más de 20 sabores de jarabes además de otros productos como milkshakes y chocolate caliente. A los pocos meses de su apertura se vendió la primera franquicia a una empresa colombiana. (Revista Líderes, 2012) La fundadora, Cindy Chávez, cuenta que desde que se tuvo la idea para el negocio se pensó en franquiciar y que esto fue un proceso difícil ya que en su país la cultura de franquicia no está desarrollada. (Revista Líderes, 2012) La franquicia de Wuju! no cobra regalías por la venta de los granizados, pero ellos son los proveedores exclusivos de los insumos para la elaboración de los productos. Para los demás productos se cobra una regalía del 5% de las ventas anuales. (Revista Líderes, 2012) Wuju! ofrece varias alternativas de establecimiento para el franquiciado: tiendas, módulos y móvil. Para las tiendas y los módulos, el franquiciado corre con los gastos de adecuación del local y la empresa madre lo asesorará en aspectos arquitectónicos y de diseño. En el caso del móvil, la empresa madre lo entrega 100% adecuado y equipado para poner en marcha el negocio. Actualmente Wuju! cuenta con un local en un centro comercial de Lima, y un móvil propios de la empresa, y próximamente se abrirán tres establecimientos más dentro de Perú, en Lima, Piura e Ica. (Wuju! Shave Ice and Fruits - Franquicia, 2012)

1.8.2. Marco Teórico

En primer lugar se tratará el tema de los productos nostálgicos, ya que es la característica principal de Golosinería Knick Knack. La nostalgia se define como una añoranza sentimental del pasado (Davis, 1979), como una preferencia hacia objetos que eran comunes cuando el individuo era joven, en la adolescencia o infancia, o incluso antes del propio nacimiento (Holbrook & Schindler, 1991) y también como un

anhelo sentimental de alguna experiencia, producto o servicio del pasado (Baker & Kennedy, 1994). Existen dos tipos de nostalgia: personal e histórica. La nostalgia personal son los pensamientos y emociones generadas por el recuerdo de un pasado vivido personalmente (como YO era), en cambio la nostalgia histórica son pensamientos y emociones generados por un momento en la historia el cual no se ha vivido personalmente, que incluso puede ser de antes de que el afectado naciera (como ESO era). (Marchegiani & Phau, 2008)

Hay muchos estudios donde se analiza el efecto de la nostalgia sobre el comportamiento del consumidor y el atractivo que ésta tiene en publicidad donde se ha comprobado que es efectiva y persuasiva. (Phau & Marchegiani, 2010) Investigaciones de consumo han demostrado que la nostalgia puede ser activada por medio de la publicidad, de olores y sabores y de experiencias de consumo. (Rutherford & Shaw, 2011) Stern (1992) concluyó que el uso de la nostalgia personal es más favorable para productos que son consumidos en privado y que proveen comodidad, como es el caso de la "comida confort" que tiende a generar recuerdos de tiempos buenos. (Stern, 1992)

El siguiente tema de gran importancia a tratar en este marco teórico es la franquicia. Lloyd T. Tarbutton (1986) publicó una definición de franquicia que se ha convertido en una de las más aceptadas, en ésta dice: "Una relación de negocios continua y a largo plazo entre el franquiciante y el franquiciado, donde el primero le otorga derechos de licencia bajo determinados requisitos y restricciones, para conducir un negocio utilizando la marca y servicios del franquiciante, de igual manera se le provee consejos y asistencia en la organización y administración" (Tarbutton, 1986)

Una de las teorías de administración que soportan el modelo de franquicia es la teoría de agencia. La teoría de agencia se centra en las relaciones entre agentes económicos independientes o las denominada relaciones de agencia. Garrido

Samaniego & Pérez Santana, 1994 y Jensen y Meckling, 1976 explican las relaciones de agencia como un contrato entre dos partes donde una de ellas denominada agente se compromete a prestar un servicio en nombre de otra llamada principal, y este último delega al agente la potestad de tomar decisiones para dicha actividad. (Jensen & Meckling, 1976) Siguiendo este enfoque, en las franquicias se da una situación donde un principal o franquiciante delega a un agente o franquiciado algunas actividades ya que no tiene la capacidad o los recursos para realizarlas él mismo. (Baena Graciá, 2010)

Otra teoría que fundamenta el uso de las franquicias es la teoría de escasez de recursos. Esta teoría supone que los franquiciadores adoptan el sistema de franquicia como medio de desarrollo porque no cuentan con suficientes recursos propios y quieren aprovechar las aportaciones de los franquiciados para continuar explotando su marca. Los franquiciados contribuyen con tres tipos de recursos: financieros, humanos y conocimiento del mercado local. (Baena Graciá, 2010)

1.8.3. Marco Conceptual

Franquicia: sistema de comercialización de bienes y/o servicios basado en una relación cercana y continua entre dos personas (naturales o jurídicas) independientes, franquiciante y franquiciado, en la cual el primero da el derecho y el segundo acoge la obligación de explotar una empresa de acuerdo al concepto del franquiciante. Este concepto incluye la marca, logotipos, razón social, nombre comercial y demás símbolos; el 'know-how' o "saber hacer" y los productos, servicios y/o tecnologías patentadas que el franquiciante posea. (Federación Europea de la Franquicia, 1991)

Franquiciante: Es la persona natural o jurídica, titular de los derechos de explotación de una marca y poseedor de un 'know-how' de comercialización y/o

producción que contractualmente concede a otra persona el derecho de uso de la marca de la cual es titular, así como de todos sus símbolos, productos, servicios, patentes y 'know-how'. (Fehrer & Gallastegui, 2008)

Franquiciado: Es la persona natural o jurídica que adquiere contractualmente del franquiciante el derecho a explotar una franquicia. (Fehrer & Gallastegui, 2008)

'Know-How' o 'Saber Hacer': conjunto de informaciones prácticas, no patentadas, resultantes de la experiencia del franquiciante y probadas por él. Esta información debe ser secreta, sustancial e identificada. Secreta significa que no es del dominio público ni es fácilmente accesible; sustancial significa que la información debe ser relevante y útil para la venta, producción, relaciones con los clientes, y demás aspectos del negocio; finalmente, identificada significa que debe estar descrita en forma suficientemente completa que permita verificar las otras dos condiciones. (Federación Europea de la Franquicia, 1991)

Productos nostálgicos: productos que evocan en el consumidor cierto nivel de nostalgia, ya sea por recuerdos de su pasado, de su lugar de origen o de alguna experiencia vivida. (Rutherford & Shaw, 2011)

Regalía: pago periódico al franquiciante por el derecho de explotación de la franquicia. Con éste el franquiciado se asegura de recibir apoyo permanente por parte del franquiciante. (Fehrer & Gallastegui, 2008)

Pago inicial: en inglés se conoce como "franchise fee". Es el precio de la franquicia, lo que el franquiciado debe pagar al inicio por el derecho de uso de la marca y el know how. (Fehrer & Gallastegui, 2008)

Franquicia máster: el derecho de exclusividad que el franquiciante otorga a un franquiciado en un territorio determinado, normalmente el franquiciado se compromete a desarrollar este territorio dentro de un plazo establecido ya sea abriendo unidades propias o subfranquiciando. (Fehrer & Gallastegui, 2008)

Franquicia individual: el derecho de explotar una sola unidad de negocio que el franquiciante le otorga a un franquiciado. (Fehrer & Gallastegui, 2008)

1.8.4. Marco Legal

En el Ecuador no existe una ley para franquicias como tal, las obligaciones y derechos vienen principalmente del convenio que suscriban las partes. Como todo contrato realizado en el Ecuador debe regirse principalmente por la Constitución y el Código Civil. Además de esto, es muy importante considerar las normas de la Ley de Propiedad Intelectual y reglamentos del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, ya que lo que se concede en este tipo de negocios es precisamente propiedad intelectual. Otras normas que se deben tomar en cuenta provienen del Código de Comercio. (Villagrán, 2008)

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

1.8.5. Marco Lógico

Tabla 1: Matriz de Marco Lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADOR VERIFICABLE OBJETIVAMENTE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Analizar la viabilidad y rentabilidad de aplicar el modelo de franquicia como estrategia de crecimiento para el negocio.</p>	<p>Muchas empresas internacionales y algunas ecuatorianas manejan este modelo de negocio como método de expansión</p>	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de rentabilidad Investigaciones de mercado 	<p>Franquiciar es la alternativa más adecuada de expansión para Golosinería Knick Knack</p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>1. Identificar las oportunidades, ventajas y desventajas que el modelo de franquicia ofrece al negocio.</p>	<p>1. Se investiga e identifica las ventajas y desventajas de las franquicias</p>	<p>1. Informes, entrevistas a expertos y asesoría financiera y legal.</p>	<p>1. Existen más ventajas que desventajas en el modelo de franquicia para este tipo de negocios.</p>
<p>2. Definir la aceptación de parte de los consumidores hacia el concepto del negocio, la marca y los productos.</p>	<p>2. Se define quienes son nuestros consumidores y cuál es el nivel de agrado y su disposición a la compra</p>	<p>2. Estudio de mercado (entrevistas y encuestas) y datos secundarios.</p>	<p>2. El nivel de agrado y la disposición a la compra del mercado meta son altos.</p>
<p>3. Evaluar financieramente la creación de la franquicia de Golosinería Knick Knack.</p>	<p>3. Definir las bases legales para la realización del contrato de franquicia en torno a las bases legales del país</p>	<p>3. Leyes, reglamentos, códigos, entrevistas a expertos.</p>	<p>3. Existen modelos a seguir para basarse.</p>
<p>ACCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investigar las ventajas y desventajas que el modelo de franquicia ofrece a las pequeñas empresas Investigar cuales son los procesos legales y comerciales para implementar una franquicia de comida en la ciudad de Guayaquil 	<p>Insumos</p>	<p>Costos</p>	<p>La franquicia tiene cada vez mayor aceptación como alternativa de expansión para PYMES y su aplicación seguirá en aumento.</p>

Elaborado por: La Autora

1.9. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.

La hipótesis a plantearse debido al tipo de investigación que se lleva a cabo debe ser descriptiva: "La franquicia es la estrategia de crecimiento más adecuada para la Golosinería Knick Knack en la ciudad de Guayaquil"

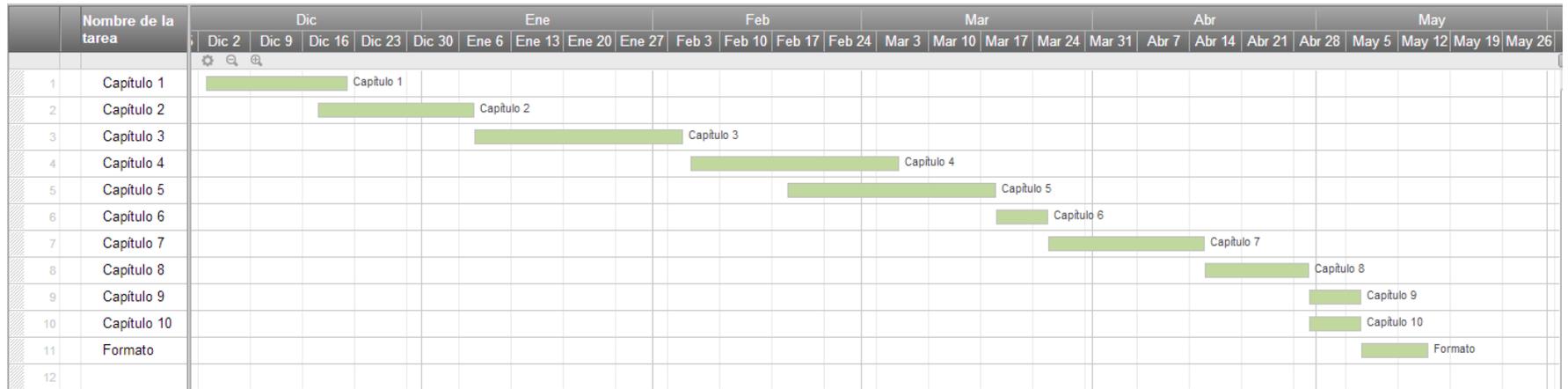
Las preguntas de investigación de acuerdo a los objetivos planteados son las siguientes:

- ¿Cuáles son las oportunidades, ventajas y desventajas que el modelo de franquicia ofrece a las pequeñas empresas?
- ¿Qué tan aceptados son los productos y el concepto que ofrece Knick Knack en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Es financieramente rentable que se implemente el modelo de franquicia para un negocio como Golosinería Knick Knack en Guayaquil?

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

1.10. Cronograma

Tabla 2: Cronograma



Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1. Análisis de la Oportunidad

El mercado de la franquicia es un sector poco explorado en el país, sin embargo es muy atractivo para los inversionistas ya que lo consideran como una inversión de bajo riesgo. Actualmente la gran mayoría de franquicias que existen en el país son de marcas extranjeras y esto las hace extremadamente caras, lo que causa que solo un pequeño grupo de personas tenga acceso a las mismas. Sin embargo, las franquicias de empresas ecuatorianas están surgiendo poco a poco y al requerir una menor inversión son más las personas que pueden costear la compra de una franquicia. (Santillán, 2012)

Actualmente el sector de la franquicia se ve afectado por dos tasas de crecimiento, la primera, de 4%, mide la cantidad de marcas nuevas que se introducen cada año al país en forma de franquicia y la segunda, de 25%, es la que mide la cantidad de establecimientos franquiciados que surgen cada año. (Palomeque & Ramírez, 2012) Por lo expuesto anteriormente, existen pocos competidores dentro de la categoría que se investiga en este trabajo ya que la mayoría de franquicias requieren inversiones mayores a \$50.000, lo cual hace que el mercado sea atractivo para franquicias de bajo costo. (Villena, 2011)

2.1.1. Descripción de la Idea de Negocio

Golosinería Knick Knack fue pensada desde el inicio como un espacio inspirado en la nostalgia, en el cual desde el diseño del puesto hasta los productos evocarían tiempos pasados. Es por esto que se eligió el motivo de un quiosco de feria para la

construcción del puesto, así como los colores, el logo y el diseño. Los productos son alimentos nostálgicos, traen recuerdos de la niñez y esto genera en las personas sentimientos de pertenencia, calidez y bienestar (Moss, 2010), y esto a su vez influye en el comportamiento de las mismas como consumidores, en decisiones de compra y lealtad a la marca (Marchegiani & Phau, 2008).

La idea de negocio surge inicialmente para satisfacer la necesidad de los estudiantes de tener en su lugar de estudio, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, una alternativa nueva y diferente a las que han existido por mucho tiempo en el campus, en cuestión de comida. Cuando la Golosinería Knick Knack empezó a funcionar, a nivel de campus no existía ningún otro lugar donde los estudiantes pudieran disfrutar de granizados, canguil, algodón de azúcar y hot dogs. Knick Knack logró una gran aceptación del público en un corto periodo de tiempo y al ser un concepto fácilmente replicable, sus fundadores decidieron buscar formas de expansión rápidas. La franquicia resalta como una forma de expansión adecuada para lo que se busca, ya que permite la generación de nuevas unidades de negocio utilizando capital de terceros y ahorra tiempo y dinero al no tener que buscar y capacitar nuevo personal. (Keup & Keup, 2012)

2.1.2. Descripción de la Idea de Producto o Servicio

En este punto se describirán primero los productos del negocio para conocimiento general acerca del mismo y posteriormente se describirá la franquicia que es el producto en cual se centrará este trabajo de titulación.

Los productos que ofrece Golosinería Knick Knack son productos de comida rápida nostálgicos, específicamente golosinas, con algunas modificaciones modernas que los hacen atractivos para un amplio espectro de clientes.

- Granizados:

Hielo raspado bañado en mieles de azúcar y leche condensada. La forma de servirlo es en un vaso de 12 onzas con un domo de hielo raspado en la parte superior, bañarlo con las mieles y un poco de leche condensada, cuchara y sorbete. Actualmente existen 8 sabores de granizado: el tradicional o playero (rosa menta y vainilla), chicle, menta con chocolate, banana split, coco, piña colada, ron pasas y galletas con crema.

- Canguil:

Canguil reventado con sal. Posteriormente se incluirán aderezos y condimentos distintos para ofrecer más sabores de canguil, también se incluirá el canguil dulce. La forma de servirlo es en una funda de papel de 100 gramos.

- Algodón de azúcar:

Algodón de azúcar de vainilla color rosado. Posteriormente se añadirán otros colores.

- Hot Dogs:

Salchichas de res o de pollo cocinadas al vapor, puestas en un pan briollo y cubiertas con mostaza, salsa de tomate y mayonesa. Como adicional ofrecemos papas fritas trituradas por encima de las salsas. Una variación de este producto es el "chili-dog" que incluye una porción de chili encima de la salchicha.

- Chocolate caliente:

Leche caliente con chocolate y especias. La forma de servirlo es en un vaso de 12 onzas con malvaviscos y canela arriba, o con crema salsa de chocolate, fresa o

caramelo y chispas de chocolate. Posteriormente se incluirán nuevos "toppings" como galletas y chispas de chocolate.

- Otros productos de pastelería:
Negritos, blondies y alfajores.

La franquicia de Golosinería Knick Knack será de un solo tipo: franquicia individual, es decir, el franquiciante otorgará derechos a un franquiciado de explotar una única unidad de negocio. La franquicia que se ofrecerá será "lista para usar" lo que significa que el franquiciante entregará al franquiciado el quiosco construido y equipado para que pueda empezar a operar inmediatamente. Esta modalidad se puede dar a cabo ya que los costos de construcción y adecuación del quiosco son bastante bajos como se detallará en el desarrollo de este trabajo, y así el franquiciante se asegurará de que la calidad de los materiales, mano de obra y maquinaria cumpla con sus estándares. El precio de la franquicia incluirá lo antes mencionado, y además el manual del franquiciado en forma digital y las capacitaciones iniciales tanto para el franquiciado como para el personal que operará en su unidad de negocio y por supuesto el derecho de uso de la marca. Mensualmente se cobrarán regalías que se las ha representado en este trabajo como un pago fijo y además se cobrará un cargo por alquiler de máquinas lo cual garantiza que el franquiciante se responsabilizará por los mantenimientos, reparaciones y reemplazos de las máquinas que utilizan los franquiciados.

2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión: Satisfacer el deseo de los clientes de consumir golosinas bajo el concepto de la nostalgia, en un ambiente inspirado en las ferias, ofreciendo excelente calidad en los productos y en la atención.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Visión: Posicionarse en el país como el referente del mercado de golosinas nostálgicas bajo el modelo de una sólida red de franquicias, preferida por los consumidores y rentable para todos los involucrados.

Valores:

- Respeto: se valora a las personas como individuos con sueños personales y metas por lograr, no como instrumentos.
- Calidad: existe un esfuerzo continuo para brindar la mejor calidad en los productos y el servicio al cliente.
- Pasión: existe una completa dedicación al negocio y a los clientes y se busca mejorar constantemente.
- Responsabilidad: hacia los clientes, empleados, colaboradores, la sociedad y el ambiente.

2.3. Objetivos de la Empresa

2.3.1. Objetivo General

Expandirse como una red de franquicias a nivel nacional, convirtiéndose en líderes y referentes en el mercado de las golosinas nostálgicas.

2.3.2. Objetivos Específicos

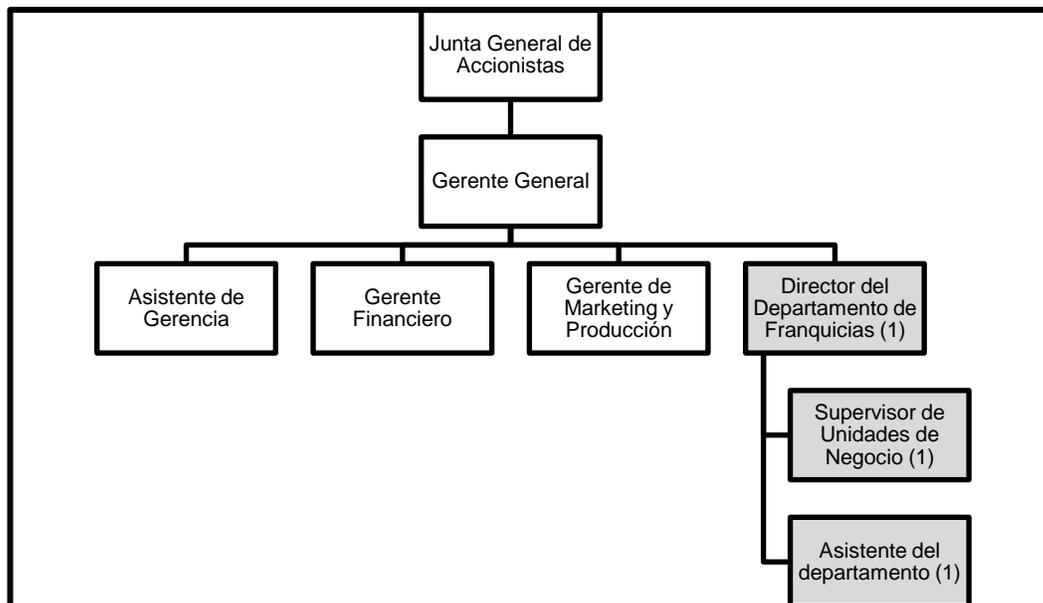
- Recuperar la inversión inicial en el primer año.
- Tener mínimo tres unidades de negocio adicionales bajo el esquema de franquicia en el segundo año.
- Posicionarse en el "top of mind" de los consumidores mediante los productos que se ofrecen en un período de tres años.

2.4. Estructura Organizacional

2.4.1. Organigrama

El siguiente organigrama muestra los cargos actuales de la empresa y las modificaciones que sufrirá con la creación del departamento encargado de las franquicias, los nuevos cargos se encuentran resaltados en gris.

Ilustración 1: Organigrama



Elaborado por: La Autora

A medida que las unidades de franquicias que posee el negocio crezcan, se contratarán más Supervisores de Unidades de Negocio, terminando los cinco años que contempla este proyecto con 3 supervisores y 5 trabajadores en total. Estos cambios se detallan en la evaluación financiera considerando los costos que implican.

En los puntos siguientes se detallarán los cargos, perfiles y funciones de los puestos nuevos: director del departamento, supervisor de unidades de negocio y la asistente.

2.4.2. Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias

A continuación se detallan los perfiles de las personas aptas para ocupar los cargos necesarios para completar el departamento de franquicias de Golosinería Knick Knack.

Director de Departamento de Franquicias

Entre 24 y 35 años de edad, género indistinto, estudios en carreras de negocios y afines. Experiencia de entre 1 y 2 años en empresas similares o manejando franquicias. Conocimientos de idioma inglés. Manejo de bases de datos, Excel, Word y Project.

Supervisor de Unidades de Negocio

Entre 24 y 35 años de edad, género indistinto, estudios en carreras de negocios y afines (no indispensable tener título). Experiencia de mínimo 1 año en empresas similares. Manejo de bases de datos. Buenas habilidades interpersonales y de comunicación.

Asistente del Departamento

Entre 24 y 30 años de edad, género indistinto, estudios en carreras de negocios y afines (no indispensable tener título). Experiencia de mínimo 6 meses en cargos similares. Conocimiento del idioma inglés. Manejo de bases de datos, Word, Excel y Power Point.

2.4.3. Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos

A continuación se detallan las funciones y responsabilidades de los cargos que conformarán el nuevo departamento de franquicias de Golosinería Knick Knack.

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE FRANQUICIAS

El Director del Departamento tiene como principales funciones la búsqueda y evaluación de nuevos franquiciados, impulsar actividades promocionales para impulsar la venta de la franquicia, así también como dar continuo soporte y respaldo a los franquiciados.

Funciones:

- Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Desarrollar programas de entrenamiento para franquiciados.
- Medir y evaluar continuamente la ejecución de las tareas.
- Crear relaciones estratégicas con proveedores y franquiciados.
- Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Supervisor de Unidades de Negocio, Asistente de Supervisión.

SUPERVISOR DE UNIDADES DE NEGOCIO

Encargado de supervisar que los franquiciados cumplan con sus obligaciones de la mejor manera, que cumplan con sus horarios y diversas actividades, que los clientes sean bien atendidos y deberá dar soporte al franquiciado en sus actividades.

Funciones:

- Supervisar en cumplimiento de los franquiciados.
- Organizar capacitaciones al personal contratado por los franquiciados
- Controlar el cumplimiento de horarios de los franquiciados.
- Dar soporte a las Unidades de Negocio de la empresa.
- Velar por la buena calidad de los productos ofertados en todas las unidades de negocio.
- Cuidar la imagen de las unidades de negocio y reportar novedades a los franquiciados y a la gerencia.

Reporta a: Director del Departamento de Unidades de Negocio

ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO

Es el soporte del director y del supervisor de unidades de negocios.

Funciones :

- Atención a franquiciados.
- Manejo de suministros de oficina y cafetería.
- Elaboración de memos y cartas
- Comunicación directa con franquiciados.
- Recepción de reclamos y sugerencias de franquiciados.
- Control del fax y correspondencia.
- Ingreso de datos al sistema.

Reporta a: Director de Departamento de Franquicias, Supervisor de Unidades de Negocio

CAPÍTULO 3

ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

CAPÍTULO 3

3. ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

3.1. Aspecto Societario de la Empresa

3.1.1. Generalidades (Tipo de Empresa)

La idea de negocio surge inicialmente para satisfacer la necesidad de los estudiantes de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil de encontrar en el campus un tipo diferente de comida rápida. Golosinería Knick Knack es un espacio inspirado en la nostalgia, en el cual desde el diseño del puesto hasta los productos evocan tiempos pasados. Es por esto que se eligió el motivo de un quiosco de feria para la construcción del puesto, así como los colores, el logo y el diseño. Entre sus productos principales se encuentran los granizados, canguil, algodón de azúcar y hot dogs. El negocio ya está en funcionamiento desde septiembre del 2012 y se encuentra en busca de la expansión, por lo que en esta propuesta se explora el modelo de franquicia como una estrategia de expansión adecuada para Golosinería Knick Knack.

3.1.2. Fundación de la Empresa

La empresa será constituida como una compañía de responsabilidad limitada porque se busca proteger los intereses de los socios fundadores, para los cuales es muy importante que exista confianza entre todos los socios. La empresa contará con cuatro socios y la forma en que se dividen las participaciones se explica en el siguiente punto. Es importante mencionar que toda transferencia de participaciones de un socio a un tercero debe ser aprobada por todos los socios como lo indica el artículo 113 de la Ley de Compañías: "*...La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros*

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social."

3.1.3. Capital Social, Acciones y Participaciones

Golosinería Knick Knack tiene el siguiente objeto social: La producción, comercialización y distribución de alimentos y bebidas en general. La provisión de servicios de catering y organización y participación de eventos, banquetes, fiestas infantiles, ferias y demás actividades de entretenimiento. La administración y venta de franquicias. La participación en otras compañías en calidad de socio o accionista.

El capital social de la compañía es de \$800 inicialmente, y será distribuido en 80 participaciones de \$10 cada una de la siguiente manera:

Tabla 3: Capital Social

Socios	Cantidad de participaciones	Porcentaje	Valor total de participaciones
Socio 1	28	35%	\$280
Socio 2	28	35%	\$280
Socio 3	20	25%	\$200
Socio 4	4	5%	\$40

Elaborado por: La Autora

La representación legal de la compañía estará a cargo de la Srta. Verónica Durán Espinoza, quien también ejerce el cargo de Gerente General.

3.1.4. Juntas Generales de Accionistas y-o Socios

De acuerdo con lo establecido en el artículo 119 de la Ley de Compañías, las juntas ordinarias, cuyo principal propósito es decidir el destino de las utilidades, deberán realizarse durante los primeros tres meses del año. Si no se realizó en este período se llevarán a cabo en cualquier otro momento del año siempre y cuando el tema a tratar sea el anteriormente expuesto. Las juntas extraordinarias se realizarán para tratar otros temas de interés de la compañía, y éstas pueden convocarse en cualquier momento del año.

Para ambos tipos de juntas, las convocatorias serán escritas y publicadas en uno de los diarios de mayor circulación de Guayaquil, con al menos 8 días de anticipación. Después de la primera convocatoria la junta general podrá instalarse con el cincuenta por ciento más uno del total del capital social, caso contrario no se llevará a cabo y se procederá a convocar por segunda vez. Después de esta segunda llamada la junta se instalará con los presentes, sin importar el porcentaje de capital social. Toda junta se registrará en un acta escrita donde se incluirá la lista de asistentes y las decisiones y resoluciones logradas en dicha junta. Se enviará una copia de esta acta a todos los socios.

3.1.5. Compañías Extranjeras (opcional)

La compañía que se busca constituir en este trabajo no es extranjera, por lo que este punto no aplica a la situación actual. Sin embargo a continuación se detallarán los requisitos para que una compañía extranjera pueda funcionar legalmente en el Ecuador, de acuerdo al artículo 145 de la Ley de Compañías:

1. Comprobar que está legalmente constituida de acuerdo con la Ley del país en el que se hubiere organizado;

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

2. Comprobar que, conforme a dicha ley y a sus estatutos, puede acordar la creación de sucursales y tiene facultad para negociar en el exterior, y que ha sido válidamente adoptada la decisión pertinente.
3. Tener permanentemente en el Ecuador, cuando menos, un representante con amplias facultades para realizar todos los actos y negocios jurídicos que hayan de celebrarse y surtir efectos en territorio nacional, y especialmente para que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones contraídas. Igual obligación tendrán las empresas extranjeras que, no siendo compañías, ejerzan actividades lucrativas en el Ecuador; y, Constituir en el Ecuador un capital destinado a la actividad que se vaya a desarrollar. Su reducción sólo podrá hacerse observando las normas de esta Ley para la reducción del capital.

Para justificar estos requisitos, la empresa debe presentar a la Superintendencia de Compañías todos los documentos pertinentes que demuestren su constitución, su facultad de negociar en el extranjero, etc. Una vez esté autorizada para operar en el país, la empresa debe ajustarse a las disposiciones de la Ley de Compañías.

3.1.6. Compañías que Cotizan en Bolsa de Valores (opcional)

Primero, es importante anotar que las compañías de responsabilidad limitada no pueden cotizar en bolsa, por lo que el primer paso sería transformarse en una compañía anónima. Posteriormente la empresa deberá inscribirse en el Registro del Mercado de Valores, como se detalla en el artículo 20 de la Ley de Mercado de Valores.

- a) Para la inscripción de un emisor y sus valores, se requerirá previamente de calificación de riesgo.
- b) El Consejo Nacional de Valores (CNV) regulará la inscripción y su mantenimiento, a fin de lograr que la información derivada de la inscripción y su

mantenimiento permita al público identificar con precisión el valor o participante registrado y sus características.

- c) La inscripción obliga a los registrados a difundir esta información en forma continua y al cumplimiento permanente de las exigencias correspondientes.
- d) Todos los documentos e informaciones existentes en el Registro del Mercado de Valores estarán a disposición del público, excepto aquellos que el CNV los califique como reservados.
- e) La Superintendencia procederá a la inscripción correspondiente en el Registro del Mercado de Valores, una vez que hayan cumplido con los requisitos que para el efecto expida el CNV.

3.2. Aspecto Laboral de la Empresa

3.2.1. Generalidades

La empresa contará con 7 empleados inicialmente, distribuidos en 4 áreas, la gerencia general, área financiera, área de marketing, y el departamento de franquicias.. El Gerente General se encarga de tomar las mayores decisiones de la empresa, establecer objetivos y desarrollar estrategias para cumplirlos. El área financiera se encargará de administrar los recursos y cuidar su buen uso. El área de marketing se encarga de desarrollar campañas publicitarias y de supervisar las unidades de negocio. Finalmente, el departamento de franquicias, el que será estudiado en este trabajo, se encargará de la venta de las franquicias y todo lo que esto implica, además ofrecerá apoyo comercial y técnico a los franquiciados.

3.2.2. Mandato Constituyente #8

El mandato constituyente #8 que se encuentra en vigencia desde el mes de marzo del 2008, indica que las relaciones laborales deberán ser bilaterales y que se

eliminan y prohíben la tercerización e intermediación laboral. Toda relación laboral que tenga que ver con el giro ordinario del negocio debe ser entre el empleador y el trabajador. Sin embargo, se podrán celebrar contratos de tipo civil, con personas naturales o jurídicas para contratar servicios distintos a la actividad principal de la empresa.

3.2.3. Tipos de Contrato de Trabajo

Los contratos laborales que se utilizarán con los empleados serán de tiempo fijo por un año. En caso de querer hacer efectiva la vigencia del contrato, el empleador deberá avisar al empleado por lo menos 30 días antes de la fecha de terminación, caso contrario el contrato se convertirá en indefinido automáticamente. Todos los contratos incluirán una cláusula de prueba donde se establecerá un plazo de 90 días, dentro de este periodo cualquiera de la partes puede dar por terminada la relación laboral sin el pago de indemnización.

3.2.4. Obligaciones del Empleador

En el Código de Trabajo, Título 1, Capítulo 4, Artículo 42 se detallan las obligaciones del empleador. Para efectos de este trabajo solo se explicarán dos de ellas.

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra

Los trabajadores son seres humanos por lo que deben ser tratados con respeto y consideración, así como los empleadores esperan ser tratados.

14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:

- a) El tiempo de servicio;**
- b) La clase o clases de trabajo**
- c) Los salarios o sueldos percibidos**

Para solicitar créditos en general y algunos trámites, es necesario que la persona presente certificados que comprueben su actividad laboral, por lo que el empleador debe concederlos cuantas veces sea necesario.

3.2.5. Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración

El décimo tercer sueldo es una remuneración adicional que se pagará hasta el 15 de Diciembre todos los años, equivale a la doceava parte de todos los ingresos percibidos por el trabajador, estos ingresos incluyen sueldos, comisiones y cualquier otro ingreso recurrente. El periodo de cálculo es desde el primero de diciembre del año anterior hasta el treinta de noviembre del año en curso.

El décimo cuarto sueldo se pagará hasta el 15 de marzo todos los años y es equivalente a un sueldo básico unificado vigente, para el año en curso será de \$318, en la evaluación financiera se considerará un aumento del 10% anual del SBU. Para calcular los proporcionales, se toma en cuenta el período desde el primero de marzo del año anterior hasta el último día de febrero del año en curso.

3.2.6. Fondo de Reserva y Vacaciones

Los fondos de reserva serán pagados a los trabajadores una vez completado su primer año de trabajo, es decir el trabajador los recibirá desde el segundo año. Es un porcentaje equivalente al 8.33% de la remuneración aportada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El pago de los fondos de reserva es directamente al trabajador, en caso de que éste no lo quiera así podrá solicitar que su fondo de reserva le sea depositado en el IESS por parte del empleador, que deberá hacerlo todos los meses.

El trabajador tiene derecho a tomarse 15 días de descanso ininterrumpido después de haber cumplido un año de trabajo con el mismo empleador. A partir del quinto año de trabajo podrán gozar de un día adicional por año trabajado excedente.

3.2.7. Asociaciones de Trabajadores

Uno de los derechos de los trabajadores es el de constituir las asociaciones profesionales o sindicatos que estimen convenientes, de afiliarse o retirarse de ellos, de acuerdo con el artículo 440 del título quinto del Código de Trabajo. Un requisito para poder conformar un sindicato es que debe conformarse con al menos 30 trabajadores, según el artículo 443 del mismo título.

Actualmente, el número de empleados con el que cuenta la empresa no es suficiente para formar una asociación, sin embargo, en caso de que este número aumente, se respetará el derecho de los trabajadores de asociarse como les convenga, siguiendo las disposiciones del Código de Trabajo.

3.2.8. Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo

La disposición en el código de trabajo indica que a partir de 25 trabajadores, una empresa tiene la obligación de contratar a una cantidad de personas con alguna discapacidad equivalente al 4% de su personal. Actualmente, esta disposición no aplica a la empresa, ya que el número de empleados es menor a 25, sin embargo, si el número de empleados aumentase se contratará a personal con discapacidad para realizar funciones acordes con sus capacidades físicas y mentales, podría ocupar un puesto de apoyo administrativo.

3.3. Contratación Civil

3.3.1. Principios Básicos de la Contratación

Los contratos civiles son contratos que se celebran entre personas, ya sean naturales o jurídicas, donde no existe relación de dependencia. Sirven para contratar la prestación servicios de todo tipo, incluyendo asesorías y otros servicios profesionales, o provisión de insumos. Es importante que estos contratos queden por escrito para detallar y delimitar los alcances de dichos contratos, y las obligaciones y derechos específicos de cada parte, así como las condiciones bajo las cuales se ejecutará, como plazos, precios, procedimientos, entre otros. Todo contrato se rige por las disposiciones de la Ley de Compañías y Código Civil, así como también los convenios de las partes. El fin de estos contratos es lograr acuerdos que beneficien a todas las parte que lo celebren.

3.3.2. Contratos de Prestación de Servicios

El contrato de prestación de servicios redactado en el siguiente punto es para la provisión continua de productos de pastelería y se celebra con el Sr. Jorge Armando

Villafuerte Gómez. Con el mismo se busca establecer un acuerdo de suministro constante de los productos requeridos por Golosinería Knick Knack así como dejar definido: el procedimiento de entrega, la forma de pago, la cláusula de confidencialidad, entre otros.

3.3.3. Principales Cláusulas de los Contratos de Prestación de Servicios

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

PRIMERA.- INTERVINIENTES El presente Contrato de Prestación de Servicios se celebra entre la compañía KNICK KNACK CIA. LTDA. con el RUC N° 0912435689001, representada por Verónica Durán Espinoza con C.I. N° 0915856546, que en lo sucesivo se denominará "EL CLIENTE" y el Sr. Jorge Armando Villafuerte Gómez con C.I. N° 0998574658001 que en lo sucesivo se denominará "EL PROVEEDOR".

SEGUNDA.- ANTECEDENTES

- a) EL CLIENTE se dedica a la producción y venta de alimentos y bebidas, con especialidad en golosinas, así como a prestar el servicio de catering para eventos sociales. Es reconocida por la buena calidad de sus productos y por el excelente servicio.
- b) EL PROVEEDOR se dedica a la elaboración y comercialización de productos de pastelería, los cuales son muy apetecido por su buen sabor y alta calidad. .

TERCERA.- OBJETO El objeto del presente contrato es que EL PROVEEDOR provea a favor de EL CLIENTE el siguiente servicio: el suministro semanal de los productos de pastelería requeridos por EL CLIENTE durante el plazo establecido en este contrato.

CUARTA.- PROCEDIMIENTO

- a) EL CLIENTE realizará el pedido todos los días viernes antes de las dos de la tarde. Una vez recibido el pedido EL PROVEEDOR lo confirmará por correo electrónico ese mismo día. .
- b) EL PROVEEDOR hará la entrega del pedido todos los días lunes antes del mediodía en el punto convenido.

QUINTA.- PRECIO El valor total del pedido variará dependiendo de los productos y las cantidades que se ordenen. El pago se realizará en efectivo contra entrega del producto.

SEXTA.- CONFIDENCIALIDAD En virtud de la suscripción del presente contrato, EL PROVEEDOR se compromete a: 1) manejar de manera confidencial la información que le sea presentada y cualquier otra que se genere en torno al cumplimiento de este contrato, 2) guardar esa información y no utilizarla en beneficio propio o de terceros, 3) solicitar permiso y autorización para divulgar o publicar cualquier información generada durante el cumplimiento de este contrato relacionada con EL CLIENTE.

SÉPTIMA.- SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS En caso de surgir inconformidades o discrepancias en la interpretación y cumplimiento de este contrato, y cuando las partes no puedan llegar a una solución amistosa, éstas acuerdan someterse a un proceso de arbitraje en el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

OCTAVA.- PLAZO Este contrato tiene vigencia de un año desde el 1 de junio del 2013 hasta el 30 de mayo del 2014.

NOVENA.- SUSCRIPCIÓN En la ciudad de Guayaquil, a 30 días del mes de mayo del año 2013, ambas partes suscriben este contrato en tres ejemplares de igual tenor y valor.

EL PROVEEDOR

EQUICONSA

3.3.4. Soluciones Alternativas para Solución de Conflictos: Arbitraje y Mediación

El arbitraje es una de las formas que existe de resolver un conflicto sin recurrir a un juez. Las partes acuerdan nombrar a un tercero independiente, que se denomina árbitro, y éste será el encargado de resolver el litigio. Cuando un arbitraje se hace de acuerdo a todas las disposiciones legales, sustituye por completo a la jurisdicción

ordinaria. Las ventajas de un arbitraje son la rapidez del proceso, la flexibilidad y que los costos quedan pactados con anterioridad. En la ciudad de Guayaquil existe una institución muy prestigiosa dedicada a estos procesos de arbitraje y mediación, el Centro de Arbitraje y Conciliación, una organización anexa a la Cámara de Comercio de Guayaquil.

Es importante que en todo contrato exista un cláusula que especifique que en caso de surgir un conflicto entre las partes que celebran un contrato, y éstas no puedan llegar a un acuerdo amistosamente, deberán someterse a un proceso de arbitraje.

3.3.5. Generalidades de la Contratación Pública

Para empresas de este tipo, servicios de comida, es pertinente poder estar a disposición de ser contratadas por cualquier tipo de institución, incluyendo las gubernamentales. Es por esta razón que es necesario estar al tanto de los requisitos para poder celebrar contratos con instituciones públicas. El primero de estos requisitos es la inscripción en el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP) y el segundo es la habilitación en el portal de compras públicas.

3.3.6. Contrato de Confidencialidad

En este caso no se aplicarán contratos de confidencialidad ya que los contratos de prestación de servicios tanto para proveedores como para clientes contienen una cláusula de confidencialidad, así se protege información acerca de procesos internos de la empresa y cualquier otro dato de interés.

3.4. Políticas de Buen Gobierno Corporativo

3.4.1. Código de Ética

Para asegurar el cumplimiento y seguimiento de las normas, valores y objetivos de la empresa y los lineamientos éticos dentro de los que se deben llevar a cabo las actividades, se elaborará un código de ética que deberá ser publicado para el conocimiento de todos los trabajadores y franquiciados, así como de la comunidad y cualquier interesado.

3.4.2. Indicadores de Gestión

Para comprobar que se cumplan con las metas operacionales que se hayan establecido en la empresa se hará uso de indicadores de gestión, que son herramientas de medición que determinan el desempeño de la empresa frente a distintas situaciones. El cuadro siguiente detalla estos indicadores y demás información necesaria.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Tabla 4: Indicadores de Gestión

Objetivo	Indicador	Aplicación	Determinación	Frecuencia	Fuente	Meta	Variaciones	Responsable
Cumplir con los procesos de ventas dentro del tiempo estipulado	Retrasos en entrega de franquicia	Determinar si los atrasos son habituales e identificar las razones.	# de retrasos en cierre de ventas	Mensual	Informes de ventas	0	0 = excelente 1 - 2 = aceptable 3 - 4 = menos que aceptable más de 4 = inaceptable	Director de departamento
Mantener los estándares de calidad y servicio al cliente	Cumplimiento de políticas y estándares	Determinar si se están cumpliendo los estándares de calidad impuestos a los franquiciados.	# de quejas de clientes + # de observaciones de supervisor	Semanal	Informes de supervisión	0	0 = excelente 1 - 3 = aceptable 4 - 7 = menos que aceptable más de 7 = inaceptable	Supervisor de Unidades de Negocio
Diversificar y fortalecer el servicio que se ofrece a los franquiciados.	Alianzas realizadas.	Determinar el número de alianzas que realiza la empresa y su relevancia.	# de nuevas alianzas	Anual	Reportes	3	3 o más = excelente 2 - 1 = aceptable 0 = inaceptable	Director de departamento
Conseguir procesos efectivos de promoción de la marca.	Efectividad de promociones.	Determina el efecto de las actividades promocionales sobre las ventas.	USD \$ en ventas / inversión en promoción	Semestral	Estados financieros	4	4 = excelente 3 - 2 = aceptable menos de 1 = inaceptable	Director de departamento
	Número de menciones gratuitas en medios de comunicación	Determina la fortaleza de la presencia de la marca en medios de comunicación	# de reportajes gratuitos en medios de comunicación	Semestral	Informe de medios	10	10 - 8 = excelente 7 - 5 = aceptable 4 - 2 = menos que aceptable menos de 2 = inaceptable	Asistente de supervisión
	Número de seguidores y menciones en redes sociales	Determina la fortaleza de la presencia de la marca en redes sociales	# de seguidores y menciones en redes sociales	Mensual	Informe de medios	500	500 - 400 = excelente 399 - 250 = aceptable 249 - 150 = menos que aceptable menos de 150 = inaceptable	Asistente de supervisión
Mejorar el ambiente laboral de la empresa	% satisfacción de clientes internos (trabajadores y franquiciados)	Determina si los clientes internos están contentos con los parámetros establecidos en la empresa.	(# clientes internos satisfechos / total clientes internos) * 100	Mensual	Encuesta de opinión	100%	100% - 90% = excelente 89% - 75% = aceptable 74% - 65% = menos que aceptable menos de 65% = inaceptable	Supervisor de Unidades de Negocio
Capacitar a los clientes internos y desarrollar sus capacidades alineadas con los objetivos de la empresa.	Horas de capacitación reales	Determinar las horas de capacitación que la empresa ofrece y cuantas son utilizadas por los clientes internos	(# de horas de capacitación por persona / # total de horas ofrecidas) * 100	Semestral	Fichas de asistencia	100%	100% - 90% = excelente 89% - 70% = aceptable 69% - 50% = menos que aceptable menos de 50% = inaceptable	Supervisor de Unidades de Negocio
Cumplimiento del plan estratégico.	% cumplimiento de objetivos	Determinar si la gerencia y los clientes internos conocen los objetivos de la empresa y trabajan para lograrlos.	(# de metas alcanzadas / # de metas establecidas) * 100	Trimestral	Estados financieros y otros informes	100%	100% - 90% = excelente 89% - 75% = aceptable 74% - 65% = menos que aceptable menos de 65% = inaceptable	Director de departamento

Elaborado por: La Autora

Se espera que todos los indicadores lleguen a ser excelentes, sin embargo el nivel de aceptabilidad será evaluado en cada revisión ya que pueden existir distintos factores que afecten el cumplimiento de los mismos, se deberá elaborar un informe detallando las razones por las que no se cumplió con la meta y se los evaluará individualmente. Sin embargo, si un indicador ha sido poco aceptable y este comportamiento se repite por dos periodos consecutivos se tomarán medidas sancionatorias adecuadas para los responsables del incumplimiento.

3.4.3. Programa de Compensaciones: Política Salarial, Beneficios Sociales, Otros Beneficios

La política salarial de Golosinería Knick Knack establece sueldos mayores al salario mínimo para todos sus trabajadores y se otorgará un aumento de sueldos anual del 5% que compensa la inflación. Se pagarán los beneficios sociales de ley, entre los cuales están los siguientes: décimo tercera remuneración, décimo cuarta remuneración, vacaciones, fondos de reserva, afiliación y aporte patronal al IESS.

Además de las compensaciones de ley, se podrían ofrecer otros beneficios a los trabajadores como subvenciones para cursos y capacitaciones. Estos beneficios serán otorgados a todos los empleados en las distintas áreas de interés. Es necesario que los mismos tengan un tiempo adecuado trabajando en la empresa y haya demostrado las aptitudes necesarias.

3.4.4. Políticas de Comunicación: Canales y Frecuencia de Comunicación

Las políticas de comunicación de Golosinería Knick Knack se dividen en dos tipos o dimensiones: interna y externa. La comunicación externa es la que la empresa mantiene con los agentes externos de importancia como clientes, medios de comunicación y la comunidad, es de suma importancia ya que es la herramienta que sirve para construir la imagen y reputación de la empresa y de la marca. La comunicación interna es la que se mantiene dentro de la empresa, en este caso entre la gerencia, los trabajadores y los franquiciados. (BIC Galicia, 2011) En el cuadro a continuación se detallan las estrategias y acciones de comunicación que se llevarán a cabo.

Tabla 5: Políticas de Comunicación

Tipo	Estrategia	Acciones	Canales	Frecuencia
EXTERNA	Captación y fidelización de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos a potenciales franquiciados. • Publicidad en punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Correo electrónico • Afiches, volantes y folletos. 	Constante
	Contenido en internet.	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir información acerca de la franquicia a clientes y a la comunidad. • Generar publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web. • Redes sociales. • Correo electrónico. • Sitios de video y fotos. • Blogs. 	Diario
	Generar noticias para crear imagen en medios de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la imagen de la franquicia. • Generar publicidad blanca. • Dar a conocer las iniciativas de responsabilidad a la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Boletines de prensa. • Entrevistas con medios. • Reportajes. • Ferias y exposiciones. 	Mensual
INTERNA	Contactos personales.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar relaciones personales y de confianza con los franquiciados y empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones laborales. • Entrevistas personales. • Contactos telefónicos. • Correo electrónico. • Buzón de sugerencias. 	Diario, semanal y mensual.
	Contactos masivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una red de comunicación masiva constante para empleados y franquiciados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Circulares, memos, actas • Boletines electrónicos • Mensajes de texto masivos. • Cartelera. 	Diario, semanal y mensual.

Elaborado por: La Autora

3.5. Propiedad Intelectual

3.5.1. Registro de Marca

La marca, logo y demás símbolos distintivos de Golosinería Knick Knack se registrarán en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, con el fin de proteger la identidad de la compañía y asegurar la cesión legal de los derechos de uso de los símbolos de identidad a los franquiciados. El costo del registro inicial de estos símbolos y la inscripción de los contratos para el uso de los mismos por parte de terceros son detallados en el punto 3.7. Los símbolos a registrar se encuentran en el **Anexo 5**.

3.5.2. Manual de Procesos Productivos

Para la venta de franquicias de Golosinería Knick Knack no existen procesos productivos, sin embargo, si existen procesos para la producción, armado y presentación de los productos en cada punto de venta. Estos procesos estarán contenidos y explicados en detalle en el manual que será entregado a cada franquiciado.

3.5.3. Derecho de Autor del Proyecto

Este trabajo de titulación "Propuesta para la aplicación del modelo de franquicias como estrategia de crecimiento para "Golosinería Knick Knack" en la ciudad de Guayaquil" está protegido bajo el derecho de autor solo con el hecho de haber sido creado y publicado.

3.5.4. Patente y-o Modelo de Utilidad (opcional)

Este punto no será desarrollado ya que la empresa no ha creado ni modificado ningún proceso o modelo de utilidad que deba ser patentado.

3.5.5. Seguros

Los seguros detallados a continuación fueron cotizados en la compañía de seguros Equinoccial S.A.

3.5.6. Incendio

Este tipo de póliza sirve como respaldo de pérdidas y daños materiales causados por incendio en los bienes asegurados, que en este caso serán los muebles y enseres de la oficina, así como los equipos. La suma de los valores de los muebles y equipos de oficina no supera el mínimo a asegurar por lo que se pagará la póliza mínima que es de \$50,00 (cincuenta dólares).

3.5.7. Robo

Este tipo de póliza sirve como respaldo para pérdidas materiales por causa de robo o asalto. La póliza cubrirá las pérdidas producto de robo por la entrada ilegal al local asegurado. Los valores de los bienes asegurados, muebles y equipos de oficina, no supera el mínimo a asegurar por lo que se pagará la póliza mínima que es de \$150,00 (ciento cincuenta dólares).

3.5.8. Fidelidad

Este tipo de seguro ampara cualquier acto fraudulento como desfalco, falsificación, robo o cualquier otro acto semejante que sea castigado por ley y que produzcan perjuicios económicos cometidos por el trabajador al servicio del asegurado, sea que actúe solo o en complicidad. Este seguro no será contratado por la empresa durante el período de desarrollo del proyecto por lo que este inciso no aplica.

3.5.9. Buen Uso de Anticipo y Cumplimiento de Contrato

El seguro por buen uso de anticipo ampara al asegurado por el mal uso que haga la otra parte del anticipo otorgado como parte del contrato principal suscrito por ambas partes, es decir que utilice el anticipo con cualquier otro fin que no sea el estipulado en el contrato. El seguro por cumplimiento de contrato cubre el riesgo de incumplimiento del contrato celebrado entre dos partes. Ambos tipos de seguro solo serán contratados por Golosinería Knick Knack en caso de ser requeridos por alguna entidad con la que se celebrará un contrato.

3.5.10. Maquinarias y Equipos

Este seguro ampara los daños causados por rotura de maquinarias, en este caso Golosinería Knick Knack no contratará esta póliza ya que no cuenta con maquinaria o equipos de producción.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

3.5.11. Materia Prima y Mercadería

Este seguro ampara pérdidas o daños a materias primas y mercadería, y en este caso no será utilizado ya que Golosinería Knick Knack no mantiene inventarios de ningún tipo de mercadería.

3.6. Presupuesto

El presupuesto para todas las consideraciones legales contempladas en este capítulo incluye la plantilla de trabajadores, las primas de seguros y los costos de protección de la propiedad intelectual. Estos gastos para el primer año de funcionamiento del negocio se los detalla en las siguientes tablas:

Tabla 6: Provisión de Sueldos Año 1

PROVISIÓN DE SUELDOS Y BENEFICIOS (AÑO 1)								
Cargo	Sueldo	13°		14°		Fondos de Reserva	Aportaciones al IESS	Total Mensual
		Anual	Prov. Mensual	Anual	Prov. Mensual			
Director de Departamento	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 318,00	\$ 26,50		\$ 89,20	\$ 982,37
Supervisor de UN	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 318,00	\$ 26,50		\$ 66,90	\$ 743,40
Asistente	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 318,00	\$ 26,50		\$ 44,60	\$ 504,43
TOTAL	\$1.800,00	\$1.800,00	\$ 150,00	\$ 954,00	\$ 79,50	\$ -	\$ 200,70	\$ 2.230,20

Elaborado por: La Autora

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Tabla 7: Seguros

SEGUROS (AÑO 1)			
Descripción	Valor Asegurado	%	Prima
Incendio (muebles, enseres y equipos)	Prima mínima		\$ 50,00
Robo (muebles, enseres y equipos)	Prima mínima		\$ 150,00
SUBTOTAL			\$ 200,00
Superintendencia de Bancos y Seguros		3,50%	\$ 7,00
Seguro Campesino		0,50%	\$ 1,00
Derechos de Emisión			\$ 10,00
BASE IMPONIBLE IVA			\$ 218,00
IVA		12%	\$ 26,16
PRIMA TOTAL			\$ 244,16

Elaborado por: La Autora

Tabla 8: Registro de Propiedad Intelectual

PROPIEDAD INTELECTUAL (AÑO 1)			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Registro de marca y símbolos identitarios	\$ 116,00	1	\$ 116,00
Inscripción de contrato de licencia para uso de signos distintivos	\$ 40,00	3	\$ 120,00
TOTAL			\$ 2.216,00

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO 4

AUDITORÍA DE MERCADO

CAPÍTULO 4

4. AUDITORÍA DE MERCADO

4.1. PEST

Dentro de los factores políticos, podemos ver que dentro de los más importantes se encuentra la eliminación de la tercerización de acuerdo con el Mandato Constituyente No. 8 y la fijación del salario básico unificado para el 2013 en \$318. Entre las leyes más importantes aprobadas durante el año 2012 se encuentra la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, o también llamada antimonopolios. (Telégrafo, 2012). El gobierno ha implementado y promocionado varios programas que buscan impulsar el emprendimiento de negocios con potencial de crecimiento como Emprende Ecuador, operado bajo el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) y uno de los programas del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) que busca apoyar la generación de franquicias a partir de micro, pequeñas y medianas empresas con financiamiento y capacitación. (AEFRAN, 2013)

En el aspecto económico los factores más relevantes son la inflación, las tasas de interés y la distribución del gasto de los consumidores. Hasta diciembre del 2012 la tasa de inflación en el Ecuador (4,16%) fue incluso inferior al promedio de América Latina (5,10%). Las tasas de interés vigentes para el periodo actual son las siguientes: activa referencial 8,17% y la pasiva referencial 4,53%, esto por supuesto varia un poco dependiendo del tipo de crédito que se busca adquirir. El índice de confianza del consumidor (ICC) hasta diciembre del 2012 es de 46,7, el cual es superior al del año anterior. (BCE, 2013) El porcentaje que los consumidores ecuatorianos promedio destinan a comer fuera, es decir a consumir en restaurantes y locales de comida rápida es el 9,69% de su ingreso. Este rubro se encuentra en cuarto lugar, incluso antes que gastos de comunicación y vestimenta. (Palomeque & Ramírez, 2012)

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

En el aspecto social y demográfico se puede mencionar que Ecuador tiene una población de aproximadamente 15 millones de habitantes y un crecimiento de 1,9%, el mismo se ha mantenido durante los últimos 9 años. La estructura etaria de la población experimenta un "envejecimiento progresivo" pero en una etapa muy inicial, la población sigue siendo bastante joven pero se verá mermada paulatinamente debido al sostenido descenso de la fecundidad, entre el 2001 y el 2010 la fecundidad se redujo de 2,9 hijos por mujer a 2,4. Existen varias medidas gubernamentales dentro del aspecto social, una de la inclusión de personas con discapacidades en puestos de trabajo, ahora es obligación del empleador con 25 trabajadores o más incluir a personas discapacitadas en su personal al menos el equivalente al 4% del total. (SENPLADES, 2012) La tasa de desempleo hasta el tercer trimestre del año 2012 fue de 4,6%. La tasa de subocupación total se encuentra en 39,8%, lo cual es 4,4 puntos inferior con respecto a diciembre del 2011. La brecha de desigualdad en el ingreso, es decir el coeficiente de Gini, se mantiene estable desde diciembre del 2011 en 0,44. (BCE, 2013) Ecuador ocupa el tercer lugar en la lista de Global Entrepreneurship Monitor en cuanto a nivel de actividad emprendedora, lo que demuestra que la población ecuatoriana tiene un alto espíritu emprendedor. Uno de cada cinco adultos está planeando un nuevo negocio o posee uno con cierta antigüedad. (GEM, 2011)

En el aspecto tecnológico se mencionarán datos estadísticos acerca del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en los hogares del Ecuador. El 24,7% de los hogares tienen computadora de escritorio y el 9,8% una portátil. El 78,8% de los hogares usan telefonía celular, mientras que solo el 39,9% usan telefonía fija. El 31,4% de la población ha utilizado internet en los últimos 12 meses, el grupo etario que más utiliza internet es el que se encuentra entre 16 y 24 años de edad con el 59,4%, seguido por las personas entre 25 a 34 años de edad con el 39,6%, mientras más edad menos uso de internet. Guayas se encuentra en tercer lugar del porcentaje de personas que utilizan internet por provincia con el 34,8%. Para la población en general, la razón más importante para usar internet es para comunicarse con el 32,6% y en segundo

lugar, con el 31,1% es para obtener información. Para la población pobre la razón más relevante para el uso del internet es para comunicarse con un 50%, mientras que para la población no pobre la razón número uno para utilizar internet es la educación y aprendizaje, con un 32,8%. A nivel nacional, más de 50% de la población utiliza internet al menos una vez al día. El 53,4% de la población ecuatoriana posee al menos un celular activado, de los cuales el 8,4% es un teléfono inteligente. El grupo de edad que más utiliza teléfonos inteligentes son las personas de entre 16 y 24 años de edad (11,7%), seguido muy de cerca por las personas de entre 25 a 34 años de edad (11,5%). Guayas es la provincia con el mayor porcentaje de población que posee un teléfono inteligente, de las cuales el 76,3% utilizan el smartphone para redes sociales. (INEC, 2011)

4.2. Macro, Meso y Micro

En el aspecto macro se mencionará la situación actual del Ecuador, que es donde se desarrolla este trabajo de titulación. Ecuador es un país de América del Sur con un territorio de 283.561 kilómetros cuadrados y una población de aproximadamente 15'00.000 de habitantes. Ecuador se encuentra entre los primeros países de la lista del GEM, esto quiere decir que los ecuatorianos tienen un alto espíritu emprendedor, y sea por necesidad o por oportunidad el crear nuevos negocios es algo muy común en el país. (GEM, 2011) Como consecuencia de esto el mercado de franquicias en Ecuador ha crecido significativamente en los últimos años y lo seguirá haciendo, ya que brinda una forma de emprendimiento menos riesgosa. (Villena, 2011)

En el aspecto meso se mencionará la situación de la industria de las franquicias en el país. Actualmente existen 203 marcas franquiciadas en el país, de las cuales el 87% son extranjeras y el 13% nacionales. Estados Unidos es el país que más franquicias ha exportado a Ecuador, casi el 50% de las franquicias internacionales, y la mayoría son de alimentación. En total, las franquicias en Ecuador registraron en

facturación \$974'00.000 de dólares y dieron empleo a 14.521 personas hasta el año 2010. (Villena, 2011)

En el aspecto micro se mencionarán las empresas que participan en la industria, en Ecuador existen 203 marcas franquiciadas las cuales se encuentran agrupadas en 1350 locales comerciales. Estas franquicias se dividen en 3 grandes sectores: alimentación con el 36%, servicios con el 37% y retail con el 27%. Las empresas más importantes basados en la cantidad de establecimientos que tienen son Kentucky Fried Chicken (KFC), Martinizing, Pizza Hut, Farmacias Cruz Azul y Mc Donald's. (Palomeque & Ramírez, 2012)

4.3. Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria

El mercado local de las franquicias se ha desarrollado progresivamente en los últimos años, muchos empresarios han visto las ventajas de este formato de negocio y han decidido franquiciar sus negocios a nivel local. La participación de mercado de las franquicias nacionales es aún pequeña, 10% del total pero su crecimiento es alto siendo los negocios de comida rápida los que prosperan más rápidamente. La tasa de crecimiento del mercado de franquicias en Ecuador es del 4%, sin embargo el número de establecimientos por marca franquiciada crece a una tasa del 25%, esto quiere decir que el mercado crece más por el número de establecimientos de firmas ya establecidas que por nuevas marcas que ingresen al mercado. Debido a que esta industria solo recientemente está tomando un impulso significativo, en el país no existen regulaciones ni leyes específicas para las franquicias, por lo que hay que ajustarse a las disposiciones de contratación local, siempre y cuando se acoplen a las disposiciones del Código Civil, el Código de Comercio, el Código de Trabajo y la Ley de Propiedad Intelectual. (PromPerú, 2011)

En lo referente a la composición del mercado de franquicia, el sector de la alimentación es el más significativo, las grandes empresas de comida rápida y restaurantes dominan el segmento, seguido por el sector de la moda. Las marcas nacionales están teniendo un ritmo de crecimiento más rápido que el de las marcas internacionales, han aumentado en 11 puntos y 6 puntos respectivamente del año 2010 al 2011. (PromPerú, 2011)

La facturación del sector en el 2010 fue de \$974 millones y dio empleo a 14.521 personas. En el país, los interesados en comprar franquicias se inclinan por negocios de un rango de inversión entre \$10.000 y \$25.000, y un estudio indicó que el 88% de los potenciales compradores tiene una capacidad máxima de \$50.000, pero esto no significa que dada la oportunidad de conseguir una franquicia atractiva que requiera mayor inversión la rechazarían, ya que todos se inclinan por la opción de buscar socios o financiamiento externo. (PromPerú, 2011)

4.4. Análisis del Ciclo de Vida del Mercado

En estos momentos el mercado de franquicias se encuentra en la etapa de desarrollo, Ecuador aún tiene muy pocas marcas franquiciadas comparado con otros países de la región, pero el crecimiento del sector es relativamente alto, ya que el aumento del número de establecimientos franquiciados en el país es del 25% anual, lo que quiere decir que en menos de 4 años el número de locales existente se habrá duplicado. Además a medida que las franquicias aumenten el mercado se diversificará cada vez más y la cantidad de segmentos aumentará. (Villena, 2011)

4.5. Matriz BCG

La franquicia como sector se encuentra en el cuadrante de estrella, ya que existe competencia en el sector y el crecimiento por el que atraviesa es bastante alto. En cuanto al negocio que se trata en este trabajo de titulación, se encuentra dentro del cuadrante signo de interrogación, ya que aún no existe la franquicia de Golosinería Knick Knack y se debe invertir en el negocio para que su crecimiento y su participación aumenten.

4.6. Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado

Las franquicias como industria se encuentran en la etapa de crecimiento, ya que aún no existe una saturación del mercado pero las tasas de crecimiento bajo las que operan son bastante altas. Específicamente, la franquicia de Knick Knack se encuentra en la etapa de introducción ya que es un producto que aún no sale al mercado.

4.7. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter: Conclusiones de la Empresa y su Poder de Negociación.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre los competidores se intensifica cuando se trata de categorías similares, por ejemplo tiendas de ropa, comidas rápidas similares, restaurantes con los mismos temas. Pero el mercado es tan amplio para las franquicias y está aún poco explorado, es decir la demanda de franquicias multiplica a la oferta nueve veces aproximadamente, es por esto que la rivalidad entre franquicias existentes se encuentra en un nivel muy bajo. (Ecufranquicias, 2013)

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Amenaza de nuevos entrantes:

La amenaza de nuevos entrantes es alta ya que las barreras de entrada son muy bajas. Primero, el rango de inversión requerida es muy amplio por lo que es atractivo para personas con distintos niveles de capacidad de inversión. Para empresas que buscan franquiciar su negocio, el obstáculo más importante al que se enfrentan es el de adecuar su negocio al formato requerido para una franquicia, pero actualmente en el país existen numerosas instituciones que brindan asesorías de este tipo lo cual también influye a que las barreras de entradas disminuyan. Por el contrario, las barreras de salida para una empresa franquiciante son bastante altas, ya que hay muchos otros negocios (franquiciados) que dependen de él. Esto es un punto crucial a considerar cuando se piensa en ingresar a esta industria.

Amenaza de sustitutos:

El mayor sustituto de una franquicia, son las sucursales propias de un negocio. En este caso, la amenaza existe debido a que el formato de franquicia como tal es relativamente nuevo para empresas ecuatorianas, pero a medida que el modelo de negocio y sus ventajas se hagan más conocidos, mayor será el número de empresas ecuatorianas que se deciden a franquiciar al menos algunos de sus puntos de ventas, lo cual ayudaría a impulsar el crecimiento de la industria.

Poder de negociación de los proveedores:

En el caso de las franquicias, los proveedores de los componentes más importantes del negocio son los franquiciantes. Los franquiciantes tienen un muy alto poder de negociación ya que toda acción o decisión que un franquiciado quiera tomar debe ser autorizada por el franquiciante.

Poder de negociación de los consumidores:

Los consumidores en este caso son los franquiciados, y tienen un bajo poder de negociación ya que para la oferta de franquicias que existe actualmente en el país la demanda es bastante grande como se lo indicó en puntos anteriores. Sin embargo, para un franquiciante su cliente cumple un papel crucial en el desarrollo del negocio, por lo que individualmente el poder de negociación es mayor.

Como conclusión a este análisis se puede afirmar que el sector de las franquicias es muy atractivo para nuevos inversionistas en el país, ya sea la compra de la franquicia o la utilización de este modelo para expandir un negocio propio. La franquicia brinda a un emprendedor la oportunidad de empezar un negocio propio con bajo riesgo y saltarse la etapa de prueba y error ya que está adoptando una experiencia probada y obtiene una experiencia única de aprendizaje acerca del manejo de un negocio. En Ecuador el mercado no se encuentra saturado ya que este modelo de negocio no ha sido adoptado masivamente como en otros países por lo que existen gran espacio para crecer.

4.8. Análisis de la Oferta

4.8.1. Tipo de Competencia

Competencia directa: son empresas similares que han franquiciado sus negocios. En este caso podemos identificar a tres: Fun Food, Granizados Don Ramón y SnoBiz. De las tres la que más se parece a Knick Knack es Fun Food, ya que su cartera de productos es la que más se asemeja.

Competencia indirecta: son empresas que ofrecen franquicias sustitutas dentro de una categoría similar y dentro del mismo rango de inversión. Se ha identificado una

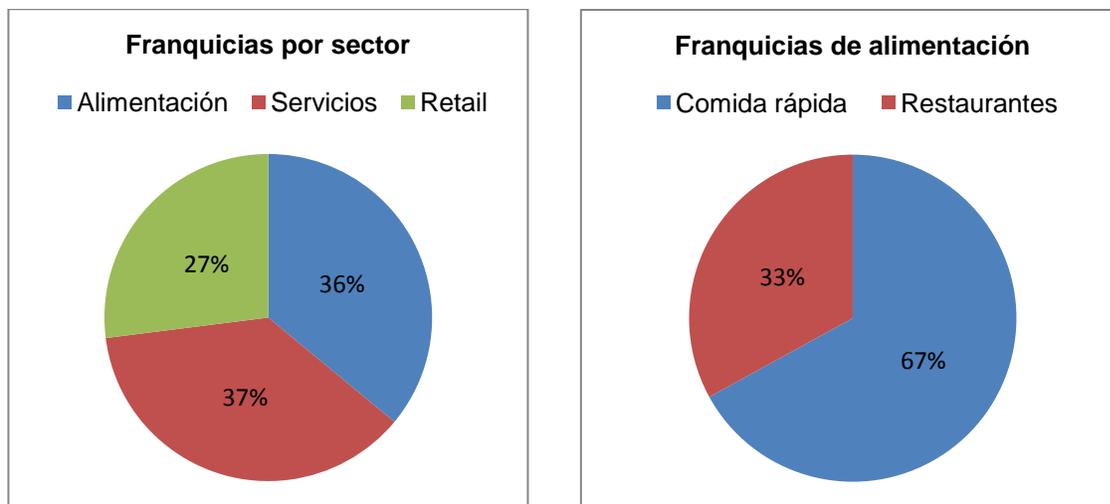
como la más relevante: Coco Express. Ésta es una franquicia brasileña que tiene concedida una franquicia máster a una empresa en Guayaquil. La inversión requerida se encuentra dentro del rango de inversión de Knick Knack y los productos, aunque no son los mismos, satisfacen una misma necesidad.

Potencial: son empresas similares que podrían adaptar el modelo de franquicia en el futuro. Se ha identificado una: Pop Pop & Sugar, esta empresa tiene una cartera de productos muy similar a Knick Knack, pero no funciona bajo el modelo de franquicia.

4.8.2. Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial

El mercado real de franquicias a la que pertenecería la de Golosinería Knick Knack es el de las comidas rápidas que representa el 67% del mercado de franquicias de alimentación, el mercado potencial serían todos los sectores de franquicias, incluyendo el restante del sector de alimentación y el resto del mercado.

Ilustración 2: Clasificación de Franquicias



Elaborado por: La Autora

4.8.3. Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.

Tabla 9: Características de los Competidores

Características Competidor	Liderazgo	Antigüedad	Ubicación	Productos Principales	Línea de Precio
Don Ramón	Consumidores sí reconocen la marca	3 años	Riocentro Norte, Paso Peatonal UCSG	Granizados	Medio - Bajo
Fun Food	No es conocido como marca	6 años	San Marino	Canguil y Algodón de Azúcar	Medio
Sno Biz	Marca internacional reconocida	10 años	Albán Borja, La Rotonda	Granizados	Medio - Alto

Elaborado por: La Autora

4.8.4. Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contraestrategia de la Empresa

El competidor más representativo de la empresa es Fun Food y la estrategia que utiliza es la diferenciación, ya que ofrece productos de distintos sabores y tamaños a un precio un poco más elevado que el del mercado. Sin, embargo ya otros negocios, que no son franquicias, han imitado los productos que se venden en este negocio. Como franquicia no existe promoción, por lo que no es conocido que se puede adquirir una franquicia de este negocio. Como contraestrategia Knick Knack se enfocará en la intimidad con el cliente, y promocionará la franquicia en canales adecuados.

4.9. Análisis de la Demanda

4.9.1. Segmentación de Mercado

4.9.1.1. Criterio de Segmentación

Los criterios bajo los cuales se ha decidido segmentar el mercado son los siguientes:

Geográfico: habitantes de Guayaquil exclusivamente.

Demográfico: hombres y mujeres, de 23 a 45 años de edad.

Socioeconómico: Clases media, media alta y alta.

Psicográfico: Interesados en adquirir una franquicia de comida rápida.

4.9.1.2. Selección de Segmentos

Tomando en consideración los criterios de segmentación arriba mencionados se ha seleccionado el siguiente segmento de mercado: hombres y mujeres entre 23 y 45 años de edad, interesados en invertir en un negocio propio y con las posibilidades financieras y de tiempo para conseguirlo. Se inclinan por la adquisición de una franquicia de comida con un costo de hasta \$20.000.

4.9.1.3. Perfiles de los Segmentos

Es importante indicar que en Ecuador los consumidores de franquicias son principalmente personas naturales, menos del 3% son personas jurídicas. A

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

continuación se describen los perfiles de los segmentos que corresponden a los potenciales clientes:

- Personas que ya poseen negocios y que buscan diversificar su portafolio de inversiones.
- Empresarios que buscan inversiones de menor riesgo para que las operen sus familiares cercanos.
- Personas que se encuentran trabajando en relación de dependencia y buscan independizarse financieramente invirtiendo en negocios de bajo riesgo.
- Personas recién graduadas de carreras de negocios que buscan tener un negocio propio en lugar de una relación de dependencia, generalmente son familiares los que están dispuestos a invertir.
- Personas que reciben remesas del exterior y buscan como invertir las con relativamente bajo riesgo. (Villena, 2011)

4.10. Matriz FODA

Tabla 10: Matriz FODA

	Fortalezas 1. Marca y concepto atractivos 2. Productos originales	Debilidades 1. Falta de experiencia 2. Falta de capital para invertir
Oportunidades 1. Exploración de un segmento nuevo para este tipo de productos 2. Tendencia al crecimiento y mercado poco explotado	Estrategia FO Desarrollar una campaña publicitaria que enfatice la marca y fortalezca el posicionamiento en el mercado.	Estrategia DO Implementar el modelo de franquicia y así seguir creciendo con inversión de terceros.
Amenazas 1. Imitadores 2. Nuevos entrantes	Estrategia FA Proteger la marca, imagen y procesos de producción con registros en el IEPI y contratos de confidencialidad.	Estrategia DA Implementar el modelo de franquicia para utilizar capital y conocimiento de terceros y así expandir la marca rápidamente.

Elaborado por: La Autora

4.11. Investigación de Mercado

4.11.1. Método

El método que se utilizará para esta investigación es mixto, es decir combinará elementos cuantitativos y cualitativos. El enfoque mixto ofrece varias ventajas al ser utilizado, entre las principales están:

- a) Logra una perspectiva más amplia del problema a investigar al combinar dos métodos, y si además ambos métodos alcanzan los mismos resultados aumenta la confianza de que éstos representan fielmente el fenómeno que se estudia.
- b) Produce datos más variados y más útiles ya que se consideran distintos tipos de datos y fuentes, así como contextos y análisis.
- c) Se obtiene una visión más completa e integral del objeto de estudio al usar ambos métodos.
- d) Ofrece distintas perspectivas bajo las cuales estudiar el problema, lo cual crea diversidad.

El diseño de investigación escogido es el DEXPLOS (Diseño Exploratorio Secuencial). Este modelo consta de dos fases, en la primera se recolectan y analizan datos cualitativos y en la segunda se recolectan y analizan datos cuantitativos para justificar los datos recogidos en la primera fase. Al final se realiza una interpretación del análisis completo y se consiguen las conclusiones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

4.11.2. Diseño de la Investigación

4.11.2.1. Objetivos de la Investigación: General y Específicos (Temas que desean ser investigados)

Objetivo General:

- Determinar si la franquicia de Golosinería Knick Knack es atractiva para los potenciales clientes y definir las actividades clave necesarias para construir una franquicia exitosa en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos:

- Determinar cuál es el procedimiento para generar una franquicia en el Ecuador.
- Conocer cuáles son las características que debe tener una empresa para poder franquiciar.
- Identificar los factores clave para que una franquicia sea exitosa.
- Determinar los factores principales por los que una persona se decide a comprar una franquicia específica.
- Conocer cuáles son las necesidades insatisfechas de los franquiciados ecuatorianos.
- Conocer si los potenciales franquiciados estarían dispuestos a adquirir la franquicia de Golosinería Knick Knack.

4.11.2.2. Tamaño de la Muestra

Debido a que el mercado de franquicias en Ecuador es nuevo y poco explorado, no existen suficientes datos secundarios a nivel nacional y aún menos a nivel de la ciudad de Guayaquil para determinar el universo y así poder calcular el tamaño de la muestra con los métodos tradicionales, por lo que se utilizará un tipo de muestreo no probabilístico y un tamaño de muestra que será justificado teóricamente en los siguientes párrafos.

El tipo de muestreo que se utilizará para este estudio será el muestreo por conveniencia o discrecional que es una técnica de muestreo no probabilístico. Al utilizar la técnica de muestreo por conveniencia, la muestra se obtiene escogiendo objetos de estudios bajo el criterio del investigador, éste elige a los elementos que él considera serán más representativos para el estudio. (Anderson, Sweeny, & Williams, 2011)

El tamaño de la muestra escogido para la técnica de recolección de datos concluyente es de 30 encuestas. Se escogió este número ya que es el mínimo requerido para lograr una distribución normal, la cual es de suma importancia en la aplicación de la estadística para modelar fenómenos sociales ya que muchas variables de interés general en muchos ámbitos pueden ser descritos por este modelo. (Webster, 2003)

4.11.2.3. Técnica de recogida y análisis de datos

4.11.2.3.1. Exploratoria (Entrevista preliminar, Observación, Grupo Focal, etc.)

Como técnica exploratoria se realizará una entrevista preliminar a una autoridad en el tema de las franquicias en Ecuador y cinco entrevistas a clientes potenciales de la franquicia. Los modelos de ambas están en **Anexo 2** y **Anexo 3**.

4.11.2.3.2. Concluyente (Encuesta)

Como herramienta para la técnica de recolección de datos concluyentes se escogió la encuesta. Se realizarán 30 encuestas a personas que cumplan con algunos de los perfiles descritos anteriormente. El modelo de la encuesta se encuentra en el **Anexo 4**.

4.11.2.4. Análisis de Datos

En primer lugar, la información obtenida con la entrevista al experto proporcionó una descripción general del panorama de la franquicia en el país y específicamente de las franquicias ecuatorianas. Las entrevistas realizadas a clientes potenciales de una franquicia proporcionaron información de gran importancia acerca de mercado de la franquicia desde su punto de vista y lo que ellos considerarían más importante al momento de decidirse por una.

Las encuestas brindaron información relevante acerca de los factores que los llevarían a decidirse a adquirir una franquicia y si estarían les agrada y estarían

interesados en adquirir una franquicia de Golosinería Knick Knack, que son los datos que se necesitarán para determinar una demanda potencial.

4.11.2.5. Resumen e interpretación de resultados

Exploratoria

Entrevista preliminar a un experto

Nombre: Ing. Guido Santillán

Cargo: Gerente General Ecufranquicias y Director Ejecutivo de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias AEFran

Información obtenida:

Se entrevistó al Ing. Guido Santillán con el fin de obtener una descripción del panorama de la franquicia en Ecuador, los factores de éxito de una franquicia, los pasos para franquiciar un negocio en Ecuador, entre otros datos de interés.

El Ing. Santillán sostiene que la franquicia es el modelo empresarial más utilizado en los países desarrollados porque permite el rápido crecimiento de las empresas. Opina que en Ecuador, el sector de las franquicias tiene mucho espacio para crecer y él considera necesario informar y capacitar a los empresarios del país acerca de este formato, ya que es necesario que más empresas ecuatorianas se desarrollen en lugar de solo introducir marcas extranjeras. Él considera que para franquiciar un negocio en el país el primer paso es un análisis de viabilidad, el cual incluye los siguientes elementos: a) éxito del concepto y reconocimiento de la marca, b) marcas registradas y propiedad intelectual, c) rentabilidad para franquiciante y franquiciado, d) sistematización de procesos, e) abastecimiento de materia prima, f) transferencia de know-how, g) comerciabilidad del concepto, h) originalidad y i) replicación.

Una vez que el negocio ha identificado todos estos elementos, el siguiente paso es el desarrollo de los manuales para el franquiciado que deben incluir las operaciones diarias del negocio, las capacitaciones, estándares de venta y servicio al cliente, estándares de calidad, manual económico-financiero, reglas para el manejo de la imagen corporativa, control y supervisión, entre otros.

Considera también que una de las principales razones por las que un negocio fracasa en el intento de franquiciarse es porque no poseen ninguna sucursal propia, por lo que él recomienda que primero se abra una sucursal propia para obtener experiencia de logística y supervisión o en su defecto, empezar con una franquicia piloto que es una franquicia vendida a alguien de confianza y que en muchos casos la misma empresa franquiciante es accionista o socia para de esta manera adquirir experiencia.

Como reflexión final, el Ing. Santillán indicó que la franquicia es crucial para el desarrollo de un país ya que permite la replicación de negocios exitosos y ayuda a la generación de empleo. Además, es una forma de democratizar el capital ya que evita que la riqueza se concentre en un solo punto al permitir a los franquiciados manejar su propia unidad de negocio y ser responsables de sus ingresos.

Entrevistas a potenciales clientes

Para realizar las entrevistas a potenciales clientes se seleccionaron a cinco personas de las treinta que fueron encuestadas para profundizar en algunos temas. La información obtenida fue la siguiente:

Todos conocen lo que es una franquicia y de que se trata el modelo empresarial y coinciden en la opinión de que el panorama de la franquicia en Ecuador está muy

poco explotado y que hay mucho espacio para ser desarrollado. Todos han considerado invertir en una franquicia en algún momento ya que les parece una inversión de bajo riesgo.

Acerca de los factores de importancia que considerarían al momento de escoger una franquicia las respuestas fueron diversas, tres de ellos consideran más relevante el apoyo que el franquiciante otorgue a los franquiciados ya que si prefieren una franquicia a crear un negocio desde cero es por el bajo riesgo que la franquicia representa y quisieran obtener la mayor cantidad de capacitaciones, apoyo y soporte técnico por parte de la matriz para sentirse más seguros. Otra respuesta a esta pregunta fue la calidad de los productos y se refiere a que debe ser innovador y original para ser atractivo para el consumidor. Finalmente, el posicionamiento de la marca en el mercado es otro factor de importancia, ya que se ahorraría el gasto de promoción para posicionarla.

Después de leer el concepto de la franquicia de Golosinería Knick Knack, todos los entrevistados coincidieron al encontrarlo atractivo y las razones que dieron fueron las siguientes: el concepto de la nostalgia es muy rentable actualmente, los productos innovadores tienen una gran ventaja en el mercado, el concepto es atractivo para un amplio mercado, abarca todas las edades y la marca es reconocible y única en el mercado actual.

Como último punto, tres de los entrevistados la comprarían y todos la recomendarían a otros inversionistas porque consideran que el concepto de la nostalgia es muy rentable y que el negocio está pensado para ser muy durable. Dos de los entrevistados explicaron que les gustaría adquirirla para que la manejen sus esposas o hijos.

Concluyente

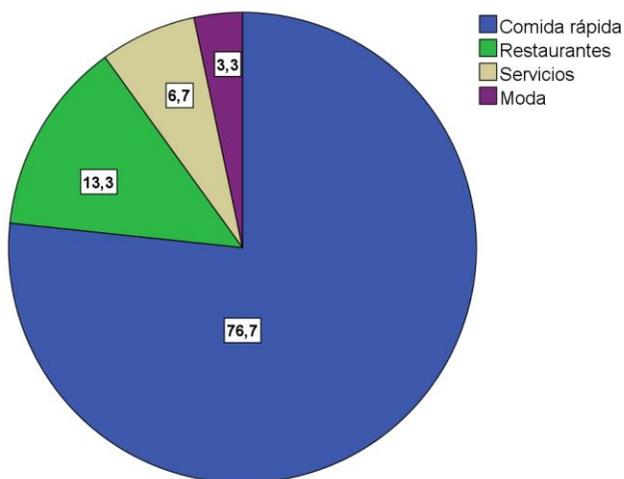
A continuación se mostrarán los resultados que se obtuvieron por cada pregunta de la encuesta:

1) *¿Estaría usted interesado en adquirir una franquicia?*

Esta pregunta fue utilizada como un filtro para poder descartar a los individuos que no son afectados por lo que se quiere investigar, ya que al tener un tamaño de muestra pequeño se tomó la decisión de utilizar 30 encuestas efectivas, es decir, se buscó obtener 30 encuestas en las cuales la pregunta filtro fuera respondida afirmativamente lo que permitió continuar con la encuesta completa. Por esta razón los resultados de la primera pregunta indican que el 100% de los encuestados contestó Sí.

2) *¿Qué tipo de franquicia quisiera adquirir? Elija solo la de mayor agrado.*

Ilustración 3: Pregunta 2 Encuesta

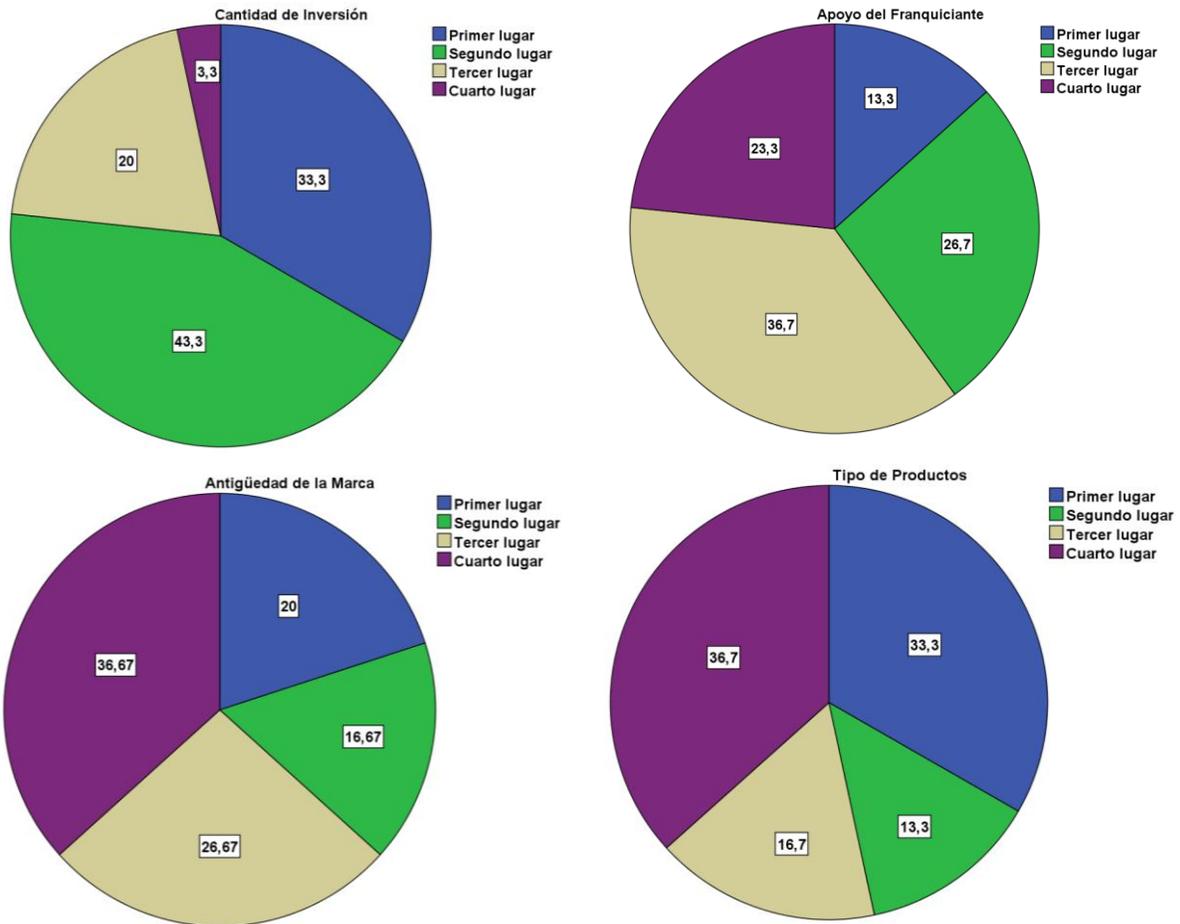


Elaborado por: La Autora

El 76% de los encuestados tuvo como preferencia la categoría de comida rápida, seguida por la de restaurantes con un 13,3%. Estos resultados demuestran que el sector de la alimentación es el más atractivo para franquiciar.

3) ¿Qué factores tomaría en cuenta al momento de decidirse por una franquicia? Ordénelos por importancia, siendo 1 el más importante.

Ilustración 4: Pregunta 3 Encuesta

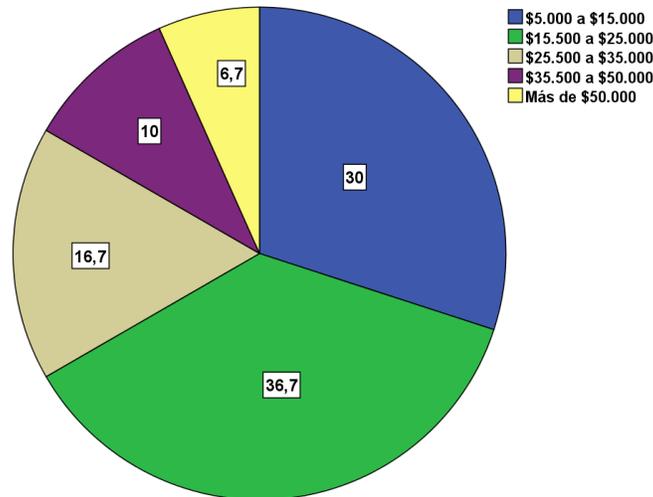


Elaborado por: La Autora

En esta pregunta se pidió a los encuestados ordenar por importancia factores que tomarían en cuenta al momento de decidirse por una franquicia, se realizaron cuatro gráficos que muestran en qué lugares se ubicó a cada factor. Al analizar estos datos se encontró que los factores que más importancia tienen para los encuestados son la cantidad de inversión y el tipo de productos ya que el 66,6% de los encuestados los ubicó como primer lugar.

4) Según su capacidad económica al día de hoy, ¿cuánto estaría dispuesto a invertir en una franquicia? Elija un rango.

Ilustración 5: Pregunta 4 Encuesta

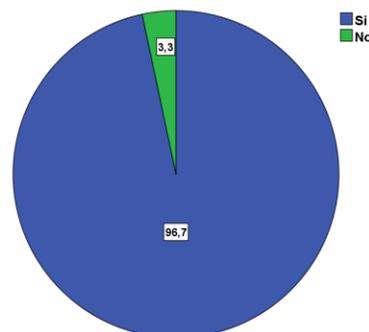


Elaborado por: La Autora

El 36,7% de los encuestados estaría dispuesto a invertir desde \$15.000 hasta \$25.000 en una franquicia, seguido por el 30% que está dispuesto a invertir menos. A partir de ahí, medida que el rango de inversión aumenta la disposición para invertir disminuye, esto es un indicador que confirma que la cantidad de inversión es un factor de gran importancia como se demostró en la pregunta anterior.

5) ¿Estaría usted dispuesto a adquirir una franquicia ecuatoriana?

Ilustración 6: Pregunta 5 Encuesta



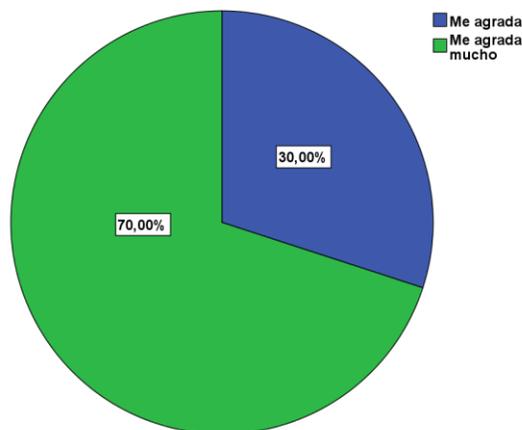
Elaborado por: La Autora

El 96,7% de encuestados si estaría dispuesto a adquirir una franquicia ecuatoriana, lo que nos demuestra que el origen de la franquicia no es tan relevante para potenciales inversionistas como lo son otros factores.

Antes de contestar las siguientes preguntas los encuestados tuvieron que leer un concepto acerca de la franquicia de Golosinería Knick Knack, el mismo que podrá verse en el **Anexo 1**.

6) Después de haber leído el concepto de la franquicia, indique que tan atractivo le pareció el concepto de la franquicia.

Ilustración 7: Pregunta 6 Encuesta

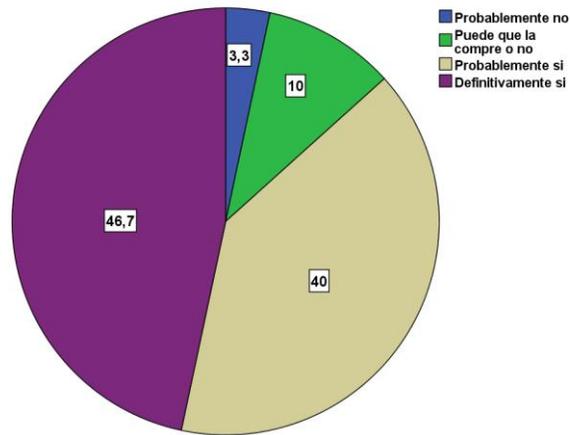


Elaborado por: La Autora

El 70% de los encuestados clasificó al concepto con el más alto nivel de agrado, mientras que el 30% restante lo clasificó con el siguiente. Ningún encuestado mostró un nivel de agrado indiferente o negativo.

7) ¿Estaría Ud. dispuesto a comprar esta franquicia?

Ilustración 8: Pregunta 7 Encuesta



Elaborado por: La Autora

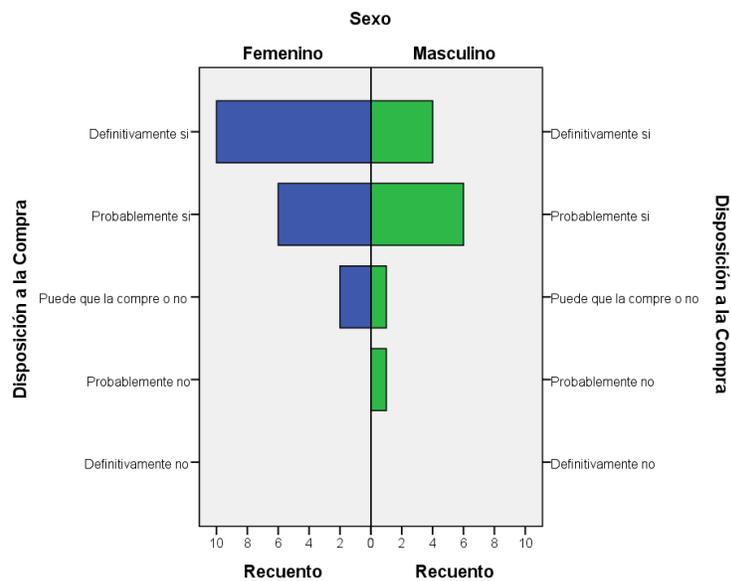
Ya que todos los encuestados mostraron un nivel de agrado positivo por el concepto, a todos se les pudo preguntar si estarían dispuestos a comprarla. El 46,7% respondió que definitivamente estaría dispuesto a comprarla y el 40% que es una probabilidad. El 10% se mostró indiferente y el 3,3% restante respondió que probablemente no la compraría.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Además de los gráficos individuales, se realizaron cruces de variables para obtener un perfil más preciso de los potenciales demandantes.

Sexo - Disposición de Compra

Ilustración 9: Relación Sexo - Disposición de Compra

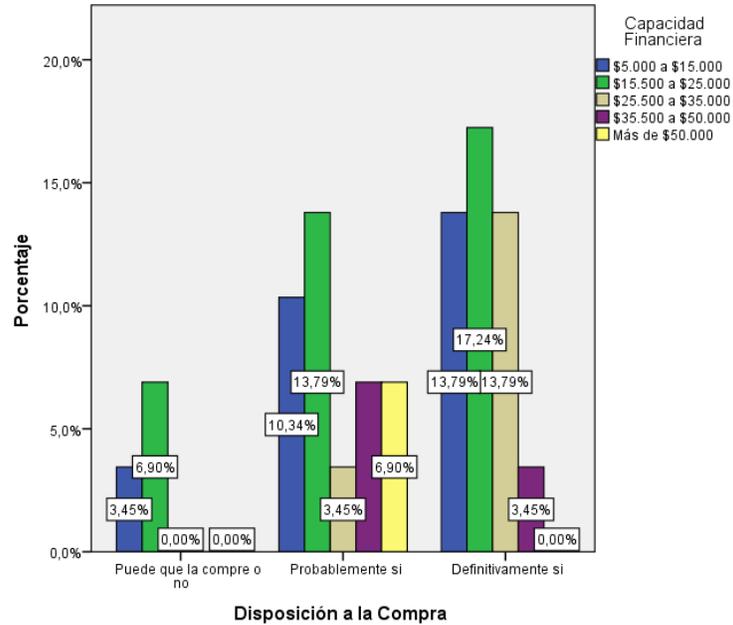


Elaborado por: La Autora

Esta relación de datos demuestra que las mujeres están más dispuestas a comprar la franquicia que los hombres.

Capacidad Financiera - Disposición de Compra

Ilustración 10: Relación Capacidad Financiera - Disposición a Compra

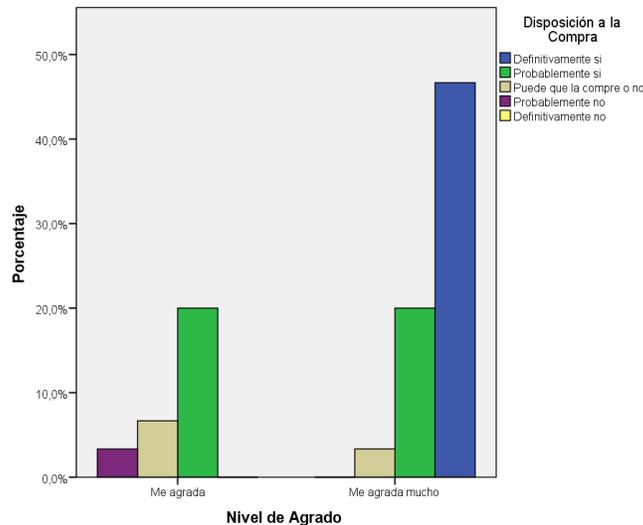


Elaborado por: La Autora

Este gráfico demuestra que la mayoría de las personas que están dispuestas a adquirir una franquicia de Golosinería Knick Knack, están en capacidad de invertir entre \$15.000 y \$25.000.

Nivel de Agrado - Disposición de Compra

Ilustración 11: Relación Nivel de Agrado - Disposición de Compra



Elaborado por: La Autora

Este gráfico demuestra que la gran mayoría de personas que mostró un alto nivel de agrado hacia el concepto de la franquicia de Golosinería Knick Knack tiene el más alto grado de disposición de compra.

4.11.3. Conclusiones de la Investigación de Mercado

Después de realizar las entrevistas y las encuestas y analizar los datos obtenidos se puede concluir lo siguiente:

- el mercado de franquicias en el Ecuador, aunque no está muy desarrollado, es muy prometedor
- las franquicias son muy atractivas para inversionistas porque las consideran inversiones de bajo riesgo y les permite tener un negocio propio
- el tipo de franquicias preferido es el del sector de la alimentación

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

- los factores a tomar en cuenta al momento de decidirse por una franquicia varían dependiendo del inversionista, pero la cantidad de inversión y el apoyo del franquiciante son factores de gran importancia
- el concepto de negocio de Golosinería Knick Knack consiguió los más altos niveles de agrado
- existe una alta disposición de compra a la franquicia de Golosinería Knick Knack

4.11.4. Recomendaciones de la Investigación de Mercado

Las recomendaciones más importantes que se derivan de esta investigación de mercado son:

- el modelo de la franquicia debería ser más utilizado por empresas ecuatorianas
- las franquicias de alimentación tienen mucha aceptación del público por lo que debería aprovecharse ese factor
- los franquiciantes deben tomar en cuenta todos los factores que los franquiciados consideran importantes y desarrollarlos por igual para así atraer a un mercado más amplio, sin embargo deben mantener una relación cercana con sus franquiciados para saber que factor ellos consideran más importante y darle mayor prioridad y así mantenerlos satisfechos.
- ya que la cantidad de inversión es un factor de suma importancia para los potenciales clientes, el franquiciante debe procurar darle la mayor cantidad de beneficios al franquiciado por el precio que está pagando

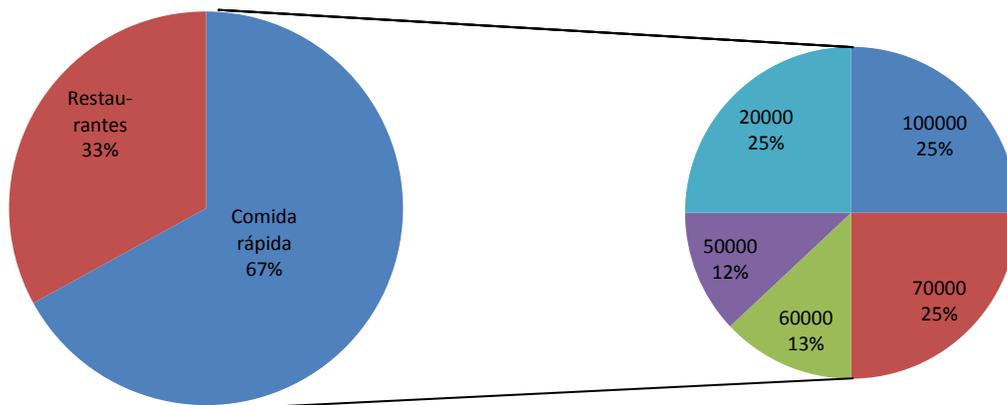
4.12. Cuantificación de la Demanda

4.12.1. Identificación del Mercado Potencial y la Demanda Potencial Insatisfecha

Una de las características del segmento de mercado seleccionado es que los potenciales franquiciados estén interesados en invertir hasta \$20.000, no menos porque no podrían costear la franquicia en cuestión y no más de eso porque estarían buscando un formato de franquicia más grande que la que se ofrece. Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana, los potenciales compradores de franquicias de alimentación se clasifican de la siguiente manera:

Ilustración 12: Demanda Potencial

- Por tipo de negocio
- Por valor dispuesto a pagar en franquicias de comida rápida



Elaborado por: La Autora

Actualmente en Guayaquil solamente existen 19 franquicias de comida rápida en total, de las cuales aproximadamente la mitad son de una inversión mayor a \$70.000 y de la cantidad restante más de la mitad implican una inversión mayor a \$25.000. La demanda de franquicias de comida rápida de un rango de inversión de hasta \$20.000 comprende el 25% de la demanda de franquicias de comida en total, lo que constituye

la demanda insatisfecha del sector, ya que no existe suficiente oferta de franquicias de alimentos dentro de ese rango de inversión. (Palomeque & Ramírez, 2012)

4.12.2. Proyección de Ventas a Cinco Años o Tiempo que Establezca el Payback.

Tabla 11: Proyección de Ventas

	Ventas de nuevas marcas	Ventas de nuevos establecimientos	Facturación en dólares
Tasa de crecimiento anual	4%	25%	4%
Año 0	203	1.350	\$974'000.000
Año 1	211	1.688	\$1.012'960.000
Año 2	220	2.109	\$1.053'478.400
Año 3	228	2.637	\$1.095'617.536
Año 4	237	3.296	\$1.139'442.237
Año 5	247	4.120	\$1.185'019.926

Elaborado por: La Autora

Se realizó el cálculo de la proyección de ventas tomando datos proporcionados por la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN) y la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF) que son los siguientes: el número de marcas franquiciadas en el Ecuador es de 203 y la tasa de crecimiento de este rubro es del 4% anual, es decir cada año entran al Ecuador 4% más marcas de las existentes. El segundo dato de interés es la cantidad de establecimientos que poseen todas las marcas franquiciadas en el Ecuador que es de 1.350 y la tasa de crecimiento de este rubro que es del 25% anual, es decir, cada año el número de establecimientos de marcas franquiciadas aumenta en un 25%.

CAPÍTULO 5

PLAN DE MARKETING

CAPÍTULO 5

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Objetivos: General y Específicos

5.1.1. Mercado Meta: Ventas y Utilidad Esperada

5.1.1.1. Tipo y Estrategias de Penetración

La estrategia de penetración que se utilizará es una estrategia de penetración con precio bajo, la franquicia tendrá un costo de inversión relativamente bajo al compararlo con otras del mercado, lo que será un factor de atraktividad para el potencial franquiciado. Una vez se haya conseguido introducir la franquicia en el mercado se considerará un aumento de precio, para efectos de la evaluación financiera se ha considerado que el precio aumenta en un 5% cada dos años.

5.1.1.2. Cobertura

Las estrategias de cobertura de mercado sirven para obtener una mayor o menor amplitud de puntos de venta en un territorio determinado. La estrategia de cobertura que se utilizará es la distribución selectiva. Dentro de un área geográfica determinada se escoge un determinado número de puntos de venta, en este caso de franquicias, no se busca estar presente en todas las áreas disponibles sino en ciertas áreas más exclusivas lo cual ayuda a darle una buena imagen a la marca. Aunque será el franquiciado el que se encargue de encontrar las ubicaciones para el punto de venta, todos deberán ser aprobados por el franquiciante. La cobertura se concentrará en la ciudad de Guayaquil.

5.2. Posicionamiento

5.2.1. Estrategia de Posicionamiento: Posición, Objetivo, Segmento, Atributos, Calidad Percibida, Ventaja Competitiva, Símbolos Identitarios.

Posición:

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto o servicio en la mente del consumidor (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005), en este caso se ha escogido una estrategia de posicionamiento que se compone de tres enfoques: amplio, específico y de valor, todos relacionados entre sí. El enfoque amplio es la estrategia de intimidad con el cliente, como franquiciante la empresa debe asegurarse de crear y mantener una relación muy cercana con el cliente (franquiciado). La empresa franquiciante debe ser perceptiva y sensible a las necesidades individuales de cada franquiciado para así optimizar los beneficios que ambos obtendrán y sacar máximo provecho a la relación ganar-ganar. El enfoque específico es "más apoyo", ya que siguiendo con la estrategia amplia, es de gran interés para la compañía crear una relación de confianza y duradera con los franquiciados, es importante que se posicione en la mente del franquiciado como la marca de que les brinde más atención y apoyo y esto los haga sentirse cómodos y seguros de la inversión que realizaron ya que la compañía entiende que la relación entre franquiciante y franquiciado es de ganar - ganar. Finalmente, el enfoque de valor es lo mismo por menos, siguiendo la estrategia de penetración de mercado mencionada anteriormente, la franquicia será vendida a un precio relativamente menor al de franquicias similares al menos al inicio, sin embargo ésta está diseñada para darle al franquiciado todo lo necesario para que emprenda su negocio inmediatamente, además proveerle todo el apoyo que necesite después de la venta.

Objetivo:

Ser una de las mejores alternativas de franquicias de la categoría a la que pertenece en la ciudad.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Segmento:

Habitantes de Guayaquil, entre 23 y 45 años de edad, de clases media, media - alta y alta, con interés en adquirir una franquicia de comida rápida.

Atributos:

Franquicia de baja inversión, alto nivel de apoyo del franquiciante, productos únicos y altamente aceptados por los consumidores.

Calidad percibida:

Se espera que los franquiciados perciban a la franquicia y al servicio ofrecido por el franquiciante como excelente.

Ventaja competitiva:

Es una franquicia lista para usar y de baja inversión, es decir por un precio menor al del mercado el franquiciado recibirá el local equipado para empezar a funcionar inmediatamente.

Símbolos identitarios:

Los símbolos de identificación de la marca son el logotipo, los colores, el tipo de letra, el diseño del quiosco y los personajes propios de la marca. Los símbolos se podrán encontrar en el **Anexo 5**.

5.2.2. Valoración del Activo de la Marca (BAV)

El Brand Asset Valuator® (BAV) o valoración del activo de la marca es una herramienta que se utiliza para evaluar que tan saludable es una marca, se basa en estudios que han demostrado que las marcas se construyen sobre cuatro percepciones de los consumidores, que siguen un orden específico: diferenciación, relevancia, estima y conocimiento, estos se conocen como los Cuatro Pilares del BAV. (Young & Rubicam Inc., 2000)

Tabla 12: BAV

VALORACIÓN DEL ACTIVO DE LA MARCA	
Diferenciación	Se espera que la marca sea percibida como una propuesta innovadora y diferente a lo que existe actualmente, tanto para el franquiciado como para el consumidor final.
Relevancia	Se espera que el atractivo de la marca la convierta en una opción importante para el mercado al que se dirige.
Estima	El estima que reciba la marca por parte del usuario será producto de buena calidad de servicio que recibirán, se espera que la estima sea alta.
Conocimiento	El concepto y diseño de la imagen corporativa ayudará a que el consumidor reconozca la marca fácilmente.

Elaborado por: La Autora

5.3. Marketing Mix

5.3.1. Estrategia de Producto o Servicios

5.3.1.1. Descripción del Producto: Definición, Composición, Color, Tamaño, Imagen, Slogan, Producto Esencial, Producto Real, Producto Aumentado.

El producto a venderse es la franquicia de la Golosinería Knick Knack que es una franquicia lista para usar. Esto quiere decir que por el precio que paga el franquiciado, el franquiciante hará entrega de una franquicia lista para su uso inmediato, el franquiciado debe conseguir el espacio en una ubicación aprobada por el franquiciante y éste a su vez se encarga de adecuar el lugar, construir el quiosco, equiparlo, decorarlo y todo lo demás que se necesita para que el punto de venta esté listo para usar. Además de esto, el franquiciado recibirá los manuales de procedimiento y todas las capacitaciones necesarias, sean éstas pre venta o post venta.

5.3.1.2. Adaptación o Modificación del Producto

Este inciso no aplica para el desarrollo de este trabajo de titulación ya que el producto a venderse es un concepto de negocio ya establecido y probado, y no se modificarán las condiciones.

5.3.1.3. Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado

Este inciso no aplica para el desarrollo de este trabajo de titulación ya que el producto a venderse es un concepto de negocio, una franquicia y esto no necesita un empaque.

5.3.1.4. Amplitud y Profundidad de Línea

Este inciso no aplica para el desarrollo de este trabajo de titulación ya que durante el periodo que contempla este proyecto el producto a venderse es único, no tiene variantes ni subproductos. En el futuro, cuando se busque la expansión a otras áreas geográficas se incluirán variaciones como franquicias máster o licencias de distribución.

5.3.1.5. Marcas y Submarcas

La marca principal es Knick Knack, bajo esta marca se manejan todos los productos y la franquicia. No existen submarcas. Los símbolos identitarios se encuentran en el **Anexo 5**.

5.3.2. Estrategia de Precios

5.3.1.6. Precios de la Competencia

La tabla a continuación muestra una comparación de los precios de la competencia:

Tabla 13: Precios de la Competencia

Marca	Precio	¿Qué incluye?
Granizados Don Ramón	\$10.000	Incluye la licencia.
Coco Express	\$12.000	Incluye las licencias. El quiosco y maquinaria se alquilan al mismo franquiciante.

Elaborado por: La Autora

5.3.1.7. Poder Adquisitivo del Mercado Meta

Según estudios acerca de la capacidad de inversión de los potenciales franquiciados en la ciudad se determinó que el 88% tiene una capacidad máxima de \$50.000. Específicamente en el sector de franquicias de comida rápida el 25% de los potenciales franquiciados está dispuesto a invertir hasta \$20.000 y el 12% hasta \$50.000. (Palomeque & Ramírez, 2012)

5.3.1.8. Expectativa de los Accionistas

La expectativa de los accionistas para este proyecto está representada por un premio al riesgo de 12% que combinado con la tasa de inflación es lo que se utilizará para calcular la Tasa Mínima Aceptable Requerida (TMAR)

5.3.1.9. Políticas de Precio: Sobrepeso y Descuento, Márgenes Brutos de la Compañía, Precio al Menudeo (kilo, tonelada), Términos de Venta, Métodos de Pago.

La forma de pago de la franquicia es al contado el 70% al firmar el contrato y el 30% restante al entregar el punto de venta listo para ser utilizado.

5.3.3. Estrategia de Plaza

5.3.1.10. Localización

5.3.1.10.1. Macro Localización

La macro localización del centro de operaciones de Golosinería Knick Knack es la ciudad de Guayaquil, se ha escogido esta ciudad principalmente porque es el domicilio de los accionistas, pero además Guayaquil ofrece un ambiente muy propicio

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

para los negocios. Es la ciudad más poblada del Ecuador con una población económicamente activa de alrededor de 1'500.000 personas, existen 87.000 establecimientos comerciales operando que corresponden al 17,4% del país y generan 35.507 millones de dólares anualmente. La ciudad está experimentando un gran desarrollo urbano y turístico lo cual atrae una alta afluencia de personas a la ciudad. Además por ser el principal puerto se desarrolla más comercio con un menor costo y tiempo en transporte. (El Telégrafo, 2011)

5.3.1.10.2. Micro Localización

La micro localización es la ciudadela Urdesa en el norte de la ciudad. Urdesa es una de las ciudadelas más antiguas del Guayaquil moderno, fue creada en 1956, lo que la hace una de las más conocidas y concurridas de la ciudad. La ciudadela es heterogénea con áreas comerciales y residenciales. La principal calle es la avenida Víctor Emilio Estrada a lo largo de la cual se concentra un gran número de establecimientos comerciales de todas las categorías. La ubicación dentro de Urdesa es fácil, ya que sus calles están llamadas con nombres de especies de árboles y siguen un orden alfabético de norte a sur. Las principales vías de acceso a Urdesa son la Av. Juan Tanca Marengo, Carlos Luis Plaza Dañín, Raúl Gómez Lince y la calle Ilanes, conocida por el puente del centro comercial Albán Borja.

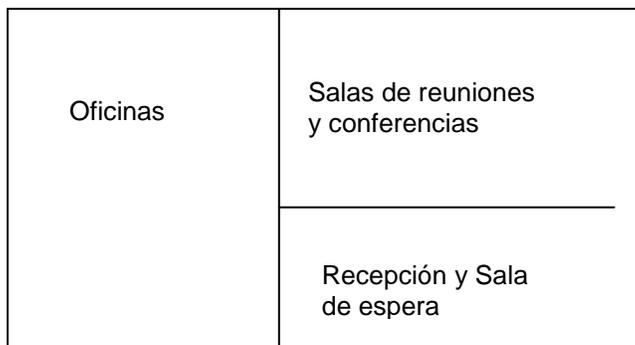
5.3.1.10.3. Ubicación

La dirección exacta del centro de operaciones es ciudadela Urdesa, calle Mirtos y Guayacanes.

5.3.1.10.4. Distribución del Espacio

El espacio necesario para el centro de operaciones será de 50 metros cuadrados, y serán repartidos entre el espacio de oficinas, la sala de reuniones y la recepción y sala de espera. El espacio será distribuido de la siguiente manera:

Ilustración 13: Distribución del espacio



5.3.1.11. Sistema de Distribución Comercial

5.3.1.11.1. Canales de Distribución: Minoristas, Mayoristas, Agentes, Depósitos y Almacenes.

El único canal de distribución para la venta de la franquicia será el centro de operaciones, en un canal de distribución directo, ya que no existirán intermediarios para estas ventas.

5.3.1.11.2. Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales.

En el mercado urbano la distribución será directa como se indicó en el inciso anterior, no se buscará ingresar a mercados rurales.

5.3.1.11.3. Logística

Para el producto principal, que es la franquicia, no existe logística de compras ni almacenamiento y la logística de ventas es la siguiente: selección del candidato a

franquiciado potencial, charlas introductorias, evaluación final del candidato, firma del contrato y primer pago, elección de la ubicación para el punto de venta, construcción del quiosco o adecuación y equipamiento del punto de venta por parte del franquiciante, entrega del punto de venta y último pago. Este proceso es explicado más detalladamente en el punto 6.1. Proceso Productivo.

5.3.1.11.4. Red de Ventas

Solo existe un punto de venta para la franquicia, este negocio tiene particularidades y una de ellas es la meticulosa evaluación a la que se somete al cliente potencial (franquiciado) por lo que no se busca una venta grande en volumen y no se requerirá una red de ventas.

5.3.1.11.5. Políticas de Servicio al Cliente: Pre-venta y Post-venta, Quejas, Reclamaciones, Devoluciones

El servicio al cliente es un tema muy importante para este tipo de negocios, siendo el cliente un franquiciado, más que otorgar un buen servicio al cliente es crear una relación de confianza y duradera con ellos. Por esto es muy importante ofrecerles múltiples canales de comunicación mediante los cuales poder recibir retroalimentación de parte de los franquiciados. En primer lugar es esencial darle seguimiento constante a los franquiciados desde que son candidatos hasta que ya hayan adquirido la franquicia. Como servicios pre venta se contempla la realización de charlas introductorias y la entrega de paquetes informativos que os hagan interesarse por la franquicia. Una vez vendida la franquicia el contacto constante con el franquiciado es aún más importante para estar al tanto de cualquier inconveniente o duda que tengan y poder asistirlos de manera eficiente, también se los invitará a que participen en charlas de motivación,

cursos de ventas, marketing y otros temas de interés. Además el franquiciante ofrecerá servicios de capacitación para los trabajadores de los franquiciados.

En lo referente a quejas, reclamos y devoluciones, desde el principio se trabajará para crear una relación cercana y de confianza con el franquiciado por lo que se los animará a expresar cualquier descontento o reclamo que tengan con el servicio y juntos llegar a una solución.

5.3.4. Estrategias de Promoción

5.3.4.1. Estrategias ATL y BTL

En vista de la naturaleza particular del negocio las estrategias ATL no son necesarias, ya que no se busca una promoción para de la franquicia, sino más bien un acercamiento exclusivo a los posibles clientes.

La actividad de estrategia BTL que se ha escogido es la entrega de material publicitario en los puntos de venta dando a conocer al público que el negocio opera bajo el formato de franquicia y que cualquier interesado puede comunicarse a los canales de contacto para solicitar información, similar a la estrategia que utiliza la cadena de comida rápida Subway en el país.

5.3.4.2. Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria: Concepto, Mensaje

La propuesta publicitaria para la promoción de la franquicia será bajo el concepto del negocio en sí, el de la nostalgia, se aprovechará este concepto para atraer a posibles franquiciados y además se utilizará los atributos de la franquicia, como la baja inversión requerida y que la franquicia se vende bajo el formato de lista para usar, para

atraer a potenciales clientes. El mensaje que se quiere transmitir será "un negocio divertido y al alcance de su bolsillo".

5.3.4.3. Promoción de Ventas

5.3.4.3.1. Venta Personal

Se seleccionarán franquiciados potenciales y se los contactará con el fin de realizar la venta de la franquicia. Las personas interesadas se podrán contactar también vía telefónica o por correo electrónico para pedir una cita personal y recibir más información. Los cierres de las ventas se realizarán directamente en el centro de operaciones.

5.3.4.3.2. Trading: Exposiciones, Ferias Comerciales, Competiciones, Concursos y Premios, Descuentos, Primas por Objetivos, Muestras, Productos Gratuitos, Publicidad en el Punto de Venta, Publicidad y Promoción Cooperativa, Primas por objetivos, Distinciones, Otras.

Las actividades de trading serán de mucha utilidad para promocionar la franquicia, se buscará participar en exposiciones y ferias comerciales para dar a conocer el negocio, la marca y la posibilidad de adquirir una franquicia de esta marca. Uno de estos eventos es Expo-Franquicias organizado por la Asociación Ecuatoriana de Franquicias y se realiza cada año, la fecha para el año en curso no está definida aún. Otro evento en el que le interesa participar a la empresa es el First Tuesday Guayaquil, este evento se realiza el primer martes de todos los meses y tienen diferentes temáticas, se escogerá los eventos en los que el tema se asemeje más a nuestro tipo de negocio.

5.3.4.3.3. Clienting: Muestras Gratuitas, Documentación Técnica, Obsequios, Asistencia a Congresos, Seminarios y Conferencias, Rebajas, Descuentos, Mayor Contenido de Producto por Igual Precio, Productos Complementarios Gratis o a Bajo Precio, Cupones o Vales Descuento, Concursos, Premios, Muestras, Degustaciones, Regalos, Otras.

Como estrategias de clienting en este caso se utilizará la entrega de información de utilidad a los clientes (franquiciados), esto incluye documentación técnica acerca de nueva tecnología a implementarse en el negocio, o nuevos ingredientes a utilizarse en la preparación de los productos. Se les facilitará material publicitario para ser utilizado en sus puntos de ventas como pulseras bordadas, afiches, volantes, y cualquier otro artículo que se desarrolle. Se les enviará muestras gratis de productos nuevos para que puedan utilizarlos con sus clientes, y en caso de crearse algún concurso a nivel local se les facilitará los premios que serán entregados a los clientes.

5.3.4.4. Publicidad

5.3.4.4.1. Estrategia de Lanzamiento

Como lanzamiento se realizará la inauguración del centro de operaciones con un pequeño evento durante el día donde se invitarán a posibles franquiciados y a algunos medios de comunicación para lograr algún nivel de cobertura. Se alquilará un salón pequeño en un centro de convenciones u hotel de la ciudad y se lo decorará bajo el concepto del negocio y se brindarán los productos propios del negocio a todos los invitados. Ese mismo día se ofrecerá información de la franquicia a los interesados y se recolectarán datos de los interesados para construir una pequeña base de datos y enviarles más información de interés. Con este evento se busca dar a conocer los productos del negocio y la posibilidad de franquiciarlo y de esta manera introducir el negocio en el mercado.

5.3.4.4.2. Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.

Para promocionar la franquicia no se utilizará promoción pagada en medios, en cambio se prestará especial atención a otros tipos de promoción como los explicados más adelante por lo que este inciso no se desarrollará.

5.3.4.4.3. Mindshare

El mindshare es un indicador que mide el porcentaje de consumidores que reconocen una marca dentro de una categoría específica. (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2005) Se espera obtener un mindshare del 40% después de dos años de operación, dentro del segmento de franquicias de alimentación del rango de inversión al que pertenece.

5.3.4.4.4. Publicidad Blanca

La publicidad blanca es una forma de publicidad por la que la empresa no paga. Un buen ejemplo de este tipo de publicidad son los reportajes en medios de comunicación, como prensa o televisión. En este caso, se buscará que la franquicia sea incluida en un reportaje de la revista Líderes en la ciudad de Guayaquil con el objetivo de dar a conocer a la marca y la posibilidad que existe de adquirir una franquicia. Lo mismo se buscará en la revista Gestión y la revista Emprende en la ciudad de Guayaquil.

5.3.4.4.5. Merchandising

El merchandising que se realizará en el punto de venta que en este caso es el centro de operaciones, será una decoración que se asemeje al del negocio en sí bajo el concepto de una feria utilizando los colores y símbolos de la marca. Adicionalmente se entregarán folletos informativos de la franquicia y los servicios que incluye.

5.3.4.4.6. Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son el proceso de comunicación cuyo propósito es construir relaciones entre las organizaciones y sus distintos públicos que beneficien a todas las partes. Lo primero que debe hacerse es identificar los públicos con los que la compañía se relaciona. En este caso son los siguientes: franquiciados, consumidores finales, medios de comunicación y organizaciones con las que se podrían llegar a convenios que incrementen la ventas y el posicionamiento de la marca.

En este caso las relaciones públicas se relacionan estrechamente con la publicidad blanca, se enviarán boletines informativos a las publicaciones que le interesan a la compañía como las mencionadas en el inciso anterior: Revista Líderes y Revista Gestión, para dar a conocer el negocio y la posibilidad de obtener la franquicia. Se enviará el mismo boletín informativo a otros medios escritos de la ciudad, como Diario El Universo, Expreso, El Telégrafo con la expectativa de lograr un reportaje por parte de alguno de ellos.

5.3.4.4.7. Marketing Relacional

El marketing relacional es un tipo de marketing que se especializa en crear y mantener las relaciones con los clientes, en este caso servirá para fortalecer las relaciones con los franquiciados para así lograr el máximo número de ventas con cada uno. Como franquiciante a la empresa le interesa vender varias franquicias al mismo franquiciado ya que tiene experiencia en el negocio y una relación sólida con el franquiciante. Se estimulará la retroalimentación por parte de los franquiciados realizando una reunión mensual con todos los franquiciados donde se evaluará la situación del negocio y la calidad del servicio brindado por parte del franquiciante. Se enviará un obsequio por parte del franquiciante para recordar y celebrar el aniversario de cada franquiciado y de esta manera fortalecer aún más la relación entre ambos.

5.3.4.4.8. Insight Marketing

Los insights son aspectos ocultos del comportamiento o pensamiento de los consumidores que se pueden relacionar con un producto o servicio y ser utilizados para aumentar el atractivo de una marca. Estos insights se pueden conseguir con una exploración del comportamiento del consumidor y es muy difícil detectar cuales son cuando un negocio no está en marcha. Sin embargo, para la franquicia en general uno de los insights más importantes que se ha encontrado en los consumidores es la seguridad de su inversión, es decir, la mayoría de las personas que se deciden por una franquicia es porque tienen la seguridad de estar invirtiendo en algo seguro. Este insight no se lo puede utilizar a la ligera, vender la franquicia como una inversión segura ayudará a atraer clientes pero es importante ser claro acerca de las responsabilidades que acarrea tener un negocio y brindar el apoyo necesario para que logre ser exitoso.

5.3.4.4.9. Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto

5.3.4.4.9.1. Estrategias de E-Commerce , E-Business e E-Marketing

Las estrategias que se utilizarán para este negocio serán las de e-marketing, las cuales se centrarán en anuncios en redes sociales para lo cual se utilizarán las cuentas de Golosinería Knick Knack, por lo que no representará un gasto adicional. También se buscarán menciones en páginas como la de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias y Ecuafanquicias.

5.3.4.4.9.2. Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores

El siguiente cuadro detalla las actividades de promoción electrónica de algunos competidores.

Tabla 14: Promoción Electrónica de Competidores

	Página Web	E-marketing	E-commerce	Redes Sociales
Fun Food	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene
Granizados Don Ramón	No tiene	Menciones en cuentas de Twitter como "¿Que hacer hoy?"	No tiene	Facebook
Sno Biz Ecuador	No tiene	Menciones en cuentas de Twitter como "AnonymousGYE"	No tiene	No tiene
Coco Express	Si tiene	No tiene	No tiene	Facebook

Elaborado por: La Autora

5.3.4.4.9.3. Diseño e Implementación de la Página Web (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta)

La página web es diseñada por el diseñador de la empresa bajo el mismo concepto de nostalgia del negocio. En la página web se incluyen pestañas clasificando el contenido de la información:

- Inicio: se publicarán noticias recientes acerca del negocio
- Historia de Knick Knack: breve historia del comienzo del negocio hasta la actualidad
- Productos: lista, descripción y fotos de los productos

No se implementará una página aparte para la promoción de la franquicia sino que se utilizará la misma página del negocio principal para darla a conocer, es por esto que la promoción en página web no representa ningún gasto adicional para la empresa. A las pestañas anteriormente mencionada se le añadirán 2 pestañas adicionales: una llamada "Franquicia" en la cual se incluirá toda la información pertinente a la misma y los canales de contacto y otra llamada "Familia" que mostrará todos los franquiciados y sus respectivas historias en forma breve así como su ubicación y la información de contacto.

5.3.4.4.10. Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales

5.3.4.4.10.1. Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores

El siguiente cuadro explica la promoción en redes sociales, si hubiere, de algunos competidores.

Tabla 15: Redes Sociales de Competidores

	Facebook	Twitter
Fun Food	No tiene	No tiene
Granizados Don Ramón	Si tiene, publican fotos de los productos y de los puntos de venta y los consumidores publican comentarios	No tiene cuenta propia, hay menciones en cuentas de Twitter como "¿Que hacer hoy?"
Sno Biz Ecuador	No tiene	No tiene, menciones en cuentas de Twitter como "AnonymousGYE"
Coco Express	Si tiene pero no está actualizado, no tiene fotos ni información de contacto.	No tiene

Elaborado por: La Autora

5.3.4.4.10.2. Diseño e Implementación de Fans Pages, en Redes Sociales (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta)

Se utilizarán los perfiles de Facebook y Twitter de Golosinería Knick Knack para promocionar la franquicia también. Para la franquicia en particular no se desarrollarán páginas y cuentas aparte, por lo que este inciso no se puede desarrollar.

5.3.4.4.10.3. Marketing Social (en función de la Gestión de Responsabilidad Social Capítulo 4)

Como franquicia no se desarrollará marketing social para promocionarse, por lo que este inciso no se desarrollará.

5.3.4.5. Ámbito Internacional

La empresa no se tiene planes de desarrollarse internacionalmente durante el período estudiado en este trabajo de titulación.

5.3.4.5.1. Estrategia de Distribución Internacional

Por lo antes mencionado este inciso no se desarrollará.

5.3.4.5.2. Estrategias de Precio Internacional

Por lo antes mencionado este inciso no se desarrollará.

5.3.5. Cronograma (Calendario de Acción de la Campaña)

Tabla 16: Calendario de Campaña de Promoción

Actividades	Descripción	Fecha
Inauguración (Lanzamiento)	Pequeño evento de inauguración en un salón donde se darán a conocer los productos y la franquicia	Diciembre 2013
Activaciones en puntos de venta (BTL)	Volantes pequeños anunciando la venta de la franquicia e información de contacto	Todo el tiempo
Exposiciones	Expo Franquicias	2014
Ferias de negocios	First Tuesday	A partir de Septiembre del 2013
Presencia en Redes Sociales	Twitter y Facebook	Todo el tiempo
Boletines Informativos	Prensa y Revistas	Noviembre y Diciembre 2013

Elaborado por: La Autora

5.3.6. Presupuesto de Marketing: Costo de Venta, Costo de Publicidad y Promoción, Costo de Distribución, Costo del Producto, Otros.

Tabla 17: Presupuesto de Marketing

Actividades	Descripción	Fecha	Costo
Inauguración (Lanzamiento)	Pequeño evento de inauguración en un salón donde se darán a conocer los productos y la franquicia	Diciembre /2013	\$ 1.500
Activaciones en puntos de venta (BTL)	Volantes pequeños anunciando la venta de la franquicia e información de contacto	Todo el tiempo	\$100 mensuales por punto de venta
Exposiciones	Expo Franquicias y otras ferias	2014	\$100 por metro cuadrado + \$100 de otros gastos
Ferias de negocios	First Tuesday	A partir de Septiembre del 2013	Sin costo
Presencia en Redes Sociales	Twitter y Facebook	Todo el tiempo	Sin costo
Boletines Informativos	Prensa y Revistas	Desde Diciembre del 2013	Sin costo

Elaborado por: La Autora

5.3.7. Análisis de Rentabilidad del Offering (Precio de venta al Público menos Margen de los Intermediarios; Precio Exempresa menos Descuentos, Impagados, Otros; Precio Neto menos Costes Directos e Indirectos de Producción, Proporción de Gastos Generales y Administrativos, Proporción de Investigación y Desarrollo, Proporción Gastos Financieros, Gastos de Marketing Mix; Contribución Unitaria del Beneficio.

En este caso existe un solo producto, por lo que toda la publicidad se enfocará en promocionar ese único producto y no es necesario priorizar o dividir las estrategias de publicidad.

CAPÍTULO 6

PLAN OPERATIVO

6. PLAN OPERATIVO

6.1. Producción

6.1.1. Proceso Productivo

En este punto se enumerarán y explicarán los pasos del proceso de venta de una franquicia como actividad operativa principal del negocio, ya que no existe producción como tal y no se puede elaborar un proceso productivo. El proceso de venta de la franquicia de Golosinería Knick Knack es el siguiente:

1. Contacto con candidatos a franquiciados: El contacto con los franquiciados potenciales puede ser de parte del candidato al corporativo como respuesta a alguna de las actividades de promoción de la franquicia que comprenden los mencionados en el capítulo 5, o también de parte de la empresa al potencial candidato escogiéndolo porque cumple con el perfil básico que le interesa a la empresa tener en sus franquiciados. Estos contactos se pueden dar vía telefónica, presencial o por correo electrónico. Si después de este primer contacto el candidato se encuentra interesado en la franquicia se procede al envío de la información, caso contrario el proceso termina.
2. Envío de información: Una vez realizado el primer contacto y confirmado el interés del candidato en la franquicia se procede a entregarle, vía digital, el folleto informativo de la franquicia y un formulario de pre solicitud de franquicia, en el cual se pide información básica del potencial franquiciado con la que se procederá a realizar una evaluación inicial.

3. Recepción y evaluación de pre solicitud: La pre solicitud entregada por los candidatos es evaluada y si se aprueba se procede a concertar la primera reunión con los posibles candidatos, caso contrario termina el proceso.

4. Primera reunión: Se realiza una reunión con un grupo pequeño de candidatos cuyas pre solicitudes hayan sido aprobadas, no más de 5 personas. En esta reunión se les proporciona información más detallada de la franquicia y se responden las inquietudes de los candidatos, también se hace entrega de material informativo adicional y de la solicitud oficial de la franquicia. Esta solicitud debe tener adjuntada (digitalmente) la documentación que certifique la información que el candidato provea.

5. Recepción y evaluación de solicitud: Se reciben las solicitudes de los candidatos debidamente llenas junto con los demás documentos requeridos y se procede a evaluar. Si la solicitud es aprobada se procede a programar una entrevista personalizada con el candidato seleccionado, caso contrario el proceso termina, enviando una carta al candidato rechazado explicando los motivos y motivándolo a considerarnos en el futuro.

6. Entrevista ejecutiva: Se invita al candidato a participar en una entrevista con los directivos de la empresa donde se despejarán todas las dudas que tengan ambas partes y se procederá a entregar documentos que, dado el caso, deberán ser debidamente llenados y firmados por ambas partes:
 - Carta de bienvenida
 - Carta de confidencialidad
 - Análisis y proyecciones financieras completas
 - Formato de plan de negocios del franquiciado

7. Aprobación del local: El franquiciado debe buscar un lugar para la instalación del quiosco que cumpla con los requisitos que impone el franquiciante, el cual dará seguimiento al franquiciado en este proceso, una vez evaluado y aprobado el local se procederá a la elaboración del plan de negocios y la firma del contrato. El depósito que se requiera para reservar la ubicación escogida corre por cuenta del franquiciado, ya que él será el dueño del negocio.

8. Evaluación de plan de negocios del franquiciado: Previo a la firma del contrato, el franquiciado debe entregar el plan de negocios y en una reunión personalizado con el franquiciante se procederá a revisarlo y a modificar lo que sea necesario.

9. Firma de contrato de franquicia y entrega de manual del franquiciado: Se hace entrega del contrato al franquiciado para que lo revise y después de tres días se procederá a firmarlo, junto con la firma del contrato se hace la entrega del manual del franquiciado.

10. Recepción de primera cuota: El franquiciado tendrá un plazo de 10 días para hacer el pago del 50% del valor total de la franquicia.

11. Construcción de quiosco y compra de equipos: Una vez recibido el pago, el franquiciante procederá a la construcción del quiosco y la compra de las máquinas, ya que como fue explicado previamente esta franquicia se entrega "lista para usar". Simultáneamente se llevará a cabo la siguiente actividad.

12. Capacitación al franquiciado: Mientras la construcción del quiosco se realiza, el franquiciante proveerá la capacitación necesaria al franquiciado para que una vez esté listo el local pueda empezar a operar. Esta capacitación incluye un entrenamiento en todos los procesos operativos del negocio.

13. Instalación y equipamiento del quiosco: Una vez construido el quiosco, se procede a instalarlo en el local así como a equiparlo con la maquinaria necesaria y adecuarlo.

14. Recepción de segunda cuota: Una vez instalado el quiosco el franquiciado debe hacer el pago de la segunda y última cuota para proceder a hacer la entrega oficial del local.

15. Entrega de quiosco: Una vez realizado el pago completo y cumplido con todas las etapas del proceso y los requisitos de cada una, se procede a la entrega oficial del local y el franquiciado puede empezar a operar su propio negocio.

16. Seguimiento: Se realizarán evaluaciones periódicas del desempeño del franquiciado, así como capacitaciones constantes tanto al franquiciado como dueño del negocio, así como al personal de cada unidad franquiciada.

17. Retroalimentación: El franquiciado tiene el derecho y la obligación de dar retroalimentación al franquiciante, para lo cual se utilizarán canales de comunicación digitales, de esta manera el franquiciante podrá resolver los problemas que le conciernen y dar apoyo a sus franquiciados en cualquier situación que lo requieran. La retroalimentación se ubica aquí como paso final,

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

pero se motivará al franquiciado a dar retroalimentación de todo el proceso de compra de la franquicia para poder tener un mejoramiento continuo.

6.1.2. Infraestructura: Obra Civil, Maquinarias y Equipos

La infraestructura que se va a necesitar para el funcionamiento de la franquicia de Golosinería Knick Knack es una oficina donde se llevarán a cabo las reuniones, entrevistas, charlas informativas y capacitaciones para los franquiciados, así como las operaciones diarias del negocio, para lo cual se requiere lo que se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 18: Equipos de Oficina

Escritorios	5
Computadoras	5
Sillas	25
Sofá	1
Teléfonos	5
Impresoras	1
Mesa de conferencias	1
Proyector	1
Laptop	1
Cafetera	1
Dispensador de agua	1
Laptop	3
Acondicionadores de aire	3
Mesita de café	1
Pizarra	1

Elaborado por: La Autora

6.1.3. Mano de Obra

El personal que va a operar en el departamento de franquicias de Golosinería Knick Knack se detalla a continuación:

Tabla 19: Mano de Obra

Director de Departamento	1
Supervisor de unidades de negocio	1
Asistente del área	1

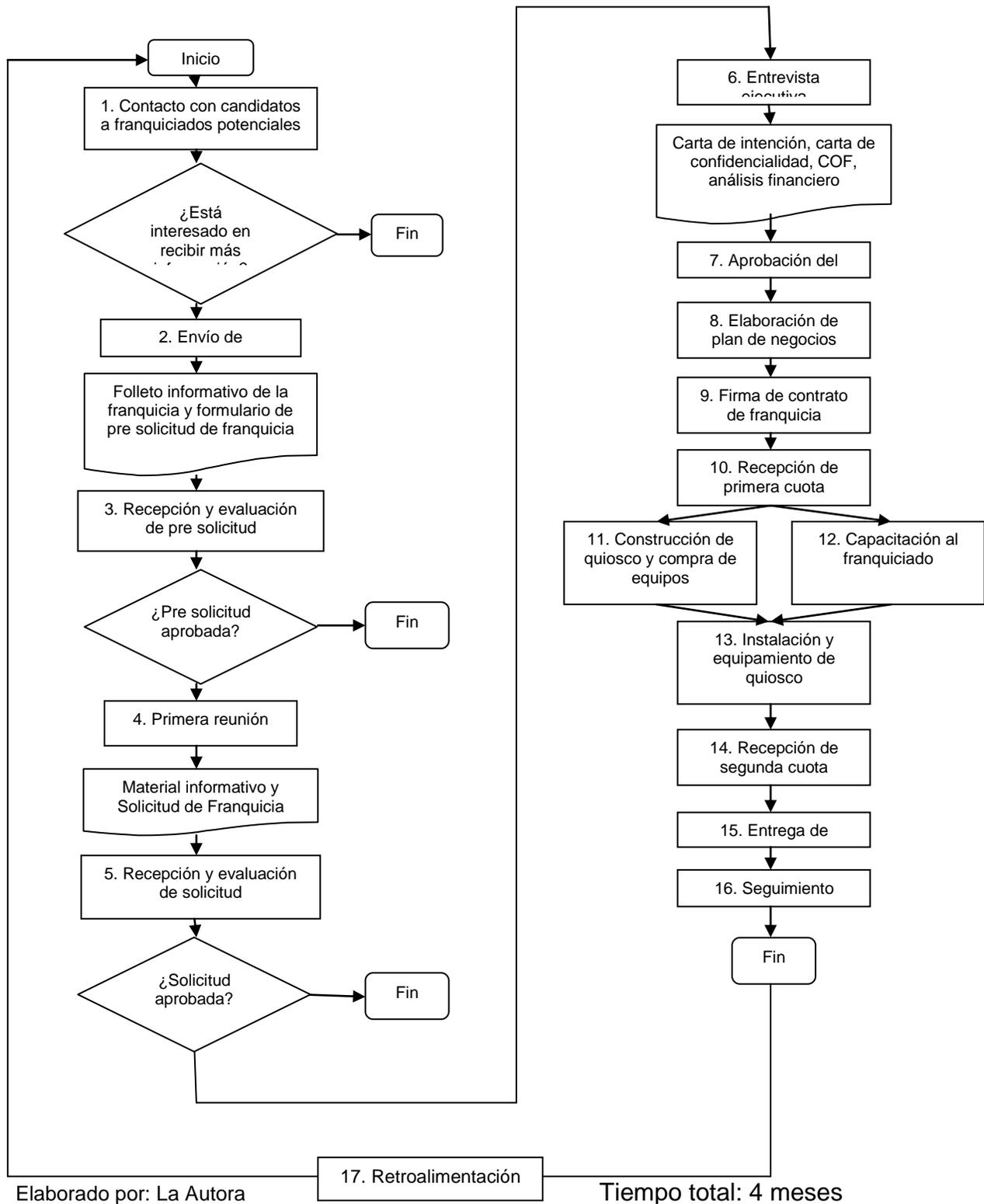
Elaborado por: La Autora

6.1.4. Capacidad Instalada

La capacidad instalada en este caso se traduce a cuántas franquicias se podrán vender y mantener anualmente. Para determinar este número se tomará en cuenta la cantidad de franquicias que se podrán vender en el año con los recursos disponibles. La duración del proceso de venta hasta la entrega del quiosco listo para usar es de 4 meses, por lo que consecutivamente en el año se pueden llevar a cabo dos procesos, sin embargo simultáneamente se pueden sostener hasta 6 procesos de introducción de nuevos franquiciados. Los datos anteriores dan como resultado una capacidad instalada de un máximo de 12 franquicias al año, si posteriormente se requiere aumentar este número deberá contratarse más personal.

6.1.5. Flujogramas de Procesos

Ilustración 14: Flujograma de Proceso de Venta



6.1.6. Presupuesto

El presupuesto para la infraestructura es el siguiente:

Tabla 20: Presupuesto Infraestructura

MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios	\$ 150,00	5	\$ 750,00
Mesa de conferencia	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Sillas	\$ 50,00	25	\$ 1.250,00
Sofá	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Mesita de café	\$ 200,00	1	\$ 200,00
TOTAL			\$ 3.000,00
EQUIPOS DE OFICINA			
Teléfonos	\$ 40,00	5	\$ 200,00
Proyector	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Pizarra	\$ 40,00	1	\$ 40,00
Acondicionadores de aire	\$ 600,00	3	\$ 1.800,00
Cafetera	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Dispensador de agua	\$ 150,00	1	\$ 150,00
TOTAL			\$ 3.090,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computadoras	\$ 650,00	2	\$ 1.300,00
Impresoras	\$ 100,00	5	\$ 500,00
Laptop	\$ 750,00	3	\$ 2.250,00
TOTAL			\$ 4.050,00

Elaborado por: La Autora

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

El presupuesto para la plantilla de trabajadores es el siguiente:

Tabla 21: Presupuesto Mano de Obra

Cargo	Sueldo	13°		14°		Fondos de Reserva	Aportaciones al IESS	Total Mensual	Total Anual
		Anual	Prov. Mensual	Anual	Prov. Mensual				
Director de Departamento	\$ 850,00	\$ 850,00	\$ 70,83	\$ 318,00	\$ 26,50		\$ 94,78	\$ 1.042,11	\$ 12.505,30
Supervisor de UN 1	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 54,17	\$ 318,00	\$ 26,50		\$ 72,48	\$ 803,14	\$ 9.637,70
Asistente	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 318,00	\$ 26,50		\$ 50,18	\$ 564,18	\$ 6.770,10
TOTAL	\$ 1.950,00	\$ 1.950,00	\$ 162,50	\$ 954,00	\$ 79,50	\$ -	\$ 217,43	\$ 2.409,43	\$ 28.913,10

Elaborado por: La Autora

6.2. Gestión de Calidad

6.2.1. Procesos de planeación de calidad

En el Ecuador no existen leyes ni normas que regulen el comportamiento de una franquicia, por lo tanto tampoco existen estándares de calidad específicos para la franquicia como empresa de servicios. Siguiendo la premisa de que la calidad es básicamente la percepción que el cliente tiene del producto recibido, el principal indicador de la calidad por el que se regirá la compañía es la retroalimentación que reciba de parte del franquiciado, por lo cual dentro del proceso operativo se incluyen dos fases primordiales que irán de la mano con la gestión de calidad: el seguimiento y la retroalimentación. Sin embargo, al ser esta una franquicia que recién inicia y no posee retroalimentación, se tomarán como modelo para la planeación de calidad algunas de las normas que la Asociación Española de Franquiciadores tiene como estándares en su Sistema de Certificación de Calidad para Franquicias.

6.2.2. Beneficios de las acciones proactivas

Todas las acciones que se realizarán correspondientes a la gestión de calidad ayudarán tanto a mejorar las relaciones del franquiciante con el franquiciado y del franquiciado con el consumidor final así como a obtener, mantener y mejorar la percepción de la calidad que el consumidor final tiene de la marca y del producto. También, al tener políticas y estándares de calidad documentados y publicados es más fácil controlar el desempeño de la empresa, y la calidad de la operación de los franquiciados y poder estar preparados para situaciones inesperadas que pudieran surgir.

6.2.3. Políticas de calidad

La política de calidad de Knick Knack Cía. Ltda. comprende los siguientes puntos:

1. Los directivos de Golosinería Knick Knack Cía. Ltda. están profundamente comprometidos con sus franquiciados y entienden que la gestión que se realiza con los mismos debe contribuir a mejorar su calidad de vida por medio de un negocio rentable y el respaldo de una empresa con experiencia.
2. Golosinería Knick Knack trabaja diariamente para ser considerada una organización de referencia en el servicio que se presta y es por esto que aplica los principios de confianza, innovación y mejora continua en todas sus actividades.

3. Para conseguir los objetivos planteados se ha decidido actuar bajo las siguientes líneas:
 - a) Asegurar que los servicios ofrecidos cumplen con las expectativas de los franquiciados.
 - b) Motivar al franquiciado a dar retroalimentación y acoger toda la información proporcionada en la misma y de esta manera optimizar los procesos.
 - c) Cumplir con todos los requisitos legales.
 - d) Promover un entorno positivo para la participación, la formación y el desarrollo de los empleados y los franquiciados.
 - e) Asegurar la protección de la marca y sus símbolos.

4. Difundir esta política y asegurar que la misma sea entendida y aceptada por todos los involucrados en la empresa con el fin de que todos sean participantes del logro de los objetivos de la empresa.

6.2.4. Benchmarking

En la ciudad no existen competidores directos con los cuales llevar a cabo una comparación y los competidores indirectos que existen, no llevan una gestión de calidad elaborada explícitamente ni certificaciones de calidad. Sin embargo hay prácticas de gestión de calidad de empresas internacionales que no son competidores que se podrían adoptar sobre todo para el manejo de productos en el punto de venta. En este caso se considerará la franquicia de Subway en el Ecuador. El manejo de los ingredientes que utilizan para armar los sánduches está expuesto al público y esto da una buena impresión acerca de la limpieza y el manejo adecuado de los mismos. Los empleados usan guantes al momento de manipular los productos comestibles. El empleado que cobra generalmente nunca prepara sánduches para evitar la contaminación, en caso de ser necesario, éste se desinfecta las manos y se coloca

guantes. En cuanto a servicio al cliente, el empleado siempre saluda al cliente amablemente y le pregunta si desea que le haga alguna recomendación, lo mismo sucede cuando el sánduche está haciendo armado, los empleados recomiendan que ingredientes combinarían bien. El cajero siempre pregunta al cliente si desea el sánduche en combo o solo, no hace el cobro sin antes consultar, una vez realizado el pago se despide amablemente.

Todas las prácticas mencionadas anteriormente pueden ser aplicadas para una mejor atención y presentación en los puntos de venta de Golosinería Knick Knack, sean estos propios o franquiciados.

6.2.5. Proceso de aseguramiento de la calidad

Con el fin de asegurar el nivel de calidad esperado tanto del franquiciante como de los franquiciados se tomarán las siguientes medidas:

- Las políticas de calidad de la empresa serán documentadas y publicadas para que sean del conocimiento de todos los empleados y serán incluidas en el material informativo y en el manual del franquiciado.
- Los estándares de calidad del servicio serán publicados e incluidos en todo el material informativo de los franquiciados.
- Programas de capacitación y asesoría continua para los franquiciados en lo que se refiere a producción, atención al cliente y temas ambientales.
- Se realizarán evaluaciones continuas a los proveedores autorizados de materia prima y se verificará que los franquiciados realicen sus compras exclusivamente con proveedores autorizados.

6.2.6. Estándares de la calidad

Los estándares de calidad se impondrán tanto internamente para la empresa franquiciante como para el franquiciado.

a) Estándares de calidad para el franquiciante: Se tomarán como estándares de calidad para el franquiciante las normas descritas en el Sistema de Certificación de Calidad para Franquicias de la Asociación Española de Franquiciadores. Estas normas se centran en tres aspectos principales.

1. Requisitos para el franquiciante: estos se refieren al desarrollo del negocio en sí, el cumplimiento de las leyes del domicilio donde opera y el vínculo contractual con el franquiciado. Se incluyen los siguientes:
 - Ser dueño legalmente del negocio a franquiciar así como de todos los elementos que lo componen y ceder mediante contrato el derecho de uso de los mismos al franquiciado durante el plazo que indique.
 - Disponer de un know-how establecido, probado y transmisible.
 - Cumplir con las leyes del país de origen.
 - Disponer de un sistema de formación y capacitación para el franquiciado.

2. Relación con el franquiciado: estos requisitos se refieren a la comunicación, la asistencia, la capacitación y la supervisión a los franquiciados por parte del franquiciante. Son los siguientes:
 - El franquiciante debe establecer un procedimiento documentado para la comunicación con sus franquiciados, estableciendo canales adecuados y dándolos a conocer.
 - Asistir al franquiciado en la búsqueda del local ideal.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

- Asistir al franquiciado en los trámites necesarios para empezar a operar si este lo requiere.
- Asistir en la elaboración del plan de negocios para la franquicia, así como la planificación del lanzamiento y demás importantes actividades en el curso del negocio.
- Capacitar al franquiciado sobre los principales aspectos del giro del negocio.
- Elaborar un programa de recepción de sugerencias y reclamos de parte del franquiciado.

3. Con respecto al manual del franquiciado:

- Debe incluir todas las políticas y directrices bajo las que se rige el negocio.
- Debe incluir instrucciones detalladas de las actividades operativas diarias del negocio.
- Debe incluir recetas, diseños, patrones, etc., de acuerdo al producto o servicio que se va a ofrecer (en caso de que el franquiciado tenga que elaborarlo).

b) Estándares de calidad para el franquiciado: los estándares de calidad para los franquiciados son establecidos por el franquiciante.

- El franquiciado debe utilizar correctamente los símbolos y demás elementos de la marca, siempre dentro del marco definido por el franquiciante.
- El franquiciado debe adquirir todos los insumos y materia prima exclusivamente de los proveedores autorizados por el franquiciante.
- El franquiciado debe asegurarse de seguir el programa de reciclaje elaborado por el franquiciante.
- El quiosco y espacio de trabajo debe estar constantemente limpio y desinfectado.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

- Las máquinas deben lucir constantemente limpias y al final de cada jornada de trabajo deben ser desinfectadas.
- Los utensilios de trabajo deben ser limpiados y desinfectados después de cada uso.
- El personal debe utilizar guantes, delantal y redecilla en el cabello durante toda la jornada de trabajo.
- El personal debe mostrarse amable y atento con el cliente, debe hacer sugerencias y guiarlo en el proceso de compra.

6.2.7. Procesos de control de calidad

Las actividades para controlar la buena calidad del servicio brindado por parte del franquiciante hacia el franquiciado son las siguientes:

- Auditorías internas realizadas periódicamente para evaluar si se están cumpliendo los estándares establecidos.
- Reportes periódicos por parte del franquiciado donde se expondrán eventos sucedidos durante el periodo en su unidad de negocio así como reclamos y sugerencias.
- Analizar y evaluar la retroalimentación del franquiciado y utilizar la información como indicador de calidad.

Además, para controlar la calidad del producto final y del servicio que los franquiciados brindan al consumidor:

- Se realizarán evaluaciones periódicas a los franquiciados para verificar el funcionamiento de las unidades de negocios y el cumplimiento de las políticas y estándares.
- Se realizarán inspecciones sorpresa a los franquiciados para supervisar el funcionamiento de los puntos de venta.

6.2.8. Certificaciones y Licencias

Golosinería Knick Knack no buscará certificaciones de calidad durante el periodo que abarca este proyecto de titulación, debido a que el tamaño de la empresa no justifica el enorme costo que éstas implican, sin embargo no se descarta la posibilidad de obtener una certificación ISO 9000 en el futuro por lo que, para facilitar este proceso, desde el inicio se implementan las políticas y estándares anteriormente descritos.

6.2.9. Presupuesto

Como las políticas de calidad serán aplicadas desde el inicio del inicio no se incurrirán en gastos adicionales en capacitación o implementación de las mismas. Además no se buscará la certificación por lo que no hay necesidad de elaborar un presupuesto para este tema.

6.3. Gestión Ambiental

6.3.1. Procesos de planeación ambiental

El proceso de planeación para la gestión de protección ambiental de Golosinería Knick Knack se compone de cinco etapas que se detallarán a continuación:

- 1) Preparación: en esta etapa se exploran las leyes y reglamentos vigentes del domicilio donde opera la empresa, en el Ecuador existen la Ley de Gestión Ambiental y la Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, además también es importante considerar que este proyecto de titulación se desarrolla bajo los parámetros del Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009 -

2013 cuyo Objetivo 4 es el de garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y saludable. (SENPLADES, 2009)

- 2) Revisión ambiental: en esta etapa se identifican los procesos de la operación cotidiana de la empresa que tienen algún efecto negativo relevante sobre el medio ambiente y cómo se podrían modificar para eliminar dichos efectos o al menos disminuirlos.
- 3) Establecer medidas de protección ambiental: una vez identificados los elementos que se requieren en las dos etapas iniciales se procede a elaborar medidas de protección ambiental. Estas medidas son las que afectarán los procesos de la empresa que se busca modificar y se traducirán en políticas y estándares de protección ambiental.
- 4) Implementación de medidas: para poder implementar las medidas creadas se deben asignar o modificar los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos operativos bajo las nuevas directrices y finalmente las medidas ambientales deben ser difundidas para el conocimiento de todos los involucrados en la empresa, tanto empleados como franquiciados.
- 5) Seguimiento, revisión y mejoramiento: en esta etapa se evalúa la efectividad de las medidas creadas y el efecto que tienen sobre las operaciones regulares de la empresa, para identificar posibles mejoras. Esto es necesario ya que a medida que la empresa crece, los procesos cambian y hay que aplicar constantemente la gestión ambiental.

6.3.2. Beneficios de las acciones proactivas

Tener un proceso de gestión ambiental desde el inicio del negocio facilitará los procesos de obtención de certificaciones en el caso de ser requeridas en el futuro. Es también importante recalcar que la protección ambiental es parte importante de los

valores y principios en los que se basa esta organización, por lo que elaborar políticas, adoptar estándares y crear un proceso de control de los mismos desde el comienzo permitirá al franquiciante poder imponer y promover los mismos principios a toda su cadena de franquiciados convirtiendo el cuidado del medio ambiente en una característica propia de la marca y así obtener un valor agregado.

6.3.3. Políticas de protección ambiental

Golosinería Knick Knack y sus directivos están profundamente comprometidos con el cuidado del medio ambiente en todas las actividades del negocio, para lo cual se han preparado las siguientes políticas:

- a) Cumplir con los requerimientos mínimos y, cuando sea posible, exceder los requerimientos legales y reglamentarios del país.
- b) Ayudar a la conservación de recursos naturales adoptando prácticas de reducción de contaminación, como por ejemplo reemplazar el uso de papel con medios digitales y la reutilización de papel para documentación interna.
- c) Impulsar en los empleados y franquiciados el ahorro de energía, y de ser posible en el futuro implementar algún sistema de energía renovable.
- d) Promover y participar en iniciativas de cuidado del medio ambiente, dando a conocer las políticas y métodos utilizados a empresas similares y a la comunidad.
- e) Difundir esta política y asegurar que sea entendida y aceptada por todos los involucrados en la empresa, tanto empleados como franquiciados.

6.3.4. Proceso de aseguramiento de la calidad ambiental

Con el fin de asegurar la buena gestión ambiental tomarán las siguientes medidas:

- Las políticas ambientales de la empresa serán documentadas y publicadas para que sean del conocimiento de todos los empleados y serán incluidas en el material informativo y en el manual del franquiciado.
- Los estándares ambientales del servicio serán publicados e incluidos en todo el material informativo de los franquiciados.
- Se realizarán continuas revisiones a los procesos operativos y comerciales existentes y nuevos para asegurar que los mismos tengan el menor efecto posible en el medio ambiente.
- Se realizarán evaluaciones continuas a los proveedores autorizados de materia prima y demás insumos necesarios y se verificará que los franquiciados realicen sus compras exclusivamente con proveedores autorizados.

6.3.5. Estándares de la calidad ambiental

Los estándares ambientales que se aplicarán tanto en el negocio matriz como los que se exigirán a los franquiciados se detallan a continuación:

a) Estándares para el franquiciante:

- Medidas de ahorro de energía como el uso de focos ahorradores, acondicionadores de aire ecológicos, entre otros, y solo utilizarlos cuando sea necesario.
- Medidas de ahorro en uso de papel como la reutilización de papel para uso interno y la utilización de medios digitales para las comunicaciones tanto internas como con los franquiciados.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

- El papel a utilizarse en caso de no poder ser reemplazado, como para contratos y material publicitario, será papel ecológico.
- Entrega de material informativo a franquiciados y de anual de operaciones en medios digitales.
- Participación y creación de campañas de clasificación de desechos y reciclaje.

b) Estándares de calidad para el franquiciado:

- El franquiciado debe implementar las medidas de ahorro de energía en el punto de venta.
- El franquiciado debe implementar las actividades de clasificación de desechos exigidas por el franquiciante.
- Las máquinas deben ser sometidas a los mantenimientos periódicos establecidos para evitar el mal uso de energía y otros problemas que se deriven de una máquina en mal estado.
- El franquiciado debe adquirir la materia prima y los insumos necesarios para la elaboración y venta de productos de los proveedores autorizados por el franquiciante.

6.3.6. Procesos de control de calidad ambiental

El control de la gestión ambiental se llevará a cabo por medio de evaluaciones y auditorías tanto internas como a los franquiciados para verificar si se están cumpliendo los estándares ambientales impuestos así como para modificarlos y mejorarlos en caso de ser necesario.

6.3.7. Trazabilidad

La trazabilidad son los procesos que permiten conocer la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros, desde el origen de su materia prima hasta el artículo de consumo. (AECOC, 2004) En este caso de aplicará una trazabilidad ascendente, es decir una revisión de los proveedores de materias primas e insumos para asegurar la provisión de materiales que cumplan con los requisitos de calidad y ambientales exigidos por la empresa.

6.3.8. Logística Verde

La empresa ha diseñado sus procesos de venta de franquicias, de supervisión y comunicación bajo parámetros que buscan la protección del medio ambiente al mismo tiempo que brindar un servicio de excelente calidad a los franquiciados y asegurar que ellos brinden productos y un servicio al cliente de excelente calidad al consumidor final bajo los mismo parámetros de cuidado ambiental.

6.3.9. Certificaciones y Licencias

Golosinería Knick Knack no buscará certificaciones ambientales durante el periodo que abarca este proyecto de titulación, debido a que el tamaño de la empresa no justifica el enorme costo que éstas implican, sin embargo no se descarta la posibilidad de obtener una certificación ISO 14000 en el futuro por lo que, para facilitar este proceso, desde el inicio se implementan las políticas y estándares anteriormente descritos.

6.3.10. Presupuesto

Como las políticas ambientales serán aplicadas desde el inicio del inicio no se incurrirán en gastos adicionales en capacitación o implementación de las mismas. Además no se buscará la certificación por lo que no hay necesidad de elaborar un presupuesto para este tema.

6.4. Gestión de Responsabilidad Social

6.4.1. Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social

La responsabilidad social empresarial (RSE) encierra las prácticas y medida que contribuyen al bienestar del medio ambiente, la economía y la sociedad. Es la relación que la empresa genera con sus stakeholders y la responsabilidad que tiene con ellos. La empresa ofrece productos y servicios que crean valor para sus consumidores mientras contribuye al bienestar de la comunidad. (Hohnen, 2007)

La planeación del modelo de RSE se compone de las siguientes etapas:

- a) Identificar los requerimientos legales del país, como leyes ambientales, sociales y laborales para conocer los parámetros bajo los que se puede operar.
- b) Revisar procesos y actividades propios de las operaciones diarias de la empresa para identificar como se podrían integrar estratégicamente con temas ambientales y sociales.
- c) Identificar a los stakeholders clave y que actividades se podrían llevar a cabo para satisfacer sus necesidades y también como modificar procesos para asegurar su bienestar, en caso de ser necesario.

6.4.2. Beneficios de las acciones proactivas

Elaborar e implementar un modelo de responsabilidad social desde el inicio ayudará a crear una buena imagen de la marca y se proyectará como una marca preocupada por la sociedad, el medio ambiente y el desarrollo económico del país, lo cual es un valor agregado para la marca y todos los que se benefician de ella.

6.4.3. Políticas de protección social

Golosinería Knick Knack y sus directivos están profundamente comprometidos con sus stakeholders y buscan su bienestar en todas las actividades del negocio, para lo cual se han preparado las siguientes políticas:

- a) Cumplir con los requerimientos mínimos y, cuando sea posible, exceder los requerimientos legales y reglamentarios del país.
- b) Promover y participar en iniciativas de cuidado del medio ambiente y bienestar social, como por ejemplo el convenio con una fundación para niños con cáncer "Manitos Guerreras".
- c) Difundir y publicar estas políticas y asegurar que sea entendida y aceptada por los stakeholders clave que en este caso son los socios, los franquiciados y los empleados.
- d) Publicar y difundir las políticas, estándares y actividades en un folleto didáctico para que la comunidad esté enterada de las prácticas de responsabilidad social de la empresa.

6.4.4. Proceso de aseguramiento de la Responsabilidad Social y Corporativa

Con el fin de asegurar las buenas prácticas de responsabilidad social se tomarán las siguientes medidas:

- Las políticas de responsabilidad social de la empresa serán documentadas y publicadas para que sean del conocimiento de todos los empleados y serán incluidas en el material informativo y en el manual del franquiciado.
- Los estándares de responsabilidad social del servicio serán publicados e incluidos en todo el material informativo de los franquiciados.
- Se realizarán continuas revisiones a los procesos operativos y comerciales existentes y nuevos para asegurar que se realicen bajo los parámetros de responsabilidad social impuestos por los directivos.
- Se realizarán evaluaciones continuas a los proveedores y se verificará que los franquiciados realicen sus compras exclusivamente con proveedores autorizados.
- Los franquiciados, como parte de la compañía, deben participar en y difundir las actividades e iniciativas de responsabilidad social establecidas por el franquiciante.

6.4.5. Estándares de Responsabilidad Social aplicables a corto, mediano y largo plazo

Los estándares de responsabilidad social tanto para el franquiciante como para los franquiciados se detallan a continuación:

- Asegurar la salud y seguridad de los empleados.
- Involucrar a los empleados en decisiones del negocio que los afecten directamente a ellos y así mejorar el ambiente laboral.
- Proporcionar oportunidades de capacitación y entrenamiento a los empleados.
- Asegurar la no discriminación al momento de contratar, capacitar, ascender o despedir a los empleados.
- Promover y exigir respeto en el lugar de trabajo.
- Preferir proveedores y otras empresas con las que se trabajará que promuevan el "fair trade" y otras prácticas de beneficio social y ambiental.
- Preferir proveedores nacionales y así impulsar la producción nacional.
- Asignar una parte del presupuesto de marketing para asociar la marca y el negocio con una causa social.
- Asignar un producto para ayuda de alguna iniciativa social, como por ejemplo de las ganancias por ventas de algodón de azúcar se donará un porcentaje a la fundación "Manitos Guerreras".

6.4.6. Procesos de controles sociales

Las actividades para controlar la buena gestión social de la empresa tanto para el franquiciante como para el franquiciado son las siguientes:

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

- Auditorías internas realizadas periódicamente para evaluar si se están cumpliendo los estándares establecidos.
- Se realizarán evaluaciones periódicas a los franquiciados para verificar el funcionamiento de las unidades de negocios y el cumplimiento de las políticas y estándares.

6.4.7. Certificaciones y Licencias

Golosinería Knick Knack no buscará certificaciones de responsabilidad social durante el periodo que abarca este proyecto de titulación, debido a que el tamaño de la empresa no justifica el enorme costo que éstas implican, sin embargo no se descarta la posibilidad de obtener una certificación en el futuro por lo que, para facilitar este proceso, desde el inicio se implementan las políticas y estándares anteriormente descritos.

6.4.8. Presupuesto

Como las políticas de responsabilidad social serán aplicadas desde el inicio del inicio no se incurrirán en gastos adicionales en capacitación o implementación de las mismas. Además no se buscará la certificación por lo que no hay necesidad de elaborar un presupuesto para este tema.

6.5. Balanced Scorecard & Mapa Estratégico

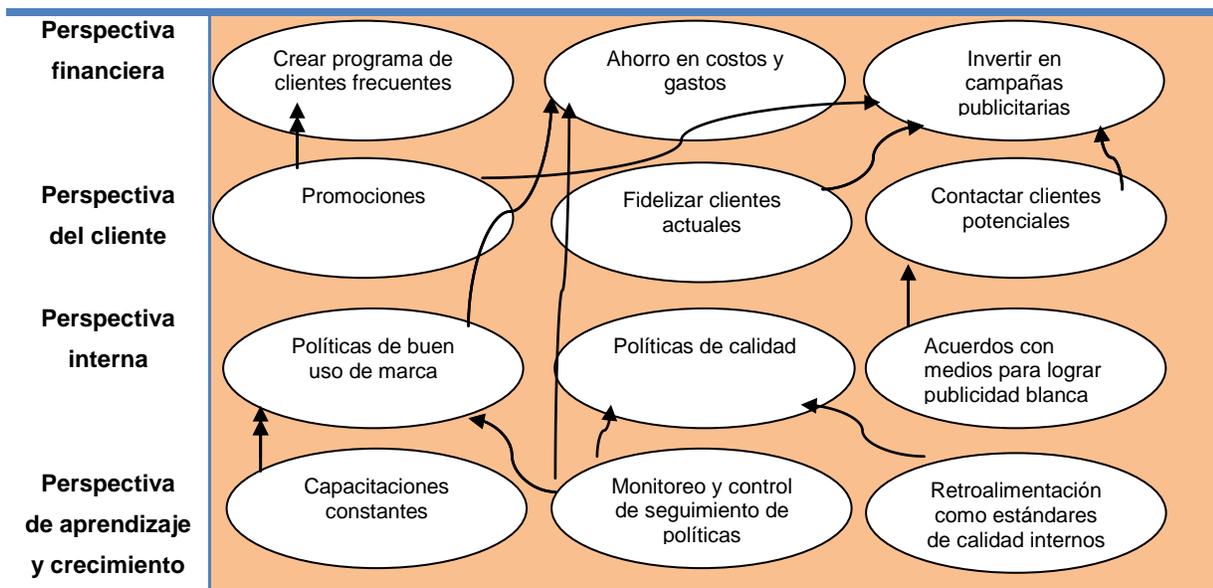
Tabla 22: Balanced Scorecard

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	Crecimiento en ventas anual	Incremento en ingresos	10%	Publicidad
Cliente	Alcance de cuota de mercado	Porcentaje de marketshare en los cinco primeros años	20%	Expansión por medio de franquicias
Procesos Internos	Posicionamiento de imagen y marca	Mindshare en los dos primeros años	40%	Presencia de marca y aumento de publicidad
Aprendizaje	Capacitación a personal clave: empleados y franquiciados	Número de capacitaciones al año	6	Elaborar y planificar capacitaciones de temas clave

Elaborado por: La Autora

Ilustración 15: Mapa Estratégico

Visión: Posicionarnos en el país como el referente del mercado de golosinas nostálgicas bajo el modelo de una sólida red de franquicias, preferida por los consumidores y rentable para todos los involucrados.



Elaborado por: La Autora

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

6.6. Otros temas relacionados al plan operativo (tales como Estudio de Exportación, Construcción para un hotel, etc.)

Todos los temas relacionados con el plan operativo fueron cubiertos en los puntos anteriores, por lo que este punto no se desarrollará.

CAPÍTULO 7

PLAN FINANCIERO

CAPÍTULO 7

7. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO

7.1. Inversión Inicial

La inversión inicial comprende la cantidad de recursos que necesita el negocio para poder empezar sus operaciones, ésta se divide en tres tipos de inversión: fija, diferida y corriente, las mismas se tratarán más detalladamente en los siguientes puntos. La inversión inicial necesaria para llevar a cabo la propuesta de franquiciar Golosinería Knick Knack asciende a \$48.870,32. A continuación se muestra un cuadro resumen de la misma:

Tabla 23: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL		
Descripción	Valor	%
Capital de Trabajo	\$ 14.491,04	29,65%
Varios (5%)	\$ 9.079,12	18,58%
TOTAL INVERSIÓN CORRIENTE	\$ 23.570,16	48,23%
Muebles y Enseres	\$ 3.000,00	6,14%
Equipos de Oficina	\$ 3.090,00	6,32%
Equipos de Computación	\$ 4.050,00	8,29%
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 10.140,00	20,75%
Consultorías	\$ 9.500,00	19,44%
Gastos de instalación	\$ 2.216,00	4,53%
Publicidad y Comunicación	\$ 3.200,00	6,55%
Seguros	\$ 244,16	0,50%
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 15.160,16	31,02%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 48.870,32	100,00%

Elaborado por: La Autora

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

7.1.1. Tipo de Inversión

7.1.1.1. Fija

La inversión fija es el valor que se invierte en la compra de activos fijos, es decir los activos cuya vida útil es mayor a un año. Ésta incluye terrenos, edificios, maquinarias, vehículos, equipos de oficina y de cómputo, entre otros. (Hernández, 2011) La inversión fija para esta propuesta comprende la compra de muebles y enseres para la oficina, así como los equipos de computación y otros necesarios para la operación diaria del negocio. A continuación se detallará la inversión fija inicial y sus totales por categoría:

Tabla 24: Inversión Fija

MUEBLES Y ENSERES			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Escritorios	\$ 150,00	5	\$ 750,00
Mesa de conferencia	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Sillas	\$ 50,00	25	\$ 1.250,00
Sofá	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Mesita de café	\$ 200,00	1	\$ 200,00
TOTAL			\$ 3.000,00

EQUIPOS DE OFICINA			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Teléfonos	\$ 40,00	5	\$ 200,00
Proyector	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Pizarra	\$ 40,00	1	\$ 40,00
Acondicionadores de aire	\$ 600,00	3	\$ 1.800,00
Cafetera	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Dispensador de agua	\$ 150,00	1	\$ 150,00
TOTAL			\$ 3.090,00

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Computadoras	\$ 650,00	2	\$ 1.300,00
Impresoras	\$ 100,00	5	\$ 500,00
Laptop	\$ 750,00	3	\$ 2.250,00
TOTAL			\$ 4.050,00

Elaborado por: La Autora

Estos activos deben ser depreciados cada año y este valor de depreciación deberá ser incluido como un gasto en el estado de pérdidas y ganancias del período correspondiente, ya que contablemente se considera que la depreciación es el gasto en el que incurre la empresa al consumir estos activos. (Walther & Skousen, 2009) La depreciación de los activos fijos se detalla en las tablas a continuación:

Tabla 25: Depreciación

DEPRECIACIONES							
Descripción	Valor	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles y Enseres	\$ 3.000,00	10%	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Equipos de Oficina	\$ 3.090,00	10%	\$ 309,00	\$ 309,00	\$ 309,00	\$ 309,00	\$ 309,00
Equipos de Computación	\$ 4.050,00	33%	\$1.336,50	\$1.336,50	\$1.336,50	\$ -	\$ -
TOTAL	\$10.140,00		\$1.945,50	\$1.945,50	\$1.945,50	\$ 609,00	\$ 609,00
ACUMULADA			\$1.945,50	\$3.891,00	\$5.836,50	\$6.445,50	\$7.054,50

Elaborado por: La Autora

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

7.1.1.2. Diferida

La inversión diferida comprende los activos intangibles que son necesarios para el negocio pero no intervienen directamente en el proceso de producción. (Hernández, 2011) Los activos diferidos de este proyecto se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 26: Inversión Diferida

GASTOS DE CONSTITUCIÓN E INSTALACIÓN			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Depósito de alquiler	\$ 900,00	1	\$ 1.800,00
Registro de marca y símbolos identitarios	\$ 116,00	1	\$ 116,00
Permisos de funcionamiento	\$ 300,00	1	\$ 300,00
TOTAL			\$ 2.216,00

CONSULTORÍAS			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Legal	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Comercial	\$ 8.000,00	1	\$ 8.000,00
TOTAL			\$ 9.500,00

PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Inscripción a ferias	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Material publicitario	\$ 300,00	1	\$ 300,00
Evento de lanzamiento	\$ 1.500,00	1	\$ 1.500,00
Elaboración de manuales digitales	\$ 900,00	1	\$ 900,00
TOTAL			\$ 3.200,00

SEGUROS			
Descripción	Valor Asegurado	%	Prima
Incendio (muebles, enseres y equipos)	Prima Mínima		\$ 50,00
Robo (muebles, enseres y equipos)	Prima Mínima		\$ 150,00
SUBTOTAL			\$ 200,00
Superintendencia de Bancos y Seguros		3,50%	\$ 7,00
Seguro Campesino		0,50%	\$ 1,00
Derechos de Emisión			\$ 10,00
BASE IMPONIBLE IVA			\$ 218,00
IVA		12%	\$ 26,16
PRIMA TOTAL			\$ 244,16

Elaborado por: La Autora

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Estos activos, a diferencia de la inversión fija, se amortizan a lo largo el tiempo, a continuación se detalla la amortización de los activos diferidos de este proyecto:

Tabla 27: Amortización

AMORTIZACIONES							
Descripción	Valor	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Diferidos	\$ 15.160,16	20%	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03
TOTAL	\$ 15.160,16		\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03
ACUMULADA			\$ 3.032,03	\$ 6.064,06	\$ 9.096,10	\$ 12.128,13	\$ 15.160,16

Elaborado por: La Autora

7.1.1.3. Corriente

La inversión corriente son los recursos necesarios para la operación normal del negocio durante un tiempo determinado, aquí se incluyen materias primas, inventario, cuentas por cobrar a corto plazo y el capital de trabajo así como efectivo para imprevistos, entre otros. (Hernández, 2011) A continuación se muestra el detalle del capital de trabajo para este proyecto:

Tabla 28: Inversión Corriente

CAPITAL DE TRABAJO			
Descripción	Costo Unitario	Meses	Total
Gastos Administrativos	\$ 1.360,35	3	\$ 4.081,04
Costos de Venta	\$ 3.360,00	3	\$ 10.080,00
Gastos de Publicidad	\$ 110,00	3	\$ 330,00
TOTAL			\$ 14.491,04

Elaborado por: La Autora

Además del capital de trabajo, también se considera un rubro de varios que corresponde al 5% del capital de trabajo, la inversión fija y la inversión diferida sumados y una previsión para la compra de las máquinas que se entregarán a los franquiciados

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

en el primer año que corresponde a \$5.100 que serán invertidos a media que se venda una franquicia.

7.1.2. Financiamiento de la Inversión

7.1.1.4. Fuentes de Financiamiento

Para cubrir la inversión inicial anteriormente descrita, se han escogido dos fuentes de financiamiento, la primera es utilizando fondos propios de los socios y la segunda es mediante un préstamo a una institución financiera.

Los socios financiarán el 39% de la inversión total que equivale a \$18.870,32 y se dividirá en aportes de parte de los cuatro socios como se detalla a continuación:

Tabla 29: Financiamiento Interno

DETALLE FINANCIAMIENTO INTERNO		
Socios	Aportación	% Participación
A	\$ 6.604,61	35%
B	\$ 6.604,61	35%
C	\$ 4.717,58	25%
D	\$ 943,52	5%
TOTAL	\$ 18.870,32	100%

Elaborado por: La Autora

El préstamo se solicitará a la Banco Nacional de Fomento por el 61% del valor total de la inversión que corresponde a \$30.000,00, a un plazo de 5 años o 60 meses, bajo una tasa de interés el 11,5%.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

7.1.1.5. Tabla de Amortización

A continuación se muestra la tabla de amortización el préstamo realizado como parte del financiamiento de la inversión inicial para franquiciar Golosinería Knick Knack.

Tabla 30: Amortización del Préstamo

PERIODOS	SALDO DE CAPITAL INICIAL	PAGO	CAPITAL	INTERESES	SALDO DE CAPITAL FINAL		
0	\$ 30.000,00				\$ 30.000,00		
1	\$ 30.000,00	\$ 659,78	\$ 372,28	\$ 287,50	\$ 29.627,72		
2	\$ 29.627,72	\$ 659,78	\$ 375,85	\$ 283,93	\$ 29.251,88		
3	\$ 29.251,88	\$ 659,78	\$ 379,45	\$ 280,33	\$ 28.872,43		
4	\$ 28.872,43	\$ 659,78	\$ 383,08	\$ 276,69	\$ 28.489,34		
5	\$ 28.489,34	\$ 659,78	\$ 386,76	\$ 273,02	\$ 28.102,59		
6	\$ 28.102,59	\$ 659,78	\$ 390,46	\$ 269,32	\$ 27.712,13		
7	\$ 27.712,13	\$ 659,78	\$ 394,20	\$ 265,57	\$ 27.317,92		
8	\$ 27.317,92	\$ 659,78	\$ 397,98	\$ 261,80	\$ 26.919,94		
9	\$ 26.919,94	\$ 659,78	\$ 401,80	\$ 257,98	\$ 26.518,15		
10	\$ 26.518,15	\$ 659,78	\$ 405,65	\$ 254,13	\$ 26.112,50	AÑO 1	
11	\$ 26.112,50	\$ 659,78	\$ 409,53	\$ 250,24	\$ 25.702,97	INTERES	CAPITAL
12	\$ 25.702,97	\$ 659,78	\$ 413,46	\$ 246,32	\$ 25.289,51	\$ 3.206,85	\$ 4.710,49
13	\$ 25.289,51	\$ 659,78	\$ 417,42	\$ 242,36	\$ 24.872,09		
14	\$ 24.872,09	\$ 659,78	\$ 421,42	\$ 238,36	\$ 24.450,67		
15	\$ 24.450,67	\$ 659,78	\$ 425,46	\$ 234,32	\$ 24.025,21		
16	\$ 24.025,21	\$ 659,78	\$ 429,54	\$ 230,24	\$ 23.595,67		
17	\$ 23.595,67	\$ 659,78	\$ 433,65	\$ 226,13	\$ 23.162,02		
18	\$ 23.162,02	\$ 659,78	\$ 437,81	\$ 221,97	\$ 22.724,21		
19	\$ 22.724,21	\$ 659,78	\$ 442,00	\$ 217,77	\$ 22.282,21		
20	\$ 22.282,21	\$ 659,78	\$ 446,24	\$ 213,54	\$ 21.835,96		
21	\$ 21.835,96	\$ 659,78	\$ 450,52	\$ 209,26	\$ 21.385,45		
22	\$ 21.385,45	\$ 659,78	\$ 454,83	\$ 204,94	\$ 20.930,61	AÑO 2	
23	\$ 20.930,61	\$ 659,78	\$ 459,19	\$ 200,59	\$ 20.471,42	INTERES	CAPITAL
24	\$ 20.471,42	\$ 659,78	\$ 463,59	\$ 196,18	\$ 20.007,83	\$ 2.635,66	\$ 5.281,68
25	\$ 20.007,83	\$ 659,78	\$ 468,04	\$ 191,74	\$ 19.539,79		
26	\$ 19.539,79	\$ 659,78	\$ 472,52	\$ 187,26	\$ 19.067,27		
27	\$ 19.067,27	\$ 659,78	\$ 477,05	\$ 182,73	\$ 18.590,22		
28	\$ 18.590,22	\$ 659,78	\$ 481,62	\$ 178,16	\$ 18.108,60		
29	\$ 18.108,60	\$ 659,78	\$ 486,24	\$ 173,54	\$ 17.622,36		
30	\$ 17.622,36	\$ 659,78	\$ 490,90	\$ 168,88	\$ 17.131,46		
31	\$ 17.131,46	\$ 659,78	\$ 495,60	\$ 164,18	\$ 16.635,86		
32	\$ 16.635,86	\$ 659,78	\$ 500,35	\$ 159,43	\$ 16.135,51		
33	\$ 16.135,51	\$ 659,78	\$ 505,15	\$ 154,63	\$ 15.630,36		

**"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE
CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"**

34	\$ 15.630,36	\$ 659,78	\$ 509,99	\$ 149,79	\$ 15.120,37	AÑO 3	
35	\$ 15.120,37	\$ 659,78	\$ 514,87	\$ 144,90	\$ 14.605,50	INTERES	CAPITAL
36	\$ 14.605,50	\$ 659,78	\$ 519,81	\$ 139,97	\$ 14.085,69	\$ 1.995,20	\$ 5.922,14
37	\$ 14.085,69	\$ 659,78	\$ 524,79	\$ 134,99	\$ 13.560,90		
38	\$ 13.560,90	\$ 659,78	\$ 529,82	\$ 129,96	\$ 13.031,08		
39	\$ 13.031,08	\$ 659,78	\$ 534,90	\$ 124,88	\$ 12.496,18		
40	\$ 12.496,18	\$ 659,78	\$ 540,02	\$ 119,76	\$ 11.956,16		
41	\$ 11.956,16	\$ 659,78	\$ 545,20	\$ 114,58	\$ 11.410,96		
42	\$ 11.410,96	\$ 659,78	\$ 550,42	\$ 109,36	\$ 10.860,54		
43	\$ 10.860,54	\$ 659,78	\$ 555,70	\$ 104,08	\$ 10.304,84		
44	\$ 10.304,84	\$ 659,78	\$ 561,02	\$ 98,75	\$ 9.743,82		
45	\$ 9.743,82	\$ 659,78	\$ 566,40	\$ 93,38	\$ 9.177,42		
46	\$ 9.177,42	\$ 659,78	\$ 571,83	\$ 87,95	\$ 8.605,59	AÑO 4	
47	\$ 8.605,59	\$ 659,78	\$ 577,31	\$ 82,47	\$ 8.028,28	INTERES	CAPITAL
48	\$ 8.028,28	\$ 659,78	\$ 582,84	\$ 76,94	\$ 7.445,44	\$ 1.277,09	\$ 6.640,25
49	\$ 7.445,44	\$ 659,78	\$ 588,43	\$ 71,35	\$ 6.857,02		
50	\$ 6.857,02	\$ 659,78	\$ 594,07	\$ 65,71	\$ 6.262,95		
51	\$ 6.262,95	\$ 659,78	\$ 599,76	\$ 60,02	\$ 5.663,19		
52	\$ 5.663,19	\$ 659,78	\$ 605,51	\$ 54,27	\$ 5.057,69		
53	\$ 5.057,69	\$ 659,78	\$ 611,31	\$ 48,47	\$ 4.446,38		
54	\$ 4.446,38	\$ 659,78	\$ 617,17	\$ 42,61	\$ 3.829,21		
55	\$ 3.829,21	\$ 659,78	\$ 623,08	\$ 36,70	\$ 3.206,13		
56	\$ 3.206,13	\$ 659,78	\$ 629,05	\$ 30,73	\$ 2.577,08		
57	\$ 2.577,08	\$ 659,78	\$ 635,08	\$ 24,70	\$ 1.941,99		
58	\$ 1.941,99	\$ 659,78	\$ 641,17	\$ 18,61	\$ 1.300,83	AÑO 5	
59	\$ 1.300,83	\$ 659,78	\$ 647,31	\$ 12,47	\$ 653,52	INTERES	CAPITAL
60	\$ 653,52	\$ 659,78	\$ 653,52	\$ 6,26	\$ (0,00)	\$ 471,90	\$ 7.445,44

Elaborado por: La Autora

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

7.1.3. Cronograma de Inversiones

Tabla 31: Cronograma de Inversiones

CRONOGRAMA DE INVERSIONES			
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	TOTAL
Registro de marca	\$ 116,00		\$ 116,00
Permisos de funcionamiento	\$ 300,00		\$ 300,00
Consultorías	\$ 9.500,00		\$ 9.500,00
Publicidad y comunicación	\$ 1.700,00		\$ 1.700,00
Depósito de Alquiler de oficina		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Compra de muebles		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Compra de equipos de oficina		\$ 3.090,00	\$ 3.090,00
Compra de equipo de computación		\$ 4.050,00	\$ 4.050,00
Seguros		\$ 244,16	\$ 244,16
Evento de lanzamiento		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Depósito de capital de trabajo y varios		\$ 23.570,16	\$ 23.570,16
TOTAL	\$ 11.616,00	\$ 37.254,32	\$ 48.870,32

Elaborado por: La Autora

7.2. Análisis de Costos

7.2.1. Costos Fijos

Los costos fijos necesarios para el funcionamiento del negocio son los sueldos y beneficios de los trabajadores, los gastos administrativos y los gastos de publicidad.

Tabla 32: Costos Fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y salarios	\$ 28.913,10	\$ 32.453,14	\$ 45.504,35	\$47.856,52	\$62.917,50
Otros gastos administrativos	\$ 16.324,16	\$ 17.140,37	\$ 17.997,39	\$18.897,26	\$19.842,12
Gastos de publicidad	\$ 1.320,00	\$ 1.386,00	\$ 1.455,30	\$ 1.528,07	\$ 1.604,47

Elaborado por: La Autora

Los sueldos y beneficios comprenden a tres empleados inicialmente: el director del departamento cuyo sueldo para el primer año de operación es de \$850, un

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

supervisor de unidades de negocio cuyo sueldo es de \$650 y finalmente la asistente del área con un sueldo de \$450. Al tercer año se contratará un supervisor adicional, y al quinto año uno más. Se ha considerado una tasa de crecimiento anual del 5%. Los gastos administrativos incluyen los servicios básicos, el alquiler de la oficina, los suministros de oficina, limpieza y seguros. Para el crecimiento anual de los gastos administrativos se ha considerado una tasa del 5% anual. Los gastos de publicidad comprenden la provisión para inscripciones y participaciones en ferias y eventos de negocios y el material publicitario para promocionar la franquicia. Esto fue explicado más detalladamente en el capítulo 5. Se ha considerado la misma tasa de crecimiento de los gastos administrativos.

7.2.2. Costos Variables

Los costos variables son los costos en los que se incurren al momento de vender una franquicia. Existen dos costos variables para este negocio, el primero es el costo de venta único de la franquicia que se detalla a continuación:

Tabla 33: Costos de Venta

COSTOS DE VENTA	POR UNIDAD
Construcción del quiosco	\$ 2.000,00
Insumos para empezar	\$ 700,00
Reproducción del manual y demás documentación	\$ 50,00
Asesoría legal	\$ 150,00
Varios	\$ 200,00
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$ 3.100,00

Elaborado por: La Autora

El segundo costo variable son los gastos en los que se incurre mensualmente por cada franquiciado, los mismos se detallan en la siguiente tabla:

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Tabla 34: Gastos Franquiciado

GASTOS FRANQUICIADO	MENSUAL (AÑO 1)
Material publicitario	\$ 100,00
Mantenimiento máquinas	\$ 40,00
Capacitaciones	\$ 120,00
TOTAL FRANQUICIADO	\$ 260,00

Elaborado por: La Autora

Para ambos se ha considerado una tasa de crecimiento el 5% anual.

7.3.2.1. Costos de Producción

Este inciso no aplica en el desarrollo de este trabajo de titulación ya que al ser una propuesta para franquiciar un negocio, no existe producción.

7.3. Capital de Trabajo

7.3.1. Costos de Operación

Este inciso no aplica en el desarrollo de este trabajo de titulación ya que al ser una propuesta para franquiciar un negocio, no existe producción

7.3.2. Costos Administrativos

Los costos administrativos de Golosinería Knick Knack son los siguientes: sueldos y salarios, servicios básicos, alquiler de oficina y suministros de oficina. En el siguiente cuadro se detallan los costos administrativos mensuales:

Tabla 35: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL
Servicios básicos	\$ 220,00
Alquiler de oficina	\$ 900,00
Suministros de oficina	\$ 120,00
Limpieza	\$ 100,00
Seguros	\$ 20,35
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 1.360,35

Elaborado por: La Autora

Como parte del capital de trabajo, se provisionarán tres meses de gastos administrativos.

7.3.3. Costos de Ventas

Golosinería Knick Knack vende franquicias listas para usar por lo que dentro de los costos de venta se considera la construcción del quiosco, insumos para operar un mes, la reproducción del manual y demás documentos y la asesoría legal para el momento de la firma del contrato, los mismos que fueron detallados como costos variables. No se incluye como costo de venta la compra de las máquinas ya que éstas son propiedad del franquiciante y se va a cobrar un cargo por el alquiler de las mismas. Como parte del capital de trabajo se ha considerado una provisión equivalente a la venta de tres unidades.

7.3.4. Costos Financieros

Los costos financieros en los que incurre Golosinería Knick Knack son los intereses del préstamo que se pidió para financiar parte de la inversión inicial. En la siguiente tabla se muestran los intereses que se pagan anualmente, aunque los pagos del préstamo son mensuales.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Tabla 36: Gastos Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Financieros	\$ 3.206,85	\$ 2.635,66	\$ 1.995,20	\$ 1.277,09	\$ 471,90

Elaborado por: La Autora

7.4. Análisis de Variables Críticas

7.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.

La franquicia que vende Golosinería Knick Knack es "lista para usar", esto quiere decir que el precio que se cobra al franquiciado por la venta de la misma incluye, como costo de venta, la construcción y el equipamiento del quiosco de trabajo, así como insumos y materia prima suficiente para empezar a funcionar (1 mes aproximadamente), además del manual de operaciones, las capacitaciones continuas y por supuesto, los derechos de uso de la marca y demás símbolos identitarios. El precio de la franquicia es de \$16.500. A continuación se detalla el mark up y el margen de la venta de una unidad.

Tabla 37: Mark Up y Margen Unitario

MARK UP		MARGEN	
Precio	\$ 16.500,00	Mark Up	\$ 13.400,00
Costo de Venta	\$ 3.100,00	Precio	\$ 16.500,00
Mark Up	\$ 13.400,00	Margen	81%

Elaborado por: La Autora

También se perciben ingresos adicionales por parte del franquiciado: las regalías mensuales y el alquiler de las máquinas, y se incurren en gastos mensuales por cada franquicia. La tabla a continuación muestra el mark up y el margen anuales por la venta de una unidad.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Tabla 38: Mark Up y Margen Anual

MARK UP (anual)		MARGEN (anual)	
Ingresos	\$ 16.500,00	Mark Up	\$ 10.280,00
Costo de Venta	\$ 6.220,00	Precio	\$ 16.500,00
Mark Up	\$ 10.280,00	Margen	62%

Elaborado por: La Autora

7.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas

A continuación se muestran los ingresos y costos proyectados durante los cinco años de duración del proyecto.

Tabla 39: Proyección de Costos y Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	3	4	4	5	5
Ingresos por ventas	\$ 49.500,00	\$ 66.000,00	\$ 69.300,00	\$ 86.625,00	\$ 90.956,25
Ingresos por regalías	\$ 6.500,00	\$ 28.000,00	\$ 53.025,00	\$ 80.850,00	\$ 120.723,75
Ingresos por alquiler de maquinaria	\$ 3.250,00	\$ 14.000,00	\$ 26.512,50	\$ 40.425,00	\$ 60.361,88
Total Ingresos	\$ 59.250,00	\$ 108.000,00	\$ 148.837,50	\$ 207.900,00	\$ 272.041,88
Costo de venta	\$ 9.300,00	\$ 13.020,00	\$ 13.671,00	\$ 17.943,19	\$ 18.840,35
Otros costos variables	\$ 3.380,00	\$ 15.288,00	\$ 28.951,65	\$ 46.351,31	\$ 69.210,93
Total Costos Variables	\$ 12.680,00	\$ 28.308,00	\$ 42.622,65	\$ 64.294,49	\$ 88.051,27
Contribución Marginal	\$ 46.570,00	\$ 79.692,00	\$ 106.214,85	\$ 143.605,51	\$ 183.990,60

Elaborado por: La Autora

7.4.3. Determinación del Punto Óptimo de Producción por medio de análisis marginales.

Este inciso no aplica en el desarrollo del presente trabajo de titulación debido a que no existe un proceso productivo, al tratarse de una empresa de servicios.

7.4.4. Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en el cual los ingresos por ventas son suficientes para cubrir todos los costos, sean fijos o variables, sin generar utilidad ni pérdida. Existen dos formas de calcularlo, en unidades o en dólares. (VanDerbeck, 2010) El siguiente cuadro contiene las fórmulas para calcular el punto de equilibrio.

$PE(\$) = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen de Contribución}}$
$PE(\text{unidades}) = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Mark Up}}$

La tabla a continuación muestra el punto de equilibrio para la venta de franquicias de Golosinería Knick Knack para el primer año.

Tabla 40: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
DÓLARES	
Costos Fijos Totales	\$ 55.251,64
Margen de Contribución	62%
PE	\$ 88.682,11
UNIDADES	
Costos Fijos Totales	\$ 55.251,64
Mark Up	\$ 10.280,00
PE	5,37

Elaborado por: La Autora

Estos resultados quieren decir que se debe alcanzar un nivel de ingresos de \$88.682,11 o vender 5,37 franquicias para cubrir todos los costos sin generar utilidad.

7.4.5. Análisis de Punto de Cierre

El punto de cierre es el nivel mínimo de ingresos que necesita una empresa para cubrir todos sus gastos erogables, es decir los gastos que representan salida de dinero en el periodo que se analiza. (Faga & Ramos, 2006) En el siguiente cuadro se muestran las fórmulas para calcular el punto de cierre:

$PC(\$) = \frac{\text{Costos Fijos Totales} - \text{Gastos No Erogables}}{\text{Margen de Contribución}}$
$PC(\$) = \frac{\text{Costos Fijos Totales} - \text{Gastos No Erogables}}{\text{Mark Up}}$

La tabla a continuación muestra el punto de cierre en dólares y en unidades para el negocio:

Tabla 41: Punto de Cierre

PUNTO DE CIERRE	
DÓLARES	
Costos Fijos Totales	\$ 55.251,64
Gastos No Erogables	\$ 5.487,53
Margen de Contribución	62%
PC	\$ 79.874,30
UNIDADES	
Costos Fijos Totales	\$ 55.251,64
Gastos No Erogables	\$ 5.487,53
Mark Up	\$ 10.280,00
PC	4,84

Elaborado por: La Autora

7.5. Entorno Fiscal de la Empresa

7.5.1. Planificación Tributaria

7.5.1.1. Generalidades (Disposiciones normativas)

Todas las empresas que operan en el país tienen la obligación de pagar los impuestos requeridos por la ley ecuatoriana. La política tributaria del país busca regularizar la recaudación de tributos por parte de los contribuyentes y reducir la evasión de impuestos. La ley que rige las obligaciones tributarias y todos los temas que los afectan es la Ley de Régimen Tributario Interno.

7.5.1.2. Minimización de la carga fiscal

Los impuestos se calculan sobre las utilidades que obtiene una empresa en un periodo determinado, para poder minimizar esta carga fiscal es necesario que las utilidades sean menores. Para poder lograr esto los gastos deben aumentar y es por esto que en los estados financieros se incluyen a la depreciación de los activos fijos y a amortización de los activos diferidos como gastos.

7.5.1.3. Impuesto a la Renta

El impuesto a la renta es un impuesto que se paga sobre los utilidad que obtiene la empresa, se calcula sobre la utilidad operativa después de restarle el 15% de pago de utilidades para los trabajadores. El porcentaje que se considera para el pago del impuesto a la renta es del 25%. (Ley De Régimen Tributario Interno, 2007)

El impuesto a la renta que debe pagar Golosinería Knick Knack por la venta de las franquicias se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 42: Impuesto a la Renta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de impuestos	\$ (8.681,64)	\$16.894,01	\$27.464,67	\$57.330,68	\$77.794,31
Impuesto a la Renta (22%)	\$ -	\$ 4.223,50	\$ 6.866,17	\$14.332,67	\$19.448,58

Elaborado por: La Autora

7.5.1.4. Impuesto al Valor Agregado

El impuesto al valor agregado (IVA) es un impuesto que grava al valor de la transferencia de dominio de un bien o servicio en todas las etapas de comercialización. Se calcula sobre el precio de venta y el porcentaje que se considera es del 12% o del 0%, dependiendo del tipo de producto o servicio. (Ley De Régimen Tributario Interno, 2007) En este caso se cobrará el IVA del 12% por la venta de una franquicia, sin embargo esto no se muestra en los estados financieros debido a que la empresa simplemente actúa como agente de retención ya que el mismo IVA que se cobra se lo tiene que devolver al estado.

7.5.1.5. Impuestos a los Consumos Especiales

El impuesto a los consumos especiales es un impuesto que grava al valor de ciertos productos y servicios en particular como cigarrillos, bebidas alcohólicas, vehículos, entre otros. (Ley De Régimen Tributario Interno, 2007) Para este negocio, este impuesto no es aplicable por lo que no se lo considera en el desarrollo de este trabajo.

7.5.1.6. Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales

Los impuestos municipales son valores que cobran el municipio y otras entidades de la ciudad para permitir el funcionamiento de cualquier local comercial que opere en la ciudad. Los principales son los siguientes:

- Patente municipal: Comprende el valor del certificado (\$2) más un porcentaje por el avalúo del local.
- Permiso de bomberos: Certificado que otorga el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, su costo varía dependiendo del local.

7.5.1.7. Impuestos al Comercio Exterior

Los impuestos al comercio exterior son los aranceles establecidos en la ley dependiendo del tipo de producto que se comercialice, las tasas por servicios aduaneros y otros impuestos especiales. Para este negocio no es necesaria la importación ni exportación de productos por lo que este impuesto no aplica en el desarrollo de este trabajo.

7.5.1.8. Impuestos a las Herencias Legados y Donaciones

Estos son impuestos que gravan al valor de una herencia o donación y deberá ser pagado por el beneficiario de los mismos. Este impuesto no aplica en ninguna etapa del negocio por lo que este punto no será desarrollado.

7.5.1.9. Impuestos a la Salida de Divisas

El impuesto a la salida de divisas grava al valor de todas las transacciones que se realicen hacia el exterior, éstas pueden transferencias de efectivo, giro de cheques o

pagos de cualquier tipo. Se calcula sobre el monto de la operación y el porcentaje es del 5%. (Servicio de Rentas Internas, 2012) En la duración de este proyecto no se realizarán transacciones al exterior por lo que este punto no se desarrollará.

7.5.1.10. Impuestos a los Vehículos Motorizados

El impuesto a los vehículos motorizados es un impuesto que grava al valor del avalúo del vehículo año a año. Su valor depende del avalúo del vehículo para el periodo. En este caso la empresa no posee ningún vehículo por lo que este impuesto no aplica en el desarrollo de este trabajo.

7.5.1.11. Impuestos a las Tierras Rurales

Los impuestos a las tierras rurales gravan a la posesión de tierras con una superficie mayor a 25 hectáreas en el sector rural. (Servicio de Rentas Internas, 2012) La empresa no posee tierras en áreas rurales por lo que este impuesto no aplica.

7.6. Estados Financieros proyectados

7.6.1. Balance General Inicial

El balance general inicial del departamento de franquicias de Golosinería Knick Knack se muestra en la siguiente tabla:

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Tabla 43: Balance General Inicial

ACTIVOS	
Activos Corrientes	
Caja/Bancos	\$ 23.570,16
Total Activos Corrientes	\$ 23.570,16
Activos Fijos	
Muebles y Enseres	\$ 3.000,00
Equipos de Oficina	\$ 3.090,00
Equipos de Computación	\$ 4.050,00
Máquinas	\$ -
(-) Depreciación Acumulada	\$ -
Total Activos Fijos	\$ 10.140,00
Activos Diferidos	
Gastos Pre operacionales	\$ 15.160,16
(-) Amortización Acumulada	\$ -
Total Activos Diferidos	\$ 15.160,16
Total Activos	\$ 48.870,32
PASIVOS Y PATRIMONIO	
Pasivos	
Préstamo Bancario	\$ 30.000,00
Total de Pasivos	\$ 30.000,00
Patrimonio	
Capital Social	\$ 18.870,32
Utilidad del Ejercicio	\$ -
Utilidades Retenidas	\$ -
Total Patrimonio	\$ 18.870,32
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 48.870,32

Elaborado por: La Autora

7.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de pérdidas y ganancias muestra las operaciones de la empresa en un período determinado. En la tabla a continuación se muestra el estado de resultados proyectado durante los cinco años de duración del proyecto. El primer año el negocio sufre una pérdida de \$18.681,64, sin embargo en los años siguientes se recupera obteniendo utilidades todos los años.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA
KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Tabla 44: Estado de Pérdidas y Ganancias Projectado

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	3	4	4	5	5
Ingresos por ventas	\$ 49.500,00	\$ 66.000,00	\$ 69.300,00	\$ 86.625,00	\$ 90.956,25
Ingresos por regalías	\$ 6.500,00	\$ 28.000,00	\$ 53.025,00	\$ 80.850,00	\$ 120.723,75
Ingresos por alquiler de maquinaria	\$ 3.250,00	\$ 14.000,00	\$ 26.512,50	\$ 40.425,00	\$ 60.361,88
Total Ingresos	\$ 59.250,00	\$ 108.000,00	\$ 148.837,50	\$ 207.900,00	\$ 272.041,88
Costo de venta	\$ 9.300,00	\$ 13.020,00	\$ 13.671,00	\$ 17.943,19	\$ 18.840,35
Otros costos variables	\$ 3.380,00	\$ 15.288,00	\$ 28.951,65	\$ 46.351,31	\$ 69.210,93
Total Costos Variables	\$ 12.680,00	\$ 28.308,00	\$ 42.622,65	\$ 64.294,49	\$ 88.051,27
Contribución Marginal	\$ 46.570,00	\$ 79.692,00	\$ 106.214,85	\$ 143.605,51	\$ 183.990,60
Sueldos y salarios	\$ 28.913,10	\$ 32.453,14	\$ 45.504,35	\$ 47.856,52	\$ 62.917,50
Otros gastos administrativos	\$ 16.324,16	\$ 17.140,37	\$ 17.997,39	\$ 18.897,26	\$ 19.842,12
Gastos de publicidad	\$ 1.320,00	\$ 1.386,00	\$ 1.455,30	\$ 1.528,07	\$ 1.604,47
Depreciación	\$ 2.455,50	\$ 3.169,50	\$ 3.919,20	\$ 3.566,68	\$ 4.599,86
Amortización	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03
Total Gastos Operativos	\$ 52.044,79	\$ 57.181,04	\$ 71.908,27	\$ 74.880,56	\$ 91.995,98
Utilidad Operativa	\$ (5.474,79)	\$ 22.510,96	\$ 34.306,58	\$ 68.724,95	\$ 91.994,62
Gastos Financieros	\$ 3.206,85	\$ 2.635,66	\$ 1.995,20	\$ 1.277,09	\$ 471,90
Utilidad antes de pago de utilidades a trabajadores	\$ (8.681,64)	\$ 19.875,31	\$ 32.311,38	\$ 67.447,86	\$ 91.522,72
Pago de utilidades a empleados (15%)	\$ -	\$ 2.981,30	\$ 4.846,71	\$ 10.117,18	\$ 13.728,41
Utilidad antes de impuestos	\$ (8.681,64)	\$ 16.894,01	\$ 27.464,67	\$ 57.330,68	\$ 77.794,31
Impuesto a la Renta (22%)	\$ -	\$ 4.223,50	\$ 6.866,17	\$ 14.332,67	\$ 19.448,58
Utilidad / Pérdida Neta	\$ (8.681,64)	\$ 12.670,51	\$ 20.598,50	\$ 42.998,01	\$ 58.345,74

Elaborado por: La Autora

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

7.6.2.1. Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo de caja muestra la entrada y salida real de dinero que el negocio ha mantenido en un período determinado. A continuación se muestra el flujo de efectivo proyectado a cinco años de Golosinería Knick Knack.

Tabla 45: Flujo de Efectivo Proyectado

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad / Pérdida Neta	\$ (8.681,64)	\$ 12.670,51	\$ 20.598,50	\$ 42.998,01	\$ 58.345,74
(-) Pago de Capital	\$ 4.710,49	\$ 5.281,68	\$ 5.922,14	\$ 6.640,25	\$ 7.445,44
(-) Compra de Máquinas	\$ 5.100,00	\$ 7.140,00	\$ 7.497,00	\$ 9.839,81	\$ 10.331,80
(+) Depreciación	\$ 2.455,50	\$ 3.169,50	\$ 3.919,20	\$ 3.566,68	\$ 4.599,86
(+) Amortización	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03	\$ 3.032,03
(+) Recuperación de Activos					\$ 32.337,87
(+) Recuperación de Capital de Trabajo					\$ 23.570,16
Flujo Final	\$ (13.004,60)	\$ 6.450,36	\$ 14.130,60	\$ 33.116,66	\$ 104.108,42

Elaborado por: La Autora

7.6.2.1.1. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

7.6.2.1.1.1. TMAR

La tasa mínima aceptable requerida (TMAR) en este caso debió calcularse tomando en cuenta las dos fuentes de financiamiento que se requieren para el proyecto. En este caso el 39% de la inversión proviene de fondos propios y para cubrir el 61% restante se realizará un préstamo a una institución financiera. Para cada fuente de financiamiento se calculó una TMAR y éstas fueron ponderadas de acuerdo al monto de inversión de cada una. La suma de las tasas ponderadas será utilizada como la TMAR global del proyecto.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Tabla 46: TMAR

	TMAR	Ponderación	
TMAR Inversionista	17,04%	39%	6,58%
TMAR Banco	11,50%	61%	7,06%
		TMAR Global	13,64%

Elaborado por: La Autora

7.6.2.1.1.2. VAN

El valor actual neto (VAN) es la suma de todos los flujos de efectivo anuales que produce el negocio traídos al presente menos la inversión inicial. La tasa que se utiliza para realizar este cálculo es la TMAR, calculada en el punto anterior.

Tabla 47: VAN

PERIODO	VP FLUJOS
0	
1	-\$11.443,76
2	\$4.994,91
3	\$9.628,90
4	\$19.857,95
5	\$54.934,57
I.I.	(\$48.870,32)
VAN	\$29.102,24

Elaborado por: La Autora

7.6.2.1.1.3. TIR

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de rentabilidad real del proyecto, si ésta supera la tasa mínima requerida el negocio es rentable. La TIR que resultó de este proyecto es del 25%. Es recomendable que la TIR sea lo suficientemente alta para que incluso en un escenario poco favorable el proyecto siga siendo rentable.

7.6.2.1.1.4. PAYBACK

El payback o tiempo de recuperación de la inversión para este proyecto es de tres años. La tabla a continuación muestra la determinación del payback.

Tabla 48: Payback

TIEMPO DE RECUPERACION DESCONTADO			
PERIODO	FLUJOS	VP FLUJOS	ACUMULADO
0	\$ (48.870,32)		0
1	\$ (13.004,60)	-\$11.443,76	\$ 11.443,76
2	\$ 6.450,36	\$4.994,91	\$ 6.448,85
3	\$ 14.130,60	\$9.628,90	\$ 3.180,04
4	\$ 33.116,66	\$19.857,95	\$ 23.038,00
5	\$ 104.108,42	\$54.934,57	\$ 77.972,56

Elaborado por: La Autora

7.7. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples

7.7.1. Gastos Administrativos

Como gasto administrativo que afecta significativamente a la empresa se han tomado los sueldos y salarios, a continuación se muestran los efectos sobre los indicadores financieros si los sueldos tuvieran una tasa de crecimiento del 10%.

Tabla 49: Escenario 1

VAN	\$ 19.690,44
TIR	22%
Payback	5 años

Elaborado por: La Autora

7.7.2. Ingresos

Uno de los rubros más significativos que componen los ingresos son las regalías, en este escenario se prueba como los indicadores se verían afectados si el valor de la regalía fuera un 10% menor.

Tabla 50: Escenario 2

VAN	\$ 17.692,95
TIR	21%
Payback	5 años

Elaborado por: La Autora

7.7.3. Costos variables

Si los gastos en los que hay que incurrir por cada franquicia existente aumentan en un 10%, los indicadores se verían afectados como se muestra a continuación.

Tabla 51: Escenario 3

VAN	\$ 22.633,13
TIR	23%
Payback	5 años

Elaborado por: La Autora

7.7.4. Sensibilidad Multivariable

En el siguiente cuadro se muestran los efectos sobre los indicadores si las tres variables anteriores fueran modificadas al mismo tiempo.

Tabla 52: Sensibilidad Multivariable

VAN	\$ 1.816,30
TIR	14%
Payback	5 años

Elaborado por: La Autora

7.8. Balance General

El balance general proyectado muestra la situación de la empresa al final de cada año de operación.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA
KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

ACTIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes					
Caja/Bancos	\$ 10.565,56	\$ 17.015,92	\$ 31.146,52	\$ 64.263,18	\$ 168.371,60
Total Activos Corrientes	\$ 10.565,56	\$ 17.015,92	\$ 31.146,52	\$ 64.263,18	\$ 168.371,60
Activos Fijos					
Muebles y Enseres	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Equipos de Oficina	\$ 3.090,00	\$ 3.090,00	\$ 3.090,00	\$ 3.090,00	\$ 3.090,00
Equipos de Computación	\$ 4.050,00	\$ 4.050,00	\$ 4.050,00	\$ 4.050,00	\$ 4.050,00
Máquinas	\$ 5.100,00	\$ 12.240,00	\$ 19.737,00	\$ 29.576,81	\$ 39.908,62
(-) Depreciación Acumulada	\$ (2.455,50)	\$ (5.625,00)	\$ (9.544,20)	\$ (13.110,88)	\$ (17.710,74)
Total Activos Fijos	\$ 12.784,50	\$ 16.755,00	\$ 20.332,80	\$ 26.605,93	\$ 32.337,87
Activos Diferidos					
Gastos Pre operacionales	\$ 15.160,16	\$ 15.160,16	\$ 15.160,16	\$ 15.160,16	\$ 15.160,16
(-) Amortización Acumulada	\$ (3.032,03)	\$ (6.064,06)	\$ (9.096,10)	\$ (12.128,13)	\$ (15.160,16)
Total Activos Diferidos	\$ 12.128,13	\$ 9.096,10	\$ 6.064,06	\$ 3.032,03	\$ -
Total Activos	\$ 35.478,19	\$ 42.867,02	\$ 57.543,38	\$ 93.901,15	\$ 200.709,47
PASIVOS Y PATRIMONIO					
Pasivos					
Préstamo Bancario	\$ 30.000,00	\$ 25.289,51	\$ 20.007,83	\$ 14.085,69	\$ 7.445,44
Total de Pasivos	\$ 30.000,00	\$ 25.289,51	\$ 20.007,83	\$ 14.085,69	\$ 7.445,44
Patrimonio					
Capital Social	\$ 18.870,32	\$ 18.870,32	\$ 18.870,32	\$ 18.870,32	\$ 18.870,32
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ (8.681,64)	\$ 12.670,51	\$ 20.598,50	\$ 42.998,01
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ (8.681,64)	\$ 3.988,87	\$ 24.587,37
(+) Recuperación de Activos					
Total Patrimonio	\$ 18.870,32	\$ 10.188,68	\$ 22.859,19	\$ 43.457,69	\$ 86.455,70
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 48.870,32	\$ 35.478,19	\$ 42.867,02	\$ 57.543,38	\$ 93.901,15

Elaborado por: La Autora

7.8.1. Razones Financieras

7.8.1.1. Liquidez

Las razones de liquidez no pueden ser calculadas en este caso ya que no existe pasivo circulante porque se tomó la decisión de trabajar con pagos al contado a los proveedores.

7.8.1.2. Gestión

Tabla 54: Razones de Gestión

Gestión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Rotación del Activo Fijo	5,84	8,45	8,88	10,22	10,22	8,72
Rotación del Activo Total	1,21	3,04	3,47	3,61	2,90	2,85
Rotación de Capital de Trabajo	4,09	7,45	10,27	14,35	18,77	10,99

Elaborado por: La Autora

Estas razones indican que tan bien utilizados están los activos de una empresa y lo ideal es que sea mayor a 1. El ratio indica cuantas veces se han obtenido ingresos equivalentes a la inversión en activos. En este caso las razones de gestión demuestran una utilización eficiente de la inversión en activos ya que todos son superiores a 1.

7.8.1.3. Endeudamiento

Tabla 55: Razones de Endeudamiento

Apalancamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Endeudamiento	0,61	0,71	0,47	0,24	0,08	0,42
Apalancamiento Interno	0,63	0,40	1,14	3,09	11,61	3,37
Apalancamiento Externo	1,59	2,48	0,88	0,32	0,09	1,07
Autonomía	0,39	0,29	0,53	0,76	0,92	0,58

Elaborado por: La Autora

Estas razones se utilizan para determinar en qué proporción está financiada la inversión de la empresa por fondos propios o por fondos de terceros. La razón de endeudamiento indica en qué proporción los activos de la empresa están financiados con recursos externos, en este caso podemos ver que aunque en el primer año más de la mitad de los activos están financiados con fondos de terceros, a medida que los años avanzan este porcentaje disminuye a medida que se va saldando la deuda. El efecto opuesto se puede ver en la razón de autonomía que muestra en qué proporción los activos de la empresa están financiados con capital propio, al principio es menos de la mitad y al último año es casi la totalidad de los activos. El apalancamiento externo mide cuantas unidades monetarias provienen de terceros por cada unidad monetaria proveniente del capital propio, en este caso el apalancamiento externo empieza siendo mayor que 1 ya que para cubrir la inversión inicial se requirió de una préstamo mayor al capital aportado por los socios, sin embargo esto disminuye a medida que se va saldando la deuda. En el apalancamiento interno sucede todo lo contrario.

7.8.1.4. Rentabilidad

Tabla 56: Razones de Rentabilidad

Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Margen de Utilidad Bruta	78,60%	73,79%	71,36%	69,07%	67,63%	72,09%
Margen de Utilidad Operativa		20,84%	23,05%	33,06%	33,82%	27,69%
Margen de UAI		15,64%	18,45%	27,58%	28,60%	22,57%
Margen de Utilidad Neta		11,73%	13,84%	20,68%	21,45%	16,93%
ROA		35,71%	48,05%	74,72%	62,14%	55,16%
ROE		124,36%	90,11%	98,94%	67,49%	95,22%
Rendimiento sobre CT		87,44%	142,15%	296,72%	402,63%	232,23%

Elaborado por: La Autora

Estas razones miden la capacidad de la empresa de generar ingresos a partir de los recursos disponibles. En este caso se demuestra que el primer año hubo una utilidad negativa o pérdida ya que no se pudieron calcular los márgenes después de la utilidad bruta porque todos resultaban negativos. El margen de utilidad bruta muestra la capacidad de la empresa de cubrir sus costos fijos, el margen de utilidad operativa mide la capacidad de la empresa de cubrir sus costos financieros y así sucesivamente. El ROA y el ROE miden la rentabilidad que la empresa obtiene sobre la inversión en activos y sobre el patrimonio respectivamente.

7.9. Conclusión Financiera

Como conclusión financiera se puede destacar como el punto más importante el hecho de que el proyecto es rentable incluso en el escenario más desfavorable en el cual la TIR disminuye a un 14% del 25% que tiene en estado natural, sin embargo este indicador sigue siendo mayor que la tasa esperada por los socios por lo que el negocio se muestra rentable todavía.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Otro punto importante es que las razones financieras muestran una empresa saludable, con un manejo eficiente de los recursos y de la inversión, con márgenes adecuados para cubrir los costos y rendimientos mayores a los esperados.

CAPÍTULO 8

PLAN DE CONTINGENCIA

CAPÍTULO 8

8. PLAN DE CONTINGENCIA

8.1. Plan de administración del riesgo

8.1.1. Principales riesgos

Los principales riesgos a los que se enfrenta la empresa se dividen en micro y macro. Entre los riesgos macro se encuentran las represalias de los competidores de la industria, la entrada de nuevos competidores o imitadores y el surgimiento de leyes y reglamentos que afecten a la franquicia. Entre los riesgos micro se encuentran la mala gestión de los franquiciados y proveedores y que no se pueda cumplir con las metas de ventas propuestas.

Riesgo: Represalias de competidores existentes

Partiendo del hecho que Knick Knack es una empresa joven en el mercado de golosinas, lo más probable es que sea considerada una potencial amenaza para los demás competidores de la industria, por lo cual se deberá de tener mucho cuidado con todas las estrategias de marketing y captación de clientes que estos tengan para que no afecten la participación de nuestro mercado meta y no se vea afectado nuestro flujo de caja proyectado.

Riesgo: Entrada de nuevos competidores

Otra posible amenaza es que Knick Knack por ser una empresa que llega a captar un sector del mercado no satisfecho de golosinas nostálgicas, se vea afectado por nuevos competidores que deseen entrar a disputar el liderato en ventas con la empresa. Es por ello que se deben proteger colores, diseños, productos para que las empresas nuevas no puedan plagiar la identidad de la franquicia.

Riesgo: Leyes y reglamentos nuevos

Se deberá de estar siempre atento a todos los factores políticos gubernamentales que puedan afectar de manera directa o indirecta a las actividades que la empresa realice, como lo pueden ser leyes que regulen las franquicias, aumento de precios de los proveedores o materias primas, algún impuesto especial que aumente los precios de los productos que ofrece la empresa y esto afecte la decisión de compra de los franquiciados.

Riesgo: Mala gestión de proveedores y franquiciados

Existe un peligro latente de que los proveedores con los que la empresa acostumbra a trabajar sufran algún percance que no les permite operar óptimamente. Un riesgo muy significativo es la mala gestión que pueda tener el franquiciado sobre el negocio y que esto se refleje en la imagen de la marca en general y afecte a todos los demás puntos de venta.

Riesgo: Ventas menores a las esperadas

Se ha propuesto metas de ventas sobre las que se han construido el plan financiero de este proyecto, sin embargo un riesgo evidente es que no se logre alcanzarlas ya sea por mala gestión interna o por factores externos como competidores o alguna crisis económica.

8.1.2. Reuniones para mitigar los riesgos

Para poder prevenir los riesgos a los que se puede enfrentar el negocio se llevarán a cabo reuniones trimestrales en las que participará el personal administrativo así como los socios para evaluar las amenazas y preparar posibles respuestas a las mismas. Estas reuniones deberán contar con un secretario o secretaria que registre los puntos que se tratan en cada una, así como las resoluciones a las que se llegan.

8.1.3. Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists)

Las tormentas de ideas y listas de verificación son dos de las herramientas más importantes que se utilizarán en las reuniones de mitigación de riesgos. Primero, se utilizará la técnica de brainstorming para determinar posibles amenazas y sus soluciones, una vez escogidas las opciones más factibles se crearán actividades de prevención de riesgos que serán organizadas en listas de verificación para poder analizarlas una a una en la próxima reunión.

8.2. Planeación de la respuesta al riesgo

8.2.1. Monitoreo y control del riesgo

Para el monitoreo y consecuentemente el control del riesgo se definirán indicadores para cada riesgo considerado y así poder tener un control adecuado sobre los mismos. En el siguiente punto se muestra un cuadro donde se indican los riesgos acompañados de sus respectivos indicadores.

8.2.2. Revisiones periódicas y evaluación del riesgo

Es importante evaluar la situación de la empresa con respecto a las amenazas esperadas, y por esto cada cierto tiempo se realizarán revisiones de la condición de los riesgos y la respuesta de la empresa al mismo. En el cuadro siguiente se muestra la periodicidad de las revisiones y el responsable o responsables de las evaluaciones.

Tabla 57: Evaluación del Riesgo

	Riesgo	Indicador	Periodicidad	Responsable
MACRO	Represalias de competidores existentes	Ventas	Mensual	Director del Departamento
	Entrada de nuevos competidores	Número de competidores en el mercado	Trimestral	Supervisor de Unidades de Negocio
	Nuevas leyes y reglamentos	Leyes creadas	Anual	Director del Departamento
MICRO	Mala gestión de proveedores	Número de pedidos inconformes	Trimestral	Supervisor de Unidades de Negocio
	Mala gestión de franquiciados	Quejas de los clientes	Mensual	Supervisor de Unidades de Negocio
	Ventas menores a la esperadas	Ventas	Mensual	Director del Departamento

Elaborado por: La Autora

8.2.3. Reporte del riesgo

La amenaza potencial y la respuesta de la empresa deben ser registradas en un reporte que deberá ser realizado por el responsable de las evaluaciones que ya fueron indicados en la tabla anterior. Estos reportes deberán ser entregados de acuerdo a la periodicidad impuesta para cada evaluación de riesgo.

8.2.4. Estrategias de Salida

En el desafortunado caso de que Knick Knack no tenga la liquidez necesaria para seguir atendiendo la demanda, ya sea por ventas bajas o por una mala administración, la estrategia de salida será vender las marcas registradas bajo propiedad intelectual de los accionistas, vender los activos y liquidar la empresa.

8.3. Plan de Contingencia y Acciones Correctivas

El plan de contingencia está orientado a prevenir posibles amenazas para que a su debido tiempo puedan ser mitigadas sin ningún riesgo que pueda causar a la empresa pérdidas económicas.

Riesgo: Represalias de empresas existentes en el mercado

Acciones correctivas: La idea de ganar la cuota de mercado esperada y así generarlas ventas proyectadas se obtendrá mediante una campaña agresiva de marketing y se estudiará la posibilidad de realizar promociones para aumentar el flujo de clientes, así también creamos fidelidad en los clientes hacia la empresa, estas estrategias son para el público en general pero se le deberá de dar un mayor ímpetu al nicho de mercado meta para la empresa.

Riesgo: Entrada de nuevos competidores

Acciones correctivas: Ecuador es un país donde predomina el libre mercado, por lo que pueden existir un sin número de empresas similares en la misma industria, esto puede ser una amenaza si no se protege a la empresa de ser objeto de plagio, es por ello que se tiene que registrar logos, colores, diseños, nombres de los productos, combinaciones, para evitar que los nuevos competidores nos copien, esto va de la

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

mano con una continua retroalimentación con el fin de mejorar en calidad e imagen para siempre ser la primera opción en la mente de los clientes.

Riesgo: Leyes y regulaciones a franquicias

Acciones correctivas: en el país no existen al momento leyes que regulen a las franquicias, sin embargo es bueno tener en consideración experiencias de los países que si los tienen, además de tener contratos y documentos legalizados, llevar una excelente contabilidad para evitar sanciones del fisco, tener permisos de funcionamiento exigidos por las entidades gubernamentales y supervisar que los franquiciados también estén cumpliendo con sus obligaciones.

Riesgo: Mala gestión de los proveedores

Acciones correctivas: Se creará una base de datos con todos los proveedores disponibles en el área y se monitoreará el desempeño de los proveedores actuales utilizando el número de pedidos satisfactorios y no satisfactorios, al descubrir una mala gestión constante de un proveedor se buscará un reemplazo permanente adecuado en la base de datos.

Riesgo: Mala gestión de los franquiciados

Acciones correctivas: Se controlará el desempeño de los franquiciados estrictamente ya que la reputación de la marca depende de ellos, se los capacitará en cuestiones de servicio al cliente, ventas, control de calidad y temas afines. Si un franquiciado muestra un mal desempeño constante se considerará la opción de terminar el contrato por mal cumplimiento.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE
CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Riesgo: Ventas menores a las esperadas

Acciones correctivas: Se implementará una campaña de publicidad personalizada y se crearán incentivos para atraer a un mayor número de potenciales franquiciados. Se buscará la expansión a otros mercados, como otras ciudades o provincias.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 9

9. CONCLUSIONES

Una vez terminado el trabajo de investigación y realizado su respectivo análisis se pueden indicar las siguientes conclusiones.

- Como pudimos constatar en el desarrollo de esta investigación, utilizar el modelo de franquicia para expandir el mercado de consumidores es el más indicado para las microempresas con un concepto replicable, esto debido a que son negocios de alta rentabilidad y bajo riesgo, algo que las vuelve atractivas para los inversionistas locales y personas que deseen incrementar su cartera de negocios
- Una oportunidad que merece ser destacada es el bajo porcentaje de empresas ecuatorianas que utilizan el modelo de franquicia para expandirse, creando un espectro prometedor de gran crecimiento en el Ecuador, cada año entran al Ecuador 4% más marcas de las existentes y la tasa de crecimiento de este rubro que es del 25% anual, es decir, cada año el número de establecimientos de marcas franquiciadas aumenta en un 25%.
- La investigación de mercado se orientó a definir la aceptación de los posibles inversionistas al concepto del negocio, la marca y los productos, con respecto a esto se concluyó que más del 80% de los encuestados tienen gran aceptación y estarían dispuestos a invertir en la franquicia, en su mayoría las mujeres estarían más interesadas en invertir y estarían dispuestos a invertir entre 15.000 y 25.000 dólares.
- Otro punto importante de mencionar, es la rentabilidad de aplicar a nuestro negocio un modelo de franquicia, esto se debe a que el modelo que se plantea genera costos bajos y alto margen de utilidad, en sí la franquicia permite operar con el capital del franquiciado mientras se expande en el mercado, es decir, si se vende la

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

franquicia en \$16.500 y los costos por venta de \$4.800 por unidad de negocio, se obtiene un Mark-up del 71% que se genera directamente de la venta sin contar con los ingresos de regalías y alquiler de máquinas.

- La implementación del modelo de franquicia para Golosinería Knick Knack da como resultado un flujo positivo, con un VAN de \$38.012,04, una TIR de 28% y un payback de 5 años en su estado natural.
- Se demostró que el proyecto es incluso lo suficientemente rentable en el escenario más pesimista y esto lo hace atractivo para inversionistas.
- La ciudad de Guayaquil, es una de las ciudades más importantes en cuanto a comercio, turismo y desarrollo empresarial del país, emprender en la ciudad sin duda alguna representa un alto nivel de generación ingresos, es por ello que impulsar el desarrollo de una franquicia rentable, de bajo riesgo y a un precio de venta aceptable por los inversionistas es la estrategia de crecimiento más adecuada para expandir la Golosinería Knick Knack en la ciudad de Guayaquil.
- En el país no existen leyes o reglamentos específicos para la franquicia, por lo que el instrumento legal más importante para lograr una franquicia exitosa es el contrato que celebran el franquiciante y el franquiciado.

CAPÍTULO 10

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 10

10. RECOMENDACIONES

Una vez concluido el trabajo de investigación, analizado sus resultados y definido las conclusiones pertinentes, se hacen las siguientes recomendaciones para la implementación del proyecto:

- El modelo de la franquicia debería ser más utilizado por empresas ecuatorianas ya que les permite una forma rápida de expansión y de cobertura del mercado, y es además una herramienta efectiva para lograr una democratización del capital lo cual impulsa el desarrollo económico y social de un país.
- Los franquiciantes deben tomar en cuenta los factores que los franquiciados potenciales consideran importantes y desarrollarlos por igual para así atraer a un mercado más amplio. Sin embargo, es importante que desarrollen relaciones personalizadas y de confianza con los franquiciados para conocer el factor más relevante para cada uno y así poder darle mayor prioridad y mantenerlos satisfechos.
- Antes de empezar a franquiciar el negocio, la empresa matriz debería tener por lo menos una sucursal propia para ganar experiencia en temas de logística y supervisión o debe crear una franquicia piloto.
- El mercado de franquicias se debería de regularizar, creando leyes y decretos que protejan el desarrollo de este modelo de negocio, pero mientras tanto el contrato es el instrumento legal más importante por lo que se debe invertir en asesoría legal.
- En vista de que la generación de franquicias no es una actividad muy regulada en el país se recomienda que se proteja la propiedad intelectual de las marcas, diseños y demás símbolos de la empresa y productos para evitar imitaciones.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

- Se recomienda trabajar en equipo con los franquiciados para dar soporte en temas importantes como atención al cliente y marketing, mantenimiento de las máquinas y manejo de proveedores. Es importante recordar que en un sector tan poco regulado como el de las franquicias, la retroalimentación de los franquiciados es el principal motor de una buena gestión y control de calidad.
- El contrato entre franquiciante y franquiciado debe estar notariado y debidamente registrado, en él se debe estipular claramente los temas en cuanto supervisión de calidad y manejo de marca, y se debe dejar en claro los temas por los cuales se podría en cualquier caso terminar la relación de ambas partes.
- La creación de una franquicia es un proceso complejo de adaptación por el que tiene que pasar una empresa por lo que para asegurar una implementación exitosa es importante invertir en asesorías tanto legales como comerciales.

CAPÍTULO 11

FUENTES

CAPÍTULO 11

11. FUENTES

AECOC. (2004 Mayo). Trazabilidad: Preguntas más Frecuentes. España.

AEFRAN. (2013). *Asociación Ecuatoriana de Franquicias*. From Gobierno financia hasta el 80% de la inversión para generación de franquicias: <http://www.aefran.org/mipro.html>

Anderson, D., Sweeny, D., & Williams, T. (2011). *Statistics for Business and Economics*. South-Western CENGAGE Learning.

Baena Graciá, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión* , 43-66.

Baker, S. N., & Kennedy, P. F. (1994). Death by Nostalgia: A Diagnosis of Context-Specific Cases. En C. T. Allen, & D. R. John, *Advances in Consumer Research* (págs. 169-174). Provo, UT: Association for Consumer Research.

BCE. (2013). *Cifras Económicas del Ecuador*. Banco Central del Ecuador.

Davis, F. (1979). *Yearning for Yesterday: A Sociology of Nostalgia*. Nueva York: Free Press.

Diez de Castro, E. C., & Rondán Cataluña, F. C. (2004). *La Investigación Sobre Franquicia*. Universidad de Sevilla. Sevilla, España: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Ecuafanquicias. (2013 Febrero). Ecuafanquicias. *Encuesta de interés en tema de franquicias* . Ecuador.

El Telégrafo, R. A. (9 de Octubre de 2011). El Comercio Impulsa el Crecimiento de Guayaquil. *El Telégrafo* .

El Universo, R. E. (23 de Julio de 2010). 42% de las 100 empresas más grandes está en Guayaquil. *El Universo* .

Faga, H. A., & Ramos, M. E. (2006). *Como Profundizar En El Analisis de Sus Costos Para Tomar Mejores Desiciones*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.

Federación Europea de la Franquicia. (1991). *Código Deontológico Europeo de Franquicia*. Unión Europea: Federación Europea de la Franquicia.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Fehrer, F., & Gallastegui, J. M. (06 de Abril de 2008). *Glosario de Términos de Franquicias*. Obtenido de Soy Entrepreneur: <http://www.soyentrepreneur.com/glosario-de-terminos.html>

Garrido Samaniego, M. J., & Pérez Santana, M. P. (1994). *Un Esquema de Agencia para una Forma Organizativa Híbrida: La Franquicia*. Universidad de Valladolid. Valladolid, España: Anales de estudios económicos y empresariales.

GEM. (2011). *Reporte GEM Ecuador 2010*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta Edición*. México DF: McGraw-Hill.

Hernández, I. B. (2011). Clasificación de las Inversiones.

Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Canada: International Institute for Sustainable Development.

Holbrook, M. B., & Schindler, R. M. (1991). Echoes of the Dear Departed Past: Some Work in Progress in Nostalgia. En L. H. Holman, & M. R. Solomon, *Advances in Consumer Research* (págs. 330-333). Provo, UT: Association for Consumer Research.

INEC. (2011). *Reporte Anual de Estadísticas sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones*.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Finance Economics* .

Keup, E. J., & Keup, P. E. (2012). *Franchise Bible*. Entrepreneur Press.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. Essex: Pearson Education.

Ley De Régimen Tributario Interno. (2007 йил 30-Новiembre). Art. 1, 37, 52, 65, 75, 82 . Ecuador.

Magleby, K. (2008). *Ending Global Poverty: The Microfranchise Solution*. Provo: PowerThink Publishing.

Marchegiani, C., & Phau, I. (2008). "Remembering the Way it Was": Development and Validation of the Historical Nostalgia Scale. Curtin University of Technology, Bentley.

Moss, S. (15 de Abril de 2010). *Psychlopedia: Nostalgia*. Obtenido de Psych-It: <http://www.psych-it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=382>

Palomeque, J. A., & Ramírez, F. (2012). *Perfil de Mercado de Franquicias en Ecuador*. Quito: Camara de Comercio Ecuatoriano Americana.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Phau, I., & Marchegiani, C. (2010). *The Value of Historical Nostalgia for Marketing Management*. Perth, Australia: Emerald Group Publishing Limited.

PromPerú. (2011). *Perfil de Mercado de Franquicias en Ecuador*. Servicios al Exportador.

Quiles Abad, J. (2006). *El Mercado de la Franquicia en el Ecuador*. Instituto Español de Comercio Exterior, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. Quito: Notas Sectoriales.

Revista Líderes. (5 de Noviembre de 2012). Obtenido de Los granizados de Wuju! se abren mercado desde el Perú: http://www.revistalideres.ec/mercados/granizados-wuju-abren-mercado-peru_0_802719730.html

Rutherford, J., & Shaw, E. H. (2011). *What Was Old Is New Again: The History of Nostalgia as a Buying Motive in Consumption Behavior*. University of Texas at Tyler; Florida Atlantic University, College of Business and Technology; College of Business, Tyler, TX; Boca Raton, FL.

Santillán, G. (2012). *Franquicias: Estrategia de Expansión y Generación de Fuentes de Empleo*. Retrieved 2013 Marzo from Ecuafanquicias: http://www.ecuafanquicias.com/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=83:franquicias-estrategia-de-expansion-y-generacion-de-fuentes-de-empleo&catid=42:articulos&Itemid=58

SENPLADES. (2009). *Plan Nacional Para El Buen Vivir*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

SENPLADES. (2012). *Población y Buen Vivir en el Ecuador*. Quito.

Servicio de Rentas Internas. (2012). *Impuesto a la Salida de Divisas*. Retrieved 2013 йил Abril from <http://www.sri.gob.ec/web/10138/110>

Servicio de Rentas Internas. (2012). *Impuesto a las Tierras Rurales*. Retrieved 2013 йил Abril from <http://www.sri.gob.ec/web/guest/tierras-rurales>

Stern, B. B. (1992). Historical and Personal Nostalgia in Advertising Text: The Fin de Siecle Effect. *Journal of Advertising* , 11-22.

Tarbutton, L. T. (1986). *Franchising: The How-To Book*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Telégrafo, E. (2012 27-Julio). 16 Leyes Aprobadas en el Último Año. *El Telégrafo* , p. Actualidad.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

VanDerbeck, E. J. (2010). *Principles of Cost Accounting*. Mason, OH: South Western CENGAGE Learning.

Villagrán, L. (2008). *Aspectos Legales de la Franquicia en el Ecuador*. Obtenido de Asociación Ecuatoriana de Franquicias: <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

Villena, M. T. (2011). *Oportunidades del Sector Servicios en Ecuador*. Quito: PROMO2011.

Walther, L. M., & Skousen, C. J. (2009). *Long-Term Assets*. Ventus Publishing.

Webster, A. J. (2003). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*. McGraw Hill.

Wuju! Shave Ice and Fruits - Franquicia. (2012). Obtenido de <http://www.wuju.com.pe/#&panel2-3>

Young & Rubicam Inc. (2000). *Brand Asset Valuator*.

CAPÍTULO 12

ANEXOS

CAPÍTULO 12

12. ANEXOS

Anexo 1: Concepto



Golosinería Knick Knack es un espacio inspirado en la nostalgia, en el cual desde el diseño del puesto hasta los productos evocan tiempos pasados. Se ofrecen productos de comida rápida nostálgicos, específicamente golosinas, con algunas modificaciones modernas que los hacen atractivos para un amplio espectro de clientes. Entre ellos podemos encontrar granizados de sabores únicos como menta con chocolate y banana split, así también como el tradicional playero; también canguil en una gran variedad de sabores tanto dulces como salados, entre varios otros productos. La decoración del local se inspira en un quiosco de feria tanto para la construcción del puesto, así como los colores, el logo, el diseño y la marca.

Anexo 2: Entrevista Preliminar

Entrevista a experto:

1. ¿Cómo ve el panorama de la franquicia en el mercado ecuatoriano?
2. ¿Cuál es el procedimiento para crear una franquicia en el Ecuador?
3. ¿Cuáles son los factores claves de éxito para una franquicia?
4. ¿Cuáles son los principales problemas con los que se encuentra una empresa al momento de franquiciar?

5. ¿Cuáles han sido las principales razones por las que una franquicia fracasa?
6. ¿Es posible determinar si franquiciar es el método de expansión adecuado para un negocio? ¿Cómo saberlo?

Anexo 3: Entrevista a Potenciales Clientes

Entrevistas a clientes potenciales:

1. ¿Conoce usted lo que es una franquicia?
2. ¿Cómo ve el panorama de la franquicia en el Ecuador?
3. ¿Estaría usted interesado en adquirir una franquicia? ¿Por qué?
4. ¿Qué factores tomaría en cuenta principalmente al momento de decidirse por una franquicia y por qué?
5. ¿Qué factores son para Ud. los más importantes para elegir una franquicia?

Leer el concepto (Anexo 1) y responder las preguntas a continuación:

6. ¿Qué tan atractivo le pareció el concepto de la franquicia y por qué?
7. ¿Estaría dispuesto a invertir en la franquicia o a recomendarla a otros inversionistas?

Anexo 4: Encuesta

1. ¿Estaría usted interesado en adquirir una franquicia? (V1)

Si___1

No___2

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

2. ¿Qué tipo de franquicia quisiera adquirir? Elija solo la de mayor agrado.
(V2)

Comida rápida_____1
Restaurantes _____2
Servicios_____3
Moda_____4
Hogar_____5

3. ¿Qué factores tomaría en cuenta al momento de decidirse por una franquicia? Ordénelos por importancia, siendo 1 el más importante.
(V3_V6)

Cantidad de inversión_____1
Apoyo del franquiciante_____2
Antigüedad de la marca____3
Tipo de productos_____4

4. Según su capacidad económica al día de hoy, ¿cuánto estaría dispuesto a invertir en una franquicia? Elija un rango. (V7)

\$5.000 a \$15.000_____1
\$15.500 a \$25.000____2
\$25.500 a \$35.000____3
\$35.500 a \$50.000____4
Más de \$50.000_____5

5. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir una franquicia ecuatoriana? (V8)

Si_____1
No_____2

(E: MOSTRAR EL CONCEPTO)

6. Mostrar tarjeta #1. Después de haber leído el concepto de la franquicia, indique que tan atractivo le pareció el concepto de la franquicia. (V9)

Me agrada mucho_____5
Me agrada_____4
Ni me agrada ni me desagrada____3
Me desagrada_____2
Me desagrada mucho_____1

(E: SOLAMENTE PREGUNTAR A LOS QUE CONTESTARON 5, 4 O 3)
7. Mostrar tarjeta #2. ¿Estaría Ud. dispuesto a comprar esta franquicia?
(V10)

Definitivamente si _____ 5
Probablemente si _____ 4
Puede que la compre o no _____ 3
Probablemente no _____ 2
Definitivamente no _____ 1

Datos de control

(V11) Sexo F ___ 1 M ___ 2

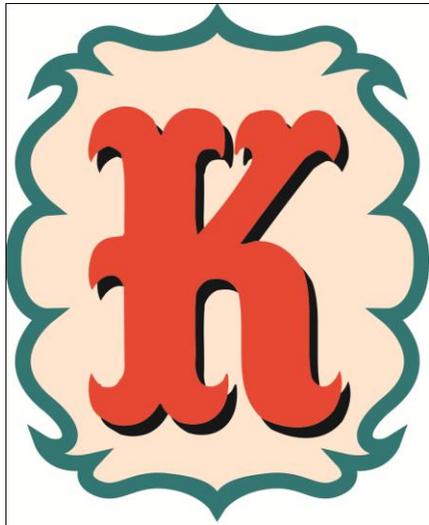
(V12) Edad 18-24 ___ 1 25-34 ___ 2 35-44 ___ 3 45-54 ___ 4 +55 ___ 5

Anexo 5: Símbolos Identitarios



Logo

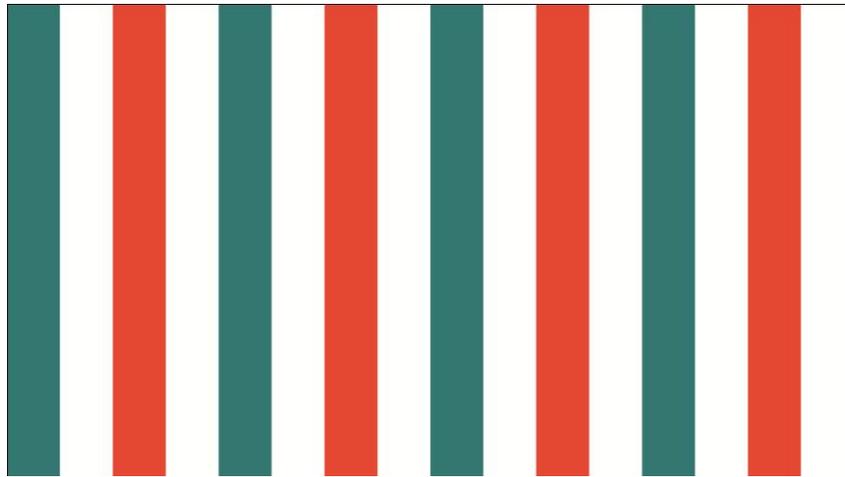
"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"



Isotipo



Isotipo (2 colores)



Patrón

CAPÍTULO 13

MATERIAL COMPLEMENTARIO

13. MATERIAL COMPLEMENTARIO

1. Quiosco de Knick Knack



2. Modelo de Contrato de Franquicia

CONTRATO FRANQUICIA

Guayaquil, 8 de enero del 2014

REUNIDOS:

De una parte la Ing. Verónica Giselle Durán Espinoza, mayor de edad, con CI: 0915856546 y de la otra parte, José Antonio Valverde Román, mayor de edad, con CI: 0921456735

INTERVIENEN

La primera, en nombre de la compañía Knick Knack C. Ltda., en lo sucesivo EL FRANQUICIADOR, con domicilio social y fiscal en Guayaquil, e inscrita en el Registro Mercantil de Guayaquil, al Tomo 5456, Libro 2763, Folio 59, Sección 8ª, Hoja nº V-47.069, con C.I.F. nº B-96506126.

Ostentan dicha representación en virtud de las facultades conferidas a su favor en virtud de escritura pública otorgada el 5 de agosto del 2013 ante el Notario de Guayaquil, D. Andrés Pérez con el N° 1235456 de orden de su protocolo, que causó la inscripción 837473294ª.

Y de otra, José Antonio Valverde Román, mayor de edad, y que obra en su propio nombre y derecho y denominado/a de aquí en adelante FRANQUICIADO.

Reconociéndose ambas partes capacidad suficiente para obligarse en virtud del presente contrato,

EXPONEN

1º Que el *Franquiciador* es una empresa dedicada a la venta de alimentos y bebidas, desde el año 2013, mediante una red de tiendas en régimen de franquicia, implantada en todo el territorio nacional, especialmente en la Ciudad de Guayaquil y que operan bajo la marca "KNICKKNACK", debidamente registrada

2º Que el *Franquiciador* ha adquirido los conocimientos, organización, metodología y sistemas relativos a la explotación del negocio, resultantes de la experiencia y probados.

4º Que el Franquiciado está interesado en instalar un negocio, en régimen de franquicia, en el campo en el que desarrolla su actividad la empresa franquiciadora.

Por todo ello las partes formalizan el presente **CONTRATO DE FRANQUICIA** con arreglo a las siguientes

ESTIPULACIONES

1. **Objeto del contrato.**

El *Franquiciador*, por el presente documento, concede al *Franquiciado*, y éste a su vez acepta, una Franquicia para la explotación de una tienda de venta de comidas y bebidas, según los términos y condiciones contenidos en el mismo, consistente en el derecho a hacer uso, con licencia limitada, en los términos del presente contrato, de la marca del *Franquiciador*, y a aplicar el saber hacer transmitido por el *Franquiciador* en aplicación del presente contrato, que, sin perjuicio de estar disponible a través la marca a la que va a tener acceso el *Franquiciado*, se le entrega también en soporte papel para mayor facilidad.

2. **Naturaleza de la relación**

El *Franquiciado* es un empresario independiente que explota su empresa por su propia cuenta y riesgo, por lo que no depende laboralmente del *Franquiciador*, concibiendo a aquel exclusivamente la contratación, remuneración o despido de sus colaboradores y personal, con plena autonomía. Cada una de las partes es responsable del cumplimiento de sus obligaciones legales, frente a autoridades y terceros, especialmente en lo que se refiere al respeto de los derechos de propiedad industrial e intelectual.

3. **Ubicación de la Franquicia.**

El *Franquiciado* es propietario/arrendatario de un local comercial sito en.....calle....., desde donde desarrollará la actividad comercial derivada de los derechos adquiridos por el presente documento.

4. **Duración del contrato y renovación.**

La duración del presente contrato será de **un año**, a partir de la fecha de la firma y se prorrogará automáticamente, por períodos anuales sucesivos, de no mediar comunicación escrita y fehaciente en contrario, con diez días naturales de antelación a la fecha de terminación, por la parte que no desee continuar.

No obstante, **el contrato podrá ser resuelto en cualquier momento**, sin penalización alguna para ninguna de las partes, mediando una comunicación escrita y fehaciente dirigida a la otra parte con diez días naturales de antelación a la fecha de resolución.

5. **Exclusividad en el aprovisionamiento.**

El *Franquiciado* venderá únicamente aquellos productos que hayan sido incluidos por el *Franquiciador* en la lista de productos autorizados para su venta. Esta obligación se refiere exclusivamente a los productos suministrados por KNICK KANCK. En la duda, se obliga a solicitar autorización escrita a KNICK KNACK describiendo el producto que pretende comercializar.

6. Obligaciones del Franquiciador.

- a) El *Franquiciador* garantizará el aprovisionamiento de productos para la explotación del negocio por el *Franquiciado*. Los productos se suministrarán con **los gastos de transporte de envío al franquiciado gratuitos**, pero los gastos de transporte correspondientes a devoluciones y a gestión de las garantías de los productos vendidos, serán de cuenta del franquiciado.
- b) Facilitará al *Franquiciado* la formación inicial necesaria para desenvolverse en el negocio que se le asigna a través del contrato de Franquicia en materia de técnicas de venta y marketing, implantación de producto en tienda, atención al cliente y administración y gestión del negocio.
- c) El *Franquiciador* se obliga a comunicar al *Franquiciado* un stock mínimo de apertura, el cual es definido según las características de la zona y capacidad del punto de venta.
- d) El *Franquiciador* realizará las acciones publicitarias que se estimen necesarias en beneficio de la red.
- e) El franquiciador respetará una distancia de **exclusividad con un radio de 500 ms** del local del franquiciado descrito en este contrato.
- f) El Franquiciador instruirá al Franquiciado sobre el proyecto de decoración y adecuación del local objeto de la franquicia.

7. Obligaciones del Franquiciado.

- a) El *Franquiciado* se obliga a seguir los cursos de formación necesarios, impartidos por el *Franquiciador*, siendo su costo a cargo del Franquiciador, incluyendo los gastos de hospedaje, pero no los de transporte, ni los de manutención. La asistencia al curso de formación que se celebrará en Guayaquil, durante 8 días y será impartido por el Franquiciador, es absolutamente obligatoria. **Sin ella, el presente contrato no surtirá efecto alguno entre las partes.**
- b) El *Franquiciado* se obliga a no abastecerse ni distribuir productos que no hubieran sido aprobados expresamente por el *Franquiciador*, salvo las excepciones establecidas en la estipulación 5.
- c) El *Franquiciado* respetará escrupulosamente los períodos de garantía de los productos vendidos, conforme a la lista que le proporcione el *Franquiciador*.
- d) El *Franquiciado* se obliga a decorar el local conforme a las instrucciones del *Franquiciador*. En todo caso los gastos de decoración serán de cuenta del *Franquiciado*. Una vez terminada la decoración y pintura del local enviará unas fotos del local al Franquiciador, a efectos acreditativos de que ha cumplido las instrucciones de éste.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

- e) El *Franquiciado* venderá los productos o prestará los servicios que constituyen el objeto del *Franquiciador* conforme a la lista de precios recomendados que periódicamente establezca éste, a través de la página web y del sistema de información del programa informático.
- f) Las ventas promocionales, saldos y rebajas serán determinadas por el *Franquiciador*, en las fechas que éste indique, para todo el territorio nacional, con pleno respeto de la legislación aplicable en cada momento y territorio.
- g) El *Franquiciado* deberá permanecer abierto al público en horario de mañana y tarde, de lunes a viernes inclusive, excepto festivos y los sábados por la mañana y respetar la legislación sobre apertura y cierre de comercios en domingos y festivos, adaptándose a los usos y costumbres locales.
- h) Todos los elementos utilizados en la consecución del objeto del Contrato de Franquicia irán identificados convenientemente con las palabras denominativas, logotipos, diseños y colores que el *Franquiciador* estipule. Además se ajustarán a las directrices y calidades expresamente aprobadas por el *Franquiciador*, o suministradas por el mismo.
- i) El *Franquiciado* se compromete a no utilizar ninguna denominación comercial, marca o marcas distintas a las del *Franquiciador*, en relación con la explotación de la franquicia otorgada en virtud del presente contrato. Asimismo, el *Franquiciado* se compromete a no divulgar el saber hacer del *Franquiciador* y a no utilizar dicho saber hacer, ni la marca objeto del contrato para fines distintos de los establecidos en el mismo.
- j) El *Franquiciado* queda obligado a comunicar al *Franquiciador* toda la experiencia obtenida en el marco de la explotación del presente contrato de franquicia, a informarle de toda infracción de los derechos de propiedad industrial concedidos y a asistirle en cualquier acción legal contra los infractores.

8. Retribución y forma de pago

El *Franquiciado* deberá pagar al *Franquiciador*, en concepto de retribución por el otorgamiento de la presente franquicia la cantidad de DIESCICEIS MIL (\$16,000) DÓLARES AMERICANOS, más el I.V.A. correspondiente que, en estos momentos asciende a ONCE MIL DOSCIENTOS (\$11,200) DÓLARES AMERICANOS, como contribución inicial del 70%, que se abona a la firma de este contrato, sirviendo el mismo como carta de pago.

9. Término y resolución.

- 1) El presente Contrato quedará extinguido por cualquiera de los siguientes causas:

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

- a) Por voluntad de cualquiera de las partes, mediando el preaviso establecido en la estipulación 4ª de este contrato.
- b) El *Franquiciador* podrá rescindir anticipadamente este Contrato en el caso de que el *Franquiciado* incurra en alguna de las faltas que siguen:
- b.1 Violación de la cláusula de exclusividad en el aprovisionamiento respecto a los productos suministrados por KNICK KNACK
 - b.2 Incumplimiento de la obligación de atender las garantías de los productos suministrados a los clientes.
 - b.3 Trasladar a otro establecimiento no franquiciado las mercancías objeto de la Franquicia, sin consentimiento expreso y por escrito del *Franquiciador* o ceder el contrato a un tercero, sin autorización escrita del *franquiciador*.
 - b.4 Si el *Franquiciado* se hallase en situación de insolvencia o fuese declarado en situación legal de concurso de acreedores.
 - b.5 En el caso de que el *Franquiciado* haya procedido a la cesión de derechos que se le otorgan en virtud de este Contrato.
 - b.6 En el supuesto de que el *Franquiciado* incumpla, en tiempo y forma, sus obligaciones de pago frente al *Franquiciador*.
 - b.7 En el caso de que adquiriese intereses o participación, directa o indirecta, en una actividad comercial en competencia directa y desleal con la cadena de franquicia.
 - b.8 En caso de ruptura unilateral del contrato por parte del *Franquiciado* o por hechos que le fueren imputables
- 2) El *Franquiciado* podrá rescindir anticipadamente el presente Contrato por incumplimiento del *Franquiciador* de las obligaciones que asume en el mismo.
- 3) Sin perjuicio de la extinción del presente Contrato, sea cual fuere la causa, se mantendrá en vigor las siguientes obligaciones recíprocas:
- a) Cumplir los compromisos de pago asumidos en el presente documento hasta el total saldo y finiquito de las relaciones recíprocas.
 - b) No divulgar ni utilizar el saber hacer concedido por el *Franquiciador*, durante los dos años siguientes a la finalización del presente contrato, salvo que dicho saber hacer haya devenido de general conocimiento.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

c) El *Franquiciado* deberá cesar en la utilización de toda marca, logotipo, carteles o nombre comercial cuya titularidad ostente el *Franquiciador* y retirarlo de los escaparates y de cualquier lugar visible al público, de forma que evite cualquier confusión con otras tiendas de la franquicia. El incumplimiento del *Franquiciado* de la presente estipulación dará derecho al *Franquiciador* al cobro de una indemnización de MIL (\$1,000) DÓLARES AMERICANOS, diarios en tanto no se produzca su cumplimiento; ello sin perjuicio de las reclamaciones por daños y perjuicios a que el citado incumplimiento pudiere dar lugar.

d) Si se produce la rescisión anticipada de este Contrato en los supuestos de incumplimiento del *Franquiciado*, o bien si la resolución del Contrato es por voluntad del *Franquiciado*, con el preaviso que se determina en este contrato, el *Franquiciado*:

d.1.) No podrá continuar ejerciendo en el mismo local actividades de naturaleza idéntica, similar o conexas con aquella que constituye el objeto del presente Contrato de Franquicia, ni tampoco podrá desarrollar la actividad de VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, en dicho local, por sí mismo ni por medio de terceras personas, o mediante su participación en sociedades mercantiles.

El incumplimiento por el *Franquiciado* de esta obligación contemplada en este apartado d.1.) dará derecho al *Franquiciador* al cobro de una indemnización de SEIS MIL (\$6,000) DÓLARES AMERICANOS, sin perjuicio de las reclamaciones por daños y perjuicios a que el citado incumplimiento pudiere dar lugar.

Asimismo, si el franquiciado incumpliese la obligación de suministrarse en exclusiva del Franquiciador deberá indemnizar a éste con una multa equivalente al doble del importe de la cuota de entrada, cada vez que se produjera este incumplimiento.

10. Arbitraje y competencia judicial.

En caso de producirse cualquier divergencia, discrepancia, litigio o diferencia de interpretación sobre el contenido o la aplicación del presente contrato, ambas partes se someten expresamente, y con renuncia a su propio fuero, a la decisión del asunto o litigio planteado, mediante el Arbitraje institucional de la Corte de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil, a la cual encargan la administración del arbitraje y la designación de árbitros. El arbitraje será de Derecho y se desarrollará por el procedimiento abreviado.

Igualmente las partes hacen constar expresamente su compromiso de cumplir el laudo arbitral que se dicte.

En el supuesto de que el arbitraje no llegase a realizarse por mutuo acuerdo de las partes o bien fuese declarado nulo, ambas partes se someten a los Juzgados y Tribunales de la ciudad de Guayaquil, con renuncia a su propio fuero.

11. Información precontractual.

"PROPUESTA PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE
CRECIMIENTO PARA "GOLOSINERÍA KNICK KNACK" EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

El *Franquiciado* reconoce que el presente documento le ha sido entregado con una antelación superior a los veinte (20) días de la firma del mismo y que ha recibido toda la información precontractual exigida por la Constitución de la República de Ecuador, dentro de los plazos establecidos en el mismo.

Ambas partes se ratifican en el contenido del presente documento, y en prueba de ello lo firman por duplicado ejemplar y a un solo efecto, en el lugar y fecha al principio indicados.

CLAUSULA TRANSITORIA.

En el supuesto de que el firmante del contrato sea un antiguo franquiciado que haya decidido suscribir este nuevo contrato, no le serán de aplicación aquéllas obligaciones que en este contrato se han establecido específicamente para los franquiciados nuevos, como el asistir al curso de formación, el enviar fotos del local, pagar la cuota de entrada, etc., que serán únicamente exigibles a dichos franquiciados nuevos.

Asimismo, el franquiciador respetará la distancia de exclusividad que tenía concedida el franquiciado en el primitivo contrato.

CLAUSULA DEROGATORIA.

En el supuesto de que el firmante del contrato sea un antiguo franquiciado que haya decidido suscribir este nuevo contrato, el antiguo contrato de franquicia quedará resuelto y sin efecto alguno, desde esta misma fecha, sin que ninguna de las partes tenga nada que reclamarse como consecuencia del contrato resuelto.

Ambas partes se ratifican en el contenido del presente documento, y en prueba de ello lo firman por duplicado ejemplar y a un solo efecto, en el lugar y fecha al principio indicados.

EL FRANQUICIADOR

EL FRANQUICIADO