



Pontificia Universidad | Sede
Católica del Ecuador | Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**DESARROLLO DE UN MODELO DE FRANQUICIA PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA “LOS HELADOS DE SALCEDO”, EN
LA EMPRESA CORPICECREAM S.A.**

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

Marketing

Autora:

Karla Gissela Bonilla Hinojosa

Director:

Abg. Eduardo Antonio Paredes Paredes

Ambato – Ecuador

Marzo 2022

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DESARROLLO DE UN MODELO DE FRANQUICIA PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA “LOS HELADOS DE SALCEDO”, EN LA
EMPRESA CORPICECREAM S.A.

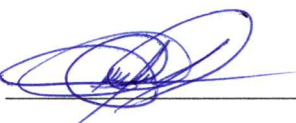
Línea de Investigación:

Marketing

Autora:

Karla Gissela Bonilla Hinojosa

Eduardo Antonio Paredes Paredes, Mg

f. 

CALIFICADOR

Maria Fernanda Salazar Bonilla, Ing. MBA.

f. 

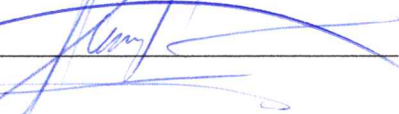
CALIFICADORA

Marco Jacobo Cisneros Martinez, Ing. Mg.

f. 

CALIFICADOR

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.

f. 

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

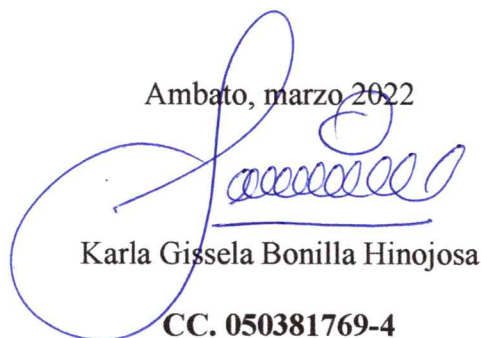
Marzo 2022

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **KARLA GISSELA BONILLA HINOJOSA**, con CC. **050381769-4**, autora del trabajo de graduación intitulado: “DESARROLLO DE UN MODELO DE FRANQUICIA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA “LOS HELADOS DE SALCEDO”, EN LA EMPRESA CORPICECREAM S.A”, previa la obtención del título profesional de **INGENIERIA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1. Declaro en pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión público respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, marzo 2022



Karla Gissela Bonilla Hinojosa

CC. 050381769-4

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de seguir en este mundo, por cada bendición que derrama a diario en mi vida, ya que sin Él nada de esto sería posible. A mi esposo quien es el motor de mis días y con su apoyo incondicional, me da la fuerza y seguridad para seguir en este camino. A mis padres y hermana que son el pilar fundamental en mi vida. A mis compañeros, profesores por todo el tiempo compartido, conocimientos adquiridos que se ven reflejados en este trabajo de investigación. Y de manera especial al Abg. Eduardo Paredes por ser mi guía durante este proceso, por sus conocimientos y experiencia que ayudaron a culminar con éxito esta investigación.

Gissela

DEDICATORIA

El trabajo de investigación que he realizado lo quiero dedicar a mi familia ya que ellos son el pilar y ejemplo de vida más importante que Dios y la vida me han podido dar. Por su esfuerzo constante, su lucha diaria de verme crecer como persona y estudiante.

También quiero dedicar mi trabajo de investigación a la empresa CORPICECREAM S.A. por abrirme sus puertas y permitirme aportar con un granito de arena en su crecimiento y expansión de negocio.

RESUMEN

Toda empresa tiene como objetivo crecer y ser reconocida en su medio, por ello, las ventas es el punto más importante al hacer números y proyecciones, buscando la manera adecuada de poder cumplir metas que aporten significativamente al desarrollo y crecimiento empresarial, por lo que, el propósito de nuestro estudio es establecer el diseño de un modelo de franquicia para comercializar la marca “Los Helados de Salcedo” en la empresa CORPICECREAM S.A, como herramienta de marketing para estudiar la tradición y aceptación de los productos que ofrece, logrando posicionar su marca de manera exitosa. Nuestro modelo de negocio de franquicia brinda la oportunidad a nuevos emprendedores que están buscando iniciar una actividad comercial sin que exista la incertidumbre de ganar o perder o quizá porque no cuentan con una idea clara de proyecto, o simplemente no tengan la seguridad de poseer las aptitudes necesarias para iniciar algo nuevo. Sino más bien tengan el respaldo de un negocio de éxito. Es por ello, que a través de un proceso metodológico utilizamos un enfoque cualitativo y cuantitativo que reconoce las causas de falta de información de nuevas estrategias, capacitaciones frecuentes, personal no adecuado para el área, comunicación con distribuidores; donde utilizamos como instrumento la encuesta a nuestros posibles franquiciatarios y así obtener resultados estadísticos reales y proponer alternativas de salida. El resultado de nuestro estudio determinó que es factible nuestro proyecto de investigación porque se cuenta con los recursos básicos necesarios para llevarlo a la práctica.

Palabras clave: franquicia, marca, ventas, negocio.

ABSTRACT

The goal of every company is to grow and become well-known in its area. Therefore, its sales are of utmost importance when working on numbers and projections in order to find the best way to accomplish goals that contribute substantially to the company's growth and development. Consequently, the aim of this study is to establish the design of a franchise model to commercialize the brand, Los Helados de Salcedo, in the company CORPICECREAM S.A. as a marketing tool to study the tradition and acceptance of the products it offers, and in this way position its brand successfully. The franchise business model provides an opportunity to new entrepreneurs who are looking to begin a commercial activity without the uncertainty of winning or losing, or maybe because they do not have a clear idea for a project or they are simply not sure whether or not they have the necessary aptitudes to start something new. Instead, they will have the support of a successful business. To this end, both qualitative and quantitative approaches were used to recognize the causes of the lack of information in new strategies, frequent training, poorly qualified staff for the area, communication with distributors, in which our possible franchisees were surveyed to obtain real statistical results and to propose exit alternatives. The result of the study determined that the research project is feasible because it has all the necessary basic resources to put it into practice.

Key words: franchise, brand, sales, business

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS.....	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos.....	2
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. ANTECEDENTES.....	3
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE.....	8
2.1. MARCO TEÓRICO.....	8
CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO	34
3.1. Modalidad de Investigación.....	34
3.2. Tipo de Investigación	34
3.2.1. Investigación Aplicada	34
3.2.2. Investigación Bibliográfica.....	34
3.2.3. Investigación de Campo	34
3.3. Técnicas de Investigación.....	35
3.3.1. La encuesta	35
3.4. Desarrollo de encuesta.....	35
3.5. PROPUESTA.....	46
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	91
ANEXOS.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3. 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave.....	53
Tabla 3. 2. Matriz de Evaluación de FODA.....	55
Tabla 3. 3. Matriz de Perfil Competitivo EPC	60
Tabla 3. 4. Detalle de costos reestructura Página Web	61
Tabla 3. 5. Presupuesto activación de marca.....	62
Tabla 3. 6. Punto de equilibrio para colocar un congelador en local de venta.....	64
Tabla 3. 7. Punto de equilibrio para colocar un congelador en local de venta.....	64
Tabla 3. 8. Ejemplo formato para descuentos	71
Tabla 3. 9. Ingresos Propuestos en CORPICECREAM S.A.....	74
Tabla 3. 10. Escenario Optimista de ventas para un distribuidor franquiciado.....	75
Tabla 3. 11. Escenario Equilibrado de ventas para un distribuidor franquiciado.....	76
Tabla 3. 12. Escenario Equilibrado de ventas para un distribuidor franquiciado.....	76
Tabla 3. 13. Escenario Equilibrado de ventas para un distribuidor franquiciado.....	77
Tabla 3. 14. Activos Existentes en CORPICECREAM S.A.	78
Tabla 3. 15. Inversión en activos	79
Tabla 3. 16. Inversión legal y publicitaria.....	79
Tabla 3. 17. Propuesta Rutas de entrega	81
Tabla 3. 18. Estado de Resultados - Proyección Optimista	83
Tabla 3. 19. Estado de Resultados - Proyección Equilibrada.....	85
Tabla 3. 20. Estado de Resultados - Proyección Pesimista.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2. 1. Características y beneficios de la marca para las empresas	27
Gráfico 3. 1. Conocimiento de franquicia	36
Gráfico 3. 2. Inversión en franquicia	37
Gráfico 3. 3. Posicionamiento de marca	38
Gráfico 3. 4. Atributos de la marca “Los Helados de Salcedo”	39
Gráfico 3. 5. Cantidad mensual comercializada	40
Gráfico 3. 6. Capital de inversión	41
Gráfico 3. 7. Financiamiento de adquisición	42
Gráfico 3. 8. Selección de franquicia	43
Gráfico 3. 9. Aceptación de modelo	44
Gráfico 3. 10. Modelo de franquicia como fuente de ingreso	45
Gráfico 3. 11. Consumo anual per cápita de helados por litros en América Latina	49

INTRODUCCIÓN

El proponer un modelo de franquicia tiene como objetivo, permitir que la empresa explote su marca en un nivel máximo y por ende sea más productiva, genere más ventas y logre una expansión dentro de su mercado objetivo considerable, lo cual hace que su competencia le obligue a buscar nuevas técnicas, sistemas o modelos fuertes e innovadores de éxito, enfrentándose así al desarrollo constante que se vive a diario. Acarreando el objetivo de acaparar esos nuevos segmentos de clientes que se encuentran insatisfechos; la base del éxito entre competidores está en la ventaja competitiva, la cual genera un valor agregado al producto que como empresa ofrece, satisfaciendo a sus usuarios potenciales actuales y futuros, para liderar y llegar mucho más lejos.

Es por esto que la organización debe contar con un modelo de franquicia establecido para poder captar a nuestros posibles franquiciatarios, que serían los distribuidores de las diferentes zonas de cobertura ya definidos, ellos son los beneficiarios directos de esta nueva la idea de negocio efectiva que será capaz de cumplir con los requerimientos correctos de comunicación para poder llegar a los consumidores finales, generando un ganar – ganar para ambas partes. La empresa CORPICECREAM S.A., ve la necesidad de explotar y posicionar su marca dentro del mercado nacional, ya que, dadas las actuales exigencias y la rapidez de expansión de la competencia, se siente obligado a manejar un nuevo sistema de comercialización eficiente, que cubra las zonas ya definidas y a su vez se generen nuevas plazas para envolverlas dentro de la idea. De esta manera se maximizará los ingresos y minimizará los costos.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Desarrollar un modelo de franquicia para la comercialización de la marca “Los Helados de Salcedo” en la empresa CORPICECREAM S.A., del Cantón Salcedo.

Objetivos Específicos

1. Determinar la parte teórica y legal vigente para modelos de franquicias
2. Analizar la situación actual de comercialización de ventas de “Los Helados de Salcedo”
3. Evaluar la capacidad productiva actual para comercializar un modelo de franquicia
4. Proponer un Modelo de Franquicia para la comercialización de la marca “Los Helados de Salcedo” en la empresa CORPICECREAM S.A.

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

De acuerdo a los sistemas de comercialización de ventas, la franquicia es una alternativa de crecimiento y expansión de marca que ayuda considerablemente a empresas que se encuentran en etapa de crecimiento y tienen ganado cierto reconocimiento de su producto o servicio dentro del mercado en el que se encuentran. Este nuevo modelo de negocio que ha sido comprobado como una alternativa viable de éxito comercial permite q las empresas puedan crear su propio espacio dentro del mercado nacional e internacional como se lo propongan, debido a su bajo costo de inversión.

El presente trabajo de investigación proyecta diseñar un modelo de franquicia para comercializar la marca “Los Helados de Salcedo” de la empresa CORPICECREAM S.A., debido a la falta de innovación dentro del manejo de un sistema de ventas.

Es muy importante recalcar que al hablar de franquicia hablamos de un “acuerdo comercial entre dos partes” (Tormo & Asociados) fundamentales, que son la empresa franquiciadora y el franquiciado, estos componentes desde un inicio comparten intereses. Sin embargo, el franquiciado debe tomar en cuenta que la parte difícil de construir un negocio, consolidarlo y explotarlo ya está hecho por parte de la empresa franquiciadora o dueño de la idea de negocio. Es por ello que la alternativa de poder adquirir una franquicia es una disyuntiva aceptable el momento de querer invertir.

La inexistencia de un sistema de ventas para comercializar la marca “Los Helados de Salcedo” de una manera más eficiente, bajo la administración de la empresa CORPICECREAM S.A. es la principal razón por la que nace la idea innovadora de franquiciar ; sin embargo, de la mano se encuentra la incertidumbre ante el riesgo de

enfrentarse hacia algo diferente, esto se da porque existe el desconocimiento de nuevas herramientas que existen para que negocios logren alcanzar sus metas, reflejando resultados realmente satisfactorios. Otro punto importante que podemos considerar como problema es la falta de comunicación por parte de entidades públicas como la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, a empresarios dueños de negocios, al no informar y socializar sobre esta alternativa de crecimiento empresarial.

El comercio informal del producto que existe debe considerarse como un limitante de desarrollo para todas las empresas, ya que genera una inestabilidad y limitación grande para crecer dentro del mercado. Se espera que implantando la alternativa de poder franquiciar se consoliden procesos de comercio y se obtenga un sólido posicionamiento de la marca. Alcanzando cubrir todo el territorio nacional con un mejor servicio y un producto de calidad reconocido. Solo así surgirá la clara idea de llamar la atención a nuestros posibles franquiciados. Nuestro país al ser un entorno globalizado, los comerciantes se asocian para crear empresas con un nivel significativo, donde su propósito es ofrecer un bien o servicio que sustente la calidad con los que se los ofrece dentro del mercado y este sea aceptado favorablemente por el consumidor final. Los cambios que está realizando el Gobierno Central dentro de la cadena de productos para el consumo humano ha obligado a que empresas como CORPICECREAM S.A. adopten medidas necesarias que verifiquen detalladamente el producto que se está ofreciendo, siendo una empresa confiable y aceptada dentro del mercado en el que desarrollan su actividad comercial.

Cotopaxi es una de las provincias que se ha caracterizado por su gente trabajadora, la variedad de actividades comerciales y tradicionales que podemos encontrar en cada uno de los cantones la hace aún más representativa; es así, que el crecimiento de negocios familiares, empresas, hacen que Cotopaxi tenga un desarrollo económico sostenible.

Imagen, precio, calidad, servicio son atributos que forman parte del producto final que empresas Cotopaxenses ofrecen a sus clientes, los mismos que son manejados cuidadosamente para satisfacer las expectativas de todos sus consumidores propios y vecinos. Actualmente, el mercado alimenticio en la provincia crece y también con ello la competencia, lo cual genera que la empresa productora tiene que profesionalizarse para tener un posicionamiento primordial en el mercado, donde este se vea reflejado en la rentabilidad de manera creciente y no decreciente que puede afectar a la compañía. Parte de este segmento es la empresa CORPICECREAM S.A., que es una organización dedicada a la producción y comercialización de los tradicionales Helados de Salcedo; los ingredientes utilizados para la fabricación de los helados cumplen un determinado papel en el aporte en el semáforo nutricional establecido por el gobierno, así como en su influencia sobre las características de calidad del mismo.

La empresa productora y comercializadora de “Los Helados de Salcedo” CORPICECREAM S.A., a lo largo de su trayectoria ha enfrentado varios factores negativos, los mismos que han hecho que la organización no tenga un crecimiento como tal, esto se debe al no tener un sistema de ventas nuevo que sea capaz de explotar su marca significativamente, y como producto de ello la empresa posee un nivel de ventas invariable, proyectando así notablemente un inadecuado manejo de los recursos al no atender los requerimientos de los clientes finales. Otro elemento desfavorable para la empresa es no tener un manejo administrativo eficiente que plantee estrategias efectivas a corto y largo plazo, para que la empresa pueda proyectar mayor rentabilidad en función al tiempo. Es clave que las personas encargadas de la dirección de la misma deben estar en constante capacitación para lograr que su empresa pueda consolidarse y obtenga mayor participación en el mercado. El inadecuado manejo de Marketing dentro de la empresa CORPICECREAM ha generado que su marca se conserve de una manera no explorada,

y su rentabilidad tenga un crecimiento no significativo en años de trabajo. Es por ello que se propone un modelo de negocio innovador, sin mayor inversión que la empresa pueda cubrir, para así poder explotar y aprovechar la marca que en el mercado nacional tiene ya ganado un lugar en los consumidores del producto.

La empresa al no aplicar un interesante y eficiente sistema de ventas, llevará a tener un menor desarrollo económico y al mismo tiempo al no atender de forma ordenada sus necesidades, todo esto se verá reflejado en la satisfacción del cliente. Un modelo de franquicia plantea medios y métodos para llevar a cabo la organización comercial y de ventas de la empresa, de no aplicarla los clientes generaran una mala evaluación a la empresa y esto se convertiría en un problema afectando sus ingresos económicos, del mismo modo la imagen de la empresa en el mercado donde quiere ser prioridad en los consumidores finales.

¿De qué manera la falta de un sistema de comercialización en ventas incide en la empresa productora de helados CORPICECREAM S.A.?

- **¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

El problema aparece cuando se quiere expandir la marca con un modelo de negocio de comercialización en volumen

- **¿Por qué se origina?**

Porque se quiere tener un reconocimiento de marca sea cual sea el lugar donde se comercialice

- **¿Qué lo origina?**

La inexperiencia de un manejo adecuado de ventas.

- **¿Dónde se detecta?**

En el manejo contable debido a su nivel de ventas invariable.

Campo: Administrativo

Área: Marketing

Aspecto: Modelo de Franquicia

La investigación se realiza en la empresa productora de helados “CORPICECREAM S.A.” del cantón San Miguel de Salcedo provincia de Cotopaxi ubicada en las calles los molles 123 y Yolanda Medina barrio Rumipamba de las Rosas. El desarrollo del presente proyecto de investigación será de seis meses, contados a partir de la aprobación del mismo por Consejo de Escuela.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

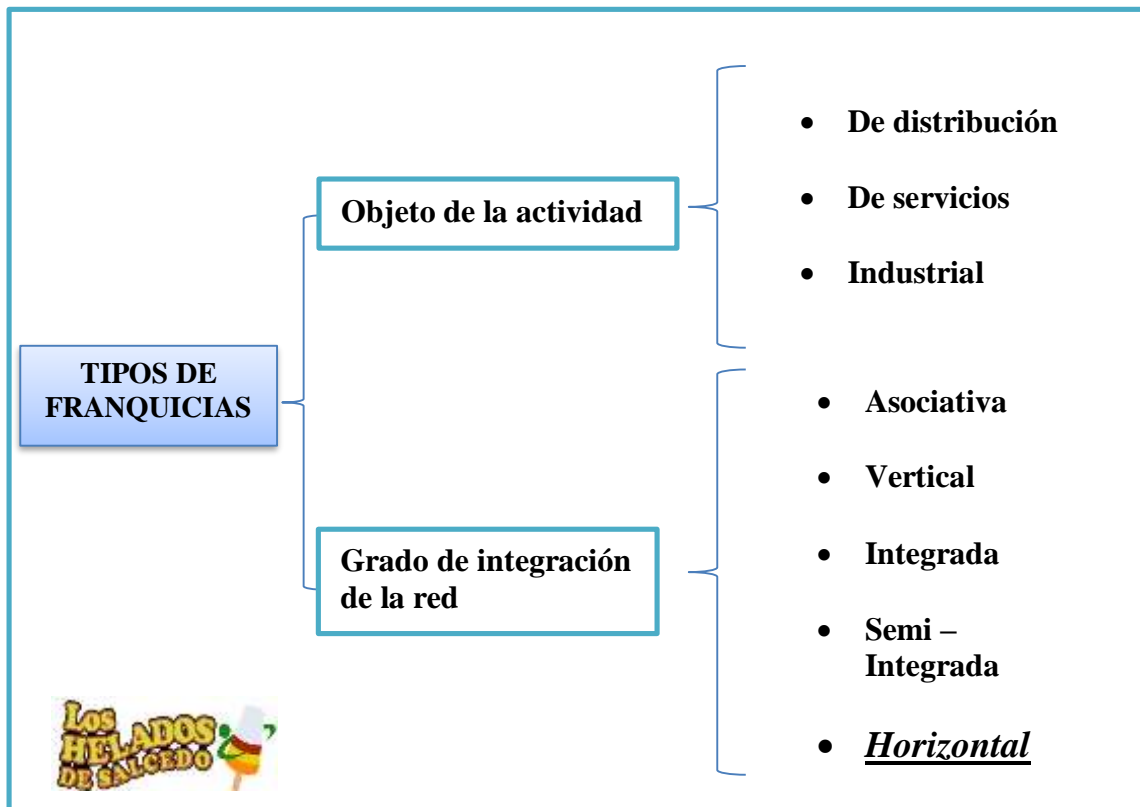
2.1. MARCO TEÓRICO

El desarrollo de franquicia como modelo de negocio ha venido evolucionando a lo largo de los años, pero ¿Qué significa este término?, para esto (Bessis, 1990) nos dice que “el término franquicia o franchising proviene del francés franc, que significa libre y de le franc que en francés antiguo era un privilegio otorgado”. A esto también se suma el aporte que el artículo de la Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa por (Fernández Monroy M, 2006) que nos dice “durante los últimos años los sistemas de franquicia han adquirido una gran importancia como modelo de expansión, siendo trascendentales sus implicaciones económicas en el mercado. En este sentido, es fundamental prestar especial atención al desarrollo de adecuadas relaciones entre los participantes en este sistema, dado que el éxito de esta fórmula depende del establecimiento de vínculos duraderos entre ellos”. De acuerdo a lo establecido por los autores la franquicia se da cuando existen dos partes, el dueño de la idea de negocio y la persona natural o jurídica que compra esta idea bajo parámetros y condiciones, de los cuales ambos se beneficiarán.

Según (Díez & Galán, 1998) “La franquicia es un sistema de cooperación entre agentes diferentes que supone la expansión de una idea o concepto de éxito”. “Es un contrato que tiene por objeto la transferencia por parte de una persona llamada franquiciador, de bienes, servicios, propiedad intelectual e industrial y conocimientos a otra denominada franquiciado, con el fin de que éste último los explote comercialmente bajo su riesgo empresarial, de acuerdo con las directrices e instrucciones que al efecto le son provistas por el primero. Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquiriente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica”

(González & González, 1994). Entonces, una franquicia consiste en un sistema de distribución comercial en el que intervienen dos partes: el franquiciador}r a quien le corresponde la entrega del *know how* del negocio, tecnología, procedimientos, manuales, hacia el franquiciado; quien adquiere el derecho de operación del negocio, cumpliendo con las condiciones fijadas en el contrato de operación provenientes del franquiciado, para conservar el estilo único del funcionamiento de este sistema; asimismo el franquiciado a cambio se compromete con el pago del costo de la franquicia, regalías acordadas y demás estipulaciones contenidas en el contrato de franquicia.

Tipos de Franquicia



Fuente: Barroso Cádiz.

Elaborado por: Gissela Bonilla

- **Según el objeto de la actividad.**

Franquicia de distribución. - su objeto es la comercialización de uno o varios productos (fabricados por el franquiciador o distribuidor) y vendido de forma exclusiva por él a través de su red de puntos homogéneos de franquiciados. El producto es el elemento clave de fidelización de este tipo de franquicias.

Franquicia de servicios. - El franquiciador ofrece a sus franquiciados una metodología específica, original y diferenciada de prestación de servicios al consumidor, comercializándolos éstos el franquiciado.

La transmisión del *know how* y de la tecnología es el factor más importante, unido al capital humano y es, por todo ello, la modalidad más susceptible de imitar y en la que existe una mayor competencia.

Franquicia industrial. - Tanto el franquiciador como el franquiciado son industriales. El franquiciador es poseedor de un sistema de fabricación y/o patentes exclusivas que cede a otro fabricante (franquiciado), que le sustituirá en una zona determinada. Dada la facilidad de suplantar al franquiciador es habitual que éste solo ceda una parte del proceso productivo.

- **Según el grado de integración de la red:**

Franquicia asociativa. - El franquiciador y franquiciado mantienen algún tipo de asociación a través de la participación del franquiciador en el capital de la empresa franquiciada o viceversa. Se comparten de esta forma los riesgos financieros lo que supone una gran ventaja y, además se crean particulares vinculaciones jurídicas.

Franquicia vertical. - Es una modalidad en la que la relación franquiciador – franquiciado se da entre diferentes niveles del canal de distribución.

Franquicia integrada. - Se produce del franquiciador fabricante a los detallistas. Integra a todo el canal de distribución.

Franquicia Semi – Integrada. - Se produce del mayorista a los detallistas. Este último caso es más frecuente en las cadenas de alimentación.

Franquicia horizontal. - Se produce entre los propios detallistas como consecuencia de éxito de varios puntos de venta pilotos que, posteriormente se franquician a otros puntos de venta.

Según esta clasificación la empresa CORPICECREAM S.A. está relacionada en lo que respecta al objeto por actividad dentro del tipo de franquicia de distribución ya que será el ente que proveerá sus productos a los demás puntos; en cuanto a la clasificación por el grado de integración en la red tiene un enlace directo en la franquicia vertical porque se mantiene una relación entre las partes en los diferentes niveles del proceso.

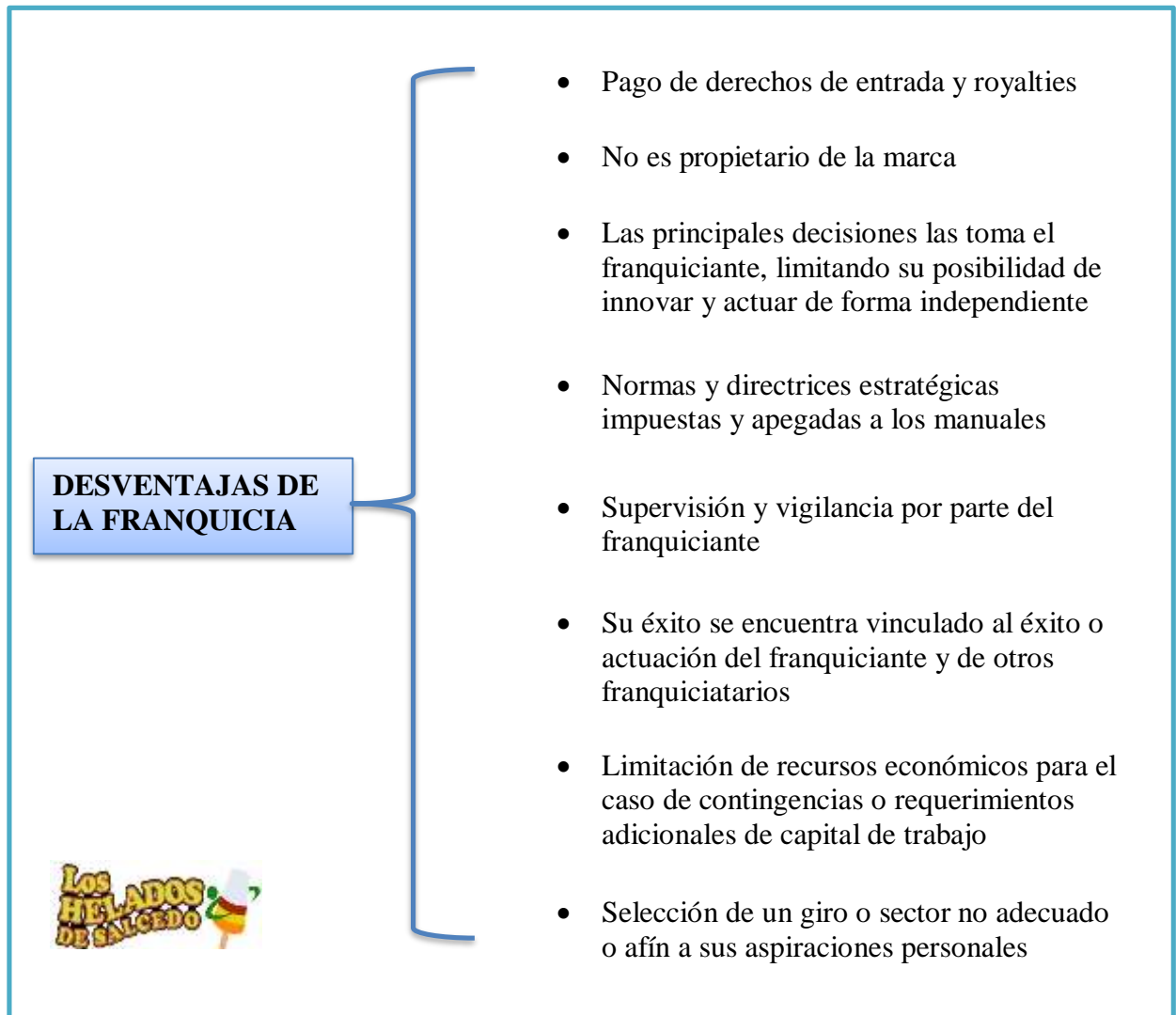
Ventajas y desventajas de la franquicia

La franquicia como un sistema de comercialización innovador de éxito sin duda alguna es una alternativa efectiva para empresas en etapa de crecimiento, por su bajo costo de inversión, acceso a economías de escala, y su manera de ganar – ganar para ambas partes que la conforman.

VENTAJAS DE LA FRANQUICIA

- Reducción de riesgos e incertidumbres al ser propietario de un negocio acreditado, con resultados aprobados
- Obtención y acceso a experiencia, tecnología y know - how
- Formación y capacitación inicial y asistencia y soporte continuados
- Métodos operativos, administrativos y comerciales respecto de bienes y servicios
- Zona de exclusividad
- Acceso a herramientas y programas de marketing y publicidad
- Sistemas administrativos de control y de evaluación
- Acceso a investigación y desarrollo de nuevas metodologías y tecnologías incorporadas al negocio
- Acceso a economías de escala
- Incremento en su prestigio personal al involucrarse en una red de negocios
- Diversificación de inversiones o recursos y/o acceso a esquemas de autoempleo
- Acceso a una inversión rentable y de bajo riesgo



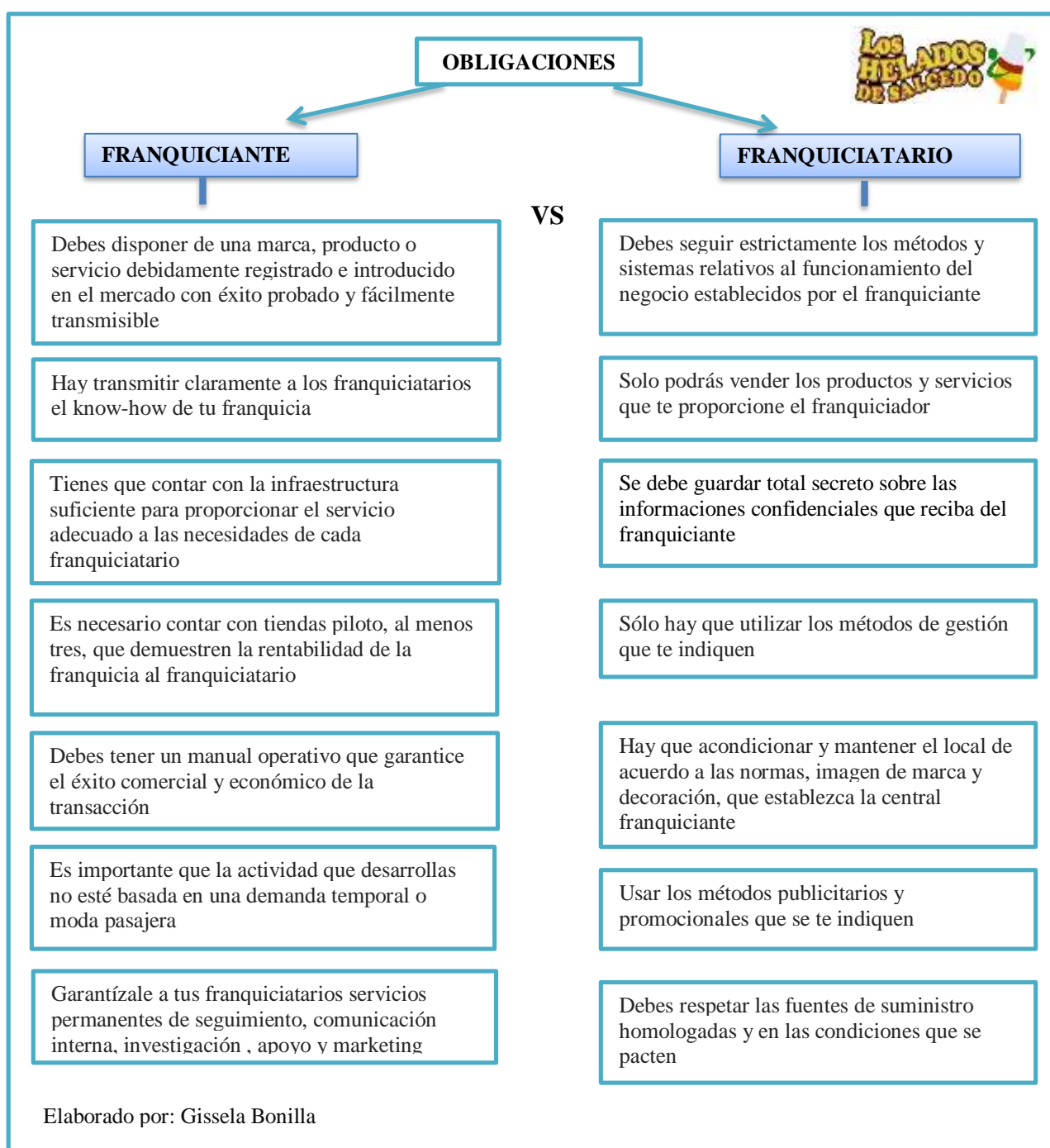


Elaborado por: Gissela Bonilla

Es por esto que antes de decidir invertir en una franquicia, debemos cuestionarnos y autoevaluarnos sobre nuestro propio perfil como posibles franquiciatarios y sobre nuestro interés y afinidad por determinado giro o sector de negocios. Además, debemos realizar un correcto y detallado proceso de investigación y selección, analizando más de un concepto y evaluando a profundidad los aspectos legales, financieros, de soporte y asistencia que nos ofrece cada uno, entrevistándonos con otros franquiciatarios y visitando varias unidades

Franquiciante Vs Franquiciatario

“Podríamos imaginar que un acuerdo de franquicias es como un matrimonio entre el franquiciante y el franquiciatario; pero en términos conceptuales, el franquiciante es el dueño del producto/marca/servicio/modelo de negocio que le ofrece al franquiciatario, para que bajo ciertas condiciones, pueda operar el negocio, obteniendo ambos un beneficio mutuo de la sociedad” (Globofran, 2016)



DERECHOS

FRANQUICIANTE

VS

FRANQUICIAT



El franquiciatario tiene que seguir estrictamente los métodos y sistemas marcados por el franquiciante

Puedes utilizar la marca, la imagen corporativa y el modelo de negocio de la red de franquicias durante el tiempo estimado en el contrato

El franquiciatario debe aceptar cuáles son los productos que puede vender y cuáles no

Debes adquirir el "Know-how" de tu franquiciante y éste debe ser original, específico y actualizarse regularmente

Se debe exigir que se mantenga la confidencialidad de las informaciones transmitidas

Necesitas asistencia preliminar para la puesta en marcha de tu establecimiento

Hay que requerirle al franquiciatario que utilice los métodos de gestión que se le indiquen

Esto puede concretarse mediante la entrega de "manuales operativos o de funcionamiento" por parte del franquiciante

Se deben respetar las normas establecidas por el acondicionamiento y mantenimiento del local

El franquiciatario debe facilitar en lo posible la implantación de los nuevos establecimientos, para ello, la asistencia puede ampliarse incluso a la selección del local más adecuado, las instalaciones, estudios de mercado y financiación

El franquiciatario debe respetar y utilizar los métodos publicitarios y promocionales para toda la red

Todos los franquiciatarios tienen derecho a recibir asistencia permanentemente por parte de la central, la cual deberá constar en el propio contrato de franquicia

El franquiciatario tiene que respetar las fuentes de suministro homologadas y los pagos a efectuar al franquiciante en las condiciones que se pacten

Como franquiciatario, tienes derecho a que la central te suministre, periódicamente, y en el plazo establecido, los productos o servicios pactados contarás con el beneficio de la exclusividad territorial que te conceda la franquicia, así te asegurará que no exista otro establecimiento igual en la zona donde te ubiques

Elaborado por: Gissela Bonilla

Requisitos para franquiciar

Cuando se decide emprender un negocio debemos tomar en cuenta los beneficios y riesgos por los que podemos atravesar a lo largo del crecimiento de nuestra idea inicial; sin embargo, en la mayoría de casos se inicia sin tener una visión clara de lo que se hará. Es por ello que la decisión de inversión al adquirir una franquicia es una efectiva. Sin embargo, como dueños de un negocio de éxito debemos tomar en cuenta lo que (Barroso Cádiz, 2014) sugiere para establecer una franquicia:

- Se ha de poseer un concepto exclusivo de negocio claramente diferenciado
- La marca o nombre debe estar acreditada y el negocio debe disponer de una imagen corporativa que la distinga con unos signos identificativos propios (marcas, nombre comercial, rótulos de establecimiento, etc.), así como una imagen uniforme en la venta y en la presentación de sus productos.
- La franquicia es una técnica de reproducción únicamente apta para aquellos negocios que tengan unas condiciones mínimas para poder repetirse. (No es factible conseguirse una franquicia de éxito cuando tratamos con un negocio localista, o cuyo éxito se produce por una conjunción de características excepcionales o por la habilidad específica de una persona o equipo humano).
- El mercado potencial al que se dirige el producto o servicio tiene que ser estable y no obedecer a las posibles fluctuaciones de una moda pasajera; debe ser amplio y que permita una suficiente y satisfactoria rentabilidad el negocio tanto para el franquiciador como para el franquiciado
- El producto debe ser diferente a los existentes, personalizado, especializado y competitivo en su relación calidad-precio. A menudo a estas características propias del producto se le añade una fórmula de venta original en su forma y

contenido que potencia las propiedades de los mismos productos o servicios, independientemente de cual sea su origen.

- Debe asignarse un capital suficiente al proyecto y disponer de una estructura de recursos humanos dedicada al mantenimiento de la franquicia.
- Ha de realizarse un sistemático estudio de viabilidad que garantice con datos contrastados el futuro del negocio y que tenga una nítida estrategia empresarial.
- El volumen de medios e información anteriormente mencionados debe estar disponible en manuales operativos, de gestión y económico-financieros para que puedan ser realizados por el futuro franquiciado.
- La empresa franquiciadora debe ser capaz de enfrentarse con éxito en todo momento a la demanda de sus franquiciados, ofreciendo una asistencia técnica de forma asidua, y ceder todas las claves necesarias y demostradas para obtener éxito de su negocio.
- La empresa franquiciadora debe poseer una tecnología adecuada expresamente para la producción e los bienes o los servicios, un “saber hacer” que pueda transmitir al franquiciado y que le facilite reducir al mínimo el periodo de aprendizaje y rentabilizar cuanto antes la empresa.

Según el artículo de la Revista Escuela de Administración de Negocios por (Silva Duarte, 2003) nos dice que “Para un emprendedor exitoso ya establecido es más rentable permitir el uso de su conocimiento explícito mediante el formato de negocio de su firma y recibir regalías mensuales sobre las ventas brutas, que invertir en la apertura de cada nuevo punto”.

Retribuciones de la Franquicia

La franquicia se paga mediante derechos y regalías que según (Silva Duarte, 2003) pueden ser:

- **DERECHOS (fee)**

Algunos franquiciadores cobran una suma de entrada para acceder al derecho de recibir la transferencia del formato de negocios. Esta suma es relativa al prestigio de la franquicia que respaldaría el éxito comercial al franquiciado.

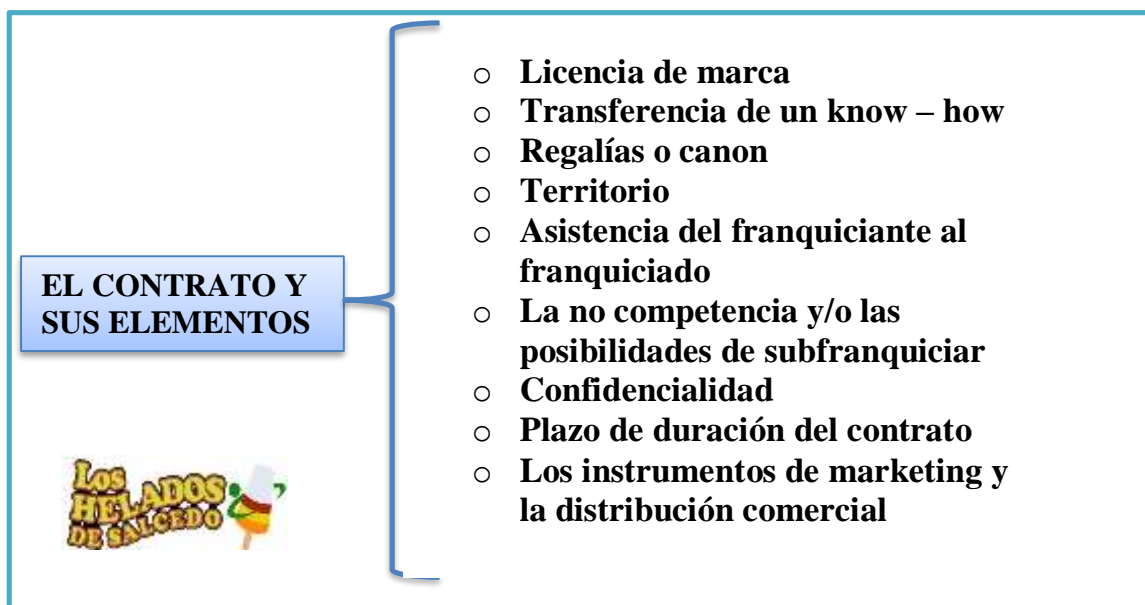
- **REGALÍAS DE OPERACIÓN**

Se refieren a los derechos que debe pagar el franquiciado en razón al uso del formato de negocio recibido, más el soporte, la capacitación y el entrenamiento otorgado por el franquiciador. Oscilan entre el 1 y el 12% sobre las ventas brutas dependiendo del posicionamiento del franquiciador.

- **REGALÍAS PARA PUBLICIDAD**

Se refieren a la contribución que hace el franquiciado para diseñar y ejecutar un plan de publicidad corporativa en medios de comunicación de amplia cobertura que conserven una unidad de imagen en todos los negocios. Este aspecto está centralizado en el propietario de la franquicia y equivale a un promedio entre el 3% y el 5% de las ventas brutas.

El contrato y sus elementos



Elaborado por: Gissela Bonilla

Es muy importante que un acuerdo entre dos o más personas se vea sustentado de un documento que ampare el aspecto legal de las relaciones comerciales de ambas partes; donde se vea plasmado con claridad los derechos y obligaciones de cada miembro que forme parte de él, en un contrato de franquicia. Sin embargo, la Asociación Ecuatoriana de Franquicias en su artículo ASPECTOS LEGALES DE LA FRANQUICIA EN ECUADOR por (Villagran) argumenta que “una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia en Ecuador o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro País no existe legislación para las franquicias (como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos), y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes”.

(Chavarría López, 2007) “Del Instituto Politécnico Nacional, Chavarría López, Leticia Refugio (2007). Las franquicias como una opción de crecimiento para las microempresas:

propuesta de un modelo. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, cita los elementos que un contrato de franquicia por su general debería llevar:

- **Licencia de marca**

Hace, que el franquiciante sea titular de una marca sobre un producto o servicio, ya que la clientela es atraída por el renombre y prestigio de la misma, y por supuesto que el franquiciado además de utilizar su marca, utilice también sus signos y símbolos distintivos, juntamente con una serie de normas con relación a la forma de actuar del franquiciado, en cuanto a la actividad y administración a desarrollar.

- **Transferencia de un know how**

El franquiciante tiene la obligación de poner en práctica al franquiciado con respecto a la conducción, estructura y organización del negocio y por supuesto, este, debe seguir las instrucciones al pie de la letra, logrando una uniformidad en el producto y en la presentación del mismo. Esto puede incluir desde la decoración del local, el listado de proveedores y entidades financieras.

- **Regalías o Canon**

Se debe establecer alguna forma de retribución del franquiciado al franquiciante, ya que estamos frente a un contrato oneroso, en contraprestación a los servicios, asistente de marca, etc. Durante la vigencia del contrato.

- **Territorio**

Se trata de la delimitación de un ámbito territorial a favor del franquiciado en donde desarrollará el contrato, el mismo puede ser elemento esencial para el éxito de la operación comercial.

- **Asistencia del franquiciante al franquiciado**

La misma puede estar condensada en un manual operativo, dependiendo el grado de términos del acuerdo pudiendo crearse un centro de asistencia y servicio mínimo para los franquiciados que componen la cadena, donde se brinda información de mercado, técnica o simplemente de compras.

- **La no competencia y/o las posibilidades de subfranquiciar**

Impidiendo por un lado de forma expresa la posibilidad de que el franquiciante realice negocios competitivos y por otro lado prohibiendo o no la posibilidad de subcontratar

- **Confidencialidad**

Consiste en la obligación de secreto, ya que, el franquiciado tiene acceso a información confidencial del franquiciante, prolongándose aún por un plazo prudencial posterior a la conclusión del contrato.

Plazo de duración del Contrato

Por lo general las partes tienden a establecer un plazo lo suficientemente largo, para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciante. En nuestro derecho y en virtud de la autonomía de la voluntad, las partes pueden rescindir sin causa y en cualquier tiempo.

Lo aconsejable, en definitiva, es un término de entre dos a cinco años con opción a renovarlo por iguales plazos inclusive en forma automática

- **Los instrumentos de marketing y la distribución comercial**

Esta última se puede definir como el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo, y que implica la toma de decisiones estratégicas a lo largo

del plazo para alcanzar un objetivo identificado de difícil modificación. La producción y el consumo de los ejes fundamentales sobre los que descansan los sistemas económicos.

Índice tentativo del Contrato de una Franquicia

- **Considerandos**
- **Objeto, licencia del sistema**
- **Plazo o vigencia del contrato**
- **Obligaciones del franquiciante**
- **Contraprestación, pago de regalías**
- **Operaciones del negocio franquiciado**
- **Marcas**
- **Manuales**
- **Información confidencial**
- **Publicidad**
- **Contabilidad y archivos**
- **Seguros**
- **Transmisiones y gravámenes**
- **Incumplimiento y terminación**
- **Obligaciones en caso de terminación o vencimiento**
- **No competencia**
- **Impuestos y permisos**
- **Independencia de los contratantes e indemnización**
- **Autorizaciones, notificaciones, renunciaciones, recursos acumulativos**
- **Fuerza mayor**
- **Integridad del contrato**
- **Modificaciones, encabezados**
- **Ley aplicable, jurisdicción**
- **Registros**



Fuente: Enrique González Calvillo, Rodrigo González Calvillo,


Elaborado por: Gissela Bonilla

Características de un contrato franquicial

Las características más comunes que debe llevar un contrato franquicial según (Cabanilla & Moncayo, 2007) son:

Oneroso	<ul style="list-style-type: none"> • Porque ambas partes se benefician
Trato sucesivo	<ul style="list-style-type: none"> • Por cuanto se ejecuta y perfecciona a través del tiempo
Atípico	<ul style="list-style-type: none"> • Por cuanto hasta el presente no tiene regulación expresa presente en la ley
Mercantil	<ul style="list-style-type: none"> • Ya que generalmente las partes son comerciantes, y no se genera relación laboral entre las mismas
Bilateral	<ul style="list-style-type: none"> • Genera obligaciones para las dos partes
De adhesión	<ul style="list-style-type: none"> • Los términos de negociación normalmente no pueden ser modificados por el franquiciado y han sido establecidos de antemano y con la voluntad del franquiciante
Principal	<ul style="list-style-type: none"> • Por cuanto el contrato de franquicia existe por sí solo, y no depende de otra relación natural o jurídica entre las partes
Intuitu Personae	<ul style="list-style-type: none"> • Porque para su celebración se tienen en cuenta determinadas características de los contratantes, especialmente respecto de la persona del franquiciado o franquiciante
De colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Ambos tienen por objeto común la obtención de un rédito económico en base a la explotación de la franquicia

Fuente: Elaboración propia



Manuales de Operaciones

Los manuales se convierten en herramientas importantes al momento de poner en marcha la operación de una franquicia, brindar soporte y estandarización a lo largo de todo el proceso es su principal función; se debe considerar que éstos manuales deben estar documentados y concentrar de forma sistemática todos los elementos de administración, operación y técnicos con el objeto de transmitir informar y estandarizar la metodología de todo el personal.

Se han llamado manuales operativos o de franquicia, al *know how* que el franquiciador entrega al franquiciado y contienen la fórmula de éxito que proviene de la experiencia probada de quien la está ofreciendo. Esta documentación debe ser tratada de forma discreta ante el resto del mundo empresarial, su acceso debe ser restringido, pudiendo ser conocida esta información únicamente por las personas inmersas en la red.

A continuación se definen los manuales contemplados en el Manual de Operaciones según (Fernández, 2014)

- **Manual técnico**

En él se describe el producto y/o servicio, las características del local de negocio y su adecuación (ubicación preferente, dimensión mínima, identidad visual...); aspectos relacionados con las instalaciones, mobiliario, equipos informáticos, mantenimiento, limpieza y seguridad; la personalidad jurídica del franquiciado (solicitud de la denominación social, depósito del capital social, escritura de constitución, inscripción en el Registro Mercantil, alta en el IAE, licencias de apertura, etc.) y la contratación de seguros.

- **Manual logístico**

Descubrirás la política de compras centralizadas de la enseña, listado de proveedores homologados por el franquiciador (recuerda que cualquier incorporación posterior debe ser comunicada por el franquiciador), determinación del stock mínimo, la operativa para realizar los pedidos y para su recepción –o cómo actuar ante uno defectuoso– y control del inventario.

- **Manual de Marketing**

Este es un manual clave para el éxito de la franquicia. Recoge las acciones de marketing y publicidad de la enseña y de sus franquiciados, un estudio de mercado que aborda aspectos valiosos relacionados con la competencia, posicionamiento, público objetivo y política comercial. Además, incorpora la descripción de los signos identificativos de la marca e imagen corporativa (exterior e interior del local), la gestión de las quejas y reclamaciones, definición de las acciones publicitarias y promociones (nacionales y locales), herramientas de fidelización, políticas de precios y marcaje de precios.

- **Manual de Gestión**

Con información sobre la gestión diaria del negocio y de los soportes informáticos que pondrá el franquiciador al servicio del franquiciado. Incluye desde cómo llevar un correcto control de ventas hasta el mantenimiento y limpieza de las instalaciones pasando por la supervisión de los empleados, gestión y previsión de la tesorería (clave para conocer la liquidez), gestión de los pagos a proveedores, pago del royalty mensual a la franquicia, abonos y descuentos por volumen de compras, la contabilidad, control de gestión, análisis de la evolución de las ventas, cálculo del margen sobre las ventas, gestión

del stock, los gastos y el modelo de cuenta de explotación. Una guía práctica para emprender en compañía.

El know how

La Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática en su artículo El Know-How en la Franquicia y su competitividad frente a los retos del nuevo mercado económico nos cita que

“Para una verdadera evaluación debemos considerar especialmente el Manual de eficiencia, mismo que debe cubrir ciertas características que permitan asegurar una buena inversión. El Know-how, se refiere a todo tipo de experiencias y procedimientos que han sido adquiridas por un empresario en la explotación de su negocio y que le han permitido alcanzar un cierto éxito en el sector. En la franquicia es parte fundamental del acuerdo entre el franquiciante y franquiciatario, y ubicando al franquiciatario en disposición de explotar su negocio con las ventajas y experiencias adquiridas por el franquiciante a lo largo de los años” (Corrales, 2012)

La marca

Muchos autores coinciden en sus teorías acerca de la marca, y se dice que “en los últimos años la marca ha pasado de ser un activo más, un activo de entre todos muchos con los que cuenta la empresa, a convertirse en un activo clave para la supervivencia de la gran mayoría de ellas” (De Toro, 2009)

Según (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual) “Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un

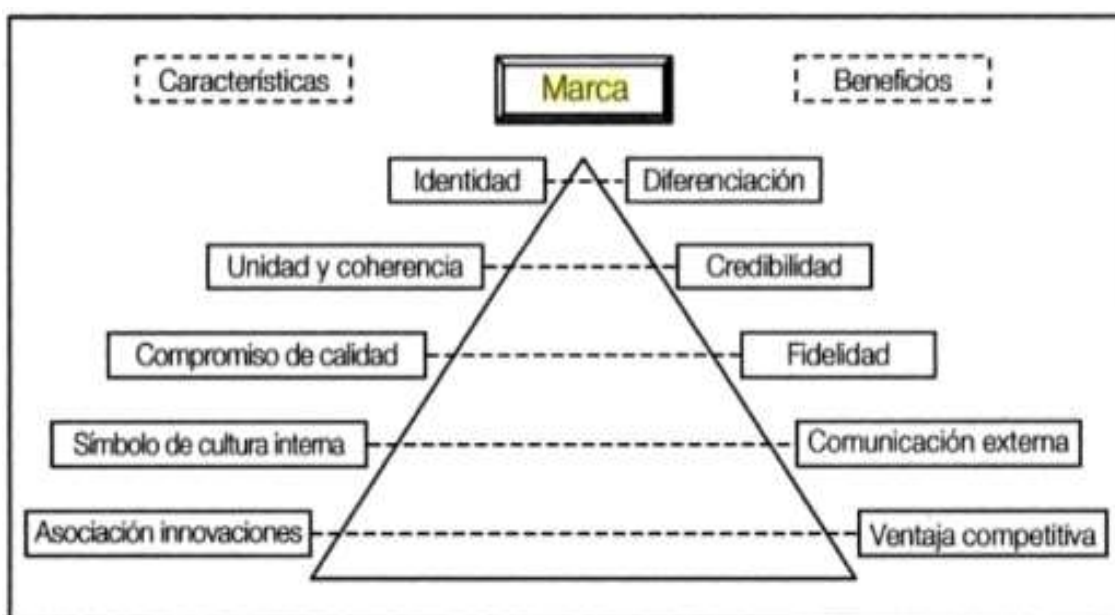
olor, la textura, o una combinación de estos. Para efectos del registro de marcas deben distinguirse los tipos y las clases de marcas”.

Beneficios de la marca

El poseer una marca propia y correctamente registrada tiene muchos beneficios que ayudan a la empresa a tener cierto nivel de posicionamiento en la mente de los consumidores según (De Toro, 2009) cita los siguientes:

- Identidad-Diferenciación
- Unidad y coherencia-credibilidad
- Compromiso en la oferta (calidad)-fidelidad
- Símbolo de cultura interna-comunicación externa
- Asociación de innovaciones-ventaja competitiva

Gráfico 2. 1. Características y beneficios de la marca para las empresas



Fuente (De Toro, 2009)

Signos distintivos

Según (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual)

- **Marca de certificación**

Aquel signo que certifica las características comunes, en particular la calidad, los componentes y el origen de los productos o servicios elaborados o distribuidos por personas autorizadas.

- **Marca colectiva**

Aquel signo que sirve para distinguir el origen o cualquier otra característica común de productos o de servicios de empresas diferentes que utilizan la marca bajo el control del titular.

- **Marca tridimensional**

Aquel signo que ocupa en sí mismo un espacio determinado, (alto, ancho y profundo).

- **Nombre Comercial**

Es el rótulo o enseña comercial que identifica un local comercial y las actividades que desarrolla.

- **Lema Comercial**

Es la frase publicitaria que acompaña a una marca.

- **Denominación de Origen**

Es aquel signo que identifica un producto proveniente de determinada región, y que reúne requisitos específicos como factores humanos y naturales.

¿Quién puede registrar una marca?

Puede registrar una marca cualquier persona natural o jurídica, sea nacional o extranjera.

¿Qué se puede registrar?

Constituye marca cualquier signo que pueda por sí sólo distinguir los productos o servicios que expende en el mercado, respecto de otros ya existentes, para lo cual deberá ser susceptible de representación gráfica.

BENEFICIOS Y DERECHOS QUE CONFIERE EL REGISTRO DE UNA MARCA

- Derecho al uso exclusivo, solo el titular puede hacer uso del signo.
- Protección en toda la República Ecuatoriana y derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia), dentro de los primeros seis meses de presentada la solicitud en nuestro país.
- Derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.
- Desalienta el uso de su marca por los piratas.
- Protege su prioridad del registro de estas marcas en otras naciones.
- Permite restringir la importación de bienes que utilizan marcas que infringen derechos.
- Derecho de otorgar Licencias a terceros y de cobrar regalías.
- Derecho de franquiciar su producto o servicio.
- Ceder los derechos sobre su marca a terceros.
- Posibilidad de garantizar un crédito con su marca.
- Al registrar su marca la convierte en un activo intangible, el cual en muchas ocasiones llega a convertirse en el activo más valioso de su empresa



Consejos para registrar una marca

Previa la presentación de una solicitud, es pertinente realizar una búsqueda de antecedentes, es decir, verificar que no exista en el mercado signos parecidos o similares que impidan su registro. El costo de la búsqueda fonética asciende a la suma de USD\$ 16

Procedimiento de registro

Presentada la solicitud, pasa a un examen de forma, revisando que cumpla con todos los requisitos, de ser así se publica en la Gaceta de Propiedad Industrial, con la finalidad de que terceros tengan conocimiento de las peticiones efectuadas. Si no existe oposición, se efectúa el examen de registrabilidad para la posterior emisión de la resolución que acepta o rechaza el registro y en caso de concesión, el trámite concluye con la emisión del título de registro.

Tasas por registro de marca

- Trámite por solicitud de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva asciende a la suma de USD\$ 116
- Trámite de solicitud de marcas colectivas, marcas de certificación, asciende a la suma de USD\$ 252
- Trámite de solicitud de denominaciones de origen asciende a la suma de USD\$ 228
- Trámite de registro de marca tridimensional, asciende a la suma de USD\$ 336.

¿Qué tipo de acciones existen para defender mi marca?

En caso de uso indebido de una marca, el titular puede iniciar acciones civiles, penales y administrativas.

PYMES

Las Pequeñas y Medianas empresas conocidas también con PYMES, son calificadas como tal de acuerdo a ciertas especificaciones como: volumen de ventas, número de trabajadores, valor de activos, pasivos, niveles de producción que en sí representan el capital de su organización.

Para esto (Enrokee) en su artículo nos da a conocer las fortalezas y debilidades de la PYMES en el Ecuador

Fortalezas

- **Contribución a la economía**

Las PYMES representan sobre el 90% de las unidades productivas, dan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día (por ejemplo: tienda, almuerzos, copias, cybers, buses, etc.).

- **Capacidad de adaptación y redistribución**

Al no contar con muchos trabajadores, las PYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía. Adicionalmente, los cargos gerenciales tienen sueldos más cercanos a los del resto de la empresa, a diferencia de los cargos gerenciales de una gran empresa (donde un Gerente General gana cientos de veces más que un empleado promedio), y esta particularidad de las PYMES ayuda a una mejor redistribución de la riqueza de una economía.

Debilidades

- La falta de conocimiento en el ámbito empresarial
- la falta de capital o liquidez para crecer

- insuficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos
- dificultad con competencia con grandes empresas multinacionales
- falta de asesoría y programas específicos para pymes, entre otras.

En el artículo de la revista (EKOS , 2012) al referirse a las PYMES en nuestro país comenta que “juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las Pymes se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país. Si bien al analizar los factores de crecimiento económico se identifican como responsables a las grandes empresas, en realidad los resultados indican que el crecimiento depende en buena medida del desempeño de sus Pymes”

Es decir, que las pequeñas y medianas empresas forman parte de la gran responsabilidad económica que incide en nuestro país, responsabilizándose de la tasa de empleo mayoritaria en las familias ecuatorianas.

Según (Alotomo, 2010) “Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), cada vez juegan un rol más protagónico en la economía mundial, y en especial, en economías menos desarrolladas y emergentes. Según la ONUDI, organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, alrededor del 90 % de las empresas en el mundo son Pymes y cerca del 60 % del empleo es generado por estas”.

Merchandising

Según (Herrero Palomo, 2002) define al merchandising como “la realización de actividades de promoción de los productos en el punto de venta, incluyendo diversidad

de tareas de comunicación, venta personal, promoción de ventas, publicidad, ambientación, presentación, pruebas y degustaciones, etc.”

(Díez de Castro & Landa Bercebal, 1996) nos dicen que el merchadising “es un conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar durante el tiempo, en la forma, al precio y en la cantidad más conveniente”.

Comercialización

Muchos autores relacionan a la comercialización con el marketing y (Alcaraz C, Escribano R, & Fuentes M, 2006) lo definen como “aquellas actividades de la empresa que tienen como objetivo conocer cuáles son las necesidades de los clientes y satisfacerlas”.

CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Modalidad de Investigación

El carácter de nuestra investigación fue cuanti-cualitativo, ya que pudimos obtener información muy valiosa para dar solución a nuestro problema, desarrollando un nuevo método beneficioso, factible e innovador que mide cualidades tanto negativas como positivas que permiten dar un nuevo giro de negocio a la empresa en cuanto a las ventas que son el sostén de la misma.

3.2. Tipo de Investigación

3.2.1. Investigación Aplicada

En este tipo de investigación utilizaremos todos los conocimientos obtenidos a lo largo de nuestra formación, para aplicarlos en el desarrollo de nuestra investigación en provecho de nuestra sociedad.

3.2.2. Investigación Bibliográfica

Dentro de este tipo de investigación se proporcionará todo el conocimiento científico ya existente, mediante la búsqueda amplia de información en libros, folletos, revistas, publicaciones tanto físicas como de internet, que nos ayudará a tener un mejor enfoque de lo que estamos tratando, despejando inquietudes para de este modo ir sustentando nuestra investigación.

3.2.3. Investigación de Campo

Este tipo de investigación se realizará in situ, es decir, en la empresa CORPICECREAM S.A., ya que es allí donde obtendremos información de primera mano, relacionándonos directamente con los distribuidores mayoristas de las diferentes zonas del país que son el segmento al que estamos orientándonos, y nos ayudará al desarrollo de nuestro modelo de negocio.

3.3. Técnicas de Investigación

3.3.1. La encuesta

En nuestra investigación utilizaremos un cuestionario que nos permitirá diagnosticar la efectividad de emplear un modelo de franquicia para la marca “Los Helados de Salcedo”, el mismo que fue aplicado a los 12 distribuidores mayoristas de las diferentes zonas de cobertura del país, se desarrolló 10 preguntas entre abiertas y cerradas, que nos ayudaron a determinar la capacidad de venta que cada uno tiene actualmente, como la factibilidad o no de instaurar un modelo de franquicia en la empresa CORPICECREAM S.A.

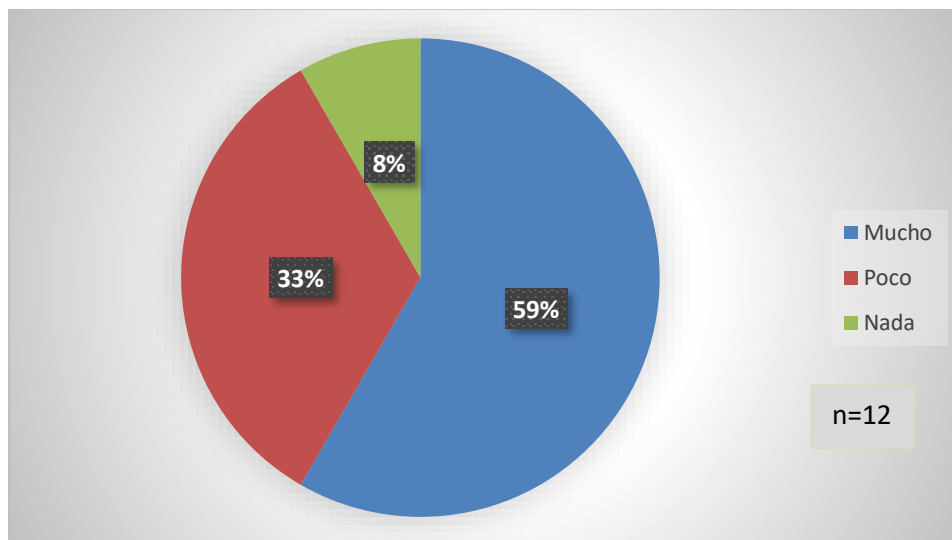
3.4. Desarrollo de encuesta

De acuerdo a lo indicado en el capítulo anterior, desarrollamos la encuesta a los 12 distribuidores mayoristas de las diferentes zonas de cobertura alrededor del país, los mismos que son nuestros posibles franquiciatarios.

Se presenta a continuación los resultados obtenidos, correctamente tabulados, que nos indican la opinión personal de los distribuidores. La recopilación de información realizada ayudará a establecer de una manera correcta la propuesta de un modelo de franquicia para comercializar la marca “Los Helados de Salcedo” en la empresa CORPICECREAM S.A.

1. ¿Conoce usted, de qué se trata una franquicia?

Gráfico 3. 1. Conocimiento de franquicia



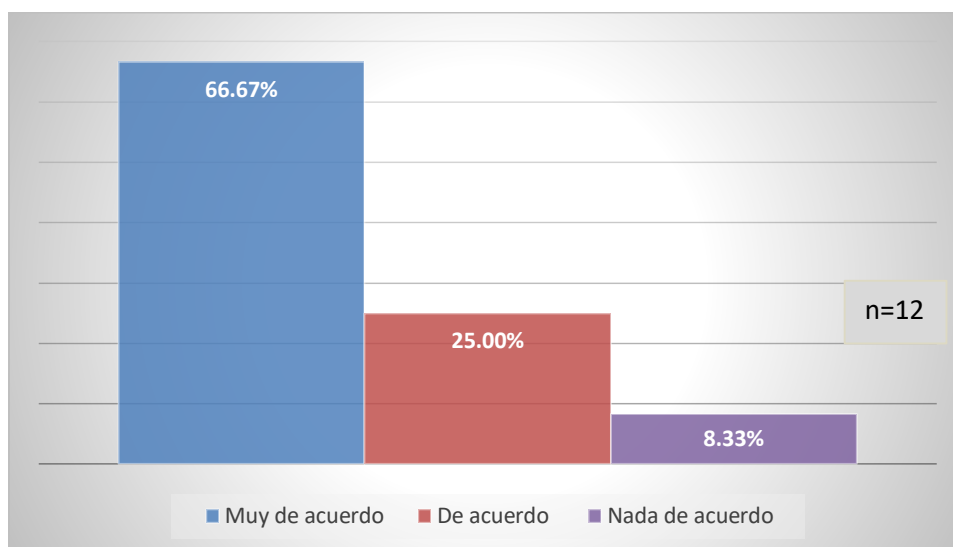
Elaborado por: Gissela Bonilla

Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los datos percibidos de los distribuidores de las diferentes zonas de coberturas sobre la idea de qué se trata una franquicia, podemos determinar que, de las 12 personas encuestadas, 7 conocen mucho de que se trata, representando así un 59% de la totalidad, mientras que 4 personas conocen poco del tema con el 33%, y 1 persona nada acerca del mismo con el 8%. Reflejando así que la mayoría de distribuidores están al tanto o conocen algo sobre franquicias.

2. ¿Ha considerado usted, en invertir en una franquicia?

Gráfico 3. 2. Inversión en franquicia



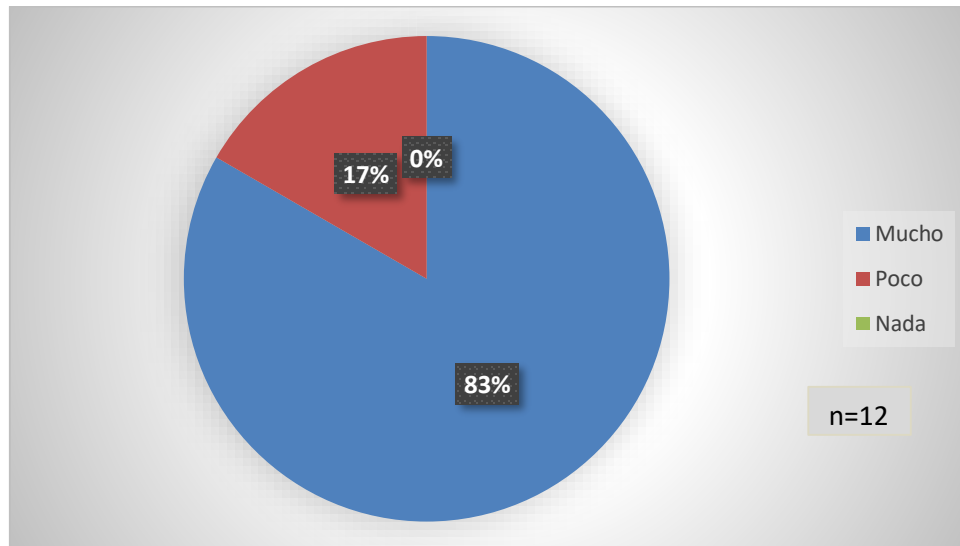
Elaborado por: Gissela Bonilla

Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los datos percibidos de los distribuidores de las diferentes zonas de coberturas sobre la posibilidad de invertir en una franquicia, podemos determinar que, de las 12 personas encuestadas, 8 están muy de acuerdo con la idea de invertir, representando así un 66,67% de la totalidad, mientras que 3 personas están solamente de acuerdo en invertir en una franquicia con el 25%, y 1 persona está nada de acuerdo con esta idea con el 8,33%. Reflejando así que la mayoría de distribuidores han considerado en invertir en una franquicia, sin embargo.

3. ¿Cree usted, que la marca “Los Helados de Salcedo” tiene ganado un posicionamiento dentro del mercado nacional?

Gráfico 3. 3. Posicionamiento de marca



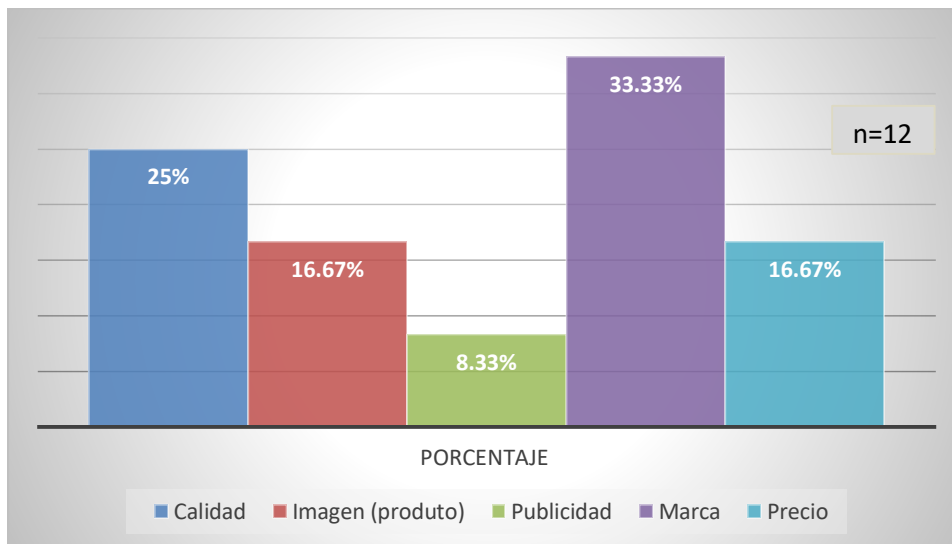
Elaborado por: Gissela Bonilla

Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los datos percibidos de los distribuidores de las diferentes zonas de coberturas sobre el posicionamiento que la marca “Los Helados de Salcedo” tiene ganado dentro del mercado nacional, podemos determinar que, de las 12 personas encuestadas, 10 creen que la marca tiene mucho posicionamiento, representando así un 83% de la totalidad, mientras que 2 personas solamente creen que el posicionamiento de la marca es poco con el 17%. Reflejando así que la mayoría de distribuidores consideran que la marca “Los Helados de Salcedo” tienen un posicionamiento significativo dentro del mercado objetivo.

4. ¿De los siguientes atributos que la marca “Los Helados de Salcedo” maneja, ¿cuál considera usted que es el más representativo?

Gráfico 3. 4. Atributos de la marca “Los Helados de Salcedo”



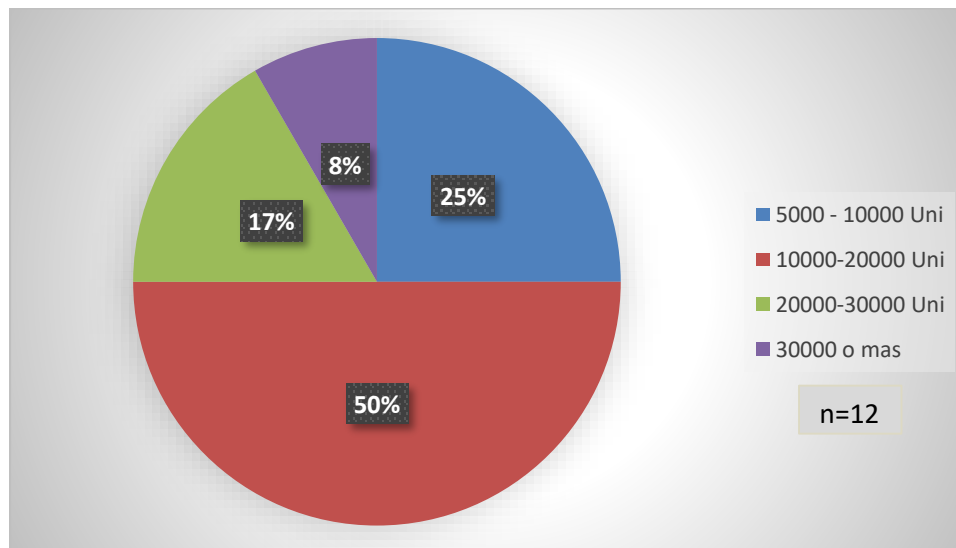
Elaborado por: Gissela Bonilla

Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los datos percibidos de los distribuidores de las diferentes zonas de coberturas sobre los atributos que la marca “Los Helados de Salcedo” maneja, podemos determinar que, de las 12 personas encuestadas, 4 piensan que la marca es el mejor manejado, representando un 33,33%, 3 piensan que es la calidad con un 25%, 2 personas consideran que es la imagen con el 16,67%, mientras que 2 personas también consideran que es el precio con el 16,67%, y 1 persona la publicidad. Reflejando así que el mejor atributo manejado por “Los Helados de Salcedo” es efectivamente la marca, sin embargo, las demás características hay seguirlas puliendo.

5. ¿Cuál es la cantidad mensual de “Los Helados de Salcedo” que usted comercializa en su zona de cobertura?

Gráfico 3. 5. Cantidad mensual comercializada



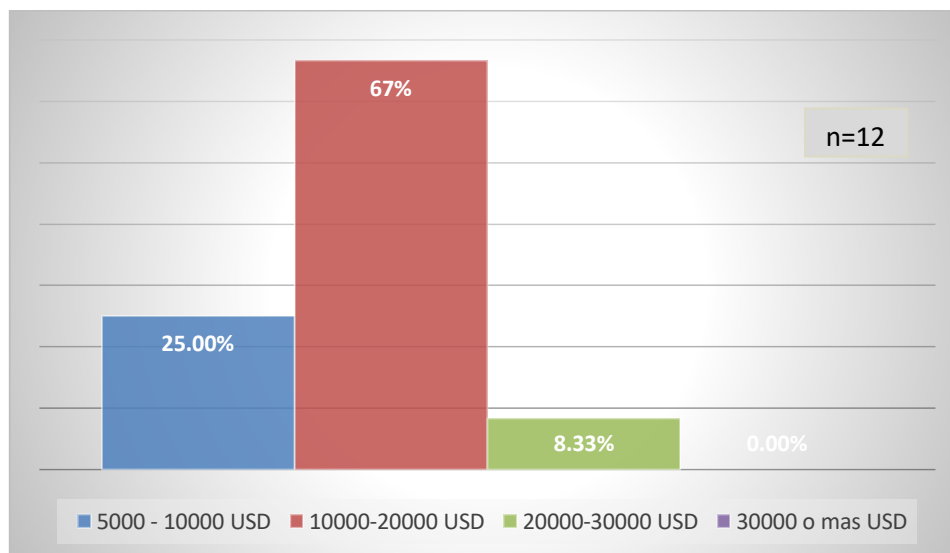
Elaborado por: Gissela Bonilla

Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los datos percibidos de los distribuidores de las diferentes zonas de coberturas sobre la cantidad mensual de productos que comercializa”, podemos reflejar que de las 12 personas encuestadas, 6 manejan un rango de (10000-20000) unidades, representando el 50% de la totalidad, mientras que, 3 personas se encuentran entre las (5000-10000) unidades con un 25%, 2 personas consideran que su estimado es (20000-30000) unidades con el 17%, y 1 persona está comercializando (30000 ó más) unidades mensuales dentro de su zona. Determinando que la mayoría de distribuidores maneja un promedio de ventas mensuales de (10000-20000) unidades.

6. ¿Cuál es el capital, que estaría usted dispuesto a invertir en una franquicia de “Los Helados de Salcedo”?

Gráfico 3. 6. Capital de inversión



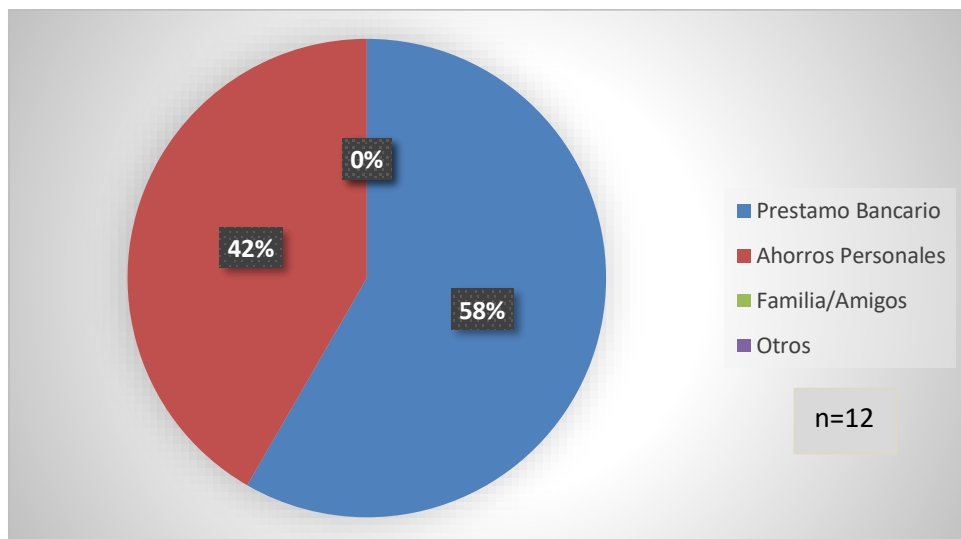
Elaborado por: Gissela Bonilla

Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los datos percibidos de los distribuidores de las diferentes zonas de coberturas, sobre el capital dispuesto a invertir en una franquicia de “Los helados de Salcedo”, podemos reflejar que de las 12 personas encuestadas, 8 distribuidores estarían en la capacidad de pagar entre (10000-20000) USD, representando el 67% de la totalidad, mientras que, 3 personas se encuentran entre la posibilidad de invertir (5000-10000) con un 25%, y tan solo 1 persona considera que su inversión sería de (20000-30000) USD. Determinando que la mayoría de distribuidores tienen la capacidad de inversión en una franquicia de entre (10000-20000) USD.

7. ¿Cómo considera usted, que podría financiar la decisión de adquirir una franquicia de “Los Helados de Salcedo”?

Gráfico 3. 7. Financiamiento de adquisición



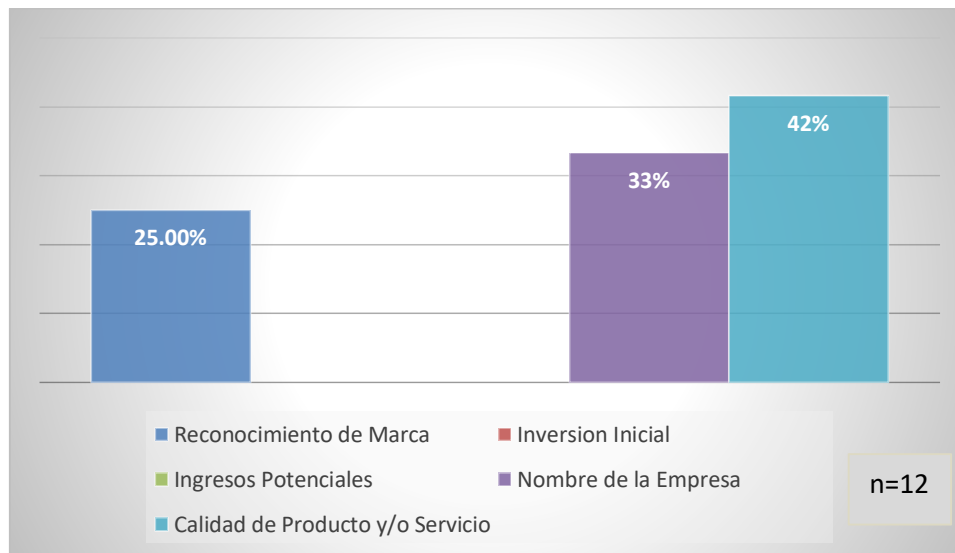
Elaborado por: Gissela Bonilla

Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los datos percibidos de los distribuidores de las diferentes zonas de cobertura, sobre la manera de financiar la decisión de adquirir una franquicia de “Los helados de Salcedo”, podemos reflejar que de las 12 personas encuestadas, 7 distribuidores tomarían la alternativa de realizar un préstamo bancario representando el 58% de la totalidad, mientras que, 5 personas podrían financiar esta decisión con sus ahorros personales con un 42%. Determinando que la mayoría de distribuidores optarían por pedir un crédito bancario.

8. ¿Cuál considera usted, el elemento más importante para seleccionar una franquicia?

Gráfico 3. 8. Selección de franquicia



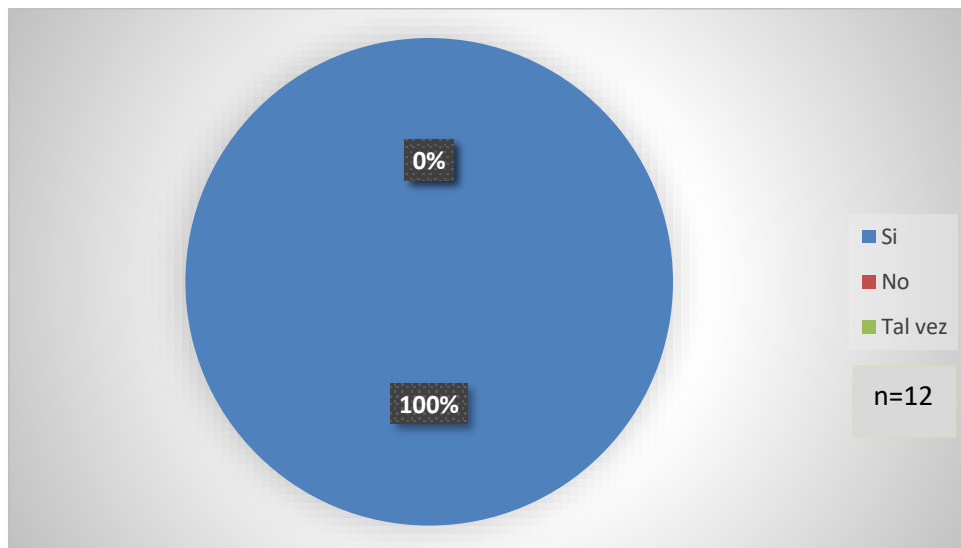
Elaborado por: Gissela Bonilla

Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los datos percibidos de los distribuidores de las diferentes zonas de cobertura sobre el elemento más importante para seleccionar una franquicia, podemos determinar que, de las 12 personas encuestadas, 5 piensan que la calidad de producto y/o servicio es el más importante, representando un 42%, mientras que 4 consideran que es el nombre de la empresa con un 33%, y 3 personas suponen que es el reconocimiento de marca el elemento más importante con el 25%. Reflejando así que el elemento más importante para seleccionar una franquicia es efectivamente la calidad de producto y/o servicio, sin embargo, las demás características representan también la importancia al tomar la decisión

9. Si la empresa CORPICECREAM S.A. le propone un modelo de franquicia, como opción para ampliación de su mercado, ¿lo aceptaría?

Gráfico 3. 9. Aceptación de modelo



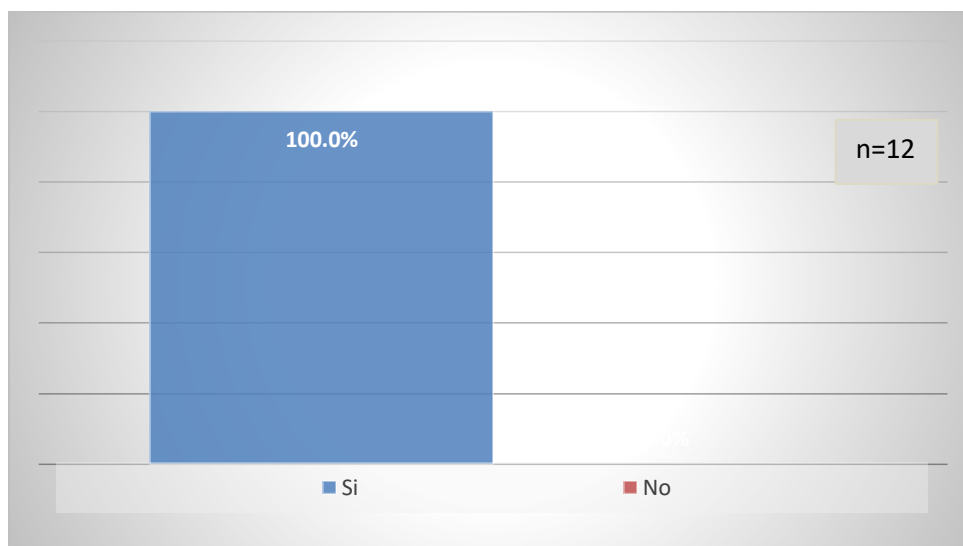
Elaborado por: Gissela Bonilla

Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los datos percibidos de los distribuidores de las diferentes zonas de cobertura sobre la idea de que si la empresa CORPICECREAM S.A., le propone un modelo de franquicia, como opción para ampliación de su mercado, podemos determinar que, de las 12 personas encuestadas, los 12 distribuidores aceptarían este nuevo modelo de negocio, representando la totalidad con un 100%. Determinando que la propuesta de un modelo de franquicia sería totalmente aceptada para ampliar el mercado de cada distribuidor.

10. ¿Considera usted, que la adquisición del modelo de franquicia “Los Helados de Salcedo”, formaría parte de su principal fuente de ingresos económicos?

Gráfico 3. 10. Modelo de franquicia como fuente de ingreso



Elaborado por: Gissela Bonilla

Análisis e Interpretación de Resultados:

Según los datos percibidos de los distribuidores de las diferentes zonas de cobertura, sobre si la adquisición del modelo de franquicia “Los Helados de Salcedo” formaría parte de su principal fuente de ingreso económico, podemos determinar que, de las 12 personas encuestadas, los 12 distribuidores sí consideran que la adquisición de la franquicia sería en un 100% la fuente de ingresos económicos que tendrían. Determinando que al adquirir esta idea se metieran de lleno en el negocio.

3.5. PROPUESTA

Tema

Desarrollo de un modelo de franquicia para la comercialización de la marca “Los Helados de Salcedo”, en la empresa CORPICECREAM S.A.

Antecedentes Históricos

Por el año de 1950, en donde las laboriosas manos de unas queridas monjas con su espíritu emprendedor a cargo de la hermana Rosa María Durán, dieron inicio a los que son conocidos como “Los Helados de las Monjitas”, empezaron a preparar los helados que se convertirían hoy en día en los más famosos del Ecuador, los denominados “Helados de Salcedo”. Así, poco a poco se fueron popularizando y la receta se fue transmitiendo entre todos los lugareños, hasta convertirse en el postre preferido de los hogares de Salcedo. Son cuatro sabores y colores, en un orden ya tradicional: el blanco de la crema, el rojo de la mora, el amarillo de la naranjilla y el naranja pálido del taxo, preparados en base a jugos de fruta y leche, que se vierten manualmente en “vasitos” cónicos con una paleta y se congelan, manteniendo la calidad y el sabor.

La necesidad de ingresar a los mercados más importantes del Ecuador ha obligado a que los actuales productores, en un ejemplo de organización, solidaridad y trabajo se hayan unido para formar la Asociación de Productores y Comercializadores de los Helados de Salcedo, patentando el producto y cumpliendo con los estándares exigidos para productos alimenticios. Hoy en día, los fabricantes más conocidos son los que pertenecen a la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo, que reagrupa a 18 personas, y que ofrece empleo directo a 22 familias, y tal es el éxito de estos deliciosos helados, que se exportan a Estados Unidos durante la temporada de primavera y verano.

Entre el transcurso del año 2010, tuvieron una sobresaliente oportunidad de convertirse en una compañía que en si fue factible para la empresa y de igual manera ser líderes en la

venta de helados de salcedo, cabe recalcar que aún se sigue manteniendo la asociación por parte de los socios de la misma. Todo el impulso que llevo a cabo la ejecución de ser una compañía que es llamada “Corpicecream” S.A. es por el esfuerzo que tuvieron todas las personas encargadas en ser líderes tanto en el mercado nacional e internacional con la tradicional marca “Los Helado de Salcedo”.

Filosofía empresarial

Misión

Elaborar, distribuir y comercializar helados con lácteos y frutas naturales saludables y nutritivas, cumpliendo así con la normativa legal vigente, adicionalmente lograr la satisfacción de nuestros clientes y consumidores. Comprometiéndonos a ofrecer la máxima calidad de nuestros productos y servicios.

Visión

Ser una empresa productora, distribuidora y comercializadora de helados hechos a base de lácteos y frutas naturales de la mejor calidad, utilizando mano de obra ecuatoriana y tecnología de punta, logrando tener un servicio eficiente para nuestros clientes, y una mayor competitividad y mantener nuestra posición en el mercado.

Justificación.

La propuesta que se plantea en el presente trabajo es establecer un modelo de franquicia con la marca “Los Helados de Salcedo” ya registrada actualmente, con el propósito de incrementar el volumen de ventas, posicionar su marca en diferentes puntos de venta en el país. Para poder acceder a obtener esta franquicia es importante mantener en orden los reglamentos y normas que la empresa proporciona, con el fin de manejar adecuadamente los nuevos puntos de venta, sin dañar el prestigio de la marca. Todos los puntos de franquicia deben manejar el mismo proceso de promoción, publicidad y venta, es decir

que se encuentran regulados por la empresa dueña de la marca y producto, la misma que distribuirá los helados, con el fin de no dañar el sabor y la calidad por lo que les caracteriza y han ganado mercado nacional.

Modelo de Franquicia

A fin de generar un Modelo de Franquicia para la comercialización de la marca “Los Helados de Salcedo” se realiza un análisis de los diferentes aspectos a considerar en un negocio, OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves (2010); en los cuales menciona:

- ✓ Segmento de mercado
- ✓ Propuesta de valor
- ✓ Canales de distribución
- ✓ Modelo de Contrato entre franquiciante y franquiciado
- ✓ Fuentes de ingreso hacia el franquiciante y franquiciados
- ✓ Asociaciones clave
- ✓ Recursos clave
- ✓ Actividades clave
- ✓ Estructura de costos / rentabilidad objetivo del modelo de franquicia

Segmento de mercado

Oferta y demanda de helados en el Ecuador.

Los datos son tomados de fuentes secundarias. Según ORTEGA, Lenin (2014) en su investigación PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE HELADOS UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA, CANTÓN IBARRA, se describen estos datos: “En el Ecuador el 70% de la participación en el mercado de los helados lo capta Pingüino, mientras que el restante 30% se lo adjudican Eskimo, Zanzíbar, Coqueiros, Jotaerre y el resto, el ámbito artesanal juega un factor importante, pero su participación en el mercado

es incierta. Se puede concluir que el segmento de helados en el país, en la actualidad es movido por cinco empresas industriales que, en conjunto, producirían alrededor de 20 millones de litros anuales con participaciones de mercado antes referidas. Además, el mercado total de helados en el Ecuador mueve \$ 180 millones anuales, señala ese estudio.” En la misma investigación se menciona como dato relevante que en el nuestro país el consumo mensual estimado de helados, por persona, es de tres unidades.

Gráfico 3. 11. Consumo anual per cápita de helados por litros en América Latina



Fuente: Diario GESTION

Análisis de gustos y preferencias de los consumidores

Referente a analizar determinar los gustos y preferencias de los clientes potenciales, se resumen datos significativos levantados por GUERRERO, Magdalena (2017) en su trabajo de investigación “ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA DESARROLLO DEL **ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HELADOS DE LA EMPRESA MG PRODUCTOS**”.

“Se decidió realizar trescientos ochenta y cinco (385) encuestas previamente estructuradas, como constan en el Anexo 3, donde se obtuvieron los siguientes resultados”:

- El 67% de los encuestados al ser interrogados sobre sus postres preferidos contestaron que son los helados, como productos complementarios seguidos del chocolate, pastel, flan y galletas en menores porcentajes.
- Como productos sustitutos a los helados, los encuestados escogieron soda o cola (49%), jugos 21%, 16% agua, 13% bolos y 1% otros.
- Quien paga al momento de compra de los helados: 51% ellos mismos, 43% sus padres, 6% otros.
- Respecto a la publicidad que han recibido sobre la promoción de helados, el 72% de los encuestados han visto comerciales en TV, 41% escuchado publicidad en radio, 69% en revistas, 81% en internet y redes sociales.
- 72% indican que helados con uso de frutas naturales son muy importantes.
- Un 73% de los encuestados indican que consumen helados con una frecuencia de dos a tres veces por mes, un 79% lo compran en bares del colegio, tiendas, micro mercados, panaderías y centros comerciales
- Un 79% indica que su marca favorita es Pingüino, 10% Eskimo, 11% otras marcas y helados artesanales.
- Motivos de compra: calidad 89%, 61% la presentación del producto, precio 53%, 46% la cantidad de producto.
- El 61% de locales entre tiendas, micro mercados, bares de escuelas, colegios, panaderías venden helados de diversas marcas, 39% de una sola.
- Calidad, sabor, uso de frutas naturales, registro sanitario, semáforo nutricional son importantes y valoradas por un segmento de consumidores.

- El 76% de los encuestados opinan poseer un consumo mensual estimado de entre menos de \$10 a \$25 dólares.

De acuerdo a los datos sobre el tamaño de la industria de la venta de helados en el Ecuador, en la cual el 89% del mercado de aproximadamente \$180'000.000 están cubiertas por dos proveedores, existe un 11%, es decir, \$19'800.000 como mercado potencial dividido para heladerías ubicadas en centros comerciales, locales propios, así como helados realizados de manera artesanal entre los cuales se sitúan “Los Helados de Salcedo”.

En el Estado de resultados para el año 2014 los ingresos fueron de \$654,988 y una pérdida de \$18,948; para el 2015 el valor fue de \$1'232,003 con una utilidad de \$12,392 y para 2016 con ingresos por \$901,308 con una utilidad de \$4,703.

El número de distribuidores mayoristas a nivel nacional son 12 ubicados en las ciudades de Quito (2), Ibarra, Guayaquil (2), Santo Domingo, Ambato (2), Esmeraldas, Orellana, Loja, Cuenca.

Propuesta de valor

Para generar la propuesta de valor, en la cual OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves (2010) mencionan “Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor”. Con este concepto, los atributos o características que brindaría la franquicia de” Los Helados de Salcedo” son:

- Tradición: Helado que se elabora el Salcedo desde 1950, con 67 años en el mercado.
- Calidad del producto: elaborado de manera de con leche, frutas naturales y mermelada, gran ventaja sobre los competidores industriales como Helados

Pingüino, Eskimo, Jotaerre que utilizan leche en polvo, estabilizantes, preservantes así como sabores artificiales a fruta.

- Precio: Accesible, comprendido entre \$0,75 y \$1,00 para el tamaño tradicional de 110 cm³
- Sabor: Cuatro variedades de sabor en un solo helado, leche, frutas tradicionales como la mora, naranjilla, taxo

A continuación, se realizan análisis de la situación actual de la marca que comercializa CORPICECREAM mediante matrices de evaluación de factores internos clave, FODA y evaluación de perfil competitivo a fin de generar una propuesta de valor en base a los resultados obtenidos de las matrices mencionadas:

Tabla 3. 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos Clave
"Los Helados de Salcedo"

MATRIZ EFI - FACTORES INTERNOS CLAVE				
"Los Helados de Salcedo"				
FORTALEZAS		VALOR	CALIFICACIÓN	V. PONDERADO
1.-	Nombre reconocido en el mercado	5%	4	0,2
2.-	Portafolio de productos con mejores características que la competencia	10%	3	0,3
3.-	Diseños elegantes en envases	4%	2	0,08
4.-	Entrenamiento a distribuidores para generar ventas en la zona asignada	10%	2	0,2
5.-	Posicionamiento de producto Los Helados de Salcedo en tiendas de abarrotes	8%	4	0,32
DEBILIDADES		VALOR	CALIFICACIÓN	V. PONDERADO
1.-	Proyección de ventas no están de acuerdo al comportamiento del mercado	15%	1	0,15
2.-	Ingreso firme a nuevas ciudades con distribuidores oficiales	5%	2	0,1
3.-	Fallas y demoras en la entrega de pedidos	8%	2	0,16
4.-	Deficiente modelo en la toma de pedidos	5%	2	0,1
5.-	Disponibilidad de Stock	5%	2	0,1
6.-	Página Web	5%	1	0,05
7.-	Publicidad y promociones atractivas para los clientes	5%	2	0,1
8.-	Posicionamiento de producto Los Helados de Salcedo en centros comerciales, terminales, escuelas	15%	1	0,15
TOTAL		100%		2,77

Elaborado por: Gissela Bonilla

En la evaluación de factores internos clave se destacan fortalezas como: nombre reconocido en el mercado, así como un importante posicionamiento de producto Los Helados de Salcedo en tiendas de abarrotes en las que actualmente se los comercializa. Por otra parte, como debilidades se señalan a: proyección de ventas no están de acuerdo al comportamiento del mercado ya que no hay un crecimiento sostenido de los ingresos por ventas de Los Helados de Salcedo, otra debilidad importante es que a más de las tiendas de abarrotes en las que actualmente se comercializan, no hay un posicionamiento significativo y/o presencia en centros comerciales, terminales, escuelas, así como también otras debilidades en las áreas de ventas y de logística (transporte y distribución actual del producto).

La matriz tiene una sumatoria total de 100 puntos porcentuales y las calificaciones van de 1 a 4 puntos, donde un puntaje mayor a 3 puntos denota una importante fortaleza en todos los aspectos evaluados, mientras que bajo los 3 puntos caracteriza a empresas que son débiles internamente y hay varios aspectos importantes por mejorar.

Tabla 3. 2. Matriz de Evaluación de FODA

FODA		FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D	
		1	Nombre (no marca) reconocido en el mercado a nivel nacional como sinónimo de Helado Artesanal de alta calidad y gran sabor	1	Falta de innovación en el sistema de ventas hace que actualmente el producto tenga muy poca participación de mercado a nivel nacional
		2	Precio accesible hacia los consumidores	2	Nulas o deficientes políticas de distribución que generan incumplimiento en pedidos hacia los distribuidores, tiendas o pedidos poco rentables por el gasto de transporte
		3	Elaboración en base a productos naturales hace que sea mejor en propiedades alimentarias sobre sus competidores	3	Falta de elaboración de estrategias empresariales por parte de gerente, lo que ocasiona los empleados tampoco tengan claros los objetivos de producción, ventas, transporte, compras, etc.
OPORTUNIDADES: O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Aprovechar como ventaja el semáforo nutricional que es exigido por el Ministerio de Salud Pública y para "Los Helados de Salcedo" los valores de azúcar y grasa son medios (amarillo) vs., los valores altos (rojo) de Helados elaborados industrialmente	1	F1O1: Resaltar los beneficios nutricionales de "Los Helados de Salcedo" para posicionar el producto como hecho artesanalmente en el Ecuador F1O2 Realizar estrategias tanto de Marketing como de Ventas a fin de obtener mayor cobertura geográfica F1O3: Realizar activaciones de marca en los puntos de venta y en sitios donde haya concurrencia de niños, adolescentes	1	D1O2: Proponer, ejecutar, mejorar sistemas de ventas más acordes a la realidad del mercado actual, como por ejemplo mediante Franquicias a nivel nacional D2O3: Mejorar la gestión en la distribución de producto a nivel nacional mediante una adecuada toma de pedidos y rutas de entrega más eficientes en aspectos costo y tiempo
2	Expandir la marca Los Helados de Salcedo mediante mejores estrategias de venta tales como	2		2	

	franquicias, distribuidores autorizados			
3	Capacidad de producción se incrementaría fácilmente y sin inversión en activos fijos, mediante generación de convenios con los productores de Salcedo			
4	Aprovechar nuevos canales de publicidad con bajos costos entre los que se destacan: Página Web para pedidos, Facebook, Instagram, Activaciones de marca en sitios concurridos como escuelas, colegios, centros comerciales, terminales	3	3	
		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
1	Perder más participación de mercado por empresas que elaboran helados de manera industrial con costos bajos y por ende precios de venta más bajos	1	F1A1: Posicionar agresivamente la marca F1A2: Realizar rápidamente un plan de comercialización de Los Helados de Salcedo enfocado a franquicias y/o distribuidores	1 D1A2: Estudio permanente de precios, productos, políticas de promociones, descuentos y cobertura de ventas de la competencia
2	Distribuidores o posibles franquiciados no acepten comercializar el producto Los Helados de Salcedo debido a convenios de exclusividad o	2	F2A2: Comercializar 2 tamaños del helado con los sabores tradicionales F3A3: Manejar un margen máximo de precios a fin de que el cliente pueda	2 D1A2: Desarrollar o adoptar sistemas de ventas de acuerdo a las necesidades del mercado actual (Franquicias - distribuidores)

	mayor rentabilidad ofrecidos por la competencia		adquirir a una buena relación precio/calidad los helados	
3	Incremento de costos de materias primas, gastos de transporte, falta de normativa y control antimonopolio o franquicias	3		3

Elaborado por: Gissela Bonilla

De acuerdo a la matriz FODA, y el FODA cruzado, se proponen estrategias importantes como:

- ✓ D1O2: Proponer, ejecutar, mejorar sistemas de ventas más acordes a la realidad del mercado actual, como por ejemplo mediante Franquicias a nivel nacional
- ✓ D2O3: Mejorar la gestión en la distribución de producto a nivel nacional mediante una adecuada toma de pedidos y rutas de entrega más eficientes en aspectos costo y tiempo
- ✓ Resaltar los beneficios nutricionales de "Los Helados de Salcedo" para posicionar el producto como hecho artesanalmente en el Ecuador
- ✓ Realizar estrategias tanto de Marketing como de Ventas a fin de obtener mayor cobertura geográfica
- ✓ Realizar activaciones de marca en los puntos de venta y en sitios donde haya concurrencia de niños, adolescentes
- ✓ F1A1: Posicionar agresivamente la marca
- ✓ F1A2: Realizar rápidamente un plan de comercialización de Los Helados de Salcedo enfocado a franquicias y/o distribuidores
- ✓ F2A2: Comercializar 2 tamaños del helado con los sabores tradicionales
- ✓ F3A3: Manejar un margen máximo de precios a fin de que el cliente pueda adquirir a una buena relación precio/calidad los helados
- ✓ D1A1: Desarrollar o adoptar sistemas de ventas de acuerdo a las necesidades del mercado actual (Franquicias - distribuidores)
- ✓ D1A2: Estudio permanente de precios, productos, políticas de promociones, descuentos y cobertura de ventas de la competencia

También se destaca el análisis del producto Los Helados de Salcedo vs la competencia en la matriz denominada Matriz de Perfil Competitivo, en la que se ponderan atributos fundamentales del sistema de ventas de la empresa, así como de sus competidores, se califica sobre 4 puntos donde 4 es el mejor, y se obtiene desde el punto de vista de los clientes los siguientes atributos de mercado: debilidad, igualdad, Ventaja competitiva y factor de diferenciación.

Tabla 3. 3. Matriz de Perfil Competitivo EPC

Atributos	“Los Helados de Salcedo”	Helados Pingüino	Helados Eskimo	Otros Arsenal	Atributo de mercado	Conclusión
Diseño	2	4	2	2	Debilidad	Mejorar empaque y presentaciones
Marca	3	4	2	1	Igualdad	Estructurar campañas Marketing
Tradición	4	2	1	2	Factor de diferenciación	Enfocar el Marketing en la tradición de estos helados
Calidad	4	4	3	2	Factor de diferenciación	Mantener calidad en producción
Valor Nutricional	4	2	2	2	Factor de diferenciación	Enfocar campaña de Marketing Helados de Salcedo elaborado con frutas frescas e ingredientes 100% naturales
Innovación	1	4	2	1	Debilidad	Nuevos canales de ventas
Variedad	2	4	3	2	Debilidad	Excelente portafolio de productos
Precio justo	4	3	3	3	Ventaja competitiva	Buena relación calidad / precio
Cobertura geográfica	2	4	2	1	Debilidad	Rediseño de canales de ventas
Asesor Comercial	1	4	3	1	Debilidad	Estandarizar políticas de ventas, propuesta mediante franquicia
Postventa	1	4	2	1	Debilidad	
Políticas Comerciales	1	4	3	1	Debilidad	
Disponibilidad de Stock	2	4	1	1	Debilidad	
TOTALES	31	47	29	20		

Elaborado por: Gissela Bonilla

Los atributos donde se debe enfocar la producción y comercialización de Los Helados de Salcedo son puntualmente: tradición, valor nutricional, calidad.

Canales de distribución

Actualmente la administración de la empresa CORPICECREAM no tiene definida y formalizada la estrategia de canales de comunicación, publicidad, distribución y servicio posventa.

De acuerdo al esquema propuesto por OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves (2010), se propone realizar las siguientes acciones:

Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?

Se describen las estrategias obtenidas en la Matriz FODA referentes a la promoción y publicidad propuestas, en las cuales los puntos fundamentales a mejorar son:

- ✓ Resaltar los beneficios nutricionales de "Los Helados de Salcedo" para posicionar el producto como hecho artesanalmente en el Ecuador
- ✓ Posicionar agresivamente la marca

Se debe mejorar la página Web <http://www.losheladosdesalcedo.com/> debido a que actualmente se encuentra realizada como un blog, estando descontinuada en información, difícil de encontrar en google. Se realizó la investigación respectiva para reestructurar la página, la misma que presentaría los siguientes costos:

Tabla 3. 4. Detalle de costos reestructura Página Web

Detalle	Valor	Observación
Creación y diseño de página Web	\$500,00	
Fan Page y publicidad en Facebook	\$15,00	Valor mensual
Toma fotografías para página Web (100 fotos)	\$500,00	
Inscripción y membresía en Google Ad Words	\$15,00	Valor mensual
Dominio	\$100,00	
Hosting	\$120,00	
TOTAL	\$1.250,00	

Elaborado por: Gissela Bonilla

Entre los objetivos que deben ser implementados en la página Web se propone:

- Toma de pedidos en línea
- Mapa de cobertura
- Portafolio de productos y servicios
- Beneficios nutricionales
- Galería fotográfica multimedia
- Franquicia
- Promociones
- Contáctenos.

La realización de activaciones de marca en los puntos de venta y en sitios donde haya concurrencia de niños, adolescentes, ésta estrategia va de la mano con la apertura geográfica mediante los distribuidores franquiciados de las ciudades propuestas. Las activaciones de marca pueden tomar la temática de llevar mimos (escuelas) o modelos (terminales terrestres, panaderías, heladerías) donde ya esté el producto, y mediante un juego de preguntas sobre la ciudad donde se producen los helados, sus sabores, donde lo han encontrado, etc., regalar helados a los ganadores. Se propone realizar una activación de marca inicial de lanzamiento, y una anual en al menos 4 puntos de venta con un presupuesto de:

Tabla 3. 5. Presupuesto activación de marca

Presupuesto activación de marca			
Detalle	Unidades	Precio/día	Total
Modelo	1	\$70,00	\$70,00
Mimo	1	\$50,00	\$50,00
Helados de obsequio	100	\$0,20	\$20,00
TOTALES			\$140,00

Elaborado por: Gissela Bonilla

Además, se requiere adquirir por una sola vez, una estantería con imagen corporativa de Los Helados de Salcedo por un valor de \$300, un banner por un valor de \$50; la misma que servirá para las activaciones de marca en las distintas ciudades.

Enfocarnos en publicitar la marca hacia niños, en revistas como la Pandilla, y en adultos en revista La Familia, YouTube, ellos consumen en promedio, cuatro helados al mes.

Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?

Se propone dentro de las rutas de distribución, realizar al menos una trimestral conjuntamente con el chofer repartidor además del Gerente General o Jefe Comercial en el que personalmente pueda evaluar la ruta, conocer los locales a los cuales el distribuidor da cobertura con el producto, así como tener contacto con el franquiciado a fin de revisar aspectos comerciales, logísticos entre el franquiciador y franquiciado, aspecto que se incluye en el modelo de contrato.

Compra: ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?

- ✓ D1A1: Desarrollar o adoptar sistemas de ventas de acuerdo a las necesidades del mercado actual (Franquicias - distribuidores)

El posicionamiento de producto a través de nuestros distribuidores, ofrecer que los distribuidores puedan entregar a los locales congeladores exclusivos de uso de Los Helados de Salcedo. Para realizar la inversión y posterior entrega de congeladores hacia los locales, determinamos el número de unidades mínimas de compra anuales tanto para llegar al punto de equilibrio en ventas ((Costo Fijo / (Precio de Venta – Costo Unitario)) como para una utilidad anual de, por ejemplo, \$2.600 anuales los cuales detallamos a continuación:

Tabla 3. 6. Punto de equilibrio para colocar un congelador en local de venta

En esta tabla se analiza con cuántas unidades de helados vendidos, se recupera el costo de inversión realizado en el congelador:

Detalle	Valor
Inversión congelador + imagen corporativa	\$400,00
Depreciación anual congelador (5 años vida útil)	\$80,00
Costo unitario helado (CVU)	\$0,50
PVP Helado (PVP)	\$0,75
Margen de Contribución (PVP - CVU)	\$0,25
Margen de Contribución % (PVP - CVU)	33%
Punto de equilibrio anual (para que las ventas de 320 unidades a un 33% de margen de ganancia por unidad “paguen” el costo anual de depreciación de la inversión del congelador)	320 unidades
Ventas \$ Punto de equilibrio	<u>\$240,00</u>
Costo de ventas \$	\$160,00

Elaborado por: Gissela Bonilla

Tabla 3. 7. Punto de equilibrio para colocar un congelador en local de venta

En esta tabla se analiza con cuántas unidades de helados, tanto de forma anual como en promedio diaria (30 unidades), se obtendría una utilidad mínima de \$2,600 en un local que comercialice “Los Helados de Salcedo”.

Utilidad mínima anual requerida	\$2.600,00
Ventas para utilidad mínima anual en Dólares	\$8.040,00
Ventas para utilidad mínima anual en unidades	10720 unidades
Ventas para utilidad mínima diaria en unidades (10.720 unidades / 360 días)	30 unidades
Ventas para utilidad mínima USD	\$8.040

Elaborado por: Gissela Bonilla

Se sugiere a la Gerencia General de CORPICECREAM una vez el distribuidor franquiciado en su ciudad y cantones aledaños abra mercado con tiendas, panaderías, locales; se adquieran al menos 60 congeladores (5 por ciudad) para entregarlos a aquellos que generen ventas anuales de \$8,040 que significarían 10.720 unidades anuales, 893 helados mensuales de venta, o 30 helados diarios en promedio. Si es que no llega al mínimo de ventas, se direccionaría colocar el congelador en otro local. También, Se sugiere realizar un convenio de uso exclusivo y establecer en el convenio los parámetros de uso.

Imagen Corporativa Propuesta



Elaborado por: Diseñador externo

Modelo de Contrato entre franquiciante y franquiciado

Formato de contrato con franquiciados

CONTRATO

Comparece por una parte la empresa “NN, debidamente representada en este acto por el Señor “NN”, representante de la empresa CORP. Ice Cream, y que en adelante se denominará Franquiciador y, por otra parte, el Sr. “NN” cuyo nombre comercial es “NN”, por sus propios y personales derechos, portador de la cédula de ciudadanía N°....., que en lo posterior se denominará Franquiciado, convienen en celebrar el presente Contrato de Servicios y Descuentos, al tenor de las siguientes cláusulas:

Primera. Antecedentes.

La franquicia “NN” se dedica a la producción y comercialización del producto con la marca “Los Helados de Salcedo”, en la actualidad ejerciendo sus actividades en la Provincia de Cotopaxi.

Segunda. Objeto del Contrato.

El objeto del presente contrato es determinar el tiempo de fabricación y entrega del producto a la central Franquiciadora.

Respaldar la producción y comercialización de helados, de acuerdo a requerimientos específicos determinados en cada pedido.

Si los volúmenes de compra igualan o superan lo estipulado en la cláusula de descuentos, se aplican los descuentos definidos.

Tercera. Obligaciones de las partes.

Son obligaciones del franquiciador:

- Cumplir con la entrega del pedido, dentro de los 5 días posteriores a la recepción de la orden de producción.
- Mantener comunicación activa con el representante de la franquicia, mediante correo electrónico o comunicación telefónica.
- Brindar exclusividad en el territorio Geográfico definido para el franquiciado.
- Mantener confidencialidad sobre los productos, recetas, costos de producción y/o ingredientes que se fabrican para la franquicia, así como de las metodologías de trabajo, estrategias empresariales utilizadas.
- Producir los helados con productos de los proveedores calificados para su zona de ventas de acuerdo al anexo proveedores.
- Asegurar el descuento manejado por volúmenes de compra.
- Embalaje y etiquetado del producto de acuerdo al manual de supervisión.

Son obligaciones de la Franquicia.

- Cumplir con el pago oportuno de las facturas que generen los pedidos.
- Realizar un solo pedido en las fechas acordadas.
- Receptar el producto terminado en las instalaciones de la Franquicia.
- Disponer de un cuarto frío con una capacidad mínima de por lo menos trescientos cartones de helados, en donde cada cartón tiene 60 unidades es decir 18,000 helados.

Cuarta. Plazo del contrato.

El plazo de duración del presente contrato es de (3) años calendario contado a partir del/..../....., el mismo que será renovado automáticamente por iguales períodos en los

mismos términos y condiciones operativas al momento de la renovación y en forma sucesiva , siempre que exista notificación contraria expresa y por escrito de una de las partes dar por terminado el mismo; notificación que será remitida a la otra parte con por lo menos quince (15) días calendario de anticipación a esta terminación.

Quinta: Aporte de ingreso a la franquicia

El aporte de ingreso a la franquicia tiene un valor de \$15,000 USD que se cancelará al 100% a la firma del presente contrato, el mismo que da al franquiciado a obtener los siguientes bienes y derechos:

- Uso de la Marca “Los Helados de Salcedo” durante el plazo especificado en este contrato, con posibilidad a renovaciones sucesivas si así fuere la voluntad de ambas partes
- Software financiero integrado multiempresa, asistencia técnica
- Visita de frecuencia al menos trimestral a fin de revisar aspectos comerciales, logísticos entre el franquiciador y franquiciado
- Material publicitario de la marca “Los Helados de Salcedo” según especificaciones en anexo
- Dos exhibidores/congeladores según especificaciones en anexo
- Inventario inicial de 200 cartones de helados de 110 cm³ con 60 unidades cada cartón

Sexta. Precio y Forma de Pago.

Los precios determinados y acordados por las partes, estos precios se mantendrán por seis meses calendario, únicamente teniendo modificaciones por cambios significativos en los precios de las materias primas utilizadas, contados a partir de la firma del contrato; se

acepta entre las partes que si se renovare automáticamente el presente contrato se aplican los precios vigentes al momento de la renovación.

Séptima. Regalías.

Se aportará por parte del franquiciado hacia el franquiciador un valor por regalías para publicidad por un valor mínimo anual de \$2,000 y un variable del 2% sobre las ventas brutas con el objetivo de diseñar y ejecutar un plan de publicidad corporativa y uniforme en medios de comunicación de amplia cobertura.

Octava. Sanciones.

En caso de que el proveedor franquiciador incumpliere la entrega oportuna y puntual del pedido efectuado por parte del franquiciador, tendrá una sanción del 2% por cada día de retraso, a más de que el franquiciado puede suspender los pagos y realización de pedidos hasta que la novedad sea solventada; el franquiciado puede terminar anticipada y unilateralmente el presente contrato si existieran más de 3 retrasos dentro del mes, o 6 retrasos en un periodo de 6 meses calendario desde firmado este contrato, sin que el franquiciador tenga derecho a reclamación o indemnización alguna. El franquiciado puede iniciar un proceso legal con el fabricante por daños y perjuicios ante el incumplimiento de su compromiso.

En caso de que el franquiciado no pagare dos facturas consecutivas, el proveedor fabricante suspende la entrega del producto hasta que el inconveniente sea solucionado (30 días calendario), caso contrario, el franquiciador puede terminar anticipada y unilateralmente el presente contrato, sin que el franquiciado tenga derecho a reclamación o indemnización alguna. El fabricante hará efectivo el pago de los documentos vencidos con los intereses de mora legales.

Novena. Descuentos.

Para las compras que se produzcan bajo el presente contrato, se pueden aplicar porcentajes de descuento acordados por las partes en función del valor de la facturación, como ejemplo se considera la siguiente tabla:

Tabla 3. 8. Ejemplo formato para descuentos

Monto de facturación	% de descuento

Elaborado por: Gissela Bonilla

Décima. Prohibiciones.

Se prohíbe determinadamente al fabricante divulgar información entregada por el franquiciador en cuanto a modelos, diseños, materiales utilizados en la fabricación del calzado; se recuerda que la confección de los diseños entregados al fabricante es exclusiva para el franquiciador.

Décimo primero. Responsable del contrato.

Es responsable del presente contrato, el representante de la Franquicia o franquiciador.

Décimo segundo. Terminación del contrato.

El contrato terminará por las siguientes causas:

- Por incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contenidas en el presente contrato.
- Por la expiración del plazo
- Por mutuo acuerdo de las partes contratantes

- Por razones de fuerza mayor o caso fortuito, que impidan la prestación de servicios, debidamente comprobados.
- Por no guardar discreción y exclusividad.

El franquiciado puede dar por terminada anticipada y unilateralmente el presente contrato, en caso de así convenir a sus intereses, previa notificación por escrito con quince (15) días calendario de anticipación a esa terminación.

El acto de terminación del contrato no genera ningún derecho de indemnización para el franquiciador.

Décimo tercero. Controversias.

- Si se suscitaren divergencias o controversias en la interpretación o ejecución del presente contrato, las partes han de tratar de llegar a un acuerdo que solucione el problema.

De no obtenerse acuerdo alguno, las partes pueden someterlo, libre y voluntariamente, a los procesos judiciales dentro de su jurisdicción.

- En todo lo no previsto en el presente contrato, las partes declaran incorporadas al mismo las disposiciones legales y reglamentarias vigentes de la República del Ecuador al tiempo de su celebración, en lo que fuere aplicable.

- Para constancia de las declaraciones precedentes y ratificándose en todo su contenido, las partes suscriben el presente Contrato en tres (3) ejemplares de igual contenido y valor.

Salcedo, a los.....días del mes de.....de.....

Franquiciador: Proveedor:

Señor..... Señor.....

Además de los aspectos establecidos en el contrato, los distribuidores que apliquen a ser parte de la franquicia “Los Helados de Salcedo” deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Poseer el Registro Único de Contribuyentes o RUC.
- Solvencia económica comprobada, con un capital de por lo menos \$20,000.
- Calificación en la central de riesgos de al menos 700 puntos
- Contar con una cartera de clientes certificada.
- Vehículo de distribución propio.
- Experiencia en el manejo de productos congelados.
- Poseer infraestructura adecuada con un cuarto frío que posea capacidad para almacenar por lo menos trescientos cartones de helados, en donde cada cartón tiene 60 unidades es decir 18,000 helados.

Fuentes de ingreso hacia el franquiciante y franquiciados

En la actual propuesta realizaremos un análisis de las fuentes de ingreso que surgirían al implementar exitosamente la propuesta inicial de Franquicia para la marca “Los Helados de Salcedo”.

Las fuentes de ingreso serán:

Tabla 3. 9. Ingresos Propuestos en CORPICECREAM S.A.

Detalle	Precio	Cantidad	Ingreso Potencial	Peso %
Venta de Franquicia	\$15.000	12	\$180.000	7%
Regalías (2% de las Ventas de \$3.600.000 realizadas por los locales franquiciados)	2%	3.6 millón	\$72.000	3%
Venta de Helados a Distribuidores con Franquicia	\$0,50	4.800	\$2.400.000	90%
TOTALES			\$2.652.000	100%

Elaborado por: Gissela Bonilla

Como dato importante a destacar, el 90% de los ingresos que se plantean serán producto de las ventas propias de helados de CORPICECREAM hacia sus clientes distribuidores, siendo una gran ventaja tanto para el franquiciador como para los franquiciados; ya que para el primero de los mencionados significa tener un flujo constante de ingresos enfocándose en obtener eficiencia en la producción, auditar, visitar a sus clientes distribuidores, y ofrecer un precio sumamente competitivo con una marca reconocida en el mercado nacional. También denota una gran ventaja para el franquiciado, ya que la adhesión a la franquicia es un gasto único, importante ventaja competitiva respecto a franquicias existentes las cuales estipulan pagos anuales o bianuales significativos.

El pago único por adhesión contempla los siguientes beneficios: acceso a capacitación, software financiero-contable, asesoría sobre manejo de marca, material publicitario e

inventario inicial de producto haciendo que la mayor parte de los costos sean variables minimizando tener pérdidas en épocas que se puedan presentar reducciones en el consumo de helados.

En el punto de la segmentación de mercado de la actual propuesta de tesis (página 54) la industria de helados en Ecuador genera más de \$180'000.000 de ventas; con esta investigación de carácter secundario, es decir, de fuentes externas se proyecta generar ingresos sobre los \$2'600.000.

Con el valor de ingreso propuesto se alcanzaría una cuota de mercado de \$2.6MM / \$180MM = 1,4% inicialmente, recordando que entre Helados de elaboración industrial como Pingüino, Topsy, Eskimo alcanzan aproximadamente el 90% de participación de mercado. Entonces, con un crecimiento sostenido en los ingresos mediante una expansión de cobertura geográfica mediante franquicias se puede obtener una importante cuota del mercado nacional.

Realizando un ejercicio de 3 escenarios (optimista, equilibrado y pesimista) de fuentes de ingreso para que un distribuidor franquiciado adquiriera el derecho de uso de marca por \$15.000, con una compra anual estimada de 350.000 unidades a \$0,50 y su venta a \$0,75 cada uno, tendremos:

**Tabla 3. 10. Escenario Optimista de ventas para un distribuidor franquiciado
(Con 29,167 unidades de ventas mensuales promedio)**

Detalle	Precio	Cantidad	Valor
Venta de Helados a locales: tiendas, panaderías, en terminales terrestres, escuelas, colegios	\$0,75	350.000	\$262.500
Costo de ventas helados	-\$0,50	350.000	-\$175.000
Margen Bruto			\$87.500

**Tabla 3. 11. Escenario Equilibrado de ventas para un distribuidor franquiciado
(con 20.000 unidades de ventas mensuales promedio)**

Detalle	Precio	Cantidad	Valor
Venta de Helados a locales: tiendas, panaderías, en terminales terrestres, escuelas, colegios	\$0,75	240.000	\$180.000
Costo de ventas helados	-\$0,50	240.000	-\$120.000
Margen Bruto			\$60.000

Elaborado por: Gissela Bonilla

**Tabla 3. 12. Escenario Equilibrado de ventas para un distribuidor franquiciado
(con 10.000 unidades de ventas mensuales promedio)**

Detalle	Precio	Cantidad	Valor
Venta de Helados a locales: tiendas, panaderías, en terminales terrestres, escuelas, colegios	\$0,75	120.000	\$90.000
Costo de ventas helados	-\$0,50	120.000	-\$60.000
Margen Bruto			\$30.000

Elaborado por: Gissela Bonilla

Para los escenarios arriba descritos, se obtiene un escenario de margen bruto (ventas – costo de ventas) de \$87.500, de \$60.000 y de \$30.000 respectivamente, lo que indica una excelente utilidad para el distribuidor.

Se realiza un análisis de costos fijos para el distribuidor, considerando aspectos como transporte, cuota de adhesión a franquicia, arriendo a fin de que el distribuidor potencial franquiciado disponga de información relevante a fin de concretar las ventas necesarias tanto en unidades como en dólares para llegar a punto de equilibrio.

**Tabla 3. 13. Escenario Equilibrado de ventas para un distribuidor franquiciado
(con 29,167 unidades de ventas mensuales promedio)**

Detalle	Valor	Cantidad	Valor anual
Adhesión a Franquicia "Los Helados de Salcedo"	\$15.000,00	1/3	\$5.000
Arriendo Local con cuarto frío (valor/mes)	\$900,00	12	\$10.800
Depreciación anual 1 camión repartidor (5 años vida útil)	\$25.000,00	1/5	\$5.000
Depreciación anual muebles y enseres y otros	\$3.000,00	1/5	\$600
Regalía anual para publicidad	\$2.000,00	1,00	\$2.000
Empleados (1 con sueldo mensual de \$400 más beneficios sociales)	\$550,00	12,00	\$6.600
Gastos Fijos Anuales			\$30.000

Elaborado por: Gissela Bonilla

Como información relevante, se indica que en el modelo de contrato de franquicia se estipula para 3 años, por eso el gasto fijo anual son $\$15.000 / 3 \text{ años} = \5.000 anuales.

De igual forma un vehículo camión repartidor con valor de $\$25.000$ se estima tenga una vida útil de 5 años, entonces $\$25.000 / 5 \text{ años} = \5.000 anuales.

Con esto, un distribuidor con la franquicia de “Los Helados de Salcedo” debe obtener un valor en ventas mensuales promedio de 10.000 unidades para llegar a punto de equilibrio. En caso el distribuidor obtenga unas ventas promedio mensuales de 20.000 unidades descrito como escenario equilibrado, su utilidad anual será de $\$60.000 - \$30.000 = \$30.000$.

Con unas ventas mensuales promedio de 29.167 unidades, o 350.000 unidades al año, su utilidad será de $\$87.500 - \$30.000 = \$57.500$.

Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.

Tomando en cuenta que CORPICECREAM tiene actualmente los siguientes recursos para una producción mensual de 400.000¹ unidades al 100% de capacidad:

Tabla 3. 14. Activos Existentes en CORPICECREAM S.A.

Detalle	Valor	Cantidad	Total
Edificio	\$80.000	1	\$80.000
Cuarto frío (capacidad 60,000 helados) o 1,000 cartones	\$12.000	2	\$24.000
Vehículos de trabajo (camión)	\$23.000	2	\$46.000
<u>Maquinaria</u>			
Pasteurizador	\$6.000	1	\$6.000
Homogeneizador	\$5.000	1	\$5.000
Marmita maduración	\$7.000	1	\$7.000
Batidora	\$4.000	1	\$4.000
Moldes de helado (para 120 unidades)	\$42	100	\$4.200
Congeladores	\$300	20	\$6.000
<u>Muebles y Enseres</u>			\$0
Computadoras (2)	\$800	2	\$1.600
Impresora (1)	\$300	1	\$300
Mobiliario de oficina	\$5.000	1	\$5.000
TOTALES			\$189.100

Elaborado por: Gissela Bonilla

Se propone realizar las siguientes inversiones a la empresa CORPICECREAM a fin de brindar una franquicia a los distribuidores indicados en las ciudades de: Quito (2), Ibarra, Guayaquil (2), Santo Domingo, Ambato (2), Esmeraldas, Orellana, Loja, Cuenca.

Tabla 3. 15. Inversión en activos

Detalle	Valor	Cantidad	Total
Congeladores con imagen corporativa	\$400	60	\$24.000,00
Software Financiero Contable multiempresa	\$15.000	1	\$15.000,00
TOTALES			\$39.000

Elaborado por: Gissela Bonilla

Los gastos legales, así como publicitarios para lanzar al mercado la propuesta son los siguientes:

Tabla 3. 16. Inversión legal y publicitaria

Gastos franquicia	notariales	\$1.000	1	\$1.000,00
Diseño y Material publicitario		\$5.000	1	\$5.000,00
Reestructura Página Web		\$1.250	1	\$1.250,00
TOTALES				\$7.250

Elaborado por: Gissela Bonilla

Actividades clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. En la propuesta que se está realizando, la actividad clave (enfoque comercial) es la mejora en la cobertura geográfica de entrega del producto, así como rutas y tiempos de entrega. Se plantea implementar las siguientes estrategias de la Matriz FODA respecto a la entrega:

- ✓ D2O3: Mejorar la gestión en la distribución de producto a nivel nacional mediante una adecuada toma de pedidos y rutas de entrega más eficientes en aspectos costo y tiempo
- ✓ Realizar estrategias tanto de Marketing como de Ventas a fin de obtener mayor cobertura geográfica

Para iniciar con el posicionamiento del producto en modelo de franquicia, se propone como punto inicial establecer 2 puntos de distribución (franquicias) en las siguientes ciudades: Guayaquil, Quito; 1 puntos de distribución en las ciudades de: Cuenca, Ambato, Manta, Santo Domingo, Loja, Puyo, Esmeraldas, Machala.

Esto se propone realizar al menos una nueva franquicia cada mes, por lo que esta primera etapa culminaría en 12 meses.

El responsable de abrir las negociaciones es: Gerente General y Jefe Comercial, como punto importante el distribuidor de la ciudad debe tener portafolio de clientes (sugerido 20 tiendas, panaderías, micro mercados y como mínimo 10 locales), entre otros requisitos que se citan posterior al modelo de contrato para franquicia.

La matriz para distribución será la provincia de Cotopaxi, en las instalaciones de CORPICECREAM.

Los días de entrega se plantean con las siguientes rutas:

Tabla 3. 17. Propuesta Rutas de entrega

Recurso: 2 camiones con congelador

Ciudad a entregar	Ruta	Distancia	Distancia a distribuidor	Tiempo de viaje (horas)	Día Propuesto del mes (1)	Día Propuesto del mes (2)
Quito	1	113 Km	138 Km	2,3 Horas	Lunes semana 1a	Lunes semana 3a
Ambato	1	28 Km	53 Km	1,0 Horas	Lunes semana 1a	Lunes semana 3a
Cuenca	2	331 Km	356 Km	6,0 Horas	Martes semana 1a	Martes semana 3a
Loja	2	552 Km	577 Km	9,6 Horas	Martes semana 1a	Martes semana 3a
Guayaquil	3	312 Km	337 Km	5,6 Horas	Jueves semana 1a	Jueves semana 3a
Machala	3	392 Km	417 Km	7,0 Horas	Jueves semana 1a	Jueves semana 3a
Santo Domingo	4	175 Km	200 Km	3,3 Horas	Lunes semana 2a	Lunes semana 4a
Manta	4	364 Km	389 Km	6,5 Horas	Lunes semana 2a	Lunes semana 4a
Esmeraldas	4	342 Km	367 Km	6,0 Horas	Miércoles semana 2a	Miércoles semana 4a
Puyo	5	130 Km	155 Km	2,6 Horas	Viernes semana 2a	Viernes semana 4a

Elaborado por: Gissela Bonilla

Para la atención Postventa se propone: Atención mediante la página Web, se sugiere colocar dos horarios de respuesta sobre quejas y reclamos en los pedidos, una en la mañana de 9h00 a 11h00 y en la tarde de 15h00 a 17h00, como responsable la secretaria y la línea telefónica y WhatsApp de lunes a sábado, a cargo de la secretaria de CORPICECREAM.

Asociaciones clave

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. En el análisis de recursos clave se indicó que en la actualidad la empresa CORPICECREAM tiene la capacidad de producción mensual de 400.000 unidades. Pero,

¿qué estrategia puede tomar la empresa en caso la demanda de la cantidad de helados supere la capacidad de producción? Una de las respuestas a corto plazo sería una asociación con fabricantes de Helados de Salcedo no afiliados a CORPICECREAM para que se pueda adquirir unidades adicionales para cumplir con los pedidos. Ya a largo plazo, se analizará la posibilidad de aumentar la capacidad de producción mediante la adquisición de activos fijos por parte de CORPICECREAM.

Esta tarea se sugiere lo realice el Gerente General ya que posee las personas de contacto (productores independientes) en la provincia de Cotopaxi. Lógicamente, se debe establecer cláusulas como: producción con receta de ingredientes exactamente iguales a los utilizados por CORPICECREAM, fechas de realización de pedidos, de entrega, verificación de calidad del producto, etc.

Estructura de costos / rentabilidad objetivo

Una vez determinados los aspectos de 8 de los 9 puntos clave para el modelo de negocio de la marca “Los Helados de Salcedo” a manera de franquicia, se determinan 3 estados de Resultados con escenarios optimista, equilibrado y pesimista.

Para el escenario optimista se considera a más de poder comercializar 4'800.000 unidades anuales, con un costo de producción unitario de \$0.27 por un helado de 110cm³, realizar una asociación clave con productores de helados de la provincia de Cotopaxi los cuales venderían a CORPICECREAM los pedidos adicionales de helados a \$0.33 cada uno, adquiriendo en este escenario 600.000 unidades extras. La cantidad de unidades comercializadas sería de:

$$(4'800.000 \text{ unidades} + 600.000 \text{ unidades}) = 5'400.000 \text{ unidades de helados}$$

$$\text{En litros el cálculo es: } 5'400.000 \text{ unidades} * 0.11 \text{ litros / unidad} = 594.000 \text{ litros}$$

Tabla 3. 18. Estado de Resultados - Proyección Optimista

		Crecimiento propuesto anual:		7%		7%		
Detalle	Valor Unitario	Unidades	2018	%	2019	%	2020	%
Ingresos			\$2.961.000	100%	\$2.975.670	100%	\$3.183.967	100%
Venta de productos	\$0,50	5.400.000	\$2.700.000	91%	\$2.889.000	97%	\$3.091.230	97%
Franquicias	\$15.000	12	\$180.000	6%	\$0	0%	\$0	0%
Regalías	2%	4.050.000	\$81.000	3%	\$86.670	3%	\$92.737	3%
(-) Costo de Producción	\$-0,27	4.800.000	\$-1.296.000	-44%	\$-1.386.720	-47%	\$-1.483.790	-47%
(-) Costo de Ventas con asociados	\$-0,33	600.000	\$-198.000	-7%	\$-173.340	-6%	\$-185.474	-6%
				0%		0%		0%
Margen Bruto			\$1.467.000	50%	\$1.415.610	48%	\$1.514.703	48%
Gastos			\$-351.750		\$-372.761		\$-395.242	
<u>De Venta y Distribución</u>			\$-121.650		\$-128.724		\$-136.292	
Diseño y Material publicitario	\$-2.000	1	\$-2.000	0%	\$-2.140	0%	\$-2.290	0%
Reestructura Página Web	\$-1.250	1	\$-1.250	0%	\$-1.338	0%	\$-1.431	0%
Activaciones de Marca	\$-140	120	\$-16.800	-1%	\$-17.976	-1%	\$-19.234	-1%
Depreciación camión	\$-23.000	1/5	\$-4.600	0%	\$-4.600	0%	\$-4.600	0%
Combustible y mantenimiento	\$-16.000	1	\$-16.000	-1%	\$-16.000	-1%	\$-16.000	-1%
Publicidad por medios	\$-81.000	1	\$-81.000	-3%	\$-86.670	-3%	\$-92.737	-3%

<u>De Administración</u>			\$-215.100	-7%	\$-229.037	-8%	\$-243.950	-8%
Gastos legales franquicia	\$-1.000	1	\$-1.000	0%	\$-1.000	0%	\$-1.000	0%
Personal	\$-15.000	12	\$-180.000	-6%	\$-192.600	-6%	\$-206.082	-6%
Suministros de Oficina	\$-250	12	\$-3.000	0%	\$-3.210	0%	\$-3.435	0%
Depreciaciones	\$-16.100	1	\$-16.100	-1%	\$-17.227	-1%	\$-18.433	-1%
<u>Financieros</u>			\$-15.000	-1%	\$-15.000	-1%	\$-15.000	0%
Interés Préstamo Bancario	\$-15.000	1	\$-15.000	-1%	\$-15.000	-1%	\$-15.000	0%
Utilidad antes de Impuestos y PTU			\$1.115.250	38%	\$1.042.850	35%	\$1.119.461	35%
15% Participación Trabajadores			\$-167.288	-6%	\$-156.427	-5%	\$-167.919	-5%
22% Impuesto a la Renta			\$-208.552		\$-195.013		\$-209.339	
Utilidad Neta del Ejercicio			\$739.411	25%	\$691.409	23%	\$742.203	23%

Elaborado por: Gissela Bonilla

Para el escenario equilibrado se considera producir y comercializar el 70% del escenario optimista, es decir $5'600.000 * 70\% = 3'920.000$ unidades anuales, con un costo de producción unitario de \$0.27 por un helado de 110cm^3 , $(3'920.000 \text{ unidades} * 110\text{cm}^3 / 1000 \text{ cm}^3) = 431.200$ litros de helado:

Tabla 3. 19. Estado de Resultados - Proyección Equilibrada

		Crecimiento propuesto anual:		5%		5%		
Detalle	Valor Unitario	Unidades	2018	%	2019	%	2020	%
Ingresos			\$2.198.800	100%	\$2.119.740	100%	\$2.225.727	100%
Venta de productos	\$0,50	3.920.000	\$1.960.000	89%	\$2.058.000	97%	\$2.160.900	97%
Franquicias	\$15.000	12	\$180.000	8%	\$0	0%	\$0	0%
Regalías	2%	2.940.000	\$58.800	3%	\$61.740	3%	\$64.827	3%
(-) Costo de Producción	\$-0,27	3.920.000	\$-1.058.400	-48%	\$-1.111.320	-52%	\$-1.166.886	-52%
(-) Costo de Ventas con asociados	\$-0,33	0	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
				0%		0%		0%
Margen Bruto			\$1.140.400	52%	\$1.008.420	48%	\$1.058.841	48%
Gastos			\$-329.550		\$-343.448		\$-358.040	
<u>De Venta y Distribución</u>			\$-99.450		\$-103.393		\$-107.532	

Diseño y Material publicitario	\$-2.000	1	\$-2.000	0%	\$-2.100	0%	\$-2.205	0%
Reestructura Página Web	\$-1.250	1	\$-1.250	0%	\$-1.313	0%	\$-1.378	0%
Activaciones de Marca	\$-140	120	\$-16.800	-1%	\$-17.640	-1%	\$-18.522	-1%
Depreciación camión	\$-23.000	1/5	\$-4.600	0%	\$-4.600	0%	\$-4.600	0%
Combustible y mantenimiento	\$-16.000	1	\$-16.000	-1%	\$-16.000	-1%	\$-16.000	-1%
Publicidad por medios	\$-58.800	1	\$-58.800	-3%	\$-61.740	-3%	\$-64.827	-3%
<u>De Administración</u>			\$-215.100	-10%	\$-225.055	-11%	\$-235.508	-11%
Gastos legales franquicia	\$-1.000	1	\$-1.000	0%	\$-1.000	0%	\$-1.000	0%
Personal	\$-15.000	12	\$-180.000	-8%	\$-189.000	-9%	\$-198.450	-9%
Suministros de Oficina	\$-250	12	\$-3.000	0%	\$-3.150	0%	\$-3.308	0%
Depreciaciones	\$-16.100	1	\$-16.100	-1%	\$-16.905	-1%	\$-17.750	-1%
<u>Financieros</u>			\$-15.000	-1%	\$-15.000	-1%	\$-15.000	-1%
Interés Préstamo Bancario	\$-15.000	1	\$-15.000	-1%	\$-15.000	-1%	\$-15.000	-1%
Utilidad antes de Impuestos y PTU			\$810.850	37%	\$664.973	30%	\$700.801	31%
15% Participación Trabajadores			\$-121.628	-6%	\$-99.746	-5%	\$-105.120	-5%
22% Impuesto a la Renta			\$-151.629		\$-124.350		\$-131.050	
Utilidad Neta del Ejercicio			\$537.594	24%	\$440.877	20%	\$464.631	21%

Elaborado por: Gissela Bonilla

Para el escenario pesimista se considera producir y comercializar el 60% del escenario optimista, es decir $5'600.000 * 50\% = 2'800.000$ unidades anuales, con un costo de producción unitario de \$0.27 por un helado de 110cm^3 , $(2'800.000 \text{ unidades} * 110\text{cm}^3 / 1000 \text{ cm}^3) = 308.000$ litros de helado:

Tabla 3. 20. Estado de Resultados - Proyección Pesimista

		Crecimiento propuesto anual:		5%	5%			
Detalle	Valor Unitario	Unidades	2018	%	2019	%	2020	%
Ingresos			\$1.622.000	100%	\$1.514.100	100%	\$1.589.805	100%
Venta de productos	\$0,50	2.800.000	\$1.400.000	86%	\$1.470.000	97%	\$1.543.500	97%
Franquicias	\$15.000	12	\$180.000	11%	\$0	0%	\$0	0%
Regalías	2%	2.100.000	\$42.000	3%	\$44.100	3%	\$46.305	3%
(-) Costo de Producción	\$-0,27	2.800.000	\$-756.000	-47%	\$-793.800	-52%	\$-833.490	-52%
(-) Costo de Ventas con asociados	\$-0,33	0	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
				0%		0%		0%
Margen Bruto			\$866.000	53%	\$720.300	48%	\$756.315	48%
Gastos			\$-312.750		\$-325.808		\$-339.518	
<u>De Venta y Distribución</u>			\$-82.650		\$-85.753		\$-89.010	

Diseño y Material publicitario	\$-2.000	1	\$-2.000	0%	\$-2.100	0%	\$-2.205	0%
Reestructura Página Web	\$-1.250	1	\$-1.250	0%	\$-1.313	0%	\$-1.378	0%
Activaciones de Marca	\$-140	120	\$-16.800	-1%	\$-17.640	-1%	\$-18.522	-1%
Depreciación camión	\$-23.000	1/5	\$-4.600	0%	\$-4.600	0%	\$-4.600	0%
Combustible y mantenimiento	\$-16.000	1	\$-16.000	-1%	\$-16.000	-1%	\$-16.000	-1%
Publicidad por medios	\$-42.000	1	\$-42.000	-3%	\$-44.100	-3%	\$-46.305	-3%
<u>De Administración</u>			\$-215.100	-13%	\$-225.055	-15%	\$-235.508	-15%
Gastos legales franquicia	\$-1.000	1	\$-1.000	0%	\$-1.000	0%	\$-1.000	0%
Personal	\$-15.000	12	\$-180.000	-11%	\$-189.000	-12%	\$-198.450	-12%
Suministros de Oficina	\$-250	12	\$-3.000	0%	\$-3.150	0%	\$-3.308	0%
Depreciaciones	\$-16.100	1	\$-16.100	-1%	\$-16.905	-1%	\$-17.750	-1%
<u>Financieros</u>			\$-15.000	-1%	\$-15.000	-1%	\$-15.000	-1%
Interés Préstamo Bancario	\$-15.000	1	\$-15.000	-1%	\$-15.000	-1%	\$-15.000	-1%
Utilidad antes de Impuestos y PTU			\$553.250	34%	\$394.493	24%	\$416.797	26%
15% Participación Trabajadores			\$-82.988	-5%	\$-59.174	-4%	\$-62.520	-4%
22% Impuesto a la Renta			\$-103.458		\$-73.770		\$-77.941	
Utilidad Neta del Ejercicio			\$366.805	23%	\$261.549	16%	\$276.336	17%

Elaborado por: Gissela Bonilla

CONCLUSIONES

- El modelo de Franquicia propuesto para la empresa CORPICECREAM mejora el sistema de ventas, estando más acorde a la realidad del mercado actual, a través de mejor cobertura geográfica por medio de distribuidores autorizados.
- Los atributos de mercado como lo son la tradición, así los beneficios nutricionales de "Los Helados de Salcedo" son las ventajas competitivas que deben ser publicitadas a fin de posicionar el producto como hecho artesanalmente en el Ecuador
- De acuerdo a lo planteado, el modelo de franquicia a bajo costo para los distribuidores permite que éstos puedan acceder con poco capital a un negocio con años de tradición, y con procesos comerciales y logísticos modernos.

RECOMENDACIONES

- Sugerir a la Gerencia General adopte la estrategia de activaciones de marca en locales clientes de los distribuidores franquiciados a fin de posicionar el producto en niños, jóvenes que serán los segmentos de mercado que consuman mayoritariamente “Los Helados de Salcedo”
- Segmentar territorialmente al mercado potencial en las diferentes ciudades sin de que la Gerencia General pueda contactar y negociar la venta de franquicias con los distribuidores más aptos para ampliar las ventas.
- A la Gerencia General se sugiere retroalimentarse de las observaciones dadas por los distribuidores en las reuniones de visita trimestral a las diferentes ciudades a fin de tener información adecuada del mercado y sistema de ventas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz C, J., Escribano R, G., & Fuentes M, M. (2006). *Políticas de Marketing*. Madrid, España: THOMSON.
- Alcázar, E. (2011). *Ventajas y Desventajas de las Franquicias*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/264029>
- Alotomo, N. (2010). *Revista Politécnica Nacional* . Obtenido de Diseño de una metodología para diagnosticar la situación actual de las Pymes en el Ecuador: http://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/articloe/view/284
- Barroso Cádiz, R. (2014). *Franquicias: Un sólido sistema para la expansión de una marca*. Obtenido de Distribución y Consumo: http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1999_45_56_65.pdf
- Bessis, P. (1990). *Le Contrat de franchisage*. París: L.G.D.J., Collection Droit des affaires.
- Cabanilla, E., & Moncayo, O. (Enero de 2007). Tesis UCT. *Las franquicias en Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Chavarría López, L. R. (Abril de 2007). Tesis Maestro en Ciencias con especialidad en Administración de Negocios. *Las franquicias como una opción de crecimiento para las microempresas: propuesta de un modelo*. D.F., México.
- Corrales, G. (2012). *RECAI*. Obtenido de El Know- How en la Franquicia y su Competitividad Frente a los Retos del Nuevo Mercado Económico Mundial: <file:///C:/Users/MiPc/Downloads/14-223-1-PB.pdf>
- De Toro, J. M. (2009). *La marca y sus circunstancias*. España: DEUSTO.
- Díez de Castro, E. C., & Landa Bercebal, F. J. (1996). *Merchandising: teoría y práctica*. Madrid, España: PIRÁMIDE S.A.
- Díez, E., & Galán, J. (1998). *Práctica de la franquicia*. Madrid: McGraw-Hill.
- EKOS . (Noviembre de 2012). *PYMES: Contribución clave a la economía*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- Enrokee. (s.f.). *Estrategias de Crecimiento Empresarial*. Obtenido de <http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-pymes/46-que-son-las-%20pymes>
- Entrepreneur en Español. (s.f.). *Franquicias: derechos y deberes del franquiciante y franquiciatario*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263926>

- Fernández Monroy M, M. S. (2006). *Dialnet*. (R. E. Empresa, Ed.) Recuperado el 22 de 11 de 2004, de file:///C:/Users/MiPc/Downloads/Dialnet-LaConfianzaYElCompromisoComoFactoresClaveDelExitoD-1977578.pdf
- Fernández, J. (11 de Noviembre de 2014). *Franquicias, el secreto esta en los manuales*. Obtenido de Emprendedores:
<http://franquicias.emprendedores.es/guias-practicas/que-aportan-las-guias-de-las-franquicias>
- Globofran. (2016). *Franquiciante y franquiciatario: deberes y compromisos*. Obtenido de <http://globofran.com/franquiciante-y-franquiciatario-deberes-y-compromisos/#.V380zvI97IV>
- González, E., & González, R. (1994). *Franquicias: la revolución de los 90*. McGraw-Hill/Interamericana de México S.A. de C.V.
- Herrero Palomo, J. (2002). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. Madrid, España: THOMSON LEARNING.
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (s.f.). Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Mora E & Veloz R. (2013). *Las franquicias en el Ecuador y la propuesta de diseño de un modelo microfranquiciado para la distribución de molinos artesanales para granos*. Guayaquil- Ecuador.
- Silva Duarte, J. E. (Abril de 2003). *Franquicias: una alternativa para emprendedores*. Obtenido de file:///C:/Users/MiPc/Downloads/239-652-1-PB.pdf
- T4 franquicias. (2012). *El valor de una Marca. Cómo calcularlo*. Obtenido de <http://www.t4franquicias.com/el-valor-de-una-marca-como-calcularlo/>
- Tormo & Asociados. (s.f.). *Laboris*. (P. Consultores, Ed.) Obtenido de http://www.laboris.net/static/ca_negocios_franquicias.aspx
- Villagran, L. (s.f.). *ASOCIACION ECUATORIANA DE FRANQUICIAS*. Obtenido de ASPECTOS LEGALES DE LA FRANQUICIA EN ECUADOR:
<http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

ANEXOS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA COMERCIAL
ENCUESTA A POSIBLES FRANQUICIATARIOS

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo desarrollar un modelo de franquicia para comercializar la marca “Los Helados de Salcedo” en la empresa CORPICECREAM S.A., la misma que servirá para medir la aceptación que existe en el mercado objetivo potencial.

Instrucciones

- Marque con una X en la respuesta que crea conveniente a su criterio personal
- Su opinión es importante para la autenticidad de este proyecto de investigación

NOMBRE: _____ **ZONA DE COBERTURA:** _____

1. ¿Conoce usted, de qué se trata una franquicia?

Mucho	
Poco	
Nada	

2. ¿Ha considerado usted, en invertir en una franquicia?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Nada de acuerdo	

3. ¿Cree usted, que la marca “Los Helados de Salcedo” tiene ganado un posicionamiento dentro del mercado nacional?

Mucho	
Poco	
Nada	

4. De los siguientes atributos que la marca “Los Helados de Salcedo” maneja, califique de 1 a 5, siendo 1 la mayor calificación y 5 la menor calificación.

Calidad	Imagen (producto)	Publicidad	Marca	Precio
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Cuál es la cantidad mensual de “Los Helados de Salcedo” que usted comercializa en su zona de cobertura?

5000 - 10000 UNI	
10000 - 20000 UNI	
20000 - 30000 UNI	
30000 O + UNI	

6. ¿Cuál es el capital, que estaría usted dispuesto a invertir en una franquicia de “Los Helados de Salcedo”?

5.000 - 10.000 USD	
10.000 - 20.000 USD	
20.000 - 30.000 USD	
30.000 + USD	

7. ¿Cómo considera usted, que podría financiar la decisión de adquirir una franquicia de “Los Helados de Salcedo”?

Préstamo Bancario	
Ahorros personales	
Familia / Amigos	
Otros	

8. ¿Cuál considera usted, el elemento más importante para seleccionar una franquicia?

Reconocimiento de marca	
Inversión Inicial	
Ingresos potenciales	
Nombre de la Empresa	
Calidad de producto y/o servicio	

- 9. Si la empresa CORPICECREAM S.A. le propone un modelo de franquicia, como opción para ampliación de su mercado, ¿lo aceptaría?**

Si		No		Tal vez	
----	--	----	--	---------	--

Si la respuesta es No / Tal vez ¿Por qué?

.....

- 10. ¿Considera usted, que la adquisición del modelo de franquicia “Los Helados de Salcedo”, formaría parte de su principal fuente de ingresos económicos?**

Si	
No	