



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS

**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA
FRANQUICIA NORTEAMERICANA DE HELADOS “DIPPIN´DOTTS” EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

PROYECTO DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL

ESPECIALIZACIÓN: FINANZAS

ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

ESPECIALIZACIÓN: MARKETING

Presentado por

ANDRÉS MOLINA NARVÁEZ

CATALINA MURILLO AYALA

YAJAIRA VILLALTA PILAGUANO

DIRECTOR DEL PROYECTO

ING. OSCAR MENDOZA

Guayaquil – Ecuador

2005

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme vivir este momento tan especial, a Miguel Molina y a Patricia de Molina, mis padres, a quienes quiero con todo mi corazón, ya que ellos fueron y son mi inspiración, gracias por estar siempre conmigo y apoyarme en todas mis decisiones. A mis hermanos por siempre darme buenos consejos y estar a mí a lado, a Kata por su dedicación, y especialmente a Ti, Yajaira Villalta por la comprensión, la dedicación, el soporte brindado, y el amor que algún día me diste y me hiciste sentir tan feliz; a todas las personas que estuvieron dándonos su apoyo y también Flor de Silva por su tiempo y comprensión.

Andrés

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mis padres por su apoyo incondicional y paciencia, a mis hermanos por su cariño, a mi tía Nancy y mi abuelita por sus palabras de aliento, a mi compañero Andrés por su dedicación, a Yajaira por su colaboración, a Marco Vinicio por sus consejos y a Flor por su tiempo.

Catalina

AGRADECIMIENTO

Expreso mis agradecimientos a mis Padres por su apoyo incondicional, a mi hermano por su alegría, a mis tíos, mis primos y amigos y en especial a mis compañeros de tesis Catalina por su apoyo; y Andrés y su Familia por ser tan especiales conmigo y brindarme su amor. A nuestro director de tesis por su infinita comprensión

Yajaira

DEDICATORIA

Este proyecto está Dedicado a Dios, y a mis padres que han sido la luz y la guía en este camino de la vida; y a todas esas personas tan especiales como

Tú Yajaira.

ANDRÉS MOLINA NARVÁEZ

Dedico todo el esfuerzo de este proyecto a las personas más importantes en mi vida, mis padres Zita y Fausto.

CATALINA MURILLO AYALA

Dedico este trabajo a mi familia por su apoyo, a Dios por darme cada día una oportunidad y una luz a través de todas las personas que han sido mi inspiración, mi fuerza, mi alegría para culminar este trabajo.

YAJAIRA VILLALTA PILAGUANO

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. Constantino Tobalina
Presidente del Tribunal

Ing. Oscar Mendoza
Director del Proyecto

EC. Pedro Gando Cañarte .
Vocal Principal

Ing. Bolívar Pastor
Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Andrés Molina Narváez

Catalina Murillo Ayala

Yajaira Villalta Pilaguano

INTRODUCCIÓN

Guayaquil, así como el resto de las ciudades costeñas está privilegiada por su clima tropical, según datos del Instituto Nacional de Meteorología y Climatología (INAMHI), la ciudad presenta un rango de temperatura que oscila entre 18 °C a 30 °C en verano y de 22 °C a 34 °C ¹ en invierno; es decir, caluroso en todo el año. Por otra parte, es considerada como ciudad cosmopolita y capital económica del país; con un millón novecientos ochenta y seis mil habitantes² formando una sociedad que se caracteriza por estar ávida de novedades y consumista, situación que la hace interesante para la actividad económica ²

Dadas las altas temperaturas que se presentan en la ciudad, la demanda de helados es constante en verano, creciendo significativamente durante los meses de invierno, de manera que su venta es una actividad muy productiva, con mercado en toda la urbe y en todos los estratos socioeconómicos. Además, considerando la población, las heladerías existentes no cubren totalmente con su demanda, y, si bien es cierto, lanzan al mercado nuevos productos constantemente, no satisfacen el espíritu de novedades que caracteriza al cliente guayaquileño.

¹ http://www.inamhi.gov.ec/imni=uk_jyhjnas_tabla&idtablas=sdfgsdgfjdsasProvincia=9&sdfsdf

² http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_tabla&idTabla=453&tipo=p&idProvincia=9&idSeccion=&idCiudad=

Con la globalización de la vida económica, cada vez son más los consumidores que quieren disfrutar de productos nuevos, extranjeros y empresas orientadas a satisfacer sus necesidades, de manera que el sistema de negocios por franquicias ha alcanzado un explosivo desarrollo en estos últimos años.

Se entiende por franquicia a la concesión o licencia, mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. Lo especial de esta modalidad es que permite al franquiciador disfrutar del prestigio, tecnología y productos que la franquiciadora posee, motivo por el cual en todo el mundo se está usando este sistema.

Las franquicias son muy usadas en Europa y Norteamérica, y en Latinoamérica tienen gran aceptación; así, Brasil, México, Chile, Colombia, Perú y Argentina la han adoptado con sorprendentes resultados en su actividad económica (Dubrovsky, Jorge 2003). De manera que se están realizando estudios de mercado de franquicias en la región, estudiando a nueve países y evaluando datos sobre niveles de satisfacción del consumidor, percepción de marca, grados de rentabilidad y cantidad de puntos de venta.

En el caso de los helados, el uso de una franquicia sería interesante y conveniente, porque permite usar un sistema que por las características del consumidor guayaquileño estaría brindado calidad, marca de prestigio y novedad, cualidades muy apreciadas en la ciudad.

La franquicia de helados sería una nueva modalidad para implementar una empresa, buscando beneficiarse de sus ventajas, especialmente las relacionadas con la marca, tecnología y calidad del producto.

La empresa norteamericana Dippin´dots, ofrece una franquicia sobre sus helados particularmente interesante porque además de ofrecer calidad y precios razonables, oferta tecnología de elaboración única, que le permite una presentación de helados diferente a la habitual, por su rápido proceso de elaboración a temperaturas muy bajas y su presentación en pequeñas bolitas de sabores únicos, debido a que el proceso de su fabricación acrecienta el sabor de las mismas.

Así, se proyecta introducir en el mercado la marca de helados Dippin´dots, poniéndose a disposición del consumidor guayaquileño, una opción interesante, novedosa y con precios competitivos, mejorando de esta manera, la oferta de los helados en la ciudad. También, se busca generar nuevos puestos de trabajo, en momentos en que la situación económica del país es bastante difícil.

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES:

Formular y evaluar la factibilidad financiera de un proyecto de inversión usando una franquicia norteamericana para implementar un negocio de helados en la ciudad de Guayaquil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar a los factores socio-económicos, que incidan para el buen funcionamiento de la franquicia de helados "Dippin´dots" en la ciudad de Guayaquil.
2. Utilizar la información generada en el objetivo anterior para implementar el negocio de helados.
3. Identificar a los elementos que hagan posible optimizar las ventas.
4. Obtener el 2 % del mercado guayaquileño en el plazo de un año

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIAS.....	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	V
OBJETIVOS.....	VI
CAPÍTULO 1.....	22
DIPPIN'DOTS.....	22
1.1 Antecedentes.....	22
1.2 Cualidades.....	23
1.2.1 Presentación y sabores.....	23
1.2.2 Calidad.....	24
1.2.3 Valores nutricionales.....	26
1.3 Franquicias.....	30
1.3.1 Concepto.....	30
1.3.2 Definición de términos.....	31
1.3.3 Origen.....	34
1.3.4 Tipos de franquicia.....	37
1.3.4.1 Según su concesionamiento.....	37
1.3.4.2 Según los derechos que se otorgan.....	38
1.3.4.3 Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica.....	39
1.3.4.4 Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión de Know How.....	41
1.3.5 Características de una buena franquicia.....	42
1.3.6 El contrato de franquicia.....	43

1.3.7 Características que debe buscar un franquiciado en un franquiciador.....	44
1.3.8 Características del contrato de franquicia	45
1.3.9 Ventajas y desventajas de la franquicia.....	46
1.3.9.1 Ventajas.....	46
1.3.9.2 Desventajas.....	48
1.3.10 Ventajas, desventajas y obligaciones del franquiciador.....	49
1.3.10.1 Ventajas.....	49
1.3.10.2 Desventajas.....	50
1.3.10.3 Obligaciones.....	51
1.3.11 Ventajas, desventajas y obligaciones del franquiciado	52
1.3.11.1 Ventajas.....	52
1.3.11.2 Desventajas.....	53
1.3.11.3 Obligaciones.....	54
1.3.12 Obligaciones conjuntas de las partes.....	54
1.3.13 Franquicias y globalización.....	55
1.3.14 Las franquicias en Latinoamérica.....	56
1.3.14.1 Datos globales.....	56
1.3.14.2 Datos por países.....	56
1.3.15. Casos modelos.....	59
1.3.15.1 La Franquicia Tony Romas.....	59
1.3.15.2 La Franquicia MC DONALD´S.....	60
1.3.16. Premios obtenidos por la Franquicia Dippin´dots.....	63
CAPÍTULO 2.....	65
PROPUESTA.....	65
2.1. Situación Actual del Mercado de Comidas Rápidas para las Franquicias en Ecuador.....	65

2.2.	Procedimiento para el Análisis del Estudio de Mercado.....	67
2.2.1	Determinación del mercado.....	67
2.2.2	Prueba piloto.....	68
2.2.2.1	Verificación y corrección de la prueba piloto.....	68
2.2.3	Tamaño de la muestra.....	69
2.2.4	Análisis de los Resultados de la Encuesta.....	70
2.3	Estudio de mercado.....	75
2.3.1	El producto.....	75
2.3.2	Atributos del Producto.....	75
2.3.2.1	Diferente presentación y sabores.....	75
2.3.2.1.1	Valores nutricionales.....	76
2.3.2.1.2	Tecnología única y avanzada en fabricación.....	76
2.3.2.2	Calidad del Producto.....	76
2.3.3	Diseño del Producto.....	77
2.3.3.1	Presentación.....	77
2.3.3.2	Nombre de la marca: Dippin´dots.....	78
2.3.3.3	Distribución.....	78
2.4.	Tamaño del mercado.....	79
2.4.1	Mercado local.....	79
2.4.2	Análisis de la competencia.....	80
2.4.3	Demanda.....	82
2.4.4	Consumo.....	83
2.5	Análisis de oferta y demanda.....	83
2.5.1	Precios.....	83
2.5.2	Comercialización.....	85
2.6.	Aspectos técnicos.....	86
2.6.1	Ubicación del proyecto.....	86
2.6.2	Tamaño del local.....	86

2.6.3 Infraestructura.....	87
2.6.4 Descripción de equipos.....	88
2.6.5 Descripción de personal.....	89
2.7. Promoción.....	90
2.8. Planeación Estratégica.....	92
2.8.2. Visión.....	92
2.8.1 Misión.....	92
2.9. Análisis del entorno.....	93
2.9.1 FODA.....	93
2.9.1.1 Fortalezas.....	93
2.9.1.2 Oportunidades.....	95
2.9.1.3 Debilidades.....	97
2.9.1.4 Amenazas.....	97
CAPÍTULO 3.....	99
ANÁLISIS FINANCIERO.....	99
3.1 Inversión y Financiamiento.....	99
3.1.1 Inversión.....	100
3.2 Activos.....	100
3.3 Otros Requerimientos Iniciales.....	101
3.4 Financiamiento.....	103
3.4.1 Aporte de Capital.....	103
3.4.2 Crédito.....	104
3.5 Presupuesto de Ingreso de Ventas.....	104
3.6 Presupuesto de Costo y Gasto.....	106
3.7 Depreciación.....	107
3.8. Gastos Administrativos y Generales.....	108
3.9. Gastos de Financiamiento.....	110
3.10. Parámetros Básicos para las proyecciones de los Estados Financieros.....	111

3.11 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	112
3.12 Determinación del Flujo del Proyecto.....	113
3.13 Valoración basada en el descuento de los flujos de fondos.....	114
3.14 Determinación de la tasa de Descuento.....	117
3.15 Procedimiento para el Cálculo del Beta.....	117
3.16 Metodología.....	119
3.17 Cálculo de la TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO.....	120
3.18 Cálculo del Costo Capital Promedio Ponderado.....	121
3.19 Valoración del Proyecto por la Técnica del V.A.N.....	122
3.20 Plan de Inversión.....	123
3.20.1 Período Real de Recuperación.....	123
3.21 Análisis de Sensibilidad.....	124
3.21.1 Escenario # 1: Variación de los Precios de Venta.....	124
3.21.2 Escenario # 2: Variación de Costo.....	125
3.21.3 Escenario # 3: Variación de Cantidades Vendas.....	126
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES.....	128
ANEXOS	
BIBLIOGRAFÍA	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1: Participación De Mercado De Helados.....	79
Gráfico # 2: Escenario # 1: Variación de los Precios de Venta.....	124
Gráfico # 3: Escenario # 2: Variación del Costo de Venta.....	125
Gráfico # 4: Escenario # 3: Variación de Cantidades Vendidas.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1

Tabla Nutricional Helados de Crema.....26

Tabla # 2:

Tabla Nutricional Sherbers.....27

Tabla # 3

Tabla Nutricional Helados de Agua.....28

Tabla # 4

Tabla Nutricional Helados Light.....29

Tabla # 5

Pregunta 1.....71

Tabla # 6

Pregunta 2.....71

Tabla # 7

Pregunta 3.....72

Tabla # 8

Pregunta 4.....73

Tabla # 9

Pregunta 5.....73

Tabla # 10	
Pregunta 6.....	74
Tabla # 11	
Activos Reales.....	101
Tabla # 12	
Otros Requerimientos Iniciales.....	102
Tabla # 13	
Inversión Inicial.....	103
Tabla # 14	
Resumen De Financiamiento.....	104
Tabla # 15	
Precios por Presentación.....	105
Tabla # 16	
Depreciación.....	107
Tabla # 17	
Referencia de Sueldos.....	109
Tabla # 18	
Gastos administrativos.....	110
Tabla # 19	
Tabla de Amortización.....	111
Tabla # 20	
Cálculo del Beta.....	119

Tabla # 21

Tasa Mínima Atractiva de Retorno.....121

Tabla # 22

Tabla Costo-Capital-Promedio.....121

Tabla # 23

Tabla Período Real de Recuperación.....123

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo # 1

Documento Único de Importación

Anexo # 2

Declaración Conjunta del Impuesto del 1.5 por mil y Registro de Patente Municipal.

Anexo # 3

Solicitud Para Habilitación de Locales Comerciales, Industriales y de Servicio

Anexo # 4

Formulario de Solicitud de Tramite Mediante Informe Técnico de Alimentos

Anexo # 5

Dippin“Dots Franchising , Request for Consideration (Aplicación)

Anexo # 6

Encuesta Piloto

Anexo # 7

Inflación de Estados Unidos

Anexo # 8

Estado De Perdidas Y Ganancias Escenario Con Emisión De Deuda

Anexo # 9

Flujo de Caja

Anexo # 10

Gastos Administrativos

Anexo # 11

Implementación Local (Legal)

Anexo # 12

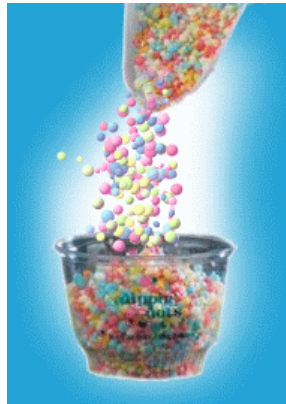
Tabla Amortización De La Deuda

Anexo # 13

Análisis de Sensibilidad

CAPÍTULO I

DIPPIN´DOTS



Fuente: Dippin´Dots
Elaboración: Autores

1.1 Antecedentes

El helado ha existido desde la edad media, en que se preparaba, al igual que hoy, de manera muy elaborada. A finales de la década de los 80's, el microbiólogo Curt Jones empezó la búsqueda de un método que evite la preparación lenta y tradicional del helado. Dados sus conocimientos, usó la técnica de la criogenía, método de congelación que usa temperaturas extremadamente frías, logrando así los primeros helados Dippin´dots, caracterizados por sus formas de pequeñas bolitas que intensifican su sabor.

En 1988, el Dr. Jones empezó a comercializar el producto, llamándolo el helado del futuro. Por sus características de sabor, forma y originalidad, rápidamente se convirtió en el favorito del público consumidor, lo que permitió que la idea se plasme en un sistema de franquicias, colocándose en centros comerciales, estadios, ferias, etc., en todo el mundo.

Actualmente, es tanta la demanda que sólo en la casa matriz de Dippin´dots, en Paducah, Kentucky, Estados Unidos, se produce más de 30 000 litros de helado por día, que son transportados a los diferentes puntos de venta.

1.2 Cualidades

1.2.1. Presentación y sabores

Los helados Dippin´dots vienen en su clásica presentación de bolitas, cuyos sabores varían dependiendo de su tipo. Así se ofrecen,

1. Helados de crema con sabores de vainilla, banana Split, cacahuete, café, fresa, horchata, cookie and cream, pastel de queso con fresa, piña colada, chocolate-menta y chicle
2. Sherbets con sabores de naranja, lima-limón, frambuesa y melón
3. Helados de agua con sabores de sandía y rainbow,
4. Helados lights con sabores de chocolate y vainilla

5. Malteadas de chocolate, vainilla, fresa, banana split, fresa colada, choco-café, vainilla-fresa, cookies and chocolate y choco-cacahuete.
6. Especialidades como bananana, dippo, chamoyada, space dots, picadots, dotwich, chocdots y dippin´stix.

1.2.2. Calidad

Dippin´dots mantiene la frescura de su stock y productos helados a través de rigurosos procesos de revisión. Debido a su alta calidad Dippin´dots ha recibido el sello de aprobación de las siguientes autoridades de los Estados Unidos: USDA y FDA, y los productos están certificados como productos Kosher y Pareve.

Los Helados Dippin´dots cuentan con las siguientes certificaciones:

- Vaad Hoeir of St. Louis (Kosher



Fuente: Dippin´Dots
Elaboración: Autores

- The Steritech Group, Inc.



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

- U.S. Department of Agriculture



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

- US Food and Drug Administration



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

- Kentucky Milk Board

1.2.3. Valores nutricionales.-

1. **Helados de crema.-** pasteurizado y homogenizado. Sus ingredientes son leche, crema, extracto seco magro de leche, goma guar y carragenina.



Fuente: Dippin` Dots

Elaboración: Autores

TABLA NUTRICIONAL	
Tamaño porción (75g)	1/2 taza
Calorías	190
Calorías de Grasa	80
Contenido por porción	% Valor Diario*
Grasa total 9g	14%
Grasa saturada 6g	30%
Colesterol 40mg	13%
Sodio 70mg	7%
Carbs totales 22g	0%
Fibra dietética 0g	0%
Azúcares 22g	0%
Proteínas 4g	0%
Vitaminas A	8%
Vitaminas C	0%
Calcio	10%
Hierro	0%

Tabla # 1

Fuente: Dippin` Dots

Elaboración: Autores

2. Sherbers.- Pasteurizado y homogenizado. Sus ingredientes son, agua, leche descremada, azúcar, jarabe de maíz, crema, ácido cítrico, estabilizado y emulsificado por mono y diglicéridos, goma celulosa, carragenina, saborizantes y colorantes artificiales.



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

TABLA NUTRICIONAL	
Tamaño por porción	1/2 taza
Calorías	100
Calorías de Grasa	10
Contenido por porción	% Valor Diario*
Grasa total 1g	2%
Grasa saturada 1g	3%
Colesterol 5mg	1%
Sodio 15mg	1%
Carbs totales 21g	7%
Fibra dietética 0g	0%
Azúcares 21g	0%
Proteínas 1g	2%
Vitaminas A	0%
Vitaminas C	0%
Calcio	0%
Hierro	0%

Tabla # 2

Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

3. Helados de agua.- Ingredientes, agua, jarabe de maíz, azúcar, ácido cítrico, saborizantes y colorantes artificiales y naturales



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

TABLA NUTRICIONAL	
Tamaño por porción (75g)	1/2 taza
Calorías	91
Calorías de Grasa	0%
Contenido por porción	% Valor Diario*
Grasa total 9g	0%
Grasa saturada 6g	0%
Colesterol 40mg	0%
Sodio 70mg	1%
Carbs totales 22g	8%
Fibra dietética 0g	0%
Azúcares 22g	0%
Proteínas 4g	0%
Vitaminas A	0%
Vitaminas C	0%
Calcio	0%
Hierro	0%

Tabla # 3

Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

4. Helados light.- Pasteurizados y homogenizados. Ingredientes, leche descremada, leche en polvo sin grasa, maltodextrina, sorbitol, cacao en polvo, goma celulosa, suero lácteo, goma de algarrobo, carragenina, aspartame, mono y diglicéridos, gel celulosa, saborizante artificial.



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

TABLA NUTRICIONAL	
Tamaño por porción (75g)	1/2 taza
Calorías	60
Calorías de Grasa	0%
Contenido por porción	% Valor Diario*
Grasa total 0g	0%
Grasa saturada 0g	0%
Colesterol 0mg	0%
Sodio 80mg	3%
Carbs totales 14g	5%
Fibra dietética 0g	0%
Azúcares 5g	
Alcoholes de Azúcar 1g	
Proteínas 1g	
Vitaminas A	8%
Vitaminas C	0%
Calcio	8%
Hierro	0%

Tabla # 4

Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

1.3. Franquicias

1.3.1 Concepto.-

Las franquicias, son unas formas de licenciamiento bajo un contrato entre dos empresas para operar un negocio, al amparo de una marca establecida y bajo reglas específicas. Así, estas concesiones o licencias, son acuerdos contractuales mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciado) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. El franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociéndose a esto como licencia de producto. De esta manera, se logra el máximo impacto en el mercado con una mínima cantidad de inversión

También se puede establecer como concepto de franquicia, al convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización del local franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del

punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera.

Desde el punto de vista económico, la franquicia es una estrategia empleada por compañías productoras de bienes o de servicio para ingresar a nuevos mercados. Este contrato se encuentra dentro de los contratos de asociación, los cuales están concebidos en el derecho de la distribución comercial. Como ejemplos se pueden nombrar a McDonald's, Tony Romas, Hilton Hotels Corp., en el mercado mundial y Yogurt Persa y Los Ceviches de la Rumiñahui, en el mercado nacional.

1.3.2. Definición de términos.-

Concesionario. Personal legal o física al que se le da el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

Convenio sobre franquicias. Acuerdo mediante el cual alguien con una buena idea para un negocio vende los derechos para usar el nombre del negocio y vender un producto o servicio en un territorio determinado.

Derecho de franquicia. Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién le concede la franquicia para

ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.

Derecho de publicidad. Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.

Exportación. La mayoría de las compañías comienzan su expansión global con este modo, el cual evita los costos de establecer operaciones en otros países. Este modo se aplica más que todo en el ámbito internacional.

Fee inicial o "Franchising Fee". Es el costo que un franquiciado cancela al franquiciador por utilizar una marca debidamente registrada. No incluye ni el costo del local ni de los equipos o mobiliario de trabajo.

Franchising. Sistema de negocios por franquicias.

Franquiciador. Es el titular de una marca o propiedad industrial, así como del conocimiento particular ("know how") que tiene que ver con la fabricación, distribución, comercialización y prestación de ciertos servicios y productos.

Franquiciado. Persona a la cual le es concedido por un tiempo determinado el uso de una marca comercial debidamente registrada, así como del "know how" para comercializar determinados bienes y servicios.

Know How. Es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Es la forma de hacer las cosas, es cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.

Licenciamiento. El licenciamiento internacional es un convenio en el que un licenciado extranjero compra los derechos para fabricar los productos de una compañía en su país por una tarifa negociada.

Regalía. Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.

Royalty. Tasa que debe pagar mensual o anualmente el franquiciado por el uso de la marca que le fue otorgada. Generalmente representa un porcentaje que se calcula en base al total de ingresos por local

franquiciado y depende de la política de la empresa, puede ser entre el 1 y 20%, algunas marcas lo exoneran.

Subsidiarias propias. Es el establecimiento de operaciones por parte de una firma, asumiendo esta todos los costos de instalación y operación, en el cual la compañía asume el 100% de las acciones.

1.3.3. Origen.-

Existen varias teorías referentes al origen de la palabra franquicia. Este término ya se usaba en la edad media y se cree que tiene su inicio en la palabra francesa franc, que los soberanos otorgaban como autorizaciones o privilegios hacia algún súbdito para que éste pueda desarrollar algunas actividades comerciales, la pesca y explotación de recursos forestales. También se le atribuye como origen al uso, en esas épocas, de cartas Francas, documentos que garantizaban ciertos privilegios a las ciudades y/o ciudadanos. Finalmente se le atribuye como origen a la concesión hecha por la iglesia Católica a ciertos señores de tierras para que actuaran en su nombre recolectando los impuestos para la misma.

Posteriormente en la historia, se vuelve a encontrar la palabra franquicia en Estados Unidos de América, país en donde retoma su importancia en la actividad comercial. El siglo XIX en este país se caracteriza por una

busca frenética de expansión y afianzamiento comercial de grandes empresas. Usando la franquicia, estas empresas lograron crecer con la colaboración de los comerciantes del Sur y del Oeste del país.

Se tiene referencias de que alrededor de 1850, Isaac Singer, luego de inventar la máquina de coser, desarrolló el Singer Sewing Center (Centro de Costura de Singer). Su nueva empresa tenía los inconvenientes de que los usuarios debían aprender a usar la máquina y de que carecía de capital para la fabricación en grandes cantidades; problemas que se solucionaron usando las franquicias a comerciantes locales; una vez hecho, su negocio se desarrolló rápidamente.

En 1898, la empresa General Motors, adopta el "franchising" como estrategia de expansión para su red de distribuidores. General Motors recurre a un contrato que favorece la asociación entre la central y sus distribuidores, favoreciendo mucho la colaboración entre ambas partes, pero manteniendo en niveles razonables su independencia. En 1899, Coca-Cola empezó a otorgar franquicias para el embotellamiento de su producto.

En el siglo XX, por los años 30, la cadena de hoteles Howard Johnson establece la primera franquicia con un grupo de 25 franquiciados, mientras que las compañías petroleras norteamericanas comenzaron a adoptar el sistema mediante la concesión de los puestos de gasolina, que

dependían en forma directa del productor, en franquicias otorgadas a operadores locales. A finales de esa década la franquicia ya había sido adoptada por innumerables empresas que operaban en diversos ramos, y estaba ya firmemente implantada en la economía norteamericana.

Pero el crecimiento de las franquicias en Estados Unidos se produjo después de la segunda guerra mundial, con el business format franchising. Con su ayuda, personas con poca o ninguna experiencia en la conducción de empresas, pudieron conseguir financiamientos especiales de la Small Business Administration, un órgano del Gobierno federal que tenía por función estimular y viabilizar la implantación y la supervivencia de pequeños negocios, emprendimientos similares a las actuales pymes.

En la actualidad, algunos de los franquiciadores más renombrados en el presente iniciaron o expandieron velozmente sus actividades de franquicia en esa época, como Dairy Queen, Baskin-Robbins, Holiday Inn o Avis. Pero el mayor auge en el sistema de franquicias se alcanzó con la cadena McDonalds de comidas de servicio rápido.

1.3.4. Tipos de franquicia.-

1.3.4.1. Según su concesionamiento:

Concesión al detallista patrocinado por el fabricante. Se da especialmente en la industria automovilística. Un ejemplo es el de la Ford, que concede a los distribuidores para que vendan sus automóviles y los distribuidores, que son negociantes independientes, aceptan cumplir con varias condiciones de ventas y servicios.

Concesión al mayorista patrocinado por el fabricante. Este sistema se encuentra en la industria de refrescos. Coca - Cola otorga licencia a embotelladores (mayoristas) en varios mercados, los cuales adquieren sus concentrados a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los detallistas en los mercados locales.

Concesión al detallista patrocinado por la firma de servicios. Ocurre cuando una firma de servicio organiza todo un sistema para llevar su servicio en forma eficiente a los consumidores. Ejemplos son, el negocio de la venta de vehículos (Hertz, Avis), el negocio de alimentos rápidos (Mc. Donald's, Burger King), y el negocio de moteles (Howard, Johnson, Ramada Inn).

1.3.4.2. Según los derechos que se otorgan:

Franquicia individual. Es concedida por el propietario de una franquicia master o por el franquiciador inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.

Franquicia múltiple. A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

Franquicia master. A través de esta, el franquiciador cede los derechos de uso de su marca y Know How a un franquiciado para que este los explote en una región geográfica amplia a través de productos propios o entregando subfranquicias múltiples o individuales.

Franquicia corner. Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.

1.3.4.3. Según el objeto de la franquicia o ramo de actividad económica:

Franquicia industrial. En esta franquicia, el franquiciado establece y opera una empresa industrial, bajo los conceptos tecnológicos, asesoría, marca y entrenamientos que le cede el franquiciador.

Franquicia de producción. Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que mercadea en sus establecimientos franquiciados.

Franquicia de servicios. Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transfiere a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge hoy en día.

Franquicia de distribución. El franquiciador cede los productos que él mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. A su vez se divide en:

a. Franquicia de productos y marca o franquicia de distribución no exclusiva. El franquiciador otorga al franquiciado la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, que

generalmente son abastecidos por el mismo franquiciado a través de su licencia.

b. Franquicia de distribución exclusiva. La diferencia con la anterior es que la red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciador en la fachada se constituye en el canal exclusivo para la distribución de sus productos o servicios.

c. Franquicia de conversión. Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única. Los primeros asociados, a su vez, pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos a dueños de negocios similares existentes, dispuestos a cambiar su nombre y sus métodos por los de la franquicia.

1.3.4.4. Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión de Know How:

Franquicia de marca o de primera generación. Corresponde básicamente a las licencias de marca. El franquiciador solamente otorga los derechos de uso de una marca, diseño y/o dibujo industrial al franquiciado por una contraprestación financiera establecida y por una sola vez, si es un diseño o moda temporal, o contraprestaciones en el tiempo o regalías, si es un diseño o marca permanente.

Franquicia de negocio o de segunda generación. Además de la cesión de la marca se otorga la forma de operación del negocio, "la receta", pero esta asesoría no se extiende en el tiempo, ni en la profundidad de los conocimientos transferidos.

Franquicia de formato de tercera generación. El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciador en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia.

1.3.5. Características de una buena franquicia.-

Una franquicia es considerada buena cuando es un éxito probado y reúne las siguientes características.

1. Debe estar relacionada con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad y de demanda universal.
2. Estar plenamente respaldado por el marco legal
3. Deja al franquiciado ya establecido en un lugar, con un territorio exclusivo y permanente.
4. Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
5. Protege la inversión del franquiciado
6. Hace sus pruebas con una empresa piloto.
7. Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.
8. Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
9. Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.

10. Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia.

11. Ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. La creación de una red de franquicias le permite disponer rápidamente y con poco costo de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

1.3.6. El contrato de franquicia.-

Es el documento en donde se estipula por escrito y legalmente todas las condiciones referentes a la franquicia. Se debe tener en cuenta que por ser de orden legal debe ajustarse a la legislación del país del franquiciado y en su idioma. En el documento se debe establecer las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes y todas las demás condiciones importantes de la relación de franquicia. Las estipulaciones mínimas que deberán ofrecer los contratos de franquicia son:

1. Derechos y obligaciones del franquiciador y el franquiciado.
2. Productos y/o servicios que serán suministrados al Franquiciado.
3. Condiciones de pago del franquiciado.

4. Duración del contrato, la cual deberá ser lo suficientemente larga para permitir a los franquiciados amortizar sus inversiones iniciales de la franquicia.
5. Términos para la terminación del contrato y la entrega de materiales del franquiciador.
6. Bases para cualquier renovación del contrato.
7. Disposiciones relacionadas con los signos distintivos, el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo u otros elementos de identificación usados por el franquiciado.

1.3.7. Características que debe buscar un franquiciado en un franquiciador.-

1. Conocimiento del mercado local.
2. Varios años de experiencia con la franquicia.
3. Buena reputación por su honestidad y trato justo con sus franquiciados.
4. Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
5. Recursos económicos y administrativos necesarios

6. Publicación periódica de las ganancias netas de sus locales franquiciados.
7. Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciador
8. Experiencia de negocios en el país del franquiciador
9. Conocimientos del mercado inmobiliario de su país
10. Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema
11. Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.
12. Proporcionar asesoría promocional

1.3.8. Características del contrato de franquicia.-

1. Oneroso: obliga al cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se gravan y ambas se benefician. El franquiciado debe pagar al franquiciador por recibir la licencia de propiedad industrial, asistencia técnica y por la inclusión en la estrategia de publicidad.
2. Consensual: Para su perfeccionamiento se necesita el acuerdo de voluntades. Pero por los costos involucrados en el negocio, las partes deciden hacerlo solemne.
3. Tracto sucesivo: se ejecuta a través del tiempo. Las partes se comprometen por períodos largos de tiempo, durante los cuales deben

cumplir el conjunto de obligaciones establecidas en el contrato en forma sistemática y permanente.

4. Atípico: no tiene regulación expresa por la ley.

5. Mercantil: siempre las partes son comerciantes, la franquicia implica el ejercicio de una actividad mercantil, sin embargo, no hay relación laboral entre las partes.

6. Bilateral: implica obligaciones para las dos partes, franquiciado y franquiciador.

7. Principal: el contrato de franquicia existe por sí solo, por lo tanto no depende de otra relación

1.3.9. Ventajas y desventajas de la franquicia.-

1.3.9.1. Ventajas

1. **Reputación:** Con un nombre reconocido a nivel nacional y una reputación establecida.

2. **Capital de trabajo:** Con métodos probados da menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.

3. **Experiencia:** el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.

4. **Asistencia gerencial y administrativa y consejo y asesoría financiera:** Que permite que un negocio pequeño pueda llevar con éxito sus aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.

5. **Utilidades:** al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.

6. **Motivación:** debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

7. **Resultados:** La tasa del fracasos es mucho más baja que la de otras aventuras comerciales

8. **Propiedad de una sola persona:** La franquicia es totalmente del que la compra y es su propietario el que disfruta de sus beneficios.

1.3.9.2. Desventajas

1. **Grandes costos sobre los derechos:** los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
2. **Menos independencia:** debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.
3. **Estandarización:** Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
4. **Lentitud:** debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
5. **Cancelación:** es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.
6. **Control:** el franquiciado tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.

7. **Competidor:** si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

8. **Ganancias compartidas:** El franquiciador exige una gran participación en las ganancias o un porcentaje de comisión que se basa en las ventas, lo que se llama regalía.

9. **Regulación administrativa:** La asesoría administrativa puede convertirse en órdenes, instrucciones y limitaciones en esta área.

10. **Efecto de cola:** En caso de que otros compañeros de la misma cadena de franquicia fracasen.

1.3.10. Ventajas, desventajas y obligaciones del franquiciador.-

1.3.10.1. Ventajas

1. Bajos costos y riesgos de desarrollo, porque el costo y el riesgo son asumidos por el franquiciado.
2. Genera una presencia global a bajo costo, permitiendo adueñarse rápidamente del mercado.
3. Valorizar y capitalizar la marca.
4. El manejo o dominio de la distribución.
5. Hacer economías de escala.

6. Preparar operaciones financieras.
7. Obtener la fidelidad del consumidor.
8. Actuar en materia de innovación.
9. Tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
10. Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
11. Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
12. Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
13. Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.
14. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
15. Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

1.3.10.2. Desventajas

1. Posibilidad de indisciplina del franquiciado, con sus consecuencias funestas para la cadena.

2. Posibilidad de elegir franquiciados no idóneos para el manejo el crecimiento de la cadena, y su detección tardía.
3. Peligro del desprestigio de la marca
4. Utilidad menor para el franquiciador, en comparación con la obtenida por medio de una cadena propia.
5. Posibilidad de fraude en los reportes de cánones y regalías.
6. Falta control sobre la calidad.
7. Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global.

1.3.10.3. Obligaciones

1. Haber consolidado con éxito un negocio durante un tiempo determinado.
2. Tener derecho legal sobre el nombre comercial, marca y otros elementos distintivos de identificación de su red.
3. Proporcionar información, asistencia comercial o técnica a todos sus franquiciados en forma permanente mientras dura el contrato de franquicia.

1.3.11. Ventajas, desventajas y obligaciones del franquiciado.-

1.3.11.1. Ventajas

1. La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador.
2. Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital
3. Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
4. Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
5. Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
6. Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
7. Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
8. Tener locales y decoración interior bien concebidos.
9. Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.

10. Garantía de independencia, el franquiciado seguirá siempre como patrón de sí mismo, así sea el quién labore en su propio establecimiento de comercio.

11. La adquisición de conocimientos (Know How).

12. Reduce el riesgo de iniciar una actividad empresarial.

13. La experiencia del centro piloto.

14. El sostenimiento logístico de la central.

15. La publicidad.

1.3.11.2. Desventajas

1. Debe pagar montos iniciales periódicos al franquiciador.
2. No es propietario del nombre y marca comercial.
3. Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador
4. Tiene restringidos los derechos a disponer de su propio negocio.
5. Está ligado a la suerte del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

1.3.11.3. Obligaciones

1. Trabajar con esfuerzo y dedicación para conservar la reputación y el buen manejo de la franquicia.
2. Informar al franquiciador sobre el estado financiero y contable de la empresa.
3. Permitir al franquiciador o sus representante libre ingreso al local o locales, así como a la documentación pertinente.
4. No revelar a terceros durante ni después del contrato de franquicia el know-how de la compañía.

1.3.12. Obligaciones conjuntas de las partes

1. Franquiciador y el franquiciado deberán comunicarse cualquier infracción del contrato estipulado.
2. Ambos deberán solucionar mediante negociación directa, leal y razonable sus quejas, litigios y disputas.
3. El franquiciador deberá otorgar a los franquiciados un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, obligaciones y derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia.

1.3.13. Franquicias Y Globalización

El rápido desarrollo de las franquicias en estos últimos años se ha debido al fenómeno de la globalización; gracias a ella se han acortado distancias y aumentado las comunicaciones, eliminándose las fronteras. Así, las franquicias son la nueva tendencia comercial en el mundo; sólo en Estados Unidos de América, a finales del siglo 20, un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejó dentro del sistema de franquicias.

Pero no sólo los países desarrollados trabajan con las franquicias; en Latinoamérica también se aprecia un auge de este sistema. Brasil, México, Chile, Colombia y Argentina están muy avanzados en este campo y lo siguen cada vez más países de la región. Por su rápido desarrollo, Latinoamérica es un mercado muy buscado por las empresas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Sin embargo, un fenómeno muy interesante se está dando, Latinoamérica no solo quiere ocupar el lugar de un franquiciado, sino también busca mercados para ser franquiciantes de sus productos.

De acuerdo a las últimas tendencias, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, las limpiezas hogareñas, el mantenimiento y reparación de autos, asistencia

médica, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporáneo, impresiones.

1.3.14. Las franquicias en Latinoamérica.-

1.3.14.1. Datos globales

Brasil, México, Argentina, Chile y Venezuela son los cinco mercados más importantes de Latinoamérica. Juntos poseen 73 000 puntos de venta propios o franquiciados, 87 % de ellos en Brasil y México. La facturación de los cinco países se aproxima a los 24 500 millones de dólares.

1.3.14.2. Datos por países

1. **Argentina:** A pesar de los problemas económicos y políticos que ha tenido, su sistema de franquicias ha crecido considerablemente, aunque en algunos casos no del todo

apropiadamente ya que existe una alta tasa de franquicias autóctonas de muy baja calidad que se ofrecen en el mercado.

Argentina inició su sistema de franquicias a principio de la década del noventa, con un crecimiento anual hasta 1999 del 25%, cayendo en el 2000 y 2001 debido a las alteraciones políticas y económicas que sufrió este país. Se calcula que hay alrededor de 230 franquiciantes, con 7 500 franquicias, lo que genera 26 000 puestos de trabajo y una facturación de 2 400 millones de dólares.

2. **Brasil:** Con un sistema de franchising semejante a los Estados Unidos, es altamente competente, con la ventaja de que los consumidores brasileños prefieren a las empresas nacionales antes que a las norteamericanas. Se calcula que existen cerca de 961 franquiciantes, con 38 000 establecimientos y 240 943 empleos generados y una facturación de 12 863 millones de dólares.

3. **Chile:** Chile tiene la ventaja de ser un país con una buena economía, en los últimos cinco años las franquicias crecieron el 30%, y últimamente se mantienen estables y en crecimiento constante. Presenta alrededor de 65 compañías de franquicias,

con una facturación de 200 millones de dólares y 20 000 empleos generados.

4. **México:** Al igual que Brasil es el país más desarrollado en este sistema, más aún por su vecindad con Estados Unidos. Su crecimiento se debe a la creación de más puntos de ventas de las franquicias ya establecidas. Posee 527 franquiciantes, 25 959 franquicias y un empleo generado de 430 748 puestos de trabajo, su facturación es de 7 000 millones de dólares.

5. **Venezuela:** Este país se diferencia de los otros en que adaptó este sistema más rápidamente y lo usó como la manera más dinámica de expansión. A diferencia de México, Venezuela se expande en este sistema por el ingreso de nuevas marcas venezolanas, mientras que las mexicanas solo aperturan nuevos locales de las marcas ya establecidas. En la actualidad, el 49% de las empresas franquiciantes son venezolanas. Además el país cuenta con franquicias de Estados Unidos, España, Italia, Francia y Sudamérica. Existen 187 franquiciantes, 1 553 establecimientos que generan 5 800 empleos y una facturación de 1 100 millones de dólares.

1.3.15. Casos modelos:

1.3.15.1. La Franquicia Tony Romas

La empresa se inició en la década de los 70 con sus famosas costillitas baby back ribs a la parrilla, en un solo local en Miami. Después de iniciarse en el mundo de las franquicias, actualmente tiene 225 restaurantes en cinco continentes, desde Dallas a San Francisco, Orlando a Vancouver y desde Tokio a Madrid, Tony Romas esta creando un incidente internacional con sus costillas a la parrilla, carnes, pollo y mariscos.

La empresa que maneja la franquicia es la Romacorp, Inc., que se caracteriza por poseer una visita mas frecuente de compradores, produciendo un alto volumen de ventas. La compañía propietaria de Romacorp es Sentinel Capital Partners, una empresa inversionista de New York, la cual adquirió a Romacorp en 1998. NPC International, un franquiciante de Pizza Hut, mantiene una pequeña porción de acciones en la compañía.

1.3.15.2. La Franquicia Mc DONALD'S

El éxito de Mc Donald's como franquiciador es que cumple a cabalidad cinco puntos de una buena franquicia, tiene una marca fuerte, crea valores permanentes, se anticipa a la competencia, capacita a su gente y establece asociaciones estratégicas. Si bien es cierto, en los últimos años la empresa ha tenido problemas económicos en Estados Unidos, su fuerte es el mercado internacional que aporta con el 55 % de sus ingresos operativos.

La empresa se inició en los años 70, en Holanda y el caribe, sin éxito por darle un sabor demasiado local en cada caso, fue así como decidió que no solo exportaría una marca y un sistema, sino todo el concepto que esa marca implicaba, en el caso de Mc Donald's los conceptos íntimamente ligados a la marca son varios, arcos dorados, Big Mc y Ronald McDonald's.

Con estos principios, desde hace más de 30 años McDonald's ofrece a personas con experiencia empresarial y voluntad comercial una oportunidad de negocio propio válida en cualquier país. Actualmente, cerca del 80% de los más de 29 000 restaurantes distribuidos en 119 países, son propiedad de

franquiciados independientes, lo que convierte a McDonald's en la primera firma franquiciadora del mundo.

McDonald's busca como franquiciados a profesionales del marketing, compras, comercio o recursos humanos de entre 30 a 45 años, con capacidad para dirigir PYMES y sólo acepta candidaturas de personas físicas individuales.

Se reporta que existen varias modalidades de franquicias, desde la convencional con una aportación inicial de entre 450 000 y 540 000 euros, aunque sólo son necesarios un mínimo de 200.000 euros, hasta la que Mc Donald's asume el costo de la operación y se lo arrienda al franquiciado. Los contratos se establecen por un periodo de 20 años.

Otro aspecto de su éxito está en que mantiene su misión y visión, aun cuando vayan cambiando sus estrategias y sus tácticas para adaptarse a un mundo cambiante.

Una vez elegido a su franquiciado, Mc Donald's inicia su entrenamiento, que dura un año como mínimo y tres como máximo, en el caso de que se produzcan cambios en la economía

del país del franquiciado. El entrenamiento abarca desde aprender a limpiar el baño hasta el contacto con ejecutivos y gerentes.

Después del entrenamiento, la capacitación continúa constantemente, con reuniones anuales con sesiones de adiestramiento, mediante charlas sobre la filosofía y el modelo de negocios de Mc Donald's. El entrenamiento no solo es para los socios y franquiciados, sino que abarca a todos los empleados, se busca capacitar al manager, quien tiene que aprobar el curso que la empresa brinda en la Hamburger University; Allí, los futuros gerentes, aprenden los principios de satisfacción al cliente, liderazgo, y trabajo en equipo.

Contribuyendo a su éxito, la empresa tiene socios estratégicos, en Estados Unidos de Norteamérica, la relación entre la cadena y Coca –Cola se ha convertido en un verdadero clásico, y los locales de la cadena generan en ese país, el 5 % del volumen total de los ingresos de Coca – Cola. Cualquiera que brinde la mejor calidad, al mejor precio, puede convertirse en proveedor de Mc. Donald's a nivel mundial

1.3.16. Premios obtenidos por la Franquicia Dippin´dots

Por 3 años consecutivos, la Franquicia Dippin´dots es miembro de la élite "Franchise 500", por la revista Entrepreneur Magazine.

En el número de Enero de 2004, la revista posiciona a Dippin´dots como el lugar no. 101 de las 500 franquicias más destacadas en EU y posiciona nuevamente en el lugar 4 en la categoría de las 50 mejores Nuevas Compañías de Franquicias.

Dippin´dots debutó como la compañía no. 1 en el año de 2002 en esta categoría y se mantiene como la franquicia de comida mejor posicionada.

Helados Dippin´dots ha obtenido los siguientes premios:

2004 Franchise Rankings



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

Premio Nacional de Franquicias 2003



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

CAPÍTULO II

PROPUESTA



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

2.1 Situación Actual del Mercado de Comidas Rápidas para las Franquicias en Ecuador

Ecuador es una plaza cada vez mas atractiva para diversos negocios, y al parecer uno de los mas prósperos es el de las franquicias, gran ejemplo de esto es el surgimiento de diferentes locales de este tipo, especialmente de comida rápida en los sectores comerciales de las principales ciudades del país, los mismos que podemos encontrar en cualquier ciudad del mundo.

Una de las razones que se atribuyen a este Boom de franquicias es la crisis económica por la cual los empresarios no se arriesgan a invertir en

nuevos negocios y prefieren una opción que ya ha sido probada en el exterior. Actualmente también hay empresarios locales que han visto en las franquicias una manera de fortalecer su presencia en el mercado dada el ataque de la competencia extranjera.

Otras de las razones que se citan son la dolarización y la estabilidad económica según las cuales, es posible realizar significativas inversiones en este tipo de negocios y de las cuales se puede estar convencidos de que se recuperaran en un plazo razonable.

Las franquicias han logrado penetrar en distintas culturas presentando una imagen global, tanto así que para realizar algunos estudios sobre el costo de vida se toma como referente el precio de las hamburguesas comercializadas por ciertas cadenas de comida rápida.

Actualmente en el país no hay cifras de las empresas que se instalan con la modalidad de franquicias debido a la particularidad del contrato entre franquiciante y franquiciado, tampoco podemos encontrar datos estadísticos para calcular cuanto representan las franquicias a la economía nacional, aunque hay infinidad de bienes y servicios funcionando bajo esta modalidad pero sin duda alguna los mas evidentes son los locales de comida rápida que muestran en nuestras

calles los mismos letreros y colores con los que los podemos encontrar en cualquier ciudad del mundo.

La asociación ecuatoriana de franquicias es donde los empresarios locales preparan sus marcas para ser presentadas bajo la modalidad de franquicias, de hecho en este momento ya tenemos como ejemplo a “Ceviches La Rumiñahui” y “Yogurt Persa”, por lo tanto tenemos suficientes bases para creer que el mercado de las franquicias va a crecer durante los próximos años tanto en marcas nacionales como extranjeras.

2.2. Procedimiento para el Análisis del Estudio de Mercado

2.2.1. Determinación del mercado

El sector objetivo para la recopilación de los datos, es la zona urbana de la Ciudad de Guayaquil con una población de 1'986.000 hab; específicamente dentro de los centros comerciales Riocentro Los Ceibos y San Marino ya que nuestro local estará ubicado dentro de uno de los centros comerciales del norte de la ciudad y debido a que esta enfocado a un nivel socio-económico alto

2.2.2. Prueba piloto

Se realizo una prueba piloto de 42 encuestas, por medio de esta conoceremos las proporciones poblacionales p y q , la prueba piloto se realizo en los centros comerciales Riocentro Los Ceibos y San Marino ubicados en la zona norte de la ciudad de Guayaquil. El cuestionario utilizado¹.

2.2.2.1. Verificación y corrección de la prueba piloto

Antes de realizar el trabajo de campo definitivo, procedimos a verificar las variables que debíamos ajustar: el cuestionario responde a los objetivos del estudio, su extensión es razonable, las preguntas están correctamente formuladas tiene fluidez y el encuestado podrá contestar todas las preguntas. Luego de esto decidimos mantener el mismo número de preguntas pero hacerles algunos cambios con respecto a la formulación de las mismas, con las cuales podremos conocer la aceptación de nuestro producto.

¹ Ver Anexo # 6

2.2.3. Tamaño de la muestra

Para realizar el cálculo de la n muestral necesitamos saber que, un intervalo de confianza se construye a partir de sumar y restar a la media el valor del error estándar de la media, entonces la formula para el tamaño de la muestra, de una población infinita es:

$$n = \frac{z^2 p \times q}{e^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la Muestra

z: Estadístico distribución normal para intervalo de confianza del 95%

p: proporción que consume helado

q: proporción que no consume helado

e: máximo error permisible

La proporción poblacional a favor y en contra las tomamos de los resultados de la encuesta piloto, de donde obtuvimos p igual a 86% consume helado y q igual a 14% correspondiente a no consume helado. De esta forma, la proporción de la población va a ser estimada con un error del 5% a un nivel de confianza del 95%, luego de lo cual tenemos un tamaño de la muestra de 184 unidades

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.86)(0.14)}{(0.05)^2}$$

$$n = 184 \text{ personas}$$

2.2.4 Análisis de los Resultados de la Encuesta

La encuesta recopiló datos sobre el comportamiento de compra de los clientes potenciales, preferencias de compra, frecuencia de compra entre otros, los resultados fueron los siguientes:

❖ PREGUNTA # 1:

¿Consume helado en este centro comercial?

Se estableció esta pregunta, con el propósito de conocer la demanda potencial del centro comercial, se dio la opción a los encuestados a que en el caso de que no consuman helado en el centro comercial san marino especifiquen en que lugar donde lo hacen con mayor frecuencia, los porcentajes fueron:

ALTERNATIVAS	#	%
si	102	53.40%
no	68	46.60%
Otro centro	68	
Policentro	47	24.49 %
Mall del Sol	63	34.69 %
Río centro Sur	43	22.45 %
Frágola Urdesa	35	18.37 %
TOTAL	191	100.00%

Tabla # 5

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

El 53.40% de los encuestados consumen helados en el centro comercial San Marino el 46.60 % no consume, el lugar más opcionado luego del Centro comercial San Marino es el Centro comercial Mall del Sol con un 34.69%.

❖ **PREGUNTA # 2:**

¿Qué clase de helado consume? (enumere de 1 a 4 de acuerdo a su preferencia siendo 1 mayor preferencia y 4 menor preferencia)

ALTERNATIVAS	1	%	2	%	3	%	4	%
Leche	72	37.70%	50	26.18%	45	23.56%	22	11.52 %
Yogurt	29	15.18%	59	30.89%	60	31.41%	45	23.56%
Agua	66	34.55%	46	24.08%	56	29.32%	23	12.04%
Dietético	24	12.57%	36	18.85%	30	15.71%	101	52.88%
TOTAL	191	100.00%	191	100.00%	191	100.00%	191	100.00%

Tabla # 6

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

El ingrediente preferido en los tipos de helado es la leche, principalmente por ser el ingrediente más tradicional, sin embargo se ve la preferencia por los helados en base a agua y los de yogurt.

❖ **PREGUNTA # 3:**

¿Cuándo consume helado, qué es mas importante para usted? (1 muy importante y 5 menos importante)

ALTERNATIV	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Presentación	33	17.28%	73	38.22%	32	16.75%	29	15.18	22	11.52%
Sabor	85	44.50%	47	24.61%	24	12.57%	16	8.38%	20	10.47%
Precio	25	13.09%	29	15.18%	41	21.47%	53	27.75	43	22.51%
Marca	21	10.99%	17	8.90%	44	23.04%	52	27.23	57	29.84%
Calidad	27	14.14%	25	13.09%	50	26.18%	41	21.47	49	25.65%
TOTAL	19	100.00	19	100.00%	191	100.00%	191	100.0	191	100.00%

Tabla # 7

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

El Sabor y la presentación son los atributos más importantes para el cliente al momento de elegir una determinada marca de helado, el precio no es uno de los atributos de mayor consideración.

❖ **PREGUNTA # 4:**

¿Con qué frecuencia consume usted helados?

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	% RESPUESTA
Todo los días	33	17.28%
Una vez por semana	85	44.50%
Varias veces a la	25	13.09%
Rara vez	21	10.99%
TOTAL	191	100.00%

Tabla # 8

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

La alternativa con mayor porcentaje con respecto a la frecuencia de compra es una vez por semana con un 44.50%, notamos que existe una gran diferencia entre la alternativa con mayor porcentaje y la segunda pues un 17.28% del total respondió todos los días y, sólo un 10% de los encuestados respondió que rara vez consumía helado.

❖ **PREGUNTA # 5:**

¿Estaría usted dispuesto a probar una nueva marca de helado con las siguientes características: importado, granulado y multisabores?

ALTERNATIVAS	#	%
Si	191	191 %
No	0	
TOTAL	191	100.00%

Tabla # 9

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Todos los encuestados están dispuestos a probar una nueva marca de helado pues la primera alternativa obtuvo el 100%, de esta manera podemos deducir que nuestros clientes potenciales aceptarán favorablemente el producto.

❖ **PREGUNTA # 6:**

¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por el helado?

ALTERNATIVAS	#	%
\$1.00 - \$1.50	28	14.66%
\$1.50 - \$2.00	52	27.23%
\$2.00 - \$2.50	72	37.70%
\$2.50 - \$3.00	39	20.42%
TOTAL	191	100.00%

Tabla # 10

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

El 37.70 % de los encuestados está dispuesto a pagar de \$2 a \$2.50 por unidad, posteriormente con un 27.23% la alternativa número dos se ubicó en segundo lugar por lo tanto se debe considerar además mediante un correcto análisis de costo y de competencia el precio más óptimo de nuestro helado.

2.3 Estudio De Mercado

2.3.1. El producto

La marca Dippin´dots se encuentra en Estados Unidos, Europa, Canadá y Centro América, en la República Mexicana cuenta con 48 Unidades franquiciadas y 77 Unidades propias, esto es un ejemplo del éxito del producto dentro del mercado latinoamericano, en América del Sur aún no ha ingresado por lo que Ecuador sería el primer País en comercializar este producto, el cual consiste en pequeñas bolitas de helados de sabores únicos, elaborados mediante un proceso de fabricación diferente, donde se utiliza la técnica de la *criogenía*², donde la materia prima es sometida a muy bajas temperaturas.

2.3.2 Atributos del Producto

2.3.2.1 Diferente presentación y sabores

Presentación: vaso de 8 onzas y 11 onzas

Sabores: Helados de crema con sabores de vainilla, banana Split, cacahuete, café, fresa, horchata, cookie and cream, pastel de queso con fresa, piña colada, chocolate-menta y chicle

² Método de congelación extrema

Sherbets con sabores de naranja, lima-limón, frambuesa y melón

Helados de agua con sabores de sandía y rainbow,

Helados lights con sabores de chocolate y vainilla

Malteadas de chocolate, vainilla, fresa, banana split, fresa colada, choco-café, vainilla-fresa, cookies-chocolate y choco-cacahuete.

Especialidades como bananana, dippo, chamoyada, space dots, picadots, dotwich, chocdots y dippin´stix.

2.3.2.1.1 Valores nutricionales

Ver tablas capítulo 1 Pág. 6, 7, 8.

2.3.2.1.2 Tecnología única y avanzada en su fabricación

Criogenía: método de congelación que se caracteriza por utilizar temperaturas extremadamente frías.

2.3.2.2 Calidad del Producto

- Pasteurizado y Homogenizado

- Certificados como productos *Kosher* y *Pareve*³.
- Aprobados por autoridades de los Estados Unidos como: *USDA* y *FDA*⁴

2.3.3 Diseño del Producto

2.3.3.1 Presentación: Bolitas de helados, cuyos sabores varían dependiendo de su tipo



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

³ Es un certificado de calidad el cual avala que los productos que se requirieron para su elaboración están dentro de las normas de la calidad.

⁴ USDA(United State Department Agriculture), <http://www.usda.gov/wps/portal/usdahome>;
FDA(Food and Drug Administration), <http://www.fda.gov/>

2.3.3.2 Nombre de la marca: *Dippin`dots*



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

2.3.3.3 Distribución: Islas en centros comerciales



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

2.4 Tamaño del mercado

2.4.1 Mercado local

La industria de helados en nuestro País crece a pasos agigantados, pues existe una gran oportunidad en el mercado, tomando en cuenta que en el Ecuador solo se consumen 1,6 litros, mientras que en mercados como Chile es de 6,5 litros al año y en el Brasil y la Argentina, de 3 litros.

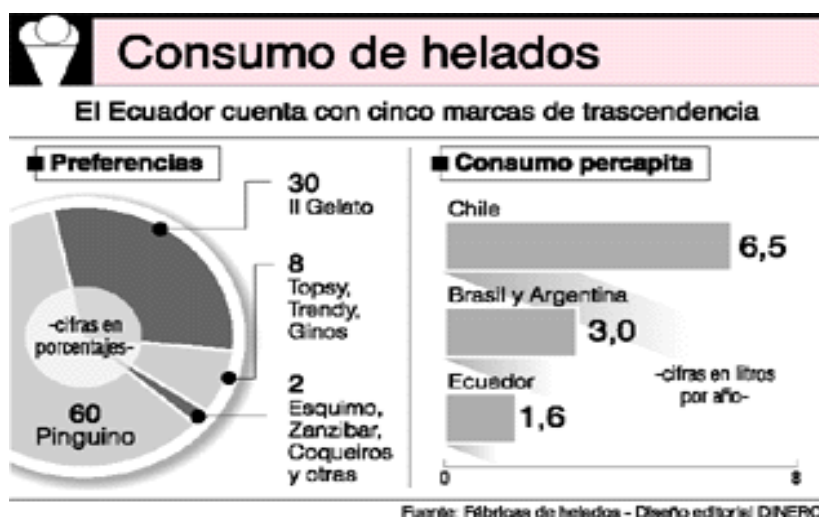


GRAFICO # 1 Participación De Mercado De Helados

Fuente: Diseño editorial DINERO

Elaboración: Diseño editorial DINERO

Actualmente, Pingüino Ecuador produce el 90% de sus productos en la planta ubicada en Guayaquil, tiene cerca de 100 productos en el mercado y es líder en el segmento de postres fríos, con un 60% de participación. El

segundo puesto lo ocupa IL Gelato, con 30%, y el resto del pastel se lo disputan las marcas Topsy, Ginos y Trendy.

Debido a que nuestro estudio investiga la factibilidad de la franquicia en el mercado de Guayaquil nuestro análisis será segmentado para esta ciudad.

2.4.2 Análisis de la competencia

Existen en el mercado diferentes marcas de helados que pueden ser competencia directa o indirecta nuestra, pues debemos tomar en consideración el segmento y canal de distribución que posee cada marca, de esta manera citamos entre las principales:

Pingüino: marca registrada por la Empresa Multinacional Unilever Andina, está presente en el país hace 56 años, en los cuales ha incrementado su mercado mediante el apoyo de una constante presencia de marca a través de publicidad y promociones específicas, que la ubican como líder en el mercado local con una participación del 60%⁵, sin embargo su oferta es masiva pues tiene cerca de 100 categorías de productos y su segmento de mercado está dirigido hacia la clase media y

⁵ Ver Grafico # 1

media baja, por lo tanto no es nuestra competencia directa, pero sí es un bien sustituto en nuestra categoría.

Utiliza diferentes canales de distribución, entre estos, detallistas (tiendas de abarrotes, heladerías especializadas, etc) islas en centros comerciales y/o turísticos, y por medio de pequeños comerciantes (carretillas).

Baskin Robbins: Franquicia Norteamericana conocida a nivel mundial, como tal, cuida mucho su imagen de marca y la cultura de servicio es muy importante, por este motivo y por su oferta de productos que se enfoca principalmente a especialidades de helados, utiliza un canal de distribución mediante heladerías establecidas solo en puntos específicos dentro de la ciudad, donde pueda garantizar la satisfacción de sus clientes. Su segmento de Mercado esta dirigido a la clase media – media alta, pues su nivel de precios es alto.

Dolce Latte: Marca nueva en el mercado de Guayaquil, su fortaleza en la introducción de sus productos ha sido la calidad de los mismos, pues oferta una gama de sabores naturales distribuidos mediante islas en los principales centros comerciales de la ciudad como San Marino, Río centro los Ceibos y Entreríos, además su local principal está ubicado en una excelente zona comercial como es en Urdesa. Esta marca la

consideramos nuestra competencia directa, pues utiliza una distribución similar a la que nosotros utilizaremos y sus precios van acorde con la calidad de sus productos.

Frágola: Tiene relativamente poco tiempo en el mercado guayaquileño pero se ha dado a conocer por la venta de un helado de muy buena calidad al tipo italiano con una cobertura de chocolate, estrategia de posicionamiento e introducción que lo diferencia de la competencia, sus precios son para una clase media y media alta por el lugar donde ha colocado su local principal como es en Urdesa.

2.4.3 Demanda

Con el propósito de conocer la demanda potencial de nuestro producto en el centro comercial, se estableció, en la encuesta utilizada en el estudio de mercado, la pregunta # 1⁶, además, se dio la opción a los encuestados de que en el caso de no consumir helado en el centro comercial san marino especifiquen el lugar donde lo hacen con mayor frecuencia.

De esta manera determinamos nuestra demanda potencial pues el 53.40% de los encuestados consumen helados en el centro comercial

⁶ Ver Anexo # 6

San Marino; el 46.60 % no consume, el lugar más opcionado luego del Centro comercial San Marino es el Centro comercial Mall del Sol con un 34.69%⁷

2.4.4 Consumo

El consumo esperado por otro lado lo obtuvimos mediante la frecuencia de compra de los clientes potenciales, los cuales respondieron con un 17.28%.que consumen helado todos los días⁸.

2.5 Análisis de oferta y demanda

2.5.1 Precios

En el Ecuador el helado aún es considerado como una golosina y, por lo tanto, entra en el segmento de los productos de lujo, por este motivo marcas como Pingüino destina solo 30 productos de su portafolio para el consumo en la familia o el hogar; es decir, cuestan más de \$3, pero la tendencia del consumo en la Sierra y en la Costa apunta a los helados de palito, cuyos precios oscilan entre los \$0,10 y \$0,60 según una entrevista

⁷ Ver tabla # 5

⁸ Ver tabla # 4

realizada por el Diario de Negocios al Gerente de Mercadeo de Unilever Ecuador.

Recién, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos colocó al helado dentro de los 122 artículos nuevos con los que monitorea el comportamiento de la inflación. (NMCH)

Para analizar los precios es necesario hacer una sub-clasificación en la oferta del producto, pues, hay marcas que lo ofertan masivamente y otras que colocan un valor agregado y tratan de posicionarse no por precios sino por servicios.

En el primer caso el consumidor conserva los gustos tradicionales, exige un helado bueno y barato, especialmente los que no pasan de los \$0,50 entre los que están Esquimo, Zanzibar y Coqueiro, en este el comportamiento del consumidor es diferente pues el helado cubre la necesidad principal de una golosina momentánea que además calma la sed o refresca el clima tropical de nuestra ciudad.

En el segundo caso los consumidores están dispuestos a dedicarse un tiempo para la degustación de un buen helado durante una amena

conversación de amigos o distraerse entre familia en un espacio cómodamente decorado, con una buena atención y seguro.

Este último comportamiento de los consumidores, ha llevado a que nuevas marcas de helado se enfoquen a una estrategia que satisfaga la necesidad de fondo que es compartir y distraerse con terceros, por lo cual la mayoría de heladerías destinan un espacio físico con mesas y una agradable decoración ya sea en centros comerciales o en sectores establecidos en la ciudad, por ejemplo Franquicias internacionales como Baskin Robbins, han puesto sus ojos en nuestro país e invertido con novedosos y creativos locales para llamar la atención de un mercado poco explotado.

2.5.2 Comercialización

El estudio de mercado realizado para este proyecto determinó que la comercialización de los productos debe hacerse por medio de una isla, la misma que deberá ser colocada en el centro comercial San Marino, por el segmento que cubre.

2.6 Aspectos técnicos

2.6.1 Ubicación del proyecto

El lugar ideal será en el interior del Centro Comercial San Marino, en el primer piso alto, es un sector de considerable concentración del consumidor y así tendremos mayor oportunidad de ser vistos y preferidos.

2.6.2 Tamaño del local

La isla tendrá una dimensión de 12 metros cuadrados, en el área de la primera planta alta del Centro Comercial San Marino, donde al momento se encuentra “Dolce Vita” de tal manera que podamos colocar asientos alrededor de la misma, para comodidad de nuestros clientes, porque la gama de nuestros productos es variada, lo que hace necesario un espacio para degustarlo cómodamente.

2.6.3 Infraestructura

Modelo Space Dots 1



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

Modelo Space Dots 2



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

Como podemos ver la infraestructura de las islas son modelos ya establecidos por la franquicia Dippin`dots, estos hacen semejanza a una nave espacial con diseños modernos para resaltar el atributo principal del producto y el posicionamiento que se desea ocupar en el mercado, como es ser el “helado del futuro”.

2.6.4 Descripción de equipos

Equipo de Refrigeración



Fuente: Dippin`Dots
Elaboración: Autores

- Para el modelo Space Dots I:
 - Primera Opción: 1 serving freezer
 - Segunda Opción: 1 serving freezer más 1 storage freezer

- Para el modelo Space Dots II:
 - Primera Opción: 2 serving freezer
 - Segunda Opción: 1 serving freezer más 1 storage freezer

2.6.5 Descripción de personal

Inicialmente como nuestra comercialización será por medio de islas sólo requeriremos el siguiente personal:

- Empleado de mostrador :
 - Funciones:
 - ✓ Atender con amabilidad directamente al cliente.
 - ✓ Proporcionar servicio a los clientes.
 - ✓ Mantener la limpieza de la isla
 - Perfil:
 - ✓ Tener entre 18 a 30 años de edad.
 - ✓ Haber estudiado la preparatoria o sus similares.
 - ✓ Actitud de servicio, responsabilidad y organización.

- Supervisor de ventas
 - Funciones:
 - ✓ Responsable de la excelente operación y servicio al cliente
 - ✓ Coordinar, y dirigir los esfuerzos del equipo de venta
 - ✓ Encargado de tesorería y recursos humanos
 - Perfil:
 - ✓ Tener entre 25 a 45 años de edad.
 - ✓ Ser titulado en carreras humanísticas o administrativas.
 - ✓ Vocación de servicio, ser sociable, positivo y buen carácter.

2.7 Promoción

Televisión: 2 spot publicitarios por semana, esto sería solo por el primer mes ya que al ser un producto nuevo en el mercado queremos darlo a conocer masivamente aunque nuestro grupo objetivo no sea este.

Periódico: por ser uno de los diarios de mayor circulación planeamos pautar media página los fines de semana en la sección del Gran Guayaquil, del diario El Universo, ya que este diario llega a todos los hogares podemos captar la atención de nuestro grupo objetivo que son las clases media y media alta.

Además de esto se pautara en los semanarios que son distribuidos en las áreas donde se concentra nuestro mercado objetivo en este caso Notinorte y Albonoticias.

Degustación: en el área de nuestro local comercial se dará a conocer el helado al brindar degustaciones del mismo a las personas que se encuentren en el centro comercial.

De la misma forma confiamos e impulsamos la publicidad boca a boca ya que serán las personas que han consumido nuestro producto los que podrán dar testimonio de la calidad y novedad del mismo.

Ya que tenemos localizado nuestro mercado objetivo podemos determinar los medios en los cuales publicitar y de esta manera estaremos seguros de hacia donde va el mensaje que enviamos.

En nuestro caso al ser una franquicia tenemos la ventaja de tener los comerciales para televisión desarrollados por lo que no incurrimos en más gastos de publicidad al tener que realizar comerciales dentro o fuera del país.

Uno de los puntos que vamos a explotar en cuanto a publicidad es la tecnología para el desarrollo de este nuevo helado la misma que hace que el sabor sea más intenso, ya que el eslogan es el helado del futuro.

2.8 Planeación Estratégica

2.8.1 Misión

Devolver a las familias la tradición de comer helados juntos, bajo un esquema divertido y sabroso.

2.8.2 Visión

Llevar nuestro helado a nivel nacional logrando satisfacer a nuestros clientes

2.9 Análisis del entorno

2.9.1. FODA

Realizaremos el análisis FODA para conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, de esta manera obtendremos un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

2.9.1.1. Fortalezas

Entre las características especiales con las que cuenta la empresa tenemos:

- *Respaldo de una marca con experiencia a nivel internacional.*

La marca Dippin´dots tiene más de 15 años en el mercado, durante el cual ha seguido mejorando su tecnología para elaborar un helado diferente, esto le ha permitido poder expandirse en más de una región alrededor del mundo, características que la convierten en una marca fuerte y con buenas expectativas para sus clientes potenciales.

- *Procesos establecidos y aplicados en otros mercados.*

Consideramos esto como una fortaleza porque franquicia Dippin´dots en estos años de actividad ha podido establecer procedimientos y estándares de calidad para la operación y

puesta en marcha del negocio, por lo tanto existirá un asesoramiento continuo en base a su experiencia en otros países que ayudarán al éxito de la marca en nuestra ciudad.

- *Frescura de stock y productos helados a través de rigurosos procesos de revisión.*

Se garantiza una calidad y mantenimiento de los productos que permitirá que nuestros clientes puedan consumirlos en perfecto estado y en la temperatura óptima para satisfacer a nuestro target.

- *Certificaciones de calidad reconocidas a nivel mundial.*

El hecho de que franquicia Dippin`dots esté respaldada por las principales certificaciones de calidad a nivel mundial, crea confianza en nuestros clientes potenciales y compromiso para mantener esos estándares de calidad a altos niveles.

- *Crédito Dippin' Franquicias para realizar la inversión inicial.*

Las facilidades de crédito para la puesta en marcha del negocio nos permiten tener ventajas financieras en el negocio y utilizar de manera óptima los recursos financieros.

2.9.1.2 Oportunidades

Entre los factores favorables y explotables en el entorno de nuestra empresa, y que nos permitirán obtener ventajas competitivas, tenemos:

- *Crecimiento del mercado de helados y postres fríos en la ciudad de Guayaquil.*

Dadas las altas temperaturas que se presentan en la ciudad, la demanda de helados es constante en verano, creciendo significativamente durante los meses de invierno, de manera que su venta es una actividad muy productiva, con mercado en toda la urbe y en todos los estratos socioeconómicos.

Además, considerando la población, las heladerías existentes no cubren totalmente con su demanda, y, si bien es cierto, lanzan al mercado nuevos productos constantemente, no satisfacen el espíritu de novedades que caracteriza al cliente guayaquileño

- *Construcciones de Importantes Centros Comerciales con visión “Life Style”*

En los últimos años ha existido un crecimiento en el mercado Inmobiliario para construcciones de centros comerciales en la ciudad de Guayaquil, pues estudios han demostrado que el consumidor Guayaquileño demanda un lugar donde pueda encontrar variedad de marcas, distracciones, e importantes franquicias, por lo tanto la visión de muchos de estos centros comerciales a sido crear espacios “Life Style” donde se busca mejorar el estilo de vida de los consumidores, por ende, en estos sitios se concentra el mercado potencial con capacidad de compra y esto es una oportunidad para nuestra marca que desea capturar este tipo de clientes.

- *Sistema de negocios por franquicias ha alcanzado un explosivo desarrollo en estos últimos años*

Con la globalización de la vida económica, cada vez son más los consumidores que quieren disfrutar de productos nuevos y extranjeros, lo cual podemos aprovechar por que nuestra marca es una empresa orientada a satisfacer esas necesidades ya que consta con las características apropiadas para hacerlo.

2.9.1.3. Debilidades

Entre los factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, podemos citar:

Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- Costo alto del producto criogenía
- Costo de entrenamiento en el exterior

2.9.1.4. Amenazas:

Entre las situaciones que provienen del entorno y que pueden a atentar incluso contra la permanencia de la organización tenemos:

- Competencia posicionada y especializada.
- Tenemos marcas importantes en el mercado como es el caso de la franquicia Baskin Robbins, pues debido a su antigüedad y por la calidad de sus productos ha logrado una buena posición en el mercado Guayaquileño, esto podría dificultar la introducción de nuestra marca, por tal motivo debemos lanzarnos con una característica diferenciadora que nos permita ocupar un espacio en esta categoría.

- Segmento al que está dirigido (clase alta y media alta) es cada vez más reducido dada la situación económica del país.
- Desde el año 1995, hasta la presente fecha, la situación económica del País ha afectado a todos los estratos sociales a nivel nacional, reduciéndose el segmento al cual estamos dirigiendo nuestra marca, por este motivo debemos ser muy competitivos en nuestros precios.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS FINANCIERO

3.1 Inversión y Financiamiento

Para la adquisición de la Franquicia Norteamericana “Dippin’ Dots” de heladerías se decidió un horizonte de planeación de 5 años, dados los siguientes factores.

La Franquicia Norteamericana “Dippin’ Dots” tiene una vigencia de 5 años; con opción de renovación del contrato a 10 años; según los administradores de la franquicia ya que ellos deberán realizar una evaluación del manejo de esta durante el tiempo de vigencia.

Los activos que utilizemos serán 2 serving freezer (mostrador), 1 storage freezer (congelador), y la caja registradora estos tendrán una vida útil de 5 años; la licuadora, la computadora tendrán una vida útil de 5 años debido a los avances tecnológicos y la alta calidad de la franquicia.

3.1.1 Inversión

La inversión inicial del proyecto de “Implementación de la Franquicia norteamericana “Dippin’ Dots” en la ciudad de Guayaquil”, está conformada por los activos reales, los cuales son: El activo intangible y el activo fijo, hemos tomado como activo intangible la entrada de la franquicia ya que es el derecho de poder ejercer con el nombre de la franquicia como marca que es indispensable, al momento de realizar nuestra inversión y Otros requerimientos iniciales que detallaremos más adelante.

3.2 Activos

Para la implementación de este proyecto debemos incorporar en el primer año los activos que se utilizarán como activos fijos que serian: el storage freezer, los serving freezer, la computadora, la caja registradora, mobiliario, licuadora. (Los equipos Storage Freezer, Serving Freezer y el Mobiliario serán importados desde los Estados Unidos ya que así lo exige la franquicia para mantener los estándares de Calidad dado que los productos son realizados mediante un proceso único, además del mobiliario que debe mantener la misma estructura que los mobiliarios de donde es originaría la Franquicia Dippin’ Dots).

Hay que considerar los valores de la aduana como el ad-valorem (de los cuales el valor del inmobiliario es del 20%, el de maquinarias varia del 4%, y el de la materia prima es del 13%) fodimfa (es el valor para todos del 5%), IVA (12%) y el Cif (valor del flete 15% y el valor del seguro 2%).

ACTIVOS REALES	
ACTIVO INTANGIBLE	US\$
Entrada de Franquicia	7,066.38
ACTIVOS FIJOS	
Storage Freezer	3,663.03
Serving Freezer	3,055.59
Computadora	900.00
Caja Registradora	1,000.00
Licuada	45.00
Mobiliario	11,379.90
TOTAL	27,109.89

Tabla #11

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

3.3 Otros Requerimientos Iniciales

Esto va a estar representado por los costos operativos, gastos administrativos y generales; los mismo que serán utilizados para financiar los costos al inicio del proyecto. En los siguientes años los costos en que se incurran se irán reponiendo conforme vaya el flujo de caja.

El rubro de Otros Requerimientos iniciales asciende a \$ 27.210,50 para realizar la inversión que corresponde a la implementación de este proyecto en marcha.

OTROS REQUERIMIENTOS INICIALES		Mes 1
COSTO INICIAL		US\$
Costo Materia Prima (Helados)		6.971,25
Subtotal		6.971,25
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Sueldos		820,00
Alquiler (Derecho de Llave 80%)		15.000,00
Regalía		649,15
Alícuota del Alquiler		850,00
Publicidad		1.020,00
Entrenamiento		905,00
Servicios Básicos		473,00
Implementación del Local (Legal)		484,00
Varios (Servilletas, Sorbetes, etc.)		22,10
Suministros de Oficina (Papel Caja		16,00
Subtotal		20.239,25
TOTAL		27.210,50

Tabla # 12

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

En el siguiente cuadro se resume la inversión inicial para la implementación de la Franquicia compuesta por los rubros detallados a continuación.

INVERSIÓN INICIAL	US\$
Activos Reales	27.109,89
Otros Requerimientos	27.210,50
Total	54.320,39

Tabla # 13

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

3.4 Financiamiento

Se tomara en cuenta, que cada vez es más complicado conseguir fuentes de financiamiento por lo que es conveniente iniciar el proyecto con los recursos financieros provenientes del crédito a través de la banca privada además de recursos propios; en lo posterior a medida que el tiempo transcurre estos recursos serán cubiertos por los ingresos generados por las ventas.

3.4.1 Aporte de Capital

Para la implementación del proyecto el franquiciado deberá aportar con un capital propio de US\$ 45,000.00 lo que representa 64.29% de la inversión inicial y el resto de la inversión será cubierto por el crédito.

3.4.2 Crédito

El resto de la inversión inicial del proyecto se obtendrá con un crédito de banca privada (Banco de Guayaquil) por un valor de US\$ 35,000.00, representando un 43.75% de la inversión inicial.

La tasa anual del crédito considerara en de 13.40% con un plazo de 5 años y pagos anuales.

RESUMEN DE FINANCIAMIENTO		
DESCRIPCIÓN	US\$	%
Aporte de Capital	45,000.00	56.25%
Préstamo	35,000.00	43.75%
Total	80,000.00	100.00%

Tabla # 14
Fuente: Autores
Elaboración: Autores

3.5 Presupuesto de Ingreso de Ventas

El cálculo del ingreso de ventas lo hemos tomado con base en la competencia directa Baskin Robbins, ya que esta es otra franquicia norteamericana que va directamente al segmento de mercado que hemos optado capturar que es el Nivel socio-económico medio-alto y alto.

Dado que nuestra competencia vende alrededor de 100 a 120 helados diarios de lunes a jueves y 130 a 160 helados de viernes a domingo aproximadamente, debido a que alrededor de 120 a 150 clientes se registra diariamente en el arqueo de caja, y que el precio de sus helados es de entre \$ 1.99 y \$ 3.99, el cono simple que es la presentación que tiene más acogida por el consumidor y el Sunday Triple segunda opción de los consumidores respectivamente, además de otras alternativas que ofrece la heladería como son litros de helados previamente empacados o los empacados al instante.

Estos datos se basan en la información de la competencia para estimar la demanda de helado, la cual se espera sea 60% de la actual demanda del competidor mas directo.

Debido a que al consumidor guayaquileño le atraen los productos novedosos, se prevé estará dispuesto a pagar los precios propuestos:

Presentaciones	Precio \$
8 onzas	2,5
11 onzas	2,8

Tabla # 15: Precios por Presentación

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

El helado de 8 onzas costará \$ 2.50 y el de 11 onzas costará \$2.80 para el público dado el precio impuesto por la Franquicia

3.6 Presupuesto de Costo y Gasto

Es preciso recalcar que para implementar la Franquicia, el costo de los helados Dippin` Dots va a estar dado por el valor del Tubo de helado (caja o recipiente del helado), que es de \$ 50 con un peso de 450 onzas, en las cuales se tiene que pagar el 25% de impuesto por la importación del producto, y, con respecto al inicio del proyecto se recomienda tener la variedad completa de sabores para dar a conocer los mismos, de los cuales se tiene 25 sabores es decir 25 tubos de helado y con un abastecimiento mensual de la materia prima de 10 a 15 tubos de helado por ser lo propuesto por la Franquicia norteamericana.

La información del costo de los suministros, será proporcionada por la franquicia, puesto que el pedido de éstos será mensual, a diferencia de la materia prima. Con respecto a los costos variables, son nulos ya que solo se venderá el producto (helados).

3.7 Depreciación

La depreciación para la implementación de este proyecto se ha calculado considerando que los activos fijos se deprecian en un horizonte de 5 años, se utilizará el método de línea recta para la depreciación.

El valor de salvamento de los equipos para el último año, es del 20% del valor inicial pero, a su vez, el mobiliario se deprecia a 5 años como se mencionó anteriormente, cuyo valor de salvamento será del 45% aunque no se renove el contrato de la franquicia. A continuación se detallan los datos:

DEPRECIACIÓN	Valor	Vida útil	Valor de	Depreciación
RUBRO	US\$	Años	Salvamento	US\$
Storage Freezer	2.796,20	5	559,24	447,39
Serving Freezer	4.664,68	5	932,94	746,35
Computadora	946,40	5	189,28	252,37
Caja Registradora	1.000,00	5	200,00	160,00
Licadora	45,00	5	9,00	12,00
Mobiliario	7.586,60	5	3.413,97	834,53
TOTAL A DEPRECIAR				2.452,64

Tabla # 16: Tabla de Depreciación

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

3.8 Gastos Administrativos y Generales

Los gastos administrativos y generales serán aquellos que intervendrán en el desarrollo para el perfecto funcionamiento del negocio, entre los cuales tenemos:

- La Regalía (como lo determina el contrato de la franquicia norteamericana que es del 5% anual de las ventas anuales)
- Como se conoce, la franquicia posee estándares de calidad permitidos por las organizaciones USDA y FDA, por tanto, es necesario llevar a cabo un entrenamiento, que tendrá que ser excesivamente exhaustivo y excelente para brindar a los clientes uno de los mejores servicios como se lo merecen y establece la franquicia, este entrenamiento se realizará semestralmente para un mayor control.
- El alquiler del local juega un papel importante para la implementación del proyecto y dado que es un centro comercial, según la encuesta realizada, se pagaría el derecho de llave, la alícuota del alquiler y sus respectivos servicios básicos (como el agua, luz y teléfono).

- El sueldo del personal está calculado según datos actualizados de la Consultora Financiera Price Waterhouse y con respecto a la competencia directa Baskin Robbins.

Referencias	Sueldos
Baskin Robbbins	170,00
Price Waterhouse	195,00

Tabla # 17: Referencia de Sueldos

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Con base a ello, el promedio que se pagaría a los colaboradores, sería un sueldo de \$185.00.

- No se puede obviar la publicidad para dar a conocer el producto, los trámites legales para la implementación del mismo y los suministros de oficina. Ver en el cuadro siguiente el resumen de los Gastos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Regalía	8.128,37
Alquiler	18.750,00
Sueldos	4.320,00
Servicios Básicos	2.370,00
Entrenamiento	5.010,00
Publicidad	5.700,00
Implementación del Local	484,00
Suministros de Oficina	265,10
Actualización de Permisos	162,00
TOTAL	45.189,47

Tabla # 18: Gastos Administrativos

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

3.9 Gastos de Financiamiento

Los gastos de financiamiento en que incurre este proyecto serán cancelados de forma anual. Esto se detalla en la tabla de Amortización con una tasa del 13.40% anual, con los pagos de intereses y gastos administrativos respectivos que se generara debido al crédito que proporciona el Banco de Guayaquil. A continuación se encuentra resumida la tabla de amortización:

Años	Saldo deuda	Cuota	Interés	Amortización
	35.000,00			
2005	32453,58	4.821,26	2.274,83	2.546,42
2006	26822,31	9.642,51	4.011,24	5.631,27
2007	20388,34	9.642,51	3.208,54	6.433,97
2008	13037,25	9.642,51	2.291,42	7.351,09
2009	4638,30	9.642,51	1.243,56	8.398,95
2010	0,00	4.821,26	182,95	4.638,30

Tabla # 19: Tabla de Amortización

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

3.10 Parámetros Básicos para las proyecciones de los Estados Financieros

Con base en el análisis de mercado , podemos plantear los siguientes supuestos: Una tasa de crecimiento poblacional del 1.48% e inflación del 2.3%.

El precio del helado estará dado por la misma franquicia como ha sido mencionado anteriormente, además de esto el costo del helado será en base al valor individual de cada tubo de helado, más el valor impuesto por la aduana.

Los sueldos estarán en función del estudio realizado, dado que según la Consultora financiera Price Waterhouse todos los sueldos de este tipo de compañías se encuentran en un porcentaje menor al cuarto percentil,

además de esto la competencia directa Baskin Robbins, actualmente paga un sueldo alrededor del mencionado.

La franquicia exige el pago por concepto de regalías del 4% de las ventas anuales, la depreciación es calcula por el método de línea recta y con un valor de salvamento del 20%.

Los gastos Financieros son los intereses generados por el préstamo realizado a la entidad bancaria, Banco de Guayaquil.

3.11 Estado de Pérdidas y Ganancias

Luego de obtener cada uno de los rubros que intervendrían y determinarían en conjunto el Estado de Pérdidas y Ganancias, para los 5 años que dura el proyecto, donde se observa que en el año 2 hasta su culminación se obtienen utilidades.

Como también se puede observar que las utilidades van incrementando como resultado del incremento de las ventas.

3.12 Determinación del Flujo del Proyecto

La Determinación del Flujo de Caja (con los costos y beneficios) para cada período es una de de las partes más importantes de la valorización financiera de la “Implementación de la Franquicia Norteamericana de helados Dippin´dots en la ciudad de Guayaquil”. Constituida principalmente por los ingresos de operación tenemos las Ventas Totales que ascienden a \$ 97.372,80 para el primer semestre, que constituyen los flujos de entrada, y como egresos de operación tenemos los costos relacionados con un valor de \$ 62.741,25 en el primer semestre del año de funcionamiento del negocio, los gastos administrativos que en su totalidad ascienden a \$ 36.952,91 para el primer semestre; en donde se incluye la regalía (\$ 8.128,37), Sueldos (\$ 4.920,00) Alquiler (\$ 5.100,00), Servicios Básicos (\$ 2.838,00), Entrenamiento (\$ 905,00), entre otros que se incurren para el funcionamiento de la Franquicia.

Los ingresos no Operacionales en el año pre-operativo refleja el total de financiamiento de la empresa con un crédito del 43,75% de la inversión inicial de \$ 35.000,00 y el 56,25% de Aporte de Capital de \$ 45.000,00 que está conformado por la aportación \$15.000,00 de cada uno de los integrantes de los interesados en el proyecto.

Los egresos no operacionales en el año pre-operativo refleja a todas las salidas previas a la puesta en marcha del proyecto, la cual suma una gran total de \$ 38.085,01. En los siguientes años, estas cantidades reflejan los pagos de interés. Para el primer semestre fue de \$ 2.274,83 y \$ 182,95 y para el quinto año. El pago de los impuestos fue de \$ 1.432,07 para el primer semestre; los pagos de participación laboral por el año no se van a pagar ya que es una política de la franquicia no repartir.

El objetivo de estimarlo es el de conocer un flujo neto generado para que este a su vez permita medir la rentabilidad del proyecto a través del cálculo de la Tasa Interna de Retorno (54,98%) y del Valor Actual Neto (\$ 98.524,03); y así medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiamiento.

3.13 Valoración basada en el descuento de los flujos de fondos

Este método está basado en el descuento de los flujos de fondos futuros, en los cuales los ingresos son producidos dependiendo de lo que generan sus activos productivos, ya que este estudio sostiene que el valor de los activos de una empresa depende de su producción futura.

Este método se lo puede mostrar algebraicamente de la siguiente forma:

$$\text{Valor de la empresa} = \sum_{i=0}^n \frac{\text{Flujo de Caja } i}{(1+k)^i}$$

Donde:

k: Tasa de descuento

i: Periodo a descontar

La tasa a la que se debe descontar los flujos, tiene que ser representativa a la posición de la empresa tanto con sus acreedores y sus accionistas. Además esta tasa debe recoger el valor del dinero del tiempo y los riesgos del mercado. Es por ello que se estimará la tasa por medio del costo de capital promedio ponderado, ya que esta tasa recoge el financiamiento de la empresa y el rendimiento de los accionistas; y se la expresa de la siguiente manera:

$$\text{CCPP} = (D/V) * R_d * (1 - T) + (E/V) * R_e$$

Donde:

(D/V) = Porcentaje de deuda

(E/V) = Porcentaje de capital

T = Impuesto a la renta

Rd = Rendimiento de la Deuda

Re = Rendimiento del capital

El Rendimiento de la Deuda se puede calcular fácilmente como un promedio ponderado de los intereses de las deudas que la empresa está pagando.

Por el contrario, el rendimiento del capital es más subjetivo, ya que existen varios productos en el mercado en que poder invertir, y se le debe ofrecer al inversionista un rendimiento adecuado para invertir en la empresa, y se lo calcula en la siguiente manera:

$$Re = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

Rf = Tasa libre de riesgo

Rm = Rendimiento de mercado

β = Beta del sector

3.14 Determinación de la tasa de Descuento

La determinación de la tasa de descuento para la valoración de una empresa es uno de los aspectos más relevantes, ya que de esta dependen qué tan castigados van a ser los flujos. La determinación de este ratio es compleja de calcular en el medio financiero ecuatoriano, debido a las limitaciones de información a la que el mercado enfrenta.

La tasa de rentabilidad requerida para nuestro proyecto va a ser calculada por medio del CAPM de un mercado desarrollado como los Estados Unidos, adicionalmente para que esto sea utilizado en este proyecto se le sumará el riesgo país del Ecuador.

$$Re = \underbrace{[R_f + \beta (R_m - R_f)]}_{\text{Mercado de EE.UU.}} + \underbrace{\text{Riesgo país}}_{\text{Ecuador}}$$

3.15 Procedimiento para el Cálculo del Beta

Para poder calcular el Beta de este negocio, debemos conocer los siguientes datos:

- Tenemos que indagar cuáles son las empresas que poseen uno de los mayores valores de capitalización de mercado (Relacionado al sector Industrial, principalmente en las Compañías de Restaurantes y de Postres como heladerías)
- Buscar el respectivo Beta de cada una de las empresas escogidas.
- Procedemos a calcular el Beta.

Además de información financiera procedente de la Internet donde se busco principalmente la capitalización de mercado (total assets); es decir el valor de cada una de estas compañías en el sector industrial.

Así tenemos empresas que poseen desde 0.339 millones de dólares (Starbucks Corp (SBUX)), hasta 27.837 millones de dólares (Mc Donald's (MCD)); y tenemos a nuestra competencia directa Baskin Robbins con 10.545 millones de dólares (Allied Domecq PLC (AED)); como las más significativas e influyentes para la evaluación y realización del proyecto para la adquisición de la Franquicia norteamericana Dippin' Dots. Las empresas seleccionadas son:

	Total de activo	Beta	Industria	% de	Beta
Mac Donalds	\$ 27,837,500.00	0.805	Restaurantes	0.54979	0.44258
Wendy's	\$ 3,164,013.00	0.203	Restaurantes	0.062489	0.01269
Starbucks Corp	\$ 3,390,548.00	0.484	Restaurante	0.066963	0.03241
Allied Domecq	\$ 10,544,868.00	0.394	Heladerías	0.208261	0.08205
Yum Brands Inc	\$ 5,696,000.00	0.306	Restaurantes	0.112496	0.03442
Total	\$ 50,632,929.00			1	0.60416

Tabla # 20: Cálculo del Beta

Fuente: Yahoo. Finanzas

Elaboración: Autores

3.16 Metodología

Para realizar este proceso, sumamos las capitalizaciones de mercado para sacar una relación entre ellas. Para obtener un porcentaje para cada una de ellas, en la cual se multiplicará con sus Betas respectivos como se puede visualizar en el cuadro anterior. De la siguiente manera:

$$\beta_{DD} = \beta_{MCD} \beta_{MCD} + \beta_{WEN} \beta_{WEN} + \beta_{SBUX} \beta_{SBUX} + \beta_{ADE} \beta_{ADE} + \beta_{YUM} \beta_{YUM}$$

$$\beta_{DD} = 0,6042$$

El Beta ayuda a conocer la medida típica de aversión al riesgo para cualquier inversión; por lo cual se necesita medir un riesgo de mercado, lo que equivale a medir la sensibilidad de nuestro negocio respecto a los movimientos del mercado, obtuvimos un valor de 0,6042 nos indica que tiende a moverse en la misma dirección que el mercado. (El cual no puede diversificarse), tendríamos una relación casi directa con el mismo, así mientras exista “incertidumbre” en el mercado de las comidas rápidas por lo cual nuestro negocio se verá afectado de igual manera.

3.17 Cálculo de la TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO

Para calcular la Tasa de descuento, se tomó la tasa libre de riesgo, que es la tasa de los bonos del tesoro estadounidense y el rendimiento de mercado del S&P 500, debido a que esta reúne las 500 empresa más representativas del mercado estadounidense y por encontrarse la economía ecuatoriana dolarizada, y el β utilizado fue un ponderado de las empresa de sector industrial que poseen una , y para adaptarlo a la entorno de la empresa de estudio se le adicionó el Riesgo País del Ecuador, Los resultados se lo encuentran detallados en la siguiente tabla con las fórmulas anteriormente mencionadas:

TASA MÍNIMA ATRACTIVA DE RETORNO	20.95
Tasa Libre De Riesgo	3.86%
Rendimiento De Mercado	17.95
Beta Industria	60.42
Riesgo País	8.58%

Tabla # 21: Tasa Mínima Atractiva de Retorno

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

3.18 Cálculo del Costo Capital Promedio Ponderado

Con la fórmula antes mencionada y con todos los datos ya encontrados procedemos a encontrar nuestro CCPP como se detalla en la tabla siguiente:

	Estado con deuda
COSTO CAPITAL PROMEDIO	19.45%
(DEUDA/ACTIVO)	35.71%
(CAPITAL/ACTIVO)	64.29%
RENDIMIENTO DEUDA	13.40%
TMAR	20.95%
IMPUESTO A LA RENTA	25.00%

Tabla # 22: Tabla Costo-Capital-Promedio

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

3.19 Valoración del Proyecto por la Técnica del V.A.N. (Valor Actual Neto)

Para realizar la valorización del proyecto por la técnica del Valor Actual Neto (V.A.N.) y a su vez de la Tasa Interna de Retorno (T.I.R.) se necesita de los Flujos Netos Generados, y, considerando la tasa de descuento también calculada anteriormente.

El Objetivo es evaluar el proyecto en función de única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual, es decir la T.I.R. determina una tasa de descuento que iguala el valor actual del flujo de ingreso de efectivo con el valor actual de los flujos de salida de efectivo. Así el inversionista sabrá que la tasa de interés representa el valor más alto que puede aspirar como retorno para la inversión de un tipo de Franquicia como la es Dippin´dots.

El resultado de la T.I.R para la implementación de la franquicia Dippin´dots, basado en los datos fue de 54.98% y con respectivo V.A.N. de \$ 98.524,03. Con los resultados encontrados podemos concluir que el Proyecto es Factible y su rentabilidad demostrada al compara una T.I.R. de 39,50% contra una tasa de Descuento del 19,11%.

3.20 Plan de Inversión

El plan de inversión ha seguir es de financiarse como se lo ha mencionado anteriormente con el apoyo de una entidad Bancaria que es del \$ 35.000,00 que corresponde al 43.75 % del financiamiento y el resto con capital propio que es equivalente a \$ 45.000,00.

La inversión se recupera en su totalidad a los 2 años de labor.

3.20.1 Período Real de Recuperación

El período real de recuperación nos indica en que año vamos a recuperar la inversión; en este caso el Período de Recuperación es en el período 2.

Flujo Actual	Flujo	Flujo
\$ -6.571,05	\$ -5.516,57	\$ -5.516,57
\$ 19.568,66	\$ 16.428,39	\$ 10.911,82
\$ 21.950,01	\$ 18.427,60	\$ 29.339,42
\$ 24.561,02	\$ 20.619,60	\$ 49.959,02
\$ 27.431,04	\$ 23.029,06	\$ 72.988,09
\$ 30.354,46	\$ 25.483,35	\$ 98.471,44

Tabla # 23: Tabla PRR

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

3.21 Análisis de Sensibilidad

El objetivo de hacer este análisis de sensibilidad es poder medir el grado de sensibilidad de las partes operativas del negocio, entre estas variables tenemos el Precio de Venta, Costo de Venta, y las Cantidades; modificando implícitamente con una pequeña variación de de las variables antes mencionadas durante la vida útil del proyecto.

Son diseñados diferentes escenarios en los cuales se afecta cada una de las variables ya mencionadas anteriormente, obteniendo como resultado distintos flujos de Caja, que muestran que tan solvente y sensible puede ser el proyecto.

3.2.1.1 Escenario # 1: Variación de los Precios de Venta

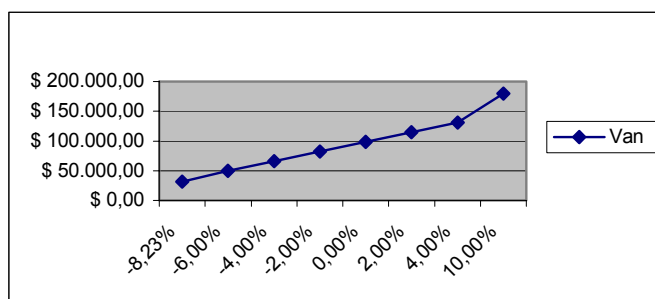


Grafico # 2
Fuente: Autores
Elaboración: Autores

En este escenario se variarán con un porcentaje los Precios de Venta ya que tenemos estimados para las ventas por lo cual, variará entre un rango del -2% al 10%, en cada año. La variación de los Precios para que el VAN = 0 o que se cumpla el otro supuesto que La TIR = Tasa de Descuento para ver cuan sensible puede ser la variable Precio, siendo el porcentaje de Variación de los Precios máxima del - 8.23% donde ocurría los supuestos mencionados, donde el Van es \$ 31.484,12.

3.2.1.2. Escenario # 2: Variación de Costos

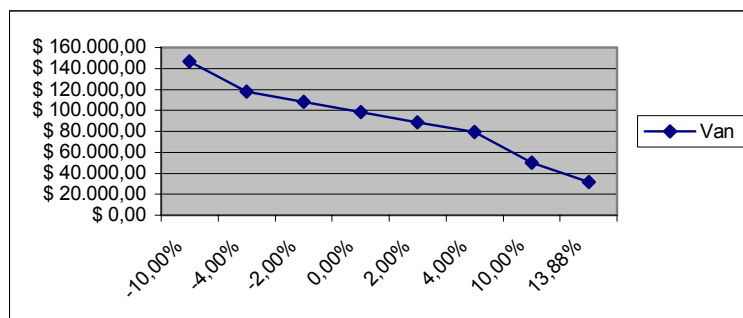


Grafico # 3

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Para el segundo escenario realizaremos el mismo procedimiento que utilizamos para la variación del Precio de Venta, como se explicó anteriormente con los supuestos antes mencionados, en lo que tenemos una Van de \$ 31.579,95 con una variación de 13.88%, en donde es conveniente para que la implementación del proyecto que los Costos disminuyan mientras que las ventas se mantenga.

3.2.1.3. Escenario # 3: Variación de Cantidades Vendidas

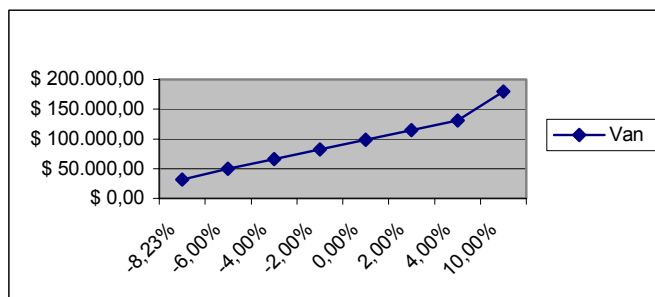


Grafico # 4

Fuente: Autores

Elaboración: Autores

Para este escenario se va a aplicar, los mismos supuestos mencionados anteriormente dado que si hay una variación -8,23% lo que implicaría no vender 4148 unidades lo cual afectaría el flujo arrojando un Van de \$ 31.484,12. Lo conveniente para implementar el proyecto es que las Cantidades vendidas no disminuyan hasta el punto que no sea factible mientras que las otras variables se mantengan constantes.

CONCLUSIONES

1. Luego del análisis detallado de los estados y herramientas financieras, se determinó que el proyecto de "Implementación de la franquicia norteamericana de helados Dippin Dots en la ciudad de Guayaquil" es factible y ampliamente rentable, con un VAN de \$ \$ 98.524,03, una TIR de 54,98% y un periodo de recuperación de 2 años.
2. A nivel mundial, el uso de las franquicias se ha popularizado porque representa un éxito seguro en los negocios. En el Ecuador esta cualidad también es aprovechada y en la actualidad existen muchas empresas que trabajan usando esta modalidad. Esto hace que su implementación sea factible para formar un negocio rentable en la ciudad de Guayaquil.
3. Por las características de su clima, cálido y su gente, en busca de novedad especialmente en la comida rápida, Guayaquil es el lugar indicado para poner un negocio de helados.
4. Aunque existen algunas franquicias de helados en la ciudad, la de Dippin Dots satisface los requerimientos del consumidor

Guayaquileño, por su presentación, sabor, pero, principalmente por sus características de preparación, como es el uso de la criogenia.

5. Para el éxito del negocio, se debe tener cuidado con la variable “precios”, ya que es muy sensible a pequeñas variaciones, aunque no es una condición de preocupación porque la misma franquicia no permite variaciones en los precios.
6. Se puede observar que un aumento en los niveles establecidos de costo de ventas traería consigo una disminución considerable del VAN por lo podemos concluir que el proyecto es muy sensible a la variación del costo.

RECOMENDACIONES

1. Aunque el negocio de franquicias es una opción muy usada actualmente, las personas naturales o jurídicas que deseen usarlo en la ciudad de guayaquil, deben tener conocimientos previos de importación, exportación, características legales y sobre todo, de la seriedad de la franquicia en la que están interesados.

2. Se debe buscar franquicias donde se pueda ampliar la oferta, como en este caso, luego de los helados, se buscara ofrecer otras alternativas con que cuenta la franquicia de Dippin Dots.

3. Debido al auge de las franquicias en el Ecuador, se hace necesario investigar mas al respecto, ya que no se encuentra suficiente bibliografía y la que hay es muy general y no refleja su situación real en el país.

BIBLIOGRAFIA

- BALZOLA, M. la preparación de proyectos e informes técnicos, M. Balzola, editor, Bilbao, 1968, 91 p.
- BLANK, Leland; TARQUIN, Anthony; "Ingeniería Económica", 3ra. edición, MC Graw Hill, 1989.
- BRAVO, Ricardo. Metodología de la investigación económica, Editorial Alambra Mexicana, Primera edición, México, 1994
- DÍ CONSTANZO, Juan; VILLALTA, Alejandra; CÀRDENAS, Donato; "DESARROLLO DE SISTEMA DE FRANQUICIAS", 1era. edición, Mc Graw Hill, 1997.
- FONTAINE, Ernesto; Evaluación Social de Proyectos"; 11ma. edición, Ediciones Universidad Católica Chile, 1973.
- KOTLER, Philip, ARMSTONG, Gary "MERCADOTECNIA", 6ta. edición, Pretience Hall, 1994.
- MÉNDEZ, Ramírez Ignacio et al.1990. El protocolo de investigación: Lineamientos para su elaboración y análisis. Editorial Trillas. Segunda edición. México. 210 p.
- MENDENHALL, William; "ESTADÍSTICA PARA ADMINISTRADORES", 2da. Edición, Grupo Editorial Iberoamericana.

- STONER, James; FREEMAN, Edward_; GILBERT JR. Daniel; “Administración”, 6ta edición, Prentice Hall, 1995.
- VAN HORNE, James; “Administración Financiera”, 10ma. edición Pearson Edición, 1995.
- SÁNCHEZ CARRIÓN, Gilberto; “LA UNIFICACIÓN SALARIAL DOLARIZADA ECUATORIANA Y OTROS DERECHOS DE LOS TRABAJADORES”; 1era. edición; EDYPE; 2002
- ANDER - EGG, Ezequiel, Técnicas de investigación social, humanitas, Alicante, 1983.
- ANDERSON, J. Thesis and assignment writing, John Wiley and Sons Ltda. Chichester, Sussex, 1970.
- CÁMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL. Seminario de Franquicias.
- DUBROSKY, Jorge. 2003. Exposición sobre franquicias – El caso Argentino-. V Encuentro Latinoamericano de Cooperación Interempresarial. Ciudad de Panamá, Panamá.
- PAZOS, Marcelo, 2004. Applebee’s ingresará al Ecuador. Nueva inversión en franquicias. Diario El Universo. Sección A, Empresas y negocios. Pág. 4.
- http://www.dippindots.com/dd_info.asp
- <http://www.dippindots.com/flavors.asp>
- <http://www.dippindots.com/franchise/index.asp>

- http://www.dippindots.com/location_results.asp?state=NY
- <http://www.entrepreneur.com>
- <http://www.franquicias.com>
- <http://www.tormo.com/guia/informacion/datos/introduccion.asp>
- <http://www.yahoo.finance.com>

ANEXOS


Anexo # 1

CORPORACION ADUANERA ECUATORIANA		DOCUMENTO UNICO DE IMPORTACION A					DECLARACION AL BANCO CENTRAL Y VISTO BUENO		DECLARACION ADUANERA		No. 2001352						
A ADUANA / BANCO																	
01	No. ORDEN	02	ADUANA	CODIGO	03	REGIMEN	04	CIUDAD	05	BANCO	06	ORICINA	07	FECHA PRESENTAC.			
B IMPORTADOR / AGENTE / AUTORIZACIONES / TRANSACCION						C REGISTRO DE ADUANA											
08 IMPORTADOR O CONSIGNATARIO				09 VISTO BUENO BANCO		FECHA		10 No. DOC.									
11 DIRECCION				FIRMA Y CODIGO				FECHA RECEP.									
12 TIPO DE DOCUM: RUC / C.I. / CATASTRO/PASAPORT.				13 SECTOR		FECHA NUMER.				DIGITADO POR:							
14 No. AUTORIZACION PREVIA				FECHA		SUJETO A:				COMPR.							
15 No. AUTORIZACION PREVIA				FECHA		VISTAFORADOR											
16	CIU CONSIG.	17	DECLARANTE / AGENTE	CODIGO	18	FORMA DE PAGO	CODIGO	19	MONEDA DE TRANSACCION	CODIGO							
D EMBARCADOR / REMITENTE																	
20 NOMBRE DEL REMITENTE				21 PUERTO DE EMBARQUE		CODIGO		22 FECHA FACTURA		23 FECHA CART. CREO.							
24 DIRECCION				25 PAIS DE PROCEDENCIA				CODIGO		26 BENEFICIARIO DE GIRO							
E CERTIFICADOS																	
27 No. CERTIFICADO DE INSPECCION				28 EXON. CERT.		29 No. CERTIFICADO DE ORIGEN		FECHA EMISION		30 OTROS		31 No. DESP. PAR.					
F TRANSPORTE																	
32 VIA DE TRANSPORTE		CODIGO		33 FECHA EMBARQUE		34 FECHA LLEGADA		35 T. CARGA		COD.		36 BANDERA		COD.		37 No. REGISTRO - ARO	
38 LINEA DE TRANSPORTE				CODIGO		39 AQ. CARGA / TRANSP.		CODIGO		40 N. NAVAL, AEROMAR. VE		41 No. CONDO. / G. AEREA / G. PORTE					
G TRANSITO Y REGIMEN PRECEDENTE																	
42 LINEA TRANSPORTE / TRANSITO				CODIGO		43 NOM. NAVAL/MATRO./VEHIC/TRANS.				44 REGIMEN PRECEDENTE		CODIGO					
45 No. DOCUMENTO				46 FECHA VENCIMIENTO		47 ALMACEN				CODIGO		48 DEPOSITO		CODIGO			
49 ADUANA SALIDA				CODIGO		50 ADUANA DESTINO				CODIGO		51 PAIS DESTINO		CODIGO			
H DETERMINACION DE LA BASE IMPONIBLE																	
52 TIPO DE CAMBIO USD				53 FOB		TOTAL MONEDA TRANSACCION				TOTAL EN DOLARES USD		TOTAL EN MONEDA NACIONAL					
54 T. CAMBIO USD-NAC.				55 FLETE													
56 TOTAL SERIES PARTIDAS				57 SEGURO													
58 PESO NETO EN KILOS				59 CIF													
60 PESO BRUTO EN KILOS				61 No. TOTAL BULTOS				62 No. TOTAL UNIDADES FISICAS									
I GARANTIAS																	
63 TIPO DE GARANTIA				CODIGO		64 No. GARANTIA / PAPELETA				65 FECHA VENCIMIENTO		66 CODL. MONEDA		67 PLAZO SOLICITADO			
68 GARANTE / DEPOSITARIO				CODIGO		69 MONTO DE GARANTIA				70 PLAZO CONCEDIDO							
J DECLARACION DE LAS MERCANCIAS																	
71 No. SERIE		72 ESTADO		73 PAIS DE ORIGEN		CODIGO		74 PAIS DE ADQUISICION		CODIGO		75 TPCI		76 TPNG		77 TPNE	
78 CT. BULTOS		79 CLASE		80 CANT. U. FISICAS		81 TIPO U. FIS.		82 PESO NETO KILOS		83 PESO BRUTO KILOS		84 FOB MONEDA TRANSACCION					
85 SUBPARTIDA NANGRIA				86 SUBPARTIDA NALADISA				T.M.		87 CIF MONEDA NACIONAL							
88 DESCRIPCION ARANCELARIA				89 DESCRIPCION COMERCIAL				90 MARCAS Y NUMEROS									
91																	
92																	
93																	
94																	

Anexo # 2

DIRECCION FINANCIERA				No. SOLICITUD PATENTE		No. DE DECLARACION																	
DECLARACION CONJUNTA DEL IMPUESTO DEL 1.5 POR MIL Y REGISTRO DE PATENTE MUNICIPAL PARA PERSONAS OBLIGADAS A LLEVAR CONTABILIDAD																							
				DIA		MES																	
				AÑO																			
DATOS DEL CONTRIBUYENTE				R.U.C.																			
RAZÓN SOCIAL (COMPAÑÍAS O SOCIEDADES)																							
REPRESENTANTE LEGAL O CONTRIBUYENTE																							
APELLIDOS		NOMBRES		No. CEDULA																			
PATERNO		MATERNO		1er. NOMBRE		2do. NOMBRE																	
DIRECCION DEL ESTABLECIMIENTO O LOCAL COMERCIAL EN GUAYAQUIL				TELEFONO(S)		FAX	CASILLA																
TIPO DE CONTRIBUYENTE				FECHA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA EN EL CANTON GUAYAQUIL		CAPITAL PROPIO (TOTAL PATRIMONIO NETO)																	
PERSONA NATURAL <input type="checkbox"/>		PERSONA JURIDICA <input type="checkbox"/>		MES		US\$																	
SOCIEDAD DE HECHO <input type="checkbox"/>				DIA		AÑO																	
DATOS DEL CONTADOR																							
APELLIDOS		NOMBRES		REGISTRO No.																			
PATERNO		MATERNO		1er. NOMBRE		2do. NOMBRE																	
CLASIFICACION DOMICILIARIA PARA PERSONAS JURIDICAS QUE EJERCEN ACTIVIDADES COMERCIALES, INDUSTRIALES O FINANCIERAS EN EL CANTON GUAYAQUIL																							
CLASE A. DOMICILIO LEGAL EN EL CANTON SIN INSTALACIONES O LOCALES DENTRO DEL CANTON				<input type="checkbox"/>																			
CLASE B. DOMICILIO LEGAL EN EL CANTON CON UNA O MAS INSTALACIONES O LOCALES DENTRO DEL CANTON				<input type="checkbox"/>																			
CLASE C. NO DOMICILIADAS LEGALMENTE EN EL CANTON Y CON UNA O MAS INSTALACIONES O LOCALES DENTRO DEL CANTON				<input type="checkbox"/>																			
ACTIVIDAD				LIQUIDACION DEL IMPUESTO DEL 1.5 POR MIL																			
COMERCIAL <input type="checkbox"/>		INDUSTRIAL <input type="checkbox"/>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TOTAL DE ACTIVOS (INCLUYENDO ACTIVOS CONTINGENTES)</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">MENOS OBLIGACIONES CORRIENTES (HASTA UN AÑO)</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">MENOS PASIVOS CONTINGENTES</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">BASE IMPONIBLE</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">IMPUESTO CAUSADO</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">INTERESES</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">MULTAS</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TOTAL A PAGAR</td> </tr> </table>				TOTAL DE ACTIVOS (INCLUYENDO ACTIVOS CONTINGENTES)		MENOS OBLIGACIONES CORRIENTES (HASTA UN AÑO)		MENOS PASIVOS CONTINGENTES		BASE IMPONIBLE		IMPUESTO CAUSADO		INTERESES		MULTAS		TOTAL A PAGAR	
TOTAL DE ACTIVOS (INCLUYENDO ACTIVOS CONTINGENTES)																							
MENOS OBLIGACIONES CORRIENTES (HASTA UN AÑO)																							
MENOS PASIVOS CONTINGENTES																							
BASE IMPONIBLE																							
IMPUESTO CAUSADO																							
INTERESES																							
MULTAS																							
TOTAL A PAGAR																							
FINANCIERA <input type="checkbox"/>		EMPRESA MULTINACIONAL <input type="checkbox"/>																					
EMPRESA DE ECONOMIA MIXTA <input type="checkbox"/>																							
PERSONA JURIDICA SIN FINES DE LUCRO <input type="checkbox"/>																							
OTROS <input type="checkbox"/>		ESPECIFIQUE: _____																					
ESPECIFICAR ACTIVIDAD PRINCIPAL:																							
REPARTO PROPORCIONAL DEL IMPUESTO DEL 1.5 POR MIL SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES																							
CANTON		INGRESOS BRUTOS ANUALES		%		BASE IMPONIBLE PORCENTUAL	IMPUESTO CAUSADO PARA CADA CANTON																
TOTALES																							
DECLARAMOS DE MANERA LIBRE, VOLUNTARIA Y BAJO JURAMENTO, QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA SE SUJETA ESTRICAMENTE A LA VERDAD, DEJANDO CONSTANCIA QUE NOS SOMETEMOS A LAS SANCIONES PENALES Y TRIBUTARIAS, PARA EL CASO DE INCURRIR EN FALSEDADES.				ESPACIO DE USO EXCLUSIVO DE LA MUNICIPALIDAD																			
				LIQUIDADO POR		RELIQUIDADO POR																	
SOLICITANTE / REPRESENTANTE LEGAL		CONTADOR																					
LA PATENTE MUNICIPAL NO AUTORIZA EL FUNCIONAMIENTO DE LOCAL ALGUNO, POR																							

Anexo # 3



MUY ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL
DIRECCIÓN DE USO DEL ESPACIO Y VÍA PÚBLICA

SOLICITUD PARA HABILITACION DE LOCALES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS

TASA DE TRAMITE No. _____

DIAS _____ MES _____ AÑO _____

(2) 13

DATOS DEL SOLICITANTE (PARA EL CASO DE PERSONAS NATURALES):

APELLIDOS		NOMBRES		C.I.
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	1ER NOMBRE	2DO NOMBRE	
DIRECCIÓN DONDE VIVE O SE LE PUEDE NOTIFICAR				TELÉFONO

DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL (PARA EL CASO DE PERSONAS JURÍDICAS):

APELLIDOS		NOMBRES		C.I.
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	1ER NOMBRE	2DO NOMBRE	
DIRECCIÓN DONDE VIVE O SE LE PUEDE NOTIFICAR				TELÉFONO

DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

CODIGO CATASTRAL				CODIGO DE PATENTE	
SECTOR	MANZANA	LOTE	LOTIF. DIV.	PHV	PHV
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO				PARROQUIA	
URBANIZACION		AVENIDA Y/O CALLE		TELÉFONO	
CODIGO DE LA ACTIVIDAD (Ver al reverso)		ESPECIFICAR LA ACTIVIDAD			

LOCAL

Principal Sucursal No. _____

Marque con una X la ubicación, colocar los nombres de calles y el número de la manzana y lote.

SUPERFICIE DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES:		SUPERFICIE DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES:	
Menor o igual a 50 m ²	<input type="checkbox"/>	Menor o igual a 200 m ²	<input type="checkbox"/>
Mayor a 50 m ² y menor a 200 m ²	<input type="checkbox"/>	Mayor a 200 m ² y menor a 1500 m ²	<input type="checkbox"/>
Mayor o igual a 200 m ²	<input type="checkbox"/>	Mayor o igual a 1500 m ²	<input type="checkbox"/>

ESTRUCTURA DE LA EDIFICACION

Hormigon Armado
 Mixta, Madera-Cemento o de Madera
 Metalica

DECLARAMOS DE MANERA LIBRE, VOLUNTARIA Y BAJO JURAMENTO QUE LA INFORMACION Y DOCUMENTOS PROPORCIONADOS, SE SUJETAN ESTRICAMENTE A LA VERDAD, DEJANDO CONSTANCIA QUE NOS SOMETEMOS A LAS SANCIONES PENALES Y TRIBUTARIAS, PARA EL CASO DE INCURRIR EN FALSEDADES.

ESPACIO RESERVADO PARA LA DIRECCIÓN DE USO DEL ESPACIO Y VÍA PÚBLICA

ZONA	MANZANA	ACERA	RESTRICCIONES	CONSULTA DE CERTIFICACION DEL USO DE SUELO
				FACTIBLE <input type="checkbox"/> NO FACTIBLE <input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES

RECIBIDO POR	REVISADO POR	ZONIFICADO POR	VERIFICADO POR	APROBADO POR

Anexo # 4

FORMULARIO DE SOLICITUD DE TRAMITE MEDIANTE INFORME TÉCNICO DE ALIMENTOS PROCESADOS Y ADITIVOS ALIMENTARIOS

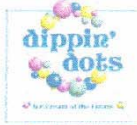
Sr. Dr.
Director del Instituto Nacional
de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez
Presente:

De conformidad con el Art. 101 de las Reformas al Código de la Salud vigente Título IV del Libro II del Registro Sanitario publicado en el Registro Oficial N° 144 del 18 de agosto del 2000 y su Reglamento, Decreto Ejecutivo 1583 publicado en el Registro Oficial N° 349 del 18 de junio de 2001 Capítulo IV la obtención del Registro Sanitario por INFORME TÉCNICO.

Solicito la inscripción del siguiente producto:

1. NOMBRE O RAZON SOCIAL DEL SOLICITANTE (Fabricante y Envasador si fuere distinto el fabricante)
 - a) Nombre del solicitante
 - b) Ciudad y País de origen
 - c) Teléfono FAX E-mail
 - d) R.U.C.
 - e) Número del Permiso de Funcionamiento y fecha
2. NOMBRE COMPLETO DEL PRODUCTO Y MARCA (S)
3. UBICACIÓN DE LA FABRICA O ESTABLECIMIENTO
 - a) Ciudad y País de origen
 - b) Calle y número
 - c) Teléfono FAX E-mail
4. FORMULA DE COMPOSICIÓN CUALI - CUANTITATIVA por 100g o 100ml, especificar en unidades del Sistema Internacional (S.I.), declarando los ingredientes en orden decreciente (incluyendo aditivos)
5. NUMERO DE LOTE
6. FECHA DE ELABORACIÓN

Anexo # 5



Dippin' Dots Franchising, Inc. Request for Consideration

This Request for Consideration will be used to gather general information from those who would like to be considered for a Dippin' Dots® Franchise. **This is not an application.** Upon evaluation of your qualifications, an application may be forwarded.

Name: _____ Home phone: _____
Address: _____ Work phone: _____
City: _____ State: _____ Zip: _____
Spouse's Name: _____ Years at present address: _____
E-mail address: _____
Best time to call: _____ Fax number: _____

Business Experience Begin with present/most recent position first

From _____ To _____ Business Name _____ Position _____
Address _____

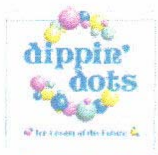
From _____ To _____ Business Name _____ Position _____
Address _____

Other Business Affiliations (Director, Officer, Partner, etc.)

Have you ever owned a business? _____ If yes, what type? _____

Preliminary Financial Disclosure

Assets: \$ _____ Unencumbered Liquid Assets Available: \$ _____
Liabilities: \$ _____ List Equity in Personal Residence: \$ _____
Net Worth: \$ _____ List Equity in Other Real Estate: \$ _____



Business & Management Goals

Would you devote full time to this business venture? Yes _____ No _____

Do you have other family members that would be active in the Franchise? Yes _____ No _____

If so, describe: _____

Would you have any business partners? Yes _____ No _____ If yes, please identify:

Name _____ Phone Number _____

Address _____

Active in franchise? Yes _____ No _____

Name _____ Phone Number _____

Address _____

Active in franchise? Yes _____ No _____

Name _____ Phone Number _____

Address _____

Active in franchise? Yes _____ No _____

Have you ever been involved in a franchise? Yes _____ No _____ If so, please explain:

Why do you think you would like to sell Dippin' Dots®? _____

What skills do you possess that would make you an outstanding Dippin' Dots® Franchisee?

List geographical areas of interest
for retailing Dippin' Dots®:

Number of Units Desired: Yr 1-2 _____ Yr 3-4 _____ Yr 5-6 _____

Desired Opening Date of First Shop: _____

Specific Location Preference: 1st choice _____

2nd choice _____

Where were you first introduced to Dippin' Dots®? _____

How did you become aware of our franchise opportunity?

Trade Publication _____ Trade Show _____ Internet _____ Friend/Business Associate _____ TV _____

Signature _____ Date _____ SSN# _____

Signature _____ Date _____ SSN# _____

Anexo # 6

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Señores (as) somos estudiantes de la ESPOL previa a nuestra graduación y estamos realizando una encuesta sobre la preferencia y el consumo de helado. Por favor leer detenidamente la pregunta.

1.- Consume helado?

Si___ No ___

2.- Que clase de halado consume?

Leche___

Yogurt___

Agua___

Otros___

3.- Que es mas importante para usted?

Dietetico___

Sabor___

Precio___

Marca___

Otros___

4.- Con que frecuencia usted consume helados?

Todos los días___

Una Vez al mes___

Veces al mes___

Nunca___

5.- Cuanto esta usted dispuesto a pagar por el helado?

\$1 – \$1.50 ___

\$1.50 - \$2 ___

\$2 - \$2.50 ___

\$2.50 - \$3 ___

6.- Estaría usted dispuesto a probar una nueva marca de helado?

Si___ No ___

Anexo # 7

INFLACION DE ESTADOS UNIDOS

AÑO	INFLACION
1991	3,1
1992	2,9
1993	2,7
1994	2,7
1995	2,5
1996	3,3
1997	1,7
1998	1,6
1999	2,7
2000	3,4
2001	1,3
2002	2,4
2003	2,7
2004	2,4
PROMEDIO DE LOS ULTIMOS AÑOS	2,5

Anexo # 8

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
Inflación		1,02				
Periodo	0	1	2	3	4	5
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL DE INGRESOS	\$ 97.372,80	\$ 199.224,75	\$ 203.806,92	\$ 208.494,48	\$ 213.289,85	\$ 218.195,52
Costos Operacionales						
Helado al Costo	\$ 62.741,25	\$ 127.992,15	\$ 130.551,99	\$ 133.163,03	\$ 135.826,29	\$ 138.542,82
TOTAL COSTOS	\$ 62.741,25	\$ 127.992,15	\$ 130.551,99	\$ 133.163,03	\$ 135.826,29	\$ 138.542,82
Utilidad Operacional	\$ 34.631,55	\$ 71.232,60	\$ 73.254,93	\$ 75.331,44	\$ 77.463,56	\$ 79.652,70
Gasto Administrativos						
Alquiler	\$ 20.000,00					
Nomina	\$ 4.920,00	\$ 10.036,80	\$ 10.237,54	\$ 10.442,29	\$ 10.651,13	\$ 10.864,16
Alicuota del Alquiler	\$ 5.100,00	\$ 10.404,00	\$ 10.612,08	\$ 10.824,32	\$ 11.040,81	\$ 11.261,62
Regalia	\$ 3.894,91	\$ 8.128,37	\$ 8.315,32	\$ 8.506,57	\$ 8.702,23	\$ 8.902,38
Servicios Básicos	\$ 2.838,00	\$ 5.789,52	\$ 5.905,31	\$ 6.023,42	\$ 6.143,88	\$ 6.266,76
Impuestos Cuotas y Contribuciones	\$ 427,10	\$ 430,34	\$ 438,95	\$ 447,73	\$ 456,68	\$ 465,81
Entrenamiento	\$ 905,00	\$ 1.810,00	\$ 1.810,00	\$ 1.810,00	\$ 1.810,00	\$ 1.810,00
Gasto de Depreciación		\$ 2.452,64	\$ 2.452,64	\$ 2.452,64	\$ 2.452,64	\$ 2.452,64
TOTAL DE GASTOS	\$ 38.085,01	\$ 39.051,67	\$ 39.771,84	\$ 40.506,97	\$ 41.257,37	\$ 42.023,37
UTILIDAD ANTES INTERESES E	\$ -3.453,46	\$ 32.180,93	\$ 33.483,09	\$ 34.824,48	\$ 36.206,19	\$ 37.629,32

IMPUESTOS						
Intereses						
Banco Guayaquil	\$ 2.274,83	\$ 4.011,24	\$ 3.208,54	\$ 2.291,42	\$ 1.243,56	\$ 182,95
TOTAL DE INTERESES	\$ 2.274,83	\$ 4.011,24	\$ 3.208,54	\$ 2.291,42	\$ 1.243,56	\$ 182,95
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$ -5.728,30	\$ 28.169,68	\$ 30.274,55	\$ 32.533,06	\$ 34.962,62	\$ 37.446,37
Impuesto a la Renta	\$ 1.432,07	\$ - 7.042,42	\$ -7.568,64	\$ -8.133,27	\$ -8.740,66	\$ -9.361,59
UTILIDAD NETA	\$ -4.296,22	\$ 21.127,26	\$ 22.705,91	\$ 24.399,80	\$ 26.221,97	\$ 28.084,78
Fuente: Autores						
Elaboración: Autores						

Anexo # 9

FLUJO DE CAJA							
	2005(Inicio)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
UTILIDAD NETA		\$ -4.296,22	\$ 21.127,26	\$ 22.705,91	\$ 24.399,80	\$ 26.221,97	\$ 28.084,78
Ingresos Financieros							
Prestamo	\$ 35.000,00						
	\$ 35.000,00						
(-) Pago de Capital de préstamos							
Banco del Pacífico		\$ 2.274,83	\$ 4.011,24	\$ 3.208,54	\$ 2.291,42	\$ 1.243,56	\$ 182,95
Total de Pago de Capital de préstamos		\$ 2.274,83	\$ 4.011,24	\$ 3.208,54	\$ 2.291,42	\$ 1.243,56	\$ 182,95
Inversión	54.320,39						
Depreciación		\$ -	\$ 2.452,64	\$ 2.452,64	\$ 2.452,64	\$ 2.452,64	\$ 2.452,64
Flujo de Caja	\$ -19.320,39	\$ -6.571,05	\$ 19.568,66	\$ 21.950,01	\$ 24.561,02	\$ 27.431,04	\$ 30.354,46
Flujo de Caja acumulado	-19.320,39	\$ -25.891,45	\$ -6.322,79	\$ 15.627,22	\$ 40.188,24	\$ 67.619,28	\$ 97.973,75

Anexo # 10

Gastos Administrativos

ALQUILER

DESCRIPCION		
Derecho de Entrada 80% Al inicio del implementación		15.000,00
Derecho de Entrada 20%, al Segundo mes de la implementación		3.750,00
Alícuota mensual		850,00
Alícuota anual		10.200,00
Total		19.600,00

ELABORACIÓN: LOS AUTORES

ENTRENAMIENTO

DESCRIPCION	Semestral	Anual
Pasaje Aéreo	720,00	1.440,00
Tasa Aeropuertaria	25,00	50,00
Estadía x 4días (\$40 diarios)	160	320
Total	905,00	1.810,00

* El entrenamiento se lo realizará c/ 6 meses, solo viaja 1 persona

ELABORADO POR LOS AUTORES

PUBLICIDAD

DESCRIPCION	Mensual	Anual
Periodico (2 veces x Semana)	250,00	3.000,00
Volantes(2 veces x Semana)	120,00	1.440,00
Television (Fines de Semana H. no Pico)	650,00	7800,00
Total	1.020,00	12.240,00

ELABORADO POR LOS AUTORES

SERVICIOS BASICOS		US \$
DESCRIPCION	Mensual	Anual
Agua	55,00	660,00
Luz	350,00	4.200,00
Teléfono	68,00	816,00
Total	473,00	5.676,00

Anexo # 11

IMPLEMENTACION LOCAL (LEGAL)

DESCRIPCION	US\$
Registro Mercantil	290,00
Registro Import – Export	25,00
Patente	2,00
Extintor (20 Lb)	30,00
Ministerio de Salud	30,00
Cuerpo de Bomberos	15,00
Tasa Municipio	12,00
Acta de Inspección	20,00
Tasa de Habilitación	30,00
Size	30,00
Total	484,00

ELABORADO POR LOS AUTORES

Anexo # 12

TABLA AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA					
Anos	Meses	Saldo <i>deuda</i>	Cuota	Interés	Amortizacion
2005	0	35.000,00	0,00	0,00	0,00
	1	35.000,00	803,54	390,83	412,71
	2	34.587,29	803,54	386,22	417,32
	3	34.169,97	803,54	381,56	421,98
	4	33.747,99	803,54	376,85	426,69
	5	33.321,30	803,54	372,09	431,45
	6	32.889,85	803,54	367,27	436,27
2006	7	32.453,58	803,54	362,40	441,14
	8	32.012,43	803,54	357,47	446,07
	9	31.566,36	803,54	352,49	451,05
	10	31.115,31	803,54	347,45	456,09
	11	30.659,22	803,54	342,36	461,18
	12	30.198,04	803,54	337,21	466,33
	13	29.731,71	803,54	332,00	471,54
	14	29.260,17	803,54	326,74	476,80
	15	28.783,37	803,54	321,41	482,13
	16	28.301,24	803,54	316,03	487,51
	17	27.813,73	803,54	310,59	492,96
	18	27.320,77	803,54	305,08	498,46
2007	19	26.822,31	803,54	299,52	504,03
	20	26.318,28	803,54	293,89	509,66
	21	25.808,63	803,54	288,20	515,35
	22	25.293,28	803,54	282,44	521,10
	23	24.772,18	803,54	276,62	526,92
	24	24.245,26	803,54	270,74	532,80
	25	23.712,46	803,54	264,79	538,75
	26	23.173,70	803,54	258,77	544,77
	27	22.628,93	803,54	252,69	550,85
	28	22.078,08	803,54	246,54	557,00
	29	21.521,08	803,54	240,32	563,22
	30	20.957,85	803,54	234,03	569,51
2008	31	20.388,34	803,54	227,67	575,87
	32	19.812,47	803,54	221,24	582,30
	33	19.230,16	803,54	214,74	588,81
	34	18.641,36	803,54	208,16	595,38
	35	18.045,98	803,54	201,51	602,03
	36	17.443,95	803,54	194,79	608,75
	37	16.835,20	803,54	187,99	615,55
	38	16.219,65	803,54	181,12	622,42
	39	15.597,22	803,54	174,17	629,37

2009	40	14.967,85	803,54	167,14	636,40
	41	14.331,45	803,54	160,03	643,51
	42	13.687,94	803,54	152,85	650,69
	43	13.037,25	803,54	145,58	657,96
	44	12.379,29	803,54	138,24	665,31
	45	11.713,98	803,54	130,81	672,74
	46	11.041,24	803,54	123,29	680,25
	47	10.360,99	803,54	115,70	687,84
	48	9.673,15	803,54	108,02	695,53
	49	8.977,62	803,54	100,25	703,29
	50	8.274,33	803,54	92,40	711,15
	51	7.563,18	803,54	84,46	719,09
	52	6.844,10	803,54	76,43	727,12
	53	6.116,98	803,54	68,31	735,24
2010	54	5.381,74	803,54	60,10	743,45
	55	4.638,30	803,54	51,79	751,75
	56	3.886,55	803,54	43,40	760,14
	57	3.126,41	803,54	34,91	768,63
	58	2.357,78	803,54	26,33	777,21
	59	1.580,56	803,54	17,65	785,89
	60	0,00	803,54	8,87	794,67

TABLA AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

<i>Años</i>	<i>Saldo deuda</i>	<i>Cuota</i>	<i>Interés</i>	<i>Amortizacion</i>
	35.000,00			
2005	32453,58	4.821,26	2.274,83	2.546,42
2006	26822,31	9.642,51	4.011,24	5.631,27
2007	20388,34	9.642,51	3.208,54	6.433,97
2008	13037,25	9.642,51	2.291,42	7.351,09
2009	4638,30	9.642,51	1.243,56	8.398,95
2010	0,00	4.821,26	182,95	4.638,30

$$Cuota = Monto \left(\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right)$$

$$Cuota = 35,000.00 \left(\frac{0.1340(1+0.1340)^5}{(1+0.1340)^5 - 1} \right)$$

$$Cuota = 10,048.31$$

Anexo # 13

Análisis de Sensibilidad

Variación de los Precios

%	Van	Tir
-8,23%	\$ 31.484,12	19,11%
-6,00%	\$ 49.649,25	29,41%
-4,00%	\$ 65.940,84	38,20%
-2,00%	\$ 82.232,44	46,70%
0,00%	\$ 98.524,03	54,98%
2,00%	\$ 114.815,63	63,09%
4,00%	\$ 131.107,22	71,07%
10,00%	\$ 179.982,01	94,48%

Variación de los Costos Variable

%	Van	Tir
-10,00%	\$ 146.761,59	78,73%
-4,00%	\$ 117.819,05	64,60%
-2,00%	\$ 108.171,54	59,82%
0,00%	\$ 98.524,03	54,98%
2,00%	\$ 88.876,52	50,09%
4,00%	\$ 79.229,01	45,13%
10,00%	\$ 50.286,47	29,71%
13,88%	\$ 31.579,95	19,11%

Variación de los Cantidades

%	Van	Tir
-8,23%	\$ 31.484,12	19,11%
-6,00%	\$ 49.649,25	29,41%
-4,00%	\$ 65.940,84	38,20%
-2,00%	\$ 82.232,44	46,70%
0,00%	\$ 98.524,03	54,98%
2,00%	\$ 114.815,63	63,09%
4,00%	\$ 131.107,22	71,07%
10,00%	\$ 179.982,01	94,48%

Anexo # 14

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Señores (as) somos estudiantes de Economía de la ESPOL previos a nuestra graduación, estamos realizando una encuesta sobre preferencia y consumo de helado. Sirvase leer detenidamente cada pregunta y responderla de acuerdo a su criterio:

1.- ¿Consumes helado en este centro comercial? Si su respuesta es no, especifique dónde

SI NO

.....

2.- ¿Que clase de helado consume? (enumere de 1 a 4 de acuerdo a su preferencia siendo 1 mayor preferencia y 4 menor preferencia)

LECHE	<input type="checkbox"/>
YOGURT	<input type="checkbox"/>
AGUA	<input type="checkbox"/>
DIETETICO	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cuándo consume helado, qué es más importante para usted? (1 muy importante y 5 menos importante)

PRESENTACION	<input type="checkbox"/>
SABOR	<input type="checkbox"/>
PRECIO	<input type="checkbox"/>
MARCA	<input type="checkbox"/>
CALIDAD	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Con que frecuencia consume usted helados?

TODOS LOS DIAS	<input type="checkbox"/>
UNA VEZ A LA SEMANA	<input type="checkbox"/>
VARIAS VECES A LA SEMANA	<input type="checkbox"/>
RARA VEZ	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Estaría usted dispuesto a probar una nueva marca de helado con las siguientes características: importado, granulado y multisabores?

SI NO

6.- ¿Cuanto esta usted dispuesto a pagar por el helado?

\$1.00 - \$1.50	<input type="checkbox"/>
\$1.50 - \$2.00	<input type="checkbox"/>
\$2.00 - \$2.50	<input type="checkbox"/>
\$2.50 - \$3.00	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración!

VENDEDOR JR

2.240

La diferencia entre un Vendedor Senior y un Vendedor Junior radica en que este último posee menor experiencia y conocimientos de la clientela y productos que el primero de ellos. Esto lo circunscribe a atender clientes menos importantes o a ocuparse de las líneas de productos menos complejas de la entidad.

PAIS	BRUTO							NETO					
	En US Dólares							En US Dólares					
	Peso	MIN	Q. 1	PROM	MED	Q. 3	MAX	MIN	Q. 1	PROM	MED	Q. 3	MAX
General	1942	195	388	604	568	774	1,725	177	355	551	517	712	1,503
Extranjeras	675	196	517	699	739	803	1,725	183	472	641	739	740	1,503
Nacionales	1267	195	328	527	471	635	1,670	177	298	479	431	581	1,447

GUAYAQUIL	BRUTO							NETO					
	En US Dólares							En US Dólares					
	Peso	MIN	Q. 1	PROM	MED	Q. 3	MAX	MIN	Q. 1	PROM	MED	Q. 3	MAX
General	1084	195	353	568	531	760	1,725	177	321	520	483	698	1,503
Industriales	508	200	435	649	741	798	1,629	185	400	598	687	738	1,436
Comerciales	1040	195	353	590	569	767	1,725	177	324	539	522	710	1,503
Servicios	37	279	401	537	501	624	1,100	256	381	492	465	566	976
Financieras													
Grandes	562	200	482	641	739	777	1,725	183	443	588	672	720	1,503
Medianas	124	195	316	517	488	629	1,670	177	288	470	443	577	1,447
Pequeñas	398	195	269	452	399	512	1,629	177	295	414	372	481	1,436

Para buscar haga click con el botón derecho de su mouse sobre la encuesta y seleccione la opción de búsqueda.

Pantalla completa



Información de Cargos

Clasificación de cargos

- Comercialización
- 2.100 Gerente Nacional de Venta
- 2.110 Jefe de Ventas
- 2.120 Gerente Distrital / Regional
- 2.130 Supervisor de Ventas
- 2.140 Supervisor Administrativo d
- 2.150 Director Médico
- 2.170 Visitador Médico Senior
- 2.180 Visitador Médico Estándar
- 2.190 Visitador Médico Junior
- 2.210 Vendedor Técnico Senior
- 2.220 Vendedor Técnico Junior
- 2.230 Vendedor Senior
- 2.240 Vendedor Junior
- 2.260 Técnico de Soporte
- 2.260 Promotor
- 2.270 Impulsador
- 2.280 Mercaderista
- 2.290 Asistente Administrativo de
- 3.100 Gerente de Mercadeo
- 3.110 Gerente de Marca o Produ
- 3.115 Gerente de Cuentas Especi

Imprimir Todo

Imprimir Cargo

2.240 Vendedor Junior

Presentación de resultados