



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Profesionalización del emprendimiento familiar del sector
gastronómico LA VAQUERITA como decisión estratégica para su
crecimiento.**

AUTORAS:

**Carrión Díaz, Verónica Eduarda
Moreira Intriago, Melissa Gabriela**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Ing. Traverso Holguin Paola Alexandra, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

04 de septiembre del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Carrión Diaz Verónica Eduarda y Moreira Intriago Melissa Gabriela**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

TUTORA

Ing. Traverso Holguin Paola Alexandra, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Econ. Pico Versoza, Lucia Magdalena, Mgs.

Guayaquil, a los 04 del mes de septiembre del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Carrión Diaz, Verónica Eduarda**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Profesionalización del emprendimiento familiar del sector gastronómico LA VAQUERITA como decisión estratégica para su crecimiento** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 04 del mes de septiembre del año 2024

LA AUTORA

Carrión Diaz, Verónica Eduarda



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Moreira Intriago, Melissa Gabriela**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Profesionalización del emprendimiento familiar del sector gastronómico LA VAQUERITA como decisión estratégica para su crecimiento** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 04 del mes de septiembre del año 2024

LA AUTORA

Moreira Intriago, Melissa Gabriela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Carrión Diaz, Verónica Eduarda

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Profesionalización del emprendimiento familiar del sector gastronómico LA VAQUERITA como decisión estratégica para su crecimiento**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 04 del mes de septiembre del año 2024

LA AUTORA:

Carrión Diaz, Verónica Eduarda



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Moreira Intriago, Melissa Gabriela

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Profesionalización del emprendimiento familiar del sector gastronómico LA VAQUERITA como decisión estratégica para su crecimiento**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 04 del mes de septiembre del año 2024

LA AUTORA:

Moreira Intriago, Melissa Gabriela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

veronica.carrion_melissa.moreira

3%
Textos sospechosos

< 1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
2% Idiomas no reconocidos (ignorado)
7% Textos potencialmente generados por IA (ignorado)

Nombre del documento: veronica.carrion_melissa.moreira.pdf
ID del documento: 98a11353827224088bf4327261f194051ce4700f
Tamaño del documento original: 2,26 MB
Autores: []

Depositante: Paola Alexandra Traverso Holguin
Fecha de depósito: 21/8/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 21/8/2024

Número de palabras: 41.708
Número de caracteres: 298.639

TUTORA

Ing. Traverso Holguin, Paola Alexandra, Mgs.

ESTUDIANTE

Carrión Díaz, Verónica Eduarda

ESTUDIANTE

Moreira Intriago, Melissa Gabriela

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido fundamentales en la realización de esta tesis.

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza, por mantenerme con vida y por las fuerzas necesarias para superar los desafíos a lo largo de este proceso.

A mis padres, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante. Su confianza en mí ha sido un pilar en mi vida y en este proyecto.

A mi abuelita, cuyo legado y sabiduría siguen siendo una fuente de inspiración. Aunque ya no está con nosotros, su memoria vive en cada paso que doy.

A los colaboradores de Vaquerita que, lamentablemente, fueron víctimas de la inseguridad en nuestro país. Su valentía y compromiso son un recordatorio de la importancia de la integridad y el trabajo en equipo.

A mi directora de tesis y al equipo académico, por su orientación, apoyo y valiosas críticas que han enriquecido este trabajo.

A mi compañera de tesis, por su comprensión y por estar siempre de la mano conmigo en este proyecto.

A todos aquellos que, de alguna manera, han contribuido a la culminación de este proyecto, les agradezco profundamente.

Carrión Díaz, Verónica Eduarda.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primero a Dios, por guiarme y brindarme fortaleza en cada paso de mi vida universitaria. A mis padres, cuyo amor y apoyo incondicional han sido mi mayor inspiración. A mi querida abuelita, cuyo recuerdo y sabiduría perduran en mi corazón. Y a los colaboradores de Vaquerita, quienes, lamentablemente, perdieron la vida debido a la inseguridad que afecta a nuestro país. Su valentía y dedicación nunca serán olvidadas.

Carrión Diaz, Verónica Eduarda.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud, sabiduría, por guiarme durante toda mi vida y en especial en este camino universitario, sobre todo gracias por darme la perseverancia necesaria para llevar a cabo esta investigación.

A mi amado padre por su amor infinito, apoyo incondicional. Por enseñarme el valor del trabajo duro con su ejemplo del día a día y mostrarme que siempre se puede encontrar un salida. Gracias papá por ser mi ejemplo a seguir y por ser mi más grande admirador.

A mi amada madre por su gran amor, por su apoyo constante y por todos los sacrificio que ha hecho por mí. Continuaré trabajando duro para seguir siendo tu orgullo. Gracias mamá por estar siempre a mi lado y por enseñarme a no rendirme a pesar de las adversidades.

Agradezco a todos mis familiares que me han acompañado y alentado en todo este largo proceso. En especial a mi hermano mayor y cuñada por su apoyo y por darme unos bellos sobrinos y sobrina que son fuente de mi inspiración para salir adelante y poder ser un buen ejemplo para ellos. A mi prima Lilibeth por ser de gran apoyo en todo este recorrido.

A mi enamorado Kevin por su cariño incondicional y su apoyo constante durante todo este proceso.

A mis grandes amigos de la infancia Evelyn, Alexis y José por alentarme a seguir y siempre prestarme de su tiempo para escucharme y apoyarme.

A mis compañeros de la universidad que conocí durante este proceso, a todos con los que compartí trabajos, talleres, etc. A las empresas formadoras de las que fui parte en los semestres de modalidad Dual. A Katty a quien conocí en el proceso de ingreso y ser quien siempre me apoyo. A Jorge por ser ese amigo incondicional con quien compartimos muchas anécdotas.

A mi dupla Verónica por su invaluable colaboración en este proyecto y el arduo empeño por lograr nuestro objetivo. Y a su empresa “La Vaquerita” y sus colaboradores.

A nuestra Tutora Ing. Paola por la paciencia, tiempo, acompañamiento y enseñanzas. Su orientación ha sido fundamental para la ejecución de este trabajo.

Moreira Intriago, Melissa Gabriela.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por su amor incondicional y por inculcarme el valor e importancia del estudio. A mi amada madre Eva María Intriago Cedeño por ser ese apoyo constante en todo este proceso como mi mejor amiga y la mejor mamá que Dios me pudo dar. A mi amado padre Geovanni William Moreira Espinoza, por su perseverancia en sacarnos adelante y ser ese líder, amigo y el mejor papá que Dios me pudo dar. Ambos son mis pilares fundamentales, quienes siempre me dan la mano y luchan conmigo. Seguiré dando lo mejor por continuar dándoles más alegrías.

Este logro es de los tres ya que nada de estos hubiera sido posible sin ustedes y sin la guía de Dios.

Moreira Intriago, Melissa Gabriela.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

ECON. PICO VERSOZA LUCÍA, MGS.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

ING. BAJAÑA VILLAGÓMEZ YANINA, Ph.D.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

ING. SOPO MONTERO GERSON, MGS.

OPONENTE

Índice de contenido

Introducción	2
Planteamiento del Problema.....	4
Antecedentes	6
Contextualización de Problema.....	8
Justificación.....	10
Limitaciones y Delimitaciones.....	11
Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
Marco Teórico	13
Emprendimientos Familiares	13
Empresas Familiares	14
Conversión de Emprendimientos a Empresas Familiares.....	16
Modelos de Gestión en las Empresas Familiares.....	20
Modelo del Equilibrio o del Barco.....	21
Modelo de los Tres Círculos	22
Modelo Evolutivo Tridimensional	24
Modelo de los Cinco Círculos.....	25
Profesionalización de Empresas Familiares.....	27
Marco Referencial.....	29
Marco Legal	33

Constitución de la República del Ecuador	33
Ley de Régimen Tributario Interno	35
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI	37
Constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS)	38
1. Elaboración del Estatuto Social:	39
2. Solicitud de Autorización:	39
3. Revisión y Aprobación:	40
4. Inscripción en el Registro Mercantil:	40
Preguntas de Investigación.....	41
Metodología	41
Diseño de Investigación	41
Enfoque de la Investigación	43
Tipo de Investigación.....	43
Alcance.....	44
Población y Muestra.....	44
Técnica de Recolección de Datos	46
Análisis de Datos	47
Análisis Descriptivo de Segmentación.....	48
Capítulo 1. Análisis del Entorno	48
Análisis PESTAL.....	48
Análisis del Entorno Político	48
Análisis del Entorno Económico.....	50
Análisis del Entorno Social.....	53

Análisis del Entorno Tecnológico.....	54
Análisis del Entorno Ambiental.....	55
Análisis del Entorno Legal.....	55
Las 5 Fuerzas de Porter.....	57
Poder de Negociación de los Compradores o Clientes	57
Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores	58
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	59
Amenaza de Productos Sustitutos	60
Rivalidad Entre los Competidores	60
Capítulo 2: Diagnóstico Interno del Emprendimiento	62
Misión	63
Visión	63
Propósito de “La Vaquerita”	64
Estructura Organizacional.....	64
Efectos Económicos de las Variables Organizacionales.....	65
Cadena de Valor.....	67
Comercialización y Ventas	68
Servicio Post-Ventas	69
Descripción de Productos.....	69
Proceso de Prestación de Servicios	75
Contextualización de los Locales del Emprendimiento “La Vaquerita”	77
Determinación de la Capacidad Instalada- Ubicación de los Locales	78
Capacidad instalada local #1	78

Capacidad instalada local #2.....	79
Capacidad instalada local #3.....	79
Capacidad instalada local #4.....	80
Capacidad instalada local #5.....	80
Resumen de Capacidades Instaladas.....	81
Evaluación de los Activos Fijos (Equipos, Muebles, Útiles).....	81
Desempeño Financiero.....	84
Capítulo 3: Propuesta de Profesionalización.....	88
Lineamientos del Protocolo Familiar de “La Vaquerita S.A.S”	89
Desarrollo del Protocolo Familiar.....	90
Constitución de La Vaquerita como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS).	90
Capítulo I Principios Generales	93
Artículo 1°. Ámbito de Aplicación.....	93
Artículo 2°. Naturaleza y Vigencia	94
Artículo 3°. Modificación y Extinción.....	94
Capitulo II Creación de Órganos de Gobierno y Dirección de la Empresa	95
Órgano de Gobierno Familiar	95
Funciones del Consejo Familiar.....	96
Reuniones.....	97
Órgano de Gobierno Empresarial.....	97
Artículo 6°. Perfiles y Requisitos para Cargos Clave	99
Artículo 7°. Proceso de Reclutamiento y Selección	100

Artículo 8°. Remuneración y Beneficios	101
Capítulo IV. Derechos sobre la Propiedad de “La Vaquerita SAS”	101
Artículo 9. Lineamientos Generales sobre la Propiedad de La Vaquerita SAS	101
Artículo 10. Régimen Económico Matrimonial.....	102
Capítulo V. Distribución de Dividendos y Reservas de La Vaquerita SAS	102
Artículo 11. Distribución de Utilidades, Reservas y Fondos	103
Capítulo V. Proceso de Sucesión en La Vaquerita SAS	104
Artículo 12. Retiro de los Fundadores	104
Artículo 13. Condiciones para el Retiro.....	104
Artículo 14. Plan de Sucesión y Criterios de Selección.....	104
Artículo 15. Presupuesto para el Proceso de Sucesión en La Vaquerita SAS .	105
Capítulo VII. Prevención de Conflictos	106
Artículo 16. Mediación	106
Artículo 17. Tribunal de Apelación	106
Artículo 18. Vías Legales.....	106
Costos y características de la inversión.....	107
Inversión.....	107
Otras inversiones	110
Movilización	111
Segmentación de Clientes	111
Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes.....	112
Estrategias Corporativas.....	113
Marketing Mix	114

Comunicación personal.....	127
Estrategia Funcional.....	129
Estrategia de Amplia Diferenciación	131
Estrategia de Enfoque de Nicho de Mercado Basado en Diferenciación.....	132
Estudio Financiero General de “La Vaquerita” S.A.S	134
Capítulo 4: Viabilidad Económica	136
Demanda Actual del Mercado.....	136
Crecimiento de la Demanda	136
Balance Inicial.....	155
Balance de Gastos	156
Pronóstico de Ventas.....	157
Punto de Equilibrio	158
Índices Financieros.....	159
Análisis de sensibilidad.....	161
Conclusiones y Recomendaciones	163
Conclusiones	163
Recomendaciones.....	165
Referencias.....	167
Anexos	179
Anexo 1: Formulario de encuesta en Google forms.....	179
Anexo 2: Propiedad, planta y equipo de los diferentes locales.....	181
Anexo 3. Estado de resultados de los diferentes locales	183
Anexo 4. Comunicación personal – Contadora General de “La Vaquerita”.....	185

Índice de figuras

Figura 1. Logo " La Vaquerita".	7
Figura 2. Sucursal " La Vaquerita".	7
Figura 3. <i>Árbol de problema</i>	9
Figura 4. <i>Árbol de Objetivos</i>	12
Figura 5. <i>Ventajas competitivas de las empresas familiares</i>	16
Figura 6 . <i>Criterios para la determinación de empresas familiares</i>	17
Figura 7. <i>Sectores más representados por empresas familiares en Ecuador</i>	19
Figura 8. <i>Modelo del equilibrio o del barco</i>	21
Figura 9. <i>Modelo de los tres círculos</i>	23
Figura 10. <i>Modelo evolutivo tridimensional</i>	24
Figura 11. <i>Modelo de los cinco círculos</i>	25
Figura 12. <i>Fórmula para conocer la muestra</i>	45
Figura 13. <i>Resolución de fórmula</i>	46
Figura 14. <i>PIB más alto Ecuador</i>	52
Figura 15. <i>PIB más bajo Ecuador</i>	52
Figura 16. <i>Competencia</i>	61
Figura 17. <i>Estructura organizacional actual de "La Vaquerita"</i>	64
Figura 18. <i>Cadena de valor de locales "La Vaquerita"</i>	67
Figura 19. <i>Ventas locales "La Vaquerita"</i>	68
Figura 20. <i>Productos más vendidos Local #1</i>	71
Figura 21. <i>Productos más vendidos Local #2</i>	72

Figura 22. <i>Productos más vendidos Local #3 y # 4</i>	73
Figura 23. <i>Productos más vendidos Local #5</i>	74
Figura 24. <i>Flujo de proceso de atención al cliente</i>	76
Figura 25. <i>Flujo de proceso de pedido de materia prima</i>	77
Figura 26. <i>Organigrama "La Vaquerita SAS".</i>	93
Figura 27. <i>Crecimiento de la demanda por años (expresado en cantidades)</i>	137

Índice de tabla

Tabla 1. <i>Sectores más representados por empresas familiares en Latinoamérica..</i>	18
Tabla 2. <i>Sectores más representados por empresas familiares en Ecuador</i>	19
Tabla 3. <i>Participación de empresas familiares en Ecuador de acuerdo a su tamaño</i>	20
Tabla 4. <i>Fases de la profesionalización de empresas familiares.....</i>	27
Tabla 5. <i>Resumen de marco referencial (primera parte)</i>	32
Tabla 6. <i>Resumen de marco referencial (segunda parte)</i>	32
Tabla 7. <i>Población de estudio</i>	44
Tabla 8. <i>FODA.....</i>	62
Tabla 9. <i>Distribución La Vaquerita</i>	66
Tabla 10. <i>Ganancia Locales La Vaquerita.....</i>	66
Tabla 11. <i>Ventas locales "La vaquerita".....</i>	68
Tabla 12. <i>Número de ítems por local.....</i>	70
Tabla 13. <i>Productos más vendidos Local #1</i>	70
Tabla 14. <i>Productos más vendidos Local #2 (primera parte).....</i>	71
Tabla 15. <i>Productos más vendidos Local #2 (segunda parte)</i>	72
Tabla 16. <i>Productos más vendidos Local #3 y #4</i>	73
Tabla 17. <i>Productos más vendidos Local #5</i>	74
Tabla 18. <i>Ubicación de los locales</i>	78
Tabla 19. <i>Resumen de capacidad instalada por local.....</i>	81
Tabla 20. <i>Propiedad planta y equipo local #1</i>	82
Tabla 21. <i>Propiedad planta y equipo local #2</i>	82

Tabla 22. <i>Propiedad planta y equipo local #3</i>	83
Tabla 23. <i>Propiedad planta y equipo local #4</i>	83
Tabla 24. <i>Propiedad planta y equipo local #5</i>	84
Tabla 25. <i>Estado de resultados de local #1 periodo 2023</i>	85
Tabla 26. <i>Estado de resultados de local #2 periodo 2023</i>	86
Tabla 27. <i>Estado de resultados de local #3 y #4 periodo 2023</i>	87
Tabla 28. <i>Estado de resultados de local #5 periodo 2023</i>	88
Tabla 29. <i>Referencia del protocolo familiar</i>	89
Tabla 30. <i>Porcentaje de acciones</i>	103
Tabla 31. <i>Presupuesto para proceso de sucesión en "La Vaquerita SAS"</i>	105
Tabla 32. <i>Inversión en construcción</i>	107
Tabla 33. <i>Equipos de computación y comunicación</i>	108
Tabla 34. <i>Muebles y enseres</i>	109
Tabla 35. <i>Equipos de producción</i>	109
Tabla 36. <i>Equipos electrónicos y de seguridad</i>	110
Tabla 37. <i>Otras inversiones</i>	110
Tabla 38. <i>Estrategias de marketing mix de "La Vaquerita" (primera parte)</i>	114
Tabla 39. <i>Estrategias de marketing mix de "La Vaquerita" (segunda parte)</i>	115
Tabla 40. Edad	116
Tabla 41. Sexo	117
Tabla 42. Nivel Educativo	117
Tabla 43. Ingresos mensuales	118
Tabla 44. Frecuencia de visita al local	119

Tabla 45. <i>Satisfacción con la calidad de los productos</i>	119
Tabla 46. <i>Satisfacción con el Servicio al Cliente</i>	120
Tabla 47. <i>Variedad de productos disponibles</i>	120
Tabla 48. <i>Satisfacción con calidad - precio</i>	121
Tabla 49. <i>Satisfacción con el producto brindado</i>	121
Tabla 50. <i>Preferencia de productos</i>	122
Tabla 51. <i>Nivel de consumo en el local</i>	123
Tabla 52. <i>Factores que consideran antes de comprar los productos del local</i>	124
Tabla 53. <i>Recomendación del local a amigos o familiares</i>	124
Tabla 54. <i>Medio por el que se enteró del local</i>	125
Tabla 55. <i>Estado de resultados consolidados 2023 (primera parte)</i>	134
Tabla 56. <i>Estado de resultados consolidados 2023 (segunda parte)</i>	135
Tabla 57. <i>Demanda actual (expresado en cantidades)</i>	136
Tabla 58. <i>Crecimiento de demanda (proyección próximos cinco años)</i>	137
Tabla 59. <i>Balance inicial</i>	155
Tabla 60. <i>Balance de gastos</i>	156
Tabla 61. <i>Pronóstico de ventas (proyección próximos cinco años) (primera parte)</i>	157
Tabla 62. <i>Pronóstico de ventas (proyección próximos cinco años) (segunda parte)</i>	158
Tabla 63. <i>Punto de equilibrio</i>	159
Tabla 64. <i>Indicadores financieros (proyección próximos cinco años)</i>	160
Tabla 65. <i>Análisis de sensibilidad</i>	161

Resumen

Este estudio aborda la profesionalización del emprendimiento familiar “La Vaquerita” en el sector gastronómico, con el objetivo general de diseñar una propuesta para profesionalizar el emprendimiento familiar del sector gastronómico “La Vaquerita” para mejorar su crecimiento y supervivencia en el mercado. Utilizando una metodología de investigación descriptiva, transversal, se analizan datos actuales y de los últimos tres años, mediante encuestas y revisiones financieras, enfocados en la comprensión detallada del contexto operativo del negocio. Esta metodología se complementa con fuentes primarias y secundarias, incluyendo informes financieros y literatura académica relevante, para un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que influyen en la empresa. Las conclusiones destacan la necesidad de una estructura corporativa más robusta, mediante la transformación de "La Vaquerita" en una compañía S.A.S., lo que permitirá unificar y simplificar procesos contables y legales. Esto implicará una inversión inicial significativa en tecnología e infraestructura, destinada a modernizar las operaciones y expandir la capacidad productiva. El estudio también revela que, a pesar de los desafíos económicos y políticos actuales, como el incremento del IVA y la inestabilidad política, hay oportunidades de crecimiento sustentadas en la sólida reputación y la calidad de los productos ofrecidos por el emprendimiento. Se concluye que la profesionalización propuesta es viable económicamente, apoyada por proyecciones de un aumento constante en la demanda y la capacidad de alcanzar un punto de equilibrio financiero en el mediano plazo.

Palabras Claves: *Estrategia corporativa, estudio de mercado, profesionalización, inversión inicial, viabilidad económica.*

Abstract

This study addresses the professionalization of the family business “La Vaquerita” in the gastronomic sector, with the general objective of designing a proposal to professionalize the family business of the gastronomic sector “La Vaquerita” to improve its growth and survival in the market. Using a descriptive research methodology, transversal, current data and data from the last three years are analyzed, through surveys and financial reviews, focused on the detailed understanding of the operational context of the business. This methodology is complemented by primary and secondary sources, including financial reports and relevant academic literature, for a comprehensive analysis of the internal and external factors influencing the company. The conclusions highlight the need for a more robust corporate structure, through the transformation of “La Vaquerita” into an S.A.S. company, which will allow unifying and simplifying accounting and legal processes. This will involve a significant initial investment in technology and infrastructure to modernize operations and expand production capacity. The study also reveals that, despite the current economic and political challenges, such as the VAT increase and political instability, there are opportunities for growth based on the solid reputation and quality of the products offered by the company. It is concluded that the proposed professionalization is economically viable, supported by projections of a steady increase in demand and the ability to break even in the medium term.

Keywords: Corporate strategy, market study, professionalization, initial investment, economic viability.

Introducción

Las empresas familiares son un factor esencial en el desarrollo de la economía de los países ya que contribuyen al desarrollo de muchos sectores económicos del país. Como lo menciona Román et al., (2020) las empresas familiares cuentan con una gran versatilidad y pueden convertirse en grandes empresas o ser sociedades cerradas, cabe destacar que estas últimas incluso pueden llegar a internacionalizarse o ser partícipes en entornos económicos inexplorados garantizando su continuidad a largo plazo, de generación en generación.

Según Fuentes et al., (2021) gran parte de las empresas familiares a nivel mundial han sido emprendimientos familiares. Esto se sustenta en datos estadísticos que evidencian que el 90% de las empresas más relevantes internacionalmente han sido propiedad familiar y en la actualidad continúan bajo esa misma figura. Por ello, es de gran importancia mencionar que, de las diez empresas familiares más importantes a nivel mundial, cinco de ellas se encuentran ubicadas en Estados Unidos, cuatro en Alemania y una en Italia, esto indica el potencial económico que tienen este tipo de empresas en el desarrollo de los países ya que sus subsidiarias están distribuidas alrededor del mundo.

Esto se contrasta con la información expuesta por Garcia et al, (2019) quien menciona la mayoría de las empresas familiares en el Ecuador y expone que en su mayoría se han originado siendo negocios informales del propietario o pareja de emprendedores, es por ello, que debido al crecimiento en la competitividad estos negocios se han visto en la necesidad de formalizarse para cumplir con el entorno interno y externo de las empresas en general.

En el contexto de los emprendimientos gastronómicos Cantos et al., (2020) menciona que, son una iniciativa de los centros de capacitación gastronómica auspiciados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en Paris, en donde cabe recalcar que, la ciudad de Portoviejo-Ecuador fue declarada ciudad creativa en gastronomía. Desde entonces el sector gastronómico es uno de los más dinámicos y competitivos de la economía, caracterizándose por la evolución y su necesidad de adaptarse a los cambios del mercado.

Para Aigaje y Orquera (2022) en Ecuador los emprendimientos gastronómicos son reconocidos en gran parte por la diversidad con la que cuenta el país según la Actividad Emprendedora Temprana en el que unos de cada tres ecuatorianos emprenden gracias al potencial que hay en el país, no obstante, muchos de estos emprendimientos gastronómicos no cumplen con muchos procesos tanto en el ámbito administrativo como en la manipulación de los alimentos, lo cual también influye en su capacidad de mantenerse a lo largo del tiempo.

De acuerdo con Velarde (2020) los emprendimientos o empresas familiares generalmente no consiguen trascender a las siguientes generaciones debido a varias razones, una de las principales es la falta de profesionalización, planificación familiar y empresarial, políticas y procedimientos que establece la relación familiar y empresa, es decir, no cuentan con un sistema que les ayude a dirigir y controlar sus actividades productivas de manera adecuada.

En el caso de “La Vaquerita” es un emprendimiento familiar que pertenece al sector gastronómico ubicado en la ciudad de Machala, formada con el objetivo de brindar un servicio de alimentación tradicional y saludable a sus clientes a través de la creación de una variedad de productos como yogurts, pan de yuca, productos lácteos

y panadería en general, basados en un enfoque tradicional e innovador capaz de cautivar a distintos paladares con su oferta gastronómica.

Con el paso del tiempo el emprendimiento ha sido capaz de mantener su presencia en el mercado gracias a su compromiso con la calidad y tradición de sus productos. No obstante, el entorno se vuelve cada vez más competitivo por lo cual es fundamental que la empresa aplique estrategias innovadoras para crecer en el mercado.

En ese sentido, la profesionalización del emprendimiento familiar de “La Vaquerita” se muestra como una oportunidad estratégica que contribuya a su constante crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo.

Planteamiento del Problema

Rodríguez (2020) menciona que, la profesionalización ha sido analizada mediante varias investigaciones a nivel empresarial, sin embargo, estas no se han enfocado específicamente en empresas familiares, las cuales cuentan con desafíos particulares. Muchos de estos estudios se basan en la profesionalización de pequeñas y medianas empresas que poseen características similares con las empresas familiares, pero son fenómenos distintos.

“Las empresas familiares pueden llegar a ser tan exitosas y grandes como cualquier otra. Generalmente, cuando se habla de una empresa familiar, se piensa que es una empresa pequeña o micro, siendo que hay empresas familiares multinacionales que contribuyen a la economía mundial. Wal-Mart, Fiat, Toyota, Tequila Cuervo o Tata Group son solo algunas de las tantas empresas familiares que se encuentran con un buen ranking a nivel mundial”. (Herrera , 2021, pág. 3).

De acuerdo con Serra (2023) profesionalizar una empresa abarca un proceso de cambios, contiene objetivos y requiere de tiempo. Este proceso incluye la

participación de varias personas y recursos para conseguir el objetivo. Una vez formalizado el proceso, ayudara a facilitar el control, medir avances y corregir desviaciones.

Catagua et al, (2021) establecen que con el paso del tiempo las empresas familiares han manejado sus actividades empresariales de forma empírica, de tal manera que siempre quien las lidera es el fundador siendo esta una de las primeras crisis que enfrentan. Es esencial para su desarrollo empresarial que sea dirigida de forma óptima, ajustada a los principios administrativos. Existen varios motivos por los que las empresas familiares no consiguen mantenerse en el mercado como: la deficiencia en la gestión administrativa por parte del líder, desmotivación en sus trabajadores, falta de un modelo de negocio que le permita al líder contar con políticas definidas para la toma de decisiones, falta de habilidad gerencial por parte del líder, entre otras que no le permiten tener estabilidad en el mercado.

En el Ecuador, según lo menciona Coba (2021) las empresas familiares sufrieron grandes problemas durante la pandemia lo cual les causo una reducción del 53% en sus ganancias. Es un porcentaje superior al de la media mundial que fue de 51%. Esto genera una situación compleja pues 9 de cada 10 empresas que se registran en la Superintendencia de Compañías son de tipo familiar.

Hier (2021) expone que, durante estos tiempos crisis la presión por minimizar o suspender los dividendos para los accionistas de empresas familiares puede ser intensa, ya que muchos miembros de las familias dependen en gran parte o únicamente de estos ingresos. Otro de los problemas detectados es que muchas de estas empresas fracasan debido a que tienden a confundir las empresas como una fuente de gastos familiares, ocasionando poco a poco elevados problemas de liquidez.

Según Coronel (2021) en Ecuador las empresas familiares representan aproximadamente el 86% del total de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, sin embargo, no más del 30% logran pasar a la segunda generación y cerca del 10% a la tercera generación. Por ello, se considera de gran importancia que este tipo de empresas no se enfoquen únicamente en la creación de valor o tener sistemas, recursos humanos o finanzas sino también mantenerse capacitados de forma constante sobre todo en temas gerenciales y estratégicas.

Por último, Encinas (2021) indica que, hay un gran interés en algunos autores en investigar la dinámica empresarial familiar y dar respuestas que ayuden a garantizar a su éxito en el mercado. Sin embargo, a pesar de que existen varios estudios alrededor del mundo en este sentido, es necesario continuar profundizando esta área del conocimiento.

Antecedentes

La Vaquerita inicio en el mercado gastronómico en 1999 de la mano de una pareja de esposos quienes buscaban salir adelante y ofrecer productos frescos y de calidad a su clientela los cuales recuerden los sabores tradicionales.

La empresa familiar “La Vaquerita” es un emprendimiento del sector gastronómico, que se dedica específicamente a la venta de comidas rápidas en la ciudad de Machala, Ecuador. La empresa tiene sus raíces en la tradición familiar, donde cada miembro ha contribuido con su esfuerzo y dedicación para crear un negocio exitoso.

El emprendimiento “La Vaquerita” cuenta con cinco locales de comida rápida que pertenecen a una misma familia. Cada local de comida está a nombre de un miembro de familia, por lo que no se considera una empresa como tal.

A continuación, se observa el logo de la marca “ La Vaquerita” el cual es la imagen de este emprendimiento familiar.

Figura 1.

Logo " La Vaquerita".

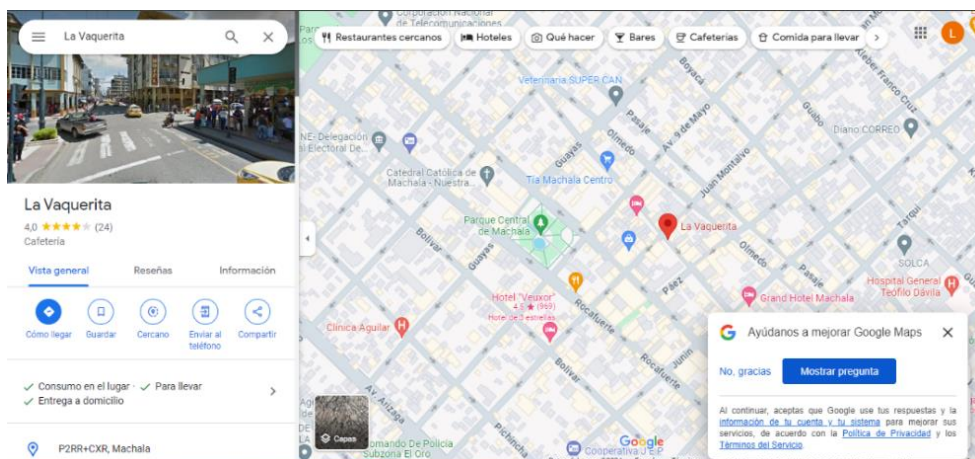


Nota. Imagen tomado de “La Vaquerita”.

Como se observa en el logo se ve reflejada la esencia del emprendimiento el cual transmite como sus productos poseen frescuras y son realizado con productos naturales.

Figura 2.

Sucursal " La Vaquerita".



Nota. La Vaquerita” sucursal ubicada en el centro de la ciudad de Machala. Tomado de Google map.

En esta figura se observa el local que se encuentra en el centro de Machala el cual es uno de los primeros locales fundados.

Contextualización de Problema

El problema central del presente trabajo de investigación se centra en la profesionalización de la empresa familiar “La Vaquerita” la cual es una empresa del sector gastronómico que cuenta con una limitada capacidad de crecimiento y competitividad debido a varios factores entre los cuales se destaca la falta de claridad, coherencia en sus procesos y estructura lo cual limita la capacidad de expandirse en el mercado y mejorar su competitividad frente a otras empresas similares más grandes y con mayor reconocimiento.

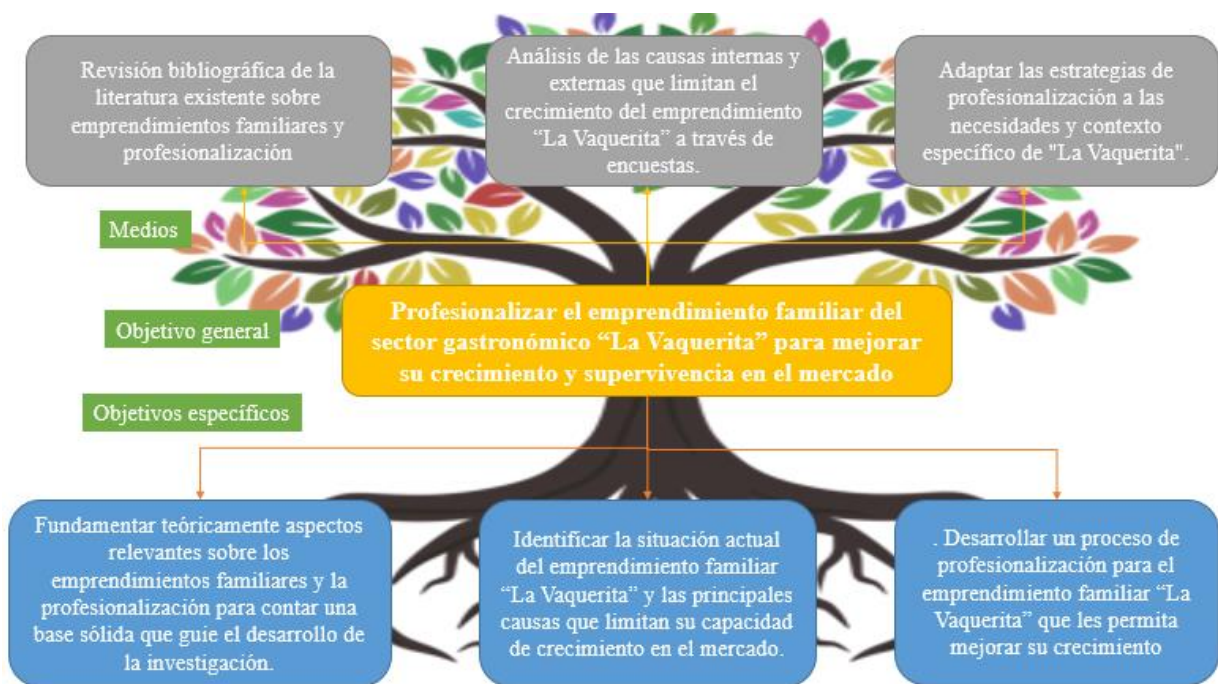
Como ya se ha mencionado antes, la empresa cuenta con cinco locales de comida rápida, y cada uno de ellos está a nombre de un miembro de la familia. Aunque esta estructura ha sido conveniente desde un punto de vista tributario, ha generado inconvenientes para el crecimiento y la expansión de la empresa en el mercado gastronómico. Cabe recalcar que, la empresa no cuenta con un protocolo de procesos claros y específicos que guíen sus actividades. Asimismo, no cuentan con un plan de sucesión claro, ni con talento humano especializado en áreas gerenciales, de finanzas, entre otras, lo cual puede ocasionar conflictos e incertidumbres a largo plazo y puede dar como resultado pérdida de oportunidades y reducción de su presencia en el mercado. Por factores de tiempo, este trabajo de titulación se enfocará en presentar a los fundadores una propuesta de un modelo de negocios con la constitución de una empresa bajo la categoría sociedad anónima simplificada que unifique los aspectos contables-financieros-tributarios y asimismo un protocolo de familia que delimite las

reglas del juego para cada miembro de la familia, como punto de partida de la profesionalización.

Por lo que, todos esto mencionado se convierte en una problemática para este emprendimiento familiar debido a las limitantes que poseen, por lo que debido a esto se necesita trabajar en la profesionalización del mismo para de esta manera lograr seguir creciendo en su sector o mercado y así lograr todos los objetivos que se planteen tanto al corto plazo como en el largo plazo.

Figura 3.

Árbol de problema



Nota. Adaptado a "La Vaquerita".

En la figura dos se puede visualizar el árbol de problema el cual plantea como problema central la falta de crecimiento de "La Vaquerita" el cual desencadena algunas causas y efectos las mismas que se pueden observar dentro de la figura.

Justificación

Las empresas familiares en Ecuador son participes del crecimiento del país, y generan riqueza mediante la generación de nuevas plazas de empleo. El desarrollo del presente trabajo de investigación se centra en la necesidad de profesionalizar a la empresa familiar “La Vaquerita” para que mantenga su crecimiento y competitividad en el mercado gastronómico. La profesionalización de esta empresa se considera importante puesto que permitirá mejorar su eficiencia, productividad y competitividad, además de la satisfacción de sus clientes y miembros familiares que laboran dentro de la misma.

La importancia del presente estudio radica en que la profesionalización de esta empresa familiar puede causar un impacto positivo relevante tanto en la economía local de la ciudad de Machala como en los miembros de la familia, optimizando su calidad de vida y desarrollando habilidades y conocimientos empresariales. Por otra parte, al formalizar sus procesos, la empresa beneficia a sus clientes otorgando productos y servicios de mayor calidad lo que a su vez generara un mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

En ese sentido, se considera de gran relevancia la profesionalización de sus actividades puesto que, si "La Vaquerita" no logra crecer, se verá limitada en su capacidad para invertir en mejoras, expandirse a nuevos mercados o incluso mantenerse competitiva en el mercado actual. Por ello, a través del desarrollo del presente trabajo de investigación se pretende desarrollar un modelo de negocios formando la identidad empresarial a través de la constitución de una sociedad por acciones simplificada como empresa familiar y un protocolo de familia que delimite las acciones de cada miembro, como punto de partida de la profesionalización para garantizar su crecimiento continuo y estabilidad en el mercado.

Limitaciones y Delimitaciones

Entre las principales limitaciones se encuentran las siguientes:

- El presente trabajo de investigación se centra únicamente en el emprendimiento familiar “La Vaquerita” por lo cual los resultados o hallazgos no pueden ser generalizados a empresas con características similares.
- Los resultados de la investigación dependen de información proporcionada por parte de los miembros de la familia que integran el emprendimiento “La Vaquerita” por lo cual puede presentar sesgos o limitación en la información obtenida.

Las delimitaciones que se presentan son:

- **Temporal:** El desarrollo del presente trabajo de investigación se realiza en un periodo de 4 meses.
- **Geográfica:** La investigación se centra en la ciudad de Machala, específicamente en el emprendimiento familiar “La Vaquerita”.
- **Teórica:** se toman en consideración bases teóricas y conceptuales que estén relacionadas directamente con los emprendimientos familiares y los enfoques profesionalizados de las mismas.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta para profesionalizar el emprendimiento familiar del sector gastronómico “La Vaquerita” para mejorar su crecimiento y supervivencia en el mercado.

Objetivos Específicos

1. Analizar el macroentorno y el microentorno como análisis de la situación del sector en el que se desenvuelve “La Vaquerita”.
2. Identificar la situación actual del emprendimiento familiar “La Vaquerita” por medio de un diagnóstico interno.

3. Desarrollar una propuesta de profesionalización a través de la creación del Protocolo familiar de “La Vaquerita” que les permita trabajar con la claridad que los miembros de la familia requieren.

4. Determinar la viabilidad económica de la profesionalización de “La Vaquerita”.

A través de la profesionalización estratégica, el emprendimiento familiar del sector gastronómico “La Vaquerita” el cual tiene la oportunidad de impulsar su crecimiento y consolidarse en el mercado. Por lo que se plantea a continuación un árbol de objetivos, que establece metas claras y alcanzables, el cual es una herramienta esencial para planificar y organizar de manera sistemática este proceso. Los mismo que con la propuesta que se presente el emprendimiento logre alcanzar las miras y así lograr su visión y poder mantenerse en el mercado creciendo y afrontándose a los diferentes retos que y competencia que existe en el sector gastronómico.

Figura 4.

Árbol de Objetivos



Nota. Adaptado a “La Vaquerita”.

En la figura 4, se puede observar el árbol de objetivos el cual plantea cuatro objetivos y los medios que se aplicaran para la obtención de la información necesaria para cada capítulo.

Marco Teórico

Emprendimientos Familiares

Los emprendimientos familiares según Tello (2023) no solamente hace referencia a construcción de espacios para crear negocios, sino también a propiciar estos entornos en los cuales se invierten en recursos, energía, atención, sueños esperanza de los miembros de la familia que cuentan con lazos fuertes. Los emprendimientos familiares cuentan con desafíos que son aún más complejos de enfrentar. Estos emprendimientos tienen la capacidad de causar impactos positivos en la evolución de las nuevas generaciones puesto que ver a sus padres, abuelos, laborando en conjunto para cumplir objetivos en común genera habilidades relevantes como liderazgo, gestión empresarial y trabajo en equipo.

“Las empresas familiares gozan de una gran versatilidad; pueden constituirse en grandes empresas o ser sociedades cerradas, sin obviar que estas últimas pueden crecer al punto de internacionalizarse o participar en áreas económicas inexploradas asegurando su continuidad a lo largo de sus generaciones”. (Román et al., 2020, pp. 564-565).

Infante (2021) expone que, el emprendimiento en el cual participan miembros de la familia presenta sin dudas ventajas como el nivel de compromiso y la confianza entre sus miembros. En estos emprendimientos existe una cultura tradicional que pasa de generación en generación y que también enfrenta dificultades como la limitación entre la empresa y los vínculos familiares, así como también el revelo generacional. Para estas problemáticas existe la innovación y la profesionalización de las empresas las cuales pueden marcar la diferencia en su desarrollo.

A partir de lo expuesto en párrafos anteriores se puede evidenciar que los emprendimientos familiares abarcan una gran cantidad de actividades en las cuales los miembros de la misma familia participan en la propiedad y gestión. Estos emprendimientos se basan en valores compartidos, como la ética, la responsabilidad y el compromiso con la comunidad. Generalmente este tipo de emprendimientos son creados con el propósito de perdurar en el tiempo y pasar a las futuras generaciones.

Empresas Familiares

En relación a las empresas familiares, estas según Fuentes et al., (2021) son organizaciones dinámicas que han conseguido adaptarse óptimamente al entorno en el cual se desenvuelven debido a un fuerte vínculo familiar que sirve de motivación para conservar el ritmo de crecimiento y desarrollo a pesar de las limitaciones y desafíos que enfrentan a través del tiempo.

Las características primordiales que deben cumplir las empresas familiares según Luna (2020) son las siguientes:

- Son controladas y gestionadas por un miembro de la familia el cual obtiene el mayor cargo y es responsable de la toma de decisiones.
- Las decisiones más importantes siempre son tomadas por un miembro de la familia, normalmente esto recae en manos de quien tenga mayor antigüedad o haya aportado mayor capital.
- El patrimonio está compuesto por la propia familia, sin terceros así es como se puede considerar familiar.
- Se gestionan mediante conocimientos empíricos que se han obtenido con el paso del tiempo.

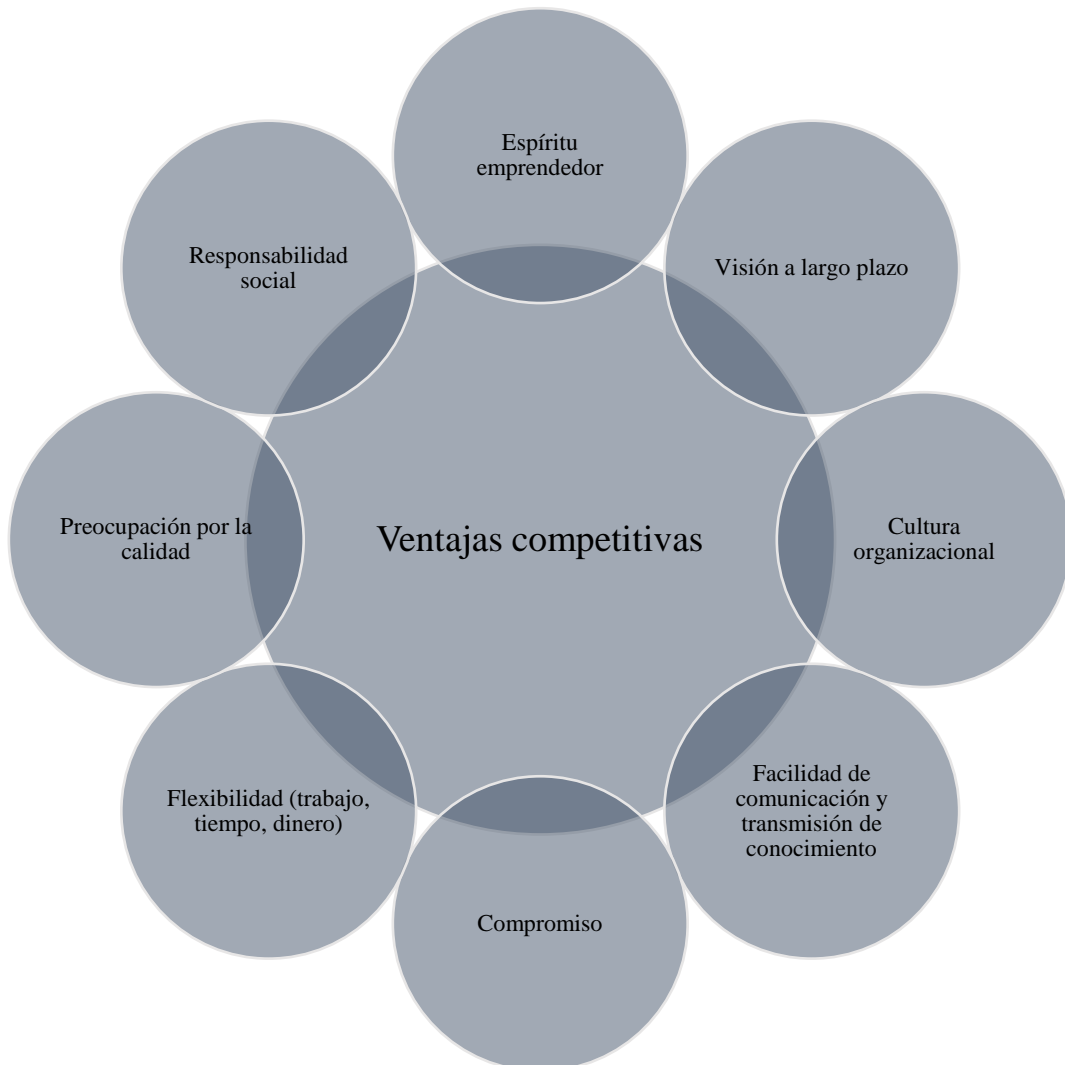
- Son muy reservadas para incluir a personas ajenas al núcleo familiar en la gestión de la misma.

Bajo este mismo contexto, Herrera y González (2024) establece que las empresas familiares son una oportunidad para impulsar la mentalidad emprendedora de sus miembros y las futuras generaciones. Estas empresas desde su creación son concebidas con un espíritu emprendedor que se motiva esencialmente por tres razones: los objetivos de la gestión, los objetivos de los propietarios y la continuidad de la empresa.

Por otra parte, es importante destacar que las empresas familiares cuentan con una serie de ventajas competitivas ante otro tipo de empresas que pueden impactar positivamente en su desarrollo en el mercado. A continuación, se presentan dichas ventajas:

Figura 5.

Ventajas competitivas de las empresas familiares



Nota. Adaptado de (Herrera y Gonzalez, 2024).

En ese sentido, estas ventajas competitivas permiten a las empresas familiares competir exitosamente en el mercado y tener la posibilidad de conseguir una posición estable y sostenible a largo plazo.

Conversión de Emprendimientos a Empresas Familiares

De acuerdo con Garcés y Larraza (2023) el emprendimiento y las empresas familiares son dos entornos de estudio que han estado sujetos a crecimiento en las dos últimas décadas. El nivel de atención que hoy en día tienen los emprendimientos y empresas familiares son gracias a la importancia económica y social que estas

representan. Los datos presentados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2021) indican que las nuevas empresas originan entre el 5 y el 12% de plazas de empleo en todos los países a nivel mundial.

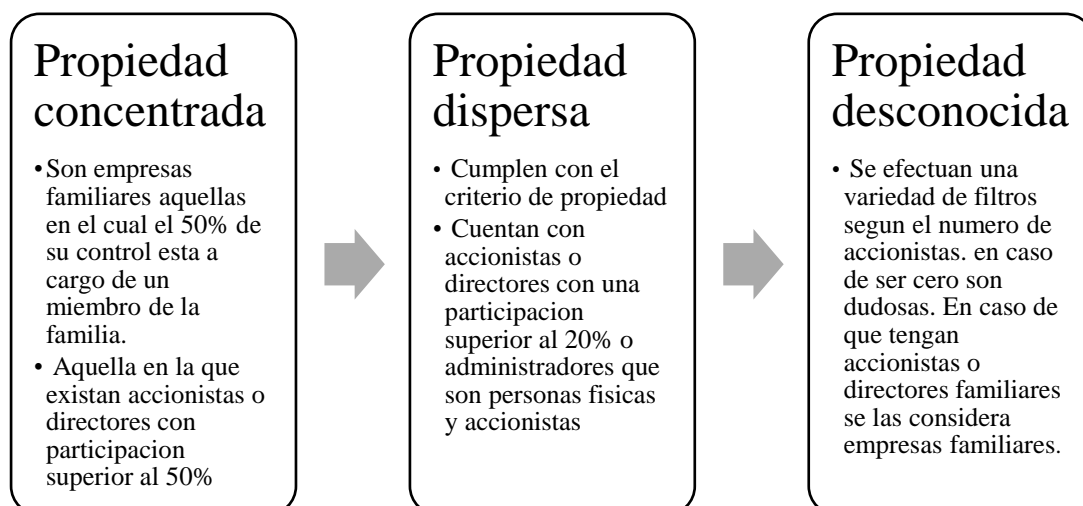
Así también es importante mencionar lo expuesto por Herrera y González (2024) quienes indican que cuando la empresa es pequeña al igual que la familia que la compone las relaciones pueden ser gestionadas de manera informal sin ningún tipo de inconveniente. Por otro lado, cuando la familia es compleja y el emprendimiento pasa a ser una empresa grande o mediana sino se formalizan los roles de cada miembro, problemas como el nepotismo, la confusión entre el patrimonio y la familia de la empresa, rivalidades, peleas y pleitos financieros pueden llevar a un fracaso inminente de la familia y la empresa.

Buchanan et al, (2022) menciona que, las empresas o negocios familiares suelen tener un mejor desempeño que aquellas que no lo son, esto es gracias a la entrega y compromiso que pueden tener frente al personal externo al núcleo familiar. Esto difiere a lo expuesto por Bauweraerts et al, (2021) quienes afirman que existen terceros que pueden llevar a cabo una mejor labor que los miembros de la familia, y se puede dar por el apoyo que brinda la Junta Directiva al gerente o a quien esté al frente de la empresa.

La clasificación de las empresas familiares según lo menciona se puede dar en niveles de acuerdo al tipo de propiedad que se posee, extiende tres niveles para la determinación de las empresas familiares, como se muestra en la siguiente imagen a continuación:

Figura 6 .

Criterios para la determinación de empresas familiares.



Nota. Adaptado de (Casillas y Moreno, 2017; Espinoza et al., 2021).

La profesionalización de las empresas familiares es una necesidad actualmente, debido a los avances tecnológicos, inclusive se la puede considerar como una obligación para los negocios familiares que quieran sobrevivir más de tres generaciones. En la siguiente figura se muestra el tamaño de las empresas de Latinoamérica, divididas entre empresas familiares y no familiares:

Tabla 1.

Sectores más representados por empresas familiares en Latinoamérica

Sectores	Porcentaje
Manufactura	20%
Otras actividades de servicios	18%
Ventas al por mayor y menor	16%
Actividades profesionales	9%
Construcción	7%

Agricultura, selvicultura, pesca	6%
----------------------------------	----

Nota. Adaptado de (ESPAE - ESPOL, 2021).

Como se puede observar a nivel de Latinoamérica el sector con mayor representación es el de manufactura, seguido de otras actividades de servicio, mientras que uno de los menos representativos es de la agricultura, selvicultura y pesca.

Por otro lado, en Ecuador el escenario es distinto ya que el de mayor representación es el de ventas al por mayor y menor como se muestra a continuación:

Tabla 2.

Sectores más representados por empresas familiares en Ecuador

Sectores	Porcentaje
Ventas al por mayor y menor	33%
Manufactura	20%
Otras actividades de servicio	15%

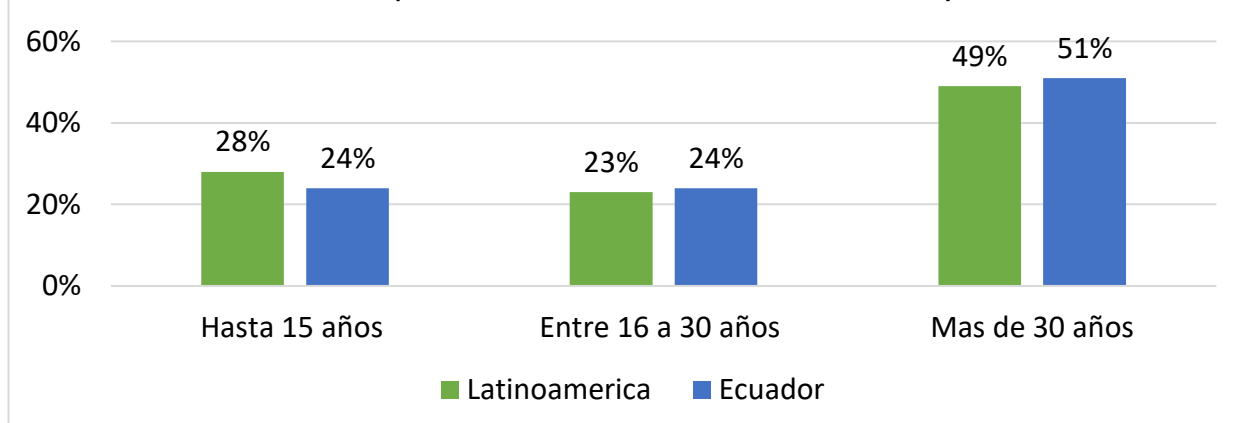
Nota. Adaptado de (ESPAE - ESPOL, 2021).

Con fines de comparación, en la siguiente figura se muestran las categorías de las empresas según su edad tanto en América Latina como en Ecuador:

Figura 7.

Sectores más representados por empresas familiares en Ecuador.

Edad de las empresas familiares en Latinoamérica y Ecuador



Nota. Adaptado de (ESPAE - ESPOL, 2021).

Bajo este mismo contexto, en la siguiente tabla se muestra la participación que tienen estas empresas familiares en el Ecuador:

Tabla 3.

Participación de empresas familiares en Ecuador de acuerdo a su tamaño

Tamaño	Cantidad	Porcentaje de participación
Grandes	2.620	68,6%
Medianas	7.803	83,6%
Pequeñas	19.729	85,3%
Microempresas	28.748	89,1%

Nota. Adaptado de (Espinoza et al., 2021).

“Una reciente encuesta del IDE Business School revela ese escenario: solo el 50% de las empresas familiares ha planeado la sucesión y solo el 40% ha realizado algún tipo de acuerdo o protocolo familiar para este proceso” (Villón, 2021).

Por otro lado, según información publicada por la Revista La Verdad (2020) en la ciudad de Guayaquil se encuentran ubicadas un total de 17.602 empresas familiares las cuales representan el 32,18% del total de empresas que operan en el país. A nivel nacional la mayoría de las empresas son familiares según la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Entre las empresas familiares más exitosas se encuentra liderando el ranking la camaronera Santa Priscila con mayor patrimonio, seguida de Sasetaf, Agripac, Beverage Brand & Patents Company, Telconet, Grupasa, entre otras.

Modelos de Gestión en las Empresas Familiares

De acuerdo con Ávila et al., (2023) la esencia de toda empresa con fines de lucro es llevar a cabo un negocio y establecer un objetivo que será el de brindar una

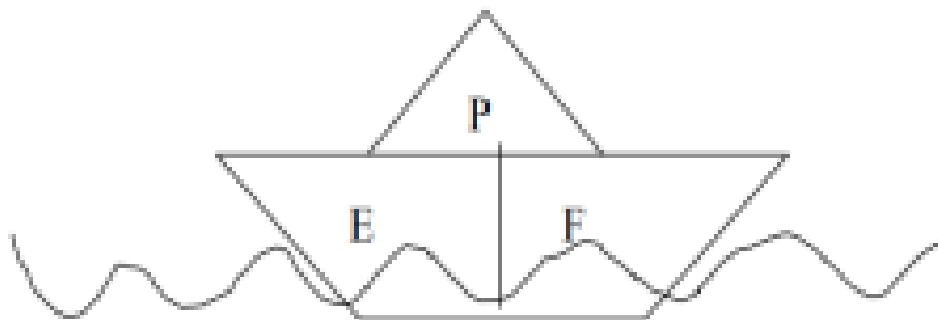
actividad constante y estabilidad financiera. Para ello, a continuación, se menciona algunos de los modelos de gestión que se aplican en las empresas familiares:

Modelo del Equilibrio o del Barco

Según Bacelis et al., (2021) este modelo es propuesto por Belausteguigoitia en 2012, y este autor realiza una comparación entre las empresas familiares con un barco, en donde la proa representa a la familia (F) y la popa a la empresa (E). en la cabina de mando se encuentran las personas que están al mando de la empresa y pueden tomar decisiones es decir los propietarios (P), quienes generalmente también son los directores de la empresa (E) que también pueden ser los padres de familia.

Figura 8.

Modelo del equilibrio o del barco



Nota. Adaptado de (Belausteguigoitia, 2012).

Como lo indica Ávila et al., (2023) en ocasiones se pueden ocasionar discrepancias entre el capitán (P) la tripulación de proa (F) y la tripulación de popa (E) o ambas. Estas discrepancias de opiniones pueden ser de tipo constructivas y contribuir en el desarrollo del negocio o bien destructivas y perjudicar a los elementos que forman parte de ella. De este tipo de gestión se pueden ocasionar distintas situaciones como lo menciona el autor:

Una de ellas es cuando el barco tiene una inclinación hacia el lado de la proa (F) para conservar a la familia alejada de las olas. Al sostener esta inclinación las olas

se acercan a la cubierta en la popa, impactando a la tripulación ubicada en esa parte del barco y los reclamos surgen de manera inmediata. El capitán debe tomar la decisión de inclinar el barco en sentido contrario o la popa (E) y la tripulación al ver la cercanía de las olas alertaría al capitán.

La segunda situación es que el capital desee satisfacer las necesidades de la tripulación de proa (F) y popa (E) aunque no siempre se puede satisfacer las necesidades de todos por lo que en ocasiones se pierde de vista que todos están en la misma embarcación.

Para Ávila et al., (2023) la metáfora que indica el autor es que la empresa familiar debe ser dirigida y navegada de manera eficiente hacia su destino mientras hace frente a los desafíos y cambios en el entorno.

Modelo de los Tres Círculos

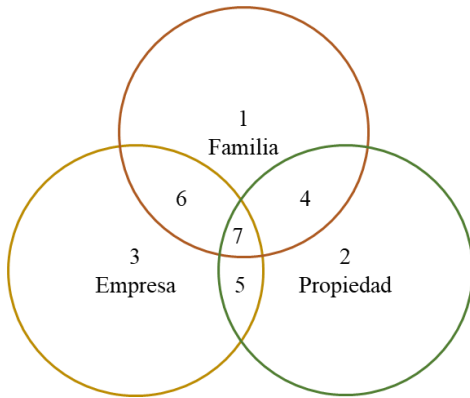
Este modelo se emplea como herramienta visual para examinar las conexiones entre varios sistemas; por ejemplo, las empresas familiares muestran las conexiones entre la familia, la empresa y la propiedad.

Como lo menciona Bacelis et al., (2021) el modelo de los tres círculos, propuesto en 1982 por Davis y Tagiuri hace referencia a tres sistemas: la empresa, familia y la propiedad. En este modelo de gestión la empresa familiar toma el papel de tres subsistemas que se traslapan, interactúan y son interdependientes.

Por otra parte, afirma que el sistema de familia abarca a todos los miembros del círculo familiar, en el sistema empresa se encuentra el talento humano que no tiene vínculo con la familia pero juega papel importante en el desarrollo o cumplimiento del objeto social de la empresa a cambio de un beneficio económico, y por último, el sistema de propiedad hace referencia a quienes participan en las acciones de la empresa, es decir, los propietarios de la misma como se muestra en la siguiente figura:

Figura 9.

Modelo de los tres círculos



Nota. Adaptado de (Tagiuri y Davis, 1996).

De acuerdo con Ávila et al., (2023) estos círculos representan lo siguiente:

1. Familiares no vinculados con la empresa ni la propiedad.
2. Propietarios no vinculados con la familia ni laboran en la empresa.
3. Trabajadores no miembros de la familia ni propietarios.
4. Propietarios miembros de la familia que no laboran en la empresa.
5. Trabajadores y propietarios que no son miembros de la empresa.
6. Familiares que laboran en la empresa, pero no son propietarios.
7. Familiares que trabajan en la empresa y son propietarios.

“Los diferentes roles que resultan de cada círculo, permite a la empresa hacer frente a situaciones en las que se puede encontrar en el futuro y que pueden afectar a la rentabilidad del negocio, como, por ejemplo, el cambio tecnológico o el nacimiento de nuevas empresas competidoras. Cada persona desarrolla un rol distinto y muy definido, con la finalidad de ser lo más eficiente posible en la consecución de los objetivos empresariales”. (Ichaso, 2022, pág. 18).

Para Duarte (2021) este modelo abarca las etapas iniciales en las que la empresa se da como el sueño de su fundador y lucha constantemente por la supervivencia, buscando un equilibrio entre los ingresos y los gastos, destacando el periodo de la empresa en el mercado. Después del periodo inicial los autores resaltan el periodo de

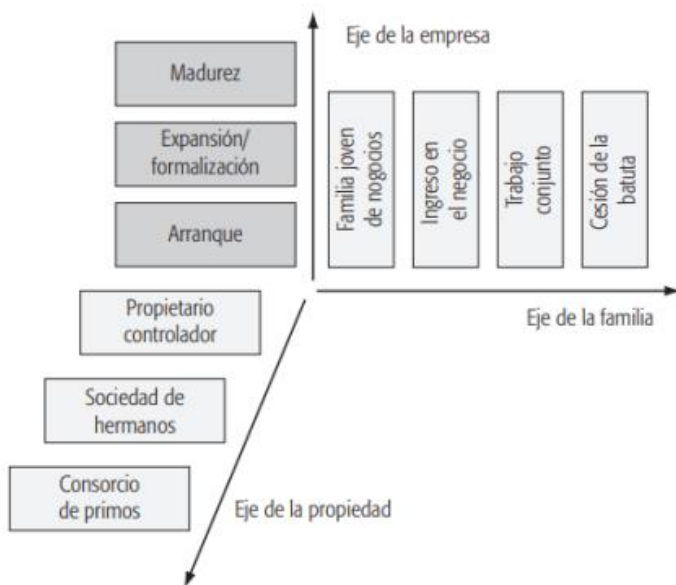
expansión y desarrollo de la empresa, extendiendo los mercados y productos y servicios alcanzando una etapa de ápice, madurez, en la cual la empresa mejora sus recursos tangibles e intangibles. A partir de este periodo las empresas pueden perder su flexibilidad y capacidad de innovar lo cual ocasiona su muerte.

Modelo Evolutivo Tridimensional

De acuerdo con Villalba (2023) este modelo fue desarrollado por Kevin Gersick y otros autores dentro de los cuales se encontraba Jhon Davis, se desprende del modelo de tres círculos mencionado anteriormente. En este se detallan las etapas por las cuales deben pasar los subsistemas de empresa, familia y propiedad a través del tiempo.

Figura 10.

Modelo evolutivo tridimensional



Nota. Adaptado de (Gersik, 2003).

“Lo que se intenta es observar el proceso de crecimiento de las empresas familiares, cuáles son los cambios que se sufren en su estructura y en los

cambios de los miembros de la empresa a través de los diferentes subconjuntos que la integran” (Ávila et al., 2023, p. 64).

Para Trepox y Mora (2023) en el eje de familia se establecen cuatro fases, en primer lugar la familia joven de negocios, quienes aprenden a conducir el negocio y empiezan su crecimiento, después el ingreso en el negocio esto teniendo en consideración que en cualquier sector económico se debe como principal objetivo obtener beneficios económicos, otro es la cesión del poder.

Trepox y Mora (2023) mencionan que, el eje llamado empresa, consta de tres fases, el arranque que indica el inicio de la formalización de la empresa, la expansión/formalización hace referencia a la idea hasta llegar al sostenimiento empresarial o madurez.

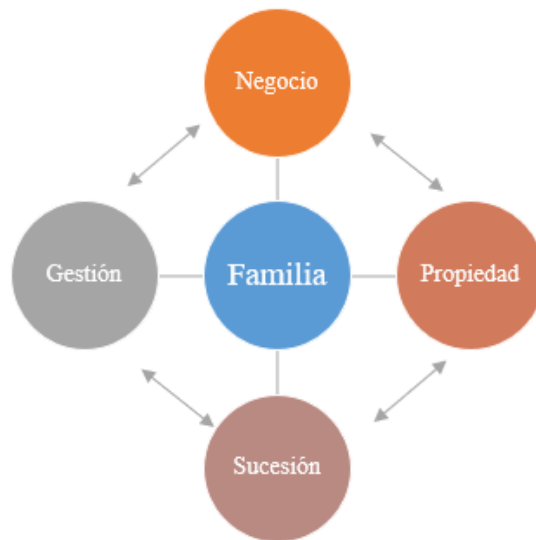
Por último, en el eje de propiedad según Trepox y Mora (2023) está el consorcio de primos, teniendo en consideración los casos en los que existen empresas que tienen primos con un grado relevante de acciones de control y que gestionan la empresa bajo el conocimiento de valores y organización familiar, pero con objetivos propios.

Modelo de los Cinco Círculos

Según lo expuesto por Ávila et al., (2023) antes de presentar este modelo es importante mencionar que es una ampliación del modelo de tres círculos como elementos: la familia, patrimonio y gestión, por ello, esta teoría incrementa dos elementos más correspondientes al negocio, y sucesión, este último se considera indispensable para la continuidad de la empresa familiar.

Figura 11.

Modelo de los cinco círculos



Nota. Adaptado de (Amat, 2004; Ávila et al., 2023).

Villalba (2023) expone que el área de la familia es el factor más relevante ya que incluye los valores, actitudes, relaciones familiares, manera de comunicarse familiar, nivel de armonía entre los miembros familiares y su impacto en la empresa familiar. Así como las decisiones familiares empresariales y formas en las cuales se resuelven los conflictos y la estructura de gobierno corporativo desarrollada para la interacción de la familia con la empresa.

El negocio según Ávila et al., (2023) representa el punto de vista estratégico de la empresa y su competitividad en el mercado, el cual es el resultado de la elección y el planteamiento del objetivo dentro del mercado, sus productos, clientes, políticas. La principal problemática en este ítem es el mantenimiento a largo plazo debido a la incorporación de nuevas tecnologías y los cambios en el entorno.

El área de propiedad de acuerdo con Villalba (2023) toma en consideración la estructura de poder de los accionistas de la empresa, su disposición ante la incorporación de nuevos inversionistas no familiares y el nivel de armonía entre ellos.

Así mismo, en lo que respecta al área de gestión Villalba (2023) indica que está relacionado con el área de negocio ya que es la manera en la cual se hace uso de

recursos tecnológicos, humanos y materiales para cumplir con los objetivos empresariales.

Por último, el área de sucesión según lo menciona Villalba (2023) hace referencia al proceso del paso de poder de generación en generación. Es una de las fases más relevantes ya que aquí existe una vinculación emocional y se debe tomar decisiones sobre los posibles sucesores y planificar como se realizará ese traspaso.

Profesionalización de Empresas Familiares

Para Paucar (2020) todas las empresas tienen la capacidad de profesionalizarse, sin embargo, es considerado un gran reto en especial para las empresas familiares puesto que les cuesta un poco más de trabajo convertirse. Uno de los principales problemas que tienen este tipo de empresas es que la dirección de la misma está ocupada por un mismo sujeto durante un largo tiempo y por lo general se resisten a los cambios que abarca la profesionalización.

Según lo expuesto por Larrea (2023) en una empresa familiar contar con miembros que tengan carreras o profesiones universitarias o técnicas en puestos de directivos no garantiza que la empresa se haya profesionalizado. Esto quiere decir que la profesionalización aplica a aquellas organizaciones que incorporan dentro de sus estructuras a perfiles externos en la gestión y desarrollan un directorio con un elemento ajeno relevante, con la capacidad de generar contrapeso a los miembros de la familia que tienen participación en la empresa.

Según se han mencionado tres fases para la profesionalización de una empresa las cuales son:

Tabla 4.

Fases de la profesionalización de empresas familiares

N.	Descripción	Características
-----------	--------------------	------------------------

Fase 1	Formación de los sucesores	Se inicia en los primeros años con la educación familiar que será condicionada por la empresa, una formación universitaria compleja y la incorporación al negocio.
Fase 2	Identificación y capacitación de los directivos no familiares	Hace referencia a la selección e introducción adecuada de directivos no familiares en la empresa teniendo en consideración que estos profesionales deben brindar disponibilidad de crecimiento profesional, ingresando a puestos de responsabilidad directiva y deben compartir los valores de la familia.
Fase 3	Manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia	Oficializa los subsistemas empresa – familia como consecuencia se reducen los problemas.

Nota. Adaptado de (Paucar, 2020).

Entre las ventajas de la profesionalización de las empresas se encuentra según Vial (2021) es que genera competitividad aún más en las empresas familiares en donde estos procesos se tornan de gran complejidad. A medida que la empresa familiar se desarrolla en el mercado deberá incorporar ejecutivos de alto nivel que provengan de otras empresas generalmente más grandes y profesionales para generar beneficios relevantes. Estos nuevos miembros se convierten en agentes de cambio y profesionalización de la empresa familiar.

De acuerdo con Fainsod (2020) otros de los beneficios que trae consigo la profesionalización de las empresas son:

- Sostenibilidad en el mercado garantizando la continuidad del negocio
- Mejor rendimiento financiero y rentabilidad
- Competitividad de la empresa
- Reducción de conflictos
- Crea bases sólidas para una adecuada sucesión garantizando su longevidad.

- Mejora en la toma de decisiones

Marco Referencial

De acuerdo con Núñez et al., (2022) exponen que, la constante búsqueda de la competitividad por parte de las empresas familiares ha llevado a realizar más investigaciones que pueden contribuir a su éxito empresarial. La gestión del talento humano es uno de los pilares más esenciales en su éxito, y se debe tener en cuenta aspectos como la formación, promoción, sucesión, planes de carrera, coaching, entre otros, que mejoren el desempeño de estas empresas. Los resultados han evidenciado que el desarrollo de los trabajadores tiene un impacto directo en el desempeño de las empresas familiares. Por lo tanto, la gestión de los miembros de la familia que a su vez forman parte de las empresas deben considerar este aspecto como parte importante de su crecimiento en el mercado, brindando oportunidades reales de promoción, capacitación y desarrollo de sus habilidades y competencias.

Por otro lado, según Rojas (2020) el direccionamiento estratégico cobra especial importancia en la sostenibilidad de los negocios o empresas familiares ya que involucra distintas dimensiones entre estas: familia-negocio-propiedad y a la vez la reducción de riesgos inherentes a la interrelación de estos tres actores. Además, este autor, logró identificar que, los factores claves del éxito en las empresas familiares están relacionados con la profesionalización de las mismas, formalización de los procesos y planeación estratégica.

Según lo expuesto por Huamán y Mechan (2023) el procesos de profesionalización de las empresas familiares se realiza desde la primera generación, es decir padres, que por lo general dejan el negocio a mano de sus hijos o sobrinos sin importar sus capacidades o de que estos tengan una carrera profesional pues los padres

tienen la mentalidad de que por el simple hecho de ser sus descendientes pueden seguir administrando el negocio.

Otro estudio desarrollado por Cevallos y Herrera (2022) exponen que en el análisis de las empresas familiares en la provincia de Riobamba los roles de los miembros de la familia dentro de la empresa son el elemento principal de una óptima profesionalización, ya que es de gran importancia definir en los planes de sucesión quien estará involucrado, puesto que es un factor que influye en la motivación de la unidad familiar, transformándola en el eje para la sostenibilidad de la empresa. Si esta no consigue profesionalizarse se pueden presentar dificultades a nivel de responsabilidades administrativas, financieras, de mercado y otras áreas esenciales para su correcto funcionamiento.

Para Alavedra (2021) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar si la profesionalización del personal en las pequeñas empresas incide en la rentabilidad neta del activo, la utilidad neta y en el margen operacional de las empresas familiares. La metodología utilizada para su desarrollo es de enfoque cualitativo de alcance descriptivo, causal y explicativa. Además, se realizó la aplicación de la técnica de la encuesta la cual fue validada a través de juicio de expertos y el Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos de esta investigación demostraron que, las empresas familiares poseen las mismas características que las empresas no familiares por lo cual la rentabilidad se convierte en un factor esencial que se debe mantener bajo control. Se logró identificar que el incorporar personal con estudios profesionales terminados mejora la rentabilidad de las empresas por lo cual es importante que los colaboradores mantengan una formación académica para el logro de los objetivos empresariales.

Por otro lado, Paucar (2020) en su trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar el proceso de profesionalización como factor clave para la sostenibilidad de

la empresa familiar. Para su desarrollo se llevó a cabo una metodología de tipo descriptiva en la cual las técnicas de recolección de datos fueron las encuestas a empresas familiares y análisis documental a través de fuentes bibliográficas, revistas, artículos académicos, entre otros. Los resultados obtenidos evidenciaron que, la empresa familiar podrá crecer a medida que el fundador o sus integrantes crezcan con ella. La profesionalización de estas empresas evita conflictos en las reuniones informales ya que mejora el proceso de toma de decisiones permitiendo el traspaso de generaciones de una forma más armónica y ordenada garantizando un futuro para toda la familia y la empresa familiar.

Para Tonali et al., (2024) en su estudio se propuso como objetivo general presentar un Modelo de Profesionalización de Emprendimientos Femeninos MPEF para mujeres emprendedoras en territorios de habla hispana. Para su desarrollo se aplicó una metodología integrada por cuatro fases, basado en un análisis documental. Los resultados obtenidos demostraron que, la profesionalización de emprendimientos femeninos es de gran relevancia para generar mayor competitividad en el mercado, siendo cada vez más importante el estudio y estratificación. Este estudio demostró que aquellos emprendimientos que cuentan con mujeres profesionales incrementan la autoestima de las colaboradoras lo cual repercute en los ingresos de los negocios asegurándose de que sus familias también sean beneficiadas de esta profesionalización en los emprendimientos.

Bajo este contexto, el presente trabajo de investigación se centra en la profesionalización de la empresa familiar “La Vaquerita” dedicada al sector gastronómico, específicamente a la venta de comidas rápidas.

A continuación, se presenta un resumen del marco referencial:

Tabla 5.*Resumen de marco referencial (primera parte)*

Autor	Año	País	Población	Hallazgos
Núñez et al.	2022	Ecuador	560 empresas familiares	La gestión del talento humano, incluyendo formación y promoción, impacta directamente en el desempeño de las empresas familiares. Se destaca la importancia de desarrollar planes de carrera y coaching para mejorar la competitividad y el rendimiento empresarial
Rojas	2020	Colombia	No específica	El direccionamiento estratégico es crucial para la sostenibilidad de las empresas familiares, involucrando las dimensiones familia-negocio-propiedad y reduciendo riesgos. Se identifican factores clave como la profesionalización y la formalización de procesos.

Nota. Esta tabla muestra la primera parte del resumen de los aspectos importante sobre los emprendimientos familiares.

Tabla 6.*Resumen de marco referencial (segunda parte)*

Autor	Año	País	Población	Hallazgos
Huamán y Mechan	2023	Perú	54 empresas familiares de primera generación	La profesionalización debe iniciarse desde la primera generación. La falta de consideración de las capacidades de los descendientes puede llevar a problemas en la administración del negocio.
Cevallos y Herrera	2022	Riobamba, Ecuador	64 personas de la empresa familiar Basimart	Los roles familiares son esenciales para la profesionalización. Definir quién estará involucrado en los planes de sucesión es clave para la motivación familiar y la sostenibilidad empresarial.

Alavedra	2021	Perú	709.788 pequeñas empresas familiares	La profesionalización del personal mejora la rentabilidad. Las empresas familiares tienen características similares a las no familiares, y la formación académica de los colaboradores es crucial para alcanzar los objetivos empresariales.
Paucar	2020	Argentina	Empresas familiares	La profesionalización es un factor clave para la sostenibilidad. Mejora el proceso de toma de decisiones y facilita la transición generacional, asegurando un futuro para la empresa y la familia.
Tonali et al.	2024	Territorio s de habla hispana	80 mujeres emprendedoras	La profesionalización de emprendimientos femeninos incrementa la competitividad y autoestima de las colaboradoras, beneficiando tanto a los negocios como a sus familias

Nota. Esta tabla muestra la segunda parte del resumen de los aspectos importante sobre los emprendimientos familiares.

Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

Teniendo en consideración las actividades de comercio a las cuales se dedica la empresa familiar sujeta a estudio en el presente trabajo de investigación, la Constitución de la República del Ecuador (2008) menciona que:

“Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore. Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas”. (Art. 54).

“La política comercial tendrá los siguientes objetivos: 1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido

en el Plan Nacional de Desarrollo. 2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial. 3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales. 4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas. 5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo. 6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.” (Art. 304)

“El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal” (Art. 335)

“El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.” (Art. 336).

Ley de Régimen Tributario Interno

La Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) (2018) en Ecuador establece las regulaciones fiscales en el país e indica que:

“Establéese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley” (Art. 1)

“Para efectos de este impuesto se considera renta: 1.- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y 2.- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley”. (Art. 2)

“Para el cálculo del impuesto a la renta, durante el plazo de 5 años, las micro, pequeñas y medianas empresas tendrán derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos incurridos en los siguientes rubros: 1. Capacitación técnica dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica, que mejore la productividad, y que el beneficio no supere el 5% del valor de los gastos efectuados por conceptos de sueldos y salarios del año en que se aplique el beneficio; 2. Gastos en la mejora de la productividad a través de las siguientes actividades: asistencia técnica en desarrollo de productos mediante estudios y análisis de mercado y competitividad; asistencia tecnológica a través de contrataciones de servicios profesionales para diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos, de diseño de empaques, de desarrollo de software especializado y otros servicios de desarrollo

empresarial que serán especificados en el Reglamento de esta ley, y que el beneficio no superen el 5% de las ventas; y, 3. Gastos de viaje, estadía y promoción comercial para el acceso a mercados internacionales, tales como ruedas de negocios, participación en ferias internacionales, entre otros costos o gastos de similar naturaleza, y que el beneficio no supere el 50% del valor total de los costos y gastos destinados a la promoción y publicidad. Para los exportadores habituales y el sector de turismo receptivo, este beneficio será hasta por el 100% del valor total de los costos y gastos destinados a la promoción y publicidad. El reglamento a esta ley establecerá los parámetros técnicos y formales, que deberán cumplir los contribuyentes que puedan acogerse a este beneficio” (Art. 10)

“El impuesto al valor agregado IVA, grava a todos los servicios, entendiéndose como tales a los prestados por el Estado, entes públicos, sociedades, o personas naturales sin relación laboral, a favor de un tercero, sin importar que en la misma predomine el factor material o intelectual, a cambio de una tasa, un precio pagadero en dinero, especie, otros servicios o cualquier otra contraprestación”. (Art. 56)

“Son sujetos pasivos del IVA: a) En calidad de contribuyentes: Quienes realicen importaciones gravadas con una tarifa, ya sea por cuenta propia o ajena. a.1) Como agentes de percepción: Las personas naturales y las sociedades que habitualmente efectúen transferencias de bienes gravados con una tarifa; 2. Las personas naturales y las sociedades que habitualmente presten servicios gravados con una tarifa” (Art. 63)

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI

Como parte del marco legal de la empresa familiar La Vaquerita se toma en cuenta el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI (2019) el mismo que menciona:

“La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.” (Art. 53)

“No se causará el IVA en los siguientes casos: 1. Aportes en especie a sociedades; 2. Adjudicaciones por herencia o por liquidación de sociedades, inclusive de la sociedad conyugal; 3. Ventas de negocios en las que se transfiera el activo y el pasivo; 4. Fusiones, escisiones y transformaciones de sociedades; 5. Donaciones a entidades y organismos del sector público, inclusive empresas públicas; y, a instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el Reglamento; 6. Cesión de acciones, participaciones sociales y demás títulos valores. 7. Las cuotas o aportes que realicen los condóminos para el mantenimiento de los condominios dentro del régimen de propiedad horizontal, así como las cuotas para el financiamiento de gastos comunes en urbanizaciones.”

“Las instituciones públicas estarán obligadas a aplicar el principio de inclusión en sus adquisiciones. Para fomentar a las MIPYMES, el Instituto Nacional de Compras Públicas deberá incentivar y monitorear que todas las entidades contratantes cumplan lo siguiente: a. Establezcan criterios de inclusión para MIPYMES, en los procedimientos y proporciones establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública; b. Otorguen todas las facilidades a las MIPYMES para que cuenten con una adecuada información sobre los procesos en los cuales pueden participar, de manera oportuna; c. Procurar la simplificación de los trámites para intervenir como proveedores del Estado; y, d. Definan dentro del plan anual de contrataciones de las entidades del sector público, los bienes, servicios y obras que puedan ser suministrados y ejecutados por las MIPYMES” (Art. 55)

Constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS)

La constitución de sociedades por acción simplificada o también llamada SAS se determina como un procedimiento en el cual un individuo pide autorización a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros para la creación de una sociedad mediante acciones simplificadas.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) (2024) indica que la sociedad por acciones simplificadas es un tipo de compañía que se constituye por una o varias personas naturales o jurídicas, mediante un trámite simplificado sin costo. Tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos.

También se agrega según la SCVS (2024) que estas compañías se constituyen ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, no ante Registro

Mercantil, como los otros tipos de compañías. Puede tener uno o más accionistas, y no tiene capital mínimo requerido. Se puede dedicar a cualquier actividad mercantil, excepto aquellas actividades que están reguladas por una legislación específica, por ejemplo: seguros, mercado de valores, medicina prepagada, etc.

El trámite para solicitar la constitución de una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) en Ecuador implica presentar una solicitud ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Este proceso incluye la presentación de los documentos requeridos, como el estatuto social y la documentación personal de los accionistas y representantes legales. Una vez revisada y aprobada la solicitud, se emite la autorización para la constitución de la SAS.

Para obtener una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) en Ecuador, los pasos más relevantes son los siguientes:

1. Elaboración del Estatuto Social:

Es necesario redactar el estatuto social de la SAS, que debe incluir información como el nombre de la sociedad, el objeto social, la duración, el domicilio, el capital social y las normas para la administración y representación de la sociedad.

Según el artículo 128 de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, el estatuto debe cumplir con los requisitos legales establecidos.

2. Solicitud de Autorización:

- Presentar una solicitud de autorización ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Superintendencia de Compañías) para la constitución de la SAS.

- Adjuntar la documentación requerida, que incluye el estatuto social, la identificación de los accionistas y representantes legales, entre otros.

Según el artículo 18 del Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de las Sociedades por Acciones Simplificadas, se establecen los documentos necesarios y los requisitos para la solicitud.

3. Revisión y Aprobación:

- La Superintendencia de Compañías revisa la solicitud y la documentación adjunta para verificar que cumpla con los requisitos legales.
- Si la documentación está en orden y se cumplen los requisitos, se emite la autorización para la constitución de la SAS.

Según el artículo 20 del Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de las Sociedades por Acciones Simplificadas, la Superintendencia debe pronunciarse sobre la solicitud en un plazo máximo de 15 días hábiles desde la recepción de la documentación completa.

4. Inscripción en el Registro Mercantil:

- Después de obtener la autorización de la Superintendencia, la SAS debe inscribirse en el Registro Mercantil correspondiente.
- Obtener el certificado de inscripción que valida legalmente la constitución de la sociedad.

Según el artículo 19 del Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de las Sociedades por Acciones Simplificadas, una vez obtenida la autorización de constitución, se procederá a la inscripción en el Registro Mercantil.

Estos pasos son esenciales para la constitución legal de una Sociedad por Acciones Simplificadas en Ecuador, asegurando el cumplimiento de las normativas vigentes y la obtención de la autorización necesaria por parte de la Superintendencia de Compañías.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la situación actual del emprendimiento familiar "La Vaquerita" y los principales desafíos que limitan su crecimiento en el mercado?

¿Cuáles son las características y desafíos de los emprendimientos familiares en el sector gastronómico, y cómo se relacionan con los procesos de profesionalización?

¿Qué estrategias de profesionalización pueden implementarse en el emprendimiento familiar "La Vaquerita" para impulsar su crecimiento y sostenibilidad en el competitivo mercado gastronómico?

¿Cuál es el diseño estratégico y organizacional más apropiado para implementarse en "¿La Vaquerita" con la finalidad de fortalecer su crecimiento, mejorar su competitividad y su rentabilidad?

Metodología

Diseño de Investigación

Se conoce que el diseño de investigación se puede definir como el plan o estrategia general que dirige el desarrollo de un estudio se conoce como diseño de investigación. Define los métodos utilizados para recopilar, analizar e interpretar los datos con el fin de responder a las preguntas de investigación. Según González (2024) este es un proceso cuyo punto de partida es una idea, una pregunta, un argumento que conduce a un proyecto cuya apertura y movilidad se instrumenta en el diálogo con el conocimiento y la calidad del contenido.

Este trabajo se orienta al diseño no experimental con corte transversal, que de acuerdo con Arias y Covinos (2021) es aquel en el cual no se manipulan las variables sujetas a estudio, analizándolas en su contexto real. El corte transversal es aquel que se realiza en un momento determinado para luego describir los hallazgos.

En el estudio se utiliza el corte transversal porque se recopilarán datos actuales a través de las encuestas para después analizarlas y emitir comentarios sobre la información recopilada.

En ese sentido, las fuentes utilizadas para la recopilación de datos son las fuentes primarias y fuentes secundarias.

Fuentes primarias: como lo mencionan Moya et al., (2021) son aquellas que recurren a la fuente primaria para la obtención de datos necesarios para la investigación. Están conformadas por encuestas, entrevistas, observación, entre otras.

Las fuentes primarias utilizadas en el presente estudio son las encuestas y los estados financieros de las sucursales de “La Vaquerita”.

Las encuestas se aplican para recopilar información actual de los clientes que permitan comprender mejor sus percepciones, necesidades y preferencias, y así poder tomar decisiones adecuadas para la profesionalización del emprendimiento y mejorar la oferta y experiencia de estos. Por otra parte, se utiliza los estados financieros de los últimos tres años, para formalizar el emprendimiento a través de su consolidación, además ayuda a demostrar la solidez financiera del emprendimiento.

Fuentes secundarias: según Moya et al., (2021) están compuestas por información ya publicada en textos, artículos científicos, estadísticas, revistas, registros documentales, estados financieros, entre otros.

Las fuentes secundarias utilizadas en el presente trabajo de investigación fueron revistas académicas, periódicos, libros, tesis de investigación, entre otras

fuentes bibliográficas que sirven como insumos para el desarrollo de los aspectos teóricos y contextuales de la investigación.

Enfoque de la Investigación

En esta investigación se emplea el enfoque cuantitativo ya que se basa en datos numéricos recopilados de los registros administrativos de los diferentes locales y además el grado de aceptación del mercado. Padilla et al., (2021) expone que el enfoque cuantitativo es aquel que implica el uso herramientas estadísticas y numéricas para conseguir resultados, los cuales son analizados y descritos para la verificación de hipótesis e incluso la generalización de los resultados.

En el contexto de la investigación se propone la profesionalización de una empresa familiar, por lo que se adopta un enfoque mixto integrando todos los aspectos cuantitativos y cualitativos necesarios para la realización del proyecto.

Tipo de Investigación

El tipo de estudio el cual se aplicará en este proyecto será la investigación descriptiva es un enfoque de investigación que se focaliza en describir, explicar y comprender un fenómeno, situación, población o evento específico. La investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes, el objetivo de la investigación descriptiva es describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos Guevara et al., (2020).

En la contextualización de este trabajo se presenta como una investigación descriptiva que analiza las características actuales del negocio, las oportunidades de mejora y las estrategias de profesionalización que podrían ayudar a este emprendimiento familiar a crecer. Además, se realiza el moldeo de negocio en base a

datos numéricos extraídos de los locales de “La Vaquerita” correspondientes a los últimos 3 años.

Alcance

La investigación adopta un enfoque descriptivo cuyo propósito fundamental es detallar los temas mencionados anteriormente y se centrará en el caso particular del negocio La vaquerita. Se espera que la investigación ayude a los propietarios del emprendimiento a tomar decisiones estratégicas, contribuyendo al crecimiento, fortalecimiento del sector gastronómico y a poder profesionalizarse como empresa. En el contexto de este trabajo se puede plantear como un alcance transversal ya que se recolectan datos en un solo momento con la finalidad de unir la información de los emprendimientos y poder formalizarse como una empresa.

Población y Muestra

Según Condori (2020), una población hace referencia a los elementos accesibles o unidad de análisis que perteneces al ámbito especial donde se desarrolla el estudio. Por lo que en el caso de este trabajo la población de este estudio son los habitantes del Ecuador.

Por otro lado, un subconjunto seleccionado de la población objetivo para un estudio se denomina muestra. Un cálculo adecuado del tamaño de muestra no solo nos permite determinar cuántos participantes son necesarios para probar nuestra hipótesis de interés, sino que también nos permite ajustar nuestro presupuesto (Quispe et al, 2020). Por lo que para este estudio se buscará la cantidad de habitantes de las ciudades de Machala, Santa Rosa y pueblos aledaños debido a que es en este entorno donde tiene presencia la Vaquerita.

Tabla 7.

Población de estudio

	Descripción	Cantidad
	Habitantes residentes en Ecuador	16,938,986.00
	Habitantes provincia del Oro	714.592
Población	Habitantes de Machala	301.771
	Habitantes de Santa Rosa	61.493
	Pueblos aledaños	23.344
	Total población	386.608

Nota. Adaptado del instituto nacional de Estadísticas y Censos (2022).

Según la información del Instituto Nacional de estadísticas y Censos en base al último censo realizado en el 2022, indica que la población para este estudio sería la cantidad de habitantes de Machala, Santa Rosa y pueblos aledaños siendo esta de 386.608. Por lo que el modelo aplicado para conocer cuál sería la muestra o cantidad de encuestados para este trabajo, es la fórmula de población finita ya que se conoce el tamaño que la población de estudio.

El muestreo que se utiliza en este estudio es probabilístico el cual según Arias y Covinos (2021) involucra la selección de unidades de tal forma que todos los miembros de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados. La muestra debe ser estadísticamente representativa por lo cual se aplica la siguiente fórmula:

Figura 12.

Fórmula para conocer la muestra

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

Nota. Fórmula de población finita.

n: Tamaño de muestra.

N: Tamaño de la población.

Z: Nivel de confianza.

e: También conocido como d, es el nivel de precisión o margen de error.

P: Probabilidad de que ocurra el evento.

Q: Probabilidad de que no ocurra el evento.

Para este caso el tamaño de la población es 386.608. Se plantea un nivel de confianza del 95%, el cual en valor Z es 1,96. El margen de error es e=5%. Por otro lado los niveles de probabilidad son 50-50. A continuación, se procede a resolver la fórmula en base a estos datos.

Figura 13.

Resolución de fórmula

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 386.608}{0.05^2(386.608 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 383,77964$$

$$n = 384$$

Por lo que se puede definir que el número de personas encuestadas es de 384 clientes de los diferentes emprendimientos de la Vaquerita. Recalcando que esto representa el 0,10% del total de la población.

Técnica de Recolección de Datos

Para este trabajo se consideró como técnica de recopilación de datos la encuesta ya que es uno de los medios más utilizados y útiles para levantar información. La encuesta es un método empírico que utiliza un instrumento o formulario impreso o

digital para encontrar respuestas al problema en estudio y que los sujetos que aportan la información llenan por sí mismos (Feria Avila et al., 2020).

El diseño de la encuesta está basado en un cuestionario de 4 preguntas demográficas con la finalidad de conocer qué tipo de clientes se tienen, por otro lado, cuanta con 11 preguntas de selección múltiple y 2 preguntas de respuesta corta. Recalcando que el cuestionario creado es de elaboración propia a partir de las necesidades que se requieren conocer.

Se aplica la técnica de análisis documental la cual según Arias y Covinos (2021) es aquella que se realiza para conseguir datos a través de documentos y deben ser fuentes primarias y principales que permiten obtener información que sustenten los resultados para concluir el estudio.

En ese sentido, el análisis de los estados financieros de las sucursales de “La Vaquerita” es fundamental en el proceso de formalización del emprendimiento familiar porque brindan información clave sobre la situación financiera actual del negocio. Al analizar estos estados financieros de forma independiente por cada local, los emprendedores pueden evaluar la salud financiera de cada sucursal, identificando su capacidad financiera. Además, el análisis conjunto de los estados financieros consolidados de las tres sucursales como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) brindará una visión integral del emprendimiento. Esto ayudará a determinar la viabilidad y sostenibilidad del emprendimiento familiar a largo plazo, cumpliendo con los requisitos legales y tributarios necesarios para su formalización.

Análisis de Datos

En este apartado se mostrarán los resultados de la encuesta que se ejecutó con la finalidad de conocer la perspectiva que tiene el cliente sobre La Vaquerita.

Análisis Descriptivo de Segmentación

Este análisis consiste en conocer las variables demográficas de público encuestado, los cuales suman un total de 384 habitantes de Machala, Santa Rosa y pueblos aledaños, los cuales son los clientes potenciales del emprendimiento familiar “La Vaquerita” y que podrían adquirir los productos que esta oferta en el mercado gastronómico.

Capítulo 1. Análisis del Entorno

Análisis PESTAL

El análisis PESTAL examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que influyen en el entorno empresarial. Este enfoque ayuda a identificar oportunidades y amenazas externas que afectan las estrategias y operaciones de una organización.

Análisis del Entorno Político

En Ecuador, algunas políticas actuales que buscan fomentar la profesionalización de los emprendimientos familiares incluyen:

1. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Esta ley, aprobada en 2020, tiene como objetivo fomentar el emprendimiento y la innovación en el país. Incluye incentivos para la creación de nuevas empresas, facilitando trámites y brindando apoyo financiero y técnico. Sin embargo, el impacto específico en los emprendimientos familiares depende de cómo se implementen los programas y recursos disponibles.

Según la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), su objetivo es "fomentar la creación, formalización, crecimiento y consolidación de emprendimientos innovadores y de alto impacto, así como mejorar las condiciones para la generación de emprendimientos en el país" (Artículo 1).

2. Programas de Capacitación y Asesoría. A través de diversas entidades gubernamentales y no gubernamentales, se ofrecen programas de capacitación, asesoría y formación empresarial dirigidos específicamente a emprendedores y empresarios familiares. Estos programas tienen como objetivo mejorar las habilidades gerenciales y técnicas de los emprendedores, facilitando así su profesionalización.

Ejemplo de programas como los ofrecidos por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, que incluyen "capacitaciones en gestión empresarial y financiera para emprendedores familiares".

3. Incentivos Financieros y Acceso a Crédito. Se han implementado políticas y programas que facilitan el acceso a crédito y financiamiento preferencial para los emprendimientos familiares, lo cual es crucial para su crecimiento y profesionalización.

Programas como el Fondo de Salvamento para la Reactivación Productiva y el Fortalecimiento Empresarial (FOSE), que ofrece créditos con tasas preferenciales para PYMES y emprendimientos familiares.

Estas políticas están orientadas a mejorar las condiciones para los emprendedores familiares en Ecuador, incentivando su profesionalización, contribuyendo a su sostenibilidad a largo plazo, así mismo, al desarrollo económico y social del mopaís.

4. Transición de Gobierno de Izquierda a Derecha. De acuerdo con Mazzolini (2022) en el Ecuador la derecha ha ocasionado una guerra de posiciones para contrarrestar la tendencia de éxitos electorales de la izquierda poniendo freno a la pérdida de conceso que el ideario conservador había acumulado a través de los años causando inestabilidad política en el país. Por otro lado, el anti – correísmo ha venido forjando raíces muy profundas lo cual convierte el regreso de la izquierda liderado por la Revolución Ciudadana casi improbable, evitando que este trascienda en el poder.

Análisis del Entorno Económico

El Producto Interno Bruto (PIB) de un país puede afectar a un emprendimiento familiar de varias maneras, según la literatura económica y empresarial:

1. Acceso a Financiamiento. Un PIB más alto está asociado con un mayor desarrollo financiero y acceso a crédito. Esto beneficia a los emprendimientos familiares al facilitarles la obtención de capital para invertir en su crecimiento y expansión.

La estabilidad económica, ya sea a nivel global o local, promueve la creación de empleos y aumenta la eficiencia en la producción. También inspira confianza en las personas para que inviertan y ahorren. Además, unos sistemas financieros sólidos, tanto bancarios como de mercados de capitales, facilitan el flujo eficiente de dinero hacia usos más rentables, ayudan a los gobiernos a obtener capital para inversiones, mantienen redes de seguridad financiera y agilizan los pagos transfronterizos de manera segura GBM (2024).

2. Demanda de Mercado. Un aumento en el PIB suele indicar un mayor nivel de ingresos y consumo dentro del país, lo que impulsa la demanda de bienes y servicios. Esto puede beneficiar a los emprendimientos familiares al ampliar su base de clientes y aumentar sus ventas.

León (2020) señala que, en el ámbito de la economía, se observa una relación directa entre desarrollo y riqueza. Se suele asociar la riqueza, el ingreso económico, con el desarrollo, mientras que la pobreza, conlleva desempleo, se considera subdesarrollo.

3. Incremento de IVA al 15%. El incremento del IVA al 15% en el país se considera un factor de gran relevancia en los emprendimientos familiares ya que enfrentan aumentos en sus costos de producción y operación, reduciendo márgenes de

ganancia en caso de estos quieran mantener precios competitivos lo cual causa afectaciones en su rentabilidad y capacidad de inversión. Por otro lado, si se incrementan los precios de los productos se pueden generar reducciones en la demanda de los consumidores debido al poder adquisitivo de estos.

Como lo menciona la revista Primicias (2024) quienes realicen compras de alimentos preparados en restaurantes y cafeterías tendrán que cancelar esta nueva tarifa del IVA, es decir, el consumo de desayunos, almuerzos populares y ejecutivos tendrán un costo más elevado.

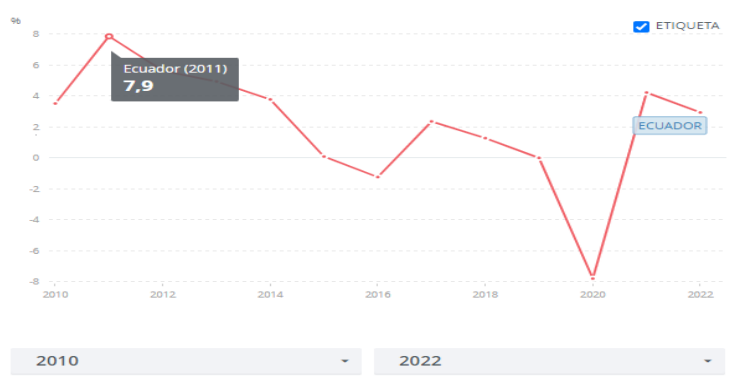
4. Costos de Operación. El crecimiento económico puede influir en los costos de insumos, mano de obra y otros factores de producción. Un PIB bajo o inestable puede aumentar estos costos, afectando la rentabilidad de los emprendimientos familiares.

Según lo expuesto por Coba (2024) en la revista Primicias, el Banco Central del Ecuador en el 2023 se muestra una variación positiva de 2,4% en el Producto Interno Bruto (PIB) a comparación con los reportados en el 2022. El incremento de 2023 estuvo relacionado principalmente por el dinamismo del gasto de gobierno con un incremento de 3,7% sector de exportaciones con el 2,3%. A nivel industrial el sector de agricultura, ganadería y selvicultura tuvo un desempeño positivo de 4,8%. Por otro lado, se prevé que la economía de Ecuador en el 2024 crezca en el 1% según la última proyección del Banco Central como resultado de un menor gasto en los hogares y el gobierno en este año. Estas citas reflejan cómo el PIB de un país influye en diferentes aspectos que afectan a los emprendimientos familiares, desde el acceso a financiamiento hasta la demanda de mercado y los costos operativos, destacando la importancia del entorno económico para la gestión y crecimiento de estos negocios.

5. Crecimiento del PIB (% anual) Ecuador. El porcentaje más alto en los últimos 12 años se mostró en 2011 con 7,9%.

Figura 14.

PIB más alto Ecuador



Nota. Porcentaje más alto del PIB de Ecuador, según últimos 12 años. Tomado de página del "Banco Mundial".

Mientras que el año 2020 se mostró el índice más bajo como era de esperarse dado a los inconvenientes con la pandemia del COVID 19, siendo este de -7,8%.

Figura 15.

PIB más bajo Ecuador



Nota. Porcentaje más bajo del PIB de Ecuador, según últimos 12 años. Tomado de página del "Banco Mundial".

Después de la crisis económica y financiera global que comenzó en 2008, las empresas han observado cómo las condiciones del entorno económico pueden influir

en sus decisiones estratégicas, convirtiéndose así en un factor determinante para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades identificadas por cada organización.

Según Ceupe (2024) en la situación de crisis financiera, muchas empresas cierran por la falta de liquidez no sólo por los cambios en los tipos de interés, y eso, determina la capacidad de sobrevivir de cualquier empresa. La confianza de los inversores ante situaciones de crisis e incertidumbre merma y, con ello, las empresas carecen de los recursos necesarios para desarrollar sus estrategias de crecimiento o simplemente para evitar la quiebra.

Análisis del Entorno Social

Entre los aspectos sociales que influyen en los emprendimientos es la delincuencia que vive actualmente el país, de acuerdo con España (2022) el país ha venido enfrentando un record de violencia lo cual ha venido ocasionando una crisis de seguridad y temor en la población, obligando a las personas a encerrarse en sus casas, ocasionando pérdidas económicas para aquellos emprendedores que han tenido que cerrar sus negocios o que han reducido su demanda debido al temor de la población.

“Machala es el cantón con más denuncias por extorsiones en el 2023. Se presentaron 950 eventos extorsivos; mientras que en Pasaje hubo 209, en El Guabo 147, en Santa Rosa 118, en Huaquillas 115 y en otros cantones se han registrado 317 casos” (El Universo, 2024).

Por otro lado, De acuerdo con el INEC (2023) “la pobreza a nivel nacional se ubicó en 27,0% y la pobreza extrema en 10,8%. En el área urbana la pobreza llegó al 18,0% y la pobreza extrema a 5,2%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 46,4% y la pobreza extrema el 22,6%”

Estos aspectos influirán en mayor o menor medida dependiendo del mercado al que está dirigida la empresa, en el caso de “La Vaquerita” estos puntos a simple

vista no son tan relevantes, sin embargo, si el incremento o disminución de estos es notorio se empezaría a ver afectada.

Estos aspectos influirán en mayor o menor medida dependiendo del mercado al que está dirigida la empresa, en el caso de “La Vaquerita” estos puntos a simple vista no son tan relevantes, sin embargo, si el incremento o disminución de estos es notorio se empezaría a ver afectada.

Análisis del Entorno Tecnológico

Las tecnologías que influyen en el mercado gastronómico son diversas y abarcan desde herramientas digitales para gestión hasta innovaciones en la producción y servicio.

1. Tecnología de Gestión y Operaciones. Según Diaz (2023) "La tecnología ha permitido a los restaurantes automatizar muchas tareas antes realizadas manualmente, lo que ha llevado a una mayor eficiencia operativa. Los sistemas de gestión de inventario y de pedidos, por ejemplo, han simplificado y agilizado el proceso de seguimiento y reposición de los ingredientes"

2. Marketing Digital y Redes Sociales. Las redes sociales y el marketing digital transforman cómo los restaurantes interactúan con los clientes, influyendo en la toma de decisiones de compra y lealtad de estos.

3. Tecnología en la Cocina y Producción. Las tecnologías emergentes en la cocina, como la automatización y la robótica, están revolucionando la industria alimentaria al mejorar la precisión y la calidad de los procesos de producción.

Estas tecnologías no solo están transformando la operación y gestión de los restaurantes, sino también la experiencia del cliente y la competitividad en el mercado gastronómico, destacando la importancia de la innovación tecnológica en este sector.

Análisis del Entorno Ambiental

Scarfó et al., (2022) expone que estos involucran los efectos del ambiente que se dan por la actividad que realiza el emprendimiento y las agrupaciones de clientes que impactan y controlan el accionar empresarial. Son los factores que el ambiente en el que se desarrolla la empresa puede tener sobre la producción y comercialización de algún producto o servicio. Estos factores abarcan aspectos como la contaminación, la pérdida de producción, desastres naturales, entre otros.

Por otra parte, Mendoza et al., (2021) manifiestan que, actualmente existen avances en la expansión de la producción más limpia como parte de las políticas nacionales y orientaciones, debido a que la contaminación del aire exterior puede tener efectos significativos en la calidad del aire interior de los restaurantes urbanos, afectando la salud de los trabajadores y clientes.

Análisis del Entorno Legal

Entre las razones por las cuales el emprendimiento familiar “La Vaquerita” tomo la decisión de crear varios RUC es porque la división de las ventas reducía la base imponible del Impuesto a la Renta del emprendimiento, para cancelar menor cantidad de impuestos, teniendo en consideración que el emprendimiento era pequeño y necesitaba posicionarse en el mercado y estar en varias zonas de Machala. Por otro lado, a través de la creación de varios RUC se podría obtener beneficios fiscales destinados únicamente a pequeñas empresas o emprendimientos a los cuales no calificaría “La Vaquerita” en caso de operar en una sola unidad de negocio.

La creación de varios RUC y la división de un mismo negocio en sucursales manejadas por diferentes miembros de la familia en Ecuador puede ocasionar evasión fiscal, lo cual causa daño a la imagen empresarial, sanciones o multas por parte de la administración tributaria.

Al profesionalizar un emprendimiento familiar en Ecuador, es fundamental se debe considerar varios aspectos legales para asegurar su correcta operación y cumplimiento normativo.

1. Forma Jurídica y Constitución de la Empresa. Elegir la forma jurídica adecuada para el emprendimiento familiar, como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) u otra estructura societaria, conforme a la legislación ecuatoriana.

Según la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020), la elección de la forma jurídica impacta en la operación y gestión de la empresa, determinando aspectos como la responsabilidad de los socios y el cumplimiento de obligaciones legales.

2. Cumplimiento de Normativas Laborales y Seguridad Social. Según el Código del Trabajo de Ecuador, las disposiciones legales sobre relaciones laborales deben ser respetadas para garantizar derechos laborales y evitar sanciones por incumplimiento.

3. Regulaciones Fiscales y Contables. Según las disposiciones del Servicio de Rentas Internas (SRI) de Ecuador, las empresas deben cumplir con las obligaciones tributarias y presentar declaraciones de impuestos de manera oportuna para evitar sanciones y multas.

4. Protección de Datos Personales. Si el emprendimiento maneja datos personales de clientes o empleados, debe cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, asegurando el tratamiento adecuado y seguro de la información personal.

Según la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021) "El derecho a la protección de datos carácter personal, que incluye el acceso y la decisión sobre información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. La

recolección, archivo, procesamiento, distribución o difusión de estos datos personales requerirán la autorización del titular o el mandato de ley" (Artículo 66)

5. Propiedad Intelectual y Marcas. Proteger los activos intangibles del emprendimiento, como marcas registradas, patentes o derechos de autor, para evitar la competencia desleal y asegurar la exclusividad en el mercado.

Según las disposiciones de la Propiedad Intelectual en Ecuador, el registro de marcas y la protección de derechos de autor son fundamentales para proteger la propiedad intelectual de la empresa y sus productos innovadores.

Estos aspectos legales son cruciales para la profesionalización y sostenibilidad de los emprendimientos familiares en Ecuador, asegurando su cumplimiento normativo y protección legal en un entorno empresarial dinámico.

A continuación, se realiza el análisis de Porter para mejorar la comprensión del macroentorno en el cual se desenvuelve el emprendimiento “La Vaquerita”. Al comprender cómo los factores externos interactúan con las cinco fuerzas de Porter, se pueden evaluar los principales factores del entorno general que pueden influir en la competitividad del emprendimiento familiar y desarrollar ventajas competitivas que les permitan profesionalizar el emprendimiento familiar de manera sostenible.

Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta o modelo de gestión y análisis competitivo creado por Michael Porter en 1979.

Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

Evalúa el grado en que los clientes pueden influir en los precios y condiciones de venta del emprendimiento familiar. Esto incluye aspectos como la sensibilidad al precio, la disponibilidad de productos sustitutos y la importancia relativa del cliente para el negocio.

Porter (2017) indica que los clientes influyentes, la contraparte de proveedores influyentes, pueden obtener más valor al negociar precios más bajos, demandar mejor calidad o características adicionales que aumentan los costos, y en general, al competir entre sí entre sí entre sí. Es importante para los negocios familiares comprender las necesidades y preferencias de sus clientes para ajustar su propuesta de valor en consecuencia (pag.19).

Sin embargo, en “La Vaquerita” no aplica específicamente este punto, ya que, sus productos cuentan con precios fijos, los cuales también son accesibles para los compradores. Sin mencionar que según reseñas en Google Map la calidad de sus productos es buena y la puntúan con un 4 de 5.

Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

Según Porter (2017) “los proveedores que tienen influencia aprovechan para maximizar su valor mediante la fijación de precios altos, restricciones en la calidad o servicios, o trasladando sus costos a los actores de la industria” (pag.18).

“La Vaquerita” al ser una empresa familiar con tradición en la venta de comidas rápidas en Machala, Ecuador, tiene un poder de negociación moderado con sus proveedores. A continuación, se analizan los factores que influyen en dicho poder:

Dependencia de proveedores claves: el emprendimiento se basa en la obtención de productos frescos que brindan los proveedores locales, por lo cual estos tienen mayor poder de negociación.

Diferenciación de productos: Los productos utilizados por “La Vaquerita” son naturales por lo cual se cuenta con pocas opciones para negociar precios ya que los proveedores actuales garantizan materia prima fresca y de calidad.

Lealtad de los proveedores: el emprendimiento cuenta con proveedores fijos, los cuales mantienen relaciones sólidas con el negocio y ofrecen productos de calidad y frescos.

Volumen de compras: el emprendimiento familiar al tener una clientela estable y un volumen de ventas significativo, puede negociar precios más favorables con sus proveedores.

En ese sentido, para mejorar el poder de negociación con los proveedores a través del diseño organizacional y la profesionalización se pueden agrupar las compras de las sucursales para incrementar el volumen y obtener mejores precios. “La Vaquerita” a través de su profesionalización puede negociar en conjunto para obtener mejores condiciones de compra.

Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

La intensidad con la que los competidores introducen nuevos productos reduce precios y aumentan la publicidad influye considerablemente en la rentabilidad de la industria. Cuando la competencia es intensa, la capacidad de generar beneficios potenciales es reducida.

En el caso de "La Vaquerita", la empresa mantiene una imagen sólida y consistente, estableciendo claramente el tipo de productos que ofrece y afianzando su identidad.

Los competidores actuales del emprendimiento en la ciudad de Machala son variados, hay locales de comida rápida que ofertan productos similares al del emprendimiento sujeto a estudio entre estas se encuentran numerosos restaurantes informales en Machala que ofrecen comidas rápidas, como hamburguesas, hot dogs, pizzas, entre otros productos.

Además de que se pueden encontrar una variedad significativa de vendedores ambulantes en las calles de Machala que ofrecen comidas rápidas, como empanadas, sandwiches, entre otros. Por ello, La Vaquerita debe estar atenta a la entrada de nuevos competidores y desarrollar estrategias para responder a las amenazas que estos puedan representar.

Amenaza de Productos Sustitutos

Un sustituto cumple con una función que es igual o similar a la del producto de una industria, pero lo hace de manera diferente.

Porter (2017) expresa que cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento (pág.22).

En el caso de “La Vaquerita” uno de sus principales sustitutos son los productos que están surgiendo en los últimos tiempos como son los panes de yuca congelados, yogures similares a típico granizado, entre otros productos que se empiezan a producir en enlatados. Estos productos facilitan el acceso al consumo de este tipo de comidas de forma mucho más sencilla.

Rivalidad Entre los Competidores

Porter (2017) “señala que la competencia entre empresas ya establecidas se manifiesta de diversas maneras reconocidas, como descuentos en los precios, innovaciones en productos, campañas publicitarias y mejoras en el servicio” (pág. 23).

La interacción y competencia entre las empresas que operan en un mismo mercado o sector se conoce como rivalidad entre competidores. Esta competencia se debe a que las empresas compiten por los mismos recursos y clientes con el objetivo de aumentar su cuota de mercado y aumentar sus ganancias.

En el caso de la Vaquerita tiene bastante competencia al ser el sector gastronómico uno de los más fuertes ya que se encuentra restaurantes, cadenas de restaurantes y comercios en bastante por todos lados.

Figura 16.

Competencia



Nota. Ubicación de la sucursal “La Vaquerita” en el centro de la ciudad de Machala frente a su principal competidos “Naturissimo”. Obtenido de Google Map.

“Naturissimo” es sin lugar a duda el principal rival de “La Vaquerita” debido a que comparte gran variedad de su menú, como son los panes de yuca, yogures, tordillas, entre otros productos, sin embargo, a pesar de ese aspecto, “La Vaquerita” cuenta con precios mucho más accesible y cuenta con mucha más variedad de productos que “Naturissimo” ambos son casi igual de reconocido, cada uno con su respectivo sabor distintivo.

Capítulo 2: Diagnóstico Interno del Emprendimiento

El emprendimiento familiar del sector gastronómico La Vaquerita necesita comenzar su profesionalización estratégica con un diagnóstico interno completo que le permita evaluar su situación actual.

Por lo que a continuación se mostrará el análisis FODA sobre el emprendimiento “La vaquerita”, en donde este análisis servirá como base sólida para la toma de decisiones estratégicas que impulsarán el crecimiento del negocio.

Tabla 8.

FODA

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Sobre el reconocimiento de la marca, "La Vaquerita" tiene una reputación consolidada y una base de clientes fieles en la comunidad.• Los platos ofrecidos tienen un sabor tradicional y único que los distingue de los demás.• Los diversos locales de "LA VAQUERITA" brindan un entorno familiar y cálido, lo que atrae a clientes de todas las edades.	<ul style="list-style-type: none">• La falta de profesionalización provoca dificultad es para el crecimiento de “La Vaquerita”.• Los procesos y estructura del emprendimiento no están estandarizados, lo que puede tener un impacto negativo en el crecimiento de este.• La Vaquerita no tiene mucha presencia en Internet y en las redes sociales, lo que la hace menos accesible para nuevos clientes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• El crecimiento constante del sector gastronómico de la región ofrece una oportunidad para expandirse.• La inclusión de nuevas tendencias culinarias en el menú puede atraer a clientes más jóvenes e innovadores.• La creación de alianzas estratégicas con empresas complementarias puede brindar nuevas oportunidades y ahorrar dinero.	<ul style="list-style-type: none">• La apertura de nuevos establecimientos gastronómicos, independientemente de si son locales o empresariales, amenaza la participación de mercado de “La Vaquerita”.• Los gustos y preferencias de los clientes cambian constantemente, lo que hace que “La Vaquerita” tenga que adaptarse para mantener su relevancia en el mercado.• La rentabilidad del emprendimiento puede verse afectada por el aumento de los costos de insumos y servicios.

FODA. Adaptado y elaborado en base a La Vaquerita.

En resumen, la profesionalización de “La Vaquerita” requiere un enfoque estratégico que aproveche las fortalezas, mitigue las debilidades, aproveche las oportunidades y enfrente las amenazas.

Misión

La misión de una empresa es una manifestación breve que define el propósito principal y la razón de la existencia de la organización. Si bien “La Vaquerita” es un emprendimiento y una marca con bastante reconocimiento en su sector la cual posee la siguiente misión que falta ser formalizada:

Proporcionar un servicio óptimo de alimentación tradicional, a la ciudadanía en general. Ofrecer alternativas saludables y accesibles a la par con las necesidades de los clientes, lo que permita el desarrollo de su negocio con los altos estándares de calidad, está orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma oportuna”.

Visión

La visión de una empresa es una declaración que describe el futuro ideal que el negocio quiere alcanzar. Si bien “La Vaquerita” es un emprendimiento y una marca con bastante reconocimiento en su sector la cual posee la siguiente visión que falta ser formalizada:

“La empresa “LA VAQUERITA” se proyecta como una futura cadena nacional e internacional de servicio de alimentación tradicional ecuatoriana, con gran variedad de productos saludables y además deliciosos, creando mayor acogida por parte de los consumidores y también creando confianza en sus potenciales clientes de manera que como empresa capacitada para brinde un excelente servicio al cliente”.

Por otro lado, en lo que respecta a su estructura organizacional “La Vaquerita” como se ha mencionado anteriormente posee cinco locales sin una estructura formal,

ya que cada local se maneja de forma independiente su organización. La estructura organizacional del emprendimiento puede adaptarse a las necesidades específicas de cada local y del negocio en general al no estar formalizado como empresa. Por lo que a continuación, se hará un tipo mapa conceptual de cómo es la estructura actual de este emprendimiento.

Propósito de “La Vaquerita”

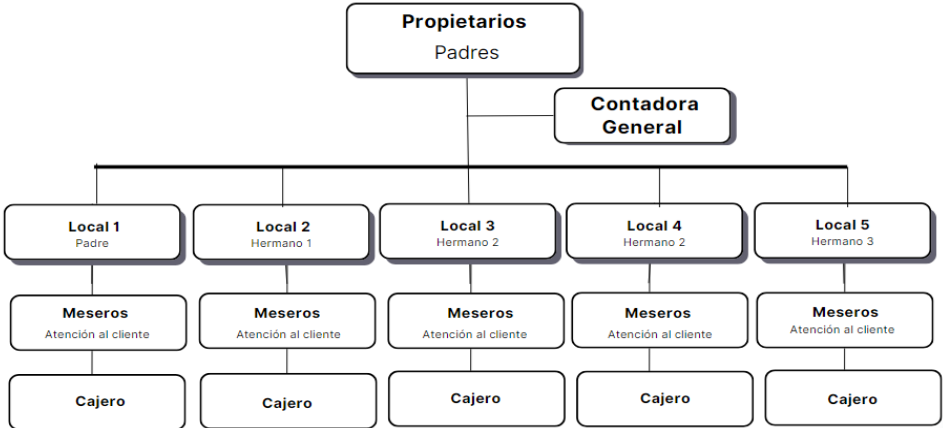
Convertirse en la marca líder de comida rápida en Machala, Ecuador, reconocida por su sabor tradicional, atención al cliente de calidad y compromiso con la comunidad, ofreciendo un toque único con el uso de ingredientes frescos y de alta calidad. “La Vaquerita” se compromete a brindar un servicio de atención al cliente excepcional, amable y eficiente, además de promover el desarrollo económico local a través de la creación de plazas de trabajo.

Estructura Organizacional

A continuación, se muestra el organigrama del emprendimiento “La Vaquerita”.

Figura 17.

Estructura organizacional actual de "La Vaquerita"



Nota. Estructura organizacional actual de "La Vaquerita". Adaptado de “La Vaquerita”.

Como se observa en esta figura, la cabeza de todos los locales son los padres, en donde cada uno de ellos tiene registrado a su nombre un local y los otros 3 locales se encuentran registrados bajo el nombre de sus hijos. Cuentan con una contadora general que se encarga de todos los locales, cada local tiene sus meseros y cajeros.

En la actualidad, este emprendimiento familiar se encuentra en diferentes puntos de la ciudad de Machala y Santa Rosa ciudades de la provincia del Oro, generando una mayor presencia en el mercado local debido a su fácil acceso y presencialidad en diferentes puntos. Por lo que en la figura 1 se puede observar un estructura del emprendimiento en general.

Efectos Económicos de las Variables Organizacionales

Los factores Económicos de las variables organizaciones nos permitirán definir la estructura de inversión , costos de operación del proyecto , tamaño de la estructura organizativa , la complejidad de las tareas administrativas.

Se conoce que la industria en la que opera la vaquerita es el sector gastronómico, sabiendo que este es un sector muy competitivo con variedad de productos y enfoques. Como se mencionó antes el principal competidor de La Vaquerita es Naturissimo, sin embargo, La Vaquerita destaca debido a que vende muchos más productos de lo que su competencia vende, además que destacan por poseer productos naturales y tener muchos años de fundación en Machala por lo que en esta parte del país tienen su marca muy posicionada con las diferentes sucursales que posee. Respecto al tamaño del emprendimiento se encuentra en el sector de pequeña empresa todas sus sucursales debido a que se mantienen como personas naturales con muchas limitantes. En donde si bien es cierto un local posee más rentabilidad que el otro.

Tabla 9.*Distribución La Vaquerita*

Parentesco	Fecha Inicio Actividades	Local #	Ubicación
Papá	25/11/2003	Local # 01	Terminal De Santa Rosa
Hija	30/11/2017	Local # 02	Santa Rosa - Libertad Y Cuenca
Hijo	29/8/2023	Local # 03	Terminal De Machala
		Local # 04	Machala Av. Sucre
Hijo	28/9/2023	Local # 05	Machala Av. Páez

Nota. Sucursales “La Vaquerita”. Adaptado de información de “La Vaquerita”.

Como se observa en la tabla y como se ha mencionado anteriormente “La Vaquerita” cuenta con cinco locales. El primero, fundado por los padres en el año 2003 ubicado en el terminal de Santa Rosa, luego debido a los años en el mercado y la acogida que tenían decidieron fundar un nuevo local en el año 2017 en Santa Rosa – Libertad y Cuenca siendo su hija quien tomó las riendas de aquel local. El año pasado decidieron abrir 3 locales, dos de ellos a cargo de un hermano el otro a cargo del otro hermano, todos estos ubicados en la ciudad de Machala. De esta manera la Familia desea seguir creciendo debido a lo bien que les ha ido, sin embargo, para realizar esto necesitan dejar de ser personas naturales ya que esto tiene sus limitantes.

Tabla 10.*Ganancia Locales La Vaquerita*

Local #	Ganancias 2023
Local # 01	\$ 86.277,83
Local # 02	\$ 104.954,93
Local # 03 # 04	\$ 40.082,78
Local # 05	\$ 24.654,63

Nota. En esta tabla se muestran las ganancias por local. Adaptado de información financiera de las sucursales “La Vaquerita”.

Como se observa en la tabla 8, los locales con mayor antigüedad son los que poseen mayor rentabilidad esto debido al reconocimiento de la marca y el tiempo que llevan en el mercado debido a esto se logró abrir los últimos 3 locales el año pasado . Teniendo estos últimos una ganancia superior a \$20.000.

Cadena de Valor

Esta cadena identifica aquellas actividades tanto primarias como de soporte las cuales son fundamentales en una empresa. Esto se debe a que la cadena, como herramienta estratégica, se enfoca en la creación de valor para los clientes mediante el fortalecimiento e impulso de las actividades o competencias únicas que permiten generar una ventaja competitiva (Hernández et al., 2021).

Figura 18.

Cadena de valor de locales "La Vaquerita"

Producción de comidas rápidas	Infraestructura: 5 locales con los equipos para cocinar alimentos (hornos, planchas, etc.)				Cientes satisfechos
	Gestión de recursos humanos Contratación de personal y capacitación				
	Desarrollo de tecnología: Electrodomésticos eficientes, pedidos por delivery, sistema contable				
	Compras Rotación de inventario, tiempo de abastecimiento, proveedores				
	Logística interna y externa	Operaciones	Marketing y ventas	Servicio post venta	
	Logística interna: Proveedores de materia prima, almacenamiento, recepción y almacenamiento, inventario. Logística externa: pedidos a domicilio, fidelización de clientes, post servicio	Producción de comida rápida, controles de calidad en cada etapa de producción, delivery, sistema de calidad, limpieza.	Publicidad en redes, promociones, atención al cliente excepcional para generar lealtad en los clientes.	Calificación por medio de app de delivery, atención personalizada, fidelización, educación al cliente sobre productos y recetas.	
	Actividades de apoyo				
	Infraestructura	Recursos humanos	Tecnologías	Adquisiciones	
	Diseño y mantenimiento de las instalaciones	Reclutamiento, selección, y capacitaciones, nómina, beneficios sociales.	Sistema contable, aplicaciones móviles de delivery.	Selección de materia prima de calidad, equipos y suministros de cocina, negociación con proveedores.	

Nota. Adaptado a La Vaquerita.

Como se observa en la figura 18, la cadena de valor de los locales del emprendimiento familiar define cuales son las actividades primarias y de soporte de estos, los cuales son muy importantes para este emprendimiento y sus funciones.

Comercialización y Ventas

Tabla 11.

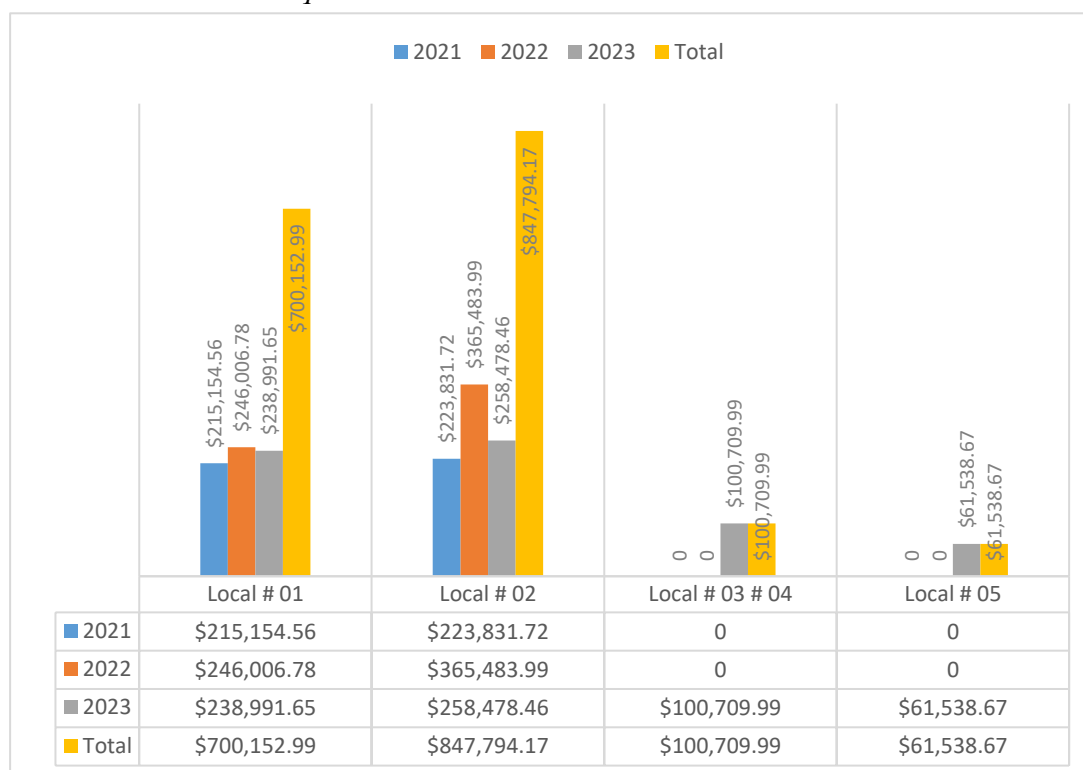
Ventas locales "La vaquerita"

Local #	2021	2022	2023	Total	Variaciones	
					22-21	23-22
Local # 01	\$ 215.154,56	\$ 246.006,78	\$ 238.991,65	\$ 700.152,99	14,34%	-2,85%
Local # 02	\$ 223.831,72	\$ 365.483,99	\$ 258.478,46	\$ 847.794,17	63,29%	-29,28%
Local # 03 # 04	-	-	\$ 100.709,99	\$ 100.709,99	0,00%	0,00%
Local # 05	-	-	\$ 61.538,67	\$ 61.538,67	0,00%	0,00%

Nota. Elaboración propia en base a información de La Vaquerita.

Figura 19.

Ventas locales "La Vaquerita"



Nota. Adaptado en base a información de La Vaquerita.

En esta tabla 12 y figura 19 se puede observar un histórico de las ventas de los últimos 3 años de los locales de la vaquerita, observando, así como poseen un buen posicionamiento en el mercado con una buena acogida de sus clientes.

Respecto al local #1 se puede observar que del 2021 al 2022 hubo un aumento del 14.34% de las ventas, mientras que del 2022 al 2023 tuvo una disminución del -2,85%. Por parte del local #2 tuvo una tendencia muy creciente del año 2021 al 2022 con un incremento del 63,29%, mientras que del 2022 al 2023 hubo una disminución del 1,92%. Esto se da debido que para el año 2023 se abrieron 3 locales más y se invirtió en esto. Teniendo estos 3 locales una suma de ventas de \$162.248,66.

Servicio Post-Ventas

Respecto al servicio Post venta, La Vaquerita se encargan de preguntar a sus clientes sobre retroalimentaciones y en que pueden mejorar. En caso de alguna novedad se encargan de brindar soluciones inmediatas y satisfactorias para sus clientes. También poseen un buzón de comentarios en algunos de los locales, esto con la finalidad de tener una comunicación un poco más amena con sus clientes y así poder conocer cuáles son las expectativas y recomendaciones de los clientes. Por medio de las app de delivery también se encargan de recopilar los comentarios de los clientes acerca de cómo llegó su pedido, precios y satisfacción en general.

Descripción de Productos

Todos los locales de este emprendimiento cuentan con diversidad de productos, de los cuales unos tienen más acogida que otros. Recalcando que hay ciertos serie de productos que son más consumidos que otros y estos pueden varias

según el local, sin embargo, hay unos que se mantienen como los más vendidos en todos los locales siendo estos los productos estrella de L a Vaquerita.

Tabla 12.

Número de ítems por local.

Local #	# Ítems
Local # 01	2319
Local # 02	3333
Local # 03 # 04	355
Local # 05	108

Nota. Obtenido de información de “ La Vaquerita”.

Como se observa los locales con mayor antigüedad en el mercado son aquellos que poseen más productos en stock en comparación con los que fueron fundados el año pasado.

A continuación, se mostrarán los productos más vendidos por cada local y que representan el mayor número de ventas.

Tabla 13.

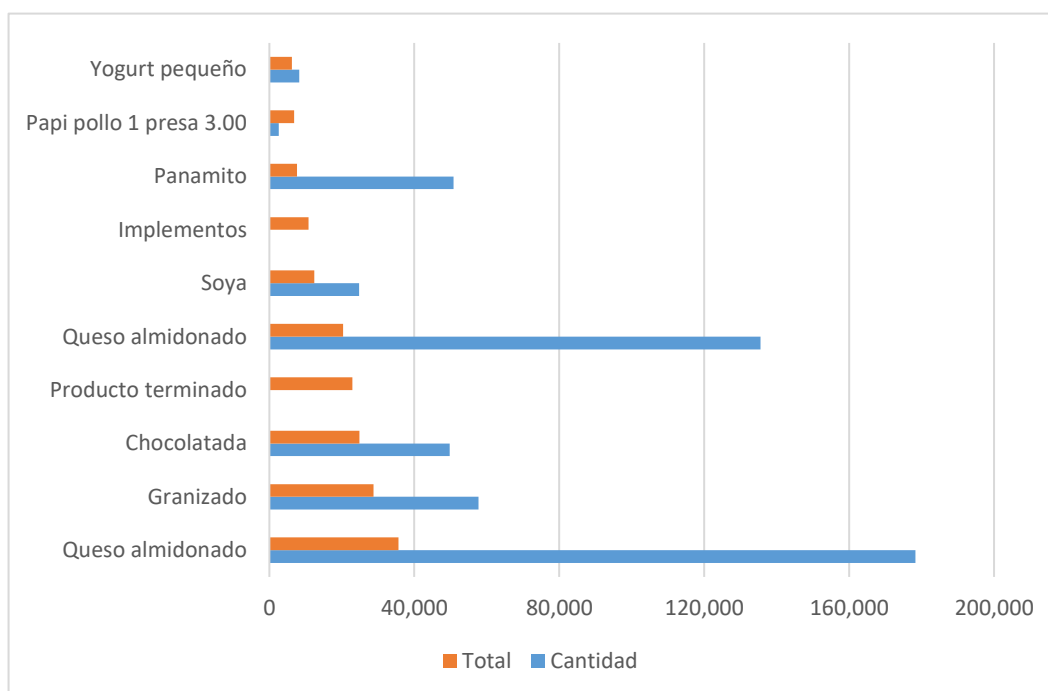
Productos más vendidos Local #1

Etiquetas de fila	2023	
	Cantidad	Total
Queso almidonado	178.311	\$ 35.662,20
Granizado	57.679	\$ 28.717,73
Chocolatada	49.729	\$ 24.864,50
Producto terminado	50	\$ 22.900,00
Queso almidonado	135.567	\$ 20.334,84
Soya	24.750	\$ 12.375,00
Implementos	17	\$ 10.803,57
Panamito	50.859	\$ 7.626,65
Papi pollo 1 presa 3.00	2.555	\$ 6.840,17
Yogurt pequeño	8.245	\$ 6.183,75

Nota. Elaborado en base a información de La Vaquerita.

Figura 20.

Productos más vendidos Local #1



Nota. Elaborado en base a información de La Vaquerita.

Como se puede observar los productos más vendidos en el local #1 es el queso almidonado con 178,311 unidades vendidas y un total de \$35,662.20 en ingresos, por lo que se posiciona como el producto más vendido en este local. Seguido del granizado y chocolatada con ingresos de \$28,717.73 y \$24,864.50, respectivamente. Por otro lado, algunos productos, como los implementos y el Papi pollo, tienen ventas más bajas. En la siguiente tabla se presentan los productos más vendidos en el local #2 del emprendimiento “La Vaquerita”:

Tabla 14.

Productos más vendidos Local #2 (primera parte)

Etiquetas de fila	2023	
	Cantidad	Total
Panamito	168.411	\$ 21.051,38
Leche	21.353	\$ 16.014,75
Queso almidonado	60.618	\$ 12.123,60

Nota. Elaborado en base a información de La Vaquerita.

Tabla 15.

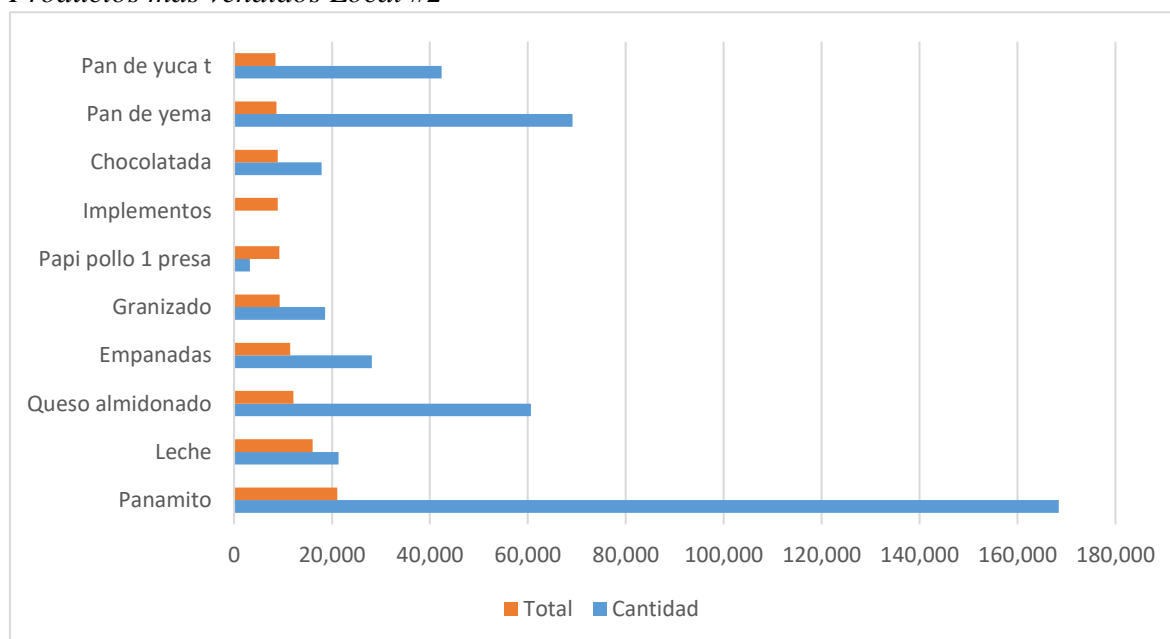
Productos más vendidos Local #2 (segunda parte)

Etiquetas de fila	2023	
	Cantidad	Total
Empanadas	28.158	\$ 11.493,45
Granizado	18.600	\$ 9.300,00
Papi pollo 1 presa	3.207	\$ 9.239,50
Implementos	13	\$ 8.928,57
Chocolatada	17.849	\$ 8.924,50
Pan de yema	69.126	\$ 8.640,75
Pan de yuca	42.407	\$ 8.481,40

Nota. Elaborado en base a información de La Vaquerita.

Figura 21.

Productos más vendidos Local #2



Nota. Elaborado en base a información de La Vaquerita.

Como se observa en la tabla 15 y la figura 21 en lo que respecta a las ventas del local #2 se encuentra que, el producto con mayor venta es el panamito con 168,411 unidades vendidas y un total de \$21,051.38 en ingresos, el panamito se destaca como el producto más vendido en este local. Seguido de la leche con 21,353 unidades vendidas y \$16,014.75 en ingresos, la leche también muestra una buena demanda. Mientras que en tercer lugar se encuentra el queso almidonado con 60,618

unidades y \$12,123.60 en ingresos, muestra que los clientes tienen una preferencia significativa por los productos lácteos. En lo que respecta al local #3 y #4 los productos más vendidos son los siguientes:

Tabla 16.

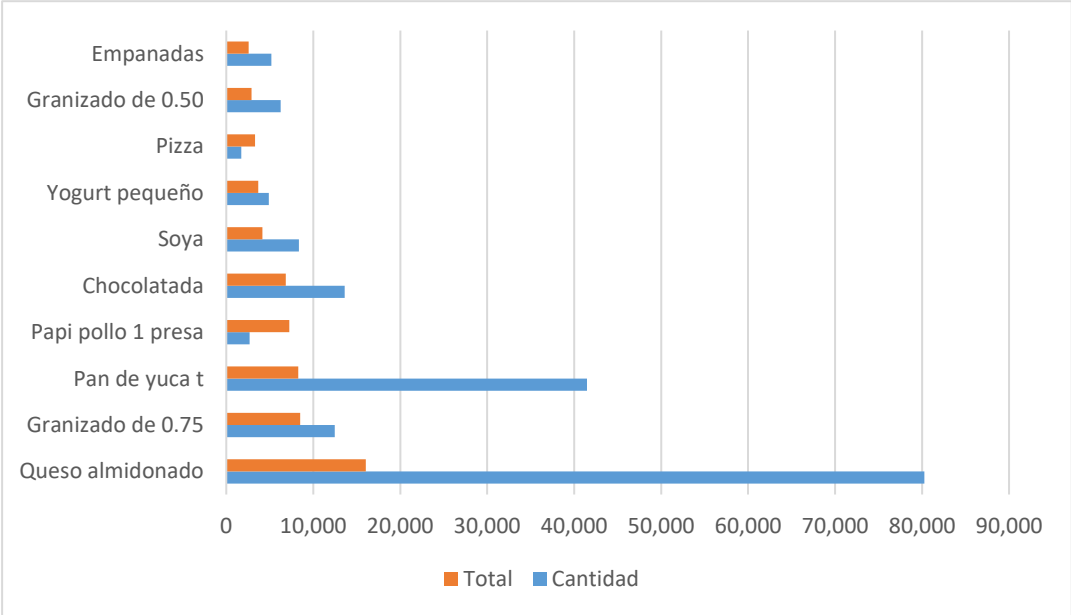
Productos más vendidos Local #3 y #4

2023		
Etiquetas de fila	Cantidad	Total
Queso almidonado	80.253	\$ 16.050,60
Granizado de 0.75	12.468	\$ 8.500,81
Pan de yuca	41.457	\$ 8.291,40
Papi pollo 1 presa	2.679	\$ 7.260,11
Chocolatada	13.610	\$ 6.824,50
Soya	8.337	\$ 4.168,50
Yogurt pequeño	4.897	\$ 3.672,75
Pizza	1.736	\$ 3.290,07
Granizado de 0.50	6.265	\$ 2.905,95
Empanadas	5.177	\$ 2.588,50

Nota. Elaborado en base a información de La Vaquerita.

Figura 22.

Productos más vendidos Local #3 y #4



Nota. Elaborado en base a información de La Vaquerita.

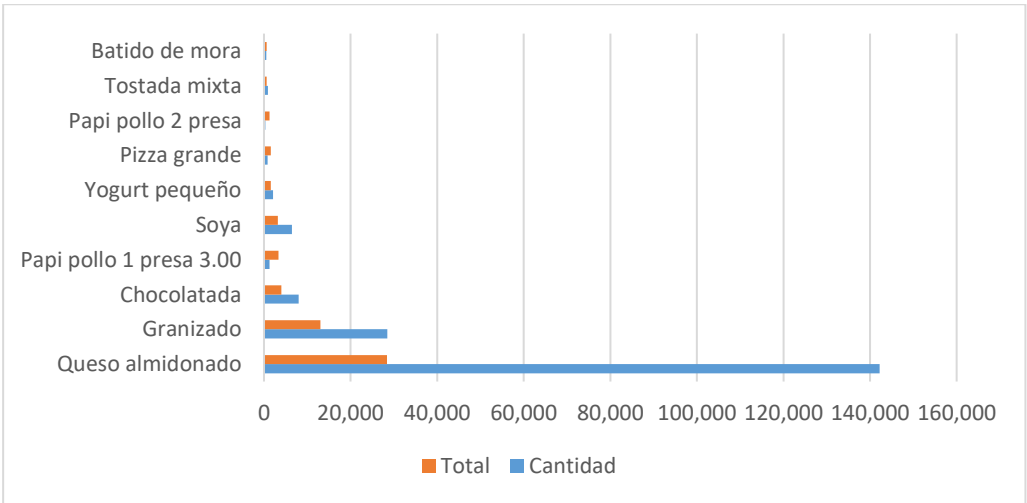
Como se puede observar en la tabla 16 y la figura 22 los productos más vendidos en el local #3 y #4 del emprendimiento “La Vaquerita” son, en primer lugar, el queso almidonado con 80,253 unidades vendidas y \$16,050.60 en ingresos. Seguido del granizado con 12,468 unidades vendidas y \$8,500.81 en ingresos, y en tercer lugar el pan de yuca con 41,457 unidades vendidas y \$8,291.40 en ingresos. En el local #5 los productos con mayor demanda de ventas son los siguientes:

Tabla 17.
Productos más vendidos Local #5

2023		
Etiquetas de fila	Cantidad	Total
Queso almidonado	142.229	\$ 28.445,80
Granizado	28.481	\$ 13.064,39
Chocolatada	8.029	\$ 4.014,50
Papi pollo 1 presa 3.00	1.249	\$ 3.347,31
Soya	6.419	\$ 3.209,50
Yogurt pequeño	2.123	\$ 1.592,25
Pizza grande	834	\$ 1.543,07
Papi pollo 2 presa	322	\$ 1.284,26
Tostada mixta	923	\$ 640,26
Batido de mora	554	\$ 638,79

Nota. Elaborado en base a información de La Vaquerita.

Figura 23.
Productos más vendidos Local #5



Nota. Elaborado en base a información de La Vaquerita.

En el local #5 del emprendimiento familiar se puede observar según la tabla 17 y la figura 23 que el producto más vendido o demandado por los consumidores es el queso almidonado con 142,229 unidades vendidas y \$28,445.80 en ingresos, seguido del granizado con 28,481 unidades vendidas y \$13,064.39 en ingresos, y en tercer lugar la chocolatada con un total de 8,029 unidades vendidas y \$4,014.50 en ingresos.

A partir del análisis de los productos más vendidos se logra destacar que, al igual que en los otros locales, el queso almidonado es el producto más vendido, confirmando su posición como uno de los artículos estrella de "La Vaquerita".

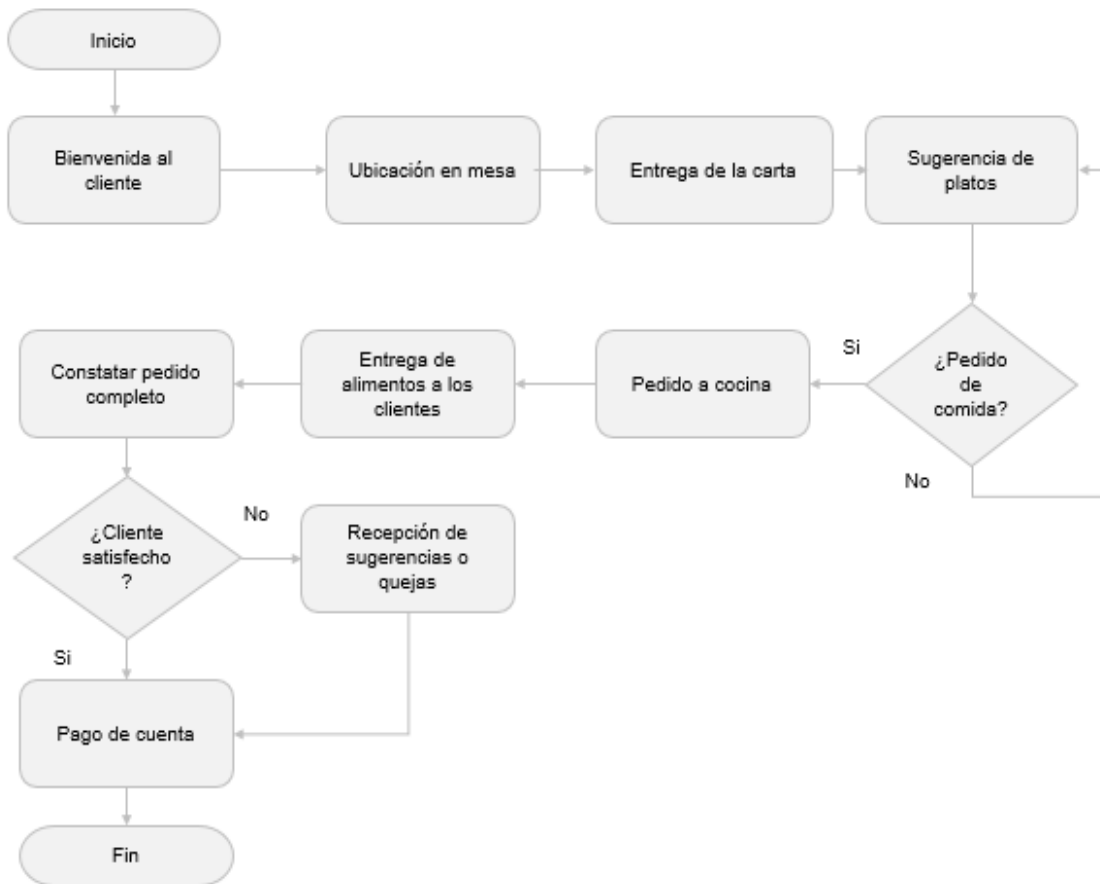
Proceso de Prestación de Servicios

Todas las acciones que se realizan desde que un cliente expresa una necesidad hasta que se satisface por completo forman parte del proceso de prestación de servicios. Estos procesos suelen ser representados por medio de flujogramas los cuales explican todo el proceso de una forma más sencilla y entendible. Un flujograma de proceso de un servicio es una representación gráfica que muestra cómo se realiza un servicio, desde el inicio hasta su finalización, paso a paso.

En esta sección del trabajo de investigación, se presentan los principales flujos del Proceso de Prestación de Servicios en el emprendimiento familiar "La Vaquerita", que se dedica a la venta de comidas rápidas. Este proceso abarca desde la concepción del servicio hasta la entrega final al cliente, asegurando calidad y satisfacción. A continuación, se presenta el diagrama de flujo de atención al cliente en los locales del emprendimiento familiar "La Vaquerita":

Figura 24.

Flujo de proceso de atención al cliente



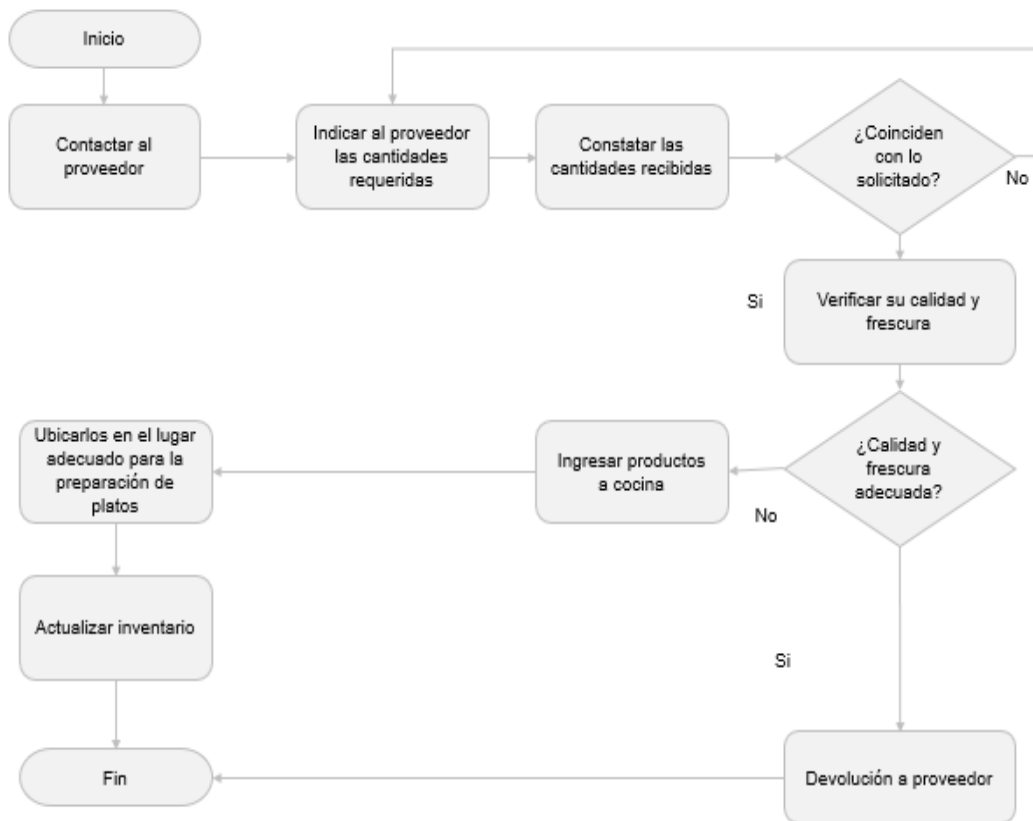
Nota. Adaptado a la Vaquerita.

A partir de la figura expuesta sobre el proceso de atención al cliente se muestra cada una de las actividades desarrolladas por los colaboradores de cada uno de los locales, que van desde la bienvenida al cliente a los locales y concluye con el pago de la cuenta.

Además de la atención al cliente, otro proceso relevante que se realiza en el emprendimiento familiar es la solicitud de materia prima a proveedores. Por ello, en la siguiente figura se presentan los procesos a seguir:

Figura 25.

Flujo de proceso de pedido de materia prima



Nota. Adaptado a la Vaquerita.

En lo que respecta al flujo de procesos del pedido de materia prima a los proveedores de los locales, se evidencia que el emprendimiento “La Vaquerita” se encuentra comprometido con la calidad de los productos brindados a los clientes, en donde se aseguran de que la materia prima e ingredientes solicitados cuenten con estándares de frescura y calidad para garantizar la satisfacción de sus clientes.

Contextualización de los Locales del Emprendimiento “La Vaquerita”

En este apartado se desarrolla de una manera más específica el análisis de los cinco locales que forman parte del emprendimiento “La Vaquerita”. Los datos presentados en el capítulo anterior sirven como base para este análisis más específico.

Determinación de la Capacidad Instalada- Ubicación de los Locales

Antes de detallar la capacidad instalada de los locales cinco pertenecientes al emprendimiento familiar “La Vaquerita” se presenta el detalle de las ubicaciones de cada uno de ellos, los cuales se encuentran situados en lugares estratégicos de la ciudad de Machala como se muestra a continuación:

Tabla 18.

Ubicación de los locales

Inicio de Actividades	Local #	Ubicación
25/11/2003	Local # 01	Terminal De Santa Rosa
30/11/2017	Local # 02	Santa Rosa - Libertad Y Cuenca
29/8/2023	Local # 03	Terminal De Machala
	Local # 04	Machala Av. Sucre
28/9/2023	Local # 05	Machala Av. Páez

Nota: Elaborado en base a información de La Vaquerita.

El emprendimiento “La Vaquerita” implementado por la familia Carrión ha establecido una red de locales, cada uno vinculado a un miembro de la familia distribuido en distintos puntos de la ciudad, demostrando una expansión geográfica que permite abarcar mayor cantidad de cuota en el mercado.

Capacidad instalada local #1

Datos de Producción:

Productos Principales de venta: Queso almidonado, Pan de Yuca, Granizados, Chocolatada, Soya, Otras Variedades.

Producción Diaria estimada de los productos con mayor demanda:

- Queso Almidonado: 100 unidades/día
- Granizado: 20 porciones/día
- Chocolatada: 25 porciones/día

- Soya: 10 unidades/día
- Pan de Yuca: 60 unidades/día

Total, de Producción estimada por día: 215 unidades.

La capacidad instalada del local #1 es de 215 unidades diarias de los productos con mayor demanda.

Capacidad instalada local #2

Producción Diaria estimada de los productos con mayor demanda:

- Panamito: 90 unidades/día
- Leche: 25 litros/día
- Queso Almidonado: 80 unidades/día
- Empanadas: 150 unidades/día
- Granizado: 30 porciones/día

Total, de Producción estimada por día: 375 unidades

La capacidad instalada en el local #2 del emprendimiento familiar es de 375 unidades diarias de los productos más vendidos.

Capacidad instalada local #3

Producción Diaria estimada de los productos con mayor demanda:

- Queso Almidonado: 50 unidades/día
- Granizado: 25 porciones/día
- Pan de Yuca: 50 unidades/día
- Papi Pollo: 30 unidades/día
- Chocolatada: 15 porciones/día

Total, de producción estimada por día: 170 unidades.

En ese sentido, la capacidad instalada del local #3 del emprendimiento familiar es de un total de 170 unidades al día de los productos con mayor demanda.

Capacidad instalada local #4

Producción diaria estimada de los productos con mayor demanda:

- Queso Almidonado: 60 unidades/día
- Granizado: 25 porciones/día
- Pan de Yuca: 50 unidades/día
- Papi Pollo: 20 unidades/día
- Chocolatada: 25 porciones/día

Total, de Producción: 180 unidades.

Como se puede observar, la capacidad instalada del local #4 es de 180 unidades al día, de los productos con mayor demanda.

Capacidad instalada local #5

Producción diaria estimada de los productos con mayor demanda:

- Queso Almidonado: 70 unidades/día
- Granizado: 30 porciones/día
- Chocolatada: 20 porciones/día
- Papi Pollo: 20 unidades/día
- Soya: 30 unidades/día

Total, de Producción: 170 unidades.

La capacidad instalada en el local #5 del emprendimiento familiar es de 170 unidades por día, de los productos de mayor demanda.

Resumen de Capacidades Instaladas

Una vez determinada la capacidad instalada de cada uno de los locales de forma individual, en la siguiente tabla se realiza un resumen de todos los locales con su respectiva capacidad:

Tabla 19.

Resumen de capacidad instalada por local.

Local	Capacidad instalada (unidades)
Local 1	215
Local 2	375
Local 3	170
Local 4	180
Local 5	170

Nota. Elaborado en base a información de “La Vaquerita”.

La capacidad instalada del emprendimiento "La Vaquerita" varía entre los diferentes locales, demostrando la demanda de productos y la inversión en maquinaria y equipo de cada uno de los locales de forma individual.

Evaluación de los Activos Fijos (Equipos, Muebles, Útiles)

Con el propósito de obtener una visión más detallada de la situación de cada local perteneciente al emprendimiento “La Vaquerita” se realiza una descripción de los activos fijos de cada uno de ellos. Esta evaluación permitirá identificar similitudes y diferencias entre los locales en relación a la propiedad, planta y equipo.

A continuación, se presenta el detalle de los activos fijos del local #1:

Tabla 20.*Propiedad planta y equipo local #1*

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
Maquinaria y equipo	\$ 10.034,79
Muebles y enseres	\$ 11.264,00
Equipo de computación	\$ 1.691,27
Otros propiedades, planta y equipo	\$ 1.050,00
TOTAL INVERSIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 24.040,06

Nota: Elaborado en base a información de La Vaquerita.

De acuerdo con el detalle de la propiedad, planta y equipo del local #1 su inversión total es de \$24.040,06 se observa que cuenta con una variedad de equipos, desde hornos para pan hasta vitrinas refrigeradas, lo que muestra la capacidad para ofrecer diversos alimentos a sus clientes. Sin embargo, sus equipos de computación son limitados.

Tabla 21.*Propiedad planta y equipo local #2*

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
Maquinaria y equipo	\$ 48.723,36
Muebles y enseres	\$ 3.629,00
Equipo de computación	\$ 3.393,07
Otros propiedades, planta y equipo	\$ 4.889,50
TOTAL INVERSIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 60.634,93

Nota: Elaborado en base a información de La Vaquerita.

En relación al local #2 se puede observar una inversión total de \$ 60.634,93 que tiene equipos de mayor capacidad, como amasadoras y hornos industriales, lo que indica una mayor producción y o demanda de productos más amplia que el local uno. Por otro lado, en cuanto a los equipos de computación se puede observar que

cuenta con tres computadoras lo que podría demostrar una gestión más compleja de las operaciones.

Tabla 22.

Propiedad planta y equipo local #3

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
Maquinaria y equipo	\$ 10.034,79
Muebles y enseres	\$ 11.264,00
Equipo de computación	\$ 1.691,27
Otros propiedades, planta y equipo	\$ 600,00
TOTAL INVERSIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 23.590,06

Nota: Elaborado en base a información de La Vaquerita.

El local #3 presenta propiedad, planta y equipo muy similar a los otros locales, su total de inversión es de \$23,590.06. Su inversión al igual que en los otros locales es mayor en lo que respecta a maquinarias y equipos destinados a la producción de alimentos, mientras que los equipos de computación son limitados lo cual demuestra una capacidad de operación básica.

Tabla 23.

Propiedad planta y equipo local #4

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
Maquinaria y equipo	\$ 15.634,79
Muebles y enseres	24.034,00
Equipo de computación	1.691,27
Otros propiedades, planta y equipo	2.000,00
TOTAL INVERSIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	43.360,06

Nota: Elaborado en base a información de La Vaquerita.

La inversión total de propiedad, planta y equipo del local #4 es de \$43.360,06, la diferencia de este local es que dentro de sus maquinarias se incluye

mayor capacidad con un congelador industrial y freidoras industriales lo que demuestra su mayor capacidad de almacenaje y preparación de alimentos. Este local, como se puede observar cuenta con mayor versatilidad para la preparación de alimentos.

Tabla 24.

Propiedad planta y equipo local #5

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
Maquinaria y equipo	\$15.034,79
Muebles y enseres	\$7.304,00
Equipo de computación	\$1.691,27
Otros propiedades, planta y equipo	\$300,00
TOTAL INVERSIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$24.330,06

Nota: Elaborado en base a información de La Vaquerita.

En el local #5 se muestra una inversión total de propiedad planta y equipo de \$24.230,06. Es decir, este local presenta una estructura de equipos más básica, al igual que el local #1. Este local cuenta con muebles y enseres similares a los otros locales al igual que los equipos de computación, lo que muestra un nivel básico de automatización en sus procesos.

Desempeño Financiero

A continuación, se presentará un análisis detallado del desempeño financiero de los locales de "La Vaquerita". Este informe tiene como objetivo evaluar los resultados económicos de cada local, con el propósito de entender su contribución que da cada uno de estos locales al emprendimiento familiar.

Bajo este contexto, se presenta el balance de resultados del local #1 del emprendimiento familiar "La Vaquerita":

Tabla 25.*Estado de resultados de local #1 periodo 2023*

	2021	2022	2023
Ingresos	215.154,56	246.006,78	238.991,65
De actividades ordinarias	215.154,56	238.991,65	238.991,65
Costos y gastos	139.284,31	152.713,82	152.713,82
Costos de producción	129.535,96	142.415,46	142.415,46
Costo de ventas	75.304,10	86.102,37	86.102,37
Costo de mano de obra	26.727,76	34.808,99	34.808,99
Gastos de ventas	27.504,10	21.504,10	21.504,10
Gastos administrativos	9.748,36	10.298,36	10.298,36
Ganancias del Periodo	75.870,25	93.292,96	86.277,83
	35%	38%	36%

Nota: Elaborado en base a información de La Vaquerita.

En el 2023, para el local uno los ingresos provienen principalmente de las ventas de pan de yuca, granizado, chocolatadas, soya y otras variedades, que totalizan \$238,991.65. Esto indica que el local se basa en la venta directa de productos para generar su ingreso. Por otro lado, los costos de producción son la mayor parte de los gastos.

Las ganancias del periodo del local uno representa el 36% de los ingresos totales, lo que es un indicador positivo de la rentabilidad del local. La diversificación de productos y el control de costos han contribuido a generar una buena rentabilidad en este local. En la siguiente tabla se presenta el estado de resultados obtenido en el local #2 del emprendimiento “La Vaquerita”:

Tabla 26.*Estado de resultados de local #2 periodo 2023*

	2021	2022	2023
Ingresos	223.831,72	365.483,99	258.478,46
Actividades ordinarias	223.831,72	365.483,99	258.478,46
Ventas de bienes	223.831,72	365.483,99	258.478,46
Costos y gastos	143.896,61	221.416,18	153.523,53
Costos de producción	131.876,41	205.945,19	142.807,67
Costo de ventas	77.644,55	144.104,56	88.050,70
Costo de mano de obra	26.727,76	34.808,99	34.659,53
Gastos de ventas	27.504,10	27.031,64	20.097,44
Gastos administrativos	12.020,21	15.470,99	10.715,86
Ganancias del Periodo	79.935,11	144.067,81	104.954,93
	36%	39%	41%

Nota: Elaborado en base a información de La Vaquerita.

El Local #2 presenta ingresos ligeramente superiores al Local #1, lo que sugiere una mayor demanda de los productos ofertados. Como se puede observar presenta una mayor variedad de productos, lo que contribuye a una mayor estabilidad de los ingresos y una menor dependencia de un solo producto debido a su variedad.

En lo que respecta a los costos del local se puede observar que, el costo de ventas, que incluye materias primas, es elevado. Mientras que, las ganancias del periodo fueron de \$104,954.93, lo cual representa el 41% de los ingresos totales, lo que es un indicador positivo para el local 2 indicando que está operando de forma eficiente y ha logrado generar beneficios económicos.

En la siguiente tabla se detallan los ingresos, costos y gastos que forman parte del estado de resultados del local #3 y #4 del emprendimiento familiar:

Tabla 27.*Estado de resultados de local #3 y #4 periodo 2023*

Ingresos		100.709,99
De actividades ordinarias	100.709,99	
Costos y gastos		60.627,21
Costos de producción		51.417,32
Costo de ventas	35.248,50	
Costo de mano de obra	7.563,00	
Gastos de ventas	8.605,82	
Gastos administrativos		9.209,89
Ganancias del Periodo		40.082,78
		40%

Nota: Elaborado en base a información de La Vaquerita.

Los ingresos totales del local #3 y #4 suman un total de \$100,709.99 principalmente con la venta de bienes correspondientes a pan de yuca, granizados, chocolatadas, soya y otras variedades de productos. Por otro lado, en relación a los gastos se puede observar que, los costos de producción al igual que en los otros locales están principalmente influenciado por los costos de ventas de adquisición de materias primas.

En relación a las ganancias del periodo 2023, estos locales obtuvieron ganancias totales de \$40,082.78 representando el 40% de los ingresos totales lo cual indica que los locales 3 y 4 están generando beneficios económicos adecuados.

A continuación, se detalla el estado de resultados obtenido del local #5 del emprendimiento familiar:

Tabla 28.*Estado de resultados de local #5 periodo 2023*

Ingresos		61.538,67
De actividades ordinarias	61.538,67	
Costos y gastos		36.884,04
Costos de producción		33.419,73
Costo de ventas	22.153,92	
Costo de mano de obra	7.563,00	
Gastos de ventas	3.702,81	
Gastos administrativos		3.464,31
Ganancias del Periodo		24.654,63
		40%

Nota: Elaborado en base a información de La Vaquerita.

En el local 5 del emprendimiento “La Vaquerita” se logra observar que los ingresos provienen principalmente de la venta de productos como pan de yuca, granizado, chocolatada, soya y otros productos, sumando un total de ingresos de \$61,538.67. En lo que respecta a los costos se puede observar que, estos están influenciados por los costos de ventas, es decir, la adquisición de materias primas sumando un total de \$22,153.92.

Las ganancias del local 5 para el periodo 2023 suman un total de \$24,654.63 lo cual representa en términos porcentuales un total de 40% de los ingresos totales, lo que es un indicador positivo de la rentabilidad del local.

Capítulo 3: Propuesta de Profesionalización

En este apartado se presentará la propuesta por medio de la unificación contable de La Vaquerita, convirtiéndola en una sola empresa, así mismo se presentarán los lineamientos y protocolos para “La Vaquerita SAS”.

Lineamientos del Protocolo Familiar de “La Vaquerita S.A.S”

En la siguiente tabla se describe la propuesta de la estructura del protocolo familiar de acuerdo a las necesidades de La Vaquerita SAS el cual será presentado antes los miembros de la familia:

Tabla 29.

Referencia del protocolo familiar

Capítulo I Principios generales	Artículo 1. Ámbito de aplicación Artículo 2. Naturaleza y vigencia Artículo 3°. Modificación y extinción
Capítulo II. Creación de órganos de Gobierno y Dirección	Artículo 4°. Consejo Familiar Artículo 5°. Junta Directiva
Capítulo III. Lineamientos para la Selección y Contratación de Personal en La Vaquerita SAS	Artículo 6°. Perfiles y Requisitos para Cargos Clave Artículo 7°. Proceso de Reclutamiento y Selección Artículo 8°. Remuneración y Beneficios
Capítulo VI. Proceso de Sucesión en La Vaquerita SAS	Artículo 9. Lineamientos Generales sobre la Propiedad de La Vaquerita SAS Artículo 10. Régimen Económico Matrimonial Artículo 11. Distribución de Utilidades, Reservas y Fondos
Capítulo V. Derechos sobre la Propiedad de “La Vaquerita SAS”	Artículo 12. Retiro de los Fundadores Artículo 13. Condiciones para el Retiro Artículo 14. Plan de Sucesión y Criterios de Selección
Capítulo VI Prevención de conflictos	Artículo 15. Presupuesto para el Proceso de Sucesión en La Vaquerita SAS Artículo 16. Mediación Artículo 17. Tribunal de Apelación Artículo 18. Vías Legales

Desarrollo del Protocolo Familiar

Constitución de La Vaquerita como Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS).

Como parte fundamental de la profesionalización del emprendimiento familiar es importante proceder a la constitución legal de La Vaquerita SAS, ya que actualmente opera bajo una estructura que no refleja adecuadamente la participación y aportes de sus fundadores. A pesar de que los miembros de la familia han contribuido significativamente al crecimiento del negocio, su inscripción actual ha limitado la formalización de sus relaciones jurídicas.

Por ello, se propone establecer a La Vaquerita como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), puesto que este tipo de sociedad brinda flexibilidad en la definición de las reglas de gobernanza, permitiendo a los socios establecer acuerdos que evidencien sus intereses y objetivos. Por otra parte, la SAS no requiere la fijación de una duración determinada, lo que permite la continuidad del negocio sin la necesidad de continuas modificaciones estatutarias.

Esta modificación permitirá una gestión más eficiente del capital y los recursos, además asegurará un marco claro para la toma de decisiones y la distribución de derechos patrimoniales entre los miembros de la familia.

Preámbulo.

Los miembros de la familia Carrión Díaz que suscriben este Protocolo Familiar son titulares de la totalidad de las acciones de La Vaquerita que fundó Eduardo Iván Carrión Aguirre junto a su cónyuge en 1999, y que hoy en día siguen dirigiendo la empresa. La Vaquerita ha sido el fruto de un gran esfuerzo, dedicación y visión empresarial, y en la actualidad, requiere de su profesionalización para garantizar su continuidad y desarrollo a largo plazo.

Bajo este contexto, y por la gran relevancia que tiene la continuidad del emprendimiento familiar para la familiar Carrión Díaz, se propone armonizar las necesidades y expectativas del grupo familiar con el crecimiento del negocio y las demandas del mercado. Por ello, en el presente protocolo se plasman las soluciones y directrices para asegurar la continuidad de la empresa.

El presente protocolo familiar para “La Vaquerita” tiene como propósito brindar las herramientas, mecanismos y normas que aseguren la adecuada convivencia de sus integrantes.

Considerando.

Que la empresa familiar La Vaquerita ha sido fundada en el año 1999 y desde entonces se ha dedicado a la venta de comida rápida en la ciudad de Machala.

Que los miembros del emprendimiento familiar desean establecer un marco legal claro y transparente para la gestión de la empresa como compañía SAS.

Que la constitución de una SAS brindara una mayor flexibilidad en la administración y gestión de la empresa.

Que los miembros desean asegurar su participación en la toma de decisiones y en los beneficios de la empresa.

Así mismo, se otorga al presente protocolo un carácter contractual y constituyente, que refleja el compromiso común de los miembros de nuestra familia con los aspectos fundamentales de sus relaciones, conscientes de que, a partir de este momento, estas adquirirán un carácter formal y vinculante.

En ese sentido, a continuación, se presentan los elementos estratégicos y estructurales requeridos para la formalización de “La Vaquerita” los cuales son:

Misión.

La Vaquerita SAS tiene como misión producir y comercializar productos alimentación tradicional de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, promoviendo prácticas sostenibles y responsables con un ambiente de trabajo colaborativo y profesional, donde cada miembro de la familia Carrión Díaz pueda contribuir al crecimiento y éxito de la empresa, manteniendo siempre la integridad y el respeto como pilares fundamentales de la empresa.

Visión.

Ser reconocidos como líderes en el sector gastronómico a nivel nacional, destacando por nuestra innovación, calidad y compromiso con la comunidad.

Valores corporativos.

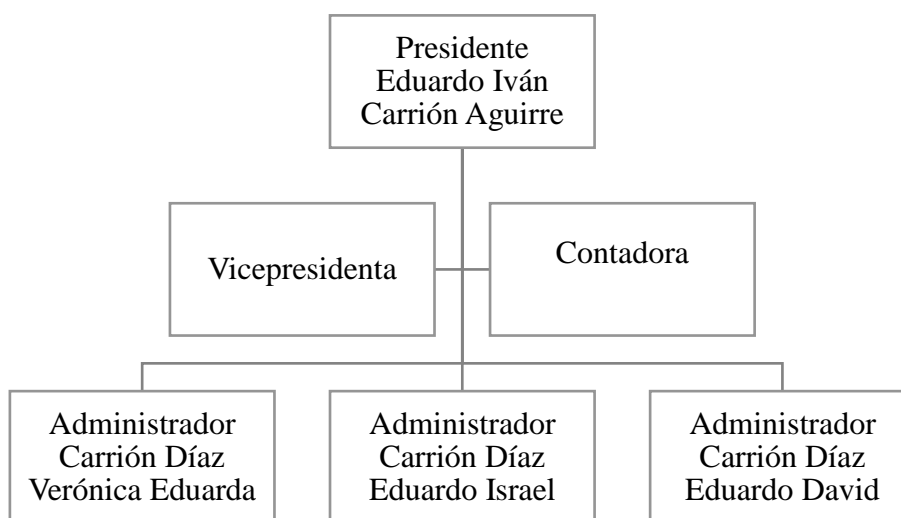
- Compromiso: Promovemos la dedicación y responsabilidad en todas nuestras actividades, destacando siempre el bienestar de nuestros clientes y colaboradores.
- Integridad: Operamos con honestidad y transparencia en todas nuestras relaciones, tanto a nivel interno como externo.
- Innovación: Fomentamos la creatividad y la mejora continua en nuestras actividades y productos, adecuándonos a los cambios del mercado.
- Respeto: Apreciamos y valoramos a cada miembro de nuestra familia y a nuestros clientes, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo, equitativo y colaborativo.
- Sostenibilidad: Nos comprometemos a operar de modo responsable con el medio ambiente, aplicando prácticas amigables con el medio ambiente.

- Trabajo en equipo: somos conscientes de los beneficios que implica el compartir responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Organigrama.

Figura 26.

Organigrama "La Vaquerita SAS".



Capítulo I Principios Generales

Artículo 1º. Ámbito de Aplicación

1.1. El presente Protocolo Familiar regirá las relaciones entre los miembros de la familia Carrión Díaz y La Vaquerita SAS, empresa en la que tienen participación accionaria. Quedan obligados a cumplir las normas establecidas en este documento todos los firmantes, así como los futuros miembros de la familia que adquieran acciones de la compañía. 1.2. Los miembros de la familia Carrión Díaz se comprometen a socializar y transmitir los principios y valores contenidos en el presente Protocolo Familiar a las próximas generaciones, con el propósito de garantizar su continuidad y aplicación a largo plazo.

1.3. La familia Carrión Díaz velará por conservar el control accionario de “La Vaquerita SAS”, tomando las decisiones legales respectivas para resguardar la propiedad y los derechos sobre la empresa en manos de la familia.

1.4. Quedarán sujetos a las disposiciones de este Protocolo Familiar los bienes y derechos que se deriven del patrimonio de La Vaquerita SAS, salvo que el Consejo Familiar decida explícitamente desafectarlos.

Artículo 2º. Naturaleza y Vigencia

2.1. El presente Protocolo Familiar es el resultado de un consenso entre los miembros de la familia Carrión Díaz. Los firmantes declaran acogerse de forma voluntaria a sus disposiciones y se comprometen a su cumplimiento de forma estricta.

2.2. El presente Protocolo Familiar cuenta vigencia indefinida, salvo que se acuerde su modificación o extinción de conformidad con lo establecido en el Artículo 3º. Las situaciones no previstas en el presente documento deben ser solucionadas de acuerdo con los principios y normas estipulados previamente en este documento.

Artículo 3º. Modificación y Extinción

3.1. El Consejo Familiar de “La Vaquerita SAS.”, presidido por Eduardo Iván Carrión Aguirre, será el encargado de revisar el contenido de este Protocolo Familiar cada cinco (5) años. En caso de identificar ausencias o la necesidad de actualizar alguna de sus disposiciones, se deberá plantear las modificaciones correspondientes a la Asamblea Familiar para que este sea aprobado.

3.2. Las modificaciones al Protocolo Familiar deberán ser aprobadas por unanimidad de los miembros de la Asamblea Familiar. En caso de no obtener un consenso, se deberá elaborar una nueva propuesta que sea satisfactoria para los intereses de todos los miembros de la empresa.

3.3. La extinción del Protocolo Familiar requerirá el voto favorable de al menos el 75% de los miembros de la Asamblea Familiar. No se contemplarán excepciones ni dispensas a las normas establecidas en el protocolo, salvo que se sigan los procedimientos aquí previstos para su modificación.

Capítulo II Creación de Órganos de Gobierno y Dirección de la Empresa

Con el propósito de determinar un marco claro para la gobernanza y dirección de “La Vaquerita SAS”, y considerando su naturaleza familiar, se crean los siguientes órganos de gobierno y dirección:

Órgano de Gobierno Familiar

Artículo 4°. Consejo Familiar.

4.1. El Consejo Familiar tiene como finalidad principal reunir a los miembros de la familia Carrión Díaz para socializar y discutir temas importantes que pueden influir tanto a la familia como a “La Vaquerita SAS”, así como para abordar cualquier inquietud que surja en el entorno familiar.

4.2. El Consejo Familiar estará integrado por todos los miembros de la familia Carrión Díaz “La Vaquerita SAS”. En el caso de los menores de edad, estos serán representados por un adulto designado, quien tendrá derecho a voto hasta que el menor alcance la mayoría de edad.

4.3. El primer presidente del Consejo Familiar será Eduardo Iván Carrión Aguirre, quien ejercerá su cargo por un periodo de cuatro (4) años. En caso de que indique su deseo de renuncia o no pueda continuar en sus funciones, se procederá a elegir un nuevo presidente.

4.4. Los presidentes sucesivos del Consejo Familiar serán elegidos por mayoría de votos, y cada uno ejercerá su función por un periodo de cuatro (4) años. La

reelección de un presidente solo será posible si ha transcurrido al menos un mandato desde su último periodo.

Funciones del Consejo Familiar

- Facilitar la comunicación entre todos los miembros de la familia Carrión Díaz.
- Proteger los derechos de los miembros que no estén directamente involucrados en la gestión de “La Vaquerita SAS”.
- Comunicar a la Junta Directiva la visión y los intereses de la familia en relación a la empresa.
- Instruir a los miembros de la familia sobre sus derechos y responsabilidades como accionistas de “La Vaquerita SAS”.
- Ser mediador y resolver conflictos que puedan resultar entre la familia y la empresa.
- Conservar una clara separación entre las situaciones familiares y empresariales, en especial a lo que a la gestión patrimonial.
- Organizar capacitaciones y talleres para garantizar la formación empresarial de los miembros de la familia.
- Planear y gestionar el proceso de sucesión dentro de “La Vaquerita SAS”.
- Elegir consultores externos que colaboren con la Junta Directiva en la toma de decisiones.
- Examinar y renovar el Protocolo Familiar de acuerdo a las necesidades de la familia y la empresa.

- Garantizar que todos los miembros de la familia estén informados sobre el contenido y la relevancia de cumplir con el Protocolo Familiar.

Reuniones

El Consejo Familiar se reunirá el primer lunes de cada trimestre. El presidente realizara la convocatoria a todos los miembros con un mes de antelación, utilizando medios escritos y electrónicos para comunicar la fecha, hora y lugar de la reunión.

Si algún miembro de la familia no puede asistir, deberá notificar con al menos 24 horas de anticipación y puede designar un representante familiar que tendrá voz, pero no voto, en la reunión.

El quórum para realizar las reuniones será de la mayoría de los miembros presentes, incluidos los representantes de los miembros ausentes.

Órgano de Gobierno Empresarial

Artículo 5°. Junta Directiva.

5.1. La Junta Directiva es el órgano responsable de la gestión estratégica y administrativa de “La Vaquerita SAS”, con la finalidad de incrementar el valor de la empresa y garantizar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

5.2. La Junta Directiva estará compuesta por los miembros de la familia Carrión Díaz, y un asesor externo. Las reuniones se llevarán a cabo el primer lunes de cada trimestre, donde se discutirán temas relacionados con la dirección y operación de “La Vaquerita SAS”.

5.3. Requisitos del asesor externo: El asesor será elegido por la Junta Familiar y deberá cumplir con los siguientes criterios:

- Formación académica: Profesional en áreas como Administración de Empresas, Finanzas o campos afines, preferiblemente con un posgrado en gestión empresarial.
- Experiencia: Al menos cinco (3) años de experiencia en posiciones directivas o en juntas directivas de empresas familiares.
- Competencias: Habilidades destacadas en análisis financiero, liderazgo, y capacidad de negociación.

5.4. Las decisiones de la Junta Directiva se tomarán a través votación, requiriendo la aprobación de al menos la mayoría simple de los miembros presentes para que se considere válido.

5.5. Funciones de la Junta Directiva:

- Concretar y examinar la estrategia general de “La Vaquerita SAS”, testificando que esté alineada con la misión y visión de la empresa.
- Inspeccionar la gestión financiera, evaluando los informes de resultados y planteando acciones correctivas cuando se requiera.
- Aprobar el presupuesto anual y las inversiones que puedan causar impacto en el desarrollo de la empresa.
- Fomentar la profesionalización de la gestión empresarial, apoyando el desarrollo de capacidades en los miembros de la familia y los colaboradores.
- Valorar el desempeño del equipo directivo y crear políticas de sucesión para asegurar la continuidad en la dirección de la empresa

Capítulo III. Lineamientos para la Selección y Contratación de Personal en La Vaquerita SAS

Con la finalidad de profesionalizar los procesos de gestión de talento humano en “La Vaquerita SAS” y avalar la igualdad de oportunidades, se instituyen los siguientes requisitos y condiciones para la selección y contratación de personal.

Artículo 6°. Perfiles y Requisitos para Cargos Clave

Cargos Directivos.

- Nivel académico: Título universitario en Administración de Empresas o carreras afines. Se valorará positivamente contar con estudios de posgrado.
- Experiencia: Mínimo 3 años en cargos directivos o de gerencia en empresas del sector gastronómico.
- Competencias: Liderazgo, visión estratégica, capacidad de toma de decisiones, habilidades de comunicación y negociación.

Cargos de Supervisión y Jefaturas:

- Nivel académico: Título universitario o tecnológico en áreas relacionadas con el cargo (Agronomía, Ingeniería Agroindustrial, Administración, etc.).
- Experiencia: Mínimo 3 años en cargos de supervisión o coordinación en empresas del sector.
- Competencias: Capacidad de liderazgo de equipos, orientación a resultados, conocimientos técnicos específicos del área.

Cargos Operativos.

- Nivel académico: Bachillerato completo. Se valorará positivamente contar con capacitaciones técnicas en el área.
- Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares.
- Competencias: Trabajo en equipo, orientación al servicio, compromiso con la calidad.

Artículo 7°. Proceso de Reclutamiento y Selección

7.1. “La Vaquerita SAS” llevara a cabo las convocatorias internas para cubrir vacantes, dando prioridad a los miembros de la familia Carrión Díaz y al personal con desempeño sobresaliente.

7.2. En caso de no tener candidatos internos que cumplan con el perfil solicitado, se procederá a realizar convocatorias externas mediante de los medios de comunicación y plataformas más adecuados para cada cargo.

7.3. Los candidatos preseleccionados deberán someterse a un proceso de evaluación que abarque pruebas de conocimientos, psicotécnicas y entrevistas conformado por miembros de la Junta Directiva y el Presidente.

7.4. La decisión final de contratación será tomada por el Comité de Selección, considerando los resultados de las evaluaciones, la adecuación del perfil y la proyección del candidato dentro de la empresa.

7.5. Los miembros de la familia Carrión Díaz que aspiren a cargos en “La Vaquerita SAS” deberán cumplir con los mismos requisitos y pasar por el mismo proceso de selección que los candidatos externos, asegurando que prime la transparencia y la meritocracia.

Artículo 8°. Remuneración y Beneficios

8.1. La remuneración de los colaboradores de “La Vaquerita SAS” se establecerá de acuerdo con los perfiles de cargo, las responsabilidades, la experiencia y el desempeño de cada uno de ellos, sin distinción de su vínculo familiar.

8.2. Los miembros de la familia Carrión Díaz que ocupen cargos en la empresa recibirán los mismos beneficios y compensaciones que el resto del personal, sin privilegios o trato preferencial.

8.3. “La Vaquerita SAS” podrá brindar bonificaciones anuales o reconocimientos especiales al personal destacado por su compromiso, productividad y aporte al cumplimiento de los objetivos de la empresa, independientemente de su relación familiar.

Capítulo IV. Derechos sobre la Propiedad de “La Vaquerita SAS”

El presente capítulo determina las directrices requeridas para garantizar la continuidad y el control familiar sobre “La Vaquerita SAS”, abordando aspectos como la inclusión de nuevos socios, condiciones de acceso a la propiedad y las restricciones para ciertos miembros.

Artículo 9. Lineamientos Generales sobre la Propiedad de La Vaquerita SAS

9.1. Ningún miembro de la familia Carrión Díaz podrá contar más del 40% de las acciones de “La Vaquerita SAS”, con el propósito de prevenir la concentración de poder en la toma de decisiones y promover la participación equitativa de todos los miembros de la familia.

9.2. Si un accionista decide vender su participación, deberá ofrecer primero sus acciones a los demás miembros de la familia. Si no se encuentra un comprador interno en un plazo razonable, se permitirá la venta a nuevos socios, quienes no tendrán

derecho a voto, siempre que sean aprobados por la Junta Familiar. La venta a nuevos socios estará limitada a un máximo del 30% del total de las acciones.

9.3. La Junta Familiar tendrá la potestad de realizar auditorías externas para comprobar la transparencia y precisión de los informes financieros presentados por “La Vaquerita SAS”, asegurando así la confianza entre los miembros de la familia.

9.4. Al cierre de cada ejercicio fiscal, el Comité Directivo llevará a cabo una valoración de la empresa utilizando métodos de valoración aceptados, basándose en los estados financieros auditados. Esta información será compartida con la familia en el mes de enero del año siguiente.

Artículo 10. Régimen Económico Matrimonial

10.1. Todos los miembros de la familia Carrión Díaz que deseen formar parte de la empresa deberán establecer capitulaciones matrimoniales que regulen la sociedad conyugal, con el propósito de proteger los intereses familiares y evitar la dilución de la propiedad en caso de disolución matrimonial.

10.2. Las capitulaciones matrimoniales deberán ser presentadas y aprobadas por la Junta Familiar antes de que cualquier nuevo miembro se convierta en accionista de La Vaquerita SAS, garantizando así la protección de los activos familiares.

Capítulo V. Distribución de Dividendos y Reservas de La Vaquerita SAS

La familia Carrión Díaz se compromete a gestionar de manera ordenada y transparente la distribución de utilidades generadas por La Vaquerita SAS, estableciendo reservas y directrices claras para la repartición de dividendos.

Artículo 11. Distribución de Utilidades, Reservas y Fondos

11.1. Para garantizar la estabilidad financiera de la empresa, se establecerá una reserva legal del 10% sobre las utilidades netas anuales obtenidas por la empresa, para cubrir eventualidades y mantener la continuidad del negocio.

11.2. Se establecerá un fondo de capacitación que representará el 5% de las utilidades netas anuales, destinado a la formación continua de los miembros de la familia en áreas de gestión, finanzas y ventas, para fortalecer sus competencias y habilidades.

11.3. Para mantener la innovación de las operaciones y adquirir tecnología adecuada, se destinará un 10% de las utilidades netas anuales a un fondo específico para inversiones en infraestructura y tecnología.

11.4. Como parte del reconocimiento de la dedicación y esfuerzo de los fundadores de La Vaquerita SAS, se determinará un fondo solidario del 5% de las utilidades netas anuales, que se destinará a cubrir los gastos de salud y bienestar de los fundadores durante su jubilación.

11.5. En el transcurso los primeros tres (5) años a partir de la firma del presente protocolo, se reinvertirá el 70% de las utilidades obtenidas por la empresa. Posteriormente, las utilidades serán repartidas entre los accionistas de acuerdo con su participación en la empresa.

Tabla 30.

Porcentaje de acciones.

PORCENTAJE ACCIONARIO	
PAPA	30%
MAMA	25%
HERMANA	15%
HERMANO	15%
HERMANO	15%

11.6. Las utilidades netas que queden disponibles después de las reservas y fondos establecidos estarán sujetas a la decisión unánime de los socios, quienes establecerán la proporción de estos recursos que se reinvertirán en la empresa o se distribuirán como dividendos.

Capítulo V. Proceso de Sucesión en La Vaquerita SAS

Artículo 12. Retiro de los Fundadores

12.1. Eduardo Iván Carrión Aguirre y su cónyuge la señora Verónica Alexandra Díaz Ordoñez, como fundadores de “La Vaquerita SAS”, dejarán sus cargos directivos al obtener la edad de 65 años o antes si así lo consideran necesario. Tras su retiro, pueden seguir participando como consejeros en los órganos de gobierno familiar, si así lo desean.

Artículo 13. Condiciones para el Retiro

13.1. Para formalizar su retiro, los fundadores deben exponer por escrito al Consejo Familiar su decisión y un plan de transición que estipule las actividades a realizar durante un periodo de dos (2) años para facilitar la sucesión.

13.2. Después de su retiro, los fundadores pueden llevar a cabo roles de asesoría dentro de la empresa, ayudando con su experiencia y conocimiento al crecimiento de la empresa.

Artículo 14. Plan de Sucesión y Criterios de Selección

14.1. Los fundadores, en conjunto con el Consejo Familiar, realizarán la búsqueda y selección de un sucesor dentro de la familia, iniciando este proceso dos años antes de la jubilación de los directivos. Los criterios para la selección del sucesor incluirán:

- Nivel académico: Título universitario en áreas como Administración de Empresas, Finanzas o campos relacionados, preferiblemente con estudios de posgrado.
- Idioma extranjero: Dominio mínimo del 50% en el idioma inglés.
- Experiencia: Al menos cinco (3) años en posiciones de liderazgo o gestión en empresas del sector gastronómico.

14.2. La elección del sucesor deberá tener el respaldo de al menos la mayoría de los votos emitidos por el Consejo Familiar.

14.3. Si se identifica a un miembro de la familia que posee las habilidades necesarias, pero no cumple con los requisitos académicos, “La Vaquerita SAS” destinará recursos para financiar su formación, con la condición de que permanezca en la empresa durante al menos cinco (5) años tras finalizar sus estudios.

14.4. El sucesor deberá demostrar, en los últimos seis (6) meses de su formación, competencias en negociación, análisis, liderazgo y un dominio adecuado de los conocimientos requeridos para las actividades de la empresa.

Artículo 15. Presupuesto para el Proceso de Sucesión en La Vaquerita SAS

La familia Carrión Díaz reconoce que la implementación del plan de sucesión descrito en el artículo 14 conllevará ciertos gastos, los cuales se detallan a continuación en la tabla correspondiente:

Tabla 31.

Presupuesto para proceso de sucesión en "La Vaquerita SAS".

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Capacitación y formación del sucesor	20,000.00	\$ 22,000.00	\$ 42,000.00
Medicina prepagada	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00

Capítulo VII. Prevención de Conflictos

La familia Carrión Díaz está convencida de que un ambiente armonioso tanto en el hogar como en el entorno empresarial es esencial para la sostenibilidad y la construcción de confianza entre todos los miembros. Por ello, se detallan a continuación los procedimientos para la resolución de conflictos que puedan ocasionarse.

Artículo 16. Mediación

16.1. Los conflictos que surjan en el entorno familiar y que puedan afectar el funcionamiento de “La Vaquerita SAS” serán abordados con un proceso de mediación.

16.2. El Consejo Familiar será responsable de elegir un mediador externo, que no tenga vínculos con los miembros, para facilitar la conciliación y solución de las discrepancias.

16.3. Si se consigue un acuerdo a través de este proceso, cada parte tendrá la libertad de aceptar o rechazar el dictamen del mediador. Si se acepta, se formalizará por escrito, con la firma de todas las partes, incluido al mediador, como prueba de aceptación de los términos acordados.

Artículo 17. Tribunal de Apelación

17.1. Si los conflictos no pueden solucionarse con la mediación, se puede recurrir a un tribunal de apelación.

Artículo 18. Vías Legales

18.1. Como última instancia, y si los métodos anteriores no resultan eficientes, se recurrirá a las vías legales determinadas por el Estado ecuatoriano para la resolución de conflictos que surjan entre los miembros de la familia o en relación con la empresa

En este documento se deberán recoger las firmas correspondientes para posteriormente socializar a todos los miembros de la familia.

Costos y características de la inversión

A continuación, se detallan los costos y particularidades que definen la inversión para convertir el emprendimiento “La Vaquerita” en una compañía S.A.S. Entender estos elementos es fundamental para tomar decisiones y evaluar el potencial de retorno de su profesionalización.

Inversión

La presente propuesta al enfocarse en una compañía S.A.S requiere de un proceso sencillo y fácil de realizar, el cual se puede ejecutar a través de forma online en la página oficial de la Superintendencia sin ningún costo o de forma presencial, esta no requiere de un capital mínimo. Cabe destacar que este tipo de compañías no requieren de la intervención de un notario lo que reduce los costos. A continuación, se detallan los costos de inversión para constituir el emprendimiento “La Vaquerita” como una compañía S.A.S:

Tabla 32.

Inversión en construcción

Descripción	Valor
Planos	1.200,00
Consultoría técnica	250,00
Tasas y permisos	2.500,00
Total	\$ 3.950,00

En la tabla 29, se puede observar lo que implicaría constituir la SAS como lo son los planos, consultoría, tasas y permisos respectivos.

Equipos de Computación y Comunicación.

La profesionalización del emprendimiento familiar "La Vaquerita" requiere de una inversión estratégica en tecnología que permita mejorar procesos, la toma de decisiones y brindar un mejor servicio al cliente. La inversión en equipos de computación y comunicación juega un papel esencial para asegurar una transición exitosa hacia una estructura organizativa más formal y eficiente. Por ello, a continuación, se detalla la inversión requerida para los equipos de computación y comunicación:

Tabla 33.

Equipos de computación y comunicación

Descripción	Cantida d	Precio unitario	Precio total	Inversión
Caja Impresora Punto de Venta	5	\$636,47	\$3.182,35	
Computadora de escritorio	5	\$1.054,80	\$5.274,00	
Computadora de escritorio Intel	1	\$1.701,80	\$1.701,80	
				\$10.158,1 5

Muebles de Oficina.

En lo que respecta a la inversión en muebles de oficina, para facilitar esta transición, se requiere realizar una inversión en muebles de oficina que no solo mejoren el entorno laboral, sino que también optimicen la eficiencia operativa de la empresa. Esta inversión se enfocará principalmente en la expansión de su capacidad de producción de alimentos, y de atención al cliente lo cual será un pilar fundamental para apoyar sus operaciones y asegurar la satisfacción de la demanda. A continuación, se detallan las inversiones en muebles de oficina:

Tabla 34*Muebles y enseres*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Inversión
Panera Esquinera	1	\$625,00	\$625,00	
Vitrina/Mostrador	5	\$1.252,00	\$6.260,00	
Vitrina Panadera	5	\$1.752,00	\$8.760,00	
Cubierta de Isla	4	\$9.105,00	\$36.420,00	
Mesas para Clientes	8	\$678,75	\$5.430,00	
				\$57.495,00

Equipos de Producción.

A medida que el emprendimiento familiar busca profesionalizar sus operaciones y aumentar su capacidad productiva, la adquisición de maquinaria y tecnología de última generación se vuelve fundamental para optimizar los procesos de elaboración de productos lácteos y de panadería.

Tabla 35*Equipos de producción*

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Inversión
Amasadoras Industriales	1	\$7.530,00	\$7.530,00	
Hornos Pasteleros Industriales	1	\$25.500,00	\$25.500,00	
Mesa Congelante	5	\$2.354,43	\$11.772,15	
Mesas Industriales de Mazar	1	\$4.480,00	\$4.480,00	
Mesclador Transmisión eléctrica	5	\$383,94	\$1.919,70	
Máquina de Jugos	5	\$1.205,36	\$6.026,80	
Vitrina pastelera color negro	1	\$4.642,86	\$4.642,86	
Vitrina térmica doble puerta	5	\$707,13	\$3.535,65	
Vitrina Térmica RTR	5	\$267,86	\$1.339,30	
Vitrina fría negra de 3 repisas	5	\$892,86	\$4.464,30	
Sanduchera Mixta	5	\$223,21	\$1.116,05	
Tanque de Agua 140 lt	1	\$535,71	\$535,71	
Horno de Pan	4	\$1.500,00	\$6.000,00	
Vitrina pastelera color negro	4	\$2.500,00	\$10.000,00	
Congelador Industrial	2	\$3.800,00	\$7.600,00	
Freidora Industrial	1	\$1.200,00	\$1.200,00	
Freidora Industrial	1	\$1.800,00	\$1.800,00	
Caldero industrial	0	\$59,00	\$0,00	
Sarten mango insular 35 cm	0	\$41,00	\$0,00	
				\$99.462,52

Equipos Electrónicos y de Seguridad.

La inversión en equipos electrónicos y de seguridad es un aspecto muy importante en el proceso de modernización y profesionalización de "La Vaquerita" como una compañía SAS. En un mercado empresarial donde la eficiencia operativa y la seguridad son relevantes, la adquisición de herramientas tecnológicas y sistemas de protección no solo mejora las operaciones, sino que también brinda un ambiente seguro para colaboradores y clientes. En ese sentido, a continuación, se detalla la inversión requerida:

Tabla 36

Equipos electrónicos y de seguridad

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Inversión
Aires Acondicionados	5	\$1.250,00	\$6.250,00	
Televisor LCD	10	\$800,00	\$8.000,00	
Sistema de seguridad (Cámaras)	12	\$600,00	\$7.200,00	
Sistema de audio	5	\$350,00	\$1.750,00	
Total de equipos electrónicos				\$23.200,00
Extintores	5	\$120,00	\$600,00	
Alarmas detectoras de humo	3	\$3.500,00	\$10.500,00	
Total de equipos de seguridad				\$11.100,00

Otras inversiones

Otras inversiones adicionales que son importantes tener en cuenta son las siguientes:

Tabla 37.

Otras inversiones

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Inversión
Sueldos	2	\$2.046,82	\$48.0930,65	
Imprevistos	1	\$5.800,00	\$5.800,00	
Total				\$53.893,65

Una vez desglosadas todas las inversiones necesarias se tiene un total de inversión inicial de 259.259,32.

Movilización

La movilización de "La Vaquerita" se basará en un modelo de delivery, complementado por ventas directas en el local. Este enfoque permitirá a la empresa maximizar su alcance y satisfacer las diversas necesidades de sus clientes, adaptándose a las tendencias actuales del mercado.

"La Vaquerita" implementará un servicio de delivery que permitirá a los clientes realizar pedidos desde la comodidad de sus hogares. Este servicio será importante para atraer a un segmento de consumidores que prefieren la conveniencia de recibir sus productos sin necesidad de desplazarse al local. Los clientes que opten por utilizar el servicio de delivery pagarán una tarifa de entrega que cubrirá los costos asociados con el transporte de los productos a su domicilio. Esta tarifa puede variar según la distancia desde el local hasta el destino y el tamaño del pedido por lo cual la empresa no tendrá costos adicionales por este servicio.

Segmentación de Clientes

Con base en la información recopilada a través de encuestas y análisis de ventas de los locales de "La Vaquerita" se ha identificado varios segmentos clave que representan oportunidades de crecimiento y mejora de la satisfacción del cliente como se muestra a continuación:

- **Familias:** Clientes que compran productos como pan de yuca, quesos y granizados para el consumo familiar. Este grupo se centra en personas que buscan productos a buen precio y en cantidades adecuadas para la familia.
- **Jóvenes y Estudiantes:** Este segmento incluye a jóvenes que consumen productos como granizados y chocolatadas, que buscan especialmente opciones de snacks y bebidas a precios accesibles.

- **Adultos Mayores:** Está enfocado en aquellas personas interesados en el consumo de productos lácteos como el yogurt y el queso almidonado, valorando la calidad y los beneficios nutricionales de los alimentos.
- **Turistas:** Clientes que visitan la ciudad y buscan alimentos tradicionales, como el pan de yuca y el queso almidonado.
- **Amantes de la Comida Tradicional:** Consumidores que están interesados en el consumo de alimentos artesanales, auténticos y de calidad, como el queso almidonado y el pan de yuca.
- **Nuevos Clientes:** Aquellos que visitan "La Vaquerita" por primera vez, atraídos por recomendaciones o publicidad. Es importante poner especial atención a este segmento para convertir su primera experiencia en una visita recurrente.

Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes

Una planificación estratégica enfocada en el cliente, puede ayudar a la empresa familiar a fortalecer sus relaciones con los consumidores, incrementar la fidelidad de los mismos y mejorar su situación económica. Bajo este contexto, a continuación, se describen las estrategias a largo plazo que "La Vaquerita" deberá implementar para lograr la fidelización de clientes:

- **Conocimiento del cliente:** La empresa deberá evaluar constantemente los cambios en las preferencias y necesidades de los distintos segmentos de clientes para personalizar las ofertas y optimizar la experiencia de los consumidores.
- **Atención personalizada:** Se deberá capacitar al personal de la empresa para brindar un servicio personalizado excepcional garantizando que las interacciones con los consumidores sean positivas y memorables.

- **Ambiente acogedor y atractivo:** Se deberá mejorar el diseño y presentación del emprendimiento, creando un ambiente familiar que incentive a los clientes regresar. La disponibilidad de productos y la higiene del local juegan un papel esencial en esta estrategia a largo plazo.
- **Interacción continua en plataformas digitales:** Mantener una presencia activa en las plataformas digitales de la empresa interactuando con los clientes y respondiendo comentarios y sugerencias.
- **Feedback:** Dar seguimiento a las opiniones y comentarios en línea para entender la percepción que tienen los clientes sobre la marca y abordar quejas y sugerencias identificando áreas de mejora.
- **Incorporación de Nuevos Productos:** Estar al tanto de las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores para introducir nuevos productos que complementen la oferta de alimentos. Esto puede abordar la introducción de opciones saludables o productos de temporada.

La planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes en la empresa familiar "La Vaquerita" es fundamental para construir relaciones sólidas y sostenibles con los consumidores, la cual podrá no solamente incrementar la fidelidad de los mismos, sino también asegurar el crecimiento de la empresa.

Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas adoptadas por el emprendimiento "La Vaquerita" se centran en:

- **Diferenciación de productos:** los locales del emprendimiento se enfocan en resaltar la cultura y tradición local, a través de productos como quesos, comidas rápidas, y bebidas a base de lácteos, que logran atraer a clientes interesados en la autenticidad.

- Productos nutritivos: los locales mantienen una oferta de productos con opciones diferenciadas que permiten satisfacer las necesidades de la mayoría de sus clientes, siempre enfocados en la calidad y frescura de sus productos.

Marketing Mix

En un entorno cada día más competitivo, las empresas deben diseñar estrategias de marketing eficientes para lograr diferenciarse de la competencia, atraer clientes y fomentar su crecimiento sostenible.

En el caso de "La Vaquerita", un emprendimiento familiar con una trayectoria exitosa en el sector gastronómico, es importante contar con un plan de marketing mix que saque el máximo provecho de sus fortalezas y atienda las necesidades y cambios del mercado. "La Vaquerita" implementara una estrategia de marketing mix basada en la posibilidad de posicionarse como la opción número uno para aquellos que buscan productos de calidad, servicio excepcional y autenticidad dentro de la ciudad de Machala. Las estrategias de marketing mix son:

Tabla 38.

Estrategias de marketing mix de "La Vaquerita" (primera parte).

Estrategias	Descripción
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una variedad de productos de comida rápida, panadería, lácteos, y bebidas que satisfagan las necesidades de los consumidores, con la calidad y precio adecuado. • Mejorar constantemente la calidad de los alimentos usando ingredientes frescos y recetas tradicionales.

Nota. Detalle del marketing mix de "La Vaquerita".

Tabla 39.

Estrategias de marketing mix de "La Vaquerita" (segunda parte).

Estrategias	Descripción
	<ul style="list-style-type: none">• Establecer precios competitivos y accesibles a los diferentes segmentos de clientes.
Precio	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer precios que reflejen el valor percibido por los consumidores.• Se establecen promociones y descuentos en los alimentos o productos de menor demanda.
Plaza	<ul style="list-style-type: none">• Ubicaciones en diferentes lugares estratégicos de la ciudad para mejorar el reconocimiento de la marca.• Oferta de pedidos online y recogida en tienda para dar una mayor comodidad a los consumidores.
Promoción	<ul style="list-style-type: none">• Promociones en redes sociales y marketing digital para atraer a la mayor cantidad de clientes posibles.• Se utilizan las recomendaciones de clientes satisfechos para publicarlas en las redes sociales de la empresa.

Nota. Detalle del marketing mix de “La Vaquerita”.

Una vez establecidas las estrategias de marketing mix aplicadas en “La Vaquerita” se procede a evaluar la satisfacción de los clientes con el emprendimiento familiar presentando los resultados obtenidos en la encuesta, lo cual permitirá conocer de primera mano la percepción actual que tienen los clientes con los productos y servicios ofertados por cada uno de estos locales.

La presente encuesta fue diseñada para evaluar la aceptación de productos y la satisfacción del cliente en relación con "La Vaquerita", una empresa del sector gastronómico. Se aplicó a una muestra representativa de 384 personas, con el objetivo de obtener insights sobre el perfil demográfico de los clientes, así como sus

percepciones, preferencias y opiniones de la satisfacción de los productos y servicios ofrecidos.

Encuesta.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la encuesta, la cual fue recopilada a través de un formulario realizado en google forms:

Información Demográfica.

A continuación, se muestra información demográfica de los clientes actuales del emprendimiento “La Vaquerita”:

Tabla 40.

Edad

Edad	Frecuencia	%
Menos de 14 años	19	4.9%
15-29 años	119	28.65%
30-44 años	78	20.3%
45-59 años	61	15.9%
60-78 años	92	24%
Más de 79 años	15	3.9%

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

La mayoría de los encuestados tienen entre 15 y 29 años, representando el 28.65% del total de los encuestados, mientras que el segundo de mayor representación son los del rango entre 60-78 años con el 24%, seguido de aquellos que tienen entre 30-44 años con el 20.3% Esto sugiere que "La Vaquerita" tiene una buena aceptación en todas las edades debido a sus capacidades nutritivas y la calidad de sus productos.

Tabla 41.*Sexo*

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	168	43.8%
Femenino	198	51,6%
Comunidad GLBTI	4	1%
Otro	14	3.65%

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

El estudio muestra una distribución casi equitativa entre hombres 43.8% y mujeres 51.6%, con una pequeña proporción en la comunidad GLBTI con 3.65%, y otros géneros del 1%.

Tabla 42.*Nivel Educativo*

Nivel Educativo	Frecuencia	%
Sin educación formal	5	14.3%
Educación primaria	10	14.1%
Educación Secundaria	50	22.7%
Educación Técnico/tecnológico	70	18.2%
Educación Universitario o superior	55	30.7%

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

El nivel educativo predominante entre los encuestados es universitario completo con un porcentaje de 30.7%, seguido de la educación secundaria con un 22.7%%, seguido de aquellos con educación tecnológica de 18.2% indicando que la mayoría posee un nivel educativo medio-alto.

Tabla 43.

Ingresos mensuales

Estrato Socioeconómico	Frecuencia	%
Menos de \$400	82	21.4%
Entre \$400 y \$800	98	25.5%
Entre \$800 y \$1200	135	35.2%
Más de \$1200	69	18%

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

El grupo con el ingreso mensual más frecuente se encuentra entre \$800 y \$1200, representando el 35.2% de los encuestados. Le siguen los estratos con ingresos entre \$400 y \$800 con el 25.5% y menos de \$400 con el 21.4%. El grupo con ingresos mayores a \$1200 corresponde al 18% de la muestra. De clientes de "La Vaquerita".

Los datos demográficos revelan que "La Vaquerita" atrae a clientes de las distintas edades, con un equilibrio relativo entre géneros. Además, la mayoría de los clientes tienen un nivel educativo medio-alto, sin embargo, existe una gran aceptación por parte de aquellos clientes que no superan el salario básico unificado por lo que sus precios son accesibles a todos los clientes, esto sugiere una base de clientes variada y potencialmente receptiva a diferentes tipos de ofertas y servicios.

Producto.

En esta sección se presentan detalle de los productos ofertados a los clientes por cada uno de los locales y la satisfacción que tienen los clientes en relación a la calidad de los mismos y los productos más demandados:

Tabla 44.*Frecuencia de visita al local*

1. ¿Con qué frecuencia visita nuestro local?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Diariamente	63	16.4 %	16.4 %
Mensualmente	61	15.9 %	32.3 %
Ocasionalmente	106	27.6 %	59.9 %
Primera Vez	63	16.4 %	76.3 %
Semanalmente	91	23.7 %	100.0 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

El grupo más grande los encuestados visita ocasionalmente el local con un 27.6%, seguido del 23.7% que representa a los clientes que visitan el local una vez a la semana, y el 16.4% de los encuestados visitan el local por primera vez, y diariamente. En términos generales, estos resultados sugieren que el local tiene una clientela habitual que lo visita diariamente o semanalmente, pero también atrae a un número significativo de clientes nuevos y ocasionales.

Tabla 45.*Satisfacción con la calidad de los productos*

2. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de nuestros productos?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Insatisfecho	7	1.8 %	1.8 %
Muy Insatisfecho	21	5.5 %	7.3 %
Muy Satisfecho	195	50.8 %	58.1 %
Neutral	32	8.3 %	66.4 %
Satisfecho	129	33.6 %	100.0 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

Como se puede observar la mayoría de los encuestados se encuentran muy satisfechos con la calidad de los productos ofertados por los locales del emprendimiento “La Vaquerita” y los que se encuentran satisfechos son un total del 33.6%. Estos resultados muestran un punto de vista positivo general de la calidad

del producto por parte de los clientes. Sin embargo, es importante tener en cuenta también a los clientes insatisfechos para identificar áreas de mejora.

Tabla 46.

Satisfacción con el Servicio al Cliente

3. ¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Insatisfecho	6	1.6 %	1.6 %
Muy Insatisfecho	23	6.0 %	7.6 %
Muy Satisfecho	183	47.7 %	55.2 %
Neutral	38	9.9 %	65.1 %
Satisfecho	134	34.9 %	100.0 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

De estos resultados se puede observar que, la mayoría de los encuestados mostraron una alta satisfacción con el servicio al cliente de "La Vaquerita", La categoría más frecuente de satisfacción con el servicio al cliente es "Muy Satisfecho" 47.7%, seguida de "Satisfecho" 34.9%. Mientras que, el porcentaje de clientes insatisfechos o muy insatisfechos es bajo 7.6%. A partir de estos porcentajes se puede destacar que, existe una percepción positiva general del servicio al cliente entre los clientes.

Tabla 47.

Variedad de productos disponibles

4. ¿Cómo calificaría la variedad de productos disponibles?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Aceptable	48	12.5 %	12.5 %
Buena	135	35.2 %	47.7 %
Excelente	177	46.1 %	93.8 %
Muy Pobre	21	5.5 %	99.2 %
Pobre	3	0.8 %	100.0 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

Al analizar los resultados de esta pregunta se puede observar que, las opciones de respuesta más frecuente de percepción de la variedad son la de Excelente con el 46.1%, Buena con un 35.2%., y Aceptable con el 12.5%. Esto demuestra que, existe una percepción general positiva por parte de los clientes en relación a la variedad de productos disponibles en los locales del emprendimiento.

Tabla 48.

Satisfacción con calidad - precio

5. ¿Qué tan satisfecho está con la relación calidad-precio de nuestros productos?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Aceptable	52	13.5 %	13.5 %
Buena	138	35.9 %	49.5 %
Excelente	164	42.7 %	92.2 %
Muy Pobre	24	6.3 %	98.4 %
Pobre	6	1.6 %	100.0 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

Los resultados de esta pregunta indican que las opciones de respuesta más frecuente entre los encuestados en la relación calidad-precio es "excelente" (42.7%) seguida de "buena" (35.9%), y "aceptable" 13.5%. Mientras que, solo un pequeño porcentaje de 7.9% la califica como pobre o muy pobre.

Tabla 49.

Satisfacción con el producto brindado

6. ¿El producto que le ofrecieron estuvo acorde al que usted deseaba?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Insatisfecho	7	1.8 %	1.8 %
Muy Insatisfecho	24	6.3 %	8.1 %
Muy Satisfecho	196	51.0 %	59.1 %
Neutral	30	7.8 %	66.9 %
Satisfecho	127	33.1 %	100.0 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

En relación a la satisfacción percibida de los clientes con el producto brindado de acuerdo a lo solicitado, se obtuvo que el 51% se encuentra muy satisfecho, pues si han recibido los productos que solicitaron, mientras que el 33.1% se encuentra satisfecho. Solo un pequeño porcentaje (8.1%) está insatisfecho o muy insatisfecho, al ser un porcentaje es muy bajo, indica que la mayoría de los clientes están contentos con lo que reciben por parte de los locales de “La Vaquerita”.

Tabla 50.

Preferencia de productos

7. ¿Qué productos de nuestro local le interesan más ?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bolón de camarón	1	0.3 %	0.3 %
Bolón de camarón. Tamal. huma. Bebidas frías y clientes	1	0.3 %	0.5 %
Camarones	1	0.3 %	0.8 %
Hamburguesa	1	0.3 %	1.0 %
Otro	8	2.1 %	3.1 %
Panes de Yuca	135	35.2 %	38.3 %
Panes de yuca y pan de agua	1	0.3 %	38.5 %
Papipollo	44	11.5 %	50.0 %
Pizza	37	9.6 %	59.6 %
Soya	1	0.3 %	59.9 %
Tigrillo	41	10.7 %	70.6 %
Yogurt Fresco Natural	112	29.2 %	99.7 %
Yogurt fresco natural, tigrillo, panes de yuca	1	0.3 %	100.0 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

A partir de los resultados obtenidos en esta pregunta se puede destacar que, las opciones con mayor frecuencia son panes de yuca con el 35,2%, seguido del yogurt fresco natural es el 29.2% y el papipollo con el 11.5%.

En ese sentido, el análisis de las preferencias de productos en "La Vaquerita" revela que los panes de yuca y el yogurt fresco natural son los favoritos entre los clientes.

Comercialización y consumo.

A continuación, se presentan datos relacionados con el consumo de productos de cada uno de los locales y los factores que consideran los clientes antes de adquirir los alimentos ofertados.

Tabla 51.

Nivel de consumo en el local

8. ¿Cuánto está dispuesto a consumir en nuestro local?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
\$10	97	25.3 %	25.3 %
\$20	58	15.1 %	40.4 %
Menos de \$5	90	23.4 %	63.8 %
Más de \$20	139	36.2 %	100.0 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

En estos resultados se evidencia que, el grupo con mayor disposición a consumir está entre \$10 y \$20 con un 40.4%. Una proporción similar de clientes estaría dispuesta a gastar menos de \$5 con una participación del 23.4% y más de \$20 representando el 36.2%.

Con estos porcentajes, se destaca que "La Vaquerita" cuenta con una base de clientes diversa con diferentes presupuestos.

Tabla 52.*Factores que consideran antes de comprar los productos del local*

9. ¿Cuáles son los factores más importantes que considera al decidir comprar nuestros productos? Escoger máximo 3 opciones	Frecuencias	% del Total
Precio	208	54.2 %
Calidad	262	68.2 %
Ubicación	91	23.7 %
Servicio al cliente	175	45.6 %
Variedad de productos	110	28.6 %
Recomendaciones de terceros	26	6.8 %
Otros	13	3.4 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

Los factores que los clientes consideran más importantes antes de tomar la decisión de comprar los productos son calidad con el 68.2%, seguido del precio con un 54.2%, y el servicio al cliente con el 45.6%. Esto demuestra que, la calidad del producto, el precio y la atención del cliente son los aspectos fundamentales que influyen en la decisión de compra de sus clientes.

Promoción y publicidad.**Tabla 53.***Recomendación del local a amigos o familiares*

10. ¿Recomendaría La Vaquerita a sus amigos y familiares?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Definitivamente No	17	4.4 %	4.4 %
Definitivamente Sí	248	64.6 %	69.0 %
No Estoy Seguro	15	3.9 %	72.9 %
Probablemente No	10	2.6 %	75.5 %
Probablemente Sí	94	24.5 %	100.0 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

El análisis de estos resultados indica que la mayoría de los clientes 64.6% recomendaría definitivamente “La Vaquerita” a sus amigos y familiares. Esto representa una opinión muy favorable del local. Seguido del 24.5% de los clientes probablemente recomendaría el local, mientras que, menos del 10% de los clientes se inclina a no recomendar el local (4.4% probablemente no lo recomendaría y 2.6% definitivamente no lo recomendaría).

Estos resultados son bastante positivos para "La Vaquerita", ya que la recomendación boca a boca es una de las formas más efectivas de atraer nuevos clientes.

Tabla 54.

Medio por el que se enteró del local

11. ¿Cómo se enteró de nuestros locales y productos?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Indagando en internet	10	2.6 %	2.6 %
Publicidad en redes sociales	48	12.5 %	15.1 %
Recomendación de un amigo/familiar	128	33.3 %	48.4 %
Visitando el local	198	51.6 %	100.0 %

Nota: Elaborado en base a encuesta lanzada por La Vaquerita.

A partir de estos resultados se logra evidenciar que, el medio más común por el que los clientes se enteraron del local fue al visitarlo directamente 51.6%. Seguido de las recomendaciones de amigos y familiares también son una fuente importante de nuevos clientes 33.3%. La publicidad en redes sociales fue mencionada por el 12.5% de los encuestados, mientras que solo el 2.6% se enteró del local indagando en internet.

En términos generales, los resultados indican que la ubicación del local y las recomendaciones de clientes satisfechos son los principales factores que impulsan la adquisición de nuevos clientes para "La Vaquerita".

A partir de las encuestas de satisfacción a los clientes se puede evidenciar lo siguiente:

Los clientes que acuden a los locales de "La Vaquerita" son de distintas edades y clases sociales, o niveles educativos por lo cual se destaca que sus productos son bastante demandados y cuentan con precios accesibles para todo tipo de consumidores lo cual genera una gran satisfacción en la clientela.

Entre las razones más frecuentes para recomendar "La Vaquerita" se destacan la calidad consistente de los productos, la atención al cliente amigable y eficiente, y la conveniencia y accesibilidad de los locales. Los encuestados valoran especialmente la frescura de los ingredientes y la variedad del menú, lo que contribuye a una experiencia gastronómica positiva.

Estos comentarios proporcionan una guía clara para la empresa sobre dónde enfocar sus esfuerzos de mejora continua, asegurando que las expectativas de los clientes sean no solo cumplidas, sino superadas, en cada interacción con "La Vaquerita".

Las preferencias y opiniones expresadas por los encuestados reflejan un alto nivel de satisfacción y lealtad hacia "La Vaquerita", con una amplia mayoría dispuesta a recomendarla a otros. Estos datos son fundamentales para el desarrollo de estrategias que impulsen aún más el crecimiento y la competitividad de "La Vaquerita" en el mercado gastronómico.

Comunicación personal

“El fundador de “La Vaquerita” ya tiene claro que este proyecto es importante para la creación de “La Vaquerita SAS” ya que la profesionalización es fundamental para que la Familia Carrión-Díaz tenga los lineamientos planteados en un Protocolo al cual regirse y de esta forma evitar los problemas entre los miembros de la familia. Por otro lado, con el plan financiero donde se observa la unificación de los locales al ver que es positiva es un motivo mas para proceder con la profesionalización y formación de “La Vaquerita SAS”. (Guaycha, B., comunicación personal, 26 de junio del 2024).

Consumidor Satisfecho.

Para asegurar que cada cliente tenga una experiencia única y positiva en su visita a “La Vaquerita” se debe asegurar lo siguiente:

- Se debe tener en cuenta la calidad de los alimentos, es decir que, deben ser elaborados con ingredientes frescos y de alta calidad. Se deberá ejecutar controles de calidad constantes para mantener los estándares de calidad.
- Atender de forma amable a los consumidores ofreciendo un servicio al cliente personalizado, dando solución rápida a cualquier inconveniente.
- Realizar encuestas de satisfacción para comprender las necesidades y expectativas de los consumidores.

Costo a Satisfacer.

Dentro del costo a satisfacer se encuentra el propósito de brindar productos con un valor percibido superior al costo que los clientes están dispuestos a cancelar por el consumo de los productos. Para esto se debe tener en consideración:

- Establecer precios que reflejen la calidad de los productos pero que a su vez sean accesibles para todo el público o los diferentes segmentos de clientes. Brindando promociones y descuentos por temporadas.
- Se deberá mantener transparencia en los costos, comunicando de manera eficiente el origen de los ingredientes y sus procesos de producción para que entiendan el valor de cada alimento ofertado dentro de la empresa.
- Se deberán diversificar las opciones de productos, introduciendo nuevos alimentos al menú con diferentes precios desde opciones más económicas hasta productos premium para atraer al mayor número de clientes posibles.

Comodidad del Cliente.

Con el propósito de brindar mayor comodidad posible a los consumidores y facilitar la experiencia de compra se debe tomar en cuenta:

- Sistemas de pedidos online con recogidas en la tienda, y opciones de entregas a domicilio para brindar mayor comodidad a los consumidores.
- Mejorar la presentación de la empresa, asegurándose que las instalaciones sean cómodas, acogedoras y bien organizadas. Se pueden utilizar señalizaciones para guiar a los clientes a la empresa.
- Evaluar la posibilidad de abrir nuevas sucursales en zonas estratégicas de la ciudad de Machala o lugares aledaños.

Comunicación.

La comunicación es parte esencial del emprendimiento por lo cual se pretende mantener una comunicación clara y efectiva con los clientes y proveedores para fomentar la lealtad y compromiso entre las partes. Para ello se realizará:

- Interacciones activas en redes sociales respondiendo comentarios y creando contenido interactivo que promueva la interacción y sentido de la comunidad.
- Mantener comunicación constante con los proveedores para poder evaluar posibilidad de obtener mejores precios, o promociones por pronto pago.
- Comunicar de forma abierta la calidad de los ingredientes, prácticas de producción a través de videos en redes sociales. Esto genera confianza entre los clientes y fortalece la relación con la marca.

Estrategia Funcional

La estrategia funcional que se llevara a cabo para la profesionalización del emprendimiento familiar “La Vaquerita” es la siguiente:

Área de producción y operaciones:

Estas estrategias se desarrollan con el propósito de optimizar los procesos de producción y augurar la calidad y eficiencia en el área:

- Se implementará un programa de mejora continua para identificar y reducir posibles ineficiencias en los procesos de producción.
- Se capacitará al personal de producción en técnicas de elaboración de productos de panadería y lácteos para optimizar la calidad y consistencia de los alimentos.
- Se aplicará un sistema de gestión de inventarios para conservar niveles óptimos de materias primas y reducir en lo posible el desperdicio.

Área de marketing y ventas:

En esta área se implementarán estrategias enfocadas en incrementar la participación de la empresa en el mercado y generar mayor fidelización en los consumidores y se realizara:

- Se segmentará el mercado y se enfocaran esfuerzos de marketing en los segmentos más rentables o que generan mayor demanda para la empresa, como familias y jóvenes.
- Se fortalecerá la imagen corporativa de "La Vaquerita" como un restaurante de calidad, autenticidad y servicio excepcional.
- Se desarrollará un programa de fidelización para premiar a los clientes leales y fomentar las visitas continuas a la empresa.

Área financiera

Estas estrategias están basadas en mejorar la rentabilidad y salud financiera de la empresa. Por lo que se desarrollara:

- Controles internos a los costos de producción, y se mantendrán constantes negociaciones con los proveedores.
- Se establecerá una estrategia de precios que consiga un equilibrio entre la competitividad y rentabilidad, teniendo en consideración los precios de la competencia y el valor percibido por los consumidores.
- Se elaborarán planes financieros a largo plazo con proyecciones en ingresos, gastos y flujos de efectivo para la toma de decisiones.

Área de recursos humanos:

Estas estrategias tendrán como propósito desarrollar, atraer y retener al mejor talento humano para asegurarse que la empresa brinde productos y servicios de alta calidad y realizados por personal capacitado y con experiencia. Para ello se debe tener en consideración:

- Fomentar una cultura organizacional positiva y orientada al cliente, alienada con los valores corporativos y familiares de los miembros de la empresa.
- Implementar programas, cursos o talleres de capacitación que mejoren las habilidades y destrezas del personal y prepararlos para asumir roles de liderazgo dentro de la empresa.
- Contar con planes de sucesión para garantizar la continuidad del negocio y la transferencia de conocimientos a las nuevas generaciones que se harán cargo de “La Vaquerita”.

En términos generales, la implementación de esta estrategia funcional, que incluye áreas clave como producción, marketing, finanzas y recursos humanos permitirá a "La Vaquerita" enfocar sus esfuerzos y recursos para conseguir sus objetivos empresariales.

Estrategia de Amplia Diferenciación

La estrategia de amplia diferenciación pretende brindar productos y servicios únicos que destaquen en el mercado, permitiendo a “La Vaquerita” atraer a un amplio sector de clientes y generar fidelización a los clientes. En ese sentido, las estrategias de amplia diferenciación son las siguientes:

- **Educación del Cliente:** Brindar información sobre los alimentos ofertados, como recetas o consejos de uso, mediante folletos, videos interactivos, redes sociales o la página web oficial de la empresa. Esto no solo educara al cliente, sino que también los involucra más con la empresa.
- **Sostenibilidad:** Incorporar prácticas sostenibles en la producción de los alimentos, comunicando estos esfuerzos a los clientes. La sostenibilidad

es un aspecto diferenciador clave actualmente y puede atraer a consumidores que promueven la conservación del medio ambiente.

- **Testimonios y Reseñas:** Inculcar que los clientes compartan sus experiencias positivas con los productos adquiridos en la empresa a través de reseñas en línea, testimonios o videos. Esto incrementará la credibilidad y atraerá a nuevos clientes.
- **Variedad de Productos:** Brindar una amplia gama de productos diversificando la opción de alimentos tradicionales, con opciones innovadoras y saludables. Esto permite atraer diferentes segmentos de mercado, desde familias hasta jóvenes que buscan opciones más ligeras

Estrategia de Enfoque de Nicho de Mercado Basado en Diferenciación.

Esta estrategia de la empresa “La Vaquerita” se realiza con el propósito de enfocar esfuerzos y en servir a un segmento específico del mercado de manera más efectiva que otras empresas del sector gastronómico ubicados en la ciudad de Machala.

Bajo esta línea, el nicho de mercado para "La Vaquerita" serán los consumidores que valoran los productos de panadería y lácteos auténticos, hechos con recetas tradicionales e ingredientes de calidad.

Nichos de mercado:

- Familias en general que buscan opciones saludables y nutritivas para sus hijos, como el queso almidonado y el pan de yuca.
- Adultos mayores que prefieren productos con exquisito sabor, nutritivos y de alta calidad.
- Turistas y visitantes que buscan experimentar la gastronomía local.

Características del nicho

- Personas que buscan opciones alimenticias más saludables, tradicionales y naturales.
- Personas que prefieren productos elaborados con ingredientes locales y que apoyen la economía local.
- Enfocado en aquellos que buscan sabores auténticos y recetas familiares.

Estrategias Clave

En base al nicho de mercado identificado y las características de los mismos.

A continuación, se detallan algunas estrategias clave para el enfoque de nicho basado en diferenciación:

- Investigar constantemente las necesidades, preferencias y comportamientos del nicho objetivo para adaptar la oferta de productos y mejorar le posicionamiento de la empresa.
- Capacitar al personal en atención al cliente y conocimiento de los productos alimenticios que se brindan en la empresa para crear una experiencia superior.
- Comunicar de forma efectiva los atributos diferenciadores de los alimentos a través de marketing en plataformas digitales, y especialmente en redes sociales.
- Mantener elevados estándares de calidad y consistencia en todos los productos alimenticios para preservar la reputación de la empresa familiar.

Al enfocar los recursos del emprendimiento familiar “La Vaquerita” en servir a este nicho de manera original, la empresa puede conseguir una ventaja competitiva sostenible y un crecimiento rentable a largo plazo.

Estudio Financiero General de “La Vaquerita” S.A.S

En esta sección se presenta el consolidado de los estados de resultados de los cinco locales de "La Vaquerita" como parte de la propuesta de profesionalización del emprendimiento familiar.

Se propone a "La Vaquerita", reconocida por su oferta gastronómica de comidas rápidas en la ciudad de Machala, tomar la iniciativa de consolidar sus operaciones a través de la creación de una estructura organizativa más formal, lo que incluye la implementación de una Compañía por Acciones Simplificada (SAS). Este cambio no solo pretende mejorar la gestión interna, sino también optimizar la transparencia y la rendición de cuentas tributarias.

La presentación del estado de resultado consolidado de los cinco locales de "La Vaquerita" es un paso esencial en este proceso de profesionalización. Este informe financiero no solo muestra el desempeño económico de cada local, sino que también brinda una visión integral que permite identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Al analizar los ingresos, costos y gastos de manera consolidada, "La Vaquerita" podrá tomar decisiones que fortalezcan su posición en el mercado y respondan a las necesidades de sus clientes. En ese sentido, a continuación, se presenta el estado de resultados consolidado:

Tabla 55.

Estado de resultados consolidados 2023 (primera parte).

Descripción	Total
Ventas	
Venta de pan panamito	\$21.051,38
Venta de leche	\$16.014,75
Venta empanadas	\$11.439,45
Venta granizado	\$59.582,93

Nota. Realizado en base a información de “ La Vaquerita”.

Tabla 56.*Estado de resultados consolidados 2023 (segunda parte).*

Venta de chocolatada	\$44.628,00
Venta pan de yema	\$8.640,75
Venta pan de yuca	\$123.466,30
Venta otras variedades de productos	\$374.895,21
Total ventas	\$659.718,77
Costo y gastos	
Costo de ventas	\$231.555,49
Costo de mano de obra	\$84.594,52
Gastos de ventas	\$53.910,17
Gastos administrativos	\$33.688,42
Total costo y gastos	\$403.748,60
Ganancia del periodo	\$255.970,17

Nota. Realizado en base a información de “ La Vaquerita”.

Como se puede observar en el estado financiero consolidado de "La Vaquerita" muestra un desempeño financiero estable y sólido, enfocado en la diversificación de productos y un control eficiente en sus costos. Al continuar con estas prácticas y considerar la profesionalización del emprendimiento se puede fortalecer su posición en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo para futuras generaciones.

Capítulo 4: Viabilidad Económica

Demanda Actual del Mercado

La demanda actual del mercado del emprendimiento “La Vaquerita” está compuesto por el total de productos vendidos diariamente y mensualmente con sus respectivos precios como se muestra a continuación:

Tabla 57.

Demanda actual (expresado en cantidades)

Producto	P. Uni	Cantidades		
		Venta diaria	Venta mensual	Venta anual
Chocolatada	\$0,50	200	6000	72.000,00
Granizado	\$0,75	250	7500	90.000,00
Leche	\$0,75	100	3000	36.000,00
Pan de Yuca	\$0,20	2500	75000	900.000,00
Pan Panamito	\$0,15	400	12000	144.000,00
Empanadas	\$0,50	150	4500	54.000,00
Otras Variedades de Productos	\$1,00	1000	30000	360.000,00
Pan de Yema	\$0,15	300	9000	108.000,00
Soya	\$ 0,50	300	9000	108.000,00

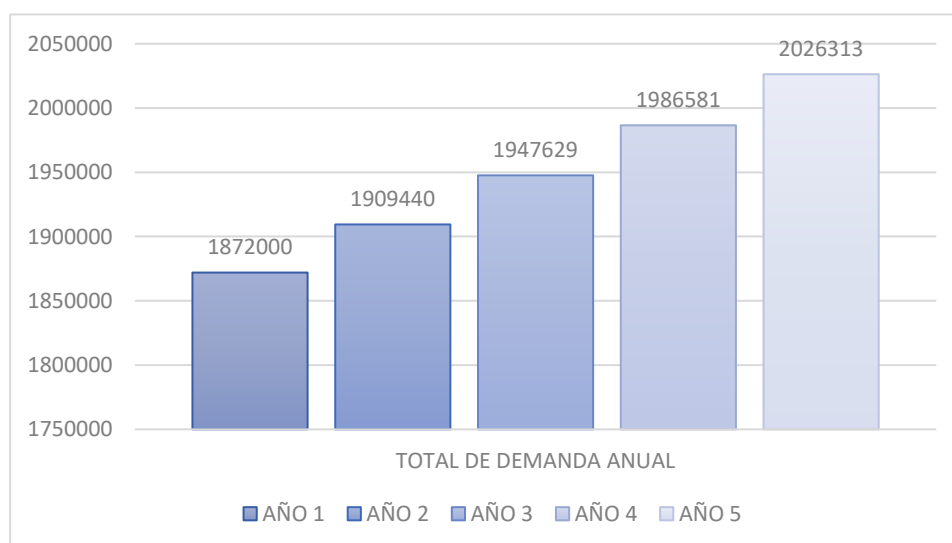
Nota. Como se puede observar, la tabla muestra la demanda actual de los productos de "La Vaquerita", destacando tanto los productos más populares.

Crecimiento de la Demanda

Para evaluar el crecimiento de la demanda a partir de la profesionalización del emprendimiento familiar “La Vaquerita” se utilizan los datos históricos de ventas, considerando factores como el volumen de unidades vendidas. Esta estimación del crecimiento de la demanda ayuda a comprender mejor su posición en el mercado y las preferencias de los consumidores. El crecimiento de la demanda se realiza en base a una estimación de crecimiento anual del 2%, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 58.*Crecimiento de demanda (proyección próximos cinco años)*

Producto	Venta mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chocolatada	6000	72000	73440	74909	76407	77935
Granizado	7500	90000	91800	93636	95509	97419
Leche	3000	36000	36720	37454	38203	38968
Pan de Yuca	75000	900000	918000	936360	955087	974189
Pan Panamito	12000	144000	146880	149818	152814	155870
Empanadas	4500	54000	55080	56182	57305	58451
Otras Variedades de Productos	30000	360000	367200	374544	382035	389676
Pan de Yema	9000	108000	110160	112363	114610	116903
Soya	9000	108000	110160	112363	114610	116903
Total		1872000	1909440	1947629	1986581	2026313

Figura 27.*Crecimiento de la demanda por años (expresado en cantidades)*

A partir de lo expuesto en el crecimiento de la demanda se puede observar la proyección del crecimiento para los próximos cinco años de "La Vaquerita" mostrando un panorama optimista y evidencia el impacto positivo de la profesionalización del emprendimiento.

Con base en los datos obtenidos de la proyección de la demanda se destaca que, "La Vaquerita" se encuentra en una posición favorable para capitalizar el crecimiento de la demanda mediante su proceso de profesionalización como una compañía SAS, asegurando su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Balance Inicial

A medida que "La Vaquerita" se posiciona para hacer frente los desafíos del entorno empresarial actual, contar con un balance sólido y bien estructurado es parte fundamental para garantizar la confianza de inversores, socios y clientes. Por ello, se presenta a continuación el balance inicial proyectado para los próximos cinco años de la empresa como compañía SAS, el cual servirá de sustenta para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 59.

Balance inicial

<u>ACTIVOS</u>		<u>PASIVOS</u>	
Activo corriente	\$ 53.893	Pasivo largo plazo	
Caja	\$53.893	Documentos por pagar	\$ -
Activo fijo	\$ 201.415	Total PASIVOS	\$ -
Terreno	\$ -		
Edificación	\$ -		
Equipo electrónico	\$ 23.200	<u>PATRIMONIO</u>	
Equipo de oficina	\$ 57.495	Capital propio	\$ 103.703
Equipo de computación	\$ 10.158	Aporte Futura Capitalización	\$ 155.555
Equipo de seguridad	\$ 11.100		
Muebles y enseres	\$ -	Total PATRIMONIO	\$ 259.259
Equipo de producción	\$ 99.462		
Activo diferido	\$ 3.950		
Gastos de constitución	\$ 3.950		
Total ACTIVOS	\$ 259.259	Total PASIVOS y PATRIMONIO	\$ 259.259

Balance de Gastos

Como parte de la profesionalización del emprendimiento familiar “La Vaquerita” se requiere la presentación del balance de gastos, lo cual no solo muestra los gastos en los que se incurrirá, sino que también es una herramienta importante para la planificación estratégica y la toma de decisiones.

La estimación del presente balance de gastos se proyecta para los próximos cinco años, a través del cual se puede visualizar una estimación futuras indicando así que los ingresos superarán los gastos. En otras palabras, se espera que la empresa obtenga beneficios durante el período previsto que es de cinco años. La empresa está en una posición sólida para expandirse y prosperar, lo cual es una señal de buena salud financiera. Bajo este contexto, se presenta el balance de gastos proyectado para “La Vaquerita”:

Tabla 60.

Balance de gastos

RESUMEN GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>	\$39.158,40	\$39.268,30	\$39.379,85	\$24.673,69	\$24.788,60
Servicios básicos	\$3.000,00	\$3.045,00	\$3.090,68	\$3.137,04	\$3.184,09
Internet	\$1.440,00	\$1.461,60	\$1.483,52	\$1.505,78	\$1.528,36
Uniformes	\$1.400,00	\$1.421,00	\$1.442,32	\$1.463,95	\$1.485,91
Mantenimiento	\$400,00	\$406,00	\$412,09	\$418,27	\$424,55
Suministro de oficina	\$474,60	\$481,72	\$488,94	\$496,28	\$503,72
Materiales de limpieza	\$612,00	\$621,18	\$630,50	\$639,96	\$649,55
Depreciación Tangible	\$30.515,14	\$30.515,14	\$30.515,14	\$15.695,75	\$15.695,75
Depreciación Intangible	\$1.316,67	\$1.316,67	\$1.316,67	\$1.316,67	\$1.316,67
<u>GASTOS DE PUBLICIDAD</u>	\$1.000,00	\$1.015,00	\$1.030,23	\$1.045,68	\$1.061,36
Publicidad	\$1.000,00	\$1.015,00	\$1.030,23	\$1.045,68	\$1.061,36
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>TOTAL GASTOS</u>	\$40.158,40	\$40.283,30	\$40.410,07	\$25.719,36	\$25.849,97

Pronóstico de Ventas

En lo que respecta al pronóstico de ventas del emprendimiento se toma en consideración las ventas diarias y mensuales que han tenidos los locales. El pronóstico de ventas sirve como base para la elaboración de presupuestos, planificar inversiones y la gestionar inventarios, garantizando que "La Vaquerita" se encuentre posicionada para satisfacer la demanda de sus clientes.

A continuación, se presentarán los detalles del pronóstico de ventas, destacando las proyecciones para cada producto y las estrategias que se implementarán para alcanzar los objetivos de su profesionalización como compañía SAS:

Tabla 61.

Pronóstico de ventas (proyección próximos cinco años) (primera parte)

Producto	P. Uni	Venta diaria	Venta mensual	Venta anual	Año 1	Año 2
Chocolatada	\$0,50	248	6000	72.000	\$36.000,00	\$36.720,00
Granizado	\$0,75	221	7500	90.000	\$67.500,00	\$68.850,00
Leche	\$0,75	59	3000	36.000	\$27.000,00	\$27.540,00
Pan de Yuca	\$0,20	1715	75000	900.000	\$180.000,00	\$183.600,00
Pan Panamito	\$0,15	390	12000	144.000	\$21.600,00	\$22.032,00
Empanadas	\$0,50	64	4500	54.000	\$27.000,00	\$27.540,00
Otras Variedades de Productos	\$1,00	987	30000	360.000	\$360.000,00	\$367.200,00
Pan de Yema	\$0,15	160	9000	108.000	\$16.200,00	\$16.524,00
Soya	\$0,50	110	9000	108.000	\$54.000,00	\$55.080,00
Total					\$789.300,00	\$805.086,00

Nota. En esta tabla se puede observar el pronóstico de venta en dólares de los próximos dos años.

A continuación, se presenta la otra parte de la tabla con la respectiva proyección de los años 3,4 y 5.

Tabla 62.*Pronóstico de ventas (proyección próximos cinco años) (segunda parte)*

Producto	P. Uni	Venta diaria	Venta mensual	Venta anual	Año 3	Año 4	Año 5
Chocolatada	\$0,50	248	6000	72.000	\$37.454,40	\$38.203,49	\$38.967,56
Granizado	\$0,75	221	7500	90.000	\$70.227,00	\$71.631,54	\$73.064,17
Leche	\$0,75	59	3000	36.000	\$28.090,80	\$28.652,62	\$29.225,67
Pan de Yuca	\$0,20	1715	75000	900.000	\$187.272,00	\$191.017,44	\$194.837,79
Pan Panamito	\$0,15	390	12000	144.000	\$22.472,64	\$22.922,09	\$23.380,53
Empanadas	\$0,50	64	4500	54.000	\$28.090,80	\$28.652,62	\$29.225,67
Otras Variedades de Productos	\$1,00	987	30000	360.000	\$374.544,00	\$382.034,88	\$389.675,58
Pan de Yema	\$0,15	160	9000	108.000	\$16.854,48	\$17.191,57	\$17.535,40
Soya	\$0,50	110	9000	108.000	\$56.181,60	\$57.305,23	\$58.451,34
Total					\$821.187,72	\$837.611,47	\$854.363,70

Nota. En esta tabla se puede observar el pronóstico de venta en dólares a partir del año tres.

Punto de Equilibrio

En esta sección se determina el punto de equilibrio de la empresa en base a las proyecciones financieras realizadas previamente, esto permitirá identificar el número de ventas que requiere realizar “La Vaquerita” para cubrir todos sus costos y gastos y empezar a obtener beneficios económicos.

Al proyectar el punto de equilibrio para los próximos años, "La Vaquerita" podrá anticipar sus necesidades de financiamiento, planificar inversiones y establecer metas de crecimiento que garanticen la sostenibilidad y el éxito de su profesionalización a largo plazo. A continuación, se presentarán los cálculos y análisis del punto de equilibrio para "La Vaquerita", basados en las proyecciones de ventas, costos y gastos desarrolladas anteriormente.

Tabla 63.*Punto de equilibrio*

<u>Punto de equilibrio</u>	
Costos variables	
Materia prima	\$ 315.720,00
Servicios básicos	\$ 3.000,00
Total costos variables	\$ 318.720,00
Costo total operativo	\$ 611.608,47
Costo fijos	\$ 288.561,87
Ventas totales	\$ 789.300,00
Punto de equilibrio	\$ 484.002,47
En porcentaje (pe)	61,32%

Como se puede observar, el punto de equilibrio de \$484.002,47 lo cual significa que "La Vaquerita" necesita generar al menos esta cantidad en ventas para cubrir todos sus costos operativos tanto fijos como variables y no incurrir en pérdidas. El porcentaje de 61,32% muestra que la empresa debe alcanzar un poco más de la mitad de sus ventas totales proyectadas para cubrir sus costos.

A partir de estos resultados se puede destacar que, la propuesta de profesionalización de "La Vaquerita" como compañía SAS, es favorable puesto que la empresa lograra cubrir sus costos y comenzara a generar ganancias, siempre y cuando mantenga un control adecuado sobre sus costos y ejecute estrategias de ventas efectivas.

Índices Financieros

Al analizar los indicadores financieros de la empresa familiar, "La Vaquerita" se podrá tomar decisiones informadas que impulsen su crecimiento y aseguren su sostenibilidad en el mercado.

Estos indicadores serán examinados de acuerdo a las proyecciones financieras de "La Vaquerita" para los próximos cinco años, permitiendo identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora. Los índices financieros de la empresa quedan de la siguiente manera:

Tabla 64.

Indicadores financieros (proyección próximos cinco años)

Razones financieras						
Indicador	Formulas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	Utilidad bruta/ ventas = %	18,35%	16,41%	16,69%	18,74%	18,97%
Margen neto	Utilidad neta / ventas = %	0,76%	10,88%	11,07%	12,42%	12,41%
Roa (retorno sobre activos)	Utilidad neta / activo total = \$	\$0,02	\$0,20	\$0,17	\$0,16	\$0,14
Roe (retorno sobre capital)	Utilidad neta / capital = \$	\$0,06	\$0,34	\$0,35	\$0,40	\$0,41

A partir del cálculo de los indicadores financieros se puede evidenciar que, a pesar de que el margen bruto inicia en un nivel positivo en el primer año y se mantiene entre el 16-18% durante el periodo proyectado. Esto muestra que "La Vaquerita" tiene un buen control sobre sus costos y es capaz de generar un margen de contribución adecuado para cubrir los gastos operativos y obtener utilidades

El margen neto, que mide la rentabilidad después de todos los gastos, evidencia que oscila entre el 10-12%. Este indicador es positivo y muestra que la empresa es capaz de crear utilidades netas sobre sus ingresos por ventas.

En lo que respecta al ROA, esta muestra para el quinto año después del proceso de profesionalización llego a \$ 0,13 es decir que disminuyo a comparación con el primer año, esto puede ser a causa del crecimiento de los activos a un ritmo mayor que el de las utilidades netas.

En los resultados del ROE, se muestra un rendimiento negativo debido a las inversiones realizadas para la profesionalización del emprendimiento. En “La Vaquerita”, el ROE varía entre \$0.84 y \$1.02 por cada dólar de capital invertido. Este indicador es positivo y muestra que la empresa genera un buen rendimiento para sus accionistas.

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se considera una herramienta esencial en la evaluación financiera de "La Vaquerita", especialmente por su proceso de profesionalización. Este análisis permite analizar cómo las variaciones en las suposiciones y aspectos clave pueden afectar los resultados financieros y operativos de la empresa. en ese sentido a continuación se muestra el análisis de sensibilidad para la empresa:

Tabla 65.

Análisis de sensibilidad

	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO NORMAL	ESCENARIO OPTIMISTA
Tasa de Descuento	15%	12%	10%
Inversión inicial	\$ (259.259,32)	\$ (259.259,32)	\$ (259.259,32)
Flujo 1	\$ 108.692,73	\$ 127.873,80	\$ 140.661,18
Flujo 2	\$ 97.885,24	\$ 115.159,10	\$ 126.675,01
Flujo 3	\$ 105.712,82	\$ 124.368,03	\$ 136.804,83
Flujo 4	\$ 108.592,46	\$ 127.755,84	\$ 140.531,42
Flujo 5	\$ 107.298,90	\$ 126.234,00	\$ 138.857,40
VPN	\$ 81.925,14	\$ 167.910,95	\$ 234.811,31
TIR	29,46%	38,37%	44,10%
B/C	\$ 0,92	\$ 1,08	\$ 1,19
PRI	2,45	2,08	1,90
CPPC	13%	25%	38%

En el escenario pesimista la inversión inicial se mantiene en \$259.259,32. Los flujos de efectivo son positivos en los cinco años, pero menores a los del escenario normal. El valor presente neto (VPN) es de \$136,166.55, la tasa interna de retorno (TIR) es del 38.37%, el índice costo/ beneficio (B/C) es de \$1.00 y el periodo de retorno de la inversión (PRI) es de 2.05, es decir alrededor de dos años. Este escenario, aunque menos favorable que el normal, sigue siendo viable, ya que el VPN es positivo y la TIR supera la tasa de descuento. Por el lado del CPPC fue de 17% por lo que el rendimiento debe ser superior a este.

Por otro lado, el escenario optimista muestra que, los flujos de efectivo son positivos en todos los años y mayores a los de los otros escenarios. El VPN es de \$192,038.44, la TIR es del 38.37%, el índice B/C es de \$1.15 y el PRI es de 2,25 es decir 2 años y 2 meses. Este escenario es viable y atractivo, ya que el VPN es positivo, la TIR supera la tasa de descuento, el índice B/C es mayor a 1 y el PRI es menor al horizonte de evaluación. Por el lado del CPPC fue de 32% por lo que el rendimiento debe ser superior a este.

El análisis de sensibilidad revela que el proyecto de "La Vaquerita" es sensible a los cambios en los flujos de efectivo. En el escenario normal, pesimista y optimista, el proyecto sigue siendo viable.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Concluyendo el primer objetivo sobre el análisis del macroentorno y microentorno revela aspectos críticos para la estrategia de profesionalización de "La Vaquerita". El análisis PESTAL indica que factores políticos, como la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación y programas de capacitación, brindan un marco favorable para su desarrollo. Sin embargo, desafíos como el incremento del IVA y la inestabilidad política pueden influir negativamente. En el entorno económico, la variabilidad del PIB y los cambios en la demanda de mercado sugieren que "La Vaquerita" debe adaptarse continuamente a las condiciones económicas fluctuantes para mantener su rentabilidad. Socialmente, la delincuencia y la pobreza representan riesgos que podrían afectar la demanda de sus servicios. Tecnológicamente, la adopción de innovaciones puede mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente. Ambientalmente, debe considerarse la gestión de impactos como la contaminación. Legalmente, es crucial adherirse a normativas para evitar sanciones y aprovechar beneficios fiscales. El diagnóstico interno mediante un análisis FODA identifica fortalezas como la reputación y la calidad de su comida, pero también debilidades como la falta de profesionalización y presencia online limitada. Las oportunidades de expansión y adaptación a nuevas tendencias culinarias son abundantes, mientras que las amenazas incluyen la competencia creciente y los cambios en los gustos de los consumidores. Este entorno complejo requiere que "La Vaquerita" sea ágil en su gestión estratégica y operacional para capitalizar oportunidades y mitigar riesgos.

Concluyendo el objetivo sobre el diagnóstico interno, este refleja una situación donde las fortalezas del emprendimiento, como su reconocida marca y la calidad distintiva de sus platos, se complementan con una base de clientes leales. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos como la falta de profesionalización y la

estandarización de procesos, lo cual limita su capacidad de crecimiento y adaptación en un mercado competitivo. La escasa presencia digital reduce su accesibilidad a nuevos segmentos de mercado. A pesar de estas debilidades, existen oportunidades considerables para la expansión gracias al crecimiento del sector gastronómico y la posibilidad de incorporar nuevas tendencias culinarias. No obstante, amenazas como la entrada de nuevos competidores y la variabilidad en los gustos de los consumidores requieren una adaptación constante. "La Vaquerita" necesita fortalecer su estructura interna y adoptar estrategias proactivas para aprovechar las oportunidades del mercado y mitigar los riesgos asociados, asegurando así su sustentabilidad y crecimiento en el competitivo sector gastronómico.

Conforme al tercer objetivo sobre una propuesta de profesionalización para "La Vaquerita", esta se centra en transformar el emprendimiento familiar en una sola entidad legal bajo la forma de una compañía S.A.S., simplificando y unificando los procesos contables y legales para fortalecer la estructura corporativa. La profesionalización implica una inversión inicial detallada de \$3.950,00 en costos de planos, consultoría técnica, y tasas y permisos. Adicionalmente, se prevé una inversión significativa en tecnología, con un desembolso de \$10.158,15 en equipos de computación y comunicación, y \$57.495,00 en muebles de oficina y equipos de producción, equipos de seguridad de \$11.100, y por ultimo con \$99.462,52 en maquinaria y equipos industriales, sumando un total de inversión inicial de \$259.259,32. Este enfoque no solo modernizará las operaciones, sino que también facilitará la expansión y el manejo eficiente de recursos, permitiendo que "La Vaquerita" mejore sus capacidades de producción y servicio. El proceso también incluye estrategias para el desarrollo de un ambiente laboral óptimo y la implementación de tecnologías avanzadas para asegurar eficiencia operativa y

seguridad. Las estrategias corporativas de diferenciación de productos y la introducción de nuevos productos nutritivos ayudarán a "La Vaquerita" a mantener su competitividad en el sector gastronómico. Este enfoque integral no solo promoverá el crecimiento sostenible del emprendimiento, sino que también garantizará su relevancia y éxito en el cambiante mercado gastronómico.

Concluyendo el último objetivo, la viabilidad económica de la profesionalización de "La Vaquerita" como compañía S.A.S. parece prometedora según la evaluación de la demanda actual y las proyecciones de crecimiento. La transición a una estructura corporativa unificada promete optimizar operaciones y costos, lo cual se refleja en el análisis de la demanda donde productos clave muestran un volumen sustancial de ventas anuales con una tendencia de crecimiento proyectada del 2% anual. Esto indica una base sólida de demanda que puede sostener la empresa durante el proceso de transformación y más allá. El análisis financiero detalla que, con inversiones iniciales claras y proyecciones de costos, la compañía puede alcanzar un punto de equilibrio en el corto a mediano plazo. La proyección de un crecimiento constante en la demanda y la expansión en la capacidad productiva reforzada por inversiones en tecnología e infraestructura son factores claves para el éxito futuro.

Recomendaciones

Para navegar eficazmente por los cambios legislativos, económicos y sociales, La Vaquerita debe implementar un sistema de monitoreo continuo del entorno PESTEL. Esto le permitirá adaptarse rápidamente a cambios tales como aumentos en el IVA y fluctuaciones políticas. Es crucial que desarrolle estrategias para mitigar estos impactos, como ajustar su estructura de precios y lanzar campañas que enfatizen el valor agregado de sus productos. Además, fortalecer su presencia digital y optimizar los procesos online puede ampliar su acceso a nuevos segmentos de mercado y aumentar la eficiencia operativa.

Ante los desafíos de falta de profesionalización y estandarización, La Vaquerita debería invertir en la capacitación y el desarrollo de sus empleados, especialmente en las áreas de gestión y servicio al cliente. La implementación de un sistema de gestión de calidad para estandarizar los procesos en todos sus locales no solo mejorará la operatividad sino también la percepción de la marca entre los consumidores, potenciando la lealtad y la satisfacción del cliente.

La Vaquerita debería realizar una planificación financiera exhaustiva y buscar financiamiento externo para cubrir los costos de transformación en una compañía S.A.S. Esto incluye la inversión inicial significativa en tecnología y equipamiento, que es esencial para modernizar las operaciones y facilitar la expansión. Aprovechar las oportunidades de crédito y subvenciones disponibles para empresas en proceso de formalización y expansión puede proporcionar los recursos necesarios para llevar a cabo estas mejoras sin comprometer la salud financiera de la empresa.

La viabilidad económica de convertir La Vaquerita en una compañía S.A.S. se ve reforzada por la proyección de un crecimiento constante en la demanda y la posibilidad de alcanzar un punto de equilibrio en el corto a mediano plazo. La empresa debe continuar con sus planes de inversión en tecnología e infraestructura para asegurar la expansión de la capacidad productiva y la eficiencia operativa. Monitorear de cerca la ejecución de estas inversiones y su impacto en la rentabilidad permitirá a La Vaquerita ajustar sus estrategias de manera proactiva para asegurar el éxito y la sustentabilidad a largo plazo.

Referencias

- Aigaje, L., & Orquera, B. (2022). *Plan de Mejora de los procesos operativos del emprendimiento gastronómico Bella Vista* . Obtenido de [Tesis de grado, Universidad Iberoamericana del Ecuador]:
<http://repositorio.unibe.edu.ec/bitstream/handle/123456789/518/AIGAJE%20SARMIENTO%20LUIS%20RAMIRO%20Y%20ORQUERA%20QUIROZ%20BRANDON%20WILLIAMS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alavedra, A. (2021). *La profesionalización en la gestión de las empresas familiares en Lima y su incidencia en la rentabilidad. Lima. 2020* . Obtenido de Tesis de grado, Universidad Católica Sedes Sapientiae:
https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/1159/Alavedra_Ada_tesis_maestria_2021.pdf?sequence=1
- Amat, S. J. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar. 2a ed.* Gestión 2.000. .
- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa: ENFOQUES CONSULTING EIRL. Obtenido de
<http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Asamblea de la Republica del Ecuador. (2019). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20ORGANICO%20DE%20LA%20PRODUCCION%2C%20COMERCIO%20E%20INVERSIONES%20COPCI.pdf>

- Asamblea General del Ecuador. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*.
Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf>
- Asamblea Nacional. (2018). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/LRTI.pdf>
- Ávila, A., Zimbrón, G., Martínez, V., & J., B. (2023). Modelos de Gestión en las Empresas Familiares. *Puerto madero*, 55-70. doi:10.55204/pmea.73.c153
- Bacelis, J., Mul, J., & Ojeda, R. (2021). “Diagnóstico de la empresa familiar: el caso de una empresa dedicada a la transformación de mármol. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*(23), 141-155. doi:doi.org/10.51896/rilcods
- Bauweraerts, J., Pongelli, C., Sciascia, S. M., & Minichilli, A. (2021). Transforming entrepreneurial orientation into performance in family SMEs: Are nonfamily CEOs better than family CEOs? [Transformando la orientación emprendedora en desempeño en las pymes familiares: ¿Son mejores los CEO no familiares que . *Journal of Small Business Management*. doi:<https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866763>
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill.
- Buchanan, B., Martikainen, M., & Nikkinen, J. (2022). Family firm competitiveness and owner involvement [Competitividad de la empresa familiar y participación de los propietarios]. *Journal of Applied Accounting Research*. doi:<https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2021-0317>

- Cantos, L. G., Gil, H. A., & Viteri, C. G. (2020). El patrimonio cultural: Su influencia en los emprendimientos gastronómicos post terremoto en Portoviejo. *Polo del Conocimiento*, 5(12), 552-573. doi:10.23857/pc.v5i12.2092
- Casillas, J. C., & Moreno, M. A. (2017). International business and family business: Potential dialogue between disciplines. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 25-40.
- Catagua, O. W., Rodríguez, C. B., & Sornoza, J. W. (2021). El liderazgo y su impacto en la cultura organizacional de las empresas familiares de Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(5), 1-11. doi:<https://doi.org/10.51896/oel/EXCM9969>
- Ceupe. (2024). *El análisis del macroentorno*. Obtenido de Ceupe: <https://www.ceupe.com/blog/el-analisis-del-macroentorno.html#:~:text=Entorno%20pol%C3%ADtico,las%20estrategias%20de%20las%20empresas>.
- Cevallos, H., & Herrera, E. (2022). *Diseño de un plan organizacional para la sostenibilidad de la empresa familiar Basvimart Cía. Ltda. - Riobamba*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/18155>
- Coba, G. (12 de junio de 2021). *El 53% de las empresas familiares en Ecuador ganó menos en 2020*. Obtenido de Economía: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/empresas-familiares-ecuador-disminucion-ganancias/>

- Coba, G. (30 de marzo de 2024). *El Banco Central prevé que la economía ecuatoriana crezca 1% en 2024*. Obtenido de Primicias : <https://www.primicias.ec/noticias/economia/bancio-central-ecuador-consumo-hogares-gobierno-pib/>
- Condori-Ojeda, P. (2020). Universo, población y muestra. *Universo, población y muestra. Curso Taller.*, (págs. 1-16). Perú.
- Coronel, R. (2021). *Las empresas familiares en Ecuador*. Obtenido de AIC: <https://contadores-aic.org/las-empresas-familiares-en-ecuador/>
- Díaz, P. (5 de Junio de 2023). *Tecnología al servicio de la eficiencia y satisfacción en restaurantes*. Obtenido de La Barra: <https://www.revistalabarra.com/es/noticias/tecnologia-al-servicio-de-la-eficiencia-y-satisfaccion-en-restaurantes>
- Duarte, T. (2021). Modelos de sucesión en empresas familiares: una revisión crítica. *Revista da Micro e pequena empresa (RMPE)*, 15(3), 6-23. doi:<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2021v15n3p623>
- El Universo. (28 de mayo de 2024). *Machala y Huaquillas, los dos distritos de El Oro que se priorizan en el nuevo estado de excepción*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/seguridad/machala-y-huaquillas-los-dos-distritos-de-el-oro-que-se-priorizan-en-el-nuevo-estado-de-excepcion-nota/>
- Encinas, F. (2021). *Empresas familiares: una mirada a su funcionamiento* (Primera edición ed.). Mexico: Editorial Fontamara. Obtenido de v

- ESPAE - ESPOL. (2021). *Las empresas familiares en Ecuador y América Latina y su respuesta ante el Covid-19*. Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).
- España, S. (7 de febrero de 2022). *La inseguridad en Ecuador encierra en casa a los ciudadanos y saca a los militares a las calles*. Obtenido de Revista El país: <https://elpais.com/internacional/2022-02-08/la-inseguridad-en-ecuador-encierra-en-casa-a-los-ciudadanos-y-saca-a-los-militares-a-las-calles.html>
- Espinoza, C., Salinas, A., Camino, S., & Portalanza, A. (2021). *Policy Report: Empresas familiares en Ecuador (2021)*. Universidad Espíritu Santo – Ecuador.
- Fainsod, J. (10 de febrero de 2020). *EMPRESAS FAMILIARES, INSTITUCIONALIZACIÓN*. Obtenido de Consultores en Organizaciones de Calidad: <https://consultoresoc.com.mx/2020/02/10/que-tan-importante-es-la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar/>
- Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62-79. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391>
- Fuentes, L., Uquillas, G., Maldonado, A., & Chiriboga, P. (2021). Empresas familiares como alternativa de recuperacion economica. *Revista Kairos*, 4(7), 54-72. doi:<https://doi.org/10.37135/kai.03.07.03>
- Garces, L., & Larraza, M. (2023). Emprendimiento y empresa familiar: ¿dos disciplinas hermanas o distintas? *Boletín de estudios económicos*, LXXVIII(234), 41-56. doi:<https://doi.org/10.18543/bee.2738>

- García, K., Haro, B., & Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Retrieved from <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>
- Gersik K, L. I. (2003). *Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio*. Volumen 8.
- González, A. (2024). Protocolo de investigación. *Revista de la Universidad Autónoma del Estado de México*, 1-37.
- Google Maps. (2024). *La Vaquerita*. Obtenido de https://www.google.com/maps/place/La+Vaquerita/@-3.258896,-79.9576192,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x90330fb7bc7c88fb:0x90daac0829cb3c23!8m2!3d-3.258896!4d-79.9576192!16s%2Fg%2F11h6nrt_90?entry=ttu
- Grupo Banco Mundial . (2024). Sector financiero. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., & Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción) | RECIMUNDO. *RECIMUNDO*, 163-173. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Hernández, D., Martínez, E., & Mesa, A. P. (2021). Propuesta de cadena de valor en la fabricación de paneles fotovoltaicos. *Escritos Contables y de Administración*, 12(2), 68-98. doi:10.52292/j.eca.2021.2654
- Herrera, B. L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de mediación*, 14(1), 1-9.

Herrera, M., & Gonzalez, M. (2024). *Emprendimiento en acción*. ©Editorial Digital Tecnológico de Monterrey.

Hier, A. (2021). *Decisiones Difíciles: Los Dividendos de Empresas Familiares en Tiempos Turbulentos*. Obtenido de INSIGHTS LIBRARY: https://cfeg.com/insights_research/decisiones-dificiles-los-dividendos-de-empresas-familiares-en-tiempos-turbulentos/

Huaman, A., & Mechan, M. (2023). *La profesionalización en las empresas familiares del rubro restaurantes del distrito Monsefú*. Obtenido de Tesis de grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo: https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/11727/Huam%20C3%A1n_Ram%20C3%ADrez_Angelita_de%20los%20Santos%20y%20Mechan%20C3%A1n_Flores_Mar%20C3%ADa_Elizabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ichaso, A. (2022). *La Empresa Familiar: La sucesión generacional y su problemática. El Protocolo Familiar como posible solución*. . Obtenido de Tesis de grado, Universidad Zaragoza: <https://zaguan.unizar.es/record/111138/files/TAZ-TFG-2022-371.pdf>

INEC. (2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2023 (ENEMDU)*. Obtenido de Ecuador en cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2023/Junio/202306_PobrezayDesigualdad.pdf

Infante, A. (2021). *Empresa Familiar y Familia Empresaria*. Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Larrea, M. (2023). *Las competencias esenciales para una buena dirección y gestión de empresas familiares*. Obtenido de Tesis de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/21840/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-154.pdf>

León Jiménez, H. D. (2020). *¿Qué es el desarrollo humano?* Obtenido de IAPE UNIVERSIDAD: <https://www.iape.edu.mx/que-es-el-desarrollo-humano/>

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. (28 de Febrero de 2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS. (2021). *LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS*. Quito: Asamblea Nacional.

Luna, C. M. (2020). *“Rediseño organizacional en una empresa familiar”*. Obtenido de Instituto Tecnológico de Matamoros: <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1303/1/Jair%20Alfredo%20Luna%20Cuevas%20-%20Miguel%20Medina.pdf>

Mazzolini, S. (2022). Empate hegemónico y derrota en Alargue sobre las raíces de la extraña transición Correa-Moreno en Ecuador. *Revista euro-americana de teoría e historia de la política y del derecho* , 9(2), 213-232. doi:<http://dx.doi.org/10.14718/SoftPower.2022.9.2.11>

Mendoza, E., Cervantes, X., & Vasconez, G. (2021). Sistemas de producción del cacao vs recursos ambientales. Un reto estratégico actual. *Revista Socialium*, 5(2), 335-348. doi:<https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2021.5.2.1009>

- Moya, P., Arias, M., & Cortes, N. (2021). *Aportes para la implementación de la investigación en ciencias sociales*. Editorial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC.
- Núñez, C., Grande, T., Moreno, A., & Ortega, R. (2022). Avanzar en el desarrollo de los empleados para aumentar el rendimiento de la empresa familiar. . *Relaciones Laborales, ISSN:0142-5455*. .
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021. doi:<https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
- Padilla-Avalos, C.-A., Marroquín-Soto, C., Padilla-Avalos, C.-A., & Marroquín-Soto, C. (2021). Enfoques de Investigación en Odontología: Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *Scielo, 31(4)*, 338-340. doi:10.20453/reh.v31i4.4104
- Paucar, K. (2020). *Administracion y profesionalizacion de empresas familiares*. Obtenido de Escuela de economia y negocios: <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1515/1/TFPP%20EEYN%202020%20PCKE.pdf>
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Primicias. (17 de julio de 2024). *Ecuador: El IVA al 15% está vigente desde este lunes 1 de abril*. Obtenido de Primicias el periodismo comprometido: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/iva15-ecuador-alza-1abril-productos-suben/>
- Quispe, A., Pinto, D., Huaman, M., Bueno, G., & Valle-Campos, A. (2020). Metodologías cuantitativas: Cálculo del tamaño de muestra con STATA y R.

Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, 78-83. doi:10.35434/rcmhnaaa.2020.131.627

Revista La Verdad. (24 de agosto de 2020). *Estas son las 25 empresas familiares de Guayaquil con mayor patrimonio, ventas y utilidades*. Obtenido de Economía: <https://www.revista-laverdad.com/2020/08/24/estas-son-las-25-empresas-familiares-de-guayaquil-con-mayor-patrimonio-ventas-y-utilidades/>

Rodriguez, N. J. (2020). *La empresa familiar y la profesionalización como decisión estratégica. Estudio del GRUPO MONTOYA NÚÑEZ, conglomerado empresarial del sector gastronómico de Chiclayo, Lambayeque*. Obtenido de [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]: https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16317/Rodr%c3%adguez%20N%c3%ba%c3%b1ez_Romero%20Romero_Yzusqui%20Noriega_La%20empresa_familiar_profesionalizaci%c3%b3n1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rojas, L. F. (2020). *Dirección estratégica en las empresas familiares orientada a la sostenibilidad del negocio*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37049/RojasGalindoLuisaFernanda2020.pdf?sequence=1>

Román, M. B., Torres, M. D., González, V. C., & Salinas, E. J. (2020). *Emprendimientos familiares: Fortalezas y debilidades para su continuidad. Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 563-571.

Scarfó, E., Vélez, P., Sandoval, L., Castilla, Á., & Ortiz, D. (2022). *Análisis financiero integral. Teoría y práctica*. Alpha Editorial.

Serra, F. (2023). *Solo ante el peligro. La difícil gestión de la sucesión en la empresa familiar*. Plataforma.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (15 de Enero de 2024). Constitución de sociedades por acciones simplificadas | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. . *Family Business Review*, 9(2), 199-208. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Tello, R. (14 de julio de 2023). *El emprendimiento como impulsor para fortalecer a las familias*. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: <https://ifem.tec.mx/es/noticia/el-emprendimiento-como-impulsor-para-fortalecer-las-familias-blog>

Tonali González, T., Cabrera Zepeda, G., Castillo Intriago, V. R., Gallardo Córdova, M., & Roldán Reyes, E. (2024). La profesionalización como factor clave en la competitividad de emprendimientos femeninos. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.*, V(1), 3116 – 3127. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1820>

Trepox, D., & Mora, D. (2023). Analisis de la sobrevivencia de las empresas familiares mexicanas, mediante el modelo evolutivo tridimensional. *Facultad de ciencias economicas y empresariales*, 23(3), 74–84.

Velarde, J. (2020). *El gobierno corportativo y la profesionalizacion de las empresas familiares*. Obtenido de [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Villaroel]: <https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/4564/VELAR>

DE%20SUSSONI%20JULIA%20TERESA%20-
%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vial, A. (2021). *Empresa Familiar y Familia Empresaria*. Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Villalba, D. (2023). Las empresas familiares y los modelos de empresas, una aproximación conceptual. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales - RADEE*, 3(6), 82-93.
doi:<https://doi.org/10.56216/radee022023dic.a06>

Villón, R. J. (2021). *Solo el 50% de empresas familiares de Ecuador tiene un plan de sucesión generacional*. Obtenido de Diario El Universo:
<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/solo-el-50-de-empresas-familiares-de-ecuador-tiene-un-plan-de-sucesion-generacional-nota/>

Anexos

Anexo 1: Formulario de encuesta en Google forms

Preguntas Respuestas 384 Configuración



Sección 1 de 4

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES DE "LA VAQUERITA"

B I U ↻ ✕

Estimado cliente,

Gracias por elegir La Vaquerita. Nos gustaría conocer su opinión sobre nuestros productos y servicios para poder mejorar su experiencia. Agradecemos su tiempo para completar esta encuesta.

Preguntas Respuestas 384 Configuración

Sección 2 de 4

PREGUNTAS DEMOGRÁFICAS

Descripción (opcional)

¿Cuál es el ingreso mensual total de su hogar? *

- Menos de \$400
- Entre \$400 y \$800
- Entre \$800 y \$1200
- Más de \$1200

¿Cuál es el nivel educativo más alto que ha alcanzado? *

- Sin educación formal
- Educación primaria
- Educación secundaria
- Educación técnica o tecnológica
- Educación universitaria o superior

Preguntas Respuestas 384 Configuración

Edad *

- Menos de 14 años
- 15-29 años
- 30-44 años
- 45-59 años
- 60-78 años
- Más de 79 años

Sexo *

- Masculino
- Femenino
- Comunidad GLBTI
- Prefiero no decirlo

Preguntas Respuestas 384 Configuración

Sección 3 de 4

SATISFACCIÓN

Descripción (opcional)

1. ¿Con qué frecuencia visita nuestro local? *

- Primera Vez
- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Ocasionalmente

2. ¿Qué tan satisfecho está con la calidad de nuestros productos? *

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

3. ¿Qué tan satisfecho está con la atención recibida? *

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

4. ¿Cómo calificaría la variedad de productos disponibles? *

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Pobre
- Muy Pobre

5. ¿Qué tan satisfecho está con la relación calidad-precio de nuestros productos? *

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Pobre
- Muy Pobre

6. ¿El producto que le ofrecieron estuvo acorde al que usted deseaba? *

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

7. ¿Qué productos de nuestro local le interesan más? *

- Yogurt Fresco Natural
- Panes de Yuca
- Papipollo
- Pizza
- Tigrillo
- Otro:
- Otra...

8. ¿Cuánto está dispuesto a consumir en nuestro local? *

- Menos de \$5
- \$10
- \$20
- Más de \$20

9. ¿Cuáles son los factores más importantes que considera al decidir comprar nuestros productos? Escoger máximo 3 opciones *

- Precio
- Calidad
- Ubicación
- Servicio al cliente
- Variedad de productos
- Recomendaciones de terceros
- Otro:
- Otra...

10. ¿Recomendaría La Vaquerita a sus amigos y familiares? *

- Definitivamente Sí
- Probablemente Sí
- No Estoy Seguro
- Probablemente No
- Definitivamente No

11. ¿Cómo se enteró de nuestros locales y productos? *

Visitando el local
 Recomendación de un amigo/familiar
 Publicidad en redes sociales
 Indagando en internet

12. ¿En qué sectores les gustaría encontrarlos ubicados?

Texto de respuesta corta

11. ¿Qué considera usted que podrían mejorar?


Texto de respuesta larga


Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

Sección 4 de 4

Muchas Gracias por su tiempo y respuestas! ▾

Anexo 2: Propiedad, planta y equipo de los diferentes locales

 ING. EDUARDO IVAN CARRION AGUIRRE LOCAL 1 "LA VAQUERITA"		
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 10.034,79
Horno de Pan	\$ 1.500,00	
Mesa Congelante	\$ 2.354,43	
Mesclador Transmisión electrica	\$ 383,94	
Maquina de Jugos	\$ 1.205,36	
Vitrina pastelera color negro	\$ 2.500,00	
Vitrina termica doble puerta	\$ 707,13	
Vitrina Termica RTR	\$ 267,86	
Vitrina fria negra de 3 repisas	\$ 892,86	
Sanduchera Mixta	\$ 223,21	
MUEBLES Y ENCERES		\$ 11.264,00
Cubierta de Isla	\$ 8.260,00	
Vitrina/Mostrador	\$ 1.252,00	
Vitrina Panadera	\$ 1.752,00	
EQUIPO DE COMPUTACION		\$ 1.691,27
Impresora Punto de Venta	\$ 636,47	
Computadora INTEL	\$ 1.054,80	
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		\$ 1.050,00
Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 1.050,00	
TOTAL INVERSION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 24.040,06

 VERONICA EDUARDA CARRION DIAZ LOCAL 2 "LA VAQUERITA"		
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 48.723,36
Amasadoras Industriales	\$ 7.530,00	
Hornos Pasteleros Industriales	\$ 25.500,00	
Mesa Congelante	\$ 2.354,43	
Mesas Industriales de Mazar	\$ 4.480,00	
Mesclador Transmisión electrica	\$ 383,94	
Maquina de Jugos	\$ 1.205,36	
Vitrina pastelera color negro	\$ 4.642,86	
Vitrina termica doble puerta	\$ 707,13	
Vitrina Termica RTR	\$ 267,86	
Vitrina fria negra de 3 repisas	\$ 892,86	
Sanduchera Mixta	\$ 223,21	
Tanque de Agua 140 lt	\$ 535,71	
MUEBLES Y ENCERES		\$ 3.629,00
Panera Esquinera	\$ 625,00	
Vitrina/Mostrador	\$ 1.252,00	
Vitrina Panadera	\$ 1.752,00	
EQUIPO DE COMPUTACION		\$ 3.393,07
Impresora Punto de Venta	\$ 636,47	
Computadora INTEL	\$ 1.054,80	
Computadora INTEL	\$ 1.701,80	
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		\$ 4.889,50
Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 4.889,50	
TOTAL INVERSION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 60.634,93

**EDUARDO ISRAEL CARRION DIAZ LOCAL 3 "LA VAQUERITA"**

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 10.034,79
Horno de Pan	\$ 1.500,00	
Mesa Congelante	\$ 2.354,43	
Mesclador Transmisión electrica	\$ 383,94	
Maquina de Jugos	\$ 1.205,36	
Vitrina pastelera color negro	\$ 2.500,00	
Vitrina termica doble puerta	\$ 707,13	
Vitrina Termica RTR	\$ 267,86	
Vitrina fria negra de 3 repisas	\$ 892,86	
Sanduchera Mixta	\$ 223,21	
MUEBLES Y ENCERES		\$ 11.264,00
Cubierta de Isla	\$ 8.260,00	
Vitrina/Mostrador	\$ 1.252,00	
Vitrina Panadera	\$ 1.752,00	
EQUIPO DE COMPUTACION		\$ 1.691,27
Impresora Punto de Venta	\$ 636,47	
Computadora INTEL	\$ 1.054,80	
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		\$ 600,00
Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 600,00	
TOTAL INVERSION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 23.590,06


**EDUARDO ISRAEL CARRION DIAZ LOCAL 4 "LA VAQUERITA"**


PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 15.634,79
Horno de Pan	\$ 1.500,00	
Congelador Industrial	\$ 3.800,00	
Freidoras Industrial	\$ 1.800,00	
Mesa Congelante	\$ 2.354,43	
Mesclador Transmisión electrica	\$ 383,94	
Maquina de Jugos	\$ 1.205,36	
Vitrina pastelera color negro	\$ 2.500,00	
Vitrina termica doble puerta	\$ 707,13	
Vitrina Termica RTR	\$ 267,86	
Vitrina fria negra de 3 repisas	\$ 892,86	
Sanduchera Mixta	\$ 223,21	
MUEBLES Y ENCERES		\$ 24.034,00
Cubierta de Local	\$ 15.600,00	
Mesas para clientes	\$ 5.430,00	
Vitrina/Mostrador	\$ 1.252,00	
Vitrina Panadera	\$ 1.752,00	
EQUIPO DE COMPUTACION		\$ 1.691,27
Impresora Punto de Venta	\$ 636,47	
Computadora INTEL	\$ 1.054,80	
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		\$ 2.000,00
Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 2.000,00	
TOTAL INVERSION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 43.360,06


**EDUARDO DAVID CARRION DIAZ LOCAL 5 "LA VAQUERITA"**


PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 15.034,79
Horno de Pan	\$ 1.500,00	
Congelador Insutrial	\$ 3.800,00	
Freidora Industrial	\$ 1.200,00	
Mesa Congelante	\$ 2.354,43	
Mesclador Transmisión electrica	\$ 383,94	
Maquina de Jugos	\$ 1.205,36	
Vitrina pastelera color negro	\$ 2.500,00	
Vitrina termica doble puerta	\$ 707,13	
Vitrina Termica RTR	\$ 267,86	
Vitrina fria negra de 3 repisas	\$ 892,86	
Sanduchera Mixta	\$ 223,21	
MUEBLES Y ENCERES		\$ 7.304,00
Cubierta de Local	\$ 4.300,00	
Vitrina/Mostrador	\$ 1.252,00	
Vitrina Panadera	\$ 1.752,00	
EQUIPO DE COMPUTACION		\$ 1.691,27
Impresora Punto de Venta	\$ 636,47	
Computadora INTEL	\$ 1.054,80	
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		\$ 300,00
Otras Propiedades, Planta y Equipo	\$ 300,00	
TOTAL INVERSION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 24.330,06


Anexo 3. Estado de resultados de los diferentes locales


 CARRION AGUIRRE EDUARDO IVAN ESTADO DE RESULTADOS DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2021 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021		
4.	INGRESOS	215.154,56
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	215.154,56
4.1.01.	VENTAS DE BIENES	215.154,56
4.1.01.01	Venta de Pan de Yuca	68.181,45
4.1.01.02	Venta de Granizado	26.838,50
4.1.01.03	Venta de Chocolatada	13.817,00
4.1.01.04	Venta Soya	8.912,00
4.1.01.09	Venta Otras Variedades de Productos	97.405,61
5.	COSTOS Y GASTOS	139.284,31
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION	129.535,96
5.1.01.	COSTO DE VENTAS	75.304,10
5.1.01.01	Costo de Materias Primas (Produccion)	75.304,10
5.1.02.	COSTO DE MANO DE OBRA	26.727,76
5.1.02.01	Sueldos y Salarios	18.121,98
5.1.02.02	Aporte Patronal	2.020,58
5.1.02.03	Decimo Tercer Sueldo	1.510,17
5.1.02.04	Decimo Cuarto Sueldo	1.870,94
5.1.02.05	Vacaciones	1.045,54
5.1.02.06	Alimentacion	2.158,55
5.1.02.02.	GASTOS DE VENTAS	27.504,10
5.1.02.02.01	Mantenimiento y reparaciones	855,36
5.1.02.02.02	Suministros de Oficina	1.291,93
5.1.02.02.03	Suministros de Aseo y Limpieza	1.578,04
5.1.02.02.04	Suministros Diversos	2.341,95
5.1.02.02.05	combustibles y lubricantes	2.155,01
5.1.02.02.06	Movilizacion	2.500,00
5.1.02.02.07	Otros gastos	17,57
5.1.02.02.08	Servicios Financieros	264,24
5.1.02.02.09	Arriendo	16.500,00
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	9.748,36
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	6.948,36
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	6.948,36
5.2.02.01.01	Sueldos y Salarios	3.706,67
5.2.02.01.02	Aporte Patronal	413,29
5.2.02.01.04	Decimo Tercer Sueldo	308,89
5.2.02.01.05	Decimo Cuarto Sueldo	521,22
5.2.02.01.06	Vacaciones	545,54
5.2.02.01.11	Aporte Individual asumido	350,28
5.2.02.01.20	Indemnizaciones	1.102,47
5.2.02.06.	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	2.600,00
5.2.02.06.01	Honorarios Profesionales	2.600,00
5.2.02.10.	GASTO NO DEDUCIBLE	200,00
5.2.02.10.01	Gastos la Vaquerita ND	200,00
~3.07.01.01	Ganancias del Periodo	75.870,25
		35%

 CARRION AGUIRRE EDUARDO IVAN ESTADO DE RESULTADOS DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2021 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023		
4.	INGRESOS	238.991,65
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	238.991,65
4.1.01.	VENTAS DE BIENES	238.991,65
4.1.01.01	Venta de Pan de Yuca	35.662,20
4.1.01.02	Venta de Granizado	28.717,73
4.1.01.03	Venta de Chocolatada	24.864,50
4.1.01.04	Venta Soya	12.375,00
4.1.01.09	Venta Otras Variedades de Productos	137.372,22
5.	COSTOS Y GASTOS	152.713,82
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION	142.415,46
5.1.01.	COSTO DE VENTAS	86.102,37
5.1.01.01	Costo de Materias Primas (Produccion)	86.102,37
5.1.02.	COSTO DE MANO DE OBRA	34.808,99
5.1.02.01	Sueldos y Salarios	25.646,20
5.1.02.02	Aporte Patronal	2.020,58
5.1.02.03	Decimo Tercer Sueldo	2.137,18
5.1.02.04	Decimo Cuarto Sueldo	1.800,94
5.1.02.05	Vacaciones	1.045,54
5.1.02.06	Alimentacion	2.158,55
5.1.02.02.	GASTOS DE VENTAS	21.504,10
5.1.02.02.01	Mantenimiento y reparaciones	855,36
5.1.02.02.02	Suministros de Oficina	1.291,93
5.1.02.02.03	Suministros de Aseo y Limpieza	1.578,04
5.1.02.02.04	Suministros Diversos	341,95
5.1.02.02.05	combustibles y lubricantes	155,01
5.1.02.02.06	Movilizacion	500,00
5.1.02.02.07	Otros gastos	17,57
5.1.02.02.08	Servicios Financieros	264,24
5.1.02.02.09	Arriendo	16.500,00
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	10.298,36
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	6.948,36
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	6.948,36
5.2.02.01.01	Sueldos y Salarios	3.706,67
5.2.02.01.02	Aporte Patronal	413,29
5.2.02.01.04	Decimo Tercer Sueldo	308,89
5.2.02.01.05	Decimo Cuarto Sueldo	521,22
5.2.02.01.06	Vacaciones	545,54
5.2.02.01.11	Aporte Individual asumido	350,28
5.2.02.01.20	Indemnizaciones	1.102,47
5.2.02.06.	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	3.000,00
5.2.02.06.01	Honorarios Profesionales	3.000,00
5.2.02.10.	GASTO NO DEDUCIBLE	350,00
5.2.02.10.01	Gastos la Vaquerita ND	350,00
~3.07.01.01	Ganancias del Periodo	86.277,83
		36%


 CARRION AGUIRRE EDUARDO IVAN ESTADO DE RESULTADOS DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2021 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022		
4.	INGRESOS	246.006,78
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	246.006,78
4.1.01.	VENTAS DE BIENES	246.006,78
4.1.01.01	Venta de Pan de Yuca	78.309,45
4.1.01.02	Venta de Granizado	33.322,50
4.1.01.03	Venta de Chocolatada	14.812,00
4.1.01.04	Venta Soya	9.438,50
4.1.01.09	Venta Otras Variedades de Productos	110.124,33
5.	COSTOS Y GASTOS	152.713,82
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION	142.415,46
5.1.01.	COSTO DE VENTAS	86.102,37
5.1.01.01	Costo de Materias Primas (Produccion)	86.102,37
5.1.02.	COSTO DE MANO DE OBRA	34.808,99
5.1.02.01	Sueldos y Salarios	25.646,20
5.1.02.02	Aporte Patronal	2.020,58
5.1.02.03	Decimo Tercer Sueldo	2.137,18
5.1.02.04	Decimo Cuarto Sueldo	1.800,94
5.1.02.05	Vacaciones	1.045,54
5.1.02.06	Alimentacion	2.158,55
5.1.02.02.	GASTOS DE VENTAS	21.504,10
5.1.02.02.01	Mantenimiento y reparaciones	855,36
5.1.02.02.02	Suministros de Oficina	1.291,93
5.1.02.02.03	Suministros de Aseo y Limpieza	1.578,04
5.1.02.02.04	Suministros Diversos	341,95
5.1.02.02.05	combustibles y lubricantes	155,01
5.1.02.02.06	Movilizacion	500,00
5.1.02.02.07	Otros gastos	17,57
5.1.02.02.08	Servicios Financieros	264,24
5.1.02.02.09	Arriendo	16.500,00
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	10.298,36
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	6.948,36
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	6.948,36
5.2.02.01.01	Sueldos y Salarios	3.706,67
5.2.02.01.02	Aporte Patronal	413,29
5.2.02.01.04	Decimo Tercer Sueldo	308,89
5.2.02.01.05	Decimo Cuarto Sueldo	521,22
5.2.02.01.06	Vacaciones	545,54
5.2.02.01.11	Aporte Individual asumido	350,28
5.2.02.01.20	Indemnizaciones	1.102,47
5.2.02.06.	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	3.000,00
5.2.02.06.01	Honorarios Profesionales	3.000,00
5.2.02.10.	GASTO NO DEDUCIBLE	350,00
5.2.02.10.01	Gastos la Vaquerita ND	350,00
~3.07.01.01	Ganancias del Periodo	93.292,96
		38%

 CARRION DIAZ VERONICA EDUARDA ESTADO DE RESULTADOS DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2021 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021		
4.	INGRESOS	223.831,72
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	223.831,72
4.1.01.	VENTAS DE BIENES	223.831,72
4.1.01.01	Venta de Pan Panamito	3.753,58
4.1.01.02	Venta de leche	4.201,50
4.1.01.03	Venta Empanadas	2.255,75
4.1.01.04	Venta Granizado	20.003,00
4.1.01.05	Venta de Chocolatada	9.611,00
4.1.01.06	Venta Pan de Yema	3.026,55
4.1.01.07	Venta Pan de Yuca	59.851,83
4.1.01.08	Venta Otras Variedades de Productos	121.128,51
5.	COSTOS Y GASTOS	143.896,61
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION	131.876,41
5.1.01.	COSTO DE VENTAS	77.644,55
5.1.01.01	Costo de Materias Primas (Produccion)	77.644,55
5.1.02.	COSTO DE MANO DE OBRA	26.727,76
5.1.02.01	Sueldos y Salarios	18.121,98
5.1.02.02	Aporte Patronal	2.020,58
5.1.02.03	Decimo Tercer Sueldo	1.510,17
5.1.02.04	Decimo Cuarto Sueldo	1.870,94
5.1.02.05	Vacaciones	1.045,54
5.1.02.06	Alimentacion	2.158,55
5.1.02.02.	GASTOS DE VENTAS	27.504,10
5.1.02.02.01	Mantenimiento y reparaciones	855,36
5.1.02.02.02	Suministros de Oficina	1.291,93
5.1.02.02.03	Suministros de Aseo y Limpieza	1.578,04
5.1.02.02.04	Suministros Diversos	2.341,95
5.1.02.02.05	combustibles y lubricantes	2.155,01
5.1.02.02.06	Movilizacion	2.500,00
5.1.02.02.07	Otros gastos	17,57
5.1.02.02.08	Servicios Financieros	264,24
5.1.02.02.09	Arriendo	16.500,00
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.020,21
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	6.948,36
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	6.948,36
5.2.02.01.01	Sueldos y Salarios	3.706,67
5.2.02.01.02	Aporte Patronal	413,29
5.2.02.01.04	Decimo Tercer Sueldo	308,89
5.2.02.01.05	Decimo Cuarto Sueldo	521,22
5.2.02.01.06	Vacaciones	545,54
5.2.02.01.11	Aporte Individual asumido	350,28
5.2.02.01.20	Indemnizaciones	1.102,47
5.2.02.06.	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	3.821,85
5.2.02.06.01	Honorarios Profesionales	3.821,85
5.2.02.10.	GASTO NO DEDUCIBLE	1.250,00
5.2.02.10.01	Gastos la Vaquerita ND	1.250,00
~3.07.01.01	Ganancias del Periodo	79.935,11
		36%

		CARRION DIAZ VERONICA EDUARDA	
ESTADO DE RESULTADOS			
DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2021 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022			
4.	INGRESOS		365.483,99
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	365.483,99	
4.1.01.	VENTAS DE BIENES	365.483,99	
4.1.01.01.	Venta de Pan Panamito	7.319,75	
4.1.01.02.	Venta de leche	4.295,15	
4.1.01.03.	Venta Empanadas	10.874,00	
4.1.01.04.	Venta Granizado	24.857,50	
4.1.01.05.	Venta de Chocolatada	22.378,00	
4.1.01.06.	Venta Pan de Yema	3.717,75	
4.1.01.07.	Venta Pan de Yuca	67.159,88	
4.1.01.08.	Venta Otras Variedades de Productos	224.881,96	
5.	COSTOS Y GASTOS		221.416,18
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION		205.945,19
5.1.01.	COSTO DE VENTAS		144.104,56
5.1.01.01.	Costo de Materias Primas (Produccion)	144.104,56	
5.1.02.	COSTO DE MANO DE OBRA		34.808,99
5.1.02.01.	Sueldos y Salarios	25.646,20	
5.1.02.02.	Aporte Patronal	2.020,58	
5.1.02.03.	Decimo Tercer Sueldo	2.137,18	
5.1.02.04.	Decimo Cuarto Sueldo	1.800,94	
5.1.02.05.	Vacaciones	1.045,54	
5.1.02.06.	Alimentacion	2.158,55	
5.1.02.02.	GASTOS DE VENTAS		27.031,64
5.1.02.02.01.	Mantenimiento y reparaciones	3.146,55	
5.1.02.02.02.	Suministros de Oficina	1.299,87	
5.1.02.02.03.	Suministros de Aseo y Limpieza	1.987,36	
5.1.02.02.04.	Suministros Diversos	2.012,83	
5.1.02.02.05.	combustibles y lubricantes	3.264,72	
5.1.02.02.06.	Movilizacion	7.500,00	
5.1.02.02.07.	Otros gastos	1.335,86	
5.1.02.02.08.	Servicios Financieros	4.374,68	
5.1.02.02.09.	Arriendo	2.112,77	
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		15.470,99
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	6.985,43	
5.2.02.01.01.	Sueldos y Salarios	3.706,67	
5.2.02.01.02.	Aporte Patronal	450,36	
5.2.02.01.04.	Decimo Tercer Sueldo	308,89	
5.2.02.01.05.	Decimo Cuarto Sueldo	521,22	
5.2.02.01.06.	Vacaciones	545,54	
5.2.02.01.11.	Aporte Individual asumido	350,28	
5.2.02.01.20.	Indemnizaciones	1.102,47	
5.2.02.06.	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	7.200,00	7.200,00
5.2.02.06.01.	Honorarios Profesionales	7.200,00	
5.2.02.10.	GASTO NO DEDUCIBLE	1.285,56	1.285,56
5.2.02.10.01.	Gastos la Vaquerita ND	1.285,56	
*3.07.01.01	Ganancias del Periodo		144.067,81
			39%

		CARRION DIAZ VERONICA EDUARDA	
ESTADO DE RESULTADOS			
DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2021 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023			
4.	INGRESOS		258.478,46
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	258.478,46	
4.1.01.	VENTAS DE BIENES	258.478,46	
4.1.01.01.	Venta de Pan Panamito	21.051,38	
4.1.01.02.	Venta de leche	16.014,75	
4.1.01.03.	Venta Empanadas	11.439,45	
4.1.01.04.	Venta Granizado	9.300,00	
4.1.01.05.	Venta de Chocolatada	8.924,50	
4.1.01.06.	Venta Pan de Yema	8.640,75	
4.1.01.07.	Venta Pan de Yuca	35.016,30	
4.1.01.08.	Venta Otras Variedades de Productos	148.091,33	
5.	COSTOS Y GASTOS		153.523,53
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION		142.807,67
5.1.01.	COSTO DE VENTAS		88.050,70
5.1.01.01.	Costo de Materias Primas (Produccion)	88.050,70	
5.1.02.	COSTO DE MANO DE OBRA		34.659,53
5.1.02.01.	Sueldos y Salarios	24.810,46	
5.1.02.02.	Aporte Patronal	2.766,50	
5.1.02.03.	Decimo Tercer Sueldo	2.067,54	
5.1.02.04.	Decimo Cuarto Sueldo	1.910,94	
5.1.02.05.	Vacaciones	945,54	
5.1.02.06.	Alimentacion	2.158,55	
5.1.02.02.	GASTOS DE VENTAS		20.097,44
5.1.02.02.01.	Mantenimiento y reparaciones	3.123,13	
5.1.02.02.02.	Suministros de Oficina	64,74	
5.1.02.02.03.	Suministros de Aseo y Limpieza	7,07	
5.1.02.02.04.	Suministros Diversos	8.100,35	
5.1.02.02.05.	combustibles y lubricantes	237,21	
5.1.02.02.06.	Movilizacion	889,71	
5.1.02.02.07.	Otros gastos	4.500,00	
5.1.02.02.08.	Servicios Financieros	35,00	
5.1.02.02.09.	Arriendo	3.140,23	
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		10.715,86
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	3.265,08	
5.2.02.01.01.	Sueldos y Salarios	2.110,46	
5.2.02.01.02.	Aporte Patronal	466,10	
5.2.02.01.04.	Decimo Tercer Sueldo	67,54	
5.2.02.01.05.	Decimo Cuarto Sueldo	67,54	
5.2.02.01.06.	Vacaciones	154,00	
5.2.02.01.11.	Aporte Individual asumido	199,44	
5.2.02.01.20.	Indemnizaciones	200,00	
5.2.02.06.	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	7.200,00	7.200,00
5.2.02.06.01.	Honorarios Profesionales	7.200,00	
5.2.02.10.	GASTO NO DEDUCIBLE	250,78	250,78
5.2.02.10.01.	Gastos la Vaquerita ND	250,78	
*3.07.01.01	Ganancias del Periodo		104.954,93
			41%

		CARRION DIAZ EDUARDO ISRAEL	
ESTADO DE RESULTADOS			
DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2021 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023			
4.	INGRESOS		100.709,99
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	100.709,99	
4.1.01.	VENTAS DE BIENES	100.709,99	
4.1.01.01.	Venta de Pan de Yuca	24.342,00	
4.1.01.02.	Venta de Granizado	8.500,81	
4.1.01.03.	Venta de Chocolatada	6.824,50	
4.1.01.04.	Venta Soya	4.168,50	
4.1.01.09.	Venta Otras Variedades de Productos	56.874,18	
5.	COSTOS Y GASTOS		60.627,21
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION		51.417,32
5.1.01.	COSTO DE VENTAS		35.248,50
5.1.01.01.	Costo de Materias Primas (Produccion)	35.248,50	
5.1.02.	COSTO DE MANO DE OBRA		7.563,00
5.1.02.01.	Sueldos y Salarios	2.000,00	
5.1.02.02.	Aporte Patronal	243,00	
5.1.02.03.	Decimo Tercer Sueldo	1.860,00	
5.1.02.04.	Decimo Cuarto Sueldo	1.860,00	
5.1.02.05.	Vacaciones	1.000,00	
5.1.02.06.	Alimentacion	600,00	
5.1.02.02.	GASTOS DE VENTAS		8.605,82
5.1.02.02.01.	Mantenimiento y reparaciones	254,00	
5.1.02.02.02.	Suministros de Oficina	326,00	
5.1.02.02.03.	Suministros de Aseo y Limpieza	1.254,00	
5.1.02.02.04.	Suministros Diversos	1.235,00	
5.1.02.02.05.	combustibles y lubricantes	2.155,01	
5.1.02.02.06.	Movilizacion	300,00	
5.1.02.02.07.	Otros gastos	17,57	
5.1.02.02.08.	Servicios Financieros	264,24	
5.1.02.02.09.	Arriendo	2.800,00	
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		9.209,89
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	6.409,89	
5.2.02.01.01.	Sueldos y Salarios	3.706,67	
5.2.02.01.02.	Aporte Patronal	413,29	
5.2.02.01.04.	Decimo Tercer Sueldo	308,89	
5.2.02.01.05.	Decimo Cuarto Sueldo	521,22	
5.2.02.01.06.	Vacaciones	545,54	
5.2.02.01.11.	Aporte Individual asumido	350,28	
5.2.02.01.20.	Indemnizaciones	564,00	
5.2.02.06.	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	2.600,00	2.600,00
5.2.02.06.01.	Honorarios Profesionales	2.600,00	
5.2.02.10.	GASTO NO DEDUCIBLE	200,00	200,00
5.2.02.10.01.	Gastos la Vaquerita ND	200,00	
*3.07.01.01	Ganancias del Periodo		40.082,78
			40%

		CARRION DIAZ EDUARDO DAVID	
ESTADO DE RESULTADOS			
DESDE EL 01 DE ENERO DEL 2021 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023			
4.	INGRESOS		61.538,67
4.1.	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	61.538,67	
4.1.01.	VENTAS DE BIENES	61.538,67	
4.1.01.01.	Venta de Pan de Yuca	28.445,80	
4.1.01.02.	Venta de Granizado	13.064,39	
4.1.01.03.	Venta de Chocolatada	4.014,50	
4.1.01.04.	Venta Soya	3.209,50	
4.1.01.09.	Venta Otras Variedades de Productos	12.804,48	
5.	COSTOS Y GASTOS		36.884,04
5.1.	COSTOS DE PRODUCCION		33.419,73
5.1.01.	COSTO DE VENTAS		22.153,92
5.1.01.01.	Costo de Materias Primas (Produccion)	22.153,92	
5.1.02.	COSTO DE MANO DE OBRA		7.563,00
5.1.02.01.	Sueldos y Salarios	2.000,00	
5.1.02.02.	Aporte Patronal	243,00	
5.1.02.03.	Decimo Tercer Sueldo	1.860,00	
5.1.02.04.	Decimo Cuarto Sueldo	1.860,00	
5.1.02.05.	Vacaciones	1.000,00	
5.1.02.06.	Alimentacion	600,00	
5.1.02.02.	GASTOS DE VENTAS		3.702,81
5.1.02.02.01.	Mantenimiento y reparaciones	254,00	
5.1.02.02.02.	Suministros de Oficina	326,00	
5.1.02.02.03.	Suministros de Aseo y Limpieza	213,00	
5.1.02.02.04.	Suministros Diversos	325,00	
5.1.02.02.05.	combustibles y lubricantes	623,00	
5.1.02.02.06.	Movilizacion	180,00	
5.1.02.02.07.	Otros gastos	17,57	
5.1.02.02.08.	Servicios Financieros	264,24	
5.1.02.02.09.	Arriendo	1.500,00	
5.2.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		3.464,31
5.2.02.	GASTOS ADMINISTRATIVOS		
5.2.02.01.	SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES	1.440,75	
5.2.02.01.01.	Sueldos y Salarios	500,00	
5.2.02.01.02.	Aporte Patronal	60,75	
5.2.02.01.04.	Decimo Tercer Sueldo	250,00	
5.2.02.01.05.	Decimo Cuarto Sueldo	250,00	
5.2.02.01.06.	Vacaciones	200,00	
5.2.02.01.11.	Aporte Individual asumido	30,00	
5.2.02.01.20.	Indemnizaciones	150,00	
5.2.02.06.	AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	2.000,00	2.000,00
5.2.02.06.01.	Honorarios Profesionales	2.000,00	
5.2.02.10.	GASTO NO DEDUCIBLE	23,56	23,56
5.2.02.10.01.	Gastos la Vaquerita ND	23,56	
*3.07.01.01	Ganancias del Periodo		24.654,63
			40%

Anexo 4. Comunicación personal – Contadora General de “La Vaquerita”



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Carrión Diaz, Verónica Eduarda**, con C.C: # **0706386372** autora del trabajo de titulación: **Profesionalización del emprendimiento familiar del sector gastronómico LA VAQUERITA como decisión estratégica para su crecimiento** previo a la obtención del título de **Licenciada 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **04 de septiembre del 2024.**



Carrión Diaz, Verónica Eduarda

0706386372

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Moreira Intriago, Melissa Gabriela**, con C.C: # **0955495064** autora del trabajo de titulación: **Profesionalización del emprendimiento familiar del sector gastronómico LA VAQUERITA como decisión estratégica para su crecimiento** previo a la obtención del título de **Licenciada 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **04 de septiembre de 2024**



Moreira Intriago, Melissa Gabriela

0955495064

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Profesionalización del emprendimiento familiar del sector gastronómico LA VAQUERITA como decisión estratégica para su crecimiento.		
AUTOR(ES)	Carrión Diaz, Verónica Eduarda; Moreira Intriago, Melissa Gabriela		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciadas en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	4 de septiembre de 2024	No. DE PÁGINAS:	184
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión empresarial, Análisis financiero, Modelo de negocio.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Palabras Claves: Estrategia corporativa, estudio de mercado, innovación tecnológica, inversión inicial, viabilidad Económica. Keywords: Corporate strategy, market study, technological innovation, initial investment, economic viability.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Resumen: Este estudio aborda la profesionalización del emprendimiento familiar "La Vaquerita" en el sector gastronómico, con el objetivo general de diseñar una propuesta para profesionalizar el emprendimiento familiar del sector gastronómico "La Vaquerita" para mejorar su crecimiento y supervivencia en el mercado. Utilizando una metodología de investigación descriptiva y transversal, se analizan datos actuales y de los últimos tres años, mediante encuestas y revisiones financieras, enfocados en la comprensión detallada del contexto operativo del negocio. Esta metodología se complementa con fuentes primarias y secundarias, incluyendo informes financieros y literatura académica relevante, para un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que influyen en la empresa. Las conclusiones destacan la necesidad de una estructura corporativa más robusta, mediante la transformación de "La Vaquerita" en una compañía S.A.S., lo que permitirá unificar y simplificar procesos contables y legales. Esto implicará una inversión inicial significativa en tecnología e infraestructura, destinada a modernizar las operaciones y expandir la capacidad productiva. El estudio también revela que, a pesar de los desafíos económicos y políticos actuales, como el incremento del IVA y la inestabilidad política, hay oportunidades de crecimiento sustentadas en la sólida reputación y la calidad de los productos ofrecidos por el emprendimiento. Se concluye que la profesionalización propuesta es viable económicamente, apoyada por proyecciones de un aumento constante en la demanda y la capacidad de alcanzar un punto de equilibrio financiero en el mediano plazo.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593994032920; +593981217678	E-mail: veronica.carrion01@cu.ucsg.edu.ec ; melissa.moreira01@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: David Coello Cazar Teléfono: +593-4-3804600 E-mail: david.coello@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):			