PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ADQUISICIÓN DE UNA FRANQUICIA DE HELADOS "BOGATI" EN LA CIUDAD DE TULCÁN.

NOMBRE

DAVID ALEJANDRO TORRES HEREDIA

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO SEMPERTEGUI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LAS MIPYMES EN ECUADOR

QUITO, SEPTIEMBRE 2022

DIRECTOR
Fajardo Sempertegui Christian

LECTORES
Hernández Pablo
Zamora Genoveva

DEDICATORIA

A mis padres por ser
los pilares de mi vida y por
brindarme su apoyo, paciencia,
comprensión y sobre todo su amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

Particularmente a Dios por iluminar y guiar mi camino en los momentos mas difíciles, a mis padres por nunca perder la fe en mí, por brindarme su amor y comprensión incondicional; a mi familia y amigos por su apoyo; a las autoridades y profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE por todas sus enseñanzas y consejos.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....**¡Error! Marcador no definido.**
ABSTRACT .....**¡Error! Marcador no definido.**
INTRODUCCIÓN.....**¡Error! Marcador no definido.**
1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.....12
1.1. Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular 12
1.2. Planteamiento del Problema 12
1.3. Objetivos del estudio 13
1.3.1 Objetivo General.....13
1.3.2 Objetivos Específicos 13
1.4. Justificación del estudio.....13
1.5. Tipo de estudio y diseño metodológico 14
1.5.1. Campo o universo de la investigación 14
1.5.2. Tipo de estudio 15
1.5.3. Tipo de diseño 15
1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información 16
2. MARCO REFERENCIAL.....17
2.1. Marco Teórico 17
2.2. Marco Conceptual.....20
2.2.1. Misión.....20
2.2.2. Visión.....20
2.2.3. Mercado.....20
2.2.4. Empresa 20
2.2.5. Plan estratégico.....21
2.2.6. Matriz FODA.....21
2.2.7. Franquicia 21
2.2.8. Helados de paila.....21
2.2.9. Local comercial 22
2.2.10. Materia prima 22
2.2.11. Marca comercial 22
2.2.12. Capacitación 22
3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN 23
3.1. Levantamiento de información.....23
3.1.1. Historia de las empresas en el sector de los helados con queso.....23
3.1.2. Condiciones actuales de las empresas heladeras en la ciudad de Tulcán 24
3.1.3. GENERALDADES 25
3.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO 26
3.2. Análisis de datos.....31
3.2.1. Planificación.....31

3.2.2. Lienzo de Modelo de Negocios 35
3.2.3. PLANEACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 36
3.2.4. ORGANIZACIÓN 45
3.2.5. CONTROL 49
4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS 53
4.1. Preparación de información COMPONENTE ECONÓMICO 53
4.1.1. ACTIVOS 53
4.1.2. COSTOS Y GASTOS 56
4.1.3. ESTADO DE SITUACIÓN 57
4.1.4. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL 59
4.1.5. PRESUPUESTO 59
4.1.6. ESTADOS FINANCIEROS 62
4.2. Análisis, interpretación y presentación de resultados 64
4.2.1. Valor Presente Neto (VPN O VAN) 65
4.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR) 65
4.2.3. Tasa de Descuento 66
4.2.4. Periodo de Recuperación de Inversión 66
4.2.5. Relación Beneficio Costo 67
4.2.6. Punto de Equilibrio 67
4.2.7. Índices financieros 68
4.3. CONCLUSIONES 69
4.4. RECOMENDACIONES 69
5. REFRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de Negocio 35
Tabla 2: Misión 36
Tabla 3: Visión 36
Tabla 4: Valores 37
Tabla 5: Perspectiva Financiera Clientes 38
Tabla 6: Procesos Internos 39
Tabla 7: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento 40
Tabla 8: Matriz FODA 41
Tabla 9: Cadena de Valor 42
Tabla 10: Monitoreo Administrativo 49
Tabla 11: Monitoreo Administrativo de Empleados 50
Tabla 12: Monitoreo Administrativo de Clientes 51
Tabla 13: Monitoreo Administrativo de Proveedores 52
Tabla 14: Activos 53
Tabla 15: Activos Fijos 53
Tabla 16: Construcciones e instalaciones 53
Tabla 17: Maquinaria y equipo 54
Tabla 18: Equipos de oficina 55
Tabla 19: Equipo de Cómputo 55
Tabla 20: Muebles y enseres 56
Tabla 21: Gastos Administrativos 57
Tabla 22: Gastos de Ventas 57
Tabla 23: Estado de Situación 58
Tabla 24: Estado de resultados integral 59
Tabla 25: Ingreso por ventas 60
Tabla 26: Presupuesto de compras 61
Tabla 27: Estado de Situación Proyectado 62
Tabla 28: Estado de resultado integral 63
Tabla 29: Flujo de caja 64
Tabla 30: VAN 65
Tabla 31: Tasa Interna de Retorno (TIR) 65
Tabla 32: Tasa de Descuento 66
Tabla 33: Periodo de Recuperación de Inversión 66
Tabla 34: Relación costo beneficio 67
Tabla 35: Punto de equilibrio 67
Tabla 36: Índices Financieros 68

ÍNIDCE DE FIGURAS

Ilustración 1: Logo Bogati 25
Ilustración 2: Logo Tutto Fredo 30
Ilustración 3: Logo Bogati 31
Ilustración 4: Cuadro de Mando Integral 43

RESUMEN EJECUTIVO

Bogati, helados con queso, se ha dedicado a la producción y comercialización de productos de heladería con sabores de fruta naturales y su distintivo de queso desde el 2018, tiempo en el cual la marca ha experimentado varias fases de introducción de los productos ofertados, desarrollo y posicionamiento en el mercado nacional como latinoamericano posteriormente. Es así como, esta investigación pretende desarrollar el plan de negocios para la adquisición de una franquicia para la ciudad de Tulcán, por su presencia en casi todas las provincias del Ecuador y tomando en consideración a esta ciudad fronteriza como un punto estratégico para el consumo y comercialización de los productos Bogati a nivel nacional y turístico. La adquisición de la franquicia permitirá comercializar los tradicionales helados artesanales y fusionarlo con la industria para ofertarlo como un producto de la industria con todo el desarrollo tecnológico y técnicas innovadoras actuales, para que se detalle estrategias que permita la mejora en toda la línea de producción y se obtenga productos estandarizados a través de la innovación y mejora constante.

Palabras claves:

Franquicia, Bogati, línea de producción, innovación, industria heladera, helados de paila.

ABSTRACT

Bogati, ice cream with cheese, has been dedicated to the production and marketing of ice cream products with natural fruit flavors and its distinctive cheese since 2018, time in which the brand has experienced several phases of introduction of the products offered, development and positioning in the national and Latin American market later. Thus, this research aims to develop the business plan for the acquisition of a franchise for the city of Tulcán, due to its presence in almost all provinces of Ecuador and taking into consideration this border city as a strategic point for the consumption and marketing of Bogati products at the national and tourist level. The acquisition of the franchise will allow to commercialize the traditional handmade ice cream and merge it with the industry to offer it as a product of the industry with all the technological development and current innovative techniques, so that strategies are detailed that allow the improvement in the entire production line and standardized products are obtained through innovation and constant improvement.

Key words:
Franchise, Bogati, production line, innovation, ice cream industry, paila ice cream.

INTRODUCCIÓN

La tradición de los helados de paila ha logrado posicionarse en el mercado a pesar de la competencia de la industria, sin embargo, ha buscado mecanismos para mejorar su calidad e innovar en cada uno de los productos ofertados. Por lo tanto, la compra y venta de franquicias toma un papel de suma importancia, de manera que permite a los negocios familiares crear una capacidad propia de expansión a nivel nacional vinculada directamente con el proceso de innovación tecnológica.

Es así como Bogati, ha logrado ser la primera cadena perteneciente a la industria heladera en encontrarse en casi todas las provincias del Ecuador, y tomando en cuenta que el helado es un producto apto para el consumo de todas las edades, esta investigación procura cubrir el segmento insatisfecho del mercado, ofertando los productos con un toque distintivo en calidad, sabor, tamaño y variedad.

Por otro lado, el desarrollo de los productos Bogati provienen de fuentes sostenibles trabajando de la mano con productores locales y materias primas nacionales para continuar con la historia tradicional de los helados de paila, pero ahora buscando optimizar la línea de producción para mejorar y aumentar las ventas de los productos de heladería e implementar los de cafetería como distintivo de esta línea heladera, además que los negocios han buscado adaptarse a las nuevas necesidades de los cambios que se generaron con la emergencia sanitaria y las restricciones para prevalecer el cuidado de la población.

Ahora bien, el estudio a realizarse directamente con el plan de negocios para la adquisición de una franquicia de Bogati en la ciudad de Tulcán, se enfoca en los procesos y la factibilidad de las franquicias heladeras con el fin de determinar las formas de innovación de esta cadena de alimentos y tomar en consideración los procesos productivos para el incremento de las ventas, producción y su posicionamiento en el mercado nacional, y posteriormente en el mercado de América Latina como uno de los objetivos de la marca Bogati.

1. METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

1.1. Descripción de la modalidad de trabajo de Integración Curricular

Plan de negocios para la adquisición de una franquicia de helados “Bogati” en la ciudad de Tulcán.

1.2. Planteamiento del Problema

La industria de helados de paila representa apenas entre el 15 y 20 por ciento de la industria de helados en general y son pocas las marcas que han decidido traspasar este producto tradicional y de elaboración artesanal a un producto que se realice en fábrica (El Universo, 2021).

Bogati es una empresa familiar fundada en 2018 que cuenta con presencia en 23 de las 24 provincias del país. Además, busca posicionar su marca en otros países de forma rápida y eficiente como lo ha hecho en Ecuador; Colombia será el siguiente objetivo con 20 locales hasta cerrar el año y México o Perú son los mercados afuturo a partir del año 2023 (Forbes, 2022).

A lo largo de su corta trayectoria, Bogati, halogrado posicionarse como una marca fuerte dentro del mercado; cuenta con una planta de aproximadamente 10 000 metros cuadrados en la ciudad de Ibarra, así como también con cerca de 200 locales en el país (Forbes, 2022).

Tulcán representa una gran oportunidad de mercado para la industria de los helados en general, donde no existe presencia considerable de este tipo de negocios. (Melo, 2016).

Adquirir una franquicia de Bogati representa una inversión aproximada de 25 000 dólares, repartidos entre derechos de compra de la franquicia y adecuación del local comercial. La ventaja en este caso se encuentra en la categorización interna de la empresa en dónde existen tres niveles de franquiciados (gold, silver y bronze) en dónde a partir de los méritos se puede alcanzar una posición de participación en la toma de decisiones de la empresa, así como también aspirar a la adquisición de futuras franquicias en otros países (Forbes, 2022).

Son todos estos antecedentes los que motivan a realizar este plan de negocio para la adquisición de una franquicia en la ciudad de Tulcán, dónde varios factores se encuentran a favor (mercado, logística, situación geográfica, clima, materia prima, etc.); además, no existe ningún local de la franquicia Bogati en la ciudad y tampoco en toda la provincia. Ahora bien, el mayor reto se encuentra seguramente en el traslado de la materia prima desde la planta en la ciudad de Ibarra. Sin embargo, el rápido y sostenido crecimiento de la empresa en las otras regiones del país hacen de Bogati una opción interesante de inversión.

1.3. Objetivos del estudio

1.3.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocios para la adquisición de una franquicia de helados "Bogati" en la ciudad de Tulcán.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la industria actual de helados tradicionales con queso en la ciudad de Tulcán.
- Conocer el modelo de negocio que utiliza la franquicia Bogati para la venta de helados.
- Realizar el análisis financiero para la inversión en la franquicia.

1.4. Justificación del estudio

La industria de helados de paila ha fomentado a lo largo de las décadas el fortalecimiento de los emprendimientos familiares, ya que esta tiene más de cien años de tradición en el país. Su origen se remonta a la ciudad de Ibarra siendo esta la principal para su producción y elaboración. Además, esta delicia gastronómica se ha expandido para todas las regiones del Ecuador con diferentes marcas, en la que se destaca una empresa de reciente creación en el mercado (RT, 2018).

Bogati nace en el año 2018 con la intención de convertirse en la primera franquicia con proyección internacional de los tradicionales helados con queso. Actualmente tiene presencia en 23 de las 24 provincias del país y se encuentra en planes de crecimientohacia

toda Latinoamérica. La importancia de esta empresa radica en dos ejes diferenciadores sobre la competencia: Desarrollo Sostenible enfocados con los ODS 2030 y la atención a varios grupos del mercado insatisfecho dentro de la industria heladera, lo que ha generado un crecimiento sostenible y rápido con alrededor de 200 locales a nivel nacional (Bogati, 2022).

Justamente la provincia del Carchi representa una oportunidad de mercado destacada por sus ventajas geográficas y poblacionales. Desde un punto de vista interno de la organización, la cercanía de la fábrica y la facilidad de adquirir materia prima a costos bajos, representan factores favorables para el posicionamiento de un negocio de este tipo. Además, no existen actualmente locales en la capital, ni tampoco en el resto de la provincia de esta franquicia, lo que genera un mercado insatisfecho ideal para el posicionamiento de esta empresa (CARCHI PREFECTURA, 2017).

La adquisición de una franquicia de los helados Bogati ha demostrado ser una alternativa rentable de inversión, con retornos superiores a la media de las opciones que entrega el sector financiero tradicional y las oportunidades de crecimiento internas dentro de la organización presentan opciones interesantes para un potencial desarrollo incluso con miras hacia mercados internacionales (Forbes, 2022).

Por último, la finalidad del desarrollo de este plan de negocios para la franquicia de helados Bogati en la ciudad de Tulcán, parte de la idea de aplicar todos los conocimientos adquiridos durante la carrera y de esta forma obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

1.5. Tipo de estudio y diseño metodológico

1.5.1. Campo o universo de la investigación

Esta investigación se desarrollará en base a la industria de helados y la adquisición de una franquicia Bogati en la ciudad de Tulcán, dicha industria se encuentra por personas relacionadas con el giro del negocio; conformadas principalmente por residentes de la zona, turistas a nivel local, nacional y extranjeros, mismos que

entregan la información necesaria para el estudio.

El campo de estudio de la investigación tiene un enfoque cualitativo, con un alcance exploratorio – descriptivo ya que de esta forma se espera generar el plan de negocios para la franquicia (Sampieri, 2010).

1.5.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio para el presente plan de negocios corresponde a un exploratorio, de manera que, el objetivo de este estudio es examinar un tema o problema de investigación que no ha sido estudiado a profundidad antes y que nos permite desarrollar el tema de investigación correspondiendo al mismo en su primera fase (Cauas, 2015).

Adicional, para analizar los diversos factores del objeto de la presente investigación se utilizará el tipo de estudio descriptivo, por lo que permite demostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto y situación (Sampieri, 2010).

Por lo tanto, ambos tipos de estudio permitirán recolectar la información necesaria para que la investigación logre completar el plan de negocios y posterior ejecución.

1.5.3. Tipo de diseño

El desarrollo de la presente investigación tendrá un enfoque cualitativo para la recolección de datos que se logra efectuar mediante la observación para construir las relaciones entre los objetos de estudio, categorías y proposiciones teóricas, que pretenden determinar la teoría que logre justificar los datos recolectados mediante el estudio de los fenómenos diferentes como semejantes y desarrollar una teoría explicativa (Quecedo & Castaño, 2002).

Además, el diseño de esta investigación es no experimental, de manera que no se manipulará ni se someterá a pruebas de estudio, por lo que se observa los fenómenos tal y como se encuentran en su contexto natural para los futuros análisis; así bien, en

la investigación no experimental resulta imposible asignar aleatoriamente a los sujetos o sus condiciones (Kerlinger, 1965).

1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Resulta necesario determinar los métodos y técnicas de recolección de información, mismas que serán primarias y secundarias, de forma que se pueda obtener resultados y datos confiables que sirvan para desarrollar la investigación.

1.5.4.1. Fuentes primarias

La información primaria será obtenida a través de personas que guardan una relación de tipo directa con la empresa. Para se utilizarán técnicas exploratorias como la observación y las entrevistas, que bridarán datos e información útil para el desarrollo investigativo.

1.5.4.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias contienen la información complementaria necesaria para sustentar a las fuentes primarias. Estas fuentes serán principalmente obtenidas mediante el internet, revistas, páginas web, medios digitales, repositorios, redes sociales oficiales, etc. Además, se tomará en consideración al amplio grupo de bibliotecas digitales de la PUCE, así como también la propia biblioteca de la universidad.

1.5.4.3. Procesamiento de datos

Toda la información cualitativa y los resultados de las técnicas de recolección de información, así como su interpretación y presentación, serán procesados a través de las distintas herramientas de software de Microsoft Office.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Teórico

La historia del helado se remonta hace aproximadamente 3000 años en China ya que la cocina de los emperadores buscaba otros sabores que fueran de la fortuna para sus imperios, es así como mezclaban hielo compactado con vino, fruta, miel y especias para que sea el alimento que los emperadores disfruten al momento de descansar; así bien, el helado era considerado solo para las clases altas porque los ingredientes eran difíciles de conseguir (Peralta, 2018)

Ahora bien, en el Ecuador, los tradicionales helados de paila llevan por más de 100 años evolucionando su sabor, ya que según la historia, este producto nació en la ciudad blanca, Ibarra; ya que durante la ocupación inca los nativos hacían el helado tomando el hielo de la punta del volcán más cercano, en este caso del Imbabura; y las historias relatan como caminaban hacia las montañas para empacar los bloques de hielo con unas capas gruesas de paja y hojas de frailejón que funcionaban como aislantes térmicos para posteriormente depositarlos en un caldero grande de cobre denominado paila con otros productos como azúcar, jugos de fruta y en algunas ocasiones leche, para tener el resultado del helado (Helados "Mi Pueblo", 2018).

Por otro lado, la añadidura del queso rallado al helado de paila provoca una explosión de sabores en el paladar ya que este ingrediente es derivado de la leche; y es en 1896 cuando Rosalía Suárez tuvo la idea de crear este nuevo postre en la ciudad de Ibarra, creando este emprendimiento familiar que lograría trascender a través de los años con nuevas generaciones y en diversos lugares del país (Agroecuador, 2021).

La importancia económico-social del presente estudio, así como la viabilidad del mismo, se ven reflejadas en el estudio de Guerrero (2018) donde se afirma que: “Las fruti-heladerías ofrecen productos que son saludables y a la vez son golosina para los niños, jóvenes, adultos y también parte de adultos mayores, es por esto que en cuanto a lo afectivo lo que generan en un ambiente de integración familiar, son lugares donde las personas disfrutan de su familia y a la vez degustan de productos refrescantes” (pág. 52).

La ciudad de Tulcán presenta una alternativa interesante para la adquisición y ubicación de una franquicia de helados debido a la demanda insatisfecha que existe en la ciudad fronteriza, así como también el hecho de que los negocios de comida y telecomunicaciones son los que más aportan al constante crecimiento económico de la ciudad y la región (GAD Tulcán, 2022)**.**

La planeación o el arte de planear es en esencia una forma de anticiparse al futuro, mediante esta estrategia los empleados de cualquier nivel de jerarquía organizacional pueden adelantarse a la situación que se les presenta de acuerdo con la situación y el entorno dentro de la cual esta se desarrolla (Vinegra, 2007)

Los planes de negocios es un documento que se encarga de explicar en dónde se encuentra la organización, hacia dónde va, marca las señales de avance y ayuda a solventar los inevitables problemas que se puedan presentar a futuro en las distintas áreas de la organización (Stutely, 2000).

En esencia, el plan de negocios sirve para describir detalladamente las actividades comerciales, de producción, logística, recursos humanos, financieras y demás, mediante las cuales la empresa cumplirá con sus objetivos y por ende generará ingresos; en este sentido este será un documento esencial en la búsqueda de financiamiento, ya que suele ser la carta de presentación para inversionistas y entidades financieras que puedan inyectar el capital necesario para que puedan llevarse a cabo las actividades planificadas (Castillejo, 2015).

Para la elaboración del plan financiero en esencia se deben considerar los siguientes componentes: objetivos y metas, análisis de la situación interna de la empresa y externa (del mercado), evaluación económica y social, y valuación financiera; existen otros elementos que se pueden incluir dentro del plan, pero todo dependerá del giro de negocio y de la situación de la empresa (Quijano, 2010).

En el Ecuador la normativa legal aplicable para este tipo de negocios se encuentra en una situación diferencial en comparación con otros países de la región, esto se debe a que no existe legislación directa aplicable específicamente y las franquicias se rigen por disposiciones legales del Código Civil, Código de Comercio, Código Laboral y demás leyes relacionadas, así como también toda la normativa legal del país en donde opera la empresa,

pero principalmente tanto el franquiciado como el franquiciante llegan a consensos por acuerdo entre las partes (Romero, 2022).

En cuanto a organismos relacionados a las franquicias, los principales entes encargados del control y administración de justicia para las franquicias son: SRI como ente encargado de la regulación y control de la tributación en el país con todos los códigos, leyes y reglamentos aplicables; municipios con todas sus leyes y reglamentos para el cobro de tributos de orden predial; Defensoría del Pueblo con la Ley de Defensa del Consumidor; Superintendencia del Poder de Control de Mercado con la Ley Orgánica de Regulación y Poder del Control de Mercado: Servicio Nacional de Derechos Intelectuales con la Ley de Propiedad Intelectual; Ministerio del Trabajo con el Código del Trabajo y finalmente la Superintendencia de Compañías con la Ley de Compañías, códigos, suplementos y reglamentos aplicables para la creación de franquicias (Villagran, 2022).

Otros aspectos normativos para considerar son todos los reglamentos internos de Bogati, así como los acuerdos a los que se llegan con el franquiciante el momento de la firma del contrato de adquisición de la franquicia. Para empezar, el franquiciante hace que los interesados aprueben un examen psicológico que se hace a través de la plataforma EVALUAR, una vez aprobada con un mínimo del 80% se agenda una reunión con el gerente de franquicias, quien solicitará una prueba financiera y en caso de aprobar las dos pruebas se realizará el otorgamiento de la franquicia. (Bibliografía y desarrollo de la redacción pendiente a reunión con el gerente de franquicias).

Según una investigación acerca de la creación de una heladería temática en la ciudad Quito de Romero (2022): “A través de los estudios financieros, se concluye que el proyecto es factible para su realización, con un retorno de inversión de los cuarenta y cinco puntos noventa y tres por ciento, y una recuperación de la inversión dentro de tres años un mes y seis días. De manera que estos datos reflejan la viabilidad de la heladería.” Queda demostrado que la factibilidad de este tipo de negocios es favorable, como alternativa de inversión, en contraposición con el mercado financiero tradicional” (pág. 77).

En cuanto al enfoque de las franquicias como método de inversión frente a los distintos riesgos y situaciones que enfrenta constantemente el país Aucapiña (2021) afirma que: “Con la implementación de la franquicia la empresa ha mantenido un ritmo creciente y ascendente en el mercado ecuatoriano, pese a las crisis vividas en el país” (pág. 54).

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. Misión

La misión es, en definitiva, todo aquello que la empresa quiere alcanzar en un determinado periodo de tiempo; se puede entender a la misma respondiendo a la pregunta, qué hace la organización en el día a día; además la misma debe servir de enfoque tanto para externos (clientes, proveedores y competidores) como para internos (colaboradores y directivos) (Barraza, 2019)

2.2.2. Visión

La visión es la encargada de articular un panorama que cumple con ciertas características como son: credibilidad, realismo, ambición, debe ser atractiva y además debe promover el alcance de una situación mejor a la actual, de forma tal que resulte motivante para todos los actores relacionados con la organización (Rivera, 1991).

2.2.3. Mercado

El mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales que mantienen una necesidad determinada, cuentan con el dinero para satisfacer esta necesidad y la voluntad para ejecutarla; en otras palabras, constituye la oferta y demanda, como principales fuerzas del mercado, que se maneja mediante procesos de intercambio para satisfacer las necesidades o deseos (Thompson,2005).

2.2.4. Empresa

Este término corresponde a una entidad en la que su estructura se encuentra conformada generalmente por aspiraciones, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras, pero sobre todo por personas. Al mismo tiempo, permite el desarrollo de la transformación y producción de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de un grupo objetivo o de la sociedad en sí mismo para obtener un beneficio o utilidad (Thompson, 2006).

2.2.5. Plan estratégico

El plan estratégico es un documento en el cual, a partir de un análisis previo, y con la colaboración de personal interno, se determinan las estrategias a tomarse para el desarrollo organizacional adecuado, generalmente está enfocado en objetivos y metas en un mediano plazo que suele rondar de 1 a 5 años y es aplicable a todo tipo de organizaciones con distintos fines e incluso de distintos sectores empresariales (De Vicuña, 2017).

2.2.6. Matriz FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de dos tipos de factores: fuertes y débiles, que de forma general corresponden al diagnóstico de la situación interna de una organización; así como también la evaluación externa, de acuerdo con sus oportunidades y amenazas (Sarli, Gonzalez & Ayres, 2015). De esta forma Thompson y Strikland (1968) determinan que, el análisis FODA corresponde directamente con el efecto que genera una estrategia para lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación externa.

2.2.7. Franquicia

La franquicia corresponde a una estrategia de negocios que está basado en un sistema de comercialización y prestación de servicios, donde el franquiciante ofrece, a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta de exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado (Alba, 2005).

2.2.8. Helados de paila

Son una tradición gastronómica de Ecuador, originarios de la región Andina. Están elaborados de forma artesanal implementando técnicas que se han transmitidos por generaciones, por lo general la mayoría de los sabores son de frutas y tiene una textura cremosa que se logra por su preparación a mano en cuenco de bronce (Ecuatoriana, 2022).

2.2.9. Local comercial

Es el tipo de inmueble que constituye un objeto de valoración por las características que representan sus atributos al momento de incursionar en una modelo de negocio; por ejemplo, el inmueble determina, la superficie, forma geométrica, calidad de pavimentos y fachada, el precio del mercado, calidad de la zona y ubicación general e incluso la actividad económica por la que se le da uso comercial (Tabales, Carmona & Caridad, 2017).

2.2.10. Materia prima

Es conocida como un bien intermedio que se ha transformado durante el proceso de producción que lleva hasta convertirse en un ben de consumo, ya que algunos de los bienes materiales no pueden ser utilizados de forma directa por los consumidores, porque corresponden como el primer eslabón de la cadena de fabricación de los productos que se comercializan y son aptos para el consumo (Caballero, 2022).

2.2.11. Marca comercial

Corresponde como uno de los bienes intangibles, puesto que es un activo que físicamente no tiene una correspondencia con la importancia que cuenta tanto para la organización y especialmente para el consumidor; por lo tanto, la marca es un signo que logra diferenciar los bienes y servicios de la empresa frente a la competencia que opera en el mercado (Schmitz, 2012).

2.2.12. Capacitación

Es un proceso que posibilita al capital humano la formación en ciertos conocimientos y herramientas que logran modificar y fortalecer tanto los comportamientos como diversos procesos de la organización correspondiente; de esta manera, logra aumentar la posibilidad de cumplimiento de los objetivos y propósitos de la organización y de las actividades personales del personal (Jaureguiberry, 2022).

3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

3.1. Levantamiento de información

Se estima que en Ecuador existen alrededor 150 referencias de productos de helados, distribuidas entre las principales marcas, aproximadamente el 80% de la industria está basada en la paletería (el 20% restante se divide entre helados de paila, conos, copas, repostería, etc.); este sector vendió cerca de 300 millones de paletas de helado en el año 2019, lo que representaría un per cápita de 18 paletas por habitante (El Universo, 2021).

3.1.1. Historia de las empresas en el sector de los helados con queso

Fue el año 1896 cuando la idea de los helados de paila como modelo de negocio se instauró en la ciudad de Ibarra, su fundadora fue la señorita Rosalía Suárez, quien con solo 16 años abrió su primera heladería; pero fue su hija Angélica Suárez quien dio el impulso necesario para hacer conocer este producto a nivel nacional (Agroecuador, 2021).

La idea de aplicar queso a los helados de paila nace de igual forma en la ciudad de Ibarra ya que es en esta ciudad, donde bajo la influencia de la tradición colombiana, se empieza a realizar esta técnica gastronómica; es bien conocido que en el país vecino se ponía queso rallado sobre las ensaladas de frutas y fue la emblemática heladería “La Bermejita”, de la ibarreña Rosalía Suárez quien implementó esta práctica en el año 1986, a los ya tradicionales helados que se servían en su cafetería (El Telegrafo, 2022).

La gran aceptación que tuvo este producto hizo que muchas personas a nivel nacional emprendan proyectos de heladerías y cafeterías con los helados de paila con queso, como el principal plato de degustación; actualmente es muy fácil encontrar en cada ciudad del Ecuador a tradicionales helados y existen varias marcas y negocios reconocidos que se dedican a esta actividad (Vivanco, 2015).

Bogati es una empresa que desde el 2019, a través de su gerente general Santiago Castro, reconoció el potencial que generaban los helados con queso y lograron hacer que un proceso tradicionalmente artesanal, evolucione hacia la industrialización; estos avances no vinieron solo desde el punto de vista de manufactura, sino que también desde lo administrativo, por

lo que actualmente cuentan con una línea variada de productos y un potencial de crecimiento económico considerables, con alrededor de 200 locales a nivel nacional y una proyección de expansión a varios países (Expreso, 2022).

3.1.2. Condiciones actuales de las empresas heladeras en la ciudad de Tulcán

Tulcán es la capital de la provincia del Carchi y actualmente es la ciudad que se encuentra más al norte del Ecuador, esto genera que exista una gran relación comercial con el vecino país de Colombia; hoy por hoy la ciudad de Tulcán es el centro económico de la provincia en donde se encuentra asentada una creciente industria hotelera, aeropuerto, varios centros de diversión, lugares turísticos y una considerable industria de servicios enfocada en los alimentos (INEC, 2010).

La ciudad de Tulcán ha tenido constantes cambios dentro del balance de sus actividades económicas, principalmente por el impacto de la pandemia y el cierre de la frontera, donde el intercambio de productos fue mermado de forma considerable; por lo tanto, las actividades relacionadas con el comercio de bienes sufrieron de bajas alarmantes, mientras que las actividades relacionadas con la venta de alimentos, agricultura, salud y demás consideradas de primera necesidad subieron, tomaron un rol preponderante (BCE, 2020).

A medida que la pandemia ha ido pasando, se generó la reapertura de la frontera, lo cual a su vez hizo que la economía de la ciudad de Tulcán recupere su forma tradicional, pero esta reapertura de mercados vino acompañada con altos repuntes de emprendimiento que son una consecuencia del cierre de varios negocios producidos durante la epidemia del COVID 19 (Urgilés & Urgilés, 2021).

En cuanto a la industria de helados en Tulcán, se ha visto un gran crecimiento en los últimos 25 años, la influencia de la ciudad de Ibarra que se encuentra a 127 kilómetros de distancia y cuna de los helados de paila, es notoria; generalmente este tipo de negocios tienen una gran aceptación por parte del público tulcaneño, pero la elaboración de los distintos productos se sigue realizando de forma artesanal (LaHora, 2020).
No existe propiamente un estudio de la industria de helados en la ciudad de Tulcán, pero de acuerdo con datos del último censo económico realizado por el INEC, la industria de actividades de comercio y servicio de comidas, generan alrededor de USD 6.7 millones de

dólares en ventas anualmente y emplea cerca de 480 personas en 1108 establecimientos (INEC, 2011).

3.1.3. GENERALDADES

3.1.3.1.Nombre o Razón Social

Al ser esta una franquicia a nivel nacional, la razón social será la misma para todos los locales Bogati Helados con Queso. Esta es una marca posicionada ya en el mercado y en la mente de los consumidores y que ha recibido un impulso considerable de varios influencers, lo que ha generado una idea de juventud y jovialidad alrededor de todos los productos ofrecidos.

3.1.3.2.Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Bogati permite a todos los franquiciados por temas legales y contables, constituir a cada franquicia como compañías unipersonales de responsabilidad limitada, la principal característica de este tipo de empresas es que se requiere de un solo socio quien de forma exclusiva será el responsable de invertir el capital total y por lo tanto será el gerente general de cada establecimiento; dicho capital asignado no podrá ser menor al producto de la multiplicación de la remuneración básica del trabajador general y la persona que constituye la empresa es una persona jurídica totalmente independiente y diferente de la persona natural poseedora (Información Jurídica Inteligente, 2022).

Código CIIU: I561002. La empresa se ubica dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), en el nivel 1 dentro de la sección I correspondiente a actividades de alojamiento y de servicio de comidas y de forma subsecuente, el segundo nivel corresponde a las siglas I56 referente a servicio de alimento y bebida (Castro, 2022).

3.1.3.3.Imagen Corporativa

Ilustración 1: Logo Bogati

Fuente: Página Web de Bogati

3.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1.4.1. Entorno General

3.1.4.1.1. Factores Políticos

Desde el posicionamiento de Guillermo Lasso, los procesos de inversión han sido uno de los logros más importantes del primer año de gestión de este mandato presidencial, logrando así la inyección de $ 5.000 millones por la suscripción de contratos de inversión; por otro lado, el denominado "Gobierno del Encuentro" ha buscado fortalecer las oportunidades para la consecución de negocios con el fin de lograr un incremento en el desarrollo nacional, por lo que existen acciones para impulsar la competitividad del sector privado como los incentivos tributarios, de manera que este sector es un pilar importante en este periodo presidencial (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

Así mismo, desde el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022) se mantiene una agenda que busca impulsar la competitividad y productividad en tres pilares fundamentales para el país: Ecuador productivo, Ecuador lo vale y Ecuador innova; de esta forma, se busca sentar bases de competitividad, disminuir los costos de producción, ampliar nuevas oportunidades de inversión con diversos acuerdos comerciales con las principales naciones estratégicas en el mundo (Estados Unidos, Canadá, China, Corea del Sur, México), e incluso generar espacios para agregar productos con innovación, identidad y valor.

Por otro lado, la idea del ejecutivo de comenzar con el Proyecto de Ley de Inversiones significa un cambio total en la economía nacional, ya que esta propuesta de norma se sustenta en algunos ejes esenciales: asociaciones público-privadas, consolidación del marco jurídico adecuado para el mercado de valores (internacional, nacional), y otras propuestas de transformación digital, que lograría crear un escenario ideal para la generación de empleo (Secretaria General de Comunicación, 2022).

3.1.4.1.2. Factores Económicos

En primer lugar, la economía nacional para el "Gobierno del Encuentro" era un reto para alcanzar un verdadero crecimiento sostenible para contrarrestar los efectos de la pandemia y

el nivel desempleo en el año 2021; por lo que el gobierno ha buscado poner las finanzas públicas en orden y cerrar de forma paulatina el déficit fiscal, para lo cual el país se encontraba bajo un programa con el FMI que generen políticas en materia de calidad del gasto público, promoción del empleo y lucha contra la corrupción e incluso la imperativa necesidad de crear programas que busquen combatir la inseguridad y violencia para disminuir la crisis (Villareal, 2022).

Sin embargo, para el año 2022 la guerra de Ucrania, pugnas de poder entre el ejecutivo y el legislativo, y los confinamientos en China podrían generar cambios en el clima de negocios en el Ecuador. Por un lado, la invasión de Rusia a Ucrania complico el comercio con los países que se encuentra en la zona Euroasiática, a la que Ecuador envía el 25% de los productos bananeros; así mismo, las sanciones impuestas por parte de Estados Unidos y países de la Unión Europea a Rusia provocaron que se reduzca la financiación y se eleve el precio de materas primas como el petróleo y gas natural; ahora bien, la inestabilidad política ,como uno de los factores más importantes, ha hecho que el Índice de Clima Económico se deteriore en el país, lo que ha provocado que el proyecto de Ley de Inversiones enviado por el ejecutivo se archive en la Asamblea Nacional (Coba, 2022).

3.1.4.1.3. Factores Sociales

Los desempeños de la economía ecuatoriana para el incremento del sector productivo y nuevos negocios locales se ha visto afectado por diversos factores como la falta de confianza en la política económica y la corrupción, lo que provoca que las expectativas sobre el desempeño de la economía ecuatoriana en lo que resta del 2022 se caracterice por la incertidumbre asociada a: la falta de confianza en la política económica del país, el incremento por la mayor desigualdad social e incluso por el deterioro de las oportunidades en el mercado laboral y la pérdida del poder adquisitivo de los hogares ecuatorianos por la inflación, y la corrupción del Ecuador en la compra pública fraudulenta (Coba, 2022).

De la misma forma, el Estado se encuentra en crisis y el sector privado tiene poco trabajo, por lo que las alianzas entre las dos partes son fundamentales para permitir el desarrollo de los proyectos que logren rehabilitar las oportunidades laborales para los ecuatorianos en la mayoría de las provincias, incluso para mejorar los acuerdos comerciales firmados en el mercado internacional (Coba, 2022).

3.1.4.1.4. Factores Tecnológicos

La digitalización está cambiando la forma de producción de la mayoría de los negocios y en comparación con las demás industrias, incluida la de alimentos y bebidas, la gran mayoría de fabricantes de helado pueden sentirse amenazados para automatizar sus procesos de producción por la tradición que conlleva el oficio; sin embargo desde las empresas más pequeñas hasta lo grandes productos internacionales han buscado mejorar sus operaciones mediante la incorporación de herramientas digitales en sus procesos de producción (FEPALE, 2022).

Por ejemplo, el Ice Cream Line Insight ha logrado mantener una producción continua para que el helado no se derrita, es decir reducir el tempo de inactividad para optimizar la producción, así la conectividad y los datos garantizan que las máquinas de helado estén en funcionamiento y no exista ninguna falla, para que toda la información repartida en los puntos de producción mejore su eficiencia, reduzca residuos y garantice la seguridad alimentaria (Tetra Pak, 2022).

Así también, existe el Robot llenador de helados Tetra Pak M1, que logra automatizar el llenado manual de helados a pequeña escala y ahorra el tiempo de producción para los fabricantes de helado que producen más variedad con líneas de menor capacidad (Tetra Pak, 2022).

3.1.4.1.5. Factores Ecológicos (Ambientales)

Existe una relación directa entre los distintos recursos, que pueden ser renovables y no renovables, con el desarrollo de las industrias; por lo mismo resulta de suma importancia determinar procesos de producción que sean amigable con el medio ambiente y que permitan la menor cantidad de contaminación y desechos no reutilizables (Montalvo, 2012).

En Bogati existe gran consideración al aspecto ambiental ya que todos los productos de la carta son hechos en base a frutas y todas las recetas son 100% libres de endulzantes, colorantes y preservantes, esto se debe principalmente a dos motivos: conservar el mayor sabor natural posible y evitar el daño ambiental en los campos de cultivo; además el 90% de los envases son biodegradables, lo que denota el interés de la empresa por el cuidado frente

al impacto ambiental; así mismo Bogati incluye dentro de los precios de venta un porcentaje que servirá para la compra de semillas de árboles y la siembra de un millón de los mismos en colaboración con la PUCE y otros organismos que tienen una orientación ambiental (Muñoz, 2022).

3.1.4.1.6. Factores Legales

Las empresas en el Ecuador se encuentran regidas por varias leyes y bajo el ordenamiento de varias instituciones públicas, es así que en el caso de Bogati se debe tener un especial énfasis en cuanto a la Superintendencia de Compañías, SRI, Ministerio de Finanzas, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca; en la actualidad el gobierno de Guillermo Lasso ha impulsado varias políticas que buscan poner "más Ecuador en el mundo y más mundo en el Ecuador" por lo que la normativa pública ha visto que su enfoque se ha dirigido precisamente en facilitar acuerdos nacionales e internacionales que favorezcan la inversión como medida de desarrollo (Andrade, 2003).

Siguiendo la agenda política en temas de inversión en febrero del 2022, se presentó a la Asamblea Nacional el Proyecto de Ley Orgánica para atracción de inversiones, fomento de inversiones, fortalecimiento del mercado de valores y transformación digital; dentro del cual se presentan varias reformas para 18 códigos y leyes vigentes, creación de zonas francas y nuevas reglas para la asociación pública-privada; este proyecto fue archivado por la Asamblea y se espera presentar otro proyecto de ley con carácter urgente a finales del mes de septiembre (Chejín, 2022).

3.1.4.2.Entorno Específico

3.1.4.2.1. Competidores

3.1.4.2.1.1.Tutto Fredo S.A.

Heladerías Tutto Fredo S.A. nace en el año 2000 en Cuenca y que cuenta con un modelo de franquicias de amplio crecimiento desde el año 2007, actualmente cuenta con más de 40 locales en 12 ciudades del Ecuador, desde el año 2017 cuenta con un local en Tulcán en la zona del Parque Ayora; cuentan con cuatro líneas de productos: la primera es Nice Cream

enfocada en heladería soft y repostería, Yoguberry enfocada en helados de yogurt, Nice Dog enfocada en perros calientes y finalmente Tutto Chocolate que está enfocada en la elaboración de chocolates en distintas presentaciones como apoyo para la línea de heladería (Tutto Freddo, 2022).

Ilustración 2: Logo Tutto Fredo

Fuente: Página web de Tutto Fredo

3.1.4.2.1.2.Gelato Mix

Los helados Gelato Mix abren su primer local en el año 2016 bajo la idea de Paulina y Marcelo de crear un negocio que tenga no solo un enfoque económico, sino también fundamentado en valores y que mezcle las raíces de sus dueños mediante los helados de Ibarra y la exquisita cafetería de la ciudad de Loja, esto les ha permitido crecer bajo un modelo de franquicias con un total de 30 locales en 6 provincias, en el año 2018 finalmente uno de estos locales fue abierto en la ciudad de Tulcán en el sector norte la capital carchense, lo que demuestra la constante idea de crecimiento de la organización. (Gelato Mix, 2022).

Ilustración 2: Logo Gelato Mix

Fuente: Página web Gelato Mix

3.1.4.2.1.3.Clientes

Esta franquicia de helados tiene la ventaja de que se encuentra dirigida a un público sumamente amplio y heterogéneo casi sin distinciones de ningún tipo (edad, género, capacidad adquisitiva, etc.), incluso se ofrecen opciones libres de azúcar para personas con problemas de diabetes y otras enfermedades; el producto estrella del helado con queso es de gran aceptación por parte del público en general y el ambiente que ofrece la heladería

permite que familias, parejas, personas de forma individual, turistas y demás, disfruten de los exquisitos sabores y propuestas de repostería que aquí se producen.

3.1.4.2.2. Proveedores

3.1.4.2.2.1.Bogati

La marca Bogati nace en el año 2018 en la ciudad de Ambato, a raíz de la necesidad de la familia Castro quienes buscaban un negocio que les permitiera progresar económicamente y que tuviera un gran enfoque de expansión, es así que nace la idea de los helados con queso y a partir de ahí mediante un esquema de franquicias actualmente existen en el país cerca de 200 heladerías que replican esta idea en 23 de las 24 provincias del país; la empresa cuenta con una fábrica en la ciudad de Ibarra desde donde se distribuye a todo el país todos los helados e insumos necesarios para cada franquicia, situación preferencial para la ciudad de Tulcán que se encuentra a 2 horas en auto para la entrega de la materia prima. (Forbes, 2022).

Ilustración 3: Logo Bogati

Fuente: Página Web de Bogati

3.2. Análisis de datos

3.2.1. Planificación

3.2.1.1. Análisis Interno

3.2.1.1.1. Segmentos de Mercado

Público en general tanto de la ciudad de Tulcán, como turistas nacionales y extranjeros de un rango sumamente amplio y heterogéneo casi sin distinciones de ningún tipo (edad, género, capacidad adquisitiva, etc.) Incluso se ofrecen opciones libres de azúcar para personas con problemas de diabetes y otras necesidades nutricionales.

3.2.1.1.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la franquicia de helados Bogati en la ciudad de Tulcán radica en la elaboración de productos de heladería y cafetería con un precio accesible, además estos productos cuentan con un alto valor nutricional y son libres de conservantes y colorantes, resaltando el sabor natural de las frutas de nuestro país.

En el aspecto económico la franquicia presenta posibilidades de pago tradicionales, además de algunas únicas como son: bitcoin, payphone, PayPal, de una, etc.

Las instalaciones son un aspecto para destacar, ya que las cocinas tienen tecnología de punta para producir los mejores postres y helados, el ambiente en el lugar es sumamente moderno con un mobiliario comercial donde se destaca un conjunto de sillas y mesas que brindan confort a todos los clientes. Además, la ubicación del local es estratégica en un sector sumamente seguro y con todas las comodidades en cuanto a parqueadero y accesibilidad.

3.2.1.1.3. Canales

Los canales de comunicación de este negocio son una mezcla entre canales tradicionales y modernos, con las redes sociales como principal medio de alcance de nuevos clientes. Adicionalmente, la página web y las aplicaciones de delivery son otras alternativas de comunicación y canales de venta directa. Por último, la mayor cantidad de interacciones vendedor – consumidor se da en el local propio al momento de las ventas personales.

3.2.1.1.4. Relaciones con los clientes

La calidad del producto se refleja con la cantidad de clientes satisfechos que tenga la franquicia con el segmento seleccionado en el sector, de manera que, la relación que mantienen depende de la atención al ingresar al local de servicios hasta su salida, o por la venta de producto mediante redes sociales, incluso a través de la página web. Estos procesos deben lograr que las ventas se efectúen de una manera fácil y sin ningún tipo de inconvenientes, para el cliente mediante su experiencia busque fortalecer el mercado de este tipo de franquicias para una próxima compra. Además, las actualizaciones constantes en redes sociales, mailing o en la página web logran que el cliente a través de promociones o

descuentos efectúen una compra de cualquiera de los productos ofertados de la franquicia y así fidelizar este mercado.

3.2.1.1.5. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingreso es la venta de los productos que se encuentran en el menú de Bogati. Los helados cuentan con un rango de precios que varían desde $1 hasta $4.50, lo que permite que todo el producto sea personalizado: escoger el tamaño del helado, su sabor, e incluso toppings adicionales. Por otra parte, los productos de cafetería son un adicional que ofrece esta franquicia que la diferencia de las otras, como, por ejemplo: postres (pastel, fresas con chocolate), bebidas calientes (tipos de café) y frías (Yogurt, Milshake), y bocadillos (Tostadas, pan de yuca) por un valor aproximado desde un $1 hasta $2.75. Además, si la compra de estos productos se efectúa en las aplicaciones de comida se incluye un valor adicional que es el servicio que se calcula de manera porcentual en relación con el valor final de la compra.

3.2.1.1.6. Recursos clave

La compra de franquicia de Bogati es el principal recurso para que se efectúe el plan de negocio, ya que es el primer paso para el retorno de la inversión, de manera consiguiente, junto al departamento financiero se debe generar un presupuesto de compras para adquirir los insumos necesarios de cocina, repostería y el inmobiliario comercial para la elaboración de los productos de Bogati. Así también, como parte de los recursos clave, está el talento humano para las actividades diarias de producción y atención al cliente.

3.2.1.1.7. Actividades clave

Debido a la naturaleza de negocio, la principal actividad clave es la negociación y firma de convenio para la adquisición de la franquicia, misma que se da en un acuerdo entre privados mediante todo un proceso de selección que se compone de un examen psicológico inicial, que se hace a través de la plataforma EVALUAR, una vez aprobada con un mínimo del 80% se agenda una reunión con el gerente de franquicias, quien solicitará una prueba financiera y en caso de aprobar las dos pruebas se realizará el otorgamiento de la franquicia en una reunión final que se da con la gerencia de Bogati que se da en la ciudad de Ambato.

Una vez adquirida la franquicia será importante la puesta en marcha del negocio, mediante la contratación de personal, con procesos de selección acorde a los reglamentos internos de Bogati. Esta será la actividad previa para empezar la compra y venta de productos de heladería y cafetería que resulta ser la actividad esencial para la generación de ingresos.

Por último y debido a las nuevas tendencias del mercado, tanto el manejo de redes sociales y las aplicaciones de delivery son actividades necesarias para el día a día de la organización, ya que son los principales canales de venta y comunicación con los clientes.

3.2.1.1.8. Asociaciones clave

Para la puesta en marcha de una franquicia de Bogati será fundamental generar buenas relaciones con distintas entidades en varios campos de acción, desde el punto de vista financiero, encontramos en la Cooperativa San Antonio un socio estratégico para la inversión inicial.

La empresa Bogati será la principal fuente de recursos materiales e intelectuales con la entrega de toda la materia prima y productos terminados, así como los procesos y recetas necesarios para la elaboración del menú.

Finalmente, debido a las nuevas formas de venta que han tenido un repunte a partir de la pandemia, las redes sociales y aplicaciones de delivery son alternativas sumamente útiles para alcanzar nuevos clientes y llegar nuevos nichos de mercado.

3.2.1.1.9. Estructura de costos

La estructura de costos de la franquicia de Bogati se divide en costos fijos y variables. Dentro de los fijos contamos con el costo de adquisición de la franquicia, que será el pago inicial necesario para iniciar con el negocio, otro costo fijo serán los salarios del personal que trabajarán en las áreas, de ventas, dirección y producción. En cuanto a los costos variables, se toma en consideración a los servicios básicos que serán proporcionales a la cantidad de productos y ventas producidas, de igual forma que los costos de comercialización que guardan relación directa a la producción.

3.2.2. Lienzo de Modelo de Negocios

Tabla 1: Modelo de Negocio

MODELO DE NEGOCIO

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTE	CLIENTES
Bogati Cooperativa San Antonio Redes Sociales Empresas de delivery	Comercialización y venta de productos de cafetería y heladería. Firma de convenio de franquicia Manejo de Redes Sociales Toma de pedidos de delivery	Productos de heladería y cafetería a un precio accesible Postres con alto valor nutricional sin uso de conservantes o químicos Facilidades de pago únicas (payphone, bitcoin, etc.) Ubicación estratégica, segura e instalaciones confortables.	Relaciones puntuales y poco costosas al momento de la venta y postventa (feedback) Relaciones de fidelización no personales, mediante sistemas automatizados (mailing)	Público en general sin distinciones de edad, género, capacidad adquisitiva, etc. Personas con diabetes u otras necesidades nutricionales específicas Turistas nacionales y extranjeros.
	RECURSOS CLAVE Compra de franquicia Insumos de cocina y repostería Maquinarias de heladería y congeladoras Empleados (caja y cocina)		**CANALES** Local propio Página web Aplicaciones de delivery Redes sociales	

Estructura de COSTOS	Fuentes de INGRESO
Costo de adquisición de la franquicia Costos de adecuación del local Salario de trabajadores Servicios básicos Costos de comercialización Maquinaria	Ventas de productos de heladería y cafetería

3.2.3. PLANEACIÓN O FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.3.1.Misión

Tabla 2: Misión

Misión		
Componentes	**Definición**	**Redacción de Misión**
Negocio	Helados de paila con queso	**Ofrecer productos naturales, con alto contenido nutricional y una calidad inigualable, mediante procesos únicos y de excelencia, para que todos nuestros clientes se sientan 100% satisfechos.**
Razón de ser	Crecimiento económico y generación de empleo	
Cliente	Rango heterogéneo de personas que gusten de la repostería tradicional ecuatoriana	
Productos / Servicios	Postres helados y cafetería tradicional ecuatoriana	
Ventaja competitiva	Productos naturales, precio accesible y nuevas formas de pago	
Valores o Filosofía	Servicios y productos de calidad a precios justos	
Principios organizacionales	Crecimiento, apoyo, respeto, inclusión y desarrollo	

3.2.3.2.Visión

Tabla 3: Visión

VISIÓN		
Componentes	**Definición**	**Redacción de Visión**
Negocio **¿Qué es lo que queremos crear?** **¿Hacia dónde vamos?**	Desarrollar un negocio sostenible con un enfoque central en helados y con visión de crecimiento a la adquisición de nuevas franquicias.	**Alcanzar para el 2025 el rango de franquicia Gold, mediante procesos de altísima eficiencia y alto impacto social, para lograr reconocimiento local.**
Horizonte de tiempo	2 años	
Posicionamiento en el mercado	Segundo local de helados de la misma franquicia dentro de Tulcán con alto reconocimiento de marca previo	
Ámbito de acción	Servicios de comida	

3.2.3.3.Valores de la empresa

Tabla 4: Valores

VALORES	
VALORES	**Definición**
1. Crecimiento	Enfoque de expansión a nuevos nichos de mercado dentro de la ciudad
2. Apoyo	Disponibilidad continua para brindar asistencia directa entre todos los colaboradores de la franquicia
3. Desarrollo	Permitir el crecimiento económico de todos los colaboradores del negocio
4. Respeto	Colaborar en fomentar relaciones de respeto a la interna del negocio, generan un buen ambiente laboral
5. Inclusión	Otorgar oportunidades de trabajo a personas que demuestren actitudes de superación y que correspondan a grupos socialmente excluidos

3.2.3.4.Objetivos Estratégicos

3.2.3.4.1. Perspectiva Financiera/Clientes

Tabla 5: Perspectiva Financiera Clientes

	LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General			**ÁMBITO:**	Financieros y Clientes											**ESTRATEGIAS:**	3		
	APOYO DEL PROYECTO:	Departamento de Producción, Departamiento Financiero															**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**	0%		
No.	**OBJETIVOS:**	**No.**	**ACTIVIDADES:**	**RESPONSABLE:**	**FECHA INICIO**	**FECHA FIN**	**% APORTE**					**% AVANCE ACTIVIDAD**					**% AVANCE DE ESTRAT.**	**TIPO DE RECURSO:**	**DETALLE:**	
							0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**				
1	Adquirir maquinaria e insumos de cocina de punta para la elaboración y congelamiento de helado para el 2025	1	Realizar cotizaciones de maquinaria e implementos de cocina	Gerente General y Departamento Financiero	ene.-23	jun.-23	X					X					0%	Recurso Externo		
		2	Estudiar las opciones y escoger la óptima	Gerente General y Departamento Financiero	jun.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio		
		3	Elaborar un plan de ahorro y pagos para la adquisición	Gerente General y Departamento Financiero	ene.-23	dic.-25	X					X					0%	Recurso Propio		
		4	Solicitar pruebas de funcionamiento de los equipos	Gerente General y Departamento de Producción	ene.-24	mar.-24	X					X					0%	Recurso Externo		
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%			
2	Incrementar las ventas en un 20% para el año 2025.	5	Aumentar la presencia en redes sociales a través de promociones	Departamento de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Externo		
		6	Realizar eventos con influencers	Gerente General y Departamento de Marketing	jun.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Externo		
		7	Generar campañas de marketing en medios tradicionales	Departamento de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Externo		
		8	Generar alianzas con universidades, colegios y otras instituciones	Gerente General y Departamento de Marketing	ene.-23	dic.-24	X					X					0%	Recurso Externo	Promociones con consejos estudiantiles y departamentos de RRHH	
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%			
3	Mejorar las instalaciones y los servicios a los clientes para el 2026	9	Construir una área infantil	Gerente General	nov.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Externo		
		10	Mejorar los parqueaderos y la seguridad	Gerente General	oct.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Externo		
		11	Cambiar el mobiliario del local (mesas, sillas, pintura, baños, etc.)	Gerente General	nov.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Externo		
		12	Solicitar un préstamo para la remodelación	Gerente General	ene.-23	jun.-23	X					X					0%	Recurso Externo		
	Número de actividades en la estrategia:	4				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%			
3	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%			

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
	Gerente Financiero	Gerente Financiero
Gerente General	Gerente de Marketing	Gerente de Marketing
	Gerente de Producción	Gerente de Producción

3.2.3.4.2. Perspectiva Procesos Internos

Tabla 6: Procesos Internos

	LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General			**ÁMBITO:**	Procesos Internos							**ESTRATEGIAS:**					5								
	APOYO DEL PROYECTO:	Departamento de Producción, Departamiento Financiero, Departamento de Marketing, Departamento de Ventas											**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**					0%								
No.	**OBJETIVOS:**	**No.**	**ACTIVIDADES:**	**RESPONSABLE:**	**FECHA INICIO**	**FECHA FIN**	**% APORTE**					**% AVANCE ACTIVIDAD**					**% AVANCE DE ESTRAT.**	**TIPO DE RECURSO:**	**DETALLE:**								
							0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**											
FINANZAS																										
1	Mantener la facturación electrónica y fisica al dia	1	Registro y almacenamiento diario de la facturación digital y fisica	Departamento Financiero	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
		2	Arqueo de caja por la persona asignada	Departamento Financiero	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
		3	Cotejar las ventas con el sistema operativo de ventas del local	Departamento Financiero	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%										
MARKETING																										
2	Posicionar en el mercado de Tulcán a Bogati como una marca líder	4	Realizar encuentas de satisfacción	Departamento de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
		5	Implementar estrategias de marketing digital	Departamento de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Externo								
		6	Elaborar paquetes de promociones atractivos	Departamento de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%										
VENTAS																										
3	Mejorar el plan de ventas y distribución actual	8	Potenciar los puntos altos y mejorar los puntos bajos en el sistema de ventas	Departamento de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
		9	Buscar una mayor difusión de los productos en el local comercial	Departamento de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
		10	Generar comunicación postventa con los clientes para consultar su satisfacción	Departamento de Ventas	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%										
PRODUCCIÓN																										
4	Realizar cambios en el proceso de producción para mejorar la calidad	12	Análisis de tiempos para su optimización	Departamento de Producción	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
		13	Reducir los desperdicios y buscar técnicas de reciclaje	Departamento de Producción	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
		14	Perfeccionar las recetas para su réplica adecuada	Departamento de Producción	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio								
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%										
5	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%										

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
	Gerente Financiero	Gerente Financiero
Gerente General	Gerente de Marketing	Gerente de Marketing
	Gerente de Producción	Gerente de Producción
	Departamento de Ventas	Departamento de Ventas

3.2.3.4.3. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 7: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

	LÍDER DE PROYECTO:	Gerente General				**ÁMBITO:**	Aprendizaje y Crecimiento						**ESTRATEGIAS:**						4			
	APOYO DEL PROYECTO:	Departamento de Producción, Departamiento Financiero, Departamento de Marketing, Departamento de Ventas											**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**						0%			
No.	**OBJETIVOS:**	**No.**	**ACTIVIDADES:**	**RESPONSABLE:**	**FECHA INICIO**	**FECHA FIN**	**% APORTE**					**% AVANCE ACTIVIDAD**					**% AVANCE DE ESTRAT.**	**TIPO DE RECURSO:**	**DETALLE:**			
							0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**						
1	Generar un Plan de Capacitación con temas de mejoramiento de servicio al cliente para fortalecer hábitos de comportamiento del personal.	1	Capacitaciones con personal experto provenientes del franquiciante en temas de marketing y ventas.	Gerente General y Departamento de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
		2	Habilitar espacios en redes sociales y medios digitales para que los usuarios puedan dar sus sugerencias.	Gerente General y Departamento de Producción	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
		3	Atender específicamente los puntos expresados por los clientes en el buzón de sugerencias.	Gerente General y Departamento de Marketing	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%					
2	Crear un sistema de méritos y compensaciones para estimular el desarrollo personal y profesional de los trabajadores	4	Realizar un manual de puestos para los distintos cargos dentro de la franquicia.	Gerente General y Recursos Humanos	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
		5	Elaborar un sistema de ascensos para el personal.	Gerente General	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
		6	Informar al personal sobre el sistema de recompensas.	Gerente General y Recursos Humanos	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%					
3	Fortalecer la comunicación con superiores y pares para mejorar la coordinación de las actividades diarias.	7	Establecer espacios de diálogo mensuales con el personal para socializar todo tipo de aspectos de la franquicia.	Gerente General y Recursos Humanos	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
		8	Generar grupos de chat institucionales donde se puedan tratar temas cotidianos.	Gerente General y Recursos Humanos	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
		9	Indicar medidas preventivas y de sanción a todo el personal.	Gerente General	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%					
4	Implementar un sistema de indicadores de gestión que sirva para la evaluación de todo el personal	10	Establecer parámetros de medida en cada una de las actividades de la franquicia.	Gerente General	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
		11	Rendir pruebas periódicas para evaluar el desarrollo progresivo del trabajo de los empleados.	Gerente General y Recursos Humanos	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
		12	Calificar las pruebas de cada uno de los empleados, dialogar e impulsar las mejoras correspondientes.	Recursos Humanos	ene.-23	dic.-23	X					X					0%	Recurso Propio				
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%					
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:											0%					

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
	Gerente Financiero	Gerente Financiero
Gerente General	Gerente de Marketing	Gerente de Marketing
	Gerente de Producción	Gerente de Producción
	Departamento de Ventas	Departamento de Ventas

3.2.3.4.4. Matriz FODA

Tabla 8: Matriz FODA

Estrategias - MATRIZ FODA		
FODA	**Oportunidades**	**Amenazas**
	Ubicación estratégica con respecto a la fábrica Tipo de negocio poco explotado en la ciudad de Tulcán Zona del local en un sitio transitado y junto a un centro comercial Llegada de nuevos productos constantemente desde el franquiciante Posibilidad de reconocimiento de clientes extranjeros (Ipiales, Pasto)	Aparición de nuevas marcas y franquicias Situación social y política inestable Cambios en la normativa legal referente a contratación de Mala publicidad por la imagen personal de los influencers utilizados en campañas publicitarias
Fortalezas	**Estrategias OFENSIVAS**	**Estrategias DEFENSIVAS**
Imagen de marca con un considerable posicionamiento nacional Menú diverso con varias opciones Procesos estandarizados ya establecidos por el franquiciante Varios canales de venta en distintas plataformas Precios accesibles para un amplio rango de clientes.	1 Aprovechar la inauguración de la nueva franquicia para dar muestras gratis de varios prodcutos a los potenciales nuevos clientes 2 Generar mucho contenido y publicidad atractiva en redes sociales, con un enfoque al público de la ciudad de Tulcán	1 Posicionar fuertemente la marca Bogati dentro de la ciudad de Tulcán, mediante publicidad constante como método preventivo a la llegada de nuevas franquicias de otras marcas. 2 Potenciar el uso de herramientas digitales como canales de venta en situaciones de emergencia.
Debilidades	**Estrategias REORIENTACIÓN**	**Estrategias SUPERVIVENCIA**
Poca flexibilidad en mejora de procesos internos Escaza posibilidad de aumentar productos propios al menú Baja capacidad de toma de decisiones en cuanto a remodelaciones del local Presencia en redes sociales sujeta a la administración del franquiciante	1 Generar una relación directa y amistosa con los directivos de Bogati para alcanzar un posicionamiento de franquicia ideal, que permita generar ideas y procesos de mejora a las demás franquicias. 2 Presentar constantemente nuevas ideas al franquiciante que puedan ser tomadas en consideración para la mejora de productos y marca.	1 Elaborar manuales de procedimientos internos para posibles situaciones de conmoción político-social. 2 Invertir en procesos I+D para presentar nuevas opciones dentro del menú y el mobiliario a Bogati, que sean tomadas en cuenta como posibles alternativas generales a futuro.

3.2.3.4.5. Cadena de Valor

Tabla 9: Cadena de Valor

CADENA DE VALOR					
Actividades de Soporte	**Infraestructura de la Empresa**				
	La mayor parte de la planificación finananciera, física, operacional y de marketing viene dada desde el franquiciante quien ayuda al gerente frnquiciado con consultorías constantes en estos aspectos.				
	Gestión de Recursos Humanos				
	El desarrollo profesional es constante mediante capacitaciones. El ambiente laboral es óptimo y la oportunidad de crecimiento es constante, mediante alianzas estratégicas con el franquiciado, así como también recompensas al buen desempeño laboral.				
	Desarrollo de Tecnología				
	Alto posicionamiento en redes sociales y aplicaciones de delivery, así como también una web propia para pedidos en línea.				
	Compras				
	Los equipos y maquinaria específica se adquieren a partir de las indicaciones del franquiciante, mientras que la materia prima se adquiere a partir de los requerimientos semanales de consumo de los clientes.				
Actividades Primarias	**Logística de Entrada**	**Operaciones**	**Logística de Salida**	**Marketing y Ventas**	**Servicios**
	Se lleva un control riguroso de inventarios y cantidad de productos vendida, de forma que esta información resulte de utilidad para futuras compras de materia prima e insumos a la matriz, mismas que se hacen semanalmente buscando eliminar en la mayor medida de lo posible el desperdicio.	El montaje inicial del local comercial se lo realiza bajo los parámetros del franquiciante. Las recetas y procesos han sido previamente establecidos por el franquiciante y en caso de llegar a producirse nuevos productos o se implementen nuevos procesos, serán ellos quienes entreguen las capacitaciones respectivas.	Se busca que todos los productos entregados sean frescos y que su preparación sea en el momento del pedido, a excepción de los helados que vienen de fábrica preparados. Los envases y cubiertos son preestablecidos por el franquiciante y contienen logotipos y tipografía de la empresa.	Se generan los primeros contactos con la marca mediante redes sociales y medios digitales. El marketing principal viene dado por la organización quienes son responsables de la actualización de la marca y generar contenido, mientras que el marketing local se produce en las redes del franquiciado y es un mix entre réplica del contenido original y contenido propio para la ciudad de Tulcán. Existen descuentos por temporadas.	Existe un buzón de sugerencias en el local. En las aplicaciones de delivery se pueden generar métricas de satisfacción del cliente a partir de las calificaciones al producto dentro de las mismas. Se utilizará un servicio de mailing para ofertar promociones y dar recompensas a la clientela en general, pero sobre todo a clientes frecuentes.

3.2.3.5.Acciones Estratégicas

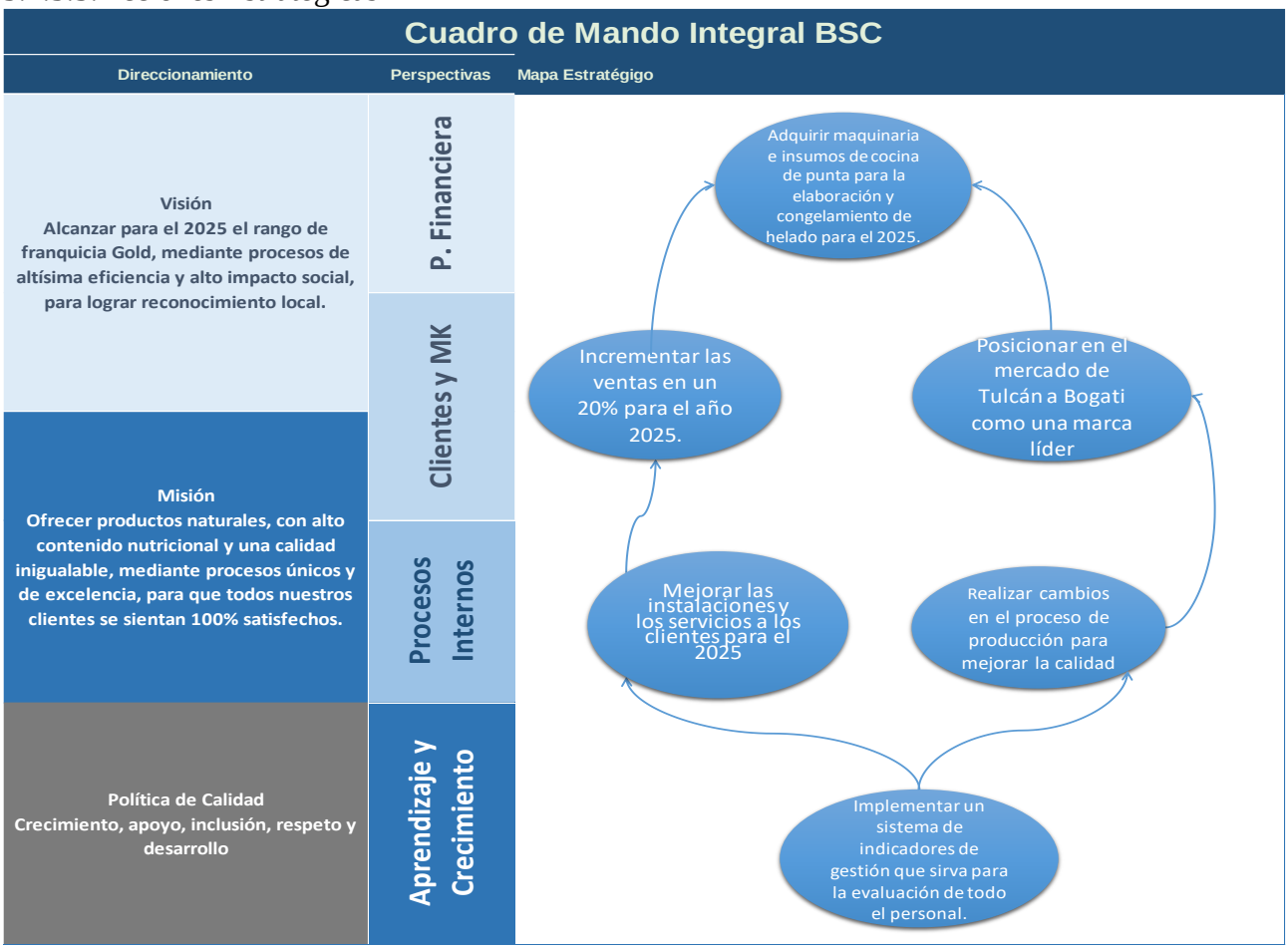


Ilustración 4: Cuadro de Mando Integral

3.2.3.6.Políticas

3.2.3.6.1. Administrativas

- Se realizarán estudios de mercado constantemente para conocer las necesidades del público en general y la aceptación de los productos ofertados.
- Realizar pruebas de testeo de los productos para verificar su calidad.
- Se debe buscar siempre un diálogo fluido con los clientes para conocer sus requerimientos post venta.
- Se llevará un control riguroso de la cantidad vendida y su relación con los productos utilizados para evitar el desperdicio.
- Existirá un control constante y actualizado de la facturación electrónica.
- Llevar un registro y control correcto de la facturación física en el área de caja, para su posterior uso en temas tributarios y legales.
- Se ejecutarán constantemente procesos de capacitación y pruebas psicológicas para

el mejor desempeño de los empleados.

- Las actividades fuera del horario de trabajo que sirvan de recreación para el personal serán realizadas con una periodicidad anual.

3.2.3.6.2. Para Empleados

- Se llevará un registro tanto de la hora de ingreso, horario de almuerzo y hora de salida de todos los colaboradores.
- Todas las horas extras y suplementarias deberán estar sustentadas con un informe que justifique las mismas para su pago con el respectivo recargo.
- El uniforme otorgado tanto en el área de venta como en el área de producción debe ser utilizado correcta y únicamente en las horas de trabajo.
- Las normas de seguridad deben ser cumplidas en todo momento y cualquier novedad debe ser comunicada oportunamente.
- La gerencia puede realizar evaluaciones en cualquier momento para verificar el desempeño de las áreas de trabajo, así como para plantear mejoras.
- Toda actividad de capacitación será solicitada al área de Recursos Humanos y serán ellos quienes aprueben y sugieran las actividades de mejora.
- Se realizará una inspección de cualquier equipaje, maleta u otro artículo de acarreo que ingresen los empleados a la zona de trabajo.

3.2.3.6.3. Para Clientes

- Realizar una base de datos con los perfiles de clientes que más se puedan ajustar para descuentos, promociones y otros procesos de fidelización con su respectiva autorización.
- Se colocará un buzón de sugerencias dentro de la franquicia para el uso de todos los clientes y conocer el nivel de satisfacción.
- Se aplicará la técnica de cliente fantasma frecuentemente para medir la calidad del servicio y de las instalaciones.

3.2.3.6.4. Para Proveedores

- Se llevará un registro de los horarios, tiempos de entrega, calidad del transporte,

calidad del producto y cantidad entregados por parte de los proveedores.

- En caso de encontrarse con producto dañado, se lo comunicará a la empresa para su respectiva restauración.
- Habrá una evaluación semanal a los proveedores, concernientes a los aspectos relacionados con la entrega del producto.
- Los pagos a proveedores se realizarán semanalmente contra entrega del producto y de forma directa mediante transferencia a las cuentas de Bogati.
- Cada semana 3 días antes de realizar el pedido se llevará un control de inventarios para la solicitud de la cantidad exacta de esa semana.

3.2.4. ORGANIZACIÓN

3.2.4.1.Organigrama Estructural

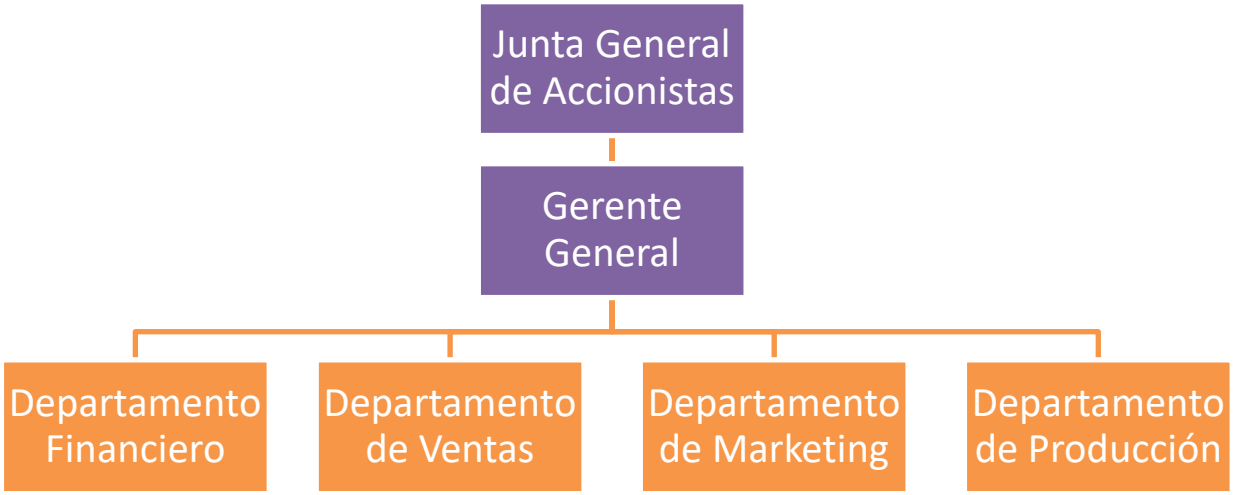


Figura 5. Organigrama Estructural

3.2.4.2. Organigrama Funcional

Junta General de Accionistas

- Inversión de nuevos capitales
- Modificación de estatutos y reglamentos
- Toma de decisiones importantes.
- Revisa y aprueba los informes financieros
- Elección de autoridades de miembros del directorio.
- Aprobación de la gestión de los socios.
- Nombramiento y contratación de auditores y administradores externos.
- Reunión con el gerente de franquicias.

Gerente General

- Definir objetivos en el mediano y largo plazo para el establecimiento.
- Contratación de nuevos empleados.
- Contratación de influencers para campañas de marketing.
- Control y mantenimiento del local y la maquinaria.
- Administración de recursos y repartición a los distintos departamentos.
- Toma de decisiones críticas para el día a día.
- Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo.
- Retroalimentación y feedback a los trabajadores.
- Reunión con proveedores.

Departamento de Finanzas

- Administración de los ingresos y egresos del negocio.
- Gestión de inversiones en personal y recursos materiales.
- Pago de nómina y remuneraciones del personal.
- Declaración de impuestos.
- Análisis financiero y contable del progreso de la franquicia.
- Registro en el SRI de todo lo concerniente a la empresa y sus haberes.
- Controlar el presupuesto de la organización.
- Elaboración de roles de pagos.
- Cálculo de utilidades para los trabajadores.

- Pagos a externos por servicios adicionales prestados (influencers, diseñadores, etc.)
- Liquidación de personal saliente.
- Pago de servicios básicos.

Departamento de Ventas

- Gestión de atención al cliente.
- Informar sobre nuevas promociones, tarifas y servicios.
- Manejo del flujo de caja.
- Control de postventa con el cliente.
- Sugerir nuevas mejoras y estrategias de venta.
- Capacitación a nuevos colaboradores.
- Verificar los pagos y realizar cobros a los clientes.
- Llevar un control de inventarios.
- Gestionar la llegada de materia prima y productos (firmar recepciones.
- Informar sobre horarios de atención y servicios del establecimiento.
- Tener conocimiento amplio del menú y de los diferentes productos.

Departamento de Marketing.

- Planificación y desarrollo de estrategias de marketing.
- Creación de redes sociales.
- Establecer objetivos mensuales para alcanzar la mayor interacción con el grupo objetivo.
- Generar contenido audiovisual para redes.
- Análisis del producto y servicio en relación con la competencia dentro del mercado.
- Control de métricas y aceptación de los productos.
- Desarrollo de comunicaciones de marketing y relaciones públicas con clientes potenciales mediante influencers.
- Interacción con los demás departamentos de la empresa para manejar un mismo tipo de comunicación.
- Trabajar y transmitir los valores de la marca a través de tendencias.
- Ayudar a mejorar los procesos de venta y atención al cliente.
- Mantener el estilo y línea gráfica de la marca en todos los productos y servicios ofrecidos.

Departamento de Producción

- Recepción de postres.
- Recepción de helados.
- Control de ingredientes y productos.
- Control de calidad de insumos y productos finalizados.
- Control de asistencia y vacaciones de los empleados.
- Adquisición de insumos y materia prima.
- Limpieza del espacio de trabajo y cocina.
- Control de calidad de la materia prima.
- Despacho de pedidos en línea.
- Empaquetamiento de pedidos para llevar.
- Generar solicitudes de ingredientes y productos faltantes.
- Realización de muestras para degustación del público general.

3.2.5. CONTROL

3.2.5.1.Monitoreo Administrativo

Tabla 10: Monitoreo Administrativo

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.
MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Ejecutar estudios de mercado para conocer con exactitud los productos en demanda para los clientes.	Gerente General	X					X	
2	Realizar pruebas del producto y servicio ofertado.	Gerente General y Personal de Proucción	X						X
3	Ejecutar procesos de retroalimentación para los clientes.	Gerente General	X				X		
4	Tener un control de las ventas en la franquicia.	Gerente General	X				X		
5	Llevar a cabo el respectivo control de calidad de los productos ofertados.	Gerente General y Personal de Proucción	X						X
6	Mejorar el proceso de producción con la optimización de los recursos.	Gerente General y Personal de Proucción	X				X		
7	Crear valores agregados a los productos para la fidelización del cliente.	Gerente General	X					X	
8	Manejar una base de datos con el número de transacciones en materia financiera de las ventas y demás procesos del area respectiva.	Gerente General	X						X
9	Realizar un cierre de caja al finalizar el día con las ventas registrradas.	Gerente General y Personal de Ventas	X						X
10	Contar con los respectivos medios de facturación eléctronica	Gerente General y Personal de Ventas	X						X
11	Estudio y análisis a profundidad de los balances financieros.	Gerente General	X					X	
12	Manejar el proceso de retenciones que cuente la franquicia	Gerente General	X						X
13	Guardar las facturas originales para los procesos legales y tributarios respectivos.	Gerente General	X						X
14	Ejecutar cada cierto tiempo capacitaciones al personal de la franquicia	Gerente General	X				X		
15	Llevar a cabo las pruebas psicologicas y de aptitudes al personal.	Gerente General	X				X		
16	Buscar actividades de recreación fuera del horario de trabajo con todo el personal de la franquicia.	Todo el personal	X				X		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
	Gerente Financiero	Gerente Financiero
Gerente General	Gerente de Marketing	Gerente de Marketing
	Gerente de Producción	Gerente de Producción
	Departamento de Ventas	Departamento de Ventas

3.2.5.2.Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 11: Monitoreo Administrativo de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.
MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Manejar un control interno de los horarios de entrada y salida del personal	Todo el personal	X						X
2	Uso del uniforme correspondiente para el area de cocina y atencion al cliente manejado por la franquicia Bogati.	Personal de Producción	X						X
3	Realizar los informes de las actividades efectuadas por el personal en su area respectiva.	Todo el personal	X						X
4	Cumplir la jornada respectiva de 8 horas diarias.	Todo el personal	X						X
5	Registrar las horas extras y notificar al jefe de recursos humanos con un informe detallando sus actividades.	Todo el personal	X					X	
6	Ejecutar el plan de seguridad para todo el personal de la franquicia	Gerente General	X					X	
7	Mantener informado a todo el personal sobre las actividades realizadas para el buen funcionamiento de la franquicia	Todo el personal	X					X	
8	Ejecutar evaluaciones periodicas de cada area de trabajo en la franquicia para mejorar los procesos y llevar un control interno de actividades.	Gerente General	X					X	
9	El area de Recursos Humanos aprobará alguna postulación de cursos en el que se haya interesado el personal para mejorar sus rendimiento en la franquicia.	Todo el personal	X				X		
10	Ejecutar una revisión al ingreso y salida del personal a la franquicia para evitar cualquier inconveniente.	Todo el personal	X						X

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
	Gerente Financiero	Gerente Financiero
Gerente General	Gerente de Marketing	Gerente de Marketing
	Gerente de Producción	Gerente de Producción
	Departamento de Ventas	Departamento de Ventas

3.2.5.3.Monitoreo Administrativo de Clientes

Tabla 12: Monitoreo Administrativo de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.
MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar una base de datos con la información de los clientes, para uso comercial y brindar información de descuentos, publicidad y demas procesos de fidelización con previa autorización.	Gerente General	X					X	
2	Crear un buzón de sugerencias para un buen proceso de retroalimentación.	Personal de Ventas	X						X
3	Ejecutar encuestas al cliente para conocer el nivel de satisfacción con la franquicia.	Personal de Ventas	X					X	
4	Mantener un plan de evaluación al personal con un "cliente fantasma" que sea el que evidencie la atención y los productos ofertados.	Gerente General	X			X			

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
	Gerente Financiero	Gerente Financiero
Gerente General	Gerente de Marketing	Gerente de Marketing
	Gerente de Producción	Gerente de Producción
	Departamento de Ventas	Departamento de Ventas

3.2.5.4.Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 13: Monitoreo Administrativo de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Marcos Edison Vernaza
APOYO DEL PROYECTO:	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiquinga, Ximena Silva.
MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar la calificación y evaluación respectiva a los proveedores.	Personal de Producción	X						X
2	Tener un control respectivo previo a los desabastecimientos.	Personal de Producción	X					X	
3	Contar con un registro en el tiempo de entrega de la materia prima a la franquicia.	Personal de Producción	X						X
4	Realizar un control respectvo del transporte para el traslado de los productos por parte de los proveedores.	Gerencia General y Personal de Producción	X					X	
5	Control semanal de inventarios	Gerencia General y Personal de Producción	X						X
6	Manejar una base de datos con el registro computarizado de las entregas del producto por parte de los proveedores.	Proveedores	X						X
7	Realizar el pago de la retención a la fuente y mantenerse al día.	Gerencia General	X						X

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
	Gerente Financiero	Gerente Financiero
Gerente General	Gerente de Marketing	Gerente de Marketing
	Gerente de Producción	Gerente de Producción
	Departamento de Ventas	Departamento de Ventas

4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

4.1.Preparación de información COMPONENTE ECONÓMICO

4.1.1. ACTIVOS

Los activos de este negocio necesitan de una inversión de $25.000 con gastos de constitución por $13.540 y activos fijos de alrededor de $16.523,06.

Tabla 14: Activos

INVERSION TOTAL	VALOR	
ACTIVOS FIJOS	$ 16.523,06	
Gastos de Constitución	$ -	Gastos de Constitución
CAPITAL DE TRABAJO	$ 8.476,94	8.476,94
TOTAL INVERSIÓN	**$ 25.000,00**	

4.1.1.1.Activos Fijos

En el caso de la franquicia Bogati, los activos fijos se encuentran constituidos por construcciones e instalaciones, maquinaria y equipo, equipo de oficina, equipo de computación, muebles y enseres.

Tabla 15: Activos Fijos

DETALLE	VALOR
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$ 3.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 8.259,56
EQUIPO DE OFICINA	$ 499,50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 3.157,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 1.607,00
VEHÍCULO	$ -
TOTAL, ACTIVOS FIJOS	**$ 16.523,06**

Dentro de las remodelaciones y adecuaciones del local se prevé remodelar dos baños y adecuar un local todo por un monto total de $3000.

Tabla 16: Construcciones e instalaciones

CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES				
DESCRIPCIÓN	**UNIDAD**	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**PRECIO GLOBAL**
Remodelación del Local	1	1,00	$ 2.000,00	$ 2.000,00
Remodelación Baño	1	2,00	$ 500,00	$ 1.000,00
			TOTAL:	**$ 3.000,00**

Tabla 17: Maquinaria y equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Congeladores Industriales	2,00	789,00	$ 1.578,00
Horno Industrial	1,00	200,00	$ 200,00
Máquina de gravedad para crema	1,00	1.500,00	$ 1.500,00
Máquina de café industrial	1,00	699,00	$ 699,00
Licuadora Industrial	4,00	399,00	$ 1.596,00
Batidora industrial	1,00	650,00	$ 650,00
Rayadores de Queso Industriales	1,00	330,00	$ 330,00
Waflera industrial	1,00	207,00	$ 207,00
Tostadoras	1,00	107,15	$ 107,15
Copa multiuso de 305 ml	25,00	2,13	$ 53,25
Copa malteada de 4 onzas	25,00	1,71	$ 42,75
Copa banana split 23 cm	25,00	3,20	$ 80,00
Copa Chavela multiusos 21,3 onzas	25,00	5,62	$ 140,50
Copa sundae 7,4 onzas	25,00	2,53	$ 63,25
Copa premiere 20,75 onzas	25,00	1,32	$ 33,00
Copa globet 15,5 onzas	25,00	1,53	$ 38,25
Copa DaVinci 8,25 onzas	25,00	1,20	$ 30,00
Copa Splash 12 onzas	25,00	3,70	$ 92,50
Ensaladera Fiore 52,75 onzas	25,00	2,45	$ 61,25
Ensaladera Manaos 33,80 onzas	25,00	1,15	$ 28,75
Taza Jumbo 427 cm	25,00	0,37	$ 9,33
Taza Mug 320 cm	30,00	0,41	$ 12,30
Copa para capuchino 10 onzas	30,00	2,44	$ 73,20
Copa de helado 3/4 de onza	25,00	0,95	$ 23,75
Plato de café 12,5 cm	30,00	0,64	$ 19,11
Plato pando 17,5 cm	25,00	0,39	$ 9,77
Plato pando 23 cm	25,00	0,32	$ 7,97
Plato cuadrado 15,2 cm	25,00	0,28	$ 6,98
Cucharas grandes de acero	60,00	0,71	$ 42,60
Cucharas pequeñas de acero	60,00	0,61	$ 36,60
Cucharas blancas pequeñas	60,00	0,81	$ 48,60
Cucharas de helado	12,00	3,76	$ 45,12
Cucharas de palo	6,00	1,25	$ 7,50
Moldes de pastel	6,00	10,00	$ 60,00
Azucarera	12,00	2,39	$ 28,68
Pyrex	6,00	7,35	$ 44,10
Charola de acero	6,00	0,68	$ 4,11
Tijeras	3,00	0,63	$ 1,88
Cuchillos industriales	18,00	0,99	$ 17,88
Tabla de picar	6,00	2,50	$ 15,00
Recipientes Mixers	18,00	1,15	$ 20,70
Rodillo de madera	6,00	1,25	$ 7,50
Espátulas	6,00	0,21	$ 1,25
Porta conos	30,00	1,50	$ 45,00
Carrito de carga	2,00	70,00	$ 140,00
TOTAL, MAQUINARIA Y EQUIPO			**$ 8.259,56**

La maquinaria y equipo de esta franquicia está constituida principalmente por los utensilios de cocina y los distintos equipos de cocina necesarios para la elaboración de productos de helado y cafetería.

Tabla 18: Equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Escritorio	1	$ 320,00	$ 320,00
Silla giratoria	1	$ 80,00	$80,00
Sillas de oficina para visitantes	2	$ 19,00	$38,00
Archivador	1	$ 20,00	$20,00
Calculadoras	1	$ 10,00	$10,00
Grapadora	1	$ 5,00	$ 5,00
Perforadora	1	$ 5,00	$ 5,00
Dispensador de cinta adhesiva	1	$ 1,50	$ 1,50
Teléfono inalámbrico	1	$ 20,00	$20,00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 499,50**

Se considera adquirir equipo de oficina por una cantidad de $499,50 para armar la oficina de gerencia.

Tabla 19: Equipo de Cómputo

EQUIPO DE COMPUTO			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Computadora HP Laptop Core i3 8gb ram	1,00	700,00	$ 700,00
Computadora Escritorio HP Core i3 8gb ram	1,00	500,00	$ 500,00
Caja registradora	1,00	57,00	$ 57,00
Televisión 60 pulgadas 4k	1,00	900,00	$ 900,00
Sistema de parlantes	1,00	500,00	$ 500,00
Sistema de seguridad (circuito cerrado + alarma)	1,00	500,00	$ 500,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			**$ 3.157,00**

Se considera necesario la adquisición de equipos de oficina y cómputo principalmente para la gerencia y la caja donde se necesitarán computadoras, escritorios y una caja registradora.

Tabla 20: Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	**CANTIDAD**	**PRECIO UNITARIO**	**TOTAL**
Mesas de restaurante	8	$40,00	$320,00
Sillas de restaurante	32	$19,00	$608,00
Mostrador	1	$600,00	$600,00
Silla de mostrador	1	$19,00	$ 19,00
Extintor de 50 lbs en el galpón	1	$30,00	$ 30,00
Extintor de 15 libras en la cocina	1	$30,00	$ 30,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$ 1.607,00**

En cuanto a muebles y enseres es necesario se necesitan mesas y sillas para los clientes, así como también mostrador y sillas para el equipo de atención al cliente y caja.

4.1.2. COSTOS Y GASTOS

4.1.2.1.Costos de Importación

En el caso de la adquisición de una franquicia Bogati para la ciudad de Tulcán no se ha considerado la importación de bienes.

4.1.2.2.Gastos Administrativos

Los gastos administrativos contemplan suministros básicos, sueldos, salarios, servicios básicos, arriendos y los gastos de constitución del primer año.

Tabla 21: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Suministros de Oficina	84,00	86,52	89,12	91,79	94,54
Sueldos y Salarios	11.395,60	12.458,47	12.832,22	13.217,19	13.613,70
Servicios Básicos	1.560,00	1.606,80	1.655,00	1.704,65	1.755,79
Depreciaciones	2.238,94	2.238,94	2.238,94	1.186,61	1.186,61
Arriendos	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Gastos Constitución	13.450,00				
TOTAL	**34.728,54**	**22.570,73**	**23.180,68**	**22.756,60**	**23.403,70**

4.1.2.3.Gastos de Ventas

En este caso se consideran gastos de ventas principalmente a aquellos relacionados con redes sociales ya que la venta por internet es uno de los principales canales de la franquicia, además de los sueldos y salarios del departamento de ventas.

Tabla 22: Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Redes Sociales	$540	$ 556	$573	$590	$ 608
Hosting y dominio	0	0	0	0	0
Suelos y Salarios	$36.995	$40.680	$41.900	$43.157	$ 44.452
TOTAL	**$ 37.535,00**	**$41.236**	**$42.473**	**$43.747**	**$ 45.060**

4.1.3. ESTADO DE SITUACIÓN

Este informe refleja información clara y precisa acerca del equilibrio entre activos y pasivos de la organización. En este caso la relación es positiva lo que demuestra un buen estado de salud de la franquicia.

Tabla 23: Estado de Situación

ESTADO DE SITUACIÓN	
DETALLE CUENTA	**2023**
ACTIVOS	
CORRIENTES	**$4.818,31**
Caja / Bancos	$3.067,57
Inventario mercadería	$1.750,74
NO CORRIENTES	
TOTAL PPE	**$14.284,12**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	$3.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$8.259,56
EQUIPO DE OFICINA	$499,50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$3.157,00
MUEBLES Y ENSERES	$1.607,00
VEHÍCULO	$0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-$2.238,94
TOTAL ACTIVOS	**$19.102,43**
PASIVOS	
PROVEEDORES	$4.759,29
IVA por pagar	$621,93
IESS por pagar	$1.047,60
15% Participación Trabajadores por pagar	$0,00
25% Impuesto a la Renta por pagar	$0,00
TOTAL PASIVOS	**$6.428,82**
PATRIMONIO	
Capital Social	$26.699,75
Utilidad del Ejercicio	$104,76
Utilidad retenida	$0,00
TOTAL PATRIMONIO	**$26.804,51**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$33.233,33**

4.1.4. ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Tabla 24: Estado de resultados integral

	ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
	DETALLE	**2023**
(+)	VENTAS	$ 176.216,00
(-)	**Costos de Ventas**	**$ 114.654,46**
(=)	**UTILIDAD BRUTA EN VENTAS**	**$61.561,54**
(-)	**GASTOS OPERACIONALES**	**$58.813,54**
	Gastos Administrativos	**$58.273,54**
	Suministros de Oficina	$ 84,00
	Sueldos y Salarios Admi	$11.395,60
	Sueldos y Salarios Ventas	$36.995,00
	Servicios Básicos	$ 1.560,00
	Arriendos	$ 6.000,00
	Depreciaciones	$ 2.238,94
	Gastos Constitución	$ -
	Gastos de Ventas	**$ 540,00**
	Redes Sociales	$ 540,00
	Hosting y dominio	$ -
	Gasto financiero	**$ 2.643,24**
	Comisión de T/C	$ 2.643,24
(=)	**UTILIDAD OPERACIONAL**	**$ 104,76**
(=)	**UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS**	**$ 104,76**
(-)	15% Partic. Trabajadores	$ -
(=)	**UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA**	**$ 104,76**
(-)	25 % Impuesto a la Renta	$ -
(=)	**UTILIDAD DEL EJERCICIO**	**$ 104,76**

Movimientos de 15% Ptu por pagar	
Año 2022	**2023**
Saldo inicial	$ -
Provisión	$ 199,49
Total por pagar	199,49
Pago	$ -
Saldo Final	199,49
Pago	
Año 2022	2023
Saldo inicial	$ -
Provisión	$ 282,61
Total por pagar	282,61
Pago	$ -
Saldo Final	282,61

Este estado sirve para determinar si existieron ganancias o pérdidas durante el ejercicio contable (en este caso el año 2023), por lo que se puede observar, a pesar de que sea el primer año se generarán ganancias.

4.1.5. PRESUPUESTO

4.1.5.1.Ingresos

Tabla 25: Ingreso por ventas

Producto	Cantidad Anual	Precio	SUBTOTAL
Cono Max 1 sabor	**9000,00**	**1,00**	$ 9.000,00
Cono Max 2 sabores	**7500,00**	**1,50**	$11.250,00
Copa Duo	**3500,00**	**1,95**	$ 6.825,00
Tulipán	**3000,00**	**2,25**	$ 6.750,00
Copa Bogati (1sabor + doble crema + doble queso)	**2500,00**	**1,50**	$ 3.750,00
Copa Bogati (2 sabores + crema + queso)	**2800,00**	**2,75**	$ 7.700,00
Tuli Bogati	**2000,00**	**2,95**	$ 5.900,00
Snowi (Grande)	**1800,00**	**4,50**	$ 8.100,00
Snowi Jr.	**2100,00**	**3,75**	$ 7.875,00
Copa Gelaxi (Grande)	**1500,00**	**3,75**	$ 5.625,00
Copa Gelaxi (Jr)	**1800,00**	**2,95**	$ 5.310,00
Fresas	**3000,00**	**3,50**	$10.500,00
Fresas Jr.	**2500,00**	**2,75**	$ 6.875,00
Copa Durazno	**1000,00**	**3,75**	$ 3.750,00
Copa Mágica	**1300,00**	**3,25**	$ 4.225,00
Copa Kremowy	**1500,00**	**3,75**	$ 5.625,00
Banana	**2000,00**	**3,75**	$ 7.500,00
Banana Jr.	**1800,00**	**2,90**	$ 5.220,00
Disfruta Light	**700,00**	**2,95**	$ 2.065,00
Lody Cake	**1200,00**	**3,25**	$ 3.900,00
Waffle Bogati	**1800,00**	**4,50**	$ 8.100,00
Fresas y Nutella	**2000,00**	**2,25**	$ 4.500,00
Helado	**1000,00**	**0,75**	$750,00
Barquillos	**1500,00**	**1,00**	$ 1.500,00
Pastel de Naranja	**1500,00**	**1,00**	$ 1.500,00
Cake de Chocolate	**1800,00**	**1,50**	$ 2.700,00
Mocachino	**1000,00**	**1,99**	$ 1.990,00
Capuchino	**1200,00**	**1,75**	$ 2.100,00
Chocolate	**1200,00**	**1,75**	$ 2.100,00
Chocolate Ambateño	**800,00**	**1,99**	$ 1.592,00
Americano	**800,00**	**1,25**	$ 1.000,00
Combo Yogurt	**2000,00**	**2,50**	$ 5.000,00
Milkshake	**1500,00**	**2,35**	$ 3.525,00
Yogurt Bogati	**1500,00**	**1,75**	$ 2.625,00
Tostada Triple	**800,00**	**2,25**	$ 1.800,00
Pan de Yuca	**1500,00**	**1,00**	$ 1.500,00
Jugo de Fruta	**1100,00**	**1,99**	$ 2.189,00
Limonada	**1000,00**	**1,00**	$ 1.000,00
Dasani/Güitig	**2000,00**	**0,75**	$ 1.500,00
Gaseosa	**1500,00**	**1,00**	$ 1.500,00
TOTAL ANUAL	**80000,00**		**$176.216,00**

Se realiza una proyección detallada por producto y cantidad vendida de los ingresos totales por ventas que se percibirán en un año, en el caso de la franquicia el monto ingresado será de $176.210,00

4.1.5.2.Egresos

Tabla 26: Presupuesto de compras

PRODUCTO	CANTIDAD ANUALES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Cono Max 1 sabor	**9000,00**	**0,53**	$ 4.752,00
Cono Max 2 sabores	**7500,00**	**0,94**	$ 7.053,75
Copa Dúo	**3500,00**	**0,94**	$ 3.291,75
Tulipán	**3000,00**	**1,06**	$ 3.168,00
Copa Bogati (1sabor + doble crema + doble queso)	**2500,00**	**0,97**	$ 2.433,75
Copa Bogati (2 sabores + crema + queso)	**2800,00**	**1,44**	$ 4.019,40
Tule Bogati	**2000,00**	**1,55**	$ 3.102,00
Snow (Grande)	**1800,00**	**2,62**	$ 4.722,30
Snow Jr.	**2100,00**	**1,80**	$ 3.776,85
Copa Galaxia (Grande)	**1500,00**	**2,62**	$ 3.935,25
Copa Galaxia (Jr.)	**1800,00**	**1,80**	$ 3.237,30
Fresas	**3000,00**	**1,80**	$ 5.395,50
Fresas Jr.	**2500,00**	**1,47**	$ 3.671,25
Copa Durazno	**1000,00**	**2,13**	$ 2.128,50
Copa Mágica	**1300,00**	**3,04**	$ 3.946,80
Copa Kremowy	**1500,00**	**2,38**	$ 3.564,00
Banana	**2000,00**	**2,48**	$ 4.950,00
Banana Jr.	**1800,00**	**2,05**	$ 3.682,80
Disfruta Light	**700,00**	**1,20**	$ 843,15
Lodi Cake	**1200,00**	**1,72**	$ 2.059,20
Wafle Bogati	**1800,00**	**4,03**	$ 7.246,80
Fresas y Nutella	**2000,00**	**1,35**	$ 2.706,00
Helado	**1000,00**	**0,74**	$ 742,50
Barquillos	**1500,00**	**0,58**	$ 866,25
Pastel de Naranja	**1500,00**	**0,87**	$ 1.311,75
Cake de Chocolate	**1800,00**	**1,02**	$ 1.841,40
Mocachino	**1000,00**	**0,21**	$ 214,50
Capuchino	**1200,00**	**0,54**	$ 653,40
Chocolate	**1200,00**	**0,17**	$ 198,00
Chocolate Ambateño	**800,00**	**1,07**	$ 858,00
Americano	**800,00**	**0,13**	$ 105,60
Combo Yogurt	**2000,00**	**1,24**	$ 2.475,00
Milshake	**1500,00**	**0,59**	$ 891,00
Yogurt Bogati	**1500,00**	**1,20**	$ 1.806,75
Tostada Triple	**800,00**	**1,20**	$ 963,60
Pan de Yuca	**1500,00**	**1,07**	$ 1.608,75
Jugo de Fruta	**1100,00**	**1,24**	$ 1.361,25
Limonada	**1000,00**	**0,13**	$ 132,00
Dasani/Güitig	**2000,00**	**0,58**	$ 1.155,00
Gaseosa	**1500,00**	**0,74**	$ 1.113,75
TOTAL COMPRAS	**80000**		**$101.984,85**
TOTAL ÁREA DE SERVICIO			**$101.984,85**

La cantidad total de inversión que se debe realizar durante un año para elaborar todo el menú de la franquicia por un año es de $101.948,85

4.1.6. ESTADOS FINANCIEROS

4.1.6.1.Estado de Situación Proyectado

Tabla 27: Estado de Situación Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$10.176,68**	**$4.818,31**	**-$5.353,00**	**-$6.725,47**	**-$5.495,02**	**-$2.056,72**
Caja / Bancos	$8.476,94	$3.067,57	-$7.156,26	-$8.582,83	-$7.408,10	-$4.027,19
Inventario mercadería	$1.699,75	$1.750,74	$1.803,26	$1.857,36	$1.913,08	$1.970,47
NO CORRIENTES						
TOTAL PPE	**$16.523,06**	**$14.284,12**	**$12.045,18**	**$9.806,24**	**$8.619,64**	**$ 7.433,03**
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONE	$3.000,00	$3.000,00	$3.000,00	$3.000,00	$3.000,00	$3.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$8.259,56	$8.259,56	$8.259,56	$8.259,56	$8.259,56	$8.259,56
EQUIPO DE OFICINA	$499,50	$499,50	$499,50	$499,50	$499,50	$499,50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$3.157,00	$3.157,00	$3.157,00	$3.157,00	$3.157,00	$3.157,00
MUEBLES Y ENSERES	$1.607,00	$1.607,00	$1.607,00	$1.607,00	$1.607,00	$1.607,00
VEHÍCULO	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-$2.238,94	-$4.477,88	-$6.716,82	-$7.903,43	-$9.090,03
TOTAL ACTIVOS	**$26.699,75**	**$19.102,43**	**$6.692,18**	**$3.080,77**	**$3.124,62**	**$ 5.376,31**
PASIVOS						
PROVEEDORES		$4.759,29	$5.473,19	$6.294,16	$6.923,58	$7.477,47
IVA por pagar		$621,93	$691,28	$806,58	$894,22	$970,89
IESS por pagar		$1.047,60	$1.079,03	$1.111,40	$1.144,74	$1.179,08
15% Partic Trabaja por pagar		$0,00	$199,49	$1.634,02	$2.802,53	$3.639,61
25% Impuesto a la Renta por pagar		$0,00	$282,61	$2.314,87	$3.970,26	$5.156,11
TOTAL PASIVOS	**-**	**$6.428,82**	**$7.725,58**	**$12.161,04**	**$15.735,33**	**$18.423,15**
PATRIMONIO						
Capital Social	$26.699,75	$26.699,75	$26.699,75	$26.699,75	$26.699,75	$26.699,75
Utilidad del Ejercicio		$104,76	$847,82	$6.944,61	$11.910,77	$15.468,33
Utilidad retenida		$0,00	$104,76	$952,58	$7.897,19	$19.807,95
TOTAL PATRIMONIO	**$26.699,75**	**$26.804,51**	**$27.652,33**	**$34.596,93**	**$46.507,70**	**$ 61.976,03**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$26.699,75**	**$33.233,33**	**$35.377,91**	**$46.757,97**	**$62.243,03**	**$ 80.399,18**

Se presenta una proyección de estado financiero, donde se demuestra que la relación de activos y pasivos crece año tras año.

4.1.6.2.Estado de Resultados Integral

Tabla 28: Estado de resultado integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**
VENTAS	$ 176.216,00	$ 202.648,40	$ 233.045,66	$ 256.350,23	$ 276.858,24
Costos de Ventas	**$ 114.654,46**	**$ 130.950,27**	**$ 148.952,69**	**$ 162.862,52**	**$ 175.166,52**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$61.561,54**	**$71.698,13**	**$ 84.092,97**	**$ 93.487,71**	**$ 101.691,73**
GASTOS OPERACIONALES	**$58.813,54**	**$ 63.806,78**	**$ 65.653,81**	**$ 66.503,93**	**$ 68.463,45**
Gastos Administrativos	**$58.273,54**	**$ 63.250,58**	**$ 65.080,93**	**$ 65.913,85**	**$ 67.855,67**
Suministros de Oficina	$ 84,00	$ 86,52	$ 89,12	$ 91,79	$ 94,54
Sueldos y Salarios Admi	$11.395,60	$ 12.458,47	$ 12.832,22	$ 13.217,19	$ 13.613,70
Sueldos y Salarios Ventas	$36.995,00	$ 40.679,85	$ 41.900,25	$ 43.157,25	$ 44.451,97
Servicios Básicos	$ 1.560,00	$ 1.606,80	$ 1.655,00	$ 1.704,65	$ 1.755,79
Arriendos	$ 6.000,00	$ 6.180,00	$ 6.365,40	$ 6.556,36	$ 6.753,05
Depreciaciones	$ 2.238,94	$ 2.238,94	$ 2.238,94	$ 1.186,61	$ 1.186,61
Gastos Constitución	$ -	$-	$ -	$ -	$ -
Gastos de Ventas	**$ 540,00**	**$ 556,20**	**$ 572,89**	**$ 590,07**	**$ 607,77**
Redes Sociales	$ 540,00	$ 556,20	$ 572,89	$ 590,07	$ 607,77
Hosting y dominio	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gasto financiero	**$ 2.643,24**	**$ 6.561,44**	**$ 7.545,66**	**$ 8.300,22**	**$ 8.964,24**
Comisión de T/C	$ 2.643,24	$ 6.561,44	$ 7.545,66	$ 8.300,22	$ 8.964,24
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ 104,76**	**$ 1.329,91**	**$ 10.893,50**	**$ 18.683,56**	**$ 24.264,04**
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**$ 104,76**	**$ 1.329,91**	**$ 10.893,50**	**$ 18.683,56**	**$ 24.264,04**
15% Partic. Trabajadores	$ -	$199,49	$ 1.634,02	$ 2.802,53	$ 3.639,61
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ 104,76**	**$1.130,42**	**$ 9.259,47**	**$ 15.881,03**	**$ 20.624,44**
25 % Impuesto a la Renta	$ -	$282,61	$ 2.314,87	$ 3.970,26	$ 5.156,11
UTILIDAD DEL EJERCICIO	**$ 104,76**	**$847,82**	**$ 6.944,61**	**$ 11.910,77**	**$ 15.468,33**
Movimientos de 15% Ptu por pagar					
Año 2022	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**
Saldo inicial		$	$ 199,49	$ 1.634,02	$2.802,53
Provisión	$ -	$ 199,49	$1.634,02	$ 2.802,53	$ 3.639,61
Total por pagar	-	$199,49	$1.833,51	$4.436,56	$6.442,14
Pago		$ -	$ 199,49	$ 1.634,02	$2.802,53
Saldo Final	-	$ 199,49	$ 1.634,02	$2.802,53	$3.639,61
Año 2021	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo inicial		$ -	$ 282,61	$2.314,87	$3.970,26
Provisión	$ -	$ 282,61	$2.314,87	$3.970,26	$5.156,11
Total por pagar	-	282,61	2.597,47	6.285,13	9.126,37
Pago		$-	$ 282,61	$ 2.314,87	$ 3.970,26
Saldo Final	-	282,61	2.314,87	3.970,26	5.156,11

Este estado financiero indica el crecimiento constante con el que contará la franquicia a partir de su creación, en donde los dos primeros años se demuestran valores relativamente pequeños, pero a partir del tercer año los valores son mucho más elevados, demostrando la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

4.1.6.3.Flujo de Efectivo

Tabla 29: Flujo de caja

	FLUJO DE CAJA						
	DETALLE	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**
(+)	**A. FLUJO DE INGRESOS**						
(+)	Saldo inicial		$8.477	$(3.396)	$(5.528)	$(1.644)	$ 5.001
(+)	Caja- Cobros		$197.362	$226.966	$261.011	$287.112	$310.081
	CAJA DISPONIBLE	**$ -**	**$205.839**	**$230.034**	**$253.855**	**$ 278.529**	**$ 302.673**
	B. FLUJO DE EGRESOS						
	Proveedores		$109.463,74	$130.642,59	$ 150.238,98	$ 165.536,54	$ 178.905,35
(-)	Iess		$ 11.523,60	$12.916,91	$13.304,42	$13.703,55	$14.114,65
	Décimo tercero		$ 3.800,00	$ 3.914,00	$ 4.031,42	$ 4.152,36	$ 4.276,93
	Décimo cuarto		$ 3.400,00	$ 3.502,00	$ 3.607,06	$ 3.715,27	$ 3.826,73
	FR		$ -	$ 3.914,00	$ 4.031,42	$ 4.152,36	$ 4.276,93
	Sueldos		$ 52.700,10	$54.281,10	$55.909,54	$57.586,82	$59.314,43
	Suministros de Oficina		$ 94,08	$ 96,90	$ 99,81	$ 102,80	$ 105,89
	Arriendos		$ 6.720,00	$ 6.921,60	$ 7.129,25	$ 7.343,13	$ 7.563,42
	Servicios Básicos		$ 1.560,00	$ 1.606,80	$ 1.655,00	$ 1.704,65	$ 1.755,79
	CIF		$ 3.103,30	$ 3.196,39	$ 3.292,29	$ 3.391,06	$ 3.492,79
	Redes Sociales		$ 604,80	$ 622,94	$ 641,63	$ 660,88	$ 680,71
	Hosting y dominio		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	Comisión de T/C		$ 2.960,43	$ 7.348,81	$ 8.451,14	$ 9.296,25	$10.039,95
	IVA pagado		$ 6.841,24	$ 8.225,98	$ 9.563,67	$10.642,96	$11.573,96
	INVERSIONES						
	Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 8.476,94					
	Gastos de Constitución						
	APORTE SOCIOS	$ 25.000					
	TOTAL, PAGOS						
(-)	**(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS**	**16.523,06**	**$202.771,29**	**$ 237.190,04**	**$ 261.955,62**	**$ 281.988,63**	**$ 299.927,53**
	APORTE SOCIOS						
(=)	15% Participación Trabajadores	**$16.523,06**	**$ 3.067,57**	**$ 7.156,26**	**$ 8.100,74**	**$ 3.459,21**	**$ 2.745,60**
(+)	25% Impuesto a la Renta	$ 25.000,00					
(-)	**FLUJO DE CAJA FINANCIEROS**		$	$ -	$ 199,49	$ 1.634,02	$ 2.802,53
(-)			$ -	$ -	$ 282,61	$ 2.314,87	$ 3.970,26
(=)	TASA DE DESCUENTO =	**$ 8.476,94**	**$ 3.067,57**	**$ -7.156,26**	**$ -8.582,83**	**$ -7.408,10**	**$ -4.027,19**
		$ 14.290,87	$ -5.813,94				
		$ 0,16					

El flujo de caja refleja los movimientos de efectivo a la interna de la franquicia en un periodo determinado, en este caso se generan flujos positivos y negativos debido a las fluctuaciones de la demanda en los distintos años.

4.2.Análisis, interpretación y presentación de resultados

4.2.1. Valor Presente Neto (VPN O VAN)

Tabla 30: VAN

VAN			
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (25.000,00)	1,0000	$ (25.000,00)
1	$ 8.721,53	0,8593	$ 7.494,01
2	$ 4.330,99	0,7383	$ 3.197,65
3	$ 13.564,90	0,6344	$ 8.605,61
4	$ 16.615,94	0,5451	$ 9.057,57
5	$ 19.285,36	0,4684	$ 9.033,08
VAN			**$ 12.387,93**

TASA DE DESCUENTO = 16,38%

El VAN otorga un valor positivo, lo que indica la viabilidad del proyecto y que debe ser considerado para su ejecución.

4.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tabla 31: Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR	32,49%

AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=14.78)**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (25.000,00)	1,0000	$ (25.000,00)
1	$ 8.721,53	0,7548	$ 6.582,85
2	$ 4.330,99	0,5697	$ 2.467,34
3	$ 13.564,90	0,4300	$ 5.832,83
4	$ 16.615,94	0,3246	$ 5.392,73
5	$ 19.285,36	0,2450	$ 4.724,25

De acuerdo con los índices económicos presentados se puede calificar al proyecto como viable, debido a que el VAN es un valor positivo, lo que indica que el proyecto de inversión generará beneficios y el TIR refleja un valor de 32.49% que es el porcentaje de beneficio sobre la inversión realizada.

4.2.3. Tasa de Descuento

Tabla 32: Tasa de Descuento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	$ 25.000,00	100%	5,48%	5,48%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 25.000,00**	**100%**		**5,48%**

CPPC / WACC	5,48%
Tasa Riesgo País	8,19%
Tasa Inflación	2,71%
TMAR / Tasa de descuento	**16,38%**

La tasa de descuento es un reflejo de la realidad nacional en donde los valores históricos del riesgo país y la inflación juegan un papel importante para que el valor final sea de 16.38%

4.2.4. Periodo de Recuperación de Inversión

Tabla 33: Periodo de Recuperación de Inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FLUJOS ACUMULADOS**
0	$ 25.000,00	$ (25.000,00)
1	$ 7.494,01	$ 7.494,01
2	$ 3.197,65	$ 10.691,66
3	$ 8.605,61	$ 19.297,27
4	$ 9.057,57	$ 28.354,84
5	$ 9.033,08	$ 37.387,93

	Años	Meses	Días
PRI =	3.63	1	6,00

PRI = 3 años 1 mes 6 días

Tiempo en el cual recupero mi capital invertido

A partir del tercer año se recuperará la inversión y los ingresos serán mayores.

4.2.5. Relación Beneficio Costo

Tabla 34: Relación costo beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	**BENEFICIOS**	**BENEFICIOS ACTUALIZADOS**	**COSTOS**	**COSTOS ACTUALIZADOS**
0			$ 16.523,06	$ 16.523,06
1	$ 205.838,86	$ 176.867,90	$ 202.771,29	$ 174.232,07
2	$ 230.033,78	$ 169.838,02	$ 237.190,04	$ 175.121,61
3	$ 253.854,88	$ 161.046,19	$ 261.955,62	$ 166.185,32
4	$ 278.529,42	$ 151.830,03	$ 281.988,63	$ 153.715,69
5	$ 302.673,13	$ 141.769,27	$ 299.927,53	$ 140.483,26
SUMA		**$ 801.351,40**		**$ 826.261,01**
RELACIÓN B / C			**0,97**	

TASA ACTUALIZACIÓN 16,38%

Se generan relaciones de costos beneficios diferentes para cada periodo, debido al comportamiento variable de la demanda en cada año.

4.2.6. Punto de Equilibrio

Tabla 35: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	**COSTOS FIJOS**	**COSTOS VARIABLES**	**COSTOS TOTALES**
SALDO INICIAL			
COMPRAS		$ 101.933,86	$ 101.933,86
SALDO DISPONIBLE			
COSTO DE VENTAS			
MPD UTILIZADA		$ -	$ -
MOD	$ 9.949,80		$ 9.949,80
CIF		$ 2.770,80	$ 2.770,80
Arriendo	$ 6.000,00		$ 6.000,00
Suministros de Oficina		$ 84,00	$ 84,00
Sueldos y Salarios	$ 11.395,60		$ 11.395,60
Servicios Básicos	$ 1.560,00		$ 1.560,00
Depreciaciones	$ 2.238,94		$ 2.238,94
Gastos Constitución	$ -		$ -
GASTOS DE VENTAS			$ -
Redes Sociales	$ 540,00	$ -	$ 540,00
Hosting y dominio	$ -		$ -
Suelos y Salarios	$ 36.995,00		$ 36.995,00
Gastos financieros			
Comisión de T/C		$ 2.643,24	
TOTAL	**$ 68.679,34**	**$ 107.431,90**	**$ 176.111,24**

$ 176.111,24

En esta franquicia deben existir ingresos por $176.111,24 para que exista un punto de equilibrio en el que no existen pérdidas ni ganancias.

4.2.7. Índices financieros

Tabla 36: Índices Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		2022	2023	2024	2025	2026
LIQUIDEZ							
Índice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	0,75	-0,69	-0,55	-0,35	-0,11
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	35%	35%	36%	36%	37%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	0%	1%	5%	7%	9%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	0%	0%	3%	5%	6%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	0%	3%	20%	26%	25%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	0%	4%	104%	387%	495%
GESTIÓN							
Rotación de inventarios =	Costo de ventas / Inventarios	=	65,49	72,62	80,20	85,13	88,90

Cada uno de los distintos indicadores financieros, apoyan la teoría de que el proyecto es viable y que su ejecución se debe considerar, ya que los valores arrojados indican su factibilidad en distintas áreas, como rendimientos, utilidades, liquidez, etc.

4.3. CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- El modelo de negocio que ofrece Bogati a sus franquiciantes, permite extender la tradición de los helados de paila, no solo desde el punto de vista comercial, sino que también tiene un alto impacto social con políticas vinculadas con los ODS.
- Existe un mercado sumamente competitivo en el sector de los helados de paila, ya que muchas empresas ofrecen el modelo de franquicia en este sector. Sin embargo, Bogati presenta una propuesta interesante y con varios aspectos diferenciadores como, por ejemplo: amplia gama de menú con enfoque en cafetería, facilidades de constitución de la franquicia, posicionamiento importante y gran capacidad de crecimiento.
- Bogati como empresa ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, concretamente se han creado más de 200 locales en el país en 4 años y Tulcán específicamente representa un sector del mercado insatisfecho, además su posicionamiento geográfico, así como su potencial crecimiento turístico, dan a la franquicia en esta ciudad una enorme oportunidad de posicionamiento y éxito empresarial.
- Los tradicionales helados de paila tienen como fuente su característico sabor en el uso de frutas y el proceso manual de elaboración; la franquicia Bogati de la ciudad de Tulcán seguirá realizando estos procesos, con ciertas adaptaciones tecnológicas no invasivas, de forma que el sabor siga siendo el mismo de las frutas y el público siga recibiendo el producto tal como la tradición de más de 125 años lo indica.
- El proyecto de franquicia Bogati en la ciudad de Tulcán es viable debido a que los índices económicos son favorables, es así que: el Valor Neto Actual es 12.387,93 y la Tasa interna de Retorno es de 32.49%.

4.4. RECOMENDACIONES

El estudio realizado para este trabajo de investigación refleja las siguientes recomendaciones:

- Crear alianzas estratégicas con aplicaciones de Delivery para aumentar la cantidad de

ventas, así como también alcanzar una parte del mercado mayor; ya que esta ha sido una alternativa utilizada en otras ciudades que ha dado bastante éxito.

- Generar estrategias de alcance internacional, principalmente colombiano aprovechando que el helado de paila con queso es un producto de invención tradicional colombiana y la situación geográfica genera que la franquicia en la ciudad de Tulcán pueda ser una alternativa muy apetecible para clientes transfronterizos.
- Adquirir insumos, muebles y enseres que diferencien a la franquicia, donde se tome como base las recomendaciones de Bogati y se implementen mejoras de confort, seguridad, distinción y marketing; que posicionen a esta franquicia como única en todo el mercado nacional.
- Realizar procesos de selección aplicando técnicas innovadoras que permitan atraer el personal idóneo para la franquicia, de forma que se primen aspectos sociales y humanos en estos, ya que el contacto con el cliente será sumamente importante.

5. REFRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

5.1.Bibliografía

Agroecuador. (2021). Los tradicionales helados de paila tienen su origen en la “Ciudad Blanca. Agroecuador TV: https://agroecuadortv.com/los-tradicionales-helados-de-paila-tienen-su-origen-en-la-ciudad-blanca/#:~:text=Un%20apetecido%20postre%20que%20ha,origen%20en%20la%20Ciudad%20Blanca.&text=El%20origen%20de%20la%20elaboraci%C3%B3n,de%20crear%20este%20delicioso%2

Andrade, R. (2003). Legislación económica del Ecuador. Editorial Abya Yala.

Aucapiña, J. (2021). La franquicia como estrategia de crecimiento de la empresa Tutto Freddo S.A. de la ciudad de Cuenca. Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca.

Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión? Revista Entrepreneur. 3.

BCE (2020). La Economía Ecuatoriana creció 0,1% en 2019. Banco Central del Ecuador

Bogati. (2022). Bogati, Nuestro Origen. Bogati, Helados con Queso: https://bogati.ec/home/historia

Caballero, F. (2022). Materia Prima. Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/materia-prima.html

CARCHI PREFECTURA. (2017). Emprendedores carchenses decididos a mejorar sus negocios. CARCHI Prefectura: https://gobiernoabierto.carchi.gob.ec/es/news/495-emprendedores-carchenses- decididos-mejorar-sus-negocios

Castillejo, L. E. M. (2015). Plan de negocios. Editorial Macro. 12.

Castro, A. (2022). Bogati Helados con Queso. Directorio de Emprendimientos: https://sri-en-linea.com/ruc/1801755628001

Cauas, D. (2015). Biblioteca Electrónica de la Universidad de Colombia. 2, 1-11.

Coba, G. (2022). Clima de negocios de Ecuador empeora por la incertidumbre sociopolítica. Primicias: https://www.primicias.ec/noticias/economia/empeora-clima-negocios-economia-ecuador/

Coba, G. (2022). El clima de negocios en Ecuador se deterioró en el primer trimestre de 2022. Primicias: https://www.primicias.ec/noticias/economia/clima-negocios-ecuador-deterioro-trimestre/Alba. A, M. (2005). Franquicias: una perspectiva mundial. UNAM

De Vicuña, J. M. S. (2017). El plan estratégico en la práctica. Editorial Esic. 2.

El Telégrafo. (2022). El origen de los helados con queso. El Telégrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/actualidad/44/el-origen-de-los-helados-con-queso

El Universo. (2021). El negocio de helados innova y busca recuperar consumo de ecuatorianos. El Universo: https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-negocio-de-helados-innova-y-busca-recuperar-consumo-de-ecuatorianos-nota/

El Universo. (2021). El negocio de helados innova y busca recuperar consumo de ecuatorianos. El Universo: https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-negocio-de-helados-innova-y-busca-recuperar-consumo-de-ecuatorianos-nota/

Expreso. (2022). Bogati: así nacieron los helados con queso. Expreso: https://www.expreso.ec/ocio/bogati-nacieron-helados-queso-121477.html

FEPALE. (2022). Elaboración de Helados con Tecnología. FEPALE: https://fepale.org/site/2022/04/12/tecnologia-de-elaboracion-de-helados/

Forbes. (2022). Los helados con queso de Bogati se riegan por América Latina; empieza en Colombia. Forbes: https://www.forbes.com.ec/negocios/los-helados- queso-bogati-riegan-america-latina-empieza-colombia-n12519/amp

GAD Tulcán. (2022). Tulcán y sus nueve parroquias 2011- 2031. Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón.

Gelato Mix. (2022). Conócenos. Gelato Mix: Helados con Queso:

https://heladosconqueso.com/conocenos/

Gobierno de Imbabura. (2022). Centro de privación de la libertad de adultos recibe apoyo en atención médica y odontológica. Gobierno de Imbabura: Atención Salud: https://gobernacionimbabura.gob.ec/pplsatencionsalud/

Grupo Mavesa. (2022). Sobre Nostros. Grupo Mavesa:https://grupomavesa.com.ec/nosotros/

Guerrero, V. (2018). El mercado demandante de fruti-heladerías de la ciudad de Tulcán y el nivel de posicionamiento. Tesis de grado, Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Heidy Heladería. (2022). Sobre Nosotros. Heidy Heladería: https://www.heidyheladeria.com/sobre-nosotros/

Helados "Mi Pueblo". (2018). Historia de los helados. Helados de Paila: https://www.heladosdepailadmp.com/sobre-helados-de-paila/

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. P. (2010). Metodología de la Investigación, Quinta Edición por Mc Graw Hill

INEC (2010). "VI Censo de Población y V de vivienda 2001". Boletín de difusión de los resultados.

INEC. (2011). Resultados Censo Nacional Económico. INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Tulcan.pdf

Información Jurídica Inteligente. (2022). Ley 27. Ley de empresas unipersonales de responsabilidad limitada. Información Jurídica Inteligente: https://vlex.ec/vid/ley-27-ley-empresas-643461593

Jaureguiberry, M. (2022). Capacitación en organizaciones. Ingenieria Industrial, UNICEN: https://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/Laura/material/Que%20es%20la%20Capacitaci%F3n.pdf

Kerlinger, F. N. (1965). Foundation of behavioral research. http://repositorio.udea.edu.co/bitstream/10495/2622/1/AgudeloGabriel_2008_DisenosInvestigacionExperimental.pdf

LaHora. (2020). Con sabor y tradición ha endulzado por 25 años la vida de los tulcaneños. La Hora: https://www.lahora.com.ec/noticias/con-sabor-y-tradicion-ha-endulzado-por-25-anos-la-vida-de-los-tulcanenos/

Melo, R. (2016). Helados que recrean la tradición ancestral de los pueblos. El Telégrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/helados-que- recrean-la-tradicion-ancestral-de-los-pueblos

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). Gobierno e

inversionistas confirmaron que Ecuador está abierto a los negocios. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca: https://www.produccion.gob.ec/gobierno-e-inversionistas-confirmaron-que-ecuador-esta-abierto-a-los-negocios/

Muñoz, N. (2022). Helado ecuatoriano de paila con Queso para Latinoamerica: Marcas que impactan, BOGATI. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=9hIsE_3uu0Q

Peralta, A. (2018). ¿Dónde se inventó el helado?. El Universal: https://www.eluniversal.com.mx/menu/donde-se-invento-el-helado#:~:text=El%20helado%20se%20cre%C3%B3%20por,compactado%2C%20leche%20y%20suave%20crema.

Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Revista de Psicodidáctica (14), 5-39. https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf

Quijano, M. P. (2010). Estructura del plan de negocios. 19.

Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. Universidad de Deusto. 19.

Romero, D. (2022). Franquicias en el Ecuador. Romero Arteta Ponce Law Firm: https://romeroartetaponceabogados.com/areas-de-practica/franquicias-en-el-ecuador/#:~:text=A%20diferencia%20de%20otros%20pa%C3%ADses,el%20acuerdo%20entre%20las%20partes.

Romero, M. (2022). Plan de negocio para la creación de una heladería temática en el Distrito Metropolitano de Quito. Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

RT. (2018). Helados de paila: Un regalo que se convirtió en tradición gastronómica de Ecuador. RT: https://actualidad.rt.com/actualidad/295193-ecuador-helados- paila-tradicion-tiempo

Sarli, R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA: Una herramienta necesaria. Revista de la Facultad de Odontología, 9(1), 17-20.

Schmitz Vaccaro, C. (2012). Distintividad y uso de las marcas comerciales. Revista chilena de derecho, 39(1), 9-31.

Secretaria General de Comunicación. (2022). Presidente Guillermo Lasso detalló los beneficios que traerá al Ecuador el proyecto de Ley de Inversiones. Secretaria General de Comunicación: https://www.comunicacion.gob.ec/presidente-guillermo-lasso-detallo-los-beneficios-que-traera-al-ecuador-el-proyecto-de-ley-de-inversiones/

Tabales, J. N., Carmona, F. R., & Caridad, J. M. (2017). Redes neuronales (RN) aplicadas a

la valoración de locales comerciales. Informes de la Construcción, 69(545).

Tetra Pak. (2022). La digitalización de la producción comercial de helados. Tetra Pak: Protege lo bueno: https://www.tetrapak.com/es-ec/insights/cases-articles/digitalisation-of-ice-cream

Thompson, A., Strikland, K. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. MacGraw-Hill Interamericana.

Thompson, I. (2005). Definición de mercado. Promonegocios. Net

Thompson, I. (2006). Definición de empresa. Promonegocios. Net.

Tutto Freddo. (2022). ¿Quienes Somos?. Tutto Freddo: https://tuttofreddo.ec/quienes-somos/

Urgilés, G & Urgilés, E. (2021). Economía pos-pandemia para el sector comercial en el Carchi. Visión Empresarial (11), 9-28. https://doi. org/10.32645/13906852.1061

Villagran, L. (2022). Aspectos Legales de la Franquicia en Ecuador. Asociación Ecuatoriana de Franquicias: https://aefran.org/aspectos-legales/

Viniegra, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios. Lulu. 11.

Vivanco, G. (2015). En Quito se ofrecen más de 80 sabores de helado de paila. El Comercio: https://www.elcomercio.com/tendencias/turismo/heladospaila-sabores-quito-fruta-postres.html