



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Análisis, diagnóstico y puesta en marcha de la empresa FRANCHISE consultora de franquicias
en la ciudad de Cuenca

AUTOR:

Lcdo. Marcillo Córdova, Marcelo Vicente

Previo a la obtención del grado académico de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

Lcda. Garcés Silva, Magaly MSc

Cuenca, Ecuador

2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Certificación

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Licenciado, Marcelo Vicente Marcillo Córdova, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Lic. Magaly Garcés Silva, Mgs.

REVISORA

Ing. María Belén Salazar Raymond, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, a los 2 días del mes de diciembre del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Declaración de Responsabilidad

Yo, Marcelo Vicente Marcillo Córdova

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “Análisis, diagnóstico y puesta en marcha de la empresa FRANCHISE consultora de franquicias en la ciudad de Cuenca” previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 2 días del mes de diciembre del año 2020

EL AUTOR

Marcelo Vicente Marcillo Córdova



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autorización

Yo, Marcelo Vicente Marcillo Córdova

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Proyecto de Investigación de Maestría en Administración de Empresas titulada: “Análisis, diagnóstico y puesta en marcha de la empresa FRANCHISE consultora de franquicias en la ciudad de Cuenca” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 días del mes de diciembre del año 2020

EL AUTOR:

Marcelo Vicente Marcillo Córdova



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE URKUND

← → ↻ secure.orkund.com/old/view/82979714-821342-466452#DcQ7DgJxDEDu6R+QrbjT7JXQRRoBSgF22yLuDtMMZ/2Ptt2VUEVNbSjgQ4ME0yxjilUdd4JQlkgn/ydZ5CANj... ☆ 🌐 En pausa

ORKUND

Documento [tesis Franchise UCSG REVISADO y APROVADO aplicados recomendaciones 04-11-2020.docx](#) (D06627994)

Presentado 2020-11-25 10:14 (-05:00)

Presentado por markzaga@hotmail.com

Recibido maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje RV: tesis Marcelo Marcellio [Mostrar el mensaje completo](#)

3% de estas 53 páginas, se componen de texto presente en 9 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Estudio de viabilidad para la implementación de una franquicia alimenticia aplicada a helader...
	https://docplayer.es/72552460-Universidad-de-guayaquil-facultad-de-ciencias-administrativa...
	https://www.tuugo.ec/Companies/herrera-olalla-riquelme-abogados/12600052551#Herrera,
	https://docplayer.es/20220091-Caratula-universidad-estatal-de-milagro.html
	FORMATO DE TESIS- Joselyn.docx <input checked="" type="checkbox"/>
	Gova Espinoza Yulexi y Valdez Bermita Dolores.pdf <input checked="" type="checkbox"/>

1 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

Agradecimiento

Al componente humano de la Maestría en Administración de Empresas, en especial al profesor Virgilio Pesantes, quien, con espíritu entusiasta y sabiduría, supo guiarme por el camino correcto.

Marcelo Vicente Marcillo Córdova

Dedicatoria

A la felicidad de mis padres, Miguel y Monserrat, Para mis hermanas Fernanda e Isabel y por último, pero no menos importante a mi novia Daniela, con muestras de afecto, en reciprocidad de vuestra confianza e impulso depositados en mí al apoyarme para cumplir todas mis metas.

Marcelo Vicente Marcillo Córdova

Tabla de contenidos

Resumen	XV
Abstract	XVI
Introducción	1
Antecedentes.....	2
Planteamiento de la investigación	3
Objeto de estudio teórico.....	3
Campo de acción	3
Planteamiento del problema	4
Formulación del problema	11
Justificación.....	11
Preguntas de investigación	13
Hipótesis.....	13
Variables.....	13
Objetivos	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos	14
Capítulo I: Marco teórico	15
La administración	15
Elementos de la administración	15
Administración empresarial	16
Objetivo de las empresas	17
Descripción del negocio	17
Cultura empresarial.....	17
Estructura organizacional.....	19
Organigrama funcional	19
Manual de funciones	19
Análisis FODA.....	20
Análisis Canvas.....	20
Estudio de mercado	21
El proceso del estudio de mercado.....	21
Macroentorno	22
Microentorno.....	23
Estudio financiero.....	23
Método del valor actual neto (VAN)	24
Método de la tasa interna de retorno (TIR).....	24
Punto de equilibrio.....	24
Tipos de consultoría.....	25
Consultoría interna.....	25
Consultoría externa	26

Fases de una consultoría	26
La historia de la franquicia	27
Origen de la franquicia moderna.....	27
Oportunidades de negocio en una franquicia.....	28
Tipo de franquicias	28
Marco Conceptual.....	30
Empresa.....	30
Proceso.....	30
Mercado	30
Franquicia	30
Marca	31
Consultoría.....	31
Marco Legal.....	31
Capítulo II: Marco referencial.....	33
Estudios sobre las franquicias en Argentina.....	33
Estudios sobre las franquicias en Chile	34
Estudios sobre las franquicias en Colombia	35
Estudios sobre las franquicias en Ecuador	36
Estudios sobre las franquicias en Cuenca.....	37
Capítulo III: Marco metodológico.....	39
Objetivos de la investigación.....	39
Objetivo General.....	39
Objetivos específicos	39
Tipo de investigación.....	39
Población	40
Muestra	40
Selección del método muestral	41
Técnicas de recolección de datos.....	41
Procesamiento de la información mediante la encuesta	42
Procesamiento de la información mediante la entrevista	48
Análisis de los resultados	54
Capítulo V: La propuesta	56
Descripción de la idea de negocio	56
Misión.....	58
Visión.....	58
Valores.....	58

Imagen de la empresa	58
Análisis entorno particular DAFO.....	59
Matriz de evaluación de factores internos y externos.....	61
Modelo Canvas.....	66
Constitución legal.....	70
Obligaciones fiscales	70
Plan de mercado.....	71
Análisis del entorno – macroentorno	71
Análisis del entorno específico	80
Estudio de la competencia en Ecuador	84
Plan de marketing operativo.....	88
Estrategia de servicio	88
Estrategia de precios	89
Estrategia de comunicación	90
Plan de recursos humanos.....	94
Analizar las necesidades de personal	94
Organigrama empresarial.....	95
Descripción de los puestos.....	96
Tipo de contratación y remuneración	103
Formación	104
Plan de producción y operaciones	105
Localización.....	105
Mapa de procesos	106
Diagrama de flujo del proceso de asesorías personalizadas	108
Proceso gestión de la creación de franquicias.....	110
Plan económico-financiero	115
Inversión inicial y financiación.....	116
Estimación de costes	118
Estimación de ingresos	118
Flujo de caja y estado de resultados proyectado	120
Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).....	123
Punto de equilibrio.....	123
Matriz de resultados de factibilidad de la inversión	125
Análisis de riesgos	126
Escenario 1: aumento de ingresos por expansión	127
Escenario 2: caída de las ventas.....	128
Plan de control y contingencias	129
Cuadro de mando integral.....	129
Indicadores de proceso.....	130
Plan de contingencia	131
Conclusiones de la propuesta.....	134

Conclusiones	135
Recomendaciones	137
Referencias	138
Apéndices	142

Índice de tablas

Tabla 1. Número de empresas registradas sector alimenticio año 2018	9
Tabla 2. Categorías de mipymes según su actividad económica	10
Tabla 3 Tipo de franquicias.....	29
Tabla 4. Desarrollo de franquicias en Chile.....	35
Tabla 5. Análisis DAFO de fortalezas y debilidades	60
Tabla 6. Análisis DAFO de oportunidades y amenazas.....	61
Tabla 7. Factores internos claves	62
Tabla 8. Factores externos claves.....	63
Tabla 9. Tabla de estrategias de FRANCHISE.....	65
Tabla 10. Perfil económico del Ecuador	76
Tabla 11. Desglose de precios por servicios	90
Tabla 12. Trade Marketing: Desglose de precios por publicidad	92
Tabla 13. Perfil de puesto Gerente General	98
Tabla 14. Perfil de puesto Gerente Comercial	99
Tabla 15. Perfil de puesto Gerente de Recursos Humanos	100
Tabla 16. Perfil de puesto Gerente de Operaciones	101
Tabla 17. Perfil de puesto de Consultor	102
Tabla 18. Tipo de contratación y remuneración.....	103
Tabla 19. Costo de formación empleados empresa FRANCHISE.....	105
Tabla 20. Matriz locacional.....	106
Tabla 21. Inversión inicial.....	116
Tabla 22. Capital de trabajo	117
Tabla 23. Estimación de costes	118
Tabla 24. Estimación de Ingresos	119
Tabla 25. Balance de situación inicial.....	119
Tabla 26. Balance General proyectado	120
Tabla 27. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	121
Tabla 28. Flujo de caja proyectado	122
Tabla 29. Cálculo del VAN y TIR	123
Tabla 30. Punto de equilibrio (% ventas y costos).....	124
Tabla 31. Matriz del estudio de factibilidad del proyecto.....	125
Tabla 32. Escenario 1, aumento de ingresos por expansión.....	127
Tabla 33. Escenario 2, caída de las ventas	128

Índice de figuras

Figura 1. Asesoría de franquicias	4
Figura 2. Árbol de problemas de las mipymes en Cuenca	8
Figura 3. Elementos de la administración. (Sánchez, 2014)	16
Figura 4. Cultura empresarial	18
Figura 5. ¿Le gustaría franquiciar su negocio?	43
Figura 6. ¿Conoce alguna empresa que le pueda ayudar para franquiciar su negocio?	44
Figura 7. ¿Contrataría a especialistas para realizar un estudio sobre franquicias en su negocio? ..	45
Figura 8. ¿Cree importante que expertos les guíen en el proceso de creación de franquicia?	46
Figura 9. ¿Cuánto pagaría por un estudio para su negocio?	47
Figura 10. Logo de la empresa FRANCHISE	59
Figura 11. Matriz interna y externa de FRANCHISE	64
Figura 12. Modelo Canvas empresa FRANCHISE	67
Figura 13. Perfil económico del Ecuador, tomado de World Economic Forum, Economic profiles. (2019)	75
Figura 14. Elementos de las cinco fuerzas de Porter	80
Figura 15. Competencias del sector de mercado para la empresa FRANCHISE	84
Figura 16. Logo de Ecuafanquicias. (Ecuafanquicias, 2018)	84
Figura 17. Logo de Front Consulting International. (FCI, 2020)	85
Figura 18. Logo de Serrano y Asociados. (ASOSE, 2019)	87
Figura 19. Logo de Herrera Olalla y Riquelme. (Herrera Olalla & Riquelme, 2020)	87
Figura 20. Simposio Iberoamericano de la franquicia. (Ecuafanquicias, 2018)	91
Figura 21. Organigrama funcional	96
Figura 22. Mapa de procesos de la empresa FRANCHISE	107
Figura 23. Flujo del proceso de asesorías personalizadas	108
Figura 24. Estudios desde varias perspectivas	111
Figura 25. Cuadro de mando integral FRANCHISE	129
Figura 26. Indicadores de gestión	130
Figura 27. Escenario 1 plan de contingencia	131
Figura 28. Escenario 2 plan de contingencia	132
Figura 29. Escenario 3 plan de contingencia	133

Índice de apéndices

Apéndice A. Encuesta empresa FRANCHISE.....	142
Apéndice B. Banco de preguntas para entrevista de la empresa FRANCHISE.....	143

Resumen

El siguiente proyecto de investigación presenta el tema: análisis, diagnóstico y puesta en marcha de la empresa FRANCHISE consultora de franquicias en la ciudad de Cuenca; teniendo como objetivo principal diseñar un modelo de negocio para evaluar la factibilidad comercial y financiera para la implementación de una empresa de consultoría de procesos específicamente consiste en la creación de una consultoría de gestión de franquicias enfocado a pequeñas, mipymes e inversionistas de la ciudad de Cuenca. En el capítulo I se desarrolló el marco teórico basándose en información de diversos autores y fuentes confiables; en el capítulo II se realizó el marco referencial tomando como punto de partida distintitos estudios realizados en el extranjero, dentro del país y en la ciudad de Cuenca sobre empresas que realizan asesorías sobre franquicias. En el capítulo III se describe la metodología que se utilizó, para la investigación de mercados se encuestó a 56 mipymes domiciliadas en la ciudad de Cuenca las cuales fueron seleccionadas por el método no probabilístico por conveniencia, los resultados de la investigación permitieron identificar el mercado objetivo que se analizó. En el capítulo IV se estudió el aspecto financiero llegando a la conclusión que se necesitarán \$ 35.000 dólares para la creación del proyecto, así como para disponer de suficientes fondos propios durante los primeros tres años, además se tiene un VAN positivo de 1.486,57 y una TIR del 16%.

Palabras claves: Asesoría, modelo, franquicias, mipymes

Abstract

The following research project presents the topic: analysis, diagnosis and start-up of the franchise consulting company FRANCHISE in the Cuenca`s city; Its main objective is to design a business model to evaluate the commercial and financial feasibility for the implementation of a process consulting company, specifically, it consists of the creation of a franchise management consultancy focused on small companies, mipymes and investors in the Cuenca`s city. In Chapter I, the theoretical framework was developed based on information from various authors and reliable sources; In chapter II the referential framework was made taking as a starting point different studies carried out abroad, within the country and in the Cuenca`s city on companies that provide consultancy services on franchises. Chapter III describes the methodology that was used, for the market research 56 mipymes domiciled in the Cuenca`s city were surveyed, which were selected by the non-probabilistic method for convenience, the results of the research allowed to identify the target market that was analyzed. In chapter IV the financial aspect was studied, reaching the conclusion that \$ 35,000 dollars will be needed for the creation of the project, as well as to have sufficient own funds during the first three years, in addition there is a positive NPV of 1,486.57 and an IRR of 16%.

Keywords: Consulting, model, franchises, mipyme

Introducción

Con el propósito de prosperar en el exigente mercado ecuatoriano específicamente en la ciudad de Cuenca donde el crecimiento económico y competitividad es determinante en el medio empresarial de las mipymes, existe la penuria de replantear la necesidad de crecimiento, así como también de procesos organizacionales y operativos de tal forma que se adapten a los nuevos requerimientos del mercado de forma que generen rentabilidad en el tiempo, y se haga un uso eficiente y adecuado de los recursos.

Tomando en cuenta que se entra a un mercado competitivo de alto crecimiento, los sistemas de gestión y el *know-how* en este sector de franquicias se convierte en una parte crucial y clave del modelo operativo y productivo de cualquier empresa que quiera incursionar en este, por tal razón, para FRANCHISE será una oportunidad lucrativa en esta área en específico.

Las empresas consultoras son un recurso en la que deben apoyarse las organizaciones que quieran adaptarse a estos cambios y/o generarlos, se busca expandir el mercado de socios y optimizar sus negocios mediante la implementación de sistemas de gestión altamente eficientes y competitivos.

La idea de FRANCHISE nace del deseo de proveer una solución a todos aquellos clientes que con la creación de una empresa de consultoría se beneficiaran, a través del catálogo de procesos y servicios adaptables a cualquier empresa en función a su crecimiento. Con el presente análisis de sensibilidad acerca de la factibilidad que traería el proyecto, se considera que es conveniente su puesta en marcha.

La creación de FRANCHISE es un proyecto que busca cumplir y es una motivación concreta para plasmar los conocimientos adquiridos durante este programa ejecutivo de master en UCSG,

con la creación de FRANCHISE se pretende agregar valor a la comunidad ecuatoriana y promover el crecimiento de las pymes en este país.

Antecedentes

La dinámica de la economía moderna está rodeada de un entorno marcado por los avances tecnológicos, mercados globalizados y estrategias de cooperación empresariales que permiten obtener las herramientas competitivas en el mercado que conllevan a una búsqueda constante de estrategias de crecimiento que permitan el incremento de ingresos y crecimientos moderados que minimicen los efectos de la competencia. La consideración de alternativas de concesión de licencias o franquicias ha tenido gran aceptación como medio de distribución de productos y la incursión a nuevos mercados generando probabilidades de expansión, éxito y permanencia en los mercados locales.

Este proyecto es pertinente realizarlo para demostrar que la asesoría de franquicias es una muy buena oportunidad de negocio que será rentable por estar enfocado en un modelo que ofrece una solución tangible a una necesidad del mercado cuencano, ya que las pymes del sector alimenticio tienen un potencial de crecimiento e inversores que tendrán en la empresa un pilar estratégico donde apoyarse para lograr una adecuada expansión de su negocio. FRANCHISE además se enfocará en ofrecer a diferencia de las grandes consultoras y como valor agregado un trato familiar y personalizado a cada cliente, se ofrecerá transparencia y resultados concretos en términos de rentabilidad.

Planteamiento de la investigación

Objeto de estudio teórico

Análisis de las mipymes del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca y la factibilidad de generar un modelo de negocio a través del servicio de asesoría de franquicias a las mipymes del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca

Las teorías consideradas para la realización del proyecto son:

- Administración empresarial.
- Formulación y evaluación de proyectos.
- Estudio Financiero.
- Estudio de mercado.

Campo de acción

La empresa FRANCHISE es un proyecto que se creó con el propósito de desarrollar un plan de negocio, basado en la creación de una empresa dedicada al asesoramiento de franquicias para mipymes e inversores del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca que quieran expandir su negocio a través de las franquicias.

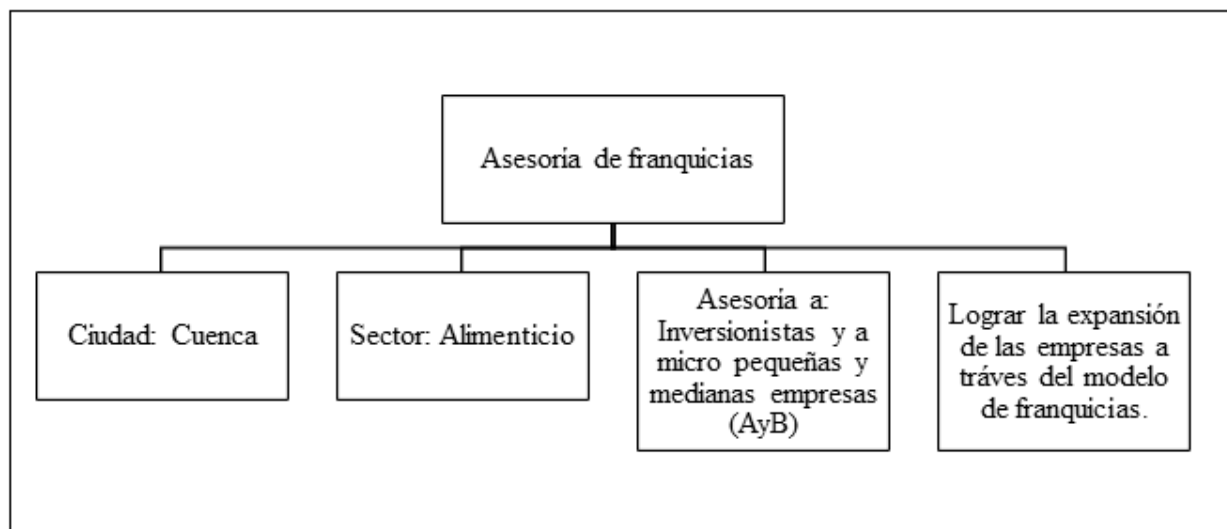


Figura 1. Asesoría de franquicias

En la figura 1, se muestra el campo de acción que se pretende desarrollar en la ciudad de Cuenca, dirigido al sector alimenticio y a inversionistas de las micro, pequeñas y medianas empresas; con la finalidad de lograr la expansión de las empresas o negocios a través de franquicias.

Planteamiento del problema

Durante los primeros años de vida de una empresa, las fuentes de financiación provienen en su mayoría de recursos propios y la retención de “utilidades” que hipotéticamente la empresa pueda ganar. Las fuentes de financiación ofrecidas por la banca tradicional tienen muchas limitantes y un alto costo financiero para la mipymes, esto sucede ya que en muchas ocasiones el monto de financiación requerido por una empresa es superior al valor de sus activos, por lo tanto, no hay garantías necesarias para la emisión de un crédito de desarrollo.

En Ecuador como en varios países de Sudamérica existe un fenómeno generalizado con las pymes, y es que, la gran mayoría de estas se quedan como pequeñas empresas, muy pocas se convierten en medianas o grandes organizaciones, esto sucede principalmente por gestiones

administrativas erradas como es la poca o nula delegación de funciones, problemas financieros, poca capacidad de enfrentar situaciones de crisis por desconocimiento, falta de capacidad, temor al fracaso, manejo inadecuado de la gestión comercial y de cobranzas, poca o nula formación de los funcionarios, desconocimiento del mercado y principalmente por no poder replicar procesos.

Las condiciones de las mipymes en la región no son de las mejores debido a los pocos avances tecnológicos, a la poca capacidad de los trabajadores, de las falencias administrativas; también hay que considerar que ciertos aspectos del entorno les causan mayores inconvenientes que a las grandes empresas, la causa mayor que provoca estos problemas son las estructuras económicas, que en esta región del mundo la adaptación a las nuevas tendencias mundiales son muy lentas a comparación del resto del mundo. (Zevallos, 2003)

La inestabilidad económica y política en Latinoamérica afecta directamente a que existan escenarios inestables en los cuales la población no confía y se pierda credibilidad en las instituciones, lo que trae como consecuencia el bajo nivel de consumo en inversión y la caída de los niveles del producto interno bruto. (Zevallos, 2003)

La mayoría de países de la región ordenan a las mipymes basándose en los niveles de empleo, generalmente las pymes se encuentran entre el 3% al 20% del número de unidades económicas dependiendo del número existentes de microempresas en algún determinado país. Pero si a esta estadística se aumenta las microempresas con opción de crecimiento dicho porcentaje incrementa notablemente. Existen tres factores principales que influyen que son:

- La inestabilidad de nuestras economías que no fomenta la inversión provocando inestabilidad e incertidumbre provocando un impacto mayor en las empresas más

pequeñas ya que no poseen los mismos recursos de defensa ante los cambios de la economía a diferencia de las grandes empresas.

- La falta de entendimiento por parte de los gobiernos hacia las mipyme reduciendo las posibilidades de contar con estrategias de defensa ante los vacíos políticos que existen en determinadas áreas de las políticas gubernamentales en lo que a la mipymes se refiere. (Zevallos, 2003)

Las micro y medianas empresas (mipymes) representan una potencia económica para Latinoamérica debido a que forman el 85% del mercado empresarial, y estos a su vez generan el 50% de la de empleos. (Laitón & López, 2018)

Uno de los grandes inconvenientes de este tipo de empresas (mipymes) es el tiempo de permanencia en el mercado, esto se justifica por sus elevadas tasas de mortalidad que es del 80%, es decir no logran superar los dos años de funcionamiento, y esto se debe principalmente a que al momento de realizar sus actividades enfrenten algunas situaciones para las cuales no se encuentran preparadas y conllevan al cierre de estas ocasionando escases de empleo y una caída de la economía. (Laitón & López, 2018)

Uno de los motivos principales por los que se da el cierre de las empresas es la falta de posibilidades de obtener recursos intelectuales y financieros para que las pymes funcionen correctamente, esto sumado a la falta de capacidad por parte de los administradores para realizar una correcta gestión. Por tal razón, el financiamiento toma una gran relevancia para las pymes en Latinoamérica ya que sin acceso a recursos financieros las empresas no pueden trabajar bien y se enfrentan a tener menos posibilidades de permanencia en el mercado. (Vera & Melgarejo, 2014)

En ciudad de Machala en Ecuador el principal método de financiación son los préstamos bancarios que ocupan un 72% de las pymes encuestadas. (Córdova & Morán, 2014) Por otro lado los autores Domingo García y Edgar Gálvez (2016) indicaron que la primera fuente de financiación a las pymes ecuatorianas son entregadas por proveedores que ocupan un 42% del total de fuentes de financiamiento, a su vez mencionan que la alta tasa de mortalidad de las organizaciones se da fundamentalmente por una nula o poco uso de instrumentos de estudio y análisis de la información financiera.

Las autoras Adriana Aguilera y Sandra Riascos (2015) mencionaron que el tipo de planeación en la que se basa la mayoría de pymes es la informal, esto debido a que las organizaciones no tienen definido un proyecto de expansión que les permita una correcta permanencia en el mercado, a esto se suma también que de varios estudios analizados relacionados con las pymes se pudo observar que estas no realizan planes estratégicos, tienen escasa tecnología y una deficiente gestión administrativa lo que provoca un impedimento en el desarrollo y crecimiento de una pyme.

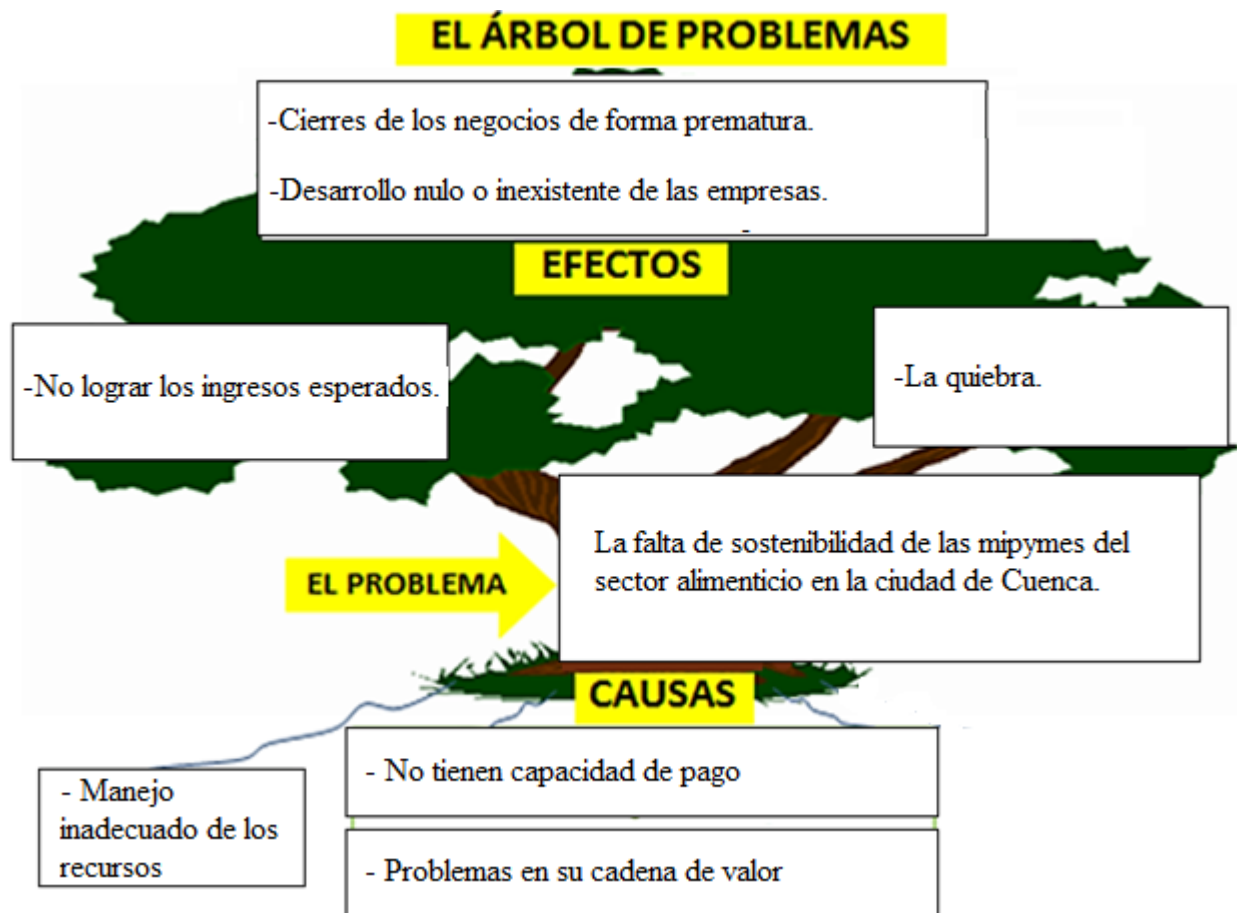


Figura 2.Árbol de problemas de las mipymes en Cuenca

En la figura 2 se presenta el árbol de problemas de las mipymes del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca, en el cual se indica que el principal problema de estas empresas es la marcada dificultad de que puedan ser sostenibles y sustentables en el tiempo lo cual evitara que puedan expandirse y desarrollarse de forma eficiente en su negocio, se mencionan también sus causas y los efectos de esta problemática.

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016), se registraron 843.745 empresas en el año 2016 las cuales están divididas en 19 actividades económicas, conforme al tamaño, de las 843.745 empresas registradas en 2016, el 90,5% del total corresponden a microempresas, con ventas anuales por debajo de los 100 mil dólares,

conformadas con un número de empleados no mayor a nueve; le sigue la pequeña empresa con el 7,5% y ventas anuales entre 100.001 a 1'000.000 entre 10 y 49 funcionarios. La actividad económica con mayor número de empresas es el comercio al por mayor y por menor y corresponden a la reparación de vehículos automotores y motocicletas con 308.956, que representa el 36,6% del total de las empresas.

En el año 2016, se registró ventas por 147.729 millones de dólares; 12.162 millones menos que el año anterior. Pichincha fue la provincia que concentró el mayor volumen en ventas con el 44,8% en el año 2016, seguido de Guayas (32,6%), Azuay (5,1%), Manabí (3,3%) y el Oro (3,0%) (INEC, 2016).

A continuación, en la tabla 1 se presenta la información con el número de empresas del sector alimenticio del Ecuador del año 2018, en el cual se puede observar que las micro y pequeñas empresas son la mayoría de las empresas existentes en este sector.

Tabla 1.
Número de empresas registradas sector alimenticio año 2018

Grupo	Microempresa	Pequeña	Mediana A	Mediana B
Actividades de restaurantes	468	1154	108	44
Servicio de alimento y bebida	582	1401	129	58
Actividades de alojamiento y servicio de comida	945	1933	98	98
Total de empresas con actividad registrada	27361	46447	6752	4887

(SRI, 2019)

La ciudad de Cuenca se ha sido caracterizado por su gran número de emprendimientos, haciendo referencia específicamente que en el sector alimenticio según datos del Servicio de Rentas Internas (2019) en el año 2014 se abrieron alrededor 794 negocios formales según los

registros de la base de datos del SRI que en comparación del año actual 2019, solo han permanecido activos 284, dando un resultado de un 35% de negocios, que se han podido mantener en el mercado durante estos últimos 5 años.

En tabla 2 se puede observar las mipymes del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca derivadas en 10 actividades económicas, la actividad económica del sector alimenticio de ésta ciudad corresponden en su mayoría a los restaurantes con un total de 195, los cuales representan el 68% del total de las actividades económicas derivadas del sector alimenticio.

Tabla 2.
Categorías de mipymes según su actividad económica

Actividad económica	Total	Porcentaje
Restaurantes	195	68%
Actividades de contratistas de servicio de comidas	3	1%
Elaboración de alimentos a base de cereales tostados	2	1%
Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas legumbres u hortalizas	2	1%
Elaboración de helados (de todo tipo)	3	1%
Panadería	48	16%
Preparación y suministro de comidas para su consumo inmediato de manera ambulante	2	1%
Servicio de comidas basado en acuerdos contractuales con el cliente para un evento (banquetes)	13	4.9%
Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que no predominan los productos alimenticios	6	2%
Venta al por menor de otros productos alimenticios en establecimientos especializados.	10	3%

(SRI, 2019)

Basándose en el modelo de consultoría y franquicias, FRANCHISE pretende ofrecer a las mipymes e inversionistas especialmente del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca las herramientas y el *know how* necesario para que las pymes puedan estandarizar sus procesos y saber gestionar su negocio de forma adecuada en todas sus aristas para que de esta manera las empresas puedan crecer y replicarse de forma éxitos.

Formulación del problema

¿Cuál es la factibilidad comercial y financiera en el diseño de un modelo de negocio basado en la implementación de una empresa dedicada a la asesoría de franquicias para las mipymes de la ciudad de Cuenca?

Justificación

La idea de FRANCHISE nace del deseo de proveer una solución a todos aquellos clientes que con la creación de una empresa de consultoría se beneficiaran a través del catálogo de procesos y servicios adaptables a cualquier empresa, pueda escalar su negocio en función a su crecimiento bajo el modelo de franquicias.

La creación de FRANCHISE es un proyecto que busca atender a una necesidad existente en el mercado y es una motivación concreta para plasmar los conocimientos adquiridos durante este programa ejecutivo de máster en UCSG, con la creación de FRANCHISE se pretende agregar valor a la comunidad cuencana y promover el crecimiento de las pymes de la ciudad de Cuenca.

Las consultoras de franquicias facilitan el desarrollo empresarial de muchas empresas que de ninguna otra forma lo habrían podido conseguir, pues facilita el trabajo de sus franquiciados al tener acceso al *know-how* del negocio, aprovechamiento de la marca, disminución de riesgo

empresarial, ser dueño de su negocio, asistencia permanente, aprovechamiento del marketing, actualización del modelo de negocio, exclusividad, entre otros muchos beneficios.

El negocio consiste en la creación de un servicio de asesoría empresarial especialmente diseñado para identificar y solucionar problemas que puedan poner en riesgo la supervivencia de los negocios, una vez que se determine que la empresa es estable y es viable convertirse en franquicia se procederá a, crear, sistematizar y definir procesos para la creación y desarrollo de franquicias a nivel nacional e internacional este servicio ira especialmente dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas e inversionistas del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca. Con lo mencionado anteriormente FRANCHISE a través de sus servicios espera convertirse en un pilar de apoyo para que las empresas asesoradas puedan mantenerse en el mercado y puedan expandirse de una forma eficiente y sostenible en el tiempo.

Se pretende demostrar que este negocio será rentable por estar enfocado en un modelo que ofrece una solución tangible a una necesidad del mercado ecuatoriano, las empresas con potencial de crecer tendrán en la empresa un pilar estratégico donde apoyarse. FRANCHISE además se enfocará en ofrecer a diferencia de las grandes consultoras y como valor agregado un trato familiar y personalizado a cada cliente, se ofrecerá transparencia y resultados concretos en términos de rentabilidad.

Con este proyecto de asesoría se espera encontrar información valiosa sobre principales problemas que aquejan a las mipymes que pertenecen al sector alimenticio de la ciudad de Cuenca y por ende contribuir al desarrollo de estas.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los referentes teóricos relacionados con la creación de un plan de negocios y evaluación sobre las franquicias en la ciudad de Cuenca?
- ¿Cuál es la situación actual del sector y el mercado de franquicias en la ciudad de Cuenca?
- ¿Cuál es el plan de marketing para la introducción de una empresa de servicios para asesorías de franquicias en Cuenca?
- ¿Cuál es la factibilidad financiera para la creación de una empresa de asesoría para la creación de franquicias en la ciudad de Cuenca?
- ¿Cuál es el criterio de los expertos sobre la viabilidad del plan de negocio?

Hipótesis

Los modelos de franquicias son una opción eficiente y rentable para las mipymes de la ciudad de Cuenca ya que permiten el acceso a nuevos mercados y generación de flujos de capital.

Variables

Las variables que se van a estudiar son:

- Dependiente: Mipymes del sector alimenticio e inversionistas de la ciudad de Cuenca.
- Independiente: Crecimiento y expansión de la marca, mediante la asesoría necesaria para la implementación de una franquicia.

Objetivos

Objetivo general

- Determinar la factibilidad del proyecto a partir de la estimación de las variables macro ambientales en la ciudad de Cuenca.

Objetivos específicos

- Identificar los factores que inciden el entorno específico del sector alimenticio en el que se va a desarrollar la empresa.
- Establecer estrategias de marketing que ayuden a la empresa incorporarse en el mercado ya existente y alcanzar las ventas proyectadas en el plan de financiero.
- Establecer un plan de recursos humanos sólido, que proporcione a los clientes, profesionales expertos en el tema que contribuyan en el proceso de consolidación del negocio y acompañamiento en el camino al éxito de los clientes potenciales.
- Analizar adecuadamente el mercado para determinar el mercado potencial.
- Sistematizar de forma eficiente los procesos y la sostenibilidad del negocio a largo plazo, mediante la expansión geográfica de las compañías asesoradas.
- Definir un plan de financiero adecuado para generar estabilidad y confianza en los inversionistas.

Capítulo I: Marco teórico

En el presente capítulo se va a desarrollar el marco teórico en el cual se fundamenta el asesoramiento para la implementación de una franquicia para lograr de esta manera el crecimiento y expansión de la marca, para lo cual se utilizó distinto material bibliográfico de diversos autores que aportaran para el desarrollo de este capítulo.

La administración

En la actualidad es preciso que las empresas se planteen estructuras administrativas que sean mucho más flexibles a los inesperados giros del mercado, desarrollando una mayor adaptabilidad y con una amplia perspectiva al futuro, por esta razón es necesario tener una correcta dirección desde el punto de vista de la administración (Billón & Sanchez, 1999).

La autora Maricela Sanchez (2014, p.44) definió a la administración como “el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia las metas seleccionadas”.

Mencionado lo anterior se podría definir a la administración como un proceso sistemático que pretende formar y unir distintas actividades para las cuales se van a utilizar diferentes recursos para llegar a una meta establecida, con la administración el diverso grupo humano de la empresa pueden ejecutar funciones de organización, control, supervisión, dirección, etc (Sanchez, 2014).

Elementos de la administración

En toda empresa que cuente con una administración tendrá los siguientes elementos que se muestran en la figura 3:

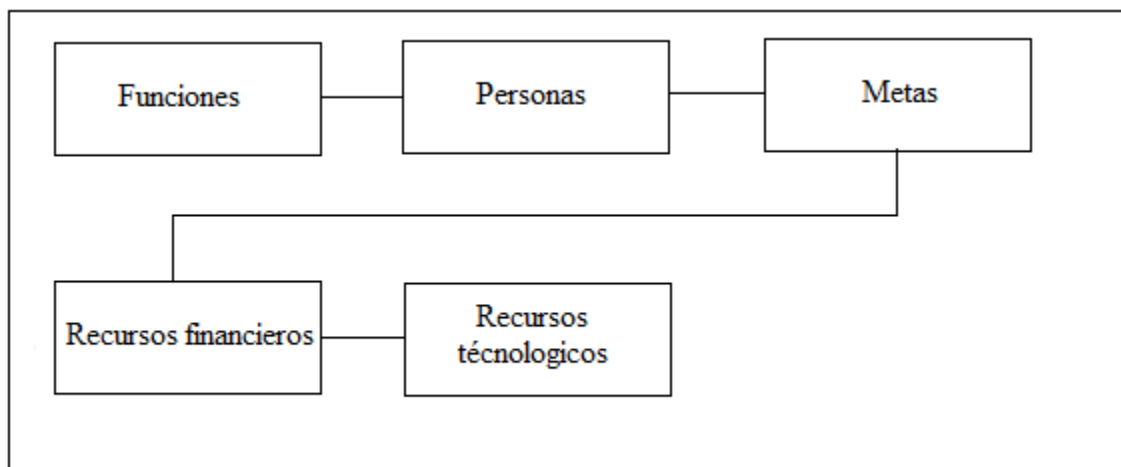


Figura 3. Elementos de la administración. (Sánchez, 2014)

Como se representa en la figura 3 en toda organización existen personas que laboran en la misma, cumpliendo diversas funciones y responsabilidades, además en toda empresa se fija metas y se trabaja orientados hacia ellas, también es de suma importancia que una organización cuente con recursos financieros y tecnológicos necesarios para poder cumplir todo lo mencionado anteriormente.

Administración empresarial

Es preciso manejar procedimientos de dirección como es el caso de la dirección estratégica, la misma que tiene como intención indagar ventajas competitivas y facilitar herramientas precisas para que puedan ser aplicadas en la práctica, en la cual debe existir la dirección de la empresa en donde sea un apoyo determinante para la misma, ya que proporciona una guía para orientarse en el desempeño administrativo, a través de la cual se pueda observar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y esta ser la base para la toma de decisiones (Billón & Sanchez, 1999).

Objetivo de las empresas

Las empresas se constituyen con el propósito de satisfacer responsablemente las necesidades que la sociedad demanda según el contexto político, económico, social, cultural, tecnológico, ecológico y legal en que se desenvuelven (Prieto, 2017).

Por tal razón una empresa es una entidad que se constituye para obtener una utilidad o ganancia, en otras palabras valor económico; aunque la finalidad de cualquier negocio es la permanencia y la rentabilidad financiera, se debe recordar que ambos elementos no se obtienen sin procurar satisfacer responsable y éticamente una necesidad, ya que es muy importante cumplir con los gustos y preferencias del cliente adaptándose a los constantes cambios tecnológicos; para de esta forma poder brindar la mejor calidad posible del producto y ser más competitivos en el mercado (Prieto, 2017).

Descripción del negocio

La descripción del negocio llamado también introducción no es más que la representación de la idea de negocio que se pretende realizar, en este apartado se indica las razones para su realización, además se explica también el giro de negocio que tiene la empresa y demás aspectos como son: su nombre comercial, su historia, sus logros, sus objetivos, sus clientes, su mercado específico etc. (Vargas, 2013).

Cultura empresarial

La cultura empresarial que debe tener toda empresa básicamente se divide en tres factores esenciales que se presentan en la figura 4:

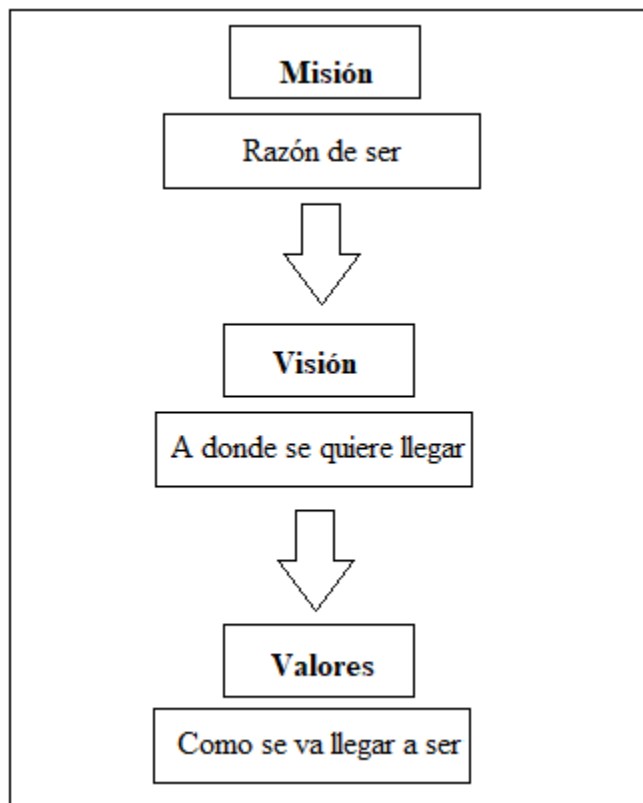


Figura 4. Cultura empresarial

La misión en una organización es más que la razón de ser de la misma, es decir el motivo por el cual es creada y existe, por lo tanto, expone las actividades que desarrolla la empresa, la misión también es la carta de presentación de la misma y esta a su vez demanda una revisión constante de su funcionamiento para controlar que se estén cumpliendo con los objetivos propuestos (García, 2007).

La visión empresarial es una proyección a cerca de lo que la empresa desea ser o hacer en el futuro a largo plazo, en esta visión se contemplan nuevos proyectos, nuevas estrategias, teniendo siempre en cuenta los requerimientos y necesidades que se demanden para cumplir estas perspectivas (García, 2007).

Los valores son la inspiración de la razón de ser de una empresa, se lo debería incluir explícitamente desde el inicio de operaciones de la empresa, lo ideal es la compatibilidad de los

valores de la empresa con los valores personales ya que esto produce una mayor satisfacción personal con el trabajo (García, 2007).

Estructura organizacional

La estructura organizacional en una empresa tiene la finalidad de establecer los requerimientos de tipo administrativo y legal que se precisa para entrar en funcionamiento, de esta manera se debe proceder a la realización de un estudio para identificar el proceso normativo que se debe cumplir para poder empezar las operaciones, de igual manera hace referencia a la forma en la que la empresa organizará internamente sus actividades de coordinación, control, planificación y evaluación; puntos necesarios para poder empezar sus operaciones y cumplir con las metas planteadas (Torres, 2015).

Organigrama funcional

En toda empresa existe y cuenta con una estructura organizacional en la que se basa su desarrollo interno, esta se puede editar o cambiar de acuerdo a los requerimientos y circunstancias que la empresa necesite, para poder representar la estructura organizacional de la empresa se utiliza lo que se conoce como el organigrama funcional que el autor Iván Thompson (2009, p.1) lo definió como “una representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa que refleja, de forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos , líneas de autoridad y de asesoría”.

Manual de funciones

Un manual de funciones es una herramienta de talento humano que ayuda a establecer las tareas y funciones que los empleados de una empresa tienen que realizar y cumplir para permanecer en la misma, esta también determina el nivel de experiencia, estudios académicos y

técnicos y otras competencias que determinados puestos de trabajo pueden necesitar (Alles, 2015). Para determinar las competencias requeridas por las organizaciones necesita tener en cuenta lo siguiente:

- Las obligaciones del cargo.
- Las responsabilidades del cargo.
- El ambiente y la forma en la que se deben desarrollar las actividades.
- El personal adecuado para el cargo.
- Generalmente se lo representa en forma de ficha (Alles, 2015).

Análisis FODA

La matriz FODA es un instrumento de mucha ayuda para comprender y tomar decisiones en cualquier ámbito de las organizaciones y negocios, su análisis comprende las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las que está envuelta una organización, este instrumento se define como punto de partida para revisar el posicionamiento, la dirección, las estrategias de una organización o idea de negocio. El autor Alan Chapman (2004, p.1) comentó que la matriz FOFA “puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación”.

Análisis Canvas

El modelo de negocio Canvas es un instrumento de planeación estratégica que permite realizar, diseñar o innovar ideas negocio nuevos o ya existentes en un mercado determinado, se lo puede implementar en cualquier tipo de negocio sea este grande o pequeño, dependiente o independiente, el modelo Canvas tiene como objetivo principal el agregar valor a cualquier idea

de negocio; en una representación gráfica que considera nueve elementos del negocio que el autor Alexander Osterwalder (2011) mencionó que son los siguientes:

- Segmento de clientes.
- Propuesta de valor.
- Canales de distribución.
- Relaciones con los clientes.
- Fuentes de ingreso.
- Recursos claves.
- Actividades claves.
- Asociaciones claves.
- Estructura de costos.

Estudio de mercado

La investigación de mercados es la recolección, unión y estudio de toda aquella información acerca de un tema, producto o servicio determinado que se pretende introducir en un mercado específico; con la finalidad de verificar su viabilidad y aceptación en dicho mercado (Prieto, 2009).

El proceso del estudio de mercado

La realización de una investigación de mercados necesita seguir algunos pasos de manera seguida y ordenada ya que tienen una relación entre sí; esto debido a que cada paso depende de los otros en algún momento determinado (Jiménez, 2013).

Un estudio de mercado tiene cinco etapas básicas, que se mencionan a continuación:

1. Establecimiento y definición del problema de investigación que se intenta abordar.

2. Establecimiento y definición de los objetivos de la investigación.
3. Recolección de información del mercado mediante distintos métodos de recogida de información como pueden ser: observación, entrevistas, encuestas.
4. Análisis y estudio de los datos recolectados.
5. Realización y presentación del informe final con conclusiones y recomendaciones para la posterior toma de decisiones (Kotler & Armstrong, 2008).

Macroentorno

El macro entorno son las fuerzas externas que influyen el comportamiento de una organización, su importancia es alta ya que exigen a la empresa a mantenerse alerta y estar pendiente de su gestión y acción en el mercado; debido a estas fuerzas externas afectan directa e indirectamente en los ámbitos económicos, competitivos, culturales y tecnológicas que se encuentran alrededor de una empresa, esta herramienta es muy útil ya que ha demostrado que ayuda a la empresas a generar ideas y planes para optimizar las oportunidades y disminuir las amenazas que puedan presentar (Águeda, 2014).

La herramienta principal del macroentorno es el denominado análisis PEST que posee una gran utilidad ya que permite tener claro el posicionamiento de una empresa en el mercado, sus altas o sus bajas, es una herramienta básica de negocios que está formada por factores externos como son:

- Factores económicos.
- Factores sociales.
- Factores políticos.
- Factores tecnológicos (Chapman, 2004).

Microentorno

El microentorno está formado por factores internos que intervienen de forma directa e indirectamente en el manejo de la empresa y en sus relaciones comerciales, con la única finalidad de satisfacer las necesidades del mercado. Para lograr este análisis es importante partir desde el conocimiento de los puntos débiles y fuertes de la organización para pasar posteriormente a estudiar las relaciones con proveedores para de esta manera cumplir con el objetivo de satisfacer a los clientes objetivos (Águeda, 2014).

Una de las herramientas para el análisis del microentorno es la denominado Cinco Fuerzas de Porter, que no es más que la existencia de cinco fuerzas que establecen los resultados de rentabilidad en el mediano y largo plazo en un mercado determinado, la idea principal es que una organización evalúe sus objetivos, metas y recursos con estas cinco fuerzas que rigen en los mercados industriales, para realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter es importante conocer la información sobre:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores (Herrera & Baquero, 2018).

Estudio financiero

El análisis de los estados financieros de una compañía forma parte de un proceso de información cuyo fin es el de aportar datos sobre la posición económica y el estado real de la misma, para la toma de las decisiones adecuadas que garanticen el futuro y el normal funcionamiento de la empresa (Nava, 2009).

Los usuarios que utilizan esta información principalmente son los siguientes:

- Los gerentes de las empresas, que están interesados en conocer la estimación de la compañía.
- Los directores financieros, ya que ven la posibilidad de las nuevas inversiones que traen consigo nuevos proyectos y a su vez determinar cuál es la mejor ruta de financiación.
- Las entidades financieras, ya que estas estudian si es conveniente o no otorgar créditos para realizar dichas inversiones (Ortega, 2006).

Método del valor actual neto (VAN)

El valor actual neto da a conocer los valores retrotraídos a tiempo presente que va a percibir la inversión en el futuro, a una cierta tasa de interés y a un específico periodo de tiempo, estos valores finalmente se comparan con la inversión inicial (Hamilton & Pezo, 2005).

Método de la tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es aquella que al aplicarla en la actualización de los flujos de beneficios iguala al total de la inversión inicial, en términos de valores actuales sea igual a cero. La tasa interna de retorno es un indicador usado para calcular la rentabilidad de una inversión determinada (Muñoz, 2008).

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un instrumento que mide los recursos financieros que se están desarrollando dentro de la empresa, y esta es muy utilizada por los administradores ya que indica la relación existente entre: los ingresos, los gastos, los costos y las ganancias que genere la empresa, se determina el punto de equilibrio cuando los ingresos totales generados en el ejercicio económico son iguales a los costos generados en el mismo (Robbins & Coulter, 2018).

Tipos de consultoría

En la actualidad en el tema empresarial tanto en el ámbito local como internacional se habla mucho del término consultoría o denominada también asesoría, que generalmente suele ser externa, que ha colaborado en gran medida para reportar problemas dentro de una empresa, así como para a la resolución de conflictos (Alfonso, 2012). Existen dos tipos de consultoría, la interna y externa que a continuación se detalla:

Consultoría interna

Son los mismos empleados de la empresa que analizan y dan soluciones rápidas a los problemas que se puedan presentar, las ventajas de este tipo de consultoría son:

- Al ser una persona de la misma empresa conoce y posee acceso más fácilmente a la información que necesite.
- Disponibilidad de los recursos de la empresa.
- Cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo.

Las desventajas de este tipo de consultoría son las siguientes:

- Tener una nula o poca de aceptación y recepción en su diagnóstico y soluciones por parte de los directivos de la empresa.
- Tener una limitada experiencia en algún tema en específico.
- El tiempo puesto que labora dentro de la misma empresa y puede tener otras labores que realizar.
- En el momento de realizar sus observaciones se puede sentir comprometido con las mismas, ya que al ser un empleado de la propia empresa puede ocultar o simplemente no decir la verdad de ciertos temas (Grocco & Guttman, 2005).

Consultoría externa

Como su nombre lo dice es una persona o grupo de personas independientes que no pertenecen a la empresa, que están dispuestos a prestar sus servicios particulares a la organización, entre las ventajas de este tipo de consultoría son:

- Poseen una mayor capacidad y experiencia en temas determinados ya que pueden realizar los mismos trabajos en distintas empresas.
- Tienen una mayor aceptación y recepción por parte de los directivos de las empresas ya que al ser agentes externos los van a tomar en consideración.
- Tienen una mayor capacidad de crítica y observaciones ya que al no pertenecer a la organización no tienen ningún problema ni compromiso.

Como desventajas de este tipo de consultoría se puede considerar:

- Tener inconvenientes para trabajar con los empleados de la empresa.
- Su trabajo puede interferir en la rutina diaria de la empresa.
- Al depender de decisiones de los altos mandos puede sufrir retrasos en su trabajo.
- No conocen muy a fondo a la empresa y a cierta información que le podría resultar importante (Grocco & Guttmann, 2005).

Fases de una consultoría

Para realizar una consultoría existen tres grandes fases que se deben desarrollar, considerando primordialmente que el tiempo de duración del mismo dependerá del tipo y tamaño de empresa, así como de las necesidades que esta necesite, a continuación, se detallan los siguientes:

1. Convenio para adquirir el trabajo de consultoría: definir y acordar los objetivos, metas, tiempo, costos, disposición del personal, de los recursos de la empresa y profundidad del asesoramiento.
2. Análisis y estudio de la empresa: elaboración de un diagnóstico inicial de la empresa para verificar su situación antes de iniciar con la consultoría.
3. Etapa de reestructuración organizacional: en este punto se va agregando las recomendaciones y opiniones desarrolladas en todos los departamentos, basados en el diagnóstico realizado en la empresa (Alfonso, 2012).

La historia de la franquicia

Una franquicia es una opción de negocio innovadora para las personas, gracias a su desarrollo y expansión por la globalización en el campo económico, existe en el mundo una gran cantidad de empresarios que ven la posibilidad de entregar franquicias ya que así se pueden garantizar la expansión y crecimiento de sus negocios, las franquicias se han convertido en una alternativa viable frente a los sistemas tradicionales verticales y controladas (Hazoury, 2009).

La evolución que ha sufrido esta forma comercial desde sus orígenes ha sido diversa y sin duda ha logrado un gran desarrollo, según varios autores, el término franquicia viene del término francés “*franc*”, que significa libre y de “*le franc*” que en francés antiguo significaba un privilegio otorgado. En la Francia medieval, el verbo *francher* tenía como significado otorgar mediante un papel de franquicia un privilegio (Bermúdez, 2002).

Origen de la franquicia moderna

Algunos historiadores consideran que fue en 1912, en la ciudad de Nueva York cuando nace la franquicia moderna en la Singer Corporation, que estableció una nueva forma de distribución basado en la integración parcial de diferentes empresarios independientes para sus puntos de

venta en una entidad económica de apariencia única a cambio de una retribución, sin embargo no empezó a utilizarse bajo la denominación de franquicia hasta 1925, también hay otras teorías quizás la más relevante, indican que se originó en 1899 en la ciudad de Atlanta donde el farmacéutico A.G. Candler vendió el derecho en exclusividad de embotellado de la Coca Cola a los abogados J. Whitelhead y B. Thomas y estos a su vez se encargaron de buscar franquiciados locales que se hicieran cargo de la fabricación, embotellamiento, distribución y venta del producto, cuyo preparado básico era realizado por la matriz (Bermúdez, 2002).

Oportunidades de negocio en una franquicia

Como oportunidades de negocio en una franquicia se pueden considerar las siguientes premisas:

- La recepción de un negocio ya iniciado y con buenos réditos que ya se encuentre franquiciado en alguna otra ciudad o país.
- La transformación a franquicia de algún negocio normal.
- Convertirse en el representante legal y comercial de una franquicia existente (Silva, 2003).

Tipo de franquicias

Existen algunos tipos de franquicias que puede variar dependiendo de la actividad y complejidad, a continuación, la autora Lorraine Hazoury (2009) detallan los más importantes en la tabla 3:

Tabla 3
Tipo de franquicias

Franquicia de producción	El franquiciador que es dueño de la idea de negocio, elabora los productos que distribuye a las entidades de los franquiciados.
Franquicia de distribución	El franquiciador es el intermediario en las compras, elige productos que son realizados por otras organizaciones y las reparte entre las entidades de los franquiciados.
Franquicia de servicios	Sacar el máximo provecho de un servicio específico en la cual su fórmula única es del franquiciador que es la persona que le entrega a sus franquiciados, este modelo es el más utilizado hoy en día.
Franquicia industrial	El franquiciador que es el dueño de la propiedad industrial entrega a sus franquiciados la información técnica necesaria para la elaboración de un producto específico, para su posterior venta.
Franquicia de producto y marca	La franquiciadora entrega al franquiciado el derecho de distribuir sus productos, así como usar su nombre comercial.

(Hazoury, 2009)

Como se menciona en la tabla 3 se pueden identificar los tipos de franquicias más utilizados, es muy importante conocer y elegir el que más le convenga y se adapte a las necesidades de una persona o empresa que desee implementar alguna nueva idea de negocio basado en una franquicia.

Marco Conceptual

Empresa

Una empresa u organización es un conjunto financiero que tiene como misión unir y acordar diversas actividades como son: talento humano, producción, capital, ventas, organización, compras; teniendo como finalidad la satisfacción de necesidades para un mercado de personas específico y que espera recibir beneficios económicos a cambio. (Prieto, Alvarez, & Herráez, 2013).

Proceso

Un proceso para la autora Rebeca Cordova (2012, p.53) “es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo, es una forma sistemática de hacer las cosas”.

Mercado

El mercado para los autores Harold Silva y Jaime González (2014, p.32) “está formado por personas y organizaciones, que están interesadas y dispuestas a comprar un producto o servicio particular para obtener beneficios que satisfarán una necesidad o deseo específico y quienes por supuesto tienen los recursos (tiempo y dinero) para intervenir en esa transacción”.

Franquicia

Se puede definir a una franquicia como el trato económico y comercial en el cual una empresa llamada franquiciador autoriza el uso de una idea de negocio a otro denominado franquiciado a través del desembolso de regalías. El franquiciador es el dueño de la idea de negocio teniendo como obligación entregarle al franquiciado toda la materia técnica, administrativa para que este

pueda cumplir con los estándares del negocio y así aprovechar al máximo dicha idea de negocio, pagando unas concesiones y regalías (Cepeda, 2009).

Marca

El autor Pablo Medina (2014, p.14) definió a la marca como “un elemento intangible que ayuda a la empresa a diferenciarse de la competencia, a su vez ayudan a la organización a crear en la mente del consumidor una percepción positiva sobre los productos que comercializa”

Consultoría

La consultoría para los autores Jesimar Da Cruz, Nathália Teixeira y Geneci Monsores (2015, p.3) es “una prestación de servicios donde el profesional ayuda a otros con sus conocimientos”., siendo esta de mucha utilidad ya que ayuda a empresas pequeñas o grandes, así como a personas que no disponen de un conocimiento sobre algún determinado tema, la consultoría se vuelve una herramienta vital ya que colaborará con el surgimiento, desarrollo y estabilidad en el mercado.

Marco Legal

Las empresas se rigen por diferentes instituciones que regulan y supervisan el correcto funcionamiento de la organización en áreas como:

- Áreas laborales.
- Áreas comerciales.
- Áreas civiles.
- Áreas tributarias.
- Áreas administrativas.

En el ambiente externo las empresas se encuentran controladas por: la constitución, decretos, leyes, ordenanzas, concesiones y permisos que son fomentadas por los gobiernos de turno y en el ambiente interno están reguladas por estatutos, contratos, códigos y reglamentos (Galindo, 2011).

En Ecuador toda organización que necesite crear una empresa necesita pasar por las siguientes instituciones gubernamentales:

- Superintendencia de Compañías: en la cual la empresa define su constitución siendo una compañía limitada o una sociedad anónima.
- Registro Mercantil: institución en la cual se registra a la empresa ya constituida.
- Servicio de Rentas Interna: institución en la cual recauda los impuestos tributarios llamados también obligaciones fiscales.
- Ilustre Municipalidad de Cuenca: o denominado también Municipio de Cuenca en la cual se cancela valores correspondientes a patentes y permisos municipales.
- Ministerio de Relaciones Laborales: institución en la cual se registra los contratos y obligaciones tanto de la empresa como de sus trabajadores.

Internamente las empresas deben contar con un reglamento interno en el cual tanto los empleados como empleadores tienen la obligación de respetar en su totalidad.

Capítulo II: Marco referencial

En el presente capítulo se aborda y consulta estudios realizados por diversos autores que tienen relación con el asesoramiento de franquicias, principalmente en el sector alimenticio tanto fuera del país como dentro del mismo.

Estudios sobre las franquicias en Argentina

Según el autor Pablo Varela (2019) comentó que los factores que más influyen en el éxito y la rentabilidad de los inversionistas en el negocio de las franquicias son: la localización del local, la popularidad de la marca, la experiencia del franquiciante, el *know how*, el conocimiento del sistema de franquicias y asistencia continua por parte del franquiciante. Este sistema promueve que inversionistas con perfiles más conservadores puedan evitar su miedo al riesgo y lanzarse como empresarios.

Esta situación se explica, en gran medida, porque la franquicia se constituye como una alternativa de inversión al alcance de las personas que deseen acceder a un negocio exitoso con una menor probabilidad de fracaso, a comparación de crear una empresa propia desde cero. De hecho, como se indica en este estudio, las posibilidades de supervivencia de las franquicias durante los primeros cinco años de vida son significativamente mayores a los emprendimientos por cuenta propia.

La metodología que se utilizó en este trabajo partió del enfoque cuantitativo de investigación el cual pretende verificar elementos importantes en el proceso de adquisición y gestión de una franquicia, tales como, nivel de conocimiento del sistema de franquicias por parte del franquiciado.

Estudios sobre las franquicias en Chile

Según la autora Nicole Pinaud (2016) comentó que la efectividad del modelo de franquicia está en que satisface al consumidor, en cada unidad franquiciada o propia con un producto o servicio estandarizado y asociado a una calidad y reputación que la marca ha construido con el paso del tiempo. El *fee* de ingreso promedio de las franquicias en Chile alcanzó los \$ 32.300, mostrando un incremento del 19% respecto de hace 4 años; para finalizar como dato adicional cabe indicar que el crecimiento de las franquicias representó una mayor participación en relación al PIB de comercio alcanzando el 9,1% con un aporte estimado de 53 mil puestos de trabajo.

En el desarrollo de las franquicias en Chile se ha identificado cinco sectores que representan una distribución de 51 rubros en total, de estos, son cuatro rubros los que concentran el 51% de las marcas y 18 rubros concentran el 76% de las marcas franquiciadas, como se puede ver en la tabla 4 de los principales rubros.

Tabla 4.
Desarrollo de franquicias en Chile

Puesto	Sector	Rubro	Cantidad de marcas
1	Gastronomía	<i>Fast food</i>	36
2	Indumentaria	Confecciones	27
3	Gastronomía	Restaurantes	23
4	Gastronomía	Café y/o heladería	20
5	Servicios	Gimnasio	7
6	Servicios	Corredor de propiedades	6
7	Educación	Escuela de idiomas	6
8	Indumentaria	Calzado	5
9	Servicios	Centro de estética	5
10	Comercio	Joyería	5
11	Comercio	Accesorios	4
12	Comercio	Cosméticos	4
13	Educación	Educación infantil	4
14	Servicios	Hoteles	4
15	Servicios	Leasing de vehículos	3

(Pinaud, 2016)

La metodología usada en el presente estudio es de tipo descriptivo ya que para proceder a determinar los ingresos y porcentajes producidos por las franquicias se tuvo que recurrir a información de tipo primaria y secundaria.

Estudios sobre las franquicias en Colombia

El desarrollo empresarial de las empresas pymes en Colombia tienen como eje central adoptar una posición estratégica en el mercado, el cual le permita reducir brechas frente a competidores de mayor dimensión y sostener crecimientos estables en el sector. A pesar de que en los últimos años las pymes reflejaron un considerable auge de crecimiento se enfrentan a múltiples limitaciones por diferentes circunstancias para la creación de valor y expansiones de negocio (Porrás, 2020).

Luego de evaluar a cientos de MiPymes en Colombia se evidencio que los mayores problemas de generación de flujos en dichas empresas se presentan por la antigüedad y falta de garantías, lo cual genera dificultades en la operación y expansión del negocio, con la aplicación del modelo de franquicias es posible obtener flujos adicionales a partir del cobro de valor de ingreso y regalías de ventas, en comparación de lo generado por la actividad económica principal de cada empresa., cabe resaltar que para la valoración del modelo de franquicias es necesario contemplar todos los factores de mercado y comportamiento de sectores similares en otros campos geográficos (Porras, 2020).

La investigación de este proyecto estuvo enfocada en la forma de financiamiento de pymes en Colombia para que puedan generar crecimiento, la naturaleza de la investigación fue de tipo descriptiva, la metodología se dividió en dos etapas: evaluación de las diferentes fuentes de financiamiento y crecimiento de empresas pymes, y a partir de un entorno proyectivo, evaluar los hallazgos del proyecto por medio de valoración de una empresa colombiana, en el cual se proponga una solución frente a la generación de recursos para este tipo de empresas.

Estudios sobre las franquicias en Ecuador

Según los autores Estefanía Cevallos y Gabriel Ochoa (2010) comentaron que las franquicias ya vienen funcionando con anterioridad en el país importando ideas o franquicias extranjeras, muy pocas son las empresas ecuatorianas que han implementado conceptos propios de ideas negocio. En el presente informe se estudia el éxito alcanzado por la empresa Yogurt Persa.

Se indica que un negocio de franquicia garantiza un 80% de rentabilidad debido a que, si una empresa nacional o persona natural adquiere estos derechos, estos ya llevan consigo métodos e

instrumentos estandarizados en todos sus procesos lo que garantiza un correcto funcionamiento ya que son obligaciones que debe contraer el franquiciado.

La empresa Yogurt Persa es una organización que posee una rentabilidad alta no solo por sus márgenes de venta (se estimó unos \$ 1500 dólares diarios y una recuperación del capital de 5 meses) sino por los beneficios que significan recibir productos casi terminados para proceder con su elaboración final en el propio local comercial, además de contar con capacitaciones técnicas gratuitas lo que significa un gran ahorro de dinero y tiempo al franquiciado. Mediante la realización de los estados financieros se tiene como resultado unas utilidades brutas antes de impuestos del 42% y su utilidad neta en el 27% con una tasa interna de retorno de 217% anuales en un periodo de tiempo considerado desde el año 2011 al 2015 demostrando de esta manera que es factible la realización y aplicación de franquicias en el país.

Este es un proyecto que se basó en estudiar y analizar las franquicias tanto nacionales e internacionales en el área de alimentos y restaurantes existentes en el Ecuador utilizando una metodología de tipo descriptiva ya que tuvieron que estudiar los ingresos y mercado que tuvo la empresa Yogurt Persa.

Estudios sobre las franquicias en Cuenca

Para las autoras Marisol Girón y Martha Briones (2008) en su informe sobre la implementación de una consultoría de franquicias internacionales en la ciudad de Cuenca, comentaron que las franquicias son opciones viables y seguras de formar una empresa y que esta tenga la rentabilidad esperada por parte del franquiciado, teniendo como objetivo demostrar que esta nueva alternativa de negocio permitirá la creación de empleo y la dinamización de la economía contribuyendo así al crecimiento del país.

Las autoras después de realizar la investigación llegaron a las conclusiones que las consultoras de franquicias son organización nuevas en la ciudad y se deberían aprovechar al máximo, según los estudios realizados se tenía un 87% de personas con posibilidades de invertir en estas nuevas ideas de negocio necesitando el servicio de asesoramiento sobre franquicias, mediante indicadores financieros se concluyó que este tipo de negocios es rentable ya que se indicó un valor actual neto de 553.337,83 y una tasa interna de retorno de 54% con una relación costo/beneficio de 8.98 el cual demostraba que el proyecto era rentable financieramente.

La metodología utilizada de este proyecto fue el método deductivo y descriptivo, por cuanto se partió de un problema que fue la falta de este servicio en la ciudad de Cuenca y descriptivo porque consideró todas las ventajas y desventajas de invertir en negocios innovadores con una introducción al mercado asegurada.

Capítulo III: Marco metodológico

En este capítulo se analizó y realizó el diagnóstico del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca estudiando los elementos del mercado como son: población, muestra, tipo de investigación, datos, y para finalizar con el estudio de campo de la presente investigación.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Identificar la manera en la que las variables principales de la idea del negocio se comportan, para de esta manera poder establecer la viabilidad de la misma.

Objetivos específicos

- Determinar la posibilidad que empresas existentes en el mercado local estén interesados en el asesoramiento de franquicias.
- Conocer la predisposición por parte de estas empresas para acceder a la compra de estos servicios de asesoramiento sobre franquicias.
- Conocer cómo se encuentra el mercado de las mypimes en el Ecuador en lo que a asesoría de franquicias se refiere.

Tipo de investigación

La siguiente investigación tiene un enfoque mixto y se utilizó el diseño exploratorio secuencial denominado DEXPLOS de carácter derivativa, ya que se necesitó realizar un análisis cualitativo de la información (datos y estudios de clientes) y la recaudación de información cuantitativa (datos de encuestas, entrevistas y resultados), para de esta manera realizar el estudio y la integración de resultados cualitativos y cuantitativos.

En lo que refiere al alcance esta investigación se realizó de manera descriptiva y transversal. a) Descriptiva, ya que se recogió datos sobre las preferencias y requerimientos del mercado en cuanto a la creación de una empresa consultora en gestión de franquicias. b) Transversal, ya que los datos se recolectaron a través de instrumentos administrados en un único momento en el tiempo.

Población

Se define como población al grupo de objetos o personas de los que se quiere conocer información dentro en una investigación (López, 2004). En este proyecto la población sujeta a estudio son las mipymes del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca, que según datos del SRI e INEC en su página Ecuador en Cifras del año 2019 son de 284 empresas de un total de 1708 que se encuentran en el catastro de establecimientos de alimentos y bebidas en la provincia del Azuay que se encuentran registradas en el Ministerio de Turismo en el año 2019.

Muestra

Se define como muestra a la sección recogida de un grupo que se considera como una parte representativa del mismo (Porto & Merino, 2009). Para el presente trabajo se tomó como muestra a 56 mipymes del sector de alimentos de la ciudad de Cuenca.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(1,645)^2 (0,5)(0,5) 284}{(0,10)^2 (284 - 1) + (1,645)^2 (0,5)(0,5)} = 56 \quad \text{Resultado de la muestra}$$

En donde se tiene:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población (284)

Z: Coeficiente que tiene en cuenta el nivel de confianza (1,645)

e: Error con el que se trabaja (0,10)

P: % de población que reúne las características de interés (50%)

Q: % de la población que no reúne las características de interés (50%)

Selección del método muestral

El método de selección muestral que se utilizó en las encuestas para obtener la población de las mipymes del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca fue el método probabilístico aleatorio simple es decir cualquier miembro de la población podía ser parte de la muestra, es decir las 56 empresas encuestadas se eligieron al azar.

El método de muestreo que se utilizó para elegir a los entrevistados es el método no probabilístico por conveniencia ya que por el motivo de la emergencia sanitaria no fue posible realizar otro método que podría ser más eficaz, además que la selección de los entrevistados se hizo a partir del juicio y a conveniencia de la persona que ejecutó esta investigación.

Técnicas de recolección de datos

Para la población se tomará como referencia a las mipymes del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca, el instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta desarrollando un cuestionario con un total de 5 preguntas cerradas de tipo biopcional y poliopcional, con respuestas simples, este instrumento fue realizado vía electrónica mediante la herramienta de formularios de Google, el objetivo de la técnica fue recabar información sobre

qué tan interesadas estarían las mipymes e inversionistas del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca en adquirir el servicio de asesoría de franquicias.

Adicional se realizó una entrevista personal para la cual se desarrolló un segundo cuestionario de 17 preguntas en donde se recogió el criterio de expertos sobre la actualidad de las pymes en el Ecuador y la viabilidad de que las pymes del sector alimenticio puedan expandirse franquiciar sus negocios luego de la crisis causada por la pandemia.

La utilización de las diferentes técnicas de levantamiento de información busca identificar a los clientes potenciales para el servicio de asesoría de franquicias FRANCHISE, con la finalidad de desarrollar al servicio de asesoría de franquicias en los clientes potenciales.

Procesamiento de la información mediante la encuesta

A continuación, se procedió a realizar y analizar los resultados de la investigación de campo mediante la encuesta que se realizó.

1) ¿Le gustaría franquiciar su negocio?

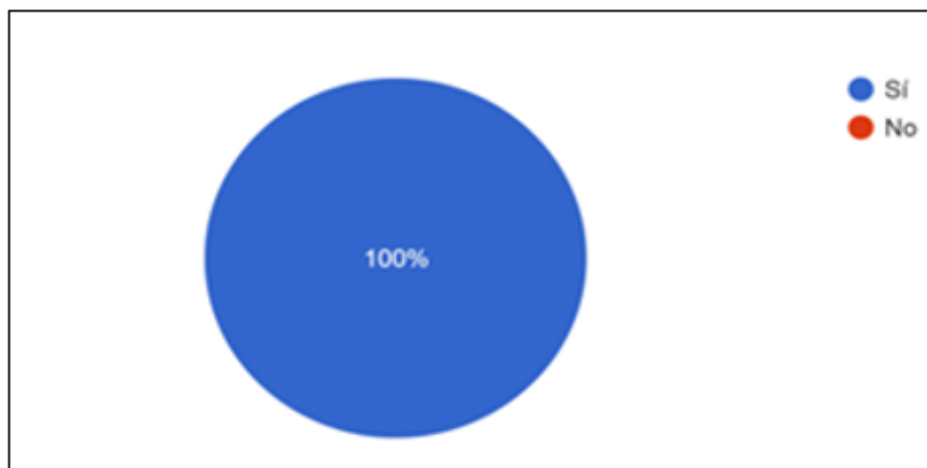


Figura 5. ¿Le gustaría franquiciar su negocio?

Al realizar el análisis de las respuestas obtenidas, en la pregunta 1, el objetivo era identificar qué porcentaje de los encuestados están interesados en franquiciar su negocio. En este caso fue el 100% de los encuestados estaban interesados en franquiciar su negocio.

2) ¿Conoce alguna empresa que le pueda ayudar para franquiciar su negocio?

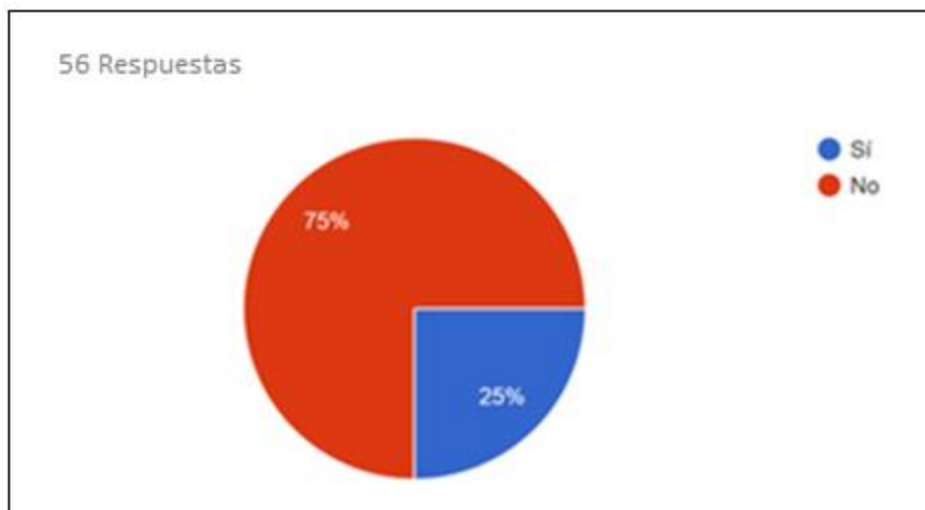


Figura 6. ¿Conoce alguna empresa que le pueda ayudar para franquiciar su negocio?

Con la pregunta 2, el objetivo era identificar qué tipo de empresas conocían los encuestados en el mercado que actualmente ofrecen los mismos productos que ofrecerá FRANCHISE, obteniendo resultados de 75% de los encuestados que no tienen conocimientos de empresas consultoras de franquicias y el 25% restantes si, sin embargo, muy pocas respondieron la pregunta adicional que les solicitaba el nombre de las empresas, 5 mencionaron a Ecufranquicias.

3) **¿Contrataría a especialistas para realizar un estudio sobre franquicias en su negocio?**

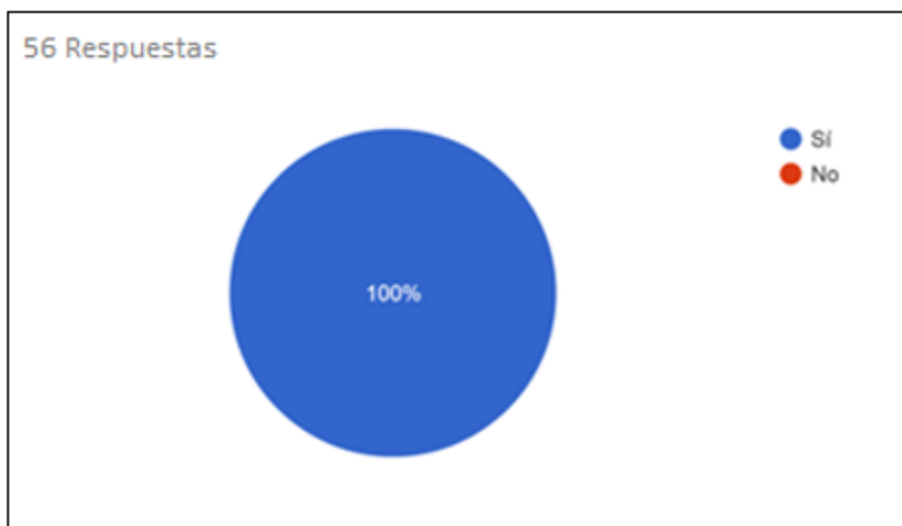


Figura 7. ¿Contrataría a especialistas para realizar un estudio sobre franquicias en su negocio?

En la tercera pregunta, el objetivo era buscar identificar si los interesados estarían dispuestos a contratar especialistas que los guiaran en el proceso de franquiciar sus negocios con el objetivo de expandirse y generar más rentabilidad, el 100% de los encuestados estaban interesados en contratar una empresa como FRANCHISE.

4) ¿Cree importante que expertos les guíen en el proceso de creación de franquicia?

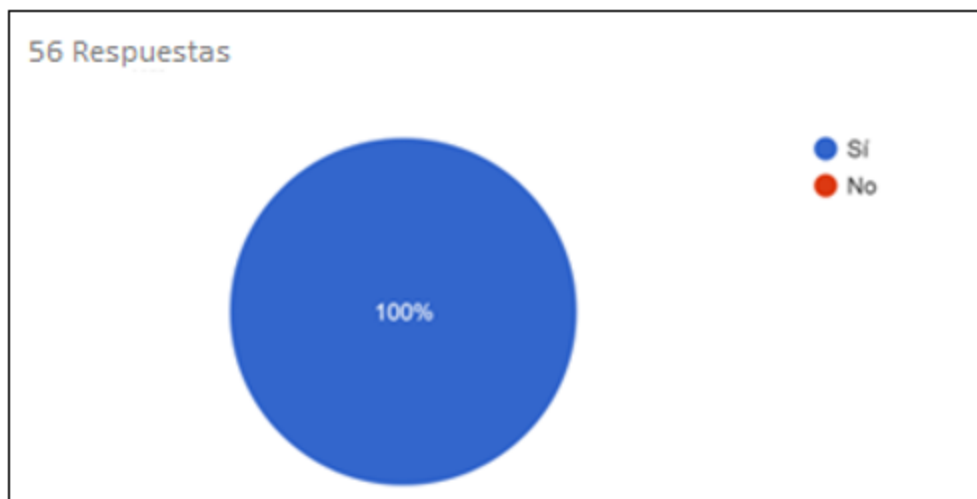


Figura 8. ¿Cree importante que expertos les guíen en el proceso de creación de franquicia?

Complementando la pregunta 3, el objetivo de la pregunta número 4 buscaba constatar ese deseo de contratación de una empresa especialista, al preguntarles si les parecía importante contar con expertos en el proceso, el 100% de los encuestados respondió que es importante tener ese acompañamiento durante todo el proceso, en esta pregunta se puede identificar que los clientes potenciales buscan un acompañamiento en el camino de expansión, no simplemente suministrar la información, sino sentirse apoyados y asesorados en todo momento, pues de esta inversión depende el éxito de sus negocios.

5) ¿Cuánto pagaría por un estudio para su negocio?

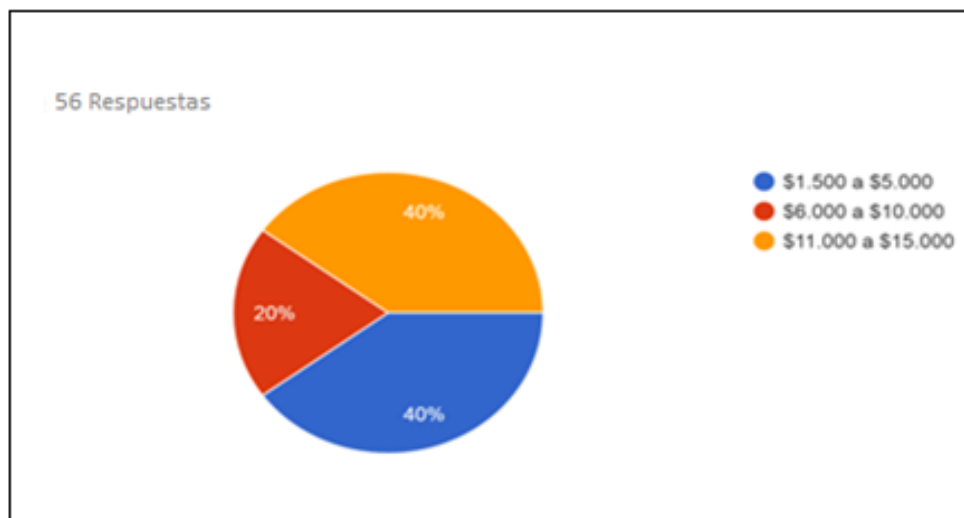


Figura 9. ¿Cuánto pagaría por un estudio para su negocio?

Para finalizar el estudio y al ser conscientes que FRANCHISE es una empresa nueva en el mercado, con la pregunta 5 el objetivo era identificar los precios que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por un servicio de consultoría de creación de franquicias, obteniendo que el 40% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 11.000 a 15.000 dólares por una consultoría.

Procesamiento de la información mediante la entrevista

A continuación, se procedió a realizar y analizar los resultados de la investigación de campo mediante la entrevista que se realizó a cinco empresarios con una vasta experiencia en la rama del sector alimenticio en el Ecuador, esta entrevista se la realizó a través de medios digitales por motivo de la pandemia y como respaldo se hizo un cuestionario de preguntas que los expertos mencionados respondieron en las cuales se recogió los distintos criterios y opiniones de expertos en el área de franquicias del sector alimenticio

Como se mencionó anteriormente la entrevista fue realizada a cinco personas expertas sobre asesoría y franquicias de la ciudad de Cuenca y Guayaquil, los mismo prefirieron mantenerse en el anonimato para exponer sus criterios al respecto de esta entrevista. A continuación, se muestra el perfil de cada uno de los entrevistados en esta sección. El representante a, b y c son referidos de la Eco. María del Carmen Lapo quien colaboro como nexo para obtener las opiniones de estos expertos altamente calificados.

El representante c es Máster en Derecho Empresarial por la Universidad Antonio de Nebrija de Madrid – España, patrocinado por Landwell PricewaterhouseCoopers; Becario de la Agencia Española de Cooperación Internacional. Diplomado Superior en Finanzas, Mercado de Valores y Negocios. El representante es una empresaria cuencana dueña de la cadena de heladerías más exitosa de la provincia del Azuay, a continuación, se presenta el desarrollo de las preguntas.

1) ¿Cuál es la realidad de las pymes en el Ecuador?

Actualmente las pymes están pasando por una situación bastante delicada ya que actualmente cuentan con poco acceso a créditos y apoyo a emprendimientos, sin mencionar que la competencia es globalizada las pequeñas y medianas empresas sienten la presión de productos de bajo precio desde el extranjero especialmente desde China.

2) ¿Qué deberían hacer las pymes en el Ecuador para afrontar la crisis?

Esto dependerá del tipo de actividad a la que se dedica la empresa y al modelo de negocios que tengan, ya que en el mercado de los consumidores evidentemente reaccionan de diferente forma, en este caso es fundamental las estrategias de marketing dirigidas a captar segmentos de interés, por otra parte, es importante unirse como gremio para ser más fuertes ante la banca y el estado ya que esto podría generar nuevas líneas de crédito a costos más bajos y se deberá hacer una correcta planificación a corto, mediano y largo plazo planteándose diversos escenarios. Los mismos que servirán como guía para la toma de decisiones.

3) ¿Cómo se podría evitar que la mayor parte de las pequeñas empresas en el Ecuador sean de ciclo corto?

Esto se podría evitar realizando un estudio preliminar de rivalidad de la industria en donde se realizará el emprendimiento y sobre todo innovando para no perder la ventaja competitiva, es decir la capacidad de innovar será determinante para la competitividad de las empresas a largo plazo.

4) ¿Cómo identificar que un negocio está listo para expandirse y franquiciar su marca?

El negocio está listo cuando es fiable, rentable y es reconocido en el mercado por los clientes, cuando la empresa ha trabajado para estandarizar procesos y realizar de manera oportuna investigaciones de mercado, para conocer la percepción de los clientes acerca de la marca, saber si realmente hay suficientes consumidores de los productos que se ofrece.

5) ¿Qué deben hacer las pymes para poder replicarse y franquiciar sus marcas de forma óptima?

Tienen que contratar consultores para que orienten y tracen un plan para que la empresa estandarice procesos de producción y servicio, y tener los aspectos legales claros para que la empresa pueda fortalecer su marca.

6) ¿Cuáles son los factores más relevantes para que una franquicia tenga éxito?

Como manifesté anteriormente, la empresa que quiere ser franquiciante debe tener su modelo de negocio bien definido, conocer bien a sus consumidores y potenciales consumidores, así como también a sus competidores, ser fuertes en el *Know How* de lo que se produce o servicio que se ofrece. Siempre será bueno que la empresa cuente con un plan de crecimiento y los aspectos legales en regla y, por último, pero no menos importante debe haber un adecuado cumplimiento de los procesos por parte de los franquiciados.

7) ¿Cómo escalar correctamente en un negocio?

Tener procesos bien definidos, sistematizados y automatizados, para que los productos o servicios siempre sean percibidos de buena calidad. Saber delegar con éxito, por otra parte, se debe tener un plan de capacitaciones para generar cambios positivos en los equipos de trabajo porque para escalar un negocio es necesario que todos los equipos de la empresa puedan atender la demanda de los productos o servicios, es decir, alineados a los objetivos de la empresa.

8) ¿Puntos principales a determinar si un negocio del sector alimenticio es franquíciable o no?

Si el negocio tiene todo en regla, es decir que se encuentre registrado legalmente, que ya se ha ganado un nombre, con buena reputación, si la comida que ofrece es reconocida por ser sabrosa,

servicios de atención de calidad. Además, será importante investigar la existencia o no de un mercado potencial y de proveedores que le aseguren la materia prima.

9) ¿Cuáles son los rasgos principales de los negocios que triunfan en franquicia?

- 1) Estandarización del producto o servicio.
- 2) Cuando la marca tiene prestigio,
- 3) Cuando son negocios rentables,
- 4) Cuando son fáciles de implementar porque de esta manera el franquiciado podrá recuperar su inversión en forma rápida.

10) ¿Cuáles son los factores relevantes que usted considera para éxito de un negocio del sector alimenticio?

Desde mi punto de vista, un emprendedor de cualquier línea de negocio debe ponerle pasión en lo que hace y si se trata de negocios del sector alimenticio el trabajo es más duro porque cada etapa del proceso de la producción de alimentos necesitará de mucho trabajo. Además, la elección de los productos alimentarios que se van a ofrecer debe ir acorde con los nuevos estilos de vida del nicho de mercado al que se quiere llegar, por eso será fundamental determinar en forma correcta el nicho de mercado al que se quiere llegar. Por otro lado, el emprendedor especialmente en el sector alimenticio siempre deberá estar innovando y brindar una buena atención, accesibilidad y el evidentemente tener una buena presentación y sabor adecuado de producto.

11) ¿Desde su punto de vista cuales son los puntos más importantes para reforzar por parte de las mis pymes para poder desarrollarse correctamente?

Toda empresa debe realizar un análisis previo de la rivalidad del sector y realizar correctamente la propuesta de valor del negocio, mejorar los procesos, innovar en forma permanente para ser más competitiva y poder desarrollar nuevos productos y servicios. Por esto,

es importante generar políticas que velen por el bienestar y satisfacción de los clientes internos y externos, deberían preocuparse de considerar: aniversarios, reconocimientos, capacitaciones, entre otros. Estas políticas ayudarán a mejorar la productividad, la integración y el compromiso de los clientes internos y la fidelización de los clientes externos.

12) ¿La franquicia como alternativa de inversión en la actividad comercial, es más rentable y segura que una inversión en un negocio independiente?

Sí. Es más rentable y segura porque es una marca reconocida ya existen manuales de procesos, en un negocio independiente hay más riesgo.

13) ¿Cuál es el elemento diferenciador que usted buscaría para escoger el tipo de franquicia?

- 1) Retorno.
- 2) Que sea un producto que tiene mucha demanda y marca reconocida.

14) ¿Qué factores considera usted que son importantes para atraer a los clientes a un local de una franquicia?

Una buena estrategia de marketing y comunicación, producto o servicio de buena calidad, procesos claros, ágiles y la ubicación del local en caso de esperar concurrencia masiva, en caso de usar servicio de delivery no es necesaria la ubicación.

15) ¿Al momento de seleccionar una franquicia que factores determinan en la elección de una franquicia local o una franquicia extranjera?

- Prestigio de la marca.
- Testimonios.
- Procesos estandarizados.

16) ¿Qué determina si un negocio del sector alimenticio es franquicia o no?

Crecimiento exponencial y que los resultados de un análisis del macro y microentorno, si son favorables se debería decidir por el negocio.

17) ¿Cuáles considera usted que son los riesgos y limitaciones de una franquicia?

Que no se haya elegido correctamente el lugar en donde funcionará y en algunos casos que se depende de la capacidad operativa de la franquicia. La inversión que se requiere de entrada, por otra parte, el franquiciado no es propietario de la marca y las directrices y toma de decisiones vienen del franquiciador.

Análisis de los resultados

Los estudios relacionados y los resultados obtenidos de la encuesta y de la entrevista indican que las pymes prácticamente todas están dispuestas a expandirse y franquiciar su negocio; para ello están dispuestas a contratar a expertos que les guíen adecuadamente en el proceso de creación de franquicias, tanto el planteamiento del problema de este proyecto, estudios referenciales y los expertos del grupo focal coinciden que la mayor problemática para las pymes es que no desaparezcan en su primer año de vida, logren una estabilidad en el mercado y obtengan la liquidez necesaria para posteriormente puedan escalar y franquiciar adecuadamente sus negocios, esto se podrá lograr creando procesos bien definidos y sistematizados.

En la actualidad es necesario que las pymes cuenten con procesos sistematizados y automatizados para que los productos o servicios siempre sean percibidos de buena calidad, por otra parte, se debe tener un plan de capacitaciones para generar cambios positivos en los equipos de trabajo ya que para poder escalar un negocio es necesario saber delegar con éxito y que todos los equipos de la empresa puedan atender la demanda de los productos o servicios, es decir, alineados a los objetivos de la empresa. Esto le permitirá desarrollar un sólido modelo de negocios, por último, pero no menos importante siempre será bueno que la empresa cuente con un plan de crecimiento y los aspectos legales en regla.

Si las pymes cumplen con los requisitos mencionados anteriormente, ya se ha ganado un nombre en el mercado, goza de una buena reputación y sabe diferenciarse de su competencia por tener servicios de atención de calidad, al fin estarán listas para poder expandirse y franquiciar su negocio de una forma eficiente y eficaz.

Los estudios relacionados indicaron que un negocio de franquicia garantiza un 80% de rentabilidad debido a que, si una empresa nacional o persona natural adquiere estos derechos, estos ya llevan consigo métodos e instrumentos estandarizados en todos sus procesos lo que garantiza un correcto funcionamiento ya que son obligaciones que debe contraer el franquiciado.

Finalmente, vale la pena indicar que la valoración de modelo de franquicias en cualquier tipo de empresa debe contemplar todos los factores de mercado y comportamiento de sectores similares en otros campos geográficos, ya que no hay un modelo estándar para este tipo de negocios, otra razón por la cual es imperativo que las empresas del sector alimenticio se vean en la necesidad de contratar personal calificado para recibir la guía y la asesoría especializada del caso.

Capítulo V: La propuesta

En el presente capítulo se va a demostrar a detalle la puesta en marcha del plan para la ejecución de la empresa FRANCHISE consultora de franquicias en la ciudad de Cuenca.

Descripción de la idea de negocio

Una consultora de franquicias bajo el nombre de FRANCHISE, es un plan de negocio que busca proporcionar a sus clientes una metodología de trabajo y acompañamiento para reproducir sus negocios de éxito. Para que esto sea posible, el concepto de negocio objetivo debe cumplir con estos requisitos, entre otros, que nos permitirán identificar si es viable o no:

- Concepto de negocio satisfactorio: el negocio a franquiciar debe tener experiencias de éxito y satisfactorias para sus dueños, pueden ser productos o servicios innovadores que son reconocidos en el mercado y llama la atención de sus clientes por sus metodologías de trabajo, por su creatividad o simplemente porque satisfacen las necesidades del consumidor.
- Permanencia en el tiempo: teniendo en cuenta la evolución del mercado hoy en día, debe ser un producto o servicio con visión, adaptable a las necesidades cambiantes del consumidor, un concepto novedoso que pueda ser transferible a otros mercados y que no pase de moda.
- Valor agregado: debe ser un producto que se diferencie de los demás por su identidad de negocio.
- Reproducible: debe ser un negocio que se pueda replicar fácilmente con respecto al Know-How para los franquiciados.

- Accesible para el seguimiento: con el fin de que el franquiciador pueda identificar mejora en el negocio, este debe permitir control por parte de este en áreas como: ventas, niveles de calidad, satisfacción del cliente y cumplimiento de los acuerdos contractuales.
- Amplio mercado: el negocio debe estar en un mercado extenso, en clientes y en sectores que permita tener potenciales franquiciados para expandir el negocio.
- Beneficios: sus márgenes de contribución deben ser suficientes para los involucrados en el negocio.

Los requisitos anteriormente enunciados, permiten a FRANCHISE identificar aquellos negocios que van camino a la expansión y al éxito de las partes involucradas. Por medio de este filtro inicial, se evita pérdida de tiempo y trabajo en empresas que aún no son reproducibles y que replicar su modelo de negocio puede conducir al franquiciador y franquiciados por un camino de altibajos y decepciones.

La empresa FRANCHISE, por medio de su asesoría, permitirá contribuir en el desarrollo empresarial de muchas empresas que de ninguna otra forma lo habrían podido conseguir, pues facilita el trabajo de sus franquiciados al tener acceso al *know-how* del negocio, aprovechamiento de la marca, disminución de riesgo empresarial, ser dueño de su negocio, asistencia permanente, aprovechamiento del marketing, actualización del modelo de negocio, exclusividad, entre otros muchos beneficios.

Misión

Ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de hacer crecer sus modelos de negocio bajo la asesoría integral de un equipo de expertos consultores de franquicias, que estarán acompañándolos en cada paso del camino al éxito.

Visión

FRANCHISE será una consultora de franquicias posicionada dentro del mercado nacional del Ecuador para el 2025, será reconocida por su confianza, creatividad e innovación que acompañan a sus clientes en la consolidación de sus negocios.

Valores

Los valores de la empresa FRANCHISE son:

- Integridad
- Agradecimiento
- Honestidad
- Creatividad
- Resiliencia

Imagen de la empresa

A continuación, en la figura 10 se presenta el logo que utilizará la empresa FRANCHISE para sus operaciones.



Figura 10. Logo de la empresa FRANCHISE

Análisis entorno particular DAFO

A continuación, en la tabla 5 se representa el análisis DAFO de la empresa FRANCHISE en lo referente a los factores internos fortalezas y debilidades

Tabla 5.
Análisis DAFO de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
-Exclusividad y diferenciación en los servicios ofrecidos.	-Falta de experiencia en asesoría para medianas empresas.
-Mejora continua, evolución continua.	-Falta de experiencia en mercados internacionales.
-Capacidad de organización de la empresa.	-En determinadas ocasiones aporta riesgos excesivos ante la falta de diferenciación entre unas y otras empresas que perjudican al sector
-Contar con personal profesional calificado.	-Poca difusión en el medio empresarial referente al servicio de consultoría de franquicias.
-Disponibilidad financiera y capital de operación.	-Falta de publicidad sobre centros de formación empresarial.
-Equipos y tecnología apropiada.	-Excesiva dependencia del sector financiero y escasez de capital.
-Capacidad del personal de la empresa para atender la demanda	-Falta de solidez actual en muchos conceptos de negocio.
-Capacidad de expansión rápida en el mercado.	-Presencia de organizaciones, consultores de bajo nivel, con falta de profesionales
-Diferenciación con respecto a otras consultoras que sólo se dedican a ser mediadores, simples vendedores.	-Ausencia de líneas de crédito específicas.
-Gran potencial de clientes	-Falta de apoyo en administraciones públicas.

A continuación, en la tabla 6 se representa en análisis DAFO de la empresa FRANCHISE en lo que refiere a los factores externos oportunidades y amenazas

Tabla 6.
Análisis DAFO de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
-Crecimiento empresarial para pymes a nivel nacional e internacional.	-Aumento de la competencia a corto y mediano plazo.
-Expansión de negocios existentes a través de generación de franquicias.	-Competencia con precios bajos.
-Generación de nuevos negocios.	-Posible inestabilidad económica del país.
-Este modelo de negocio es una gran oportunidad para inversionistas y mipymes.	-Falta de liquidez en el mercado.
-Impulso a la implantación de normativas específicas dentro de Ecuador, al igual que EEUU y Francia donde las leyes benefician al sistema	-Que el periodo de la pandemia sea más prolongado.
-Apoyo de la banca para generación de emprendimientos.	

Teniendo en cuenta el análisis DAFO realizado anteriormente y el análisis a la competencia, se evidencia que el mercado al cual se va a ingresar es un mercado maduro que cuenta con empresas que tienen trayectoria y actualmente son reconocidas en el mercado nacional e internacional, la mayoría de ellas ofrecen servicios de consultoría en procesos de creación de franquicia y adicional ofrecen otros servicios que le facilitan los trámites a los clientes.

Matriz de evaluación de factores internos y externos

Después de haber desarrollado el DAFO de la empresa identificando los factores internos y externos que influyen en FRANCHISE, se procede a realizar dos matrices de evaluación, la

primera es la matriz de evaluación de factores internos (EFI), que califica y pondera las fortalezas y debilidades que causan impacto dentro de las áreas de la empresa, como se lo representa en la siguiente tabla 7:

Tabla 7.
Factores internos claves

Factores internos claves			
Fortalezas	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Exclusividad y diferenciación en los servicios ofrecidos.	0,06	4	0,24
Mejora continua, evolución continua.	0,05	3	0,15
Capacidad de organización de la empresa	0,04	4	0,16
Contar con personal profesional calificado.	0,04	4	0,16
Disponibilidad financiera y capital de operación.	0,07	3	0,21
Equipos y tecnología apropiada.	0,05	3	0,15
Capacidad del personal de la empresa para atender la demanda	0,04	3	0,12
Capacidad de expansión rápida en el mercado.	0,04	3	0,12
Diferenciación con respecto a otras consultoras que sólo se dedican a ser mediadores, simples vendedores.	0,07	4	0,28
Gran potencial de clientes	0,06	4	0,24
Debilidades			
Falta de experiencia en asesoría para medianas empresas.	0,09	1	0,09
Falta de experiencia en mercados internacionales.	0,06	2	0,12
En determinadas ocasiones aporta riesgos excesivos ante la falta de diferenciación entre unas y otras empresas que perjudican al sector	0,05	1	0,05
Poca difusión en el medio empresarial referente al servicio de consultoría de franquicias.	0,04	2	0,08
Falta de publicidad sobre centros de formación empresarial.	0,04	1	0,04
Excesiva dependencia del sector financiero y escasez de capital.	0,05	2	0,10
Falta de solidez actual en muchos conceptos de negocio.	0,03	1	0,03
Presencia de organizaciones, consultores de bajo nivel, con falta de profesionales	0,04	2	0,08
Ausencia de líneas de crédito específicas.	0,05	2	0,10
Falta de apoyo en administraciones públicas.	0,03	2	0,06
Total	1,00		2,58

A continuación, en la segunda matriz se analiza la información externa que rodea a la empresa, es decir datos políticos, sociales, tecnológicos y económicos.

Tabla 8.
Factores externos claves

Factores externos claves			
Oportunidades	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Crecimiento empresarial para pymes a nivel nacional e internacional.	0,13	4	0,52
Expansión de negocios existentes a través de generación de franquicias.	0,12	3	0,36
Generación de nuevos negocios.	0,08	3	0,24
Este modelo de negocio es una gran oportunidad para inversionistas y mipymes.	0,06	3	0,18
Impulso a la implantación de normativas específicas dentro de Ecuador, al igual que EEUU y Francia donde las leyes benefician al sistema	0,05	2	0,10
Apoyo de la banca para generación de emprendimientos.	0,12	2	0,24
Amenazas			
Aumento de la competencia a corto y mediano plazo.	0,11	3	0,33
Posible inestabilidad económica del país.	0,10	2	0,20
Competencia con precios bajos.	0,06	3	0,18
Falta de liquidez en el mercado.	0,07	3	0,21
Que el periodo de la pandemia sea más prolongado.	0,10	2	0,20
Total	1		2,76

En la siguiente figura se presenta la matriz interna y externa de la empresa FRANCHISE

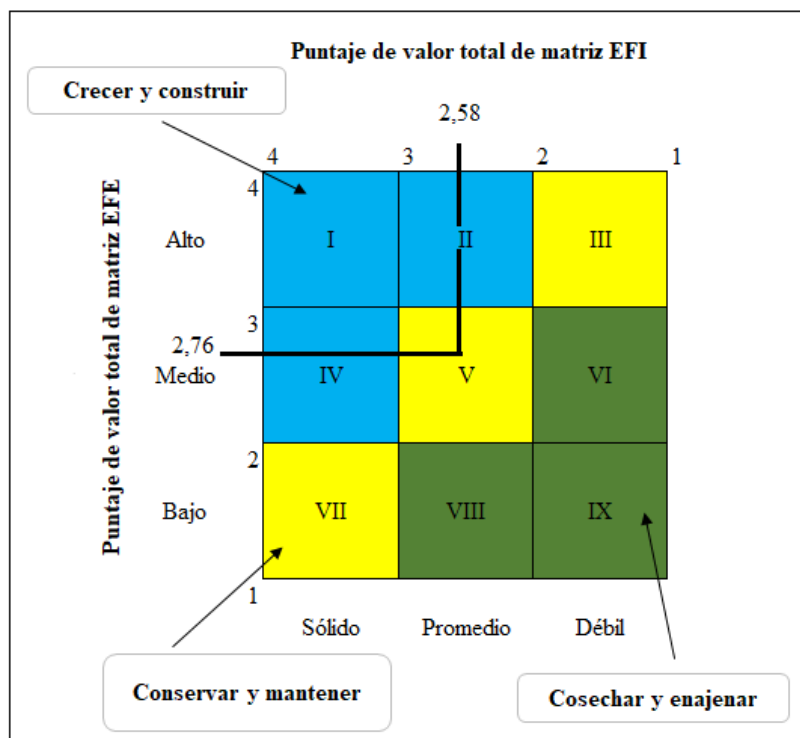


Figura 11. Matriz interna y externa de FRANCHISE

Después de haber desarrollado el análisis con la herramienta de la matriz de factores internos y externos como se observa en la figura 11 se puede concluir que la empresa FRANCHISE se encuentra en los cuadrantes dos, cuatro y cinco teniendo una valoración de 2,76 en los factores externos claves y un 2,58 para los factores internos claves.

Con estos resultados la empresa FRANCHISE necesita elaborar un conjunto de estrategias alineadas a crecer y construir las fortalezas y mejorar las debilidades que actualmente tiene la empresa, ya que estas se encuentran en un nivel medio que pueden ir mejorando con el desarrollo de estrategias en su mayoría de tipo intensivas como son: de penetración en el mercado, desarrollo del producto y otro tipo de estrategias que permitirán mejorar la ubicación de la empresa en el mercado como se presenta en la tabla 9:

Tabla 9.
 Tabla de estrategias de *FRANCHISE*

Comercialización	Estrategias	Tipo de dato	Orientación	Tipo de estrategia
Producto	Crear una expectativa del nuevo producto, mediante un prelanzamiento en la página web, facebook y whatsapp con el objetivo de viralizar el servicio.	Cuantitativo - subjetivo	Reactiva	Intensiva-desarrollo de productos
	Estudios de mercado específicos para el análisis de su mercado, de acuerdo con su público y a la competencia existente.	Cualitativo - objetivo	Reactiva	Intensiva-desarrollo de productos
	Ofrecer un servicio más acorde a sus necesidades y a su capacidad de pago.	Cualitativo - objetivo	Inactiva	Intensiva-desarrollo de productos
	Capacitaciones y asesorías personalizadas para aquellos que desean obtener una franquicia. y capacitaciones online para empresas franquiciantes e interesados en franquicias.	Cualitativo - objetivo	Proactiva	Integración - hacia adelante
	Adicionar servicios complementarios como brindar asesorías para fortalecer los modelos de negocios y mostrar resultados que interesen a futuros emprendedores.	Cuantitativo - objetivo	Proactiva	Intensiva - desarrollo de mercado
Asignación de precios	Analizar el precio de la asesoría dependiendo de la capacidad de pago de la Pyme y determinar si esta lista o no para franquiciar.	Cuantitativo - subjetivo	Reactiva	Integración - hacia adelante
	Establecer convenios estratégicos con proveedores con el fin de encontrar nuevos inversores o emprendedores en el país para estas franquicias.	Cuantitativo - objetivo	Interactiva	Integración - hacia adelante
Publicidad	Transformar a los leads en clientes para luego fidelizarlos, haciendo que ellos también se conviertan en agentes divulgadores de la marca.	Cualitativo - objetivo	Interactiva	Intensiva- penetración del mercado
	Aprender a manejar de manera positiva a los leads generados a través de el sitio web y redes sociales de la empresa	Cualitativo - objetivo	Interactiva	Intensiva- penetración del mercado
	Aplicar el sistema boca a boca permitiendo darse a conocer por sus propios clientes y estos a su vez pasar la información a los demás o nuevo clientes.	Cualitativo - objetivo	Inactiva	Intensiva- penetración del mercado
Canales de distribución	Atención al resto del país via online	Cuantitativo - objetivo	Reactiva	Intensiva -penetración del mercado

Modelo Canvas

A continuación, en la figura 12 se presenta el modelo Canvas que se desarrolla para la empresa de consultoría FRANCHISE.



Figura 12. Modelo Canvas empresa FRANCHISE

A continuación, se procede a explicar la figura 12 del modelo Canvas de la empresa FRANCHISE

1. Tipos de clientes

Los clientes que estará enfocado FRANCHISE serán los siguientes:

- Inversionistas, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Cuenca principalmente.

2. Propuesta de valor

A las personas y organizaciones les gusta adquirir servicios de calidad que ayuden a facilitar el desarrollo de sus actividades laborales en lo que se refiere a:

- Ahorrar tiempo, dinero y la seguridad de la información en lo que a estudios de creación de franquicias y factibilidad se refiere.
- Consultorías, inversiones seguras y estudios de mercado avalados por expertos.
- Optimización del negocio, mejora continua y preguntas frecuentes.

3. Canales

Los canales de comunicación son los siguientes:

- En las instalaciones de la oficina.
- Online mediante la página web y redes sociales.
- Teléfonos de la oficina y personales de los socios.
- Ferias de trabajo seminarios.

4. Relación con el cliente

La empresa se relaciona con el cliente a través de:

- Atención personalizada mediante la generación de confianza al cliente realizando su posterior seguimiento y control.

5. Ingresos esperados

- Venta de los servicios de consultoría.
- Los pagos se realizarían en efectivo y con tarjetas de crédito y débito.

6. Recursos claves

Recursos humanos: personal administrativo capacitado.

Recursos tecnológicos: aplicación móvil (App), página web, equipos de oficina.

Oficinas (instalaciones)

7. Actividades Claves

- Atención personalizada en asesoría en creación de franquicias y gestión logística.
- Optimización de procesos-mejora continua.
- Desarrollo y mantención de marketing (página web, redes sociales, APP).
- Venta de nuestros servicios por etapas.

8. Colaboraciones claves

Se prevé realizar convenios con:

- Inversionistas
- Clientes
- Ingenieros

9. Estructura de costes

- Recurso humano: personal calificado.
- Plan de marketing.
- Investigación de mercados.

Constitución legal

La empresa FRANCHISE se constituirá a través de una Sociedad Anónima S.A, la cual está regulada a partir del Art. 143 de la Ley de Compañías (2017).

La sociedad anónima es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de Sociedad Anónima (S.A.). Se constituye con un mínimo de dos accionistas sin tener un máximo, En este caso FRANCHISE estará confirmado de 4 accionistas.

La empresa FRANCHISE se constituirá mediante escritura pública que, previa resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías será inscrita en el Registro Mercantil y se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

Obligaciones fiscales

La empresa FRANCHISE tendrá las siguientes obligaciones fiscales:

- Presentación del anexo de retenciones en la fuente por relación de dependencia.
- Entrega de los formularios 107 a los empleados bajo relación de dependencia.
- Presentación del formulario de proyección de gastos personales.

Para la empresa poder desarrollar sus actividades comerciales con normalidad debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener RUC
- Tener la patente municipal

- Impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de agente de percepción y de agente de retención.
- Impuesto predial a la superintendencia de compañías debe contribuir con la cuota correspondiente.
- La compañía deberá efectuar la retención en la fuente sobre todos los pagos efectuados a sus proveedores de bienes muebles y servicios, además debe efectuar las retenciones en la fuente de sus empleados en relación de dependencia, siempre y cuando estos sobrepasen la base mensual establecida.
- Impuesto a la renta en calidad de responsable como agente de retención

Plan de mercado

Análisis del entorno – macroentorno

El proceso de desarrollar un estudio de mercado es de vital importancia en el presente proyecto ya que la información obtenida a través del estudio de mercado permitirá visualizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial; además, ayudará a determinar y descubrir la existencia de un mercado apto para los servicios ofrecidos, mediante la información que se obtenga de los principales actores que operan en el mercado.

Para el estudio, es necesario tener un pleno conocimiento de la competencia y de los servicios que están ofreciendo al momento, esto permitirá analizar detenidamente a los competidores con los que se enfrenta la empresa, de tal forma que se pueda conocer sus fortalezas y debilidades.

El proyecto pretende dar una noción clara del modelo de negocio y de las operaciones que se van a desarrollar para el adecuado funcionamiento de la empresa FRANCHISE, consultora de franquicias. Se mostrará de forma detallada las características de los servicios los cuales deben entender e interpretar las necesidades y deseos de los consumidores para lograr su satisfacción.

Para ello se realizará una investigación de mercado en el sector alimenticio de la ciudad de Cuenca con el propósito de identificar y analizar la oferta y demanda del producto, así como también los requerimientos del mercado meta. Para explicar el macroentorno se utilizará el análisis PESTEL que combina diferentes factores externos que pueden incidir en menor o mayor medida en la actividad empresarial.

Entorno político – legal. En el anterior gobierno la aparente estabilidad política regido por Rafael Correa, de cierta forma entregó seguridad para personas que deseaban empezar un negocio en Ecuador, ya que se ha evitado crisis, manteniendo las normas y leyes estables, por lo tanto, no existe especulaciones de precios, mercado u otros, ayudando a tener un desarrollo estable y tranquilidad a los productores y consumidores. La estabilidad política representa la misma oportunidad o amenaza que cualquier otro negocio (Neira, 2016).

El presidente actual Lenin Moreno con el objetivo de fortalecerse, ha abierto la posibilidad de gobernar con otros grupos políticos que son parte de su administración en diferentes ministerios, sin embargo, aún se desconoce las estrategias que tendrán ciertos encargados del país, que serán elegidos en marzo 2019, se trata de los delegados de los diferentes niveles de gobierno como alcaldes, prefectos, representantes de juntas parroquiales (El Comercio, 2018).

Sin embargo, con el mandato de Lenin ya se evidencian cambios con respecto a las pymes, según la última encuesta de Brother International Corporation, denominada “Visión pymes 2018” Ecuador se encontró optimista durante el 2018 puesto que los ejecutivos entrevistados atribuyeron mejoras gracias al referéndum (celebrado el 4 de febrero), la posible eliminación de la ley de plusvalía abriría nuevas posibilidades económicas. La mayoría de las pymes apostaron por mantener sus plazas estables, buscando promover el desarrollo y el incremento de la productividad de sus compañías.

Esto se alinea con la visión del Ministerio de Industrias y Productividad de construir un país con igualdad de oportunidades, que elimine las asimetrías de gestión, operación y mercado. Este proceso afirma un decidido apoyo al aparato productivo nacional y en especial, a las micro, pequeñas y medianas empresas, quienes juegan un papel decisivo en esta visión; se busca una gestión incluyente, articulada y participativa que tiene como objetivo permitir que el sector industrial y fundamentalmente las mipymes, desarrollen el tejido empresarial ecuatoriano.

Esta política implementa estrategias de generación de capacidades para la mejora de los diferentes procesos productivos, enfocando capacitación y formación profesional, creación de bienes públicos a los servicios de los sectores productivos; asistencia técnica especializada en procesos de calidad, gestión normativa y finalmente, apoyar la gestión al desarrollo de mercados con enfoque local e internacional; por medio de estas estrategias se busca incentivar la participación de las empresas para exportar.

Es importante que las leyes y reglas de la política ecuatoriana no sean tan cambiantes y se mantengan estables, ya que estas repercuten significativamente al futuro de las franquicias. La variable política causa un mayor efecto en las actividades del franquiciado

ya que según los cambios que ocurran en el entorno político, muchas modificaciones deberán realizarse para seguir con el negocio en marcha y sin obstáculos.

Con respecto a la parte legal, se requiere la existencia legalmente de un franquiciante, la existencia de una marca registrada o en trámite de registro, contar con conocimientos técnicos o *know how* y la asistencia técnica.

La existencia de un franquiciante implica que precisamente exista esa persona que va a conceder una franquicia, de tal manera que esta persona puede ser física o moral que cuente con capacidad legal para contratar y cumplir con los requisitos establecidos por la ley 1461, el franquiciante y franquiciado desde un punto de vista de legalidad deberán cumplir con las obligaciones fiscales inherentes a su actividad y se requiere su inscripción ante el servicio de administración tributaria del país.

Factores económicos. Los indicadores económicos permiten analizar el estado de desarrollo del país en comparación con otros países, son factores determinantes en el lanzamiento de una empresa nueva, por medio de estos análisis se pueden determinar escenarios y tomar decisiones estratégicas que permitan el éxito o el fracaso de un proyecto, por esta razón se evaluarán los indicadores claves que el *World Economic Forum* (WEF) utiliza para el ranking de países según su competitividad.

A continuación, en la figura 13 se ilustra el puesto del Ecuador que es el puesto número 86 de 140 países evaluados, su puntuación promedio es de 56 en un total de 100 puntos.

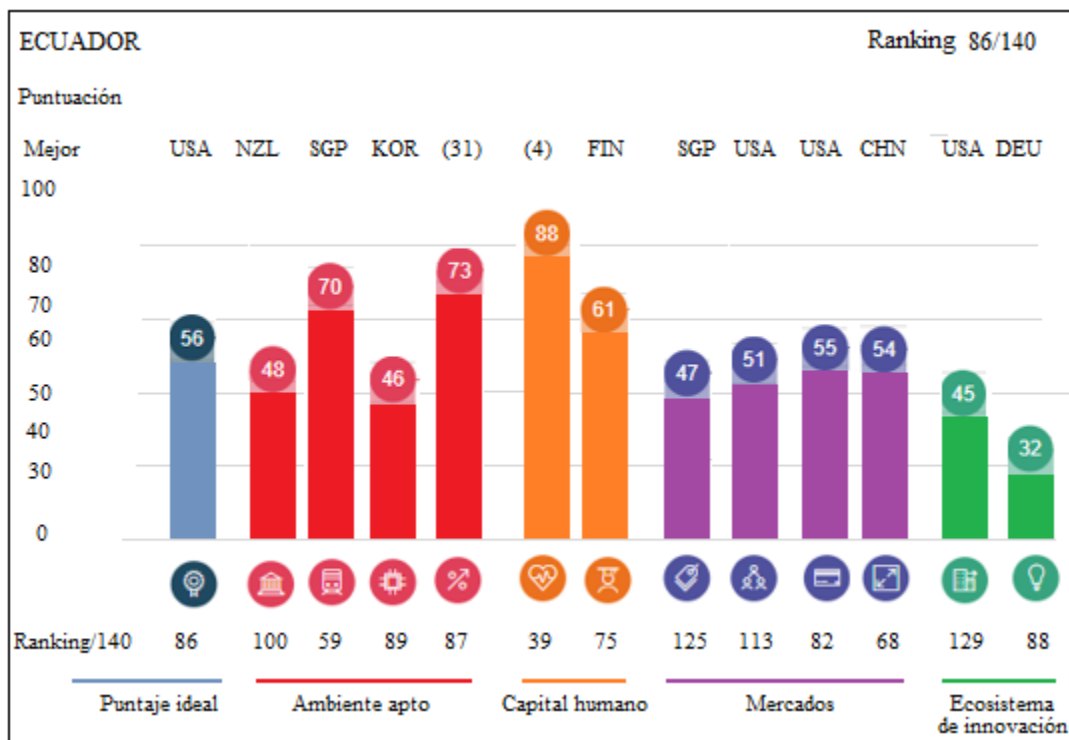


Figura 13. Perfil económico del Ecuador, tomado de World Economic Forum, Economic profiles. (2019)

Los pilares que se representan en la figura 13 se distribuyen por colores y dentro de cada uno se evalúan aspectos importantes del país.

- Ambiente apto, se lo denomina con color rojo (instituciones, infraestructura TIC, adopción y estabilidad macroeconómica).
- Capital humano, se lo denomina con color tomate (salud y habilidades),
- Mercado, se lo denomina con color azul (productos de mercado, labor de mercado, sistema financiero y tamaño del mercado).
- Ecosistema de innovación, se lo denomina con color verde (dinamismo en el negocio y capacidad de innovación).

A continuación, se analizarán los pilares que afecten directamente a la empresa, para el Ecuador se engloba dentro de los pilares de ambiente apto para el país, su puntaje se

encuentra por encima de 45, en relación específicamente en el pilar 3 aceptación TIC como se muestra en la tabla 10 se evidencia un incremento en los servicios tecnológicos por parte de la población, efectivamente el ministerio de telecomunicaciones de Ecuador promueve el desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos de primera, es un factor importante a tener en cuenta para FRANCHISE, puesto que es un mecanismo de difusión en la parte de publicidad y adicional una herramienta en los procesos de la empresa para prestarle servicios de seguimiento a los clientes.

Tabla 10.
Perfil económico del Ecuador

Ecuador	90th/141		
Componente de índice	Valor	Puntuación	Ranking/141
Pilar 3: ICT adopción 0-100 (mejor)	-	47.6	92
Suscripción teléfono celular móvil	92.3	76.9	113
Suscripción de banda ancha móvil.	54.7	n/a	98
Suscripción a internet de banda ancha fija	11.4	22.9	73
Suscripción a internet por fibra	1.6	n/a	60
Usuarios de internet	57.3	57.3	89
Pilar 4: Estabilidad macroeconómica	-	73.7	92
4.01 Inflación %	0.1	98.9	100
4.02 dinámica de la deuda	48.5	48.5	105

(WEF, 2019)

Sin embargo en el pilar de estabilidad macroeconómica, a pesar de que la calificación es de 73, el país se encuentra en un escenario con alto grado de incertidumbre económica, no

se observa recuperación, ni tampoco inversión interna o externa que fomenten mejores perspectivas de crecimiento, esto se evidencia a través del fondo monetario internacional y el banco mundial quienes ajustaron las cifras de crecimiento de la economía del Ecuador del 2% estimado al 1.5%, concluyendo que el crecimiento de la economía del Ecuador durante el año 2018, está yendo a un ritmo más lento comparado con años anteriores (CESLA, 2018).

Para agosto de 2018, la inflación mensual se ubicó en 0,27%, la acumulada en 0,08% y la inflación anual en -0,32%, generada por la contracción de la demanda y explicada principalmente por las siguientes divisiones de productos: alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,30%), prendas de vestir y calzado (-0,12%), restaurantes y hoteles (-0,04%) y transporte (-0,03%) (García & Izquierdo, 2018).

Sin embargo, los índices anteriormente mencionados no son un limitante para el crecimiento de las empresas en el país, pues cuentan con incentivos de la ley de fomento productivo e inversión que contribuyen con el desarrollo de la economía del país. Las pymes en Ecuador representan el 42% del total de las empresas, es un porcentaje significativo que permite a la empresa tener un campo amplio de acción. En la provincia del Guayas están constituidas el 43% de las pequeñas empresas anteriormente mencionadas y adicional se encuentra el 40% de las medianas, mientras que en Quito el 39% y 40,8% respectivamente (Neira, 2016). Es un factor positivo para el desarrollo de las empresas y la inversión a través de las franquicias.

Factores tecnológicos. Hoy en día los avances tecnológicos son fundamentales para cualquier empresa, ya sea para expandir el negocio o para prestar el servicio a cada uno de los clientes, de manera eficiente y accesible, las empresas deben aprender adaptarse al

constante cambio tecnológico, sino se quedarán atrás y no serán competitivos en el mercado.

En Ecuador por medio del ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información el acceso a la tecnología es un derecho, por tal razón promueven el desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos de primera, por medio del acceso al internet, dotación de equipamiento y capacitación a niños, jóvenes y adultos del país, la tecnología se convierte en herramientas que actúan a favor de las necesidades de los usuarios de internet, cambian y facilitan la manera antigua de generar iniciativas y ahora se convierten en uno de los principales canales de comunicación y ventas para las entidades y empresas en el país y en mundo.

Por medio de la tecnología las empresas logran reducir barreras en la realización de negocios, la posibilidad de expansión y desarrollo, el incremento de ingresos y así mismo en la mejora de procesos; hoy en día la implementación de tecnología en las empresas no es un lujo, sino una necesidad que les permitirá estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.

Ahora bien, específicamente con relación al mercado objetivo las pymes, las grandes empresas que prestan y ofrecen servicios tecnológicos están enfocados en ayudar a que estas empresas a través de su inversión en tecnología puedan obtener resultados satisfactorios en sus negocios, por medio soluciones que optimicen su productividad y se acoplen a sus necesidades y requerimientos actuales y futuras, pues se sabe que las empresas hoy en día son dinámicas.

Factores sociales y culturales. La sociedad cuando los principales medios o empresas que producen bienes o servicios para el mercado, que requieren de un trabajo asociado con un número de trabajadores se socializan de la manera más idónea y se relacionan entre sí, para que dicha empresa cumpla sus objetivos y alcance su rentabilidad. La sociedad en el Ecuador específicamente se guía por tradiciones, costumbres que dan preferencia a ciertos productos o servicios que desde antaño han estado en el mercado, pero hay que destacar que estos han ido mejorando continuamente para de esta manera satisfacer al mayor número de consumidores.

Indudablemente el factor social es clave en el proceso de desarrollo empresarial, sin embargo, las empresas logran conseguir estabilidad y alcanzar los objetivos propuestos por las mismas gracias a la fuerza laboral, además de la capacidad intelectual y física que son las que permiten llegar a la obtención de un producto o servicio con normas de calidad e higiene alcanzando la productividad.

Ecuador ha logrado mejorar los niveles de educación, lo cual es un indicador importante para el desarrollo del país la creación de nuevos negocios. Para las franquicias es muy importante esta variable a la hora de seleccionar al franquiciado, el nivel de educación de las personas permite que éstas se interesen en crear una fuente de ingresos propios, aportando al país servicios y productos que contribuyan con el desarrollo de este, con respecto a las variables sociales hay que tener en cuenta que la sociedad es cambiante, lo cual influye directamente en cualquier tipo de negocio.

Análisis del entorno específico

Para realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas y de los factores que lo componen, se utilizará el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, lo principal es indicar que la empresa FRANCHISE está dedicada a brindar asesoría en el tema de creación y desarrollo de modelos de franquicias para pymes y negocios de barrio, evaluar sus objetivos y recursos dados por las cinco fuerzas de Porter que rigen la competencia industrial como se muestra en la figura 14



*Figura 14.*Elementos de las cinco fuerzas de Porter

Entrantes potenciales (Medio). Las barreras de entrada que FRANCHISE puede tener al introducirse en el mercado ecuatoriano, especialmente en la ciudad de Cuenca son:

-
- **Menor coste o economía de escalas:** Al ser una empresa que ofrece servicios de consultoría esta barrera esta direccionada al precio del servicio que se va a ofrecer al ser una empresa nueva en el mercado, la clave de la estrategia a implementar es que

valor agregado se va a ofrecer a los clientes para que sea diferenciador y llamativo para los mismos, esto permitirá ser competitivos en el mercado.

- **La diferenciación de productos o servicios:** FRANCHISE, no solo busca entrar en el mercado sino que su objetivo es posicionarse en el mismo, como podrá lograr esto teniendo en cuenta que es una empresa nueva, no es conocida en el mercado, aun no tiene clientes ni experiencia; pues la estrategia más adecuada claramente está en ofrecer un servicio que se diferencie a todos los demás existentes en el mercado, ofrecer ese valor agregado es la clave del éxito del negocio y permitirá diferenciarse de todos los demás y dejar huella positiva en los clientes.
- **Las inversiones de capital:** La introducción de un producto o servicio en el mercado lleva consigo una inversión inicial significativa, se deben tener en cuenta gastos como publicidad, comercialización del servicio, formación, etc., estos costes en la empresa pueden llegar a ser muy altos y establecer una barrera de entrada muy importante.
- **Desventaja de costos:** Al ser una empresa de servicios, la desventaja de precios puede tomar un papel importante y se puede convertir en una barrera significativa, esto dependerá de los tipos de servicios que se estén ofreciendo para los diferentes tipos de empresas, si la competencia tiene costos más elevados, deberán adecuarse e implementar estrategias de mercado que les permita tratar de llegar a niveles de producción con costos competitivos, la empresa ofrece precios razonables que le permite competir con las empresas ya existentes.
- **Acceso a los canales de distribución:** Las empresas ya establecidas en el mercado cuentan con muchas más facilidades para ofrecer sus servicios a los consumidores,

pues ya han atravesado las diferentes etapas del mercado y se encontrarán posicionados, con clientes fidelizados que los conocen llevan una trayectoria y experiencia que les permite estar donde están, por lo que es complicado el ingreso de nuevos competidores estos deben ingresar implementando estrategias ya sea de reducir sus costos o aumentar la calidad con el fin de ganarse a los clientes e iniciar actividades en el mercado de consultoría, claramente se convierte en una desventaja ante las empresas ya establecidas.

- **Política gubernamental:** Las políticas de los gobiernos pueden dificultar la entrada de nuevas empresas a los mercados por las leyes por lo que, son muchas veces las políticas gubernamentales las que impiden la llegada de nuevos competidores; sin embargo, gracias al análisis PESTEL realizado, Ecuador cuenta con la ley 1461 la cual establece rigurosamente las condiciones en las que deben trabajar las empresas prestadoras de servicios de consultoría de franquicias.

Poder de los clientes (alto). El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio de la competencia, esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales ya que el cliente tiene más posibilidades para no elegir la compañía.

El poder de negociación que tienen los clientes sobre proveedores no es nada nuevo, los consumidores siempre tienen las de ganar a la hora de elegir a quién contratar y que precio le es más conveniente, sin embargo, la empresa ofrece valor agregado en sus servicios la cual la diferencia de la competencia y permite ganar terreno a la hora de elegir.

- **La concentración de clientes:** Cabe la posibilidad de que la empresa se encuentre en una situación de desventaja en cuanto a la negociación, debido que al ser una

nueva empresa inicialmente no posee un gran número de compradores, puesto que los clientes desconocen la calidad de servicio por lo que inicialmente se estará en una fase de cumplir con las exigencias de los consumidores, claro que a futuro paulatinamente se cambiará el poder de negociación estableciendo mejores precios, al tener clientes satisfechos que certifican la calidad del trabajo.

- **La integración hacia atrás:** Se debe tener en cuenta que existen empresas que no ven necesario el contratar este tipo de consultorías y realizan este tipo de trabajo por su propia cuenta, la mayoría lo hace más que por la desconfianza de entregar su información, por el hecho de no gastar en este tipo de consultorías. Lo cual es otro punto que reitera que los clientes tienen un poder alto de negociación.

Proveedores (alto). FRANCHISE al ser una empresa de servicios no necesita tener relación directa con los proveedores, sin embargo, en este punto se tendrán en cuenta aquellos proveedores que pueden prestar servicios de capacitación y formación para ampliar el *Know-How* de la empresa con respecto a las franquicias, la clave está buscar esos proveedores que puedan ofrecer productos de formación o servicios diferenciados.

Servicios sustitutivos (medio). Existen empresas o personas dedicados a brindar un servicio de consultoría similar al que se ofrece, por lo cual, es importante desarrollar estrategias de captación del valor agregado que se ofrece en los servicios de FRANCHISE para marcar la diferencia frente a otras consultoras.

Competencia del sector (medio). La competencia del sector es el resultado de los cuatro factores anteriormente analizados y adicional es el que proporciona a la empresa la

información necesaria para el establecimiento de las estrategias de posicionamiento en el mercado.

Se puede determinar que FRANCHISE tiene una dura competencia, puesto que las empresas que se encuentran actualmente en el mercado ofrecen a sus clientes experiencia, servicios diferenciadores, profesionales capacitados y un portafolio de clientes reconocidos internacionalmente, a continuación, en la figura 15 se representa las competencias del sector para la empresa.

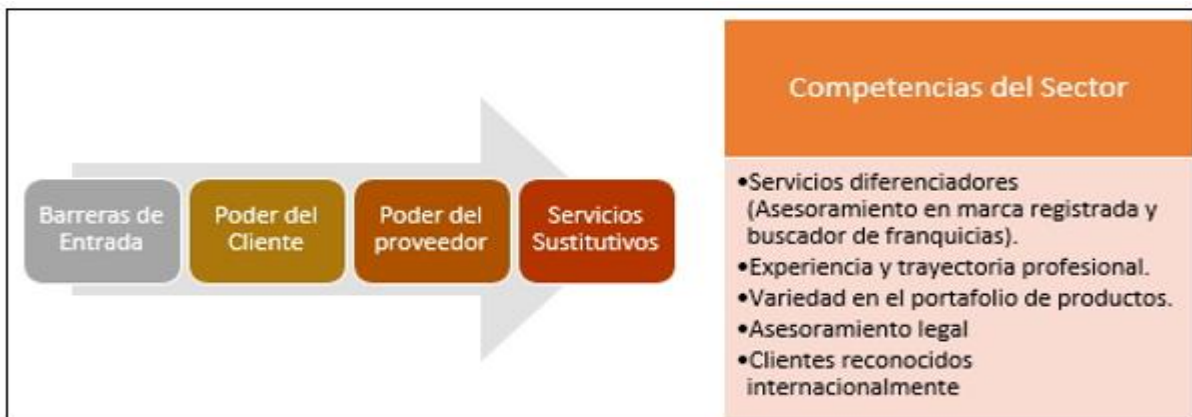


Figura 15. Competencias del sector de mercado para la empresa FRANCHISE

Estudio de la competencia en Ecuador

Para posicionar a la empresa en el mercado actual de franquicias, es importante conocer la competencia, a continuación, las empresas más representativas hoy en día en el mercado ecuatoriano que se convierten en una potencial competencia de FRANCHISE:



Figura 16. Logo de Ecuafanquicias. (Ecuafanquicias, 2018)

Actualmente se definen como la empresa líder en el desarrollo de franquicias y expansión de negocios en el Ecuador ver figura 16, cuentan con integrantes profesionales con alta experiencia en el área, con diferentes campos de acción (ya sea actuando como franquiciantes, franquiciados, asesores legales y empresariales). Lleva 12 años de experiencia trabajando en la creación y desarrollo de franquicias nacional e internacionalmente y son miembros directivos de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (Ecuafanquicias, 2018)., Los servicios que ofrece son:

- Creación de franquicias: análisis de viabilidad de franquicia, asesoría para la creación de la franquicia, elaboración de manuales de operación de la franquicia, estrategia de desarrollo integral de franquicias y expansión de negocios, apoyo para la negociación de franquicias a nivel nacional e internacional.
- Capacitaciones y asesorías personalizadas para aquellos que desean obtener una franquicia. y capacitaciones online para empresas franquiciantes e interesados en franquicias.
- Búsqueda de franquiciados: servicios de promoción y marketing.
- Registro de marca: ofrece todos los servicios necesarios para registrar la marca de las empresas que quieren franquiciar sus negocios en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).



Figura 17. Logo de Front Consulting International. (FCI, 2020)

La primera red internacional de consultores de franquicias de Iberoamérica, (FCI) es el primer grupo de consultores de franquicia que operan en distintos países de Iberoamérica

con una dilatada experiencia y conocimientos del mercado, ellos han configurado un grupo de consultoría especializada en el sistema de franquicias, capaz de poder ofertar al mercado una colaboración para el desarrollo profesional y eficaz, del sistema de franquicias a nivel global. Ellos aseguran que brindan un servicio de calidad, eficiencia y excelencia en el asesoramiento y divulgación de las franquicias, ofreciendo a los clientes un soporte internacional con herramientas necesarias para la consolidación de las empresas en los mercados nacionales e internacionales (FCI, 2020)., los servicios que ofrece son:

- Servicios de expansión internacional, búsqueda de inversores y candidatos para su marca en los distintos países de la red.
- Tropicalización de los contratos de franquicia de acuerdo con la legislación del país en el cual va a desarrollar su expansión.
- Estudios de mercado específicos para el análisis de su mercado, de acuerdo con su público y a la competencia existente.
- Protección de propiedad intelectual: registros de marca, patentes, slogan.
- Adecuación de la imagen corporativa.
- Gestión tributaria, administrativa, financiera, contable, de acuerdo con la legislación de cada país donde FCI cuenta con aliados especialistas en cada una de estas áreas.
- Gestión de puntos de venta para su franquicia, *Mistery* chopper y auditorias de franquicias.
- Otros servicios especializados y acordes a cada país.

En términos legales se encuentra una variedad de empresas que proporcionan servicios de consultoría legal para el proceso de creación de las franquicias, dentro de ella encontramos:



*Figura 18.*Logo de Serrano y Asociados. (ASOSE, 2019)

Es una firma que ofrece servicios en materia jurídica para que se produzcan en el plexo normativo nacional; permanentemente están brindando a través de este medio las novedades que sobre materia comercial, laboral, societaria, tributaria, aduanera y diversas otras materias que se publiquen en el registro oficial y cobren vigencia nacional. Su estudio jurídico reitera la decisión de prestar servicios de consultoría y por ello la predisposición de atender de manera inmediata de las diversas inquietudes de carácter legal que puedan afectar a sus clientes (ASOSE, 2019).



*Figura 19.*Logo de Herrera Olalla y Riquelme. (Herrera Olalla & Riquelme, 2020)

Es una firma que combina experiencia e innovación destacándose por su liderazgo en diversas áreas del derecho, con la más avanzada estructura jurídica y tecnológica, la firma ofrece a sus clientes servicios legales en el Ecuador y en el exterior convirtiéndose en un socio estratégico para sus negocios, la firma representa clientes nacionales y extranjeros de distintos sectores e industrias prestando asesoría jurídica integral con responsabilidad,

atención inmediata y óptima calidad del servicio. Cuentan con oficinas y abogados tanto en Quito y Guayaquil, y tienen la capacidad de prestar nuestros servicios en cualquier lugar del territorio ecuatoriano (Herrera Olalla & Riquelme, 2020).

Plan de marketing operativo

Estrategia de servicio

El servicio que ofrece la empresa FRANCHISE a sus clientes es la posibilidad de hacer crecer sus modelos de negocio bajo la asesoría integral de un equipo de expertos consultores de franquicias, que estarán acompañándolos en cada paso del camino al éxito.

A continuación, las estrategias:

- ✚ Para ofrecer servicios de calidad, la empresa debe contar con profesionales capacitados en temas técnicos y adicional en servicio al cliente, para esto en el plan de recursos humanos se enunciarán las actividades correspondientes a la formación de los empleados y en el plan de operaciones se mostrará los procedimientos que deben seguir los empleados a la hora de atender a los clientes.
- ✚ Al ser una empresa nueva y en proceso de posicionamiento en un mercado desconocido, FRANCHISE decide entrar con servicios específicos de consultoría en la creación de franquicias, sin dejar de lado la posibilidad de en un futuro con ayuda de los análisis de las necesidades de los clientes y los cambios del mercado, de ajustar los servicios que ofrece la empresa para brindar a los clientes innovación, tecnología y flexibilidad.
- ✚ El valor añadido es el factor diferenciador frente a la competencia, por medio de estos servicios FRANCHISE se ganará la confianza de sus clientes y los llevará de

camino al éxito de sus negocios. En el plan de operaciones, se detallará los valores añadidos de la empresa.

La Lista de servicios que FRANCHISE tendrá son las siguientes:

- Creación de franquicias
- Capacitaciones y asesorías
- Búsqueda de franquiciados
- Registro de marca

Los valores de cada uno de estos servicios dependerán del diagnóstico personalizado que se realice a cada empresa y se identificara cuando se va a cobrar dependiendo lo que se deba realizar.

Estrategia de precios

La estrategia de precios de los servicios que ofrece FRANCHISE, estarán por debajo de los precios determinados por los que se rigen en el mercado, ya que el segmento de mercado son las pymes. Adicional se tendrá en cuenta los costos de las siguientes actividades:

- Costos de formación.
- Costos de publicidad.
- Costos administrativos.

A continuación, en la tabla 11 se presenta el desglose de los precios por servicio, en los que se tiene el costo de \$ 50 dólares por hora la asesoría personalizable y el valor de \$

10.000 dólares por la consultoría en lo que se refiere a la creación de una franquicia, se considera también consultorías no enteras sobre creación de franquicias que puede rondar su precio en los \$ 3.800 dólares.

Tabla 11.
Desglose de precios por servicios

Paquete de servicios	Precio
Servicios de asesoría personalizada	50 USD / Hora
Consultoría creación de franquicia	10.000 USD
Consultoría no completa de creación de franquicias	3.800 USD

Estrategia de comunicación

FRANCHISE al ser una empresa nueva en su etapa inicial las acciones estarán encaminadas a darse a conocer (notoriedad de marca), las cuales se describen a continuación:

ATL-medios convencionales. Teniendo en cuenta el segmento de mercado, se cree conveniente realizar cuñas radiales para dar a conocer la empresa en esos negocios de barrio que no están tan inmersos en el mundo de la tecnología, pero que son posibles clientes al tener negocios rentables.

FRANCHISE es consciente que, a través de este medio, la efectividad es difícil de medir y el feedback no es inmediato, sin embargo, gracias al estudio de mercado se pudo determinar que los pequeños negocios hacen uso de los medios radiales para informarse de

las noticias del día, según investigaciones personales realizar una cuña radial cinco veces al año tendría un costo de \$ 440 dólares.

BTL-medios alternativos. Se lo realizara mediante las siguientes alternativas:

- Marketing directo a través de actividades e iniciativas de promoción realizadas por los consultores (visitas a los pequeños negocios). Para generar recordación en el cliente, tendremos a nuestra disposición material promocional como bolígrafos y agenda de notas.
- Patrocinio a través de la participación en eventos (ferias de franquicias, simposios de franquicias, eventos de emprendedores, etc.), se presenta como ejemplo (figura 20) una imagen de una invitación a un simposio.



Figura 20. Simposio Iberoamericano de la franquicia. (Ecuafanquicias, 2018)

- Trade marketing a través de convenios universitarios donde FRANCHISE hará parte de los expositores en eventos de emprendimiento para informar a los posibles clientes de los beneficios de franquiciar sus negocios o ingresar al mundo de los

autónomos adquiriendo franquicias, a continuación, en la tabla 12 se presenta el desglose de precios por publicidad de cada actividad y el precio que este tendría.

Tabla 12.
Trade Marketing: Desglose de precios por publicidad

Actividades	Precio
Promoción por consultores	0 USD (Incluido dentro de su salario)
Material promocional	500 USD * 100 bolígrafos y notas
Asistencia a eventos	50 USD (puesto)

- Relaciones públicas a través de asociaciones con otras organizaciones, por medio de los empleados se programará reuniones con las siguientes organizaciones que permitan que la empresa se dé a conocer y forme parte de la base de datos de consultoras de franquicias en el país:
 - Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN): entidad sin fines de lucro que tiene como misión el promover, proteger y desarrollar del sistema de franquicias en el Ecuador.
 - Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores (AEDEF): reúne a los franquiciadores que desarrollan actividades en Ecuador, comprometidos con los principios éticos del sistema de franquicias.

Comunicación digital. En la actualidad el internet se ha convertido en una de las herramientas más importantes para publicitar productos y servicios, puesto que gracias a su versatilidad puede ser utilizado en diversos campos.

La empresa FRANCHISE prevé contratar los servicios de un profesional para el diseño y creación de una página web, la misma que debe ser de fácil navegación, debe contener toda la información de los productos que la empresa ofrece.

A futuro otro canal de venta que se contemplará desarrollar será una APP que proporcione a los clientes activos y potenciales la posibilidad de conocer nuestros servicios a través de sus Smartphone.

La empresa desarrollará acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se ejecutan a través de los canales de redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram), como bien se sabe estas plataformas no han dejado de crecer y ganar popularidad desde la aparición del marketing digital. Adicional, se han adaptado a través de los constantes cambios de las demandas por los usuarios y sus hábitos de consumo, por medio de estas plataformas, se realizarán difusiones de contenido, campañas de publicidad conociendo su eficacia y la oportunidad de crear una comunidad de marca.

El marketing en buscadores a través de los servicios proporcionados por *Google Adds*, los clientes verán los anuncios de la empresa justo en el momento en el que busquen en Google los servicios que se ofrecen, así estará en el momento indicado y se dará a conocer la empresa, adicional esta herramienta de publicidad le ofrece beneficios a la compañía como que se pagará cuando alguien haga clic en el anuncio para visitar el sitio web o cuando alguien haga un contacto telefónicamente, por tal razón se elige el presupuesto, por lo que el coste dependerá de lo que se quiera conseguir con los anuncios y en primera instancia es que conozcan a FRANCHISE, en este caso el costos de publicitar en Google Adds sería de \$ 600 dólares al año.

Plan de recursos humanos

Analizar las necesidades de personal

El equipo de profesionales de FRANCHISE se enfocará en consultores especializados, sin embargo, habrá un equipo de contingencia tercerizado por varios contratistas en caso de ser necesario. La operación consiste en la gestión y el diagnóstico real de las necesidades del mercado y la gestión del capital humano

FRANCHISE pretende ubicarse como una importante empresa del sector de consultoría y que espera crecer gracias a su *know how* en el proceso y soluciones innovadoras con precios altamente competitivos.

Por esta razón desde la empresa se pide la realización de un plan de gestión recursos humanos, el sector al que pertenece la empresa está marcado por dos aspectos fundamentales, primero la gran competencia que tiene este sector maduro, y segundo la situación de crisis del sector y de la economía en Ecuador.

El propósito que se logrará con el desarrollo e implantación del plan de gestión de recursos humanos es proveer a la empresa de una herramienta para la consulta ágil y eficaz, una fuente de información valiosa a la hora de orientar la estrategia de la empresa en el medio y largo plazo identificando y resolviendo los problemas del día a día y dotando también a los empleados de las pautas, obligaciones y necesidades de la organización para que, de esta forma, actúen en consecuencia.

El plan de gestión de recursos humanos busca conseguir que el personal humano tenga las mejores condiciones posibles, promoviendo un ambiente sostenible a largo plazo que contribuya al logro de los objetivos generales de la empresa.

Las necesidades de la gestión de recursos humanos son expuestas a cambios del micro y macroentorno humano y con una velocidad de evolución constante, las empresas tienen que responder a la incertidumbre creada y a las nuevas exigencias y esto se puede realizar con éxito solo con una cultura de gestión orientada a la calidad y en aumentar el nivel de competitividad.

Organigrama empresarial

El primer paso de un buen plan de gestión de recursos humanos es una sólida estructura organizativa de la empresa, conformado por una organización compuesta por gerencia general, comercial, recursos humanos y operaciones.

El objetivo de este organigrama, el suministrar un cuadro que ponga en evidencia:

1. El flujo de las distintas funciones dentro de la estructura.
2. Los puestos de trabajo y las unidades existentes, y su posición en la estructura.
3. Las relaciones formales, las líneas de comunicación y las conexiones existentes entre los distintos puestos y unidades, a continuación, en la figura 21 se muestra el organigrama de la empresa FRANCHISE.

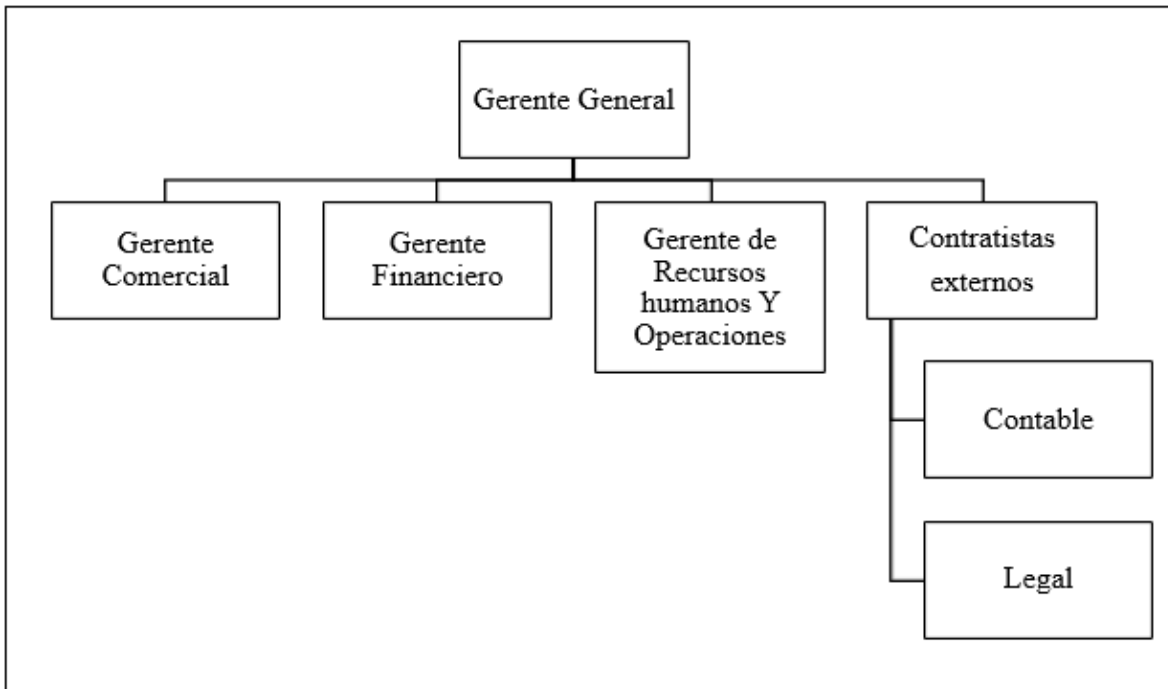


Figura 21. Organigrama funcional

El equipo inicialmente estará compuesto por los 4 accionistas y fundadores de la empresa, quienes estarán en la capacidad de dirigir y administrar la compañía, teniendo en cuenta las habilidades profesionales de cada uno y adicional todos estarán capacitados en el análisis y desarrollo de la metodología de franquicias que se usará en la compañía, con el fin de complementar la experiencia del equipo, se contará con apoyo externo, para los temas contables y un consultor experto en el tema legal de franquicias y lo que se requiera para atender las necesidades de los clientes.

Descripción de los puestos

La planificación de los puestos de la organización o la plantilla laboral debe servir para buscar candidatos calificados, además de encargarse de su formación y carrera profesional con el fin de obtener una adecuada descripción de puestos FRANCHISE tiene los siguientes objetivos:

- Tener de un perfil claro para cada candidato en función de su puesto en FRANCHISE.
- Prever la evolución del perfil profesional según las necesidades que requieran nuestros objetivos estratégicos.
- Reaccionar orgánicamente y con el menor coste ante cambios imprevistos en el mercado.
- Priorizar decisiones de subcontratación conociendo el coste.
- Mejorar la adecuación persona-puesto.
- Aumento de beneficios de la empresa.

Entre los retos principales de las empresas esta pensar en el día a día y aún más cuando el mercado es tan variable como en el segmento de franquicias, surge la necesidad de planificar las necesidades a mediano y largo plazo contemplando esto mismo en los roles de la organización.

A continuación, se detalla las funciones y competencias que se deben aplicar a cada uno de los puestos.

Tabla 13.
Perfil de puesto Gerente General

Perfil de puesto	
Puesto:	Gerente General
Área:	Administrativa
Reporta a:	Mesa de directores
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento, dirección, coordinación, y supervisión de actividades profesionales, técnicas, y administrativas de FRANCHISE. • Administración y presupuesto de proyectos. • Gestionar las actividades del área operativa, desarrollando una conducta empresarial basada en valores. • Validar las políticas de gestión del negocio. • Gestionar el crecimiento continuo de la organización. • Liderar nuevos proyectos y captación de nuevos clientes. • Desarrollar y nutrir relaciones optimas de mutua confianza con clientes, proveedores. • Contratar el recurso humano apropiado propiciando un clima de sana competitividad y desarrollo profesional. • Contratar el recurso humano apropiado propiciando un clima de sana competitividad y desarrollo profesional.
Estudios:	- Titulado de las especialidades de Ingeniería Industrial, Economía o ADE. - de preferencia con experiencia en gestión de operaciones.
Experiencia:	<p>-Mínima de cinco años (05) en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la gestión de proyectos, de preferencia en el sector comercial.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de procesos de uso en el mercado comercial. - Conocimiento de Word, Excel y software de gestión de clientes. - Capacidad para organizar personal a cargo (indispensable). - Dominio del idioma inglés a nivel: avanzado
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de negociación. - Sólida formación en valores - capacidad para trabajar en equipo.
Sueldo:	Mínimo Ecuador
Lugar de trabajo y horario:	-Oficina FRANCHISE, home office.
Beneficios:	-Formación

Tabla 14.
Perfil de puesto Gerente Comercial

Perfil de puesto	
Puesto:	Gerente comercial
Área:	Administrativa
Reporta a:	Mesa de directores
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar las listas de precios, los porcentajes de descuento y los plazos de entrega, los presupuestos para campañas de promoción de ventas, los métodos de venta, y los incentivos y campañas especiales. • Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos relativos a las actividades de ventas y comercialización. • Dirigir y gestionar las actividades del personal de ventas y comercialización. • Planificar y dirigir el trabajo diario. • Establecer y gestionar presupuestos, controlar los gastos y asegurar la utilización eficiente de los recursos. • Controlar la selección, formación y rendimiento del personal. • Representar a la empresa u organización en convenciones de ventas y comercialización, ferias de muestras y otros foros. • Marcar los objetivos a cumplir por todo el equipo comercial y de ventas. • Resolver problemas comerciales y de marketing. • Concretar los canales comerciales de la empresa u organización, su estructura, tamaño y rutas. • Elaborar previsiones de ventas conjuntamente con otros departamentos de la empresa.
Estudios:	-Titulado de las especialidades de Ingeniería Industrial, Economía o ADE. de preferencia con experiencia en gestión de operaciones.
Experiencia:	Mínima de cinco años (05) en: <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la Gestión de proyectos, de preferencia en el sector comercial.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de procesos de uso en el mercado comercial. - Conocimiento de Word, Excel y software de gestión de clientes. - Capacidad para organizar personal a cargo (indispensable). - Dominio del idioma inglés a nivel: avanzado
Competencias Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad de negociación. - Sólida formación en valores - Capacidad para trabajar en equipo. - A cargo de equipos de ventas - Ambicioso. - Aptitudes para dirigir. - Contrata y forma al personal de ventas. - Motiva y dirige a otras personas. - Persuasivo.
Sueldo:	- Mínimo
Lugar de trabajo:	- Oficina FRANCHISE, home office
Beneficios:	- Formación

Tabla 15.
Perfil de puesto Gerente de Recursos Humanos

Perfil de puesto	
Puesto:	Gerente Recursos humanos
Área:	Administrativa
Reporta a:	Mesa de directores
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la creación y difusión de las políticas laborales de la empresa. • Vigilar el cumplimiento del paquete de prestaciones ofrecidos a los trabajadores, dotando a estos de la información necesaria para que puedan solicitarlas y utilizarlas. • Generar un ambiente de confianza con los empleados a través de una interacción constante. • Escuchar y atender las preocupaciones de los empleados para canalizarlas a la esfera ejecutiva, y de ser necesario, defender dichas demandas. • Ideas y coordinar actividades al interior de la empresa que impulsen las relaciones positivas de trabajo. • Incentivar y favorecer la capacitación y actualización de las habilidades de los empleados. • Selección y reclutamiento de candidatos. Seguimiento del proceso de selección. • Inducción de nuevos integrantes de la plantilla, a fin de que conozcan la misión, visión y valores de le empresa. • Administración de bonos y beneficios adicionales a los establecidos en la ley. • Aplicación de exámenes de desempeño.
Estudios:	-Titulado de las especialidades de Ingeniería Industrial, Economía o ADE, de preferencia con experiencia en gestión de operaciones. <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la Gestión de proyectos, de preferencia en el sector comercial.
Experiencia:	-Mínima de cinco años (5) en: <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la gestión de proyectos, de preferencia en el sector comercial.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de procesos de uso en el mercado comercial. - Conocimiento de Word, Excel y Software de gestión de clientes. - Capacidad para organizar personal a cargo (indispensable). - Dominio del idioma inglés a nivel: avanzado
Competencias Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> - Evalúa la efectividad del personal de la empresa y desarrolla planes de acción en función a las necesidades de la organización. - Flexible. - Habilidad para el trato de personas. - Habilidad para gestionar conflictos. - Habilidad para la negociación. - Habilidad para la venta. - Habilidades comunicativas. - Habilidades sociales. - Interés por los negocios. - Motiva y dirige a otras personas. - Persuasivo.
Sueldo:	-Mínimo Ecuador
Lugar de trabajo y horario:	-Oficina FRANCHISE, home office
Beneficios:	-Formación

Tabla 16.
Perfil de puesto Gerente de Operaciones

Perfil de puesto	
Puesto:	Gerente de Operaciones
Área:	Administrativa
Reporta a:	Mesa de directores
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y gestionar las políticas de operaciones de la empresa orientadas a la consecución de los objetivos del plan estratégico de FRANCHISE. • Colaborar en la elaboración de los presupuestos del área de operaciones de la empresa. • Programar el portafolio de proyectos, velando por el cumplimiento de las fechas de entrega y evitando rupturas. • Delegar y asignar responsabilidades a los responsables de las áreas de actuación. • Asegurar el mantenimiento preventivo todo lo referente a la operación diaria de FRANCHISE (instalaciones, recursos tecnológicos, facilidades, etc.) • Dirigir y coordinar el equipo a su cargo. • Gestionar la mejora continua y la rentabilidad de todos los proyectos. • Participar en la negociación de contratos comerciales con consultores externos y servicios para conseguir los mejores precios. • Gestión de las inversiones en infraestructura y tecnología.
Estudios:	<p>Titulado de las especialidades de Ingeniería Industrial, Economía o ADE. De preferencia con experiencia en gestión de operaciones.</p>
Experiencia:	<p>-Mínima de cinco años (5) en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la Gestión de proyectos, de preferencia en el sector comercial.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de procesos de uso en el mercado comercial. - Conocimiento de Word, Excel y software de gestión de clientes. - Capacidad para organizar personal a cargo (indispensable). - Dominio del idioma inglés a nivel: avanzado
Competencias requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para el trato de personas. - Habilidad para la negociación. - Habilidades comunicativas. - Habilidades sociales. - Motiva y dirige a otras personas.
Sueldo:	-Mínimo Ecuador
Lugar de trabajo y horario:	-Oficina FRANCHISE y home office.
Beneficios:	-Formación.

Tabla 17.
Perfil de puesto de Consultor

Perfil de puesto	
Puesto:	Consultor
Área:	Gerencia de Operaciones
Reporta a:	Gerencia de Operaciones
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los diferentes proyectos de FRANCHISE desde su inicio hasta cierre. El consultor tendrá una visión transversal de los proyectos <i>deadlines</i> y las personas involucradas. • Configurar las plataformas y las apps en relación a las necesidades de los clientes. • Buscar los puntos de mejora de los productos y proyectos. • Apoyar en los procesos de formación de usuarios en los nuevos lanzamientos. • Realizar un seguimiento de los proyectos una vez implantados para ver cómo se van desarrollando. • Elaborar análisis e informes sobre los proyectos.
Estudios:	-Titulado de las especialidades de Ingeniería Industrial, Economía o ADE. De preferencia con experiencia en gestión de operaciones.
Experiencia:	<ul style="list-style-type: none"> - Mínima de cinco años (5) en: - Experiencia en la gestión de proyectos, de preferencia en el sector comercial.
Conocimientos:	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de procesos de uso en el mercado comercial. - Conocimiento de Word, Excel y software de gestión de clientes. - Capacidad para organizar personal a cargo (indispensable). - Dominio del idioma inglés a nivel: avanzado
Competencias Requeridas:	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para el trato de personas. - Habilidad para la negociación. - Habilidades comunicativas. - Habilidades sociales. - Motiva y dirige a otras personas. - Control de presupuesto
Sueldo:	-Mínimo Ecuador
Lugar de trabajo y horario:	-Oficina FRANCHISE y home office
Beneficios:	-Formación

Tipo de contratación y remuneración

Se proveerá a los colaboradores con un paquete de compensación, además de ello se ha proyectado llevar a cabo un portafolio de actividades de integración y motivación cubiertas por el presupuesto de la empresa con el objetivo de mantener un clima laboral profesional lo cual permitirá a la empresa y a al equipo cumplir con los objetivos organizacionales.

Conforme la ley de Ecuador y para efectos de FRANCHISE, el contrato laboral aplicado para los colaboradores es el modelo de contrato de trabajo a plazo fijo con periodo de prueba, por lo que el colaborador cumplirá sus labores en la jornada ordinaria cumpliendo como mínimo un horario de 8 horas, 5 días a la semana o 40 horas semanales, a continuación, en la tabla 18 se muestra los tipos de contratación y sus remuneraciones basado en la tabla de salarios mínimos sectoriales del Ministerio del Trabajo del año 2020.

Tabla 18.

Tipo de contratación y remuneración

Puesto	No. <u>Emp.</u>	Sueldo	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Aporte Patronal IESS	Vacaciones	Costo mes	Costo Año 1
Gerente General	1	500	41,66	30,5	60,75	0	632,91	7594,92
Gerente Comercial	1	500	41,66	30,5	60,75	0	632,91	7594,92
Gerente Recursos Humanos	1	500	41,66	30,5	60,75	0	632,91	7594,92
Gerente de Operaciones	1	500	41,66	30,5	60,75	0	632,91	7594,92
Total	4	2000	166,64	122	243	0	2531,64	30379,68

Formación

La formación del equipo laboral es información de valor que de manera didáctica se imparte a los profesionales con el objetivo de aumentar los conocimientos y /o cambiar procedimientos en el desempeño de su rol. Este mejorará de manera tangible el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la capacitación es un elemento clave en el desarrollo de cada profesional por lo cual ninguno quedará exento indiferentemente de su rol en la organización.

El programa de formación incluirá un catálogo para el apoyo de cada profesional por último siempre se llevará a cabo una evaluación y seguimiento de cada capacitación, el programa comprenderá temas que proporcionen al empleado las habilidades necesarias para llevar a cabo sus actividades dentro del puesto de trabajo considerando aspectos como su horario, objetivos y prioridad de proyectos que esté desarrollando en FRANCHISE, adicionalmente el equipo de recursos humanos contará con presupuesto para involucrar a los colaboradores en eventos relacionados a la industria.

Cada profesional dedicado a la consultoría en FRANCHISE deberá cumplir con un curso de gestión de proyectos el cual pretende proveer al colaborador la metodología que será utilizada para la dirección de cada proyecto, adicionalmente cada persona iniciando con el gerente general deberá de cumplir con la certificación de FRANCHISE Management que se imparte en línea por la universidad de Louisville la cual ofrecerá un *playbook*, pero principalmente respaldo para el equipo de dirección con el fin de ampliar su catálogo de servicios, a continuación, en la tabla 19 se detalla los costos de la formación de los empleados.

Tabla 19.
Costo de formación empleados empresa FRANCHISE

Detalle	Proveedor	Cantidad	Precio (USD)	Total (USD)
Introduction to project management, principles and practices Specialization	Coursera.org	4	258,00	1032,00
FRANCHISE Management	louisville.edu	1	6426,00	6426,00

Plan de producción y operaciones

Localización

Las operaciones de FRANCHISE, las cuales consisten en prestación de servicios, desarrollo administrativo y comercial serán realizadas principalmente en la ciudad de Cuenca. La correcta ubicación de las oficinas permite que los consultores se movilicen de forma estratégica con los clientes, disminuyendo de esta manera los tiempos de traslado, por tal razón, se realizó un análisis micro-locacional, encontrando la mejor alternativa de ubicación para la oficina de FRANCHISE.

Micro localización. En la tabla 20 que se presenta a continuación constan las calificaciones asignadas a cada una de las posibles alternativas, utilizando un método de puntuación en el cual la calificación más baja corresponderá a la alternativa menos favorable para los propósitos del presente proyecto, mientras que aquella que tenga el mayor puntaje será la alternativa la más aplicable para el proyecto.

Se está utilizando una escala de puntuación de uno a cinco, donde cinco representa la calificación más alta y uno la más baja, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye.

Tabla 20.
Matriz locacional

Factores	P (%)	Centro		Norte		Sur	
		Calif.	P	Calif.	P	Calif.	P
Costo de arrendamiento	20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
Cercanía al mercado	30	5	1,50	4	1,20	3	0,90
Cercanía de clientes	15	5	0,75	4	0,60	3	0,45
Disponibilidad de la mano de obra	5	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Vías de acceso	5	5	0,25	3	0,15	4	0,20
Vías de comunicación	5	5	0,25	4	0,20	4	0,20
Servicios básicos	5	5	0,25	3	0,15	3	0,15
Transporte	7	5	0,35	4	0,20	4	0,20
Seguridad industrial	5	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Restricción legal	3	3	0,09	3	0,15	3	0,15
Total	100		4,64		3,55		3,15

Después de identificar el sector donde se va a instalar la oficina de la empresa FRANCHISE, de acuerdo a los factores que se determina en la matriz se lo realizará en el sector centro de la ciudad de Cuenca, perteneciente a la provincia del Azuay por conseguir un peso de ponderación de 4.64, mayor que el de los otros sectores La ubicación del local se establecerá en las calles Mariscal Sucre y presidente Borrero N35-60 en el edificio ABAD Y ABAD

Mapa de procesos

A continuación, en la figura 22 se presenta el mapa de procesos de FRANCHISE:



Figura 22. Mapa de procesos de la empresa FRANCHISE

Diagrama de flujo del proceso de asesorías personalizadas

A continuación, en la siguiente figura se presenta el diagrama de flujo de proceso para el servicio de asesorías personalizadas.

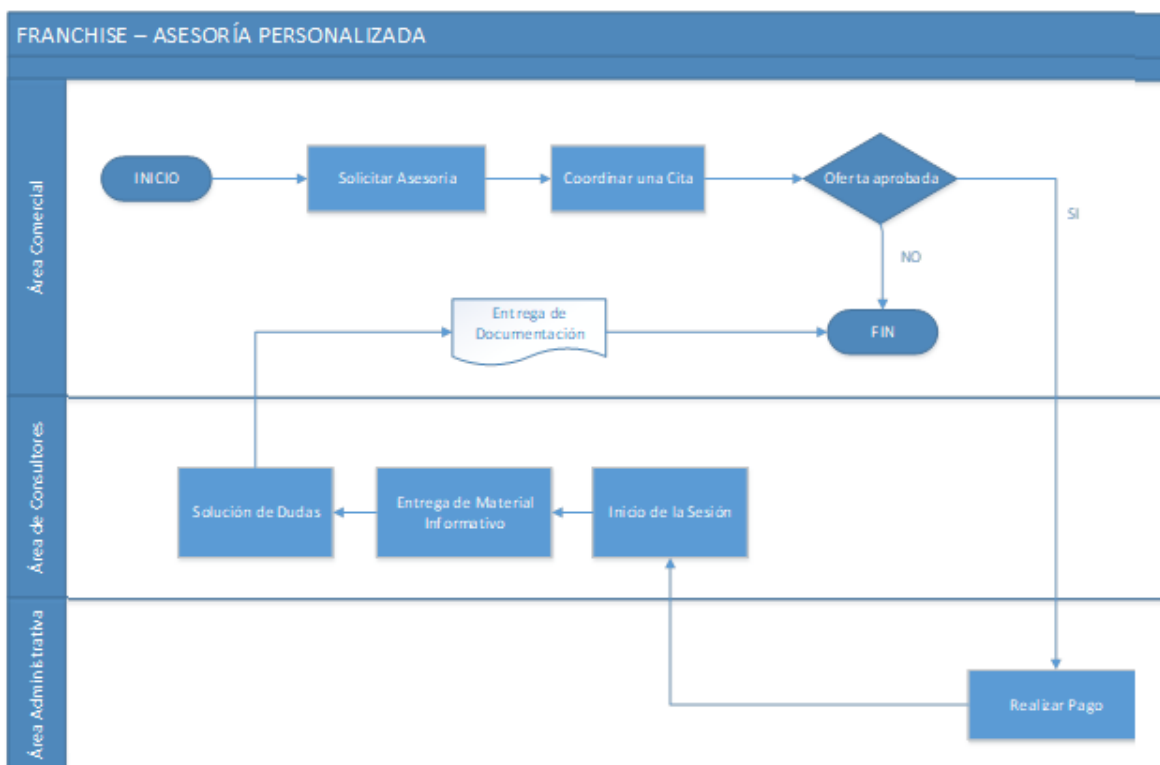


Figura 23. Flujo del proceso de asesorías personalizadas

Como se puede apreciar en la figura 23 el proceso inicia con:

Solicitar asesoría: los clientes interesados en solicitar una asesoría pueden de dos formas:

- Vía página web: como primer paso deberán llenar el formulario de factibilidad FRANCHISE, para entregar información sobre el negocio a tratar.
- Por teléfono: pueden comunicarse a la oficina FRANCHISE - Cuenca (+593 992517330) en donde uno de nuestros asesores realizará al cliente la encuesta respectiva de factibilidad FRANCHISE.

- Se entregará la respectiva oferta, el precio variará de acuerdo con el proyecto.

Coordinar una cita: con el fin de coordinar una cita para asesoría personalizada, a continuación, se detalla las formas en que los clientes podrían contactarse:

- Llamadas telefónicas al siguiente número: +593992517330.
- Correo electrónico: comercial@FRANCHISE.com.ec

Realizar el pago: una vez aprobada la oferta, referente a los servicios de FRANCHISE, se entregará las opciones de pago:

- 50% anticipo y 50% contra entrega de informe de asesoría.
- 50% anticipo, 30% mitad del proceso y 20% entrega de informe final.
- Los medios pueden ser efectivo o transferencia bancaria a la cuenta de la empresa.

Inicio de la sesión: se entrega el cronograma de sesiones a mantener, las asesorías personalizadas normalmente tienen una duración de 3 días, aproximadamente 4 horas por día, los asesores se dirigirán a las instalaciones de los clientes para poder trabajar sobre el proyecto.

Entrega de material informativo: la presentación de la asesoría personalizada que entrega FRANCHISE, tiene como finalidad dar una idea general sobre un negocio, se entregará al cliente información relevante como:

- Requisitos para obtener una franquicia.
- Tipos de locales e inversión necesaria.
- Financiación de pago para la compra de franquicia (crédito bancario).
- Análisis del perfil del franquiciado o emprendedor (test psicométrico).
- Beneficios de adquirir una franquicia específica para cierto cliente

Solución de dudas: los asesores de FRANCHISE están disponibles de lunes a viernes en horario de oficina de 8:30am a 18:00 pm, se pueden contactar vía teléfono o vía Skype, en caso de ser necesario, con el fin de solventar dudas a clientes se podrá solicitar una cita para que los asesores de FRANCHISE asistan a una reunión en la ciudad de Cuenca.

Fin de la sesión: entrega de la siguiente documentación:

- Evaluación del cliente.
- Informe final.
- Establecer compromisos.
- Planes de Seguimiento.

Proceso gestión de la creación de franquicias

Factibilidad del proyecto. Estudio desde varias perspectivas, contando con profesionales con experiencia para este tipo de consultoría, se brinda facilidad de préstamos a obtener de la banca. El objetivo de realizar una factibilidad del proyecto es obtener información que permita direccionar las estrategias de la empresa a tratar tal como se muestra en la figura 24.

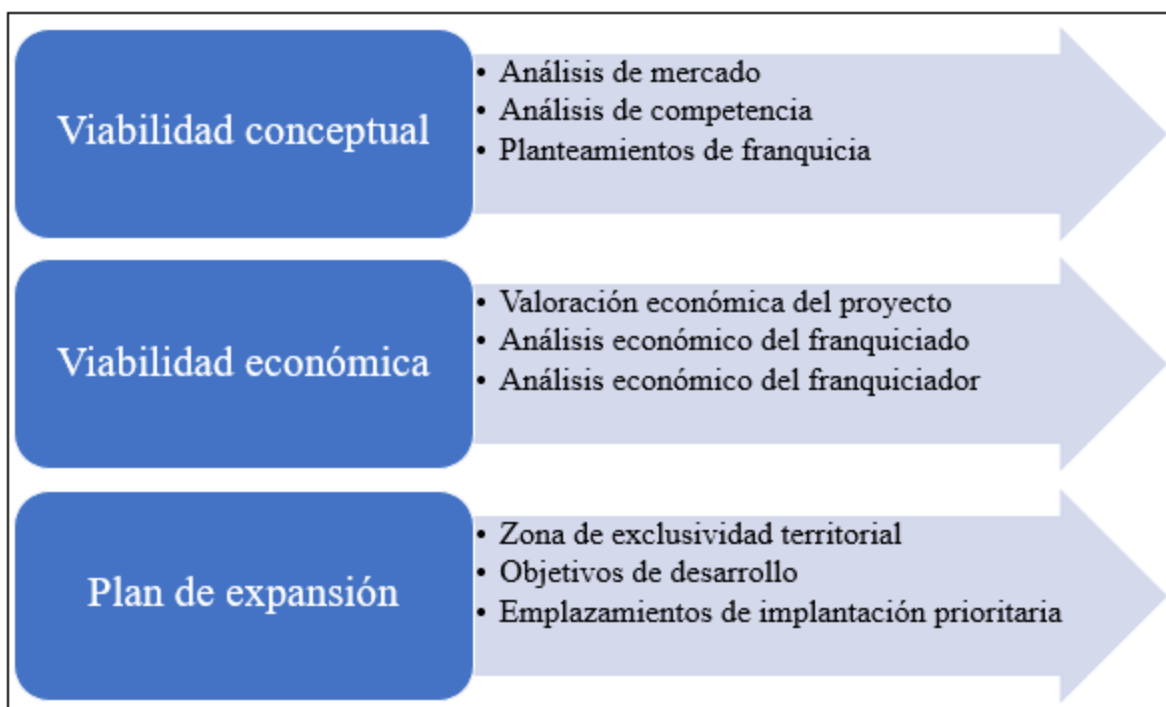


Figura 24. Estudios desde varias perspectivas

Estudio desde varias perspectivas. Se toma en cuenta las siguientes premisas:

- ✓ ¿Tiene ganas de expandir su negocio? Conocer el número de locales en funcionamiento.
- ✓ Dejar claro que todos ganaremos franquiciador, franquiciados (inversores), asesores.
- ✓ ¿Cómo actuó el franquiciador para llegar a tener su negocio?
- ✓ Carácter diferencial (novedoso, atractivo).
- ✓ Número de personas que han mostrado interés en su negocio como franquicia.
- ✓ Contacto con el mercado y evolución del mismo (ubicación).
- ✓ Competencia (operación del negocio, que productos y servicios ofrece cierta empresa).
- ✓ Preferencias del consumidor.

- ✓ Inversión estimada aproximadamente para el montaje de una franquicia del negocio en estudio.

Contrato/acuerdo de confidencialidad. Elaboración de un convenio de confidencialidad o contrato para trabajar con los clientes que tienen interés en franquiciar su negocio, documentación importante que se debe firmar para poder recibir información a detalle de un negocio.

Detalle de la forma de pago para empezar el proceso. Se deberá establecer el tiempo en que se concluirá con el proyecto para la creación de cierta franquicia, el tiempo referencial de este proceso tiene una duración estimada de 6 meses.

Desarrollo de estrategia. Para tener una estrategia sólida es necesario desarrollar un plan de expansión, ubicación geográfica y plan de marketing. El franquiciador necesita tener una operativa de funcionamiento reproducible para poder mantener su negocio en el tiempo y de esta forma asegurar el éxito de este.

¿Qué posición se quiere alcanzar en el mercado de la franquicia? ¿Cómo se pretende conseguirlo? ¿De qué presupuesto se dispone? En esta etapa se debe tener claro que a partir de este momento no se comercializa productos ni servicios, se comercializa negocios y se debe convertir las empresas comerciales en organizaciones empresariales.

Para esto se realizará un organigrama de implementación de la franquicia al cliente y se realizará seguimiento de este.

Entrega del know-how/manual de procesos operativos. Poseer bases firmes, bien consolidadas e identificadas susceptibles para ser reproducidas al franquiciador.

- ✓ Lista de proveedores.

- ✓ Manual de operaciones.
- ✓ Manual de control y supervisión.
- ✓ Manual de capacitación.
- ✓ Manual económico – financiero.
- ✓ Manual de preapertura.
- ✓ Manual de imagen corporativa.
- ✓ Manual de software (si fuera el caso).
- ✓ Folletos para promoción de la franquicia.

Gestión financiera. Se realizará un análisis económico del negocio a franquiciar, con el fin de obtener valores que se cobrará a los franquiciados, como se detalla a continuación:

- ✓ Derechos de entrada.
- ✓ Porcentaje de regalías,
- ✓ Publicidad

En este punto también se determinará ciertos valores del proyecto, tales como:

- ✓ Valores sobre inversión requerida para el montaje de un local (equipos, mobiliario, obra civil, instalaciones, inventario de producto).
- ✓ Proyección de ventas estimadas.
- ✓ Proyección de gastos estimados.
- ✓ Índices financieros del negocio: punto de equilibrio, VAN, TIR.

Gestión jurídica. Elaboración del contrato que la franquicia entregará a sus franquiciados, con las respectivas cláusulas para proteger el modelo de negocio, se

determinan responsabilidades que correrán por parte del franquiciador (producto, proveedores, publicidad, *merchandising*, escaparatismo, formación, renovaciones, etc.).

Ayuda al franquiciado en temas referentes a: producto, decoración, comercialización, imagen corporativa, administración, etc. No existe un modelo único de contrato de franquicia puesto que las cláusulas del mismo variarán dependiendo del tipo de proyecto.

Programas formativos (servicio opcional). En lo que se refiere a las capacitaciones estas variaran dependiendo de la cantidad de horas según el negocio, el programa de entrenamiento se deberá realizar en varias etapas:

- ✓ Una formación teórica referente a los aspectos relativos al negocio y al sistema de franquicia que por lo general se desarrollará en las instalaciones de la central franquiciadora.
- ✓ Una formación práctica para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la fase inicial, bajo la supervisión directa de personal especializado del franquiciante.

Asistencias (servicio opcional). Servicio de acompañamiento durante el primer trimestre por un asesor de franquicias, para solventar posibles dudas sobre el manejo del negocio, la matriz de un negocio a franquiciar deberá contar con ciertas características para poder conllevar el control y al mismo tiempo brindar la ayuda que cada franquiciador necesitará (por ejemplo, temas concernientes al producto, proveedores, publicidad, *merchandising*, escaparatismo, formación, renovaciones, etc.). Todo esto dependerá del volumen de franquiciados que se desee alcanzar y será llevado paulatinamente según las circunstancias que se presenten, es decir dependerá de cada proyecto.

Entender las dudas y necesidades que el franquiciado presenta, iniciar el proceso con la determinación de recursos humanos, personal indicado para dicho trabajo, formación, pedidos, adecuación, publicidad, etc.

En caso de necesitar abrir más de 3 sitios al mismo tiempo FRANCHISE estará en capacidad de brindar su ayuda en temas a pedidos de formación, adecuación, publicidad, etc., gracias a la estructura organizada y específica que dispone FRANCHISE podrá solventar estos requerimientos.

Integrar nuevos franquiciados a la red (servicio opcional). La empresa FRANCHISE ofrece sus clientes, el servicio de promocionar sus negocios mediante LinkedIn, email marketing, seminarios, prensa, relaciones públicas, ferias de franquicia, acciones sobre bases de datos, etc. Está claro que habrá clientes que no tengan los fondos necesarios para contratar este servicio, por lo cual, FRANCHISE podría revisar los contactos que el franquiciador disponga para estudiar y entregar una asesoría adecuada y de gran ayuda, se necesitará completar con la siguiente información:

- Diseño de plan de desarrollo (determinar objetivos del franquiciador).
- Determinar el presupuesto requerido del franquiciador (medios necesarios por parte de los franquiciados, personal requerido por parte de los franquiciados, etc).
- Generación y gestión de contactos, reuniones y seguimiento de los potenciales franquiciados, selección de ubicaciones y firma de contratos.

Plan económico-financiero

Inicialmente se analizarán las inversiones, costos y gastos en los que la empresa FRANCHISE incurrirá, además de efectuar la evaluación financiera mediante el estado de

situación inicial, estado de resultado, flujo de efectivo, y de los indicadores financieros como son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)

El análisis económico financiero pretende cuantificar el monto de los recursos económicos que se necesitan para la realización del proyecto, así como determinar los costos totales en los que se incurrirán y otros indicadores que permitirán conocer la rentabilidad de la empresa. El estudio financiero del proyecto permitirá conocer la inversión que se requiere para la implementación de la empresa, su cronograma de inversiones, financiamiento, costos operativos, capital de trabajo, flujo de caja, capacidad de pago, indicadores de evaluación financiera, valor actual neto, tasa interna de retorno

Inversión inicial y financiación

En este apartado se detalla cada uno de los rubros que conforman la parte fija en dinero de la inversión, a continuación, en la tabla 21 se detallan:

Tabla 21.
Inversión inicial

Inversión	Valor inicial (USD)
Activo fijo	3.481,00
Capital de trabajo	10.789,22
Bancos	20.729,78
Total	35.000,00

El monto total de la inversión asciende a la cantidad de \$ 35.000,00 dólares de los cuales se financiará el 100% con recursos propios.

El Capital de trabajo (Tabla 22) del que se deberá disponer para poner en marcha el proyecto consta de la mano de obra indirecta, insumos anuales, gastos de administración. En total será \$ 10.789,22 dólares para tres meses de desfase, periodo que se espera sea suficiente para arrancar con las ventas y recuperar cartera, dejando que el proyecto se auto financie.

Tabla 22.
Capital de trabajo

Detalle	Total mensual (USD)	Total tres meses (USD)
Gastos de constitución		795,38
Registro online en la Superintendencia de compañías		500,00
Pago en notaría para constitución de la empresa		172,88
Facturación electrónica		70,00
Obtención del permiso Municipal		52,50
Gastos de Marketing		849,99
La Voz de Tomebamba - 102.1 FM	183,33	549,99
Google Adds	50,00	150,00
Asistencia de eventos	8,33	24,99
Material promocional	41,66	124,98
Mano de obra indirecta	2531,64	7594,92
Elemento promocional		705,75
Diseño de página web dinámica	100,00	300,00
Imagen corporativa	108,58	325,75
Inscripción servicio de internet	26,67	80,00
Suministros		171,18
Suministros de oficina	27,50	82,50
Suministros de limpieza	29,56	88,68
Arriendo	224,00	672,00
Inversión inicial		
Total Capital de Trabajo		10.789,22

Estimación de costes

A continuación, se detallará la estimación de costes que se menciona en cada uno de los capítulos anteriores, donde se definen las actividades y estrategias de la empresa.

Tabla 23.
Estimación de costes

Detalle	Costo anual	Costo fijo		Costo variable	
		%	USD	%	USD
Sueldos y Salarios	30379,68	100	30379,68		
Publicidad	3.400	100	3400		
Depreciaciones activos fijos	1046.33	100	1046.33		
Arriendo	2688	100	2688		
Suministros de oficina	330	50	165	50	165
Suministros de limpieza y aseo	346,28	60	207,76	40	138,57
Total	38190.29		37886,77		303.57
Total suministros de limpieza y aseo valor anual					3642,84

Estimación de ingresos

Para realizar la estimación de los ingresos se tomó como base el precio promedio de USD \$ 10.000 dólares que corresponde al servicio de asesoría completa, \$ 3.800 dólares en promedio que corresponde a asesorías parciales en la creación de empresas franquiciadoras y finalmente se tomó también el valor de \$ 50,00 dólares que corresponde al valor de asesorías personalizadas por hora, los ingresos se proyectan a 4 años y tiene un incremento anual a partir del segundo año del 15%, a continuación, en la tabla 24 se presenta:

Tabla 24.
Estimación de Ingresos

Servicios	Número de trabajos a realizar	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Creación de franquicia completa	4	40000,00	46000,00	52900,00	60835,00
Creación de franquicia no completa	4	15200,00	17480,00	20102,00	23117,30
Asesorías personalizadas	60	3000,00	3450,00	3967,50	4562,63
Total de ingresos (USD)		58200,00	66930,00	76969,50	88514,93

El estado de situación inicial o balance general (tabla 25) y balance general proyectado (tabla 26) incluye todos los recursos, obligaciones y patrimonio de la empresa, es decir los activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 25.
Balance de situación inicial

Activos		Pasivos	
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Efectivo y sus equivalentes	31,519	Cuentas a pagar L/P	0
Activo Fijo	3481,00	Total Pasivo	0
Equipos de oficina	855,00		
Equipos de computo	2626,00		
Total de Activos	35.000	Total Pasivos + Patrimonio	35.000

Tabla 26.
Balance General proyectado

Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente	31.519,00	40.674,04	51.695,29	64.083,06	77.514,13	92.202,80
Bancos	20.729,78	29.884,82	40.906,07	53.293,84	66.724,91	81.413,58
Capital de trabajo	10.789,22	10.789,22	10.789,22	10.789,22	10.789,22	10.789,22
Activo fijo	3.481,00	3.481,00	3.481,00	3.481,00	3.481,00	3.481,00
Equipo de oficina	855,00	855,00	855,00	855,00	855,00	855,00
Equipo de computo	2.626,00	2.626,00	2.626,00	2.626,00	2.626,00	2.626,00
(-) Depreciación acumulada activos		-1.046,33	-2.092,66	-3.138,99	4.185,32	5.231,65
Total Activos	35.000,00	44.155,04	55.176,29	67.564,06	80.995,13	95.683,80
Pasivos						
Pasivo largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Pasivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimonio						
Capital social	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Utilidades retenidas		8.108,71	18.083,63	29.425,07	42.685,14	57.202,81
Total Pasivo + Patrimonio	35.000,00	43.108,71	53.083,63	64.425,07	77.685,14	92.202,81

Flujo de caja y estado de resultados proyectado

Estado de Pérdidas y Ganancias. El estado de resultados conocido también como estado de pérdidas y ganancias presenta el resultado de las operaciones provenientes del uso de los recursos en un periodo de tiempo determinado (1 año), para que una empresa pueda continuar en operación debe ser capaz de generar resultados positivos. En la siguiente tabla 24 se muestra el estado de resultados del proyecto en estudio.

Tabla 27.
Estado de Pérdidas y Ganancias

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio brindado	58200,00	66930,00	76969,50	88514,93	101792,16
(-) Costo del servicio	6984,00	7053,84	7124,38	7195,62	7267,58
Utilidad bruta	51216,00	59876,16	69845,12	81319,30	94524,59
Gastos					
Sueldos	30379,68	36455,62	43746,73	52496,08	62995,29
Gastos generales	1445,60	1498,65	1553,65	1610,66	1669,77
Suministros de oficina	330,00	342,11	354,66	367,67	381,16
Suministros de limpieza y aseo	346,28	358,98	372,15	385,80	399,95
Gastos de constitución	795,38				
Publicidad	3400,00	3940,00	4531,00	5210,65	5992,25
Depreciación	1046,33	1046,33	1046,33	171,00	171,00
Arriendo	2688,00	2688,00	2688,00	2688,00	2688,00
Total, gastos	40431,27	46329,69	54292,52	62929,86	74297,41
UAI	10784,73	13546,47	15552,60	18389,45	20227,17
(-) Participación laboral 15%	1617,71	2031,97	2332,89	2758,42	3034,08
Utilidad antes de imp. renta	9167,02	11514,50	13219,71	15631,03	17193,10
(-) Impuesto a la renta 22%	2016,74	2533,19	2908,34	3438,83	3782,48
Utilidad neta	7150,28	8981,31	10311,37	12192,20	13410,62

Este es el estado de pérdidas y ganancias que está previsto, generará ganancias incluso en el primer año, sobre todo gracias a los costos reducidos y los contactos clave para obtener los primeros clientes de pequeñas y medianas empresas a las cuales se asesorará y hará la gestión para la creación de franquicias.

Flujo de caja proyectado. El flujo de caja proyectado e presenta el resultado de las operaciones provenientes del uso de los recursos en un periodo de tiempo determinado (1 año), para que una empresa pueda continuar en operación, debe ser capaz de generar

resultados positivos. En la siguiente tabla 28 se muestra el estado de resultados del proyecto en estudio.

Tabla 28.
Flujo de caja proyectado

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	35.000,00				
Ingresos	-				
Servicio brindado		58.200,00	66.930,00	76.969,50	88.514,93
Egresos					
Costo de servicio		6.984,00	7.053,84	7.124,38	7.195,62
Gastos generales de administración	-				
Sueldos		30.379,68	36.455,62	43.746,73	52.496,08
Suministros de oficina		330,00	342,11	354,66	367,67
Suministros de limpieza y aseo		346,28	358,98	372,15	385,80
Gasto de constitución		795,38			
Publicidad		3.400,00	3.940,00	4.531,00	5.210,65
Depreciación		1.046,33	1.046,33	1.046,33	171,00
Arriendo		2.688,00	2.688,00	2.688,00	2.688,00
Pagos participación. a trabajadores e impuestos		4.121,62	5.070,21	5.764,81	6.740,04
Capital de trabajo (Gastos)	10.789,22				
Total Gastos		50.091,29	56.955,08	65.628,06	75.254,85
Total, flujos	35.000,00	8.108,71	9.974,92	11.341,44	13.260,07
Inversiones					
Activos fijos	-5.126,00				
Bancos	-				
Capital de trabajo	19.084,78				
	-				
	10.789,22				
Depreciaciones		1.046,33	1.046,33	1.046,33	171,00
Valor residual					
Recuperación capital de trabajo					
Flujo neto de caja	-	9.155,04	11.021,25	12.387,77	13.431,07
	35.000,00				

Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)

Un proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN), es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual, el cálculo del VAN y el TIR se lo representa en la tabla 29.

Tabla 29.
Cálculo del VAN y TIR

Tasa descuento	0,1448
Años	Flujos
Inversión	-35.000,00
Año 1	8.196,61
Año 2	10.027,64
Año 3	11.357,70
Año 4	12.363,20
Año 5	13.581,62
Total	55.526,77
VAN	1.486,57
TIR	16%

El VAN, es de \$1.486,57 representando el valor que los inversionistas habrán acumulado luego de haber recuperado la inversión total del proyecto traído a valor presente. La TIR es igual al 16% lo que equivale a decir que, por cada dólar invertido en el proyecto, los inversionistas obtendrán un 16% de rentabilidad por encima del costo de oportunidad.

Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se requiere detallar los gastos fijos y variables del proyecto, por lo que a continuación se presenta dichos gastos:

Tabla 30.
Punto de equilibrio (% ventas y costos)

Conceptos/ años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	58.200,00	66.930,00	76.969,50	88.514,93	101.792,16
Costos fijos	47.415,27	53.383,53	61.416,90	70.125,48	81.564,99
Costos variables	737,25	774,11	812,82	853,46	896,13
Costos totales	48.152,52	54.157,64	62.229,72	70.978,94	82.461,12
Punto de equilibrio (\$)	48023,61	54008,18	62072,40	70808,21	82289,43

El punto de equilibrio indica el porcentaje de ventas que se debe tener para cubrir los costos totales, sin que se tenga ganancias, es lo mínimo que se debe vender en porcentaje y en valor (\$) para no tener pérdidas.

Para calcular el margen de contribución es necesario conocer el precio de venta unitario y el costo variable unitario tomado como referencia el primer año, para realizarlo se tomará los datos de las tablas 23 y 24 por lo que se tiene:

$$Mc = PVU - CVU$$

$$Mc = 58.200 - 3642.84 = 54.557,16$$

$$Pe = \frac{37.886,77}{54.557,16} = 0.69 = 69\%$$

El resultado se lo interpreta que con el 69% de las ventas, es decir de los servicios brindados por FRANCHISE en el año; la cantidad de horas de asesoramiento y de franquicias que se deberá brindar para llegar al punto de equilibrio son 1164 horas de

asesoría personalizada. Adicional del paquete de servicios como creación de franquicias, capacitaciones y asesorías, búsqueda de franquiciados y registro de marca.

Matriz de resultados de factibilidad de la inversión

Seguidamente se presenta un cuadro resumen como una matriz del estudio de factibilidad del proyecto

Tabla 31.
Matriz del estudio de factibilidad del proyecto

Datos	
Valor actual Neto VAN (USD)	1.486,57
Tasa interna de retorno TIR (%)	16
Punto de equilibrio año 1 (USD)	48023,61

Como se puede observar en la tabla 31 y de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la evaluación financiera efectuada se logra determinar que el proyecto propuesto si es factible, considerando que se obtuvo un VAN de \$ 1486.57 dólares el cual representa el valor que el inversionista habrá acumulado luego de haber recuperado la inversión total, con una tasa interna de retorno del 16% lo que equivale a decir que por cada dólar invertido en el proyecto, el inversionista recibirá un 16% de rentabilidad por encima del costo de oportunidad. Cabe señalar que el punto de equilibrio será de \$ 48023.61 dólares en el primer año.

Análisis de riesgos

Un análisis de riesgos es el estudio de las causas de las posibles amenazas y probables eventos no deseados, así como los daños y consecuencias que éstas puedan producir. Se trata de un proceso sistemático que planifica, identifica, analiza, responde y controla los riesgos de un proyecto.

Las amenazas son actos que pueden afectar negativamente a cualquiera de los elementos del proyecto, si en estos elementos existe una vulnerabilidad, es el momento en el que la probabilidad de que se ponga en riesgo el proyecto sea más elevada. A continuación, en las tablas 32 y 33 se presentan unos posibles escenarios que se pueden presentar.

Escenario 1: aumento de ingresos por expansión

Tabla 32.

Escenario 1, aumento de ingresos por expansión

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio brindado	90000,00	103500,00	119025,00	136878,75	157410,56
(-) Costo del servicio	6984,00	7053,84	7124,38	7195,62	7267,58
Utilidad bruta	83016,00	96446,16	111900,62	129683,13	150142,98
Gastos					
Sueldos	30379,68	36455,62	43746,73	52496,08	62995,29
Gastos generales	1445,60	1498,65	1553,65	1610,66	1669,77
Suministros de oficina	330,00	342,11	354,66	367,67	381,16
Suministros de limpieza y aseo	346,28	358,98	372,15	385,80	399,95
Gastos de constitución	795,38				
Publicidad	3400,00	3940,00	4531,00	5210,65	5992,25
Depreciación	1046,33	1046,33	1046,33	171,00	171,00
Arriendo	2688,00	2688,00	2688,00	2688,00	2688,00
Total gastos	40431,27	46329,69	54292,52	62929,86	74297,41
UAI	42584,73	50116,47	57608,10	66753,27	75845,57
(-) Participación laboral 15%	6387,71	7517,47	8641,21	10012,99	11376,84
Utilidad antes de imp. renta	36197,02	42599,00	48966,88	56740,28	64468,74
(-) Impuesto a la renta 22%	7963,34	9371,78	10772,71	12482,86	14183,12
Utilidad neta	28233,68	33227,22	38194,17	44257,42	50285,61

En el caso que el modelo de negocio sea un éxito se aumentará el recurso humano de forma eficiente y eficaz para que de esta forma abrir varias oficinas estratégicamente ubicadas en las ciudades más importantes de Ecuador.

Escenario 2: caída de las ventas

Tabla 33.
Escenario 2, caída de las ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio brindado	43.200,00	41.040,00	38.988,00	37.038,60	35.186,67
(-) Costo del servicio	12.960,00	13.089,60	13.220,50	13.352,70	13.486,23
Utilidad bruta	30.240,00	27.950,40	25.767,50	23.685,90	21.700,44
Gastos					
Sueldos	30.379,68	36.455,62	43.746,73	52.496,08	62.995,29
Gastos generales	1.445,60	1.498,65	1.553,65	1.610,66	1.669,77
Suministros de oficina	330,00	342,11	354,66	367,67	381,16
Suministros de limpieza y aseo	346,28	358,98	372,15	385,80	399,95
Gastos de constitución	795,38				
Publicidad	3.400,00	3.940,00	4.531,00	5.210,65	5.992,25
Depreciación	6.393,83	6.393,83	6.393,83	4.895,50	4.895,50
Arriendo	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Total gastos	49.090,77	54.989,19	62.952,02	70.966,36	82.333,91
UAII	-18.850,77	-27.038,79	-37.184,52	-47.280,46	-60.633,47
(-) Participación laboral 15%	-2.827,62	-4.055,82	-5.577,68	-7.092,07	-9.095,02
Utilidad antes de imp. renta	-16.023,15	-22.982,97	-31.606,84	-40.188,39	-51.538,45
(-) Impuesto a la renta 22%	-3.525,09	-5.056,25	-6.953,51	-8.841,45	-11.338,46
Utilidad neta	-12.498,06	-17.926,72	-24.653,34	-31.346,94	-40.199,99

En este escenario a término de cada año se analizará en una junta general las posibles estrategias viables, para poder cambiar esta situación en caso de creerlo posible e inyectando liquidez a la empresa a través de préstamos bancarios e incluso captando nuevos inversionistas o en último caso se planteará la disolución de la misma.

Plan de control y contingencias

Cuadro de mando integral

La empresa utilizará la herramienta de gestión empresarial llamada cuadro de mandos integral, para medir la evolución de la compañía y el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de los resultados de los procesos. A continuación, en la figura 25 se presenta el cuadro de mando de FRANCHISE, bajo 4 perspectivas:

- Financiera.
- Atención al cliente.
- Procesos internos.
- Aprendizaje y conocimiento.

Diagrama causa y efecto entre factores		Programa de acción	
Financiero	Crecimiento de los beneficios a través de las ventas	Reproducción de costes y optimización de recursos	* Seguimiento a los objetivos de las ventas de los consultores. * Optimización del pasivo circulante a través de revisiones periódicas de las condiciones bancarias, ajustar el fondo de maniobra
Cientes	Mejorar la atención al cliente	Fidelización de los clientes	* Formularios de evaluación al cliente. * Seguimiento post venta de los servicios ofrecidos.
Procesos Internos	Optimización del proceso de generación de creación de franquicias	Optimizar actividades de marketing	* Reuniones al finalizar los proyectos para identificar falencias y mejoras. * Revisiones trimestrales de la efectividad de las estrategias.
Aprendizaje y conocimiento	Motivación y satisfacción	Optimizar el nivel de competencias del personal	* Formaciones constantes * Evaluaciones de desempeño y retroalimentación.

Figura 25. Cuadro de mando integral FRANCHISE

Indicadores de proceso

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos considerados para cada una de las perspectivas, a continuación, se detallarán los indicadores de gestión de FRANCHISE que llevarán a conseguir los objetivos de la compañía y preparar el camino para poder posicionarse como empresa según lo establece la visión de la empresa

Perspectiva	Objeto	Indicador	Frecuencia	Meta	Responsable
Financiero	* Crecimiento de los beneficios a través de las ventas.	% de ventas reproducción de gastos de explotación	Trimestral	8 Consultorías	Departamento Finanzas
	* Reducción y optimización de recursos		Anual	20%	Departamento Finanzas
Cientes	Mejorar la atención al cliente, fidelización de los clientes.	*Encuesta de satisfacción	Semestral	90%	Departamento Comercial
Procesos Internos	*Optimización del proceso de generación de creación de franquicias	*Retroalimentación Cliente	Reunión trimestral	90%	Departamento de procesos
	* Optimizar actividades de marketing	* Indicadores de Marketing		90%	
Aprendizaje y conocimiento	* Motivación y Satisfacción	*Evaluación de desempeño	Anual	95%	Departamento de Recursos Humanos.
	* Optimizar el nivel de competencias del personal				

Figura 26. Indicadores de gestión

Plan de contingencia

A continuación, se presenta el análisis de tres escenarios figura 27,28 y 29, de los cuales se da a conocer las consecuencias derivadas de ellos y se puede llegar a identificar las medidas a adoptar:

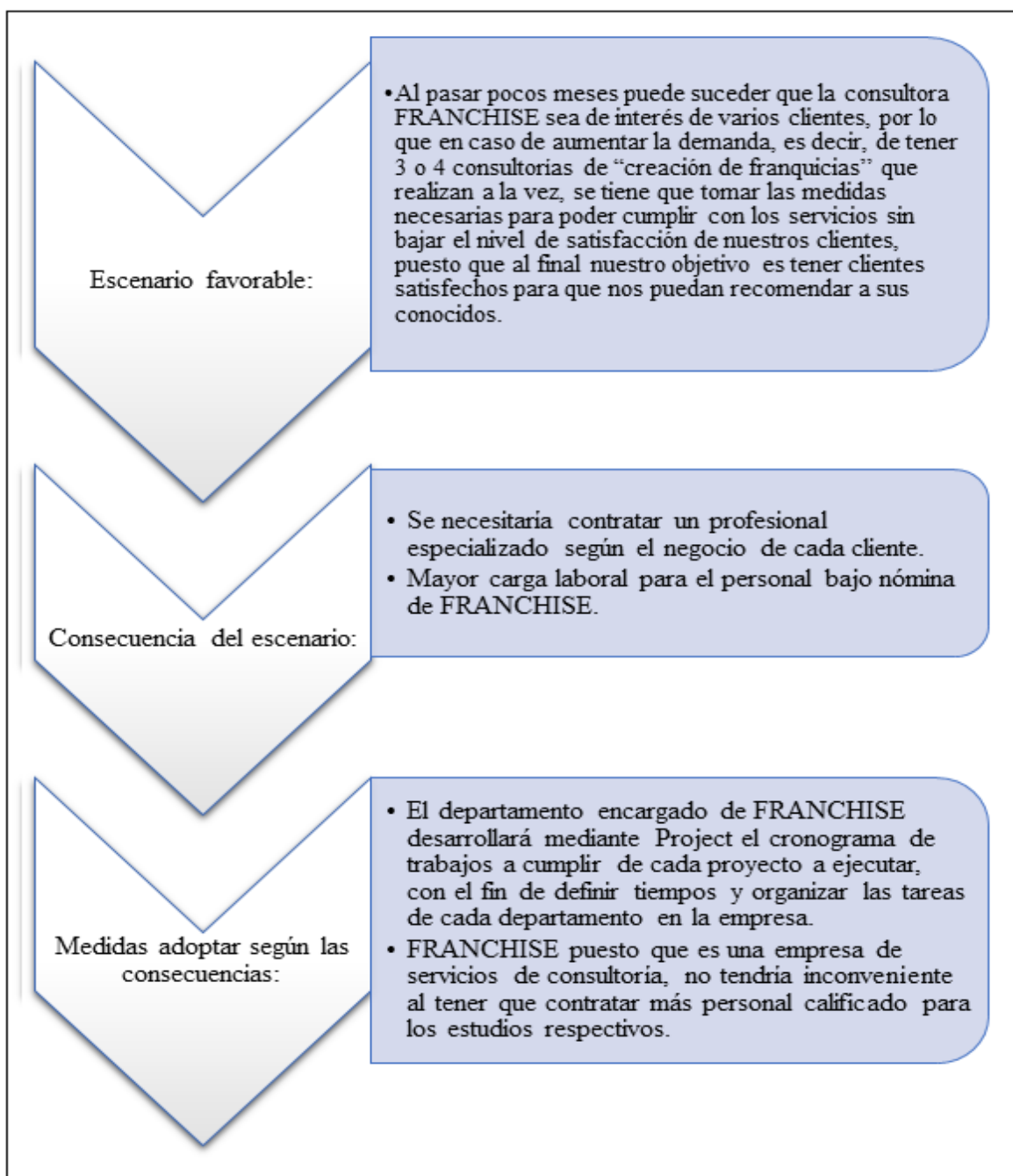


Figura 27. Escenario 1 plan de contingencia

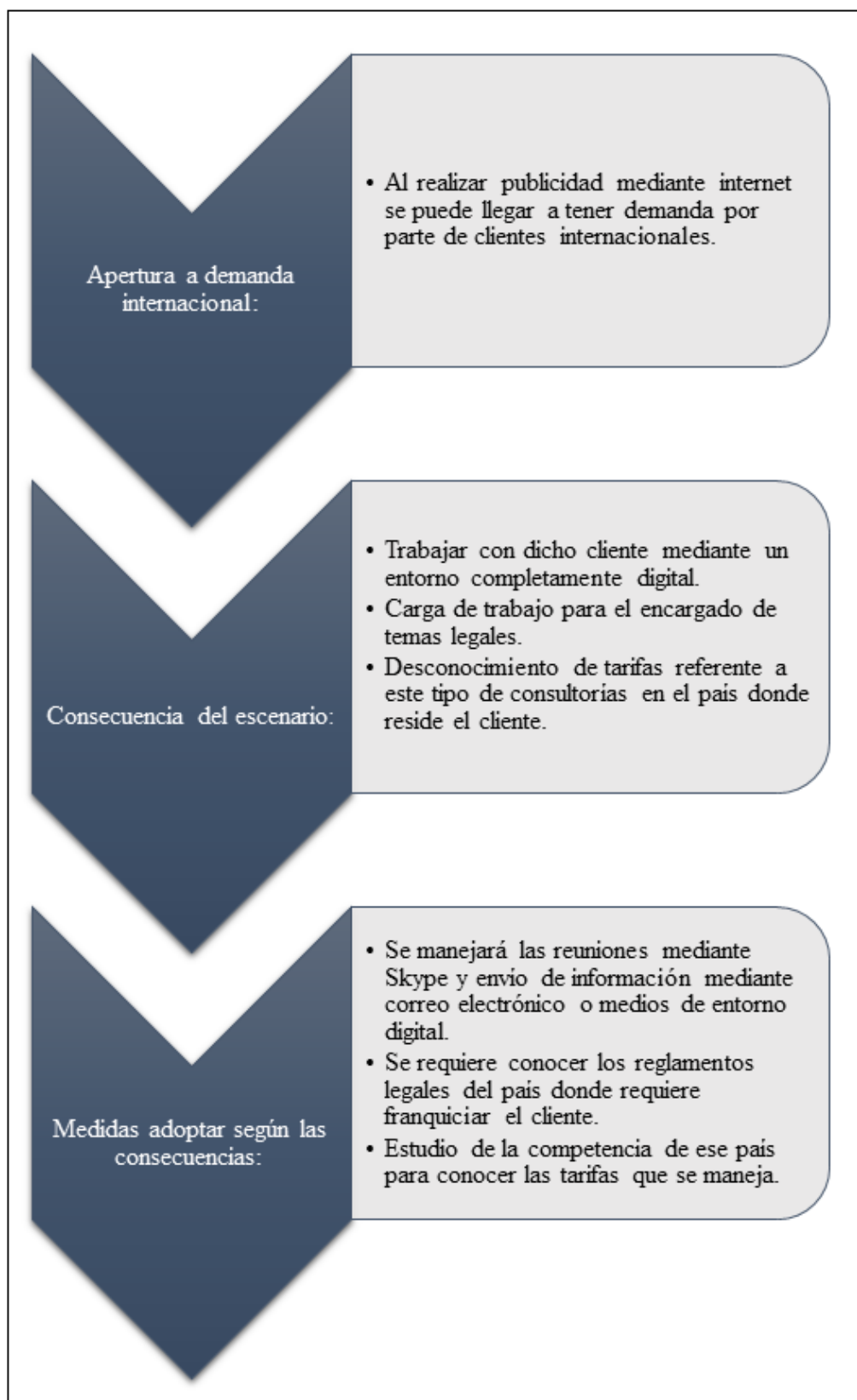


Figura 28. Escenario 2 plan de contingencia

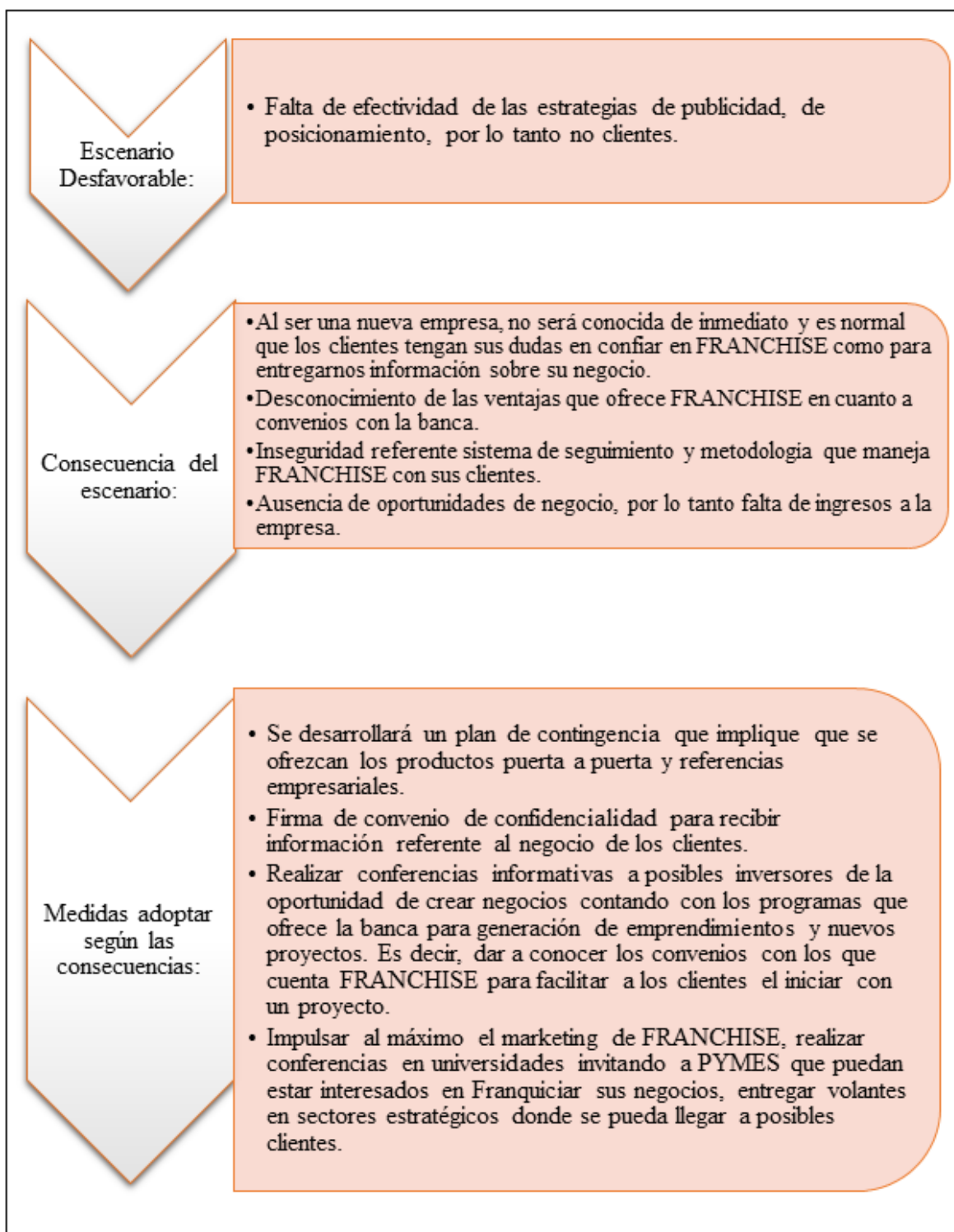


Figura 29. Escenario 3 plan de contingencia

Conclusiones de la propuesta

Para finalizar se puede concluir que franquiciar un negocio tiene muchos más beneficios como los siguientes:

- ✓ Creación de una gran fuente de ingresos pasivos.
- ✓ Poder abrirse a nuevos mercados
- ✓ Aumentar la notoriedad de su marca y un incremento de valoración de la misma en por lo menos un 11%
- ✓ Las franquicias tienen una mayor tasa de éxito que las empresas de nueva creación.
- ✓ Las franquicias ofrecen la independencia de la propiedad de una pequeña empresa respaldada por los beneficios de una red de grandes empresas.
- ✓ Una franquicia puede llegar a garantizar un 80% de rentabilidad.

Conclusiones

- ✚ Formar una empresa de consultoría de franquicias para mipymes de la ciudad de Cuenca focalizada en el sector alimenticio, es un negocio rentable y sostenible, desde el punto de vista comercial, económico y financiero.
- ✚ El estudio estuvo direccionado a comprobar la factibilidad comercial y financiera para la puesta en marcha de una empresa dedicada a la asesoría de franquicias para las mipymes del sector alimenticio de la ciudad de Cuenca. En la fundamentación teórica del proyecto se abordaron temas relacionados a las franquicias y sus beneficios, siendo la base de la investigación, incluyendo la presentación de planes de negocio que fueron utilizados como referencia para el desarrollo de la propuesta. También se realizaron entrevistas a expertos y se consultaron estudios realizados por otros autores direccionados sobre las consultorías de franquicias, presentando excelentes resultados que respaldan la oferta planteada.
- ✚ Existe un incremento en el mercado de las mipymes en la ciudad de Cuenca que tienen la necesidad de los sistemas de gestión de la empresa; por lo que el catálogo de servicios es un instrumento de gran valor en términos de rentabilidad y estrategia para los clientes.
- ✚ Entre los factores atractivos de este negocio de consultoría de gestión de franquicias es que no requiere una gran inversión inicial, en términos de implementación de estrategias de captación de clientes, como la ejecución de los servicios a negocios interesados en crecer bajo este modelo.
- ✚ El mercado de la consultoría es muy competitivo debido a que se cuentan con competidores tanto nacionales como extranjeros, consultoras grandes y pequeñas, así como también profesionales independientes. La diferencia de FRANCHISE se basa en

el desarrollo de estrategias de marketing para poder tener una mayor participación en el mercado, las especializaciones en el negocio, el respaldo internacional que se espera obtener a través de certificaciones globales, en la experiencia y en los resultados de sus colaboradores.

- ✚ Los factores claves de éxito de FRANCHISE se enfocará en la orientación a resultados y en la orientación al cliente, enfocándose a proveer un servicio personalizado y de calidad sostenible que permita tener resultados tangibles en términos de rentabilidad para los clientes.
- ✚ En el análisis financiero, el VAN 1.486,57, el TIR 16% y el punto de equilibrio 48023,61 permiten determinar que el proyecto de consultoría es viable.
- ✚ Por medio de la definición de procesos, se pretende que la empresa crezca de forma realista, constante y controlada, permitiendo resolver problemas desde la raíz, optimizar los procesos y trabajar bajo el enfoque de mejora continua que busca alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Recomendaciones

- ✚ Se recomienda que la empresa cuente con el personal calificado para brindar una asesoría de calidad, que cumpla con las necesidades y requerimientos del cliente.
- ✚ La empresa debe contar con las herramientas y material adecuado para cumplir con las expectativas de los potenciales clientes interesados en la consultoría de franquicias.
- ✚ La empresa FRANCHISE debe encontrarse actualizada en los diferentes medios de comunicación que las personas manejan para mantenerlos informados cotidianamente.
- ✚ Es recomendable realizar un seguimiento permanente a las campañas de publicidad de la empresa, pues a través de estas se conseguirán los clientes potenciales.
- ✚ Se deberá mantener la calidad de los servicios brindados conservando el precio, esto permitirá fidelizar a los clientes.
- ✚ La recuperación de la inversión es a mediano plazo, por lo que el proyecto ofrecería seguridad a los inversionistas, debido a que sus intereses están salvaguardados por la óptima recuperación de sus recursos.

Referencias

- Águeda, E. (2014). *Principios de marketing* (Tercera ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Aguilera, A., & Riascos, S. (2015). Efectividad de las TIC en los procesos administrativos de las PYMES de Santiago de Cali – Colombia. *Revista GTI*, 17-30.
- Alfonso, M. d. (2012). *Manual de Consultoría Administrativa* (Primera ed.). México: Plaza y Valdés Editores.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- ASOSE, S. y. (2019). *Serrano y Asociados*. Obtenido de ASOSE: <http://www.asose.org>
- Bermúdez, G. (2002). *La Franquicia: Elementos Relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- Billón, M., & Sanchez, P. (1999). *Ejercicios prácticos de comercio exterior*. Madrid: AKAL.
- Cepeda, J. A. (2009). *Franquicia*. Cid Editor.
- CESLA, C. d. (2018). *Cesla.com*. (U. A. Madrid, Ed.) Obtenido de Círculo de estudios latinoamericanos.
- Cevallos Vera, E., & Ochoa Rivadeneira, G. (2010). *Desarrollo e implemetación de franquicias en el área* . Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de Google Académico: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Cordova, R. (2012). *Proceso administrativo* (Vol. I). México: Red Tercer Milenio S.C.
- Córdova, S., & Morán, C. (2014). Alternativa de financiamiento para pequeñas y mediana empresas familiares del sector comercial de Machala. *Universidad de Especialidades Espiritu Santo*, 25 - 42.
- Da Cruz, J., Teixeira, N., & Monsores, G. (2015). Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. *Anais do XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia–SEGeT, Rezende, RJ*, 12.
- Ecuaf franquicias, E. e. (2018). *Ecuaf franquicias*. Obtenido de Expertos en franquicias en Ecuador: www.ecuaf franquicias.com
- El Comercio, D. (2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-anuncia-incentivos-economicos-empresas.html>.

- FCI, F. C. (2020). *Front Consultig International*. Obtenido de LA primera red internacional de consultores de franquicias de Iberoamérica: <https://franquiciasfci.com/consultoria-en-franquicias/>
- Galindo, C. (2011). *Formulación y evaluación de Planes de negocio*. Bogotá: Ediciones de la U.
- García, D., & Izquierdo, L. (Octubre de 2018). La incertidumbre económica se mantiene en Ecuador: Informe trimestral Julio-septiembre de 2018. *Red Econolatin*, 1-5.
- García, J. (2007). *Planeación estratégica*. México: Trillas.
- Girón Pardo, M. V., & Briones Romero, M. d. (2008). *Implementación de una consultora para asesoramiento en Franquicias internacionales en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Gracia, D., & Edgar, G. (2016). Efecto de la innovación en el crecimiento y el desempeño de las Mipymes de la Alianza del Pacífico. *Estudios Gerenciales*, 326 - 335.
- Grocco, L., & Guttmann, E. (2005). *Consultoria empresarial* (Segunda ed.). Brasil: Saraiva Educação SA.
- Hamilton, M., & Pezo, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Colombia: Edición del convenio de Andrés Bello.
- Hazoury, L. (2009). *Las Franquicias*. Cid Editor.
- Herrera Olalla & Riquelme, A. (2020). *Herrera Olalla & Riquelme Abogados*. Obtenido de <https://www.tuugo.ec/Companies/herrera-olalla-riquelme-abogados/12600052551#!>
- Herrera, R., & Baquero, B. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Google Académico: [www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]% 20Documentos](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos).
- INEC, I. E. (2016). *Ecuadorencifras 2016 (Directorio de empresas)*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
- Jiménez, S. (2013). *Investigación y recogida de información de mercados* (Primera ed.). Málaga: IC Editorial.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Pearson.
- Laitón, S., & López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para America Latina. *Revista EAN*, 163-179.
- Ley de Compañías, G. d. (2017). *GOB.EC*. Obtenido de Ley de Compañías: https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 69-74.

- Medina, P. (2014). *Marca y Comunicación Empresarial*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ministerio de Trabajo, R. d. (20 de Enero de 2020). *Sueldos, Salarios Mínimos sectoriales y tarifas para el sector privado*. Obtenido de Acuerdo No. MDT-2019-395: https://www.tfc.com.ec/uploads/noticia/adjunto/641/SUELDOS__SALARIOS_M%C3%8DNIMOS_SECTORIALES_Y_TARIFAS_PARA_EL_SECTOR_PRIVADO.pdf
- Ministerio de Turismo, R. d. (2019). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de MINTUR: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Muñoz, J. (2008). *Contabilidad financiera*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Neira, S. (2016). *Inclusión financiera de las pymes en el Ecuador*. Santiago: CEPAL.
- Ortega, J. A. (2006). *Análisis de estados financieros : Teoría y aplicaciones*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, S.A.
- Osterwalder, A. (2011). *Modelo Canvas*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.
- Pinaud, N. (2016). *El mercado de las franquicias en Chile*. Santiago: Universidad de Chile.
- Porras, C. D. (2020). *Crecimiento empresarial mediante modelos de franquicias con respecto a las estrategias tradicionalistas en el sector de alimentos en Colombia*. Bogotá: Colegio de estudios superiores de administración CESA.
- Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definición de muestra*.
- Prieto Herrera, J. E. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento Conceptos y plan de negocios*. Mexico: Pearson.
- Prieto, M., Alvarez, J. C., & Herráez, P. (2013). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid: Macmillan Profesional.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación de México.
- Sanchez, M. (2014). *Administración I*. México: Grupo Editorial Patria.
- Silva, H., & González, J. (2014). *Marketing: conceptos y aplicaciones*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Silva, J. E. (Enero - Abril de 2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 116-121.
- SRI, S. d. (08 de 08 de 2019). *SRI*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/>

- Thompson, I. (2009). *Tipos de organigramas*. México: Vértice.
- Torres, J. (2015). *Proyectos de negocios*. Santiago: Universidad de Santiago de Chile.
- Varela, P. D. (2019). *Análisis de los factores claves para el éxito y rentabilidad de la inversión en franquicias disponibles en Argentina*. Rosario: Universidad Siglo 21.
- Vargas, A. (2013). *Marketing y plan de negocio de la microempresa* (Primera ed.). Málaga: IC Editorial.
- Vera, M., & Melgarejo, Z. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *INNOVAR* , 149 - 160.
- WEF, W. E. (2019). *World Economic Forum, Economic profiles*. Obtenido de El informe de competitividad global 2018: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/?doing_wp_cron=1544183668.0500319004058837890625#economy=ECU
- Zevallos, E. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la Cepal*, 53-70.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta empresa FRANCHISE

Estimado cliente, primero un saludo cordial, la empresa FRANCHISE requiere conocer la aceptación de un servicio que brinde asesorías para la implementación de franquicias en la ciudad de Cuenca, por este motivo es necesario que por favor nos ayude respondiendo las siguientes preguntas

1. ¿Le gustaría franquiciar su negocio?

Sí ___

No ___

2. ¿Conoce alguna empresa que le pueda ayudar para Franquiciar su negocio?

Sí ___

No ___

Si su respuesta es SI, por favor indicar que empresa: _____

3. ¿Contrataría a especialistas para realizar un estudio sobre Franquiciar su negocio?

Sí ___

No ___

4. ¿Cree importante que expertos le guíen en el proceso de creación de Franquicia?

Sí ___

No ___

5. ¿Cuánto pagaría por un estudio para su negocio?

\$1.500 a \$5.000 ___

\$6.000 a \$10.000 ___

\$11.000 a \$15.000 ___

Muchas gracias

Apéndice B. Banco de preguntas para entrevista de la empresa FRANCHISE

Estimado cliente, primero un saludo cordial, la empresa FRANCHISE requiere conocer la aceptación de un servicio que brinde asesorías para la implementación de franquicias en la ciudad de Cuenca, por este motivo es necesario que por favor nos ayude respondiendo las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es la realidad de las pymes en el Ecuador?
2. ¿Qué deberían hacer las pymes en el Ecuador para afrontar la crisis?
3. ¿Cómo se podría evitar que la mayor parte de las pequeñas empresas en el Ecuador sean de ciclo corto?
4. ¿Cómo identificar que un negocio está listo para expandirse y franquiciar su marca?
5. ¿Qué deben hacer las pymes para poder replicarse y franquiciar sus marcas de forma óptima?
6. ¿Cuáles son los factores más relevantes para que una franquicia tenga éxito?
7. ¿Cómo escalar correctamente un negocio?
8. ¿Puntos principales a determinar si un negocio del sector alimenticio es franquiciable o no?
9. ¿Cuáles son los rasgos principales de los negocios que triunfan en franquicia?
10. ¿Cuáles son los factores relevantes que usted considera para éxito de un negocio del sector alimenticio?
11. ¿Desde su punto de vista cuales son los puntos más importantes a reforzar por parte de las mis pymes para poder desarrollarse correctamente?
12. ¿La Franquicia como alternativa de inversión en la actividad comercial, es más rentable y segura que una inversión en un negocio independiente?
13. ¿Cuál es el elemento diferenciador que usted buscó para escoger el tipo de franquicia?
14. ¿Qué factores considera usted que son importantes para atraer a los clientes a un local de una franquicia?

15. ¿Al momento de seleccionar una franquicia que factores determinan en la elección de una franquicia local o una franquicia extranjera?
16. ¿Qué determina si un negocio del sector alimenticio es franquiciable o no?
17. ¿Cuáles considera usted que son los riesgos y limitaciones de una franquicia?

Muchas gracias



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Marcelo Vicente Marcillo Córdova, con C.C: # 010497070-2 autor del trabajo de titulación: *Análisis, diagnóstico y puesta en marcha de la empresa FRANCHISE consultora de franquicias en la ciudad de Cuenca* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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 pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 de diciembre de 2020

f. _____

Nombre: MARCELO MARCILLO

C.C: 010497070-2

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis, diagnóstico y puesta en marcha de la empresa FRANCHISE		
consultora de franquicias en la ciudad de Cuenca			
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Marcillo Córdova Marcelo Vicente		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Salazar Raymond María Belén / Garcés Silva Magaly		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02/12/2020	No. DE PÁGINAS:	137
ÁREAS TEMÁTICAS:	Ciencias económicas y empresariales		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Consultoría, Modelo, Franquicias, MiPymes		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El siguiente proyecto de investigación presenta el tema: análisis, diagnóstico y puesta en marcha de la empresa FRANCHISE consultora de franquicias en la ciudad de Cuenca; teniendo como objetivo principal diseñar un modelo de negocio para evaluar la factibilidad comercial y financiera para la implementación de una empresa de consultoría de procesos específicamente consiste en la creación de una consultoría de gestión de franquicias enfocado a pequeñas, MiPymes e inversionistas de la ciudad de Cuenca. En el capítulo I se desarrolló el marco teórico basándose en información de diversos autores y fuentes confiables; en el capítulo II se realizó el marco referencial tomando como punto de partida distintivos estudios realizados en el extranjero, dentro del país y en la ciudad de Cuenca sobre empresas que realizan asesorías sobre franquicias. En el capítulo III se describe la metodología que se utilizó, para la investigación de mercados se encuestó a 56 MiPymes domiciliadas en la ciudad de Cuenca las cuales fueron seleccionadas por el método no probabilístico por conveniencia, los resultados de la investigación permitieron identificar el mercado objetivo que se analizó. En el capítulo IV se estudió el aspecto financiero llegando a la conclusión que se necesitarán \$ 35.000 dólares para la creación del proyecto, así como para disponer de suficientes fondos propios durante los primeros tres años, además se tiene un VAN positivo de 1.486,57 y una TIR del 16%.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-07-2838103 / 0963178353	E-mail: marcelo.marcillo@cu.ucsg.edu.ec/ markzaga@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	