



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**MODELO DE EXPANSIÓN DE NEGOCIO POR MEDIO DE FRANQUICIAS,
APLICADO A FRATELLO GELATO**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Ingeniero Comercial

Autor: René Patricio León Merchán

Director: Ing. María Verónica Rosales Moscoso

Cuenca, Ecuador

2016

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su apoyo incondicional durante la realización de este proyecto y a mis amigos por su valioso aporte de conocimientos y tiempo.

A la Ing. Verónica Rosales por su dedicación y guía durante la tutoría para ejecutar este trabajo.

Índice de Contenidos

Agradecimientos.....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Tablas.....	iv
Índice de Gráficos.....	v
Índice de Imágenes.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
INTRODUCCIÓN: DATOS DEL NEGOCIO.....	1
CAPÍTULO I.....	3
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	3
1.1 Objetivos de la Investigación de Mercados.....	3
1.1.1 Diseño de la Investigación.....	3
1.2 Desarrollo de la Investigación de Mercados.....	7
1.2.1 Resultados de las Entrevistas Estructuradas.....	7
1.2.2 Resultados de las Encuestas.....	14
1.3 Interpretación de Resultados.....	22
1.3.1 Entrevista estructurada.....	22
1.3.2 Encuesta.....	23
CAPITULO II.....	25
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA E INTERNA DE FRATELLO GELATO Y VERIFICACIÓN DE LA FACTIBILIDAD.....	25
2.1 Análisis externo.....	25
2.1.1 Económico.....	25
2.1.2 Político.....	26
2.1.3 Legal.....	27
2.1.4 Social.....	27
2.1.5 Ambiental.....	27
2.2 Análisis interno.....	28
2.2.1 Jerárquico organizacional.....	28
2.2.2 Competencia.....	30
2.2.3 Precio.....	30

2.2.4 Clientes	31
2.2.5 Proveedores.....	31
2.2.6 Producto	32
2.3 Análisis FODA.....	36
CAPITULO III:.....	38
VERIFICACIÓN DE FACTIBILIDAD	38
3.1 Análisis de Viabilidad de Franquicia.	38
3.1.1 Análisis Cualitativo.....	38
3.1.2 Análisis Cuantitativo.....	39
3.2 Planificación Estratégica.....	40
CAPITULO IV.....	44
LA FRANQUICIA FRATELLO GELATO	44
4.1 Marco Teórico.....	44
4.2 Elaboración de Manuales de Franquicia.	46
4.1.1 Imagen Corporativa	46
4.1.2 Manual de Preapertura	47
4.1.3 Manual de Operaciones.....	48
4.1.4 Control y Supervisión	49
4.1.5 Manual de Capacitación.....	50
4.1.6 Manual Ventas y Servicio al Cliente	50
4.1.7 Manual Económico-Financiero.....	51
4.2 Contrato de Franquicia.....	51
4.2.1 Mercadeo de Franquicias.	51
4.2.2 Reclutamiento y Selección de los Franquiados.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	55

Índice de Tablas

Tabla #1: Resultados de entrevista estructurada tipo 1 en 11 heladerías de la ciudad de Cuenca, 2016.	13
Tabla # 2: FODA Cruzado Fratello Gelato, Cuenca 2016.	37
Tabla # 3: Cálculo de VAN y TIR Fratello Gelato.....	39

Índice de Gráficos

Gráfico # 1: Distribución de 12 heladerías según el conocimiento sobre franquicias, Cuenca 2016.	14
Gráfico # 2: Distribución de 12 heladerías según la finalidad del negocio, Cuenca 2016.....	15
Gráfico # 3: Distribución de 12 heladerías según su valor agregado, Cuenca 2016.	16
Gráfico # 4: Distribución de 12 heladerías según los riesgos potenciales, Cuenca 2016.....	17
Gráfico # 5: Distribución de 12 heladerías su mayor egreso, Cuenca 2016.....	18
Gráfico # 6: Distribución de 12 heladerías según la fuente de financiamiento, Cuenca 2016.....	19
Gráfico # 7: Distribución de 12 heladerías según el volumen de ventas, Cuenca 2016.....	20
Gráfico # 8: Distribución de 12 heladerías según margen de utilidad, Cuenca 2016.....	21
Gráfico # 9 Distribución jerárquico organizacional heladería Fratello Gelato, 2016.....	28

Índice de Imágenes

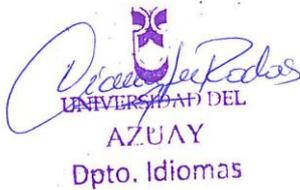
Imagen # 1: Café Vienna.....	33
Imagen # 2: Waffle Amelie	34
Imagen # 3: Papas Fratello.....	34
Imagen # 4: Pizza Hawaiana.....	35
Imagen # 5: Cono Fratello	35
Imagen # 6 : Letrero principal.....	47

RESUMEN

El proyecto “Modelo de expansión de negocio por medio de franquicias aplicado a Fratello Gelato” genera una propuesta basada en teorías económicas y de marketing conocidas y utilizadas ampliamente en este tipo de implementación, con las adaptaciones requeridas para nuestro medio y recursos; tras obtener como antecedente la información recolectada por entrevista estructurada en establecimientos del mismo ámbito; y posteriormente valora la viabilidad de aplicación en el negocio objeto de estudio, que inicialmente carecía de la información requerida para incursionar en este campo. Finalmente se plantea esta posibilidad como estrategia alternativa para la reducción de riesgos en nuevos emprendimientos.

ABSTRACT

This project entitled "Business expansion model through franchising, applied to *Fratello Gelato*" generates a proposal based on known economic and marketing theories widely used in this type of implementation. The proposal includes the adaptations required for our environment and resources, and the information collected by the application of structured interviews in similar establishments. Then, it assesses the feasibility of application in the business under study, which initially lacked the information required to enter in this field. Finally, this project is proposed as an alternative strategy for risk reduction in new ventures.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN: DATOS DEL NEGOCIO

Generalidades del negocio

- Nombre del Negocio

Fratello Gelato

- Antecedentes

En la ciudad de Cuenca se detectó la necesidad de crear un negocio de cafetería y heladería con un aspecto diferenciador, con alimentos más saludables, menos calorías, que estuviesen sumados al estímulo visual a través de nuestra presentación de productos frescos y naturales, una atmósfera agradable y de calidad, atención personal y amable, sonido ambiental adecuado, luz natural en la mayor parte de la jornada, y sobretodo un constante interés en la satisfacción y bienestar del cliente. El negocio se inició en noviembre del año 2014.

- Justificación

Brindar un servicio 100% transparente pensando en los valores y principios de la comunidad de la ciudad de Cuenca, vendiendo productos de marcas certificadas y reconocidas.

Se busca presencia en la mente de los consumidores por la innovación que se implementará y el servicio de calidad; y además en el aspecto social se podrá organizar donaciones con la ayuda de los proveedores a organismos benefactores sociales colaborando así a sectores que requieren intervención.

- Ubicación del Negocio

Cuenca, sector El Vado.

Avenida 12 de Abril 5-14 y Calle Guayas

- Misión

Fratello Gelato es un emprendimiento en servicios de alimentación, en el sector de cafetería y heladería, creada para satisfacer al cliente en busca de una opción innovadora y saludable de alimentación fuera de casa.

- Visión

Con el esfuerzo del personal administrativo y de ventas llegar a ser líderes en el mercado local, posicionando el emprendimiento como una de las mejores cafeterías de la ciudad, siempre brindando productos agradables a la vista y de excelente calidad así como un servicio rápido enfocado a satisfacer todas las necesidades de la clientela.

CAPÍTULO I

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1.1 Objetivos de la Investigación de Mercados

- a. Recopilar información que podrá ser útil para el estudio de las heladerías de Cuenca.
- b. Identificar áreas clave en los negocios para la solución de problemas y toma de decisiones.
- c. Analizar el mercado de las heladerías en la ciudad de Cuenca, aquellas que cierran en los dos primeros años de su creación, las causas y los efectos que ello tiene en las familias y la sociedad.

1.1.1 Diseño de la Investigación

Se desarrolló la investigación mediante un estudio descriptivo secuenciado en las siguientes fases:

1. Entrevista estructurada a informantes claves en el primer grupo de heladerías de la ciudad de Cuenca que constituyen empresas con un rol representativo y de trayectoria en el mercado. Se escogió una muestra de 11 heladerías en la ciudad de Cuenca (Anexo 1). El modelo de la entrevista realizada se presenta a continuación:

Entrevista Estructurada Universidad del Azuay
Estudio e Investigación Heladerías en la ciudad de Cuenca

Fecha:

Nombre del Negocio:

Cuenca-Ecuador

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan importante piensa usted que es la atención al cliente para la venta?
 2. ¿Usted cree que la ubicación de su local es importante para tener éxito?
 3. ¿Dónde consumen mas helados sus clientes, en su local o para llevar?
 4. ¿Por qué medios usted realiza la publicidad de su negocio?
 5. ¿Cuál es el horario con mas afluencia de gente?
 6. ¿Qué tipos de promociones son las que mejores resultados han obtenido?
 7. ¿Cuál es su producto estrella?
 8. ¿En qué épocas del año tiene más ventas de su producto?
 9. ¿Qué grado de participación de sus clientes tiene en internet?
 10. ¿Cuál es la rotación que tiene de su personal?
2. Encuesta a informantes claves en el segundo grupo de heladerías de la ciudad de Cuenca, consistente en aquellos emprendimientos pequeños en riesgo potencial de cierre. Se escogió una muestra de 12 heladerías en la ciudad de Cuenca. (Anexo 2) El modelo de encuesta se presenta a continuación:

Encuesta Universidad del Azuay

Estudio e Investigación Heladerías en la ciudad de Cuenca

Fecha:

Nombre del Negocio:

Cuenca-Ecuador

Por favor conteste las siguientes preguntas:

1. Tiene conocimientos sobre franquicias?

2. Con que finalidad creo su negocio?

3. Cual es el valor agregado de sus productos?

4. Cual considera usted que es un riesgo potencial para su negocio?

5. Cual es el rubro mas fuerte de sus gastos?

6. Como financió su negocio?

7. Cual es su volumen de ventas semanales?

8. Cual es su margen de utilidad en los helados?

Gracias.

3. Levantamiento y análisis de la información por procesamiento en software de Microsoft Excel.

Se recopilaron datos directamente de los informantes clave en los negocios objeto del estudio por entrevista estructurada y por observación directa de los locales.

El universo del estudio estuvo constituido por todas las heladerías de la ciudad de Cuenca. La muestra se determinó por el método de muestreo no – probabilístico intencional. Además se requirió muestreo de informante clave, siendo en este caso los administradores en el caso de los negocios de mayor representatividad, o los propietarios en los emprendimientos pequeños. La metodología fue la entrevista estructurada.

Los instrumentos a utilizar incluyeron: Formularios de Entrevista estructurada y software de Microsoft Office.

1.2 Desarrollo de la Investigación de Mercados

1.2.1 Resultados de la Entrevistas Estructuradas

Durante el mes de enero de 2016 se realizaron entrevistas estructuradas a informantes clave en varios establecimientos, contando con el valioso aporte del personal y propietarios de los mismos. Las preguntas incluidas en dichas entrevistas se enfocan en temas prioritarios para el éxito del establecimiento o cadena. En una segunda fase también se procedió a realizar preguntas relacionadas con el franquiciado, y el trasfondo económico y administrativo de algunos locales. A continuación se presenta un resumen de la información obtenida en la primera fase, en el grupo de locales de mayor representatividad.

ANGELUS (TUTTO FREDDO)

En Angelus, los clientes muestran preferencia por los productos para llevar al domicilio o disfrutarlo en el exterior del local, con un representativo 70%, siendo el restante porcentaje aquel que consume en el local. Los medios publicitarios que emplean son muy diversos, dándole gran importancia a la inversión en publicidad, así es que los encontramos en medios escritos como diarios, revistas, vallas, y localizado en otros locales comerciales, como también por radiodifusión. Los horarios de mayor afluencia de público están entre las 13:00 a 15:00, y entre las 17:00 a 20:00. Consideran que su producto estrella son los milkshakes, batidos de base láctea elaborados con los sabores de helado que tienen a disposición. Al preguntar sobre la estrategia de promoción de la cual han obtenido mejores resultados, se resaltó la condición de que se incluyera ofrecer una bebida de manera gratuita para acompañar el producto principal de la promoción. En cuanto a la actividad de los clientes por internet y redes sociales, no se consideró muy relevante, se limitó a un 25% aproximadamente. Las épocas del año en que las ventas son mayores son las que se caracterizan por clima seco y ausencia de lluvias, así como en las fechas de fiestas civiles o religiosas en la ciudad. La rotación del personal alcanza alrededor del 40%, siendo entregadas 4 cajas. La localización del local es considerada de absoluta

importancia para el éxito, al igual que la calidad de atención al cliente, que debe ser al mismo tiempo atenta y ágil.

HELADOS LA TIENDA

Los Helados La Tienda son conocidos por sus productos de consumo fuera del local. Las ventas se realizan desde el interior y los clientes los consumen en el lugar de su preferencia. La publicidad se ha limitado al uso de la red social de Facebook, con efectividad atribuida a que el público general conoce del establecimiento por tradición en la ciudad. Los horarios de mayor consumo están entre las 14:00 y 18:00, así como el horario completo de atención durante el fin de semana. Se ha catalogado como producto estrella al helado “Amor Brujo”, cuyo sabor particular genera gran acogida, pero los demás sabores tienen también una apreciación favorable. Este establecimiento cuenta con la particularidad de que no han visto necesidad alguna de realizar promociones para incentivar el consumo, y éste se ha dado de manera espontánea. La participación de los clientes en internet, y en este caso particular que cuenta con publicidad en la red Facebook se considera muy elevada. De acuerdo a la información recibida, el factor preponderante en las ventas no es tanto una época específica sino las condiciones climáticas, cuando la temperatura ambiental se eleva, el consumo también lo hace. Una característica fundamental de Helados La Tienda es ser un emprendimiento familiar, y por tanto no se ven afectados por rotación de personal. Se aprecia la importancia de la localización del establecimiento, en este caso podríamos deducir que más que una dirección privilegiada, se trata de la constancia en el mismo local y la fidelidad de los clientes. El tipo de establecimiento –familiar y tradicional- hace que la atención sea vista como esencial, demandando una alta calidad, que condicionará el retorno del cliente y su probable promoción del local con su círculo social y familiar.

MIXX GOURMET ICE CREAM

En Mixx Gourmet Ice Cream se valora la atención como un factor primordial que condiciona la fidelidad del cliente. Si bien es cierto que se aprecia y cuenta con una localización bastante favorable, la innovación en los productos ofrecidos es el valor agregado en el cual este establecimiento se enfoca. El consumo de los productos se da preferentemente en el local. Varios factores han contribuido para que la publicidad masiva no se perciba como requerimiento, así es que la promoción se

realiza “de boca en boca”, jugando los clientes un papel fundamental en ello. El horario con mayor afluencia es el correspondiente a mediodía, quizá compatible con la pausa laboral para el lunch. En cuanto a lo que a promociones refiere, aquellas que incluyen aderezos extra para los helados son las más exitosas. El producto estrella en Mixx Gourmet Ice Cream son los helados de licor, que además son la innovación que implementan. El consumo es mayor en la época correspondiente a los meses de vacaciones del calendario escolar, y en feriados de la ciudad. Aunque no se mencionó la promoción en internet como estrategia fundamental, sí se considera que la actividad de los clientes en este medio es alta, y es un apreciable recurso para informarles sobre la ubicación del local y las promociones vigentes.

SORBETTO

La atención al cliente y su calidad es en Sorbetto considerada la causa primordial de la fidelidad de los clientes. Este establecimiento aprecia muy positivamente su ubicación, dado que se localiza a pocos metros de la pista de bicicross en la Avenida Remigio Crespo Toral, y la alta afluencia de niños por las actividades desarrolladas en la misma, esto contribuye a las ventas permanentemente, y además genera que el consumo se realice preferentemente dentro del local, y también condiciona el horario de mayor afluencia, que corresponde a la franja vespertina posterior a los entrenamientos en la pista. El medio publicitario que se ha elegido es la prensa escrita, específicamente el Diario El Tiempo. La promoción de mayor acogida es representada por aquella que utilice flyers publicitarios como medio de propagación. El producto estrella en Sorbetto es el helado sin azúcar, probablemente porque gran proporción de los clientes se relaciona con actividades deportivas que requieren reducción del consumo calórico en azúcares refinados. No se da un valor específico a la intervención de la clientela en internet, y por tanto no juega un papel prioritario en este establecimiento. Además se ha optado en él por mantener niveles muy bajos de rotación del personal.

HELADERÍA Y PIZZERÍA LA FORNACE

El ambiente cálido generado por una buena atención al cliente es valioso en La Fornace. Este caso específico cuenta con una localización muy favorable en el centro histórico, y esto es considerado un factor relevante. Al estar rodeados de comercios, bancos, y empresas varias, el consumo es mayoritariamente dentro del local, donde

los clientes utilizan su tiempo de pausa laboral para acudir, y esto corresponde al horario de mayor afluencia que se centra alrededor de mediodía. La publicidad elegida es aquella realizada por radiodifusión. No se considera que exista una época específica que propicie las ventas, sino más bien una continuidad en el transcurso del año. El producto estrella en este caso no son los helados, sino las pizzas que también se ofrece en el local, y que además corresponden al condicionante que genera el éxito de una promoción, siendo así las promociones de mayor acogida aquellas que se relacionan con la pizza. La rotación del personal es moderada. En relación a la actividad de los clientes en internet y redes sociales se cataloga como positiva en gran manera, pues genera comentarios y sugerencias de gran valía para el establecimiento.

DOLCE

La atención al cliente se considera un factor crucial para que las ventas se concreten en Dolce. Este establecimiento considera que su ubicación debe estar en lugares estratégicos para que lleguen a ser de conocimiento público con facilidad, y esto se refleja en sus localizaciones actuales. El tipo de establecimiento en Dolce es prioritariamente tipo isla, lo cual genera que la mayoría de ventas sean para consumo fuera del local. En cuanto a la publicidad, utilizan medios de prensa escrita, pósters publicitarios en locales y la recomendación de boca en boca de los clientes. El incremento de afluencia en los fines de semana corresponde al tiempo de recreación y esparcimiento familiar y de amigos, que aprovechan estos momentos para el consumo. El producto estrella son las bien conocidas galletas grandes, así las promociones de las cuales deriva mayor éxito son las que ofrecen una galleta con helado. Las épocas anuales en que las ventas se incrementan son las coincidentes con feriados, en que la visita de turistas contribuye al comercio. En este caso se procura una rotación baja del personal. La intervención de la clientela en internet y redes sociales no se cataloga como significativa.

FRUTILADOS

En Frutilados la ubicación del local toma un papel de relevancia equiparable al de la calidad de los productos, y la atención al cliente contribuye a la imagen pública del local, siendo fundamental para su éxito. El consumo es mayoritariamente realizado en el interior del establecimiento. Los medios publicitarios de elección son de tipo escrito, en revistas y difusión por flyers, además de redes sociales. El horario

de incremento de consumo corresponde al destinado al almuerzo, al igual que por las tardes. El producto estrella son los variados tipos de galletas y dulces disponibles, y el consumo de productos de los locales es mayor en las épocas del año caracterizadas por temperaturas ambientales más elevadas. Los productos adicionales ofrecidos en promoción son aquellos con mayor acogida. Se caracteriza una participación moderada de los clientes por internet y en redes sociales, los cuales aportan con sugerencias, felicitaciones y comentarios varios. La rotación del personal es media.

MONTE BIANCO

La atención al cliente y la ubicación del local se consideran factores de suma importancia para que el cliente sea motivado para acudir y retornar a los locales del establecimiento, por lo cual prefieren localizarse en sectores con gran afluencia de personas. El consumo es realizado preferentemente en el interior del local, pues es un lugar donde la clientela se constituye en gran parte de familias que acuden juntas. El medio de elección para publicitar el negocio es el internet, a través de redes sociales, opción que se ha tomado por ser más práctica en su manejo y económica también. De manera coincidente con otros locales, el horario de incremento de ventas son las horas medias de la tarde y las de almuerzo. Las promociones con mayor éxito son las que ofrecen tortas y helado con precios preferenciales. El producto estrella por el cual el establecimiento se caracteriza es el brazo gitano. La época de verano, con sus mayores temperaturas ambientales es aquella que mayores ventas reporta. Las redes sociales en internet cuentan con un aporte importante de los clientes al ser el medio publicitario preferencial. En Monte Bianco se procura mantener una muy baja rotación del personal.

FROZZETO

En Frozzeto se adjudica gran importancia a la atención al cliente, dado que el interés y la cordialidad demostrados en la recepción incluyen en su potencial retorno. La accesibilidad y ubicación del local también se consideran relevantes. Los clientes realizan su consumo principalmente en el local pues el propietario considera que se sienten atraídos por la serie de productos ofrecidos, así como por las promociones. Generalmente la publicidad se realiza por internet, a través de redes sociales, que son la mejor herramienta para promocionar los productos en este caso. Cuentan con dos horarios de mayor afluencia, que entre semana corresponde a horas medias de la

tarde, y durante los fines de semana es el horario matutino. Las promociones con mayor acogida son en general las que incluyen postres, pero el sushi ha tenido gran acogida también. En este establecimiento se considera actualmente el producto estrella el sushi, promocionado durante los “Jueves de Sushi”. Los meses correspondientes a las vacaciones escolares reportan incremento de ventas, pues los niños acuden con sus padres al local. Los productos nuevos y promociones atraen la atención de la clientela en redes sociales, acrecentando su participación. No existe rotación de personal al ser un negocio familiar.

DULCE Y CREMOSO

Dulce y Cremoso tiene una localización que a criterio de su propietario es privilegiada por estar en la zona de movimiento comercial en Cuenca. En la entrevista se destacó que el estar cerca de locales comerciales es considerado de mayor importancia en la promoción del local y productos que el tipo de atención otorgado. La mayoría del consumo es realizado externamente, en órdenes para llevar. La publicidad, al igual que varios otros locales, es realizada por medio de redes sociales, y el horario de mayor afluencia de gente es a mediodía. Su promoción con resultados altamente favorables son los Desayunos Gourmet, lo cual podemos atribuir a los costos menores en relación al consumo individual de los mismos productos. Postres variados constituyen el producto estrella de Dulce y Cremoso. Se cataloga todo el año como favorable para las ventas, con un incremento aún mayor durante la época de vacaciones escolares. En lo relativo a la interacción de clientes en internet, han reportado un valioso aporte de opiniones y sugerencias. Se prefiere mantener un nivel bajo de rotación de personal.

HOLANDA

La generación de un ambiente acogedor se define en Heladería Holanda como un factor decisivo que incentive a los clientes a concurrir al local, a partir del tipo de atención brindada por el personal. De acuerdo a su caso específico, se afirma que la ubicación no es necesariamente importante para el éxito del establecimiento, pues una vez que el producto adquiere su lugar en el mercado, los clientes lo buscarán y acudirán al local. El consumo de helados se realiza mayoritariamente dentro del local. Heladería Holanda se cataloga como un local tradicional, por lo cual ha elegido la radiodifusión como medio publicitario principal, sin tener participación alguna en

internet o redes sociales. Las ventas reportan incrementos durante los fines de semana y el horario vespertino. Los helados son definitivamente su producto estrella, y derivado de ello, su promoción con mayor éxito es la que incluye la venta de helado con torta. Coincidentemente con otros negocios, la temporada de vacaciones escolares es apreciada por el aumento en las ventas. La rotación del personal se mantiene en un nivel de medio a bajo.

En la tabla #1 se muestra de forma sintetizada los resultados obtenidos en la entrevista estructurada.

Tabla #1: Resultados de entrevista estructurada en 11 heladerías de la ciudad de Cuenca, 2016.

HELADERÍAS	Importancia del servicio al cliente	Importancia de la ubicación	Lugar de consumo	Publicidad	Horario de mayores ventas	Promociones	Producto estrella	Época de mayores ventas	Clientes en internet	Rotación del personal
Holanda	Media	Baja	Local	Radio	Tardes	Helado y Torta	Helados	Vacaciones	Baja	Media
Dulce y Cremoso	Media	Media	Llevar	Redes Sociales	Medio día	Desayunos	Postres	Vacaciones	Alta	Baja
Frozeto	Alta	Media	Local	Internet	Tardes	Postres	Sushi	Vacaciones	Media	Baja
Monte Bianco	Alta	Alta	Local	Internet	Medio día	Helado y Torta	Brazo Gitano	Vacaciones	Alta	Baja
Frutilados	Alta	Media	Local	Prensa Escrita	Tardes	Extras	Galletas	Verano	Media	Media
Dolce	Alta	Alta	Llevar	Prensa Escrita	Tardes	Galleta con Helado	Galletas	Feridos	Baja	Baja
Fornace	Media	Media	Local	Radio	Medio día	Pizzas	Pizzas	Todo el año	Media	Media
Sorbetto	Alta	Alta	Local	Prensa Escrita	Tardes	Helados	Helado sugarfree	Vacaciones	Media	Baja
Mixx	Alta	Media	Llevar	Social	Medio día	Extras	Helados Licor	Feridos	Alta	Baja
Angelus	Alta	Alta	Llevar	Radio	Tardes	Extras	MilkShake	Verano	Baja	Media
Helados de la tienda	Alta	Alta	Llevar	Redes Sociales	Tardes	Ninguna	Helado Amor brujo	Verano	Alta	Baja

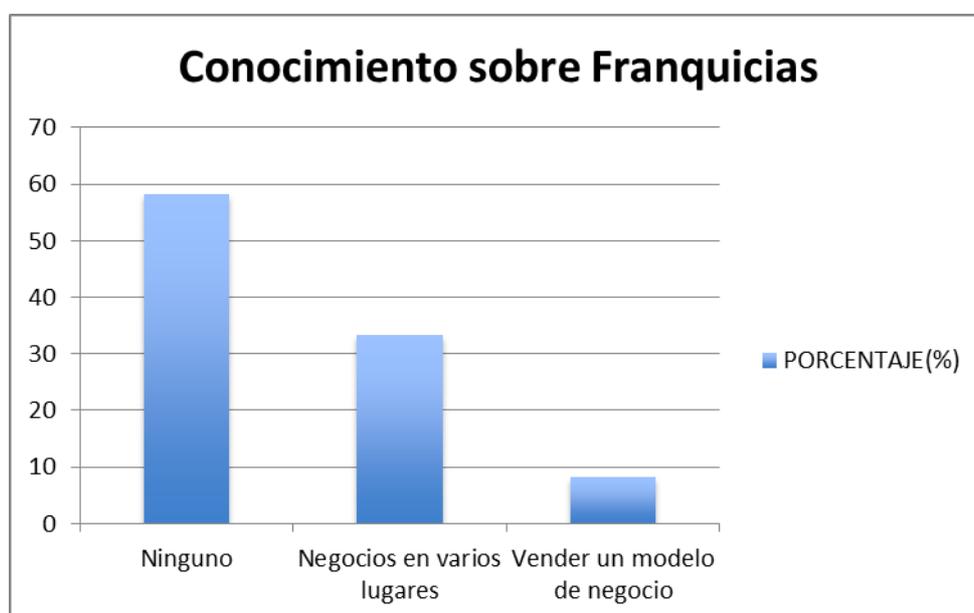
Fuente: Entrevista estructurada

Realizado por: Autor

1.2.2 Resultados de las Encuestas

A continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a propietarios de negocios pequeños.

Gráfico # 1: Distribución de 12 heladerías según el conocimiento sobre franquicias, Cuenca 2016.

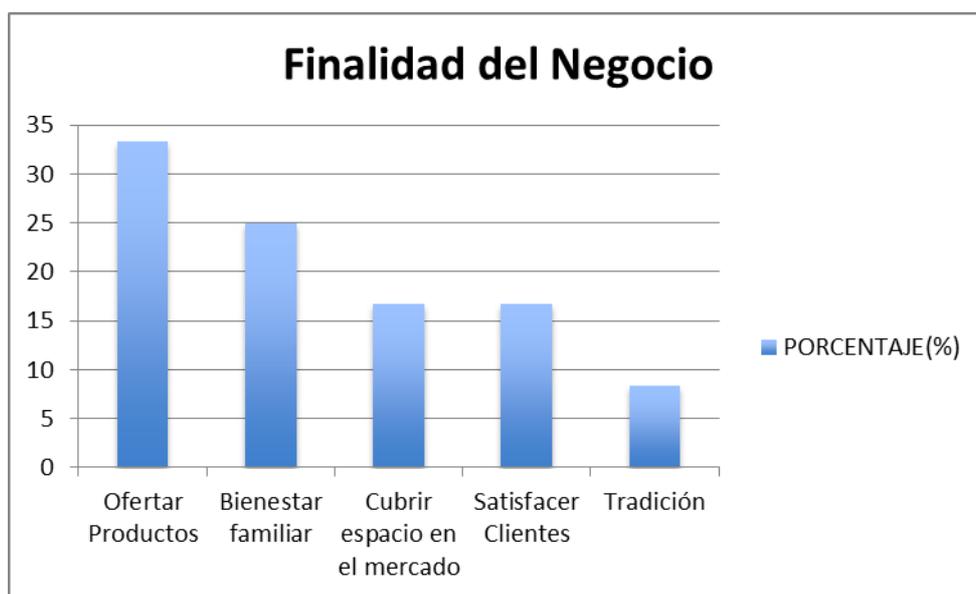


Fuente: Formulario de recolección de datos.

Realizado por: Autor.

En el gráfico#1 se aprecian los conocimientos sobre franquicia, el 58,33% de los encuestados no tiene ningún conocimiento, mientras que el 33,33% refirió que una franquicia son negocios en varios lugares y el 8,33% tiene el concepto claro de lo que es franquicia.

Gráfico # 2: Distribución de 12 heladerías según la finalidad del negocio, Cuenca 2016.



Fuente: Formulario de recolección de datos.

Realizado por: Autor.

En el gráfico#2 se aprecia la finalidad por la que fueron creadas las heladerías, el 33,33% de los encuestados la crearon para ofertar sus productos, el 25% fue para generar ingresos para la familia, el 16,66% para cubrir un espacio en el mercado, otro 16,66% para satisfacer a los clientes y el 8,33% por tradición.

Gráfico # 3: Distribución de 12 heladerías según su valor agregado, Cuenca 2016.

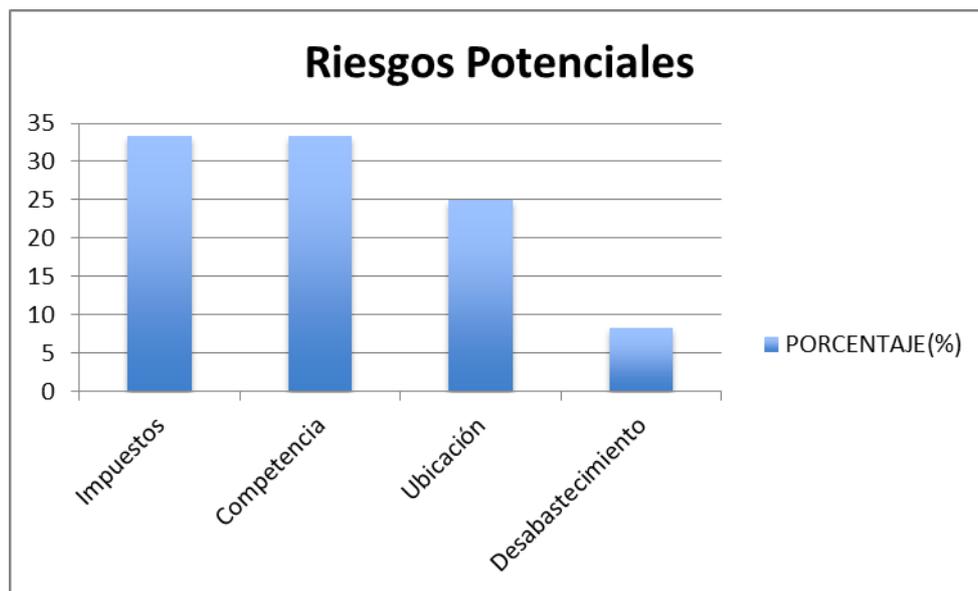


Fuente: Formulario de recolección de datos.

Realizado por: Autor.

En el gráfico#3 se muestra cuál es el valor agregado que otorga cada una de las heladerías sobresalió la calidad del producto, la elaboración y la calidad de la atención, los tres con un 25% cada uno. El sabor obtuvo 16,66% y 8,33% la utilización de productos naturales.

Grafico # 4: Distribución de 12 heladerías según los riesgos potenciales, Cuenca 2016.

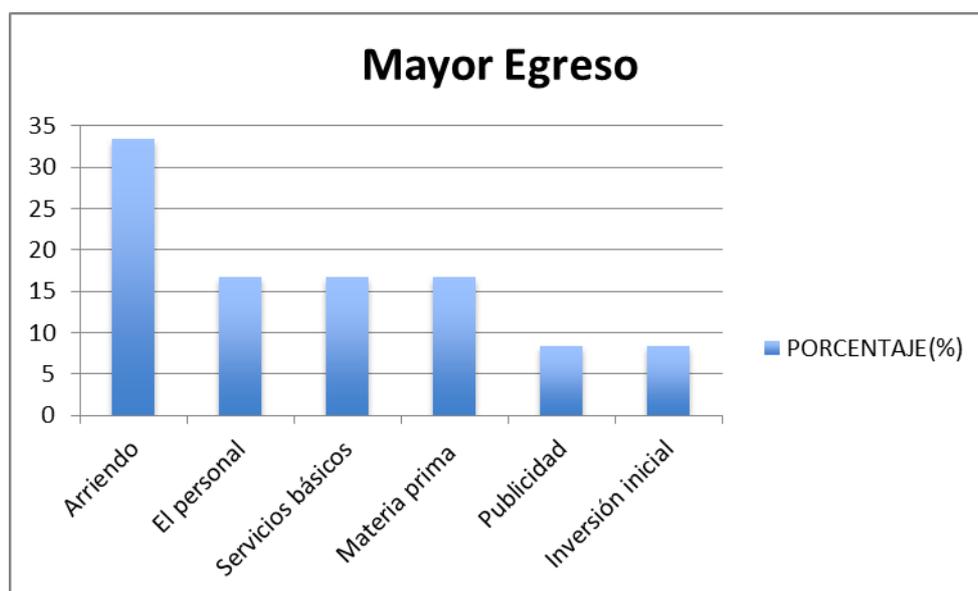


Fuente: Formulario de recolección de datos.

Realizado por: Autor.

En el gráfico#4 se aprecia cuáles son los riesgos potenciales que perciben las heladerías, el 33,33% de los encuestados piensa que pueden ser los nuevos impuestos, otro 33,33% piensa que puede ser la competencia, el 25% lo atribuyó a la ubicación y solo un 8,33% al desabastecimiento.

Grafico # 5: Distribución de 12 heladerías su mayor egreso, Cuenca 2016.

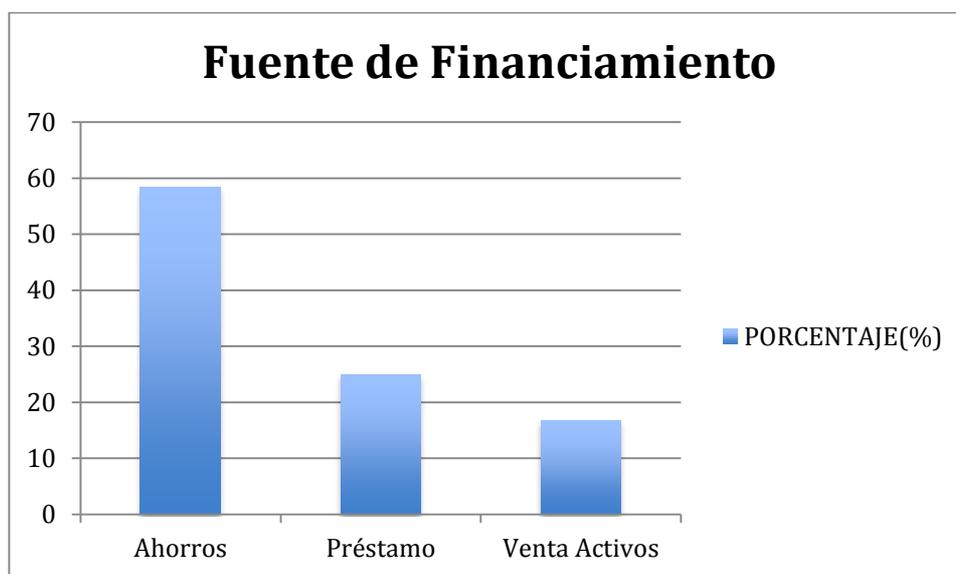


Fuente: Formulario de recolección de datos.

Realizado por: Autor.

En el gráfico#5 se aprecia cuál es el rubro de mayor egreso de dinero, el 33,33% de los encuestados da a conocer que es el arriendo, el sueldo de los empleados, el pago de los servicios básicos y la materia prima obtuvieron 16,66% cada uno. En menor medida se presentó la publicidad y la inversión inicial, con el 8,33% cada uno.

Grafico # 6: Distribución de 12 heladerías según la fuente de financiamiento, Cuenca 2016.

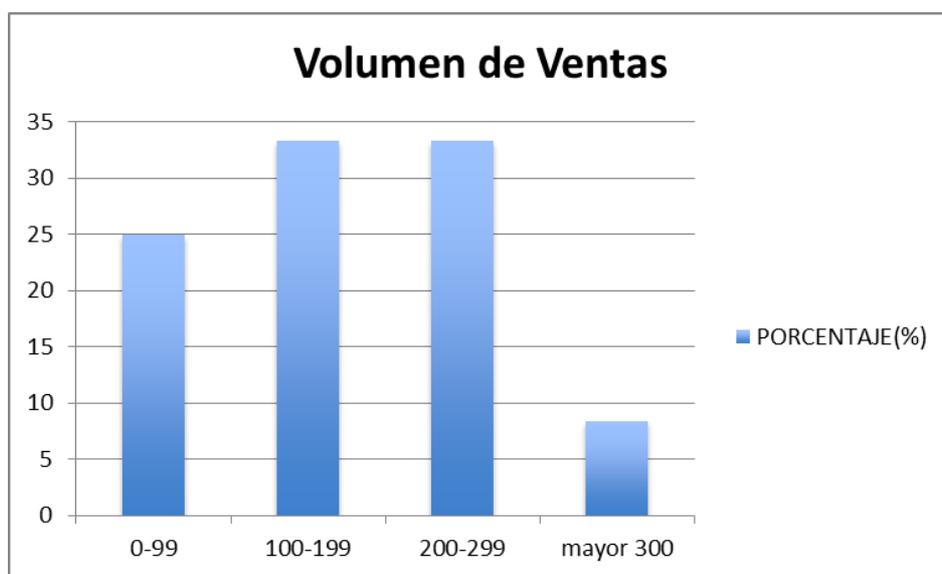


Fuente: Formulario de recolección de datos.

Realizado por: Autor.

En el gráfico#6 se aprecia cuáles son las principales fuentes de financiamiento para la creación de estas heladerías, el 58,33% de los encuestados creó su empresa con ahorros propios, mientras que el 25% lo hizo por medio de préstamos a instituciones financieras. La venta de activos solo en el 16,66%.

Grafico # 7: Distribución de 12 heladerías según el volumen de ventas, Cuenca 2016.

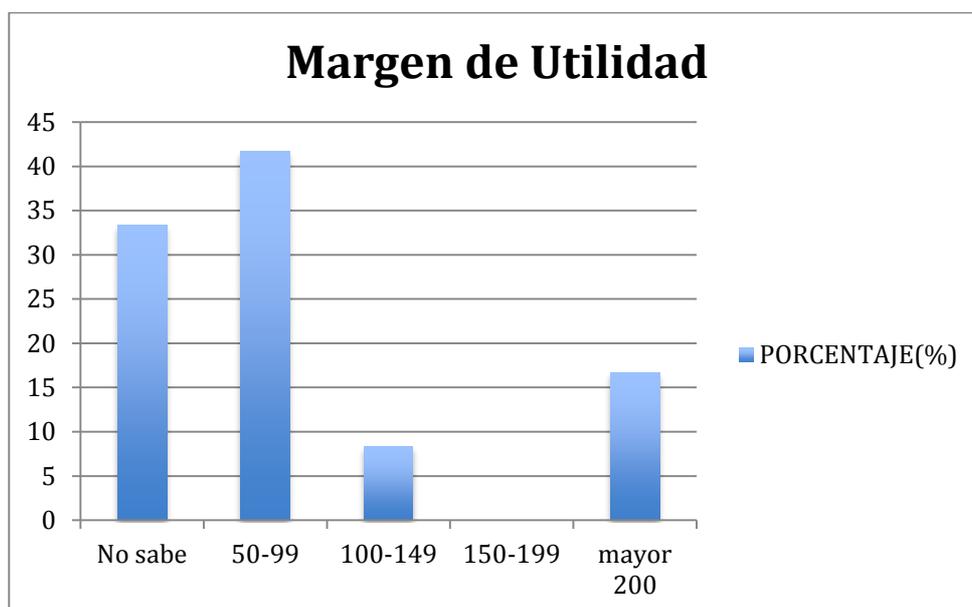


Fuente: Formulario de recolección de datos.

Realizado por: Autor.

En el gráfico#7 se muestra la distribución acorde al volumen de ventas semanales de helados, el 25% de los encuestados vende hasta 99 helados por semana, el 33,33% vende hasta 199 helados por semana, otro 33,33% hasta 299 helados y solo un 8,33% vende mas de 300 helados semanales.

Gráfico # 8: Distribución de 12 heladerías según margen de utilidad, Cuenca 2016.



Fuente: Formulario de recolección de datos.

Realizado por: Autor.

En el gráfico#8 se expresa la distribución según el margen de utilidad que se obtiene por la venta de cada helado, así el 33,33% de los encuestados no tiene conocimiento, el 41,66% refirió que su margen de utilidad es del 50% al 99%, el 8,33% obtiene de 100 a 149% y en un 16,66% son mayores a 200%.

1.3 Interpretación de Resultados

1.3.1 Entrevista estructurada

En la mayor parte de heladerías con trayectoria que fueron parte de la entrevista, se manifestó que el servicio al cliente es de vital importancia. Todos expresaron que la ubicación del negocio es crucial para el éxito o fracaso del mismo. En cuanto al lugar de consumo de los productos ofrecidos, ello depende en gran manera del espacio físico de cada negocio, ya sea el caso de un ambiente acogedor, como la heladería Frutilados, donde se prefiere consumir en el local, mientras que en otras heladerías la infraestructura juega un papel secundario y se opta por comprar el producto y consumirlo en otro sitio. Este factor refleja que no siempre se requiere un enfoque uniforme en cuanto a la inversión en infraestructura, y que se requiere planificación y determinación del target de mercado para tomar una decisión. La publicidad que prefieren los dueños de estos negocios es realizada en las redes sociales y la prensa escrita. La participación de los clientes en las redes sociales con "me gusta", comentarios o preguntas es media, lo que influye de manera directa aumentando la publicidad del negocio. Ello refleja principalmente la incidencia de los medios globalizantes en el comercio en general, así el acceso cada vez mayor a redes informáticas y medios de comunicación masiva facilitan el proceso de marketing, con opciones acordes al presupuesto del establecimiento. El horario y la época del año donde se realizan mayores ventas son en las tardes y en las vacaciones respectivamente, lo cual se puede interpretar como la influencia positiva que ejerce para el comercio la presencia infantil en el caso específico de las heladerías. Las promociones se concentran en su mayoría en la oferta de helados, que refleja la preferencia del cliente por ofertas que incluyan un producto agregado por su adquisición. Cada heladería ofrece un producto estrella característico que identifica su local, que indica claramente la necesidad de centrarse en uno de los productos con mayor acogida, buen margen de utilidad y elaboración de menor complejidad para reforzar su presencia entre la clientela. Respecto a la rotación del personal los

entrevistados manifestaron que es baja, lo que influye positivamente a la estabilidad del negocio y debe ser procurado permanentemente.

1.3.2 Encuesta

Los conocimientos sobre franquicia de los encuestados es bajo, el 58,33% desconoce acerca del tema, el 33,33% tiene un conocimiento parcial, mientras que solo el 8,33% tiene el concepto claro de franquicia, lo que podría potencialmente incapacitarlos para adquirir una. La finalidad por la que fueron creadas las heladerías fue en su mayoría por la necesidad de ofertar sus productos y para generar ingresos familiares, con el 33,33% y el 25% respectivamente, que apunta prioritariamente a la iniciativa de emprendimiento que es cada vez más común con búsqueda de incursión con un negocio propio que sustente a la familia. El valor agregado que otorga cada una ellas se centra en la calidad y elaboración del producto así como la atención al cliente, y ello es un criterio fundamental que también se vio manifestado en heladerías de mayor representatividad en la primera fase de entrevistas. En cuanto a los riesgos potenciales para las heladerías, su apreciación manifiesta que se ven afectadas en mayor medida por los impuestos y la competencia, ambos con el 33,33%, lo que muestra que el alza reciente de impuestos en el país lamentablemente ha tenido un impacto negativo en el desarrollo de las microempresas, disminuyendo las ganancias y aumentando los despidos de personal.

El egreso más significativo para los dueños de las heladerías es el arriendo (33,33%), que indica que a pesar de carecer de un espacio físico inicial los negocios continúan incrementándose, y ello repercute en el costo de la renta y elección de la ubicación de acuerdo al presupuesto. Este rubro está seguido por el sueldo del personal, el pago de servicios básicos y la materia prima utilizada en la elaboración de los productos, que constituyen gastos fundamentales en todos los establecimientos. Los negocios fueron financiados en el 58,33% de los casos por ahorros personales y el 25% utilizaron préstamos bancarios, lo cual se puede interpretar como una preferencia general por evitar el sobrecargo generado por los intereses, y también como el interés de las personas que poseen capital representativo en realizar una inversión, que podría en ocasiones facilitarse si existiese una oferta viable de franquiciado disponible para ellos. El volumen de ventas se presenta de manera muy variable, el 25% vende hasta

99 helados a la semana, el 33,33% de 100 a 199 helados, otro 33,33% de 200 a 299 helados, y un 8,33% más de 300 helados, que refleja falta de uniformidad en el enfoque de ventas y de los objetivos del establecimiento en sí. El 33,33% de propietarios entrevistados no tienen conocimiento del margen de utilidad que se obtiene por la venta de cada helado, lo que puede afectar al correcto manejo del negocio y la toma acertada de decisiones, y nos informa de la ausencia de un estudio económico en la elección de materias primas, equipos, costes de elaboración y determinación de un margen de utilidad que resulte rentable para el emprendimiento.

CAPITULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA E INTERNA DE FRATELLO GELATO Y VERIFICACIÓN DE LA FACTIBILIDAD

2.1 Análisis externo

2.1.1 Económico

PIB

Acorde a los informes del Banco Central del Ecuador, el PIB (producto Interno Bruto), para diciembre del 2015 fue el 20,40% lo que muestra un incremento del 3% con respecto a diciembre del 2014. Esta situación nos hace pensar que el comportamiento de la actividad económica para el 2016 va a continuar en incremento y por lo tanto representaría un aspecto importante los comercios del país. (BCE.fin.ec, 2016)

IPC

El IPC (índice de precio al consumidor), según la página Ecuador en Cifras para diciembre del 2015 fue de 104,05 aumentando en 4 puntos con respecto al año anterior, mostrando una clara inflación en los precios de la canasta básica del Ecuador, valores que se tendrán en cuenta para planificar las actividades de las empresas, y que influyen directamente en la capacidad adquisitiva del consumidor y la elección de materia prima en los establecimientos. (Ecuadorencifras.gob.ec, 2016)

Tasa de desempleo

La tasa de desempleo en Cuenca fue del 3,29% para diciembre del 2015 aumentando un 1% en comparación al mismo mes del año anterior, según Ecuador en Cifras, lo cual genera una situación económica compleja para algunas familias y la disponibilidad de mayor cantidad de personas en los diversos ámbitos laborales. (Ecuadorencifras.gob.ec, 2016)

Balanza comercial

La balanza comercial se ve afectada prioritariamente por la disminución del precio del petróleo, ya que durante enero y febrero de 2016 las exportaciones alcanzaron USD 2,342.5 millones. En términos relativos fueron menores en -25.8 % (USD 813.9 millones) con relación a mismo período de 2015 (USD 3,156.4 millones) acorde al reporte del Banco Central del Ecuador. (BCE.fin.ec, 2016)

Precio del Petróleo

En febrero de 2016 el precio del petróleo WTI alcanzó el valor de 26USD, el menor registrado desde el 2003, sin tomar en cuenta la penalización al petróleo ecuatoriano por su inferior calidad. Según la publicación de Diario El Comercio, de acuerdo con la página de Petroecuador, al 10 de febrero del 2016, el precio teórico del crudo Oriente fue de USD 19,36 por barril mientras que el crudo Napo tuvo un precio teórico de USD 14,61 por barril (ElComercio.com, 2016).

2.1.2 Político

Actualmente en el país el gobierno con su incremento en impuestos a productos extranjeros, salida de divisas, entre otros, así como el aumento de trámites burocráticos, ha dificultado la creación, desarrollo y ampliación de los negocios. Según Gabriela Calderón (El Universo.com, 2016): se debe reducir el costo de hacer negocios y de contratar empleados formalmente. El gobierno debe olvidarse de su nostalgia por el poder de devaluar la moneda y aplicarse a la tarea de implementar una reducción de costos internos que comprendería: la reducción del gasto público, más una reducción de la carga tributaria, facilitar el pago de los impuestos y flexibilizar el mercado laboral para permitir que se dé más rápido el inevitable ajuste, una vez que se abra la economía.

2.1.3 Legal

- *Razón social del negocio*

Persona Natural

René Patricio León Merchán

- *Requerimientos para el funcionamiento*

1. Registro Único de Contribuyente
2. Permiso de Funcionamiento otorgado por el Cuerpo de Bomberos
3. Permiso Municipal de Funcionamiento
4. Patente Municipal del local
5. Predio Urbano del local
6. Permiso Sanitario de Funcionamiento otorgado por la Dirección Provincial de Salud
7. Cédula de identidad y Certificado de votación de la persona natural responsable por el establecimiento según la información del R.U.C.

2.1.4 Social

Se planifica en Fratello Gelato la ejecución de una actividad de intervención social para que de manera continua y una vez por semana se prepare una mesa con comida que será entregada gratuitamente para llevar a gente con escasos recursos económicos. Si bien la situación basal de las personas que serán beneficiadas no se modificará, esto constituirá un impulso inicial que involucre a organizaciones con mayor posibilidad de intervención.

2.1.5 Ambiental

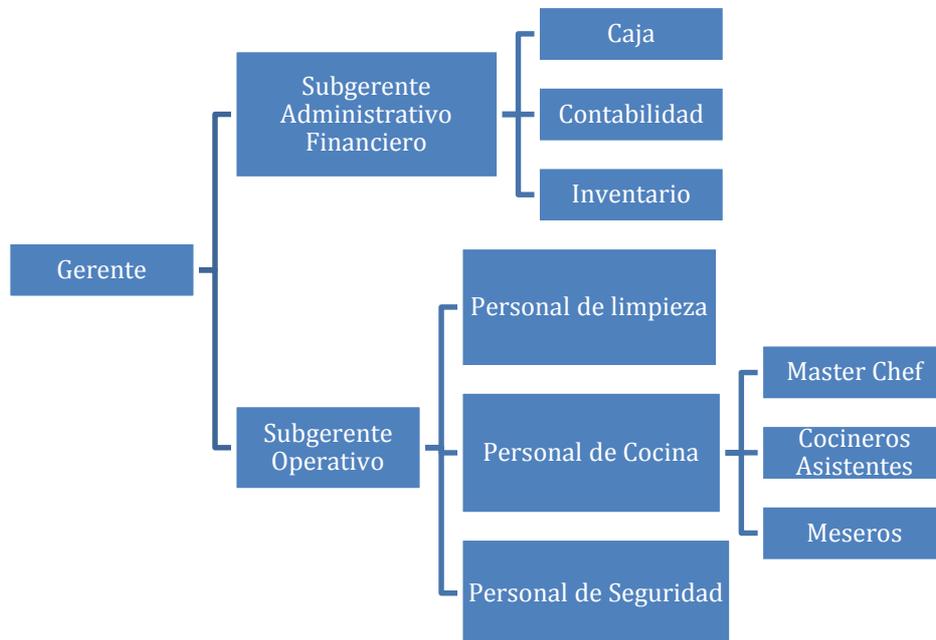
La conservación del medio ambiente y utilización de recursos renovables de manera sustentable son al momento nociones consideradas a priori en cualquier tipo de emprendimiento. Acorde a esta visión, Fratello Gelato plantea varias estrategias

de implementación continua en el negocio. La utilización de materiales reciclables en la construcción del local fue una innovación de impacto moderado que contribuyó favorablemente al ambiente, tanto en la reutilización de materiales en la construcción como en la compra de nuevos materiales potencialmente reciclables en el futuro, aún a largo plazo. El nivel de contaminación generado se mantiene bajo, con una adecuada clasificación de los desechos y reducción de desperdicios. Los manteles de limpieza son reutilizables. Los limpiadores utilizados son elegidos cuidadosamente, limitándose a aquellos que no perjudican a la capa de ozono y no son tóxicos para los seres vivos ni el ambiente, además de que se elabora artesanalmente varios de ellos.

2.2 Análisis interno

2.2.1 Jerárquico organizacional

Gráfico # 9 Distribución jerárquico organizacional heladería Fratello Gelato, 2016.



Fuente: Archivos Fratello Gelato

Realizado por: Gerente Fratello Gelato

Fratello Gelato cuenta con una estructura organizacional que se basa en una división administrativa y operativa en distintos niveles jerárquicos.

- Gerente General: Constituye el pilar fundamental para el funcionamiento idóneo del establecimiento. Supervisa y evalúa los subprocesos de los departamentos Administrativo Financiero y Operativo.
- Subgerente Administrativo Financiero: Es el encargado del manejo de todos los procesos de contratación, selección de personal y proveedores, y vigilancia de los subprocesos de Caja, Contabilidad e Inventario.
- Subgerente Operativo: Supervisa y maneja los procesos que garantizan la calidad del servicio y la entrega del producto terminado al cliente.
- Caja: El personal de caja se encarga de efectuar las transacciones de cobro a los clientes y pago a los proveedores, y de llevar el registro adecuado de ellas.
- Contabilidad: El personal de contabilidad maneja los balances, realiza los pagos y declaraciones de impuestos, y determina los requerimientos financieros para el correcto funcionamiento del negocio.
- Inventario: Controla el abastecimiento permanente de materias primas requeridas para los diferentes departamentos y la utilización óptima y sustentable de las mismas.
- Personal de Limpieza: Su rol es fundamental para mantener estándares de higiene elevados tanto en el local como en la elaboración de los productos, garantizando un entorno apto para la interacción con el cliente y el consumo de alimentos.
- Personal de Cocina:
 - Master Chef: Es el encargado de la elaboración y establecimiento de las recetas formales de los productos y su presentación final, así como de la supervisión de labores de los cocineros asistentes.
 - Cocineros asistentes: Se encargan de la elaboración de algunos de los productos, acorde a las recetas y presentaciones preestablecidas.
 - Meseros: Entregan al cliente el producto final, y verifican el nivel de satisfacción permanentemente.
- Personal de Seguridad: Vigila la seguridad en el parqueadero y al interior del establecimiento.

2.2.2 Competencia

Competencia Directa

La competencia directa está constituida por empresas como Tutto Freddo, Monte Bianco, Sorbetto, Dolce, Frozetto, Helados de la Tienda, entre otros.

Estos negocios se caracterizan por una ubicación preferencial en el centro de la ciudad, en sectores de gran actividad comercial y con múltiples sucursales. Poseen estrategias de marketing continuas y reforzadas por el soporte de su clientela. En cuanto a su representatividad en redes sociales, Heladerías Tutto Freddo encabeza la lista con casi un 60% de entre 6 establecimientos activos en redes sociales, seguidos por MonteBianco con el 20%, Dolce con el 7% y otros con un total del 13%.

Por estas razones Fratello Gelato se encuentra enfocado en competir con las empresas de tamaño medio para abrirse un espacio en el mercado.

Competencia Indirecta

Como competencia indirecta existe un gran número de pequeñas cafeterías, restaurantes y comida rápida, especialmente en el centro de la ciudad de Cuenca que podrían distraer a la clientela evitando que conozca el servicio que se brindará, puesto que en esta área los precios serán variados, con un servicio rápido, una buena ubicación y con excelentes opciones para todos los gustos.

2.2.3 Precio

Los productos del local tienen un precio determinado en base a estrategias de fijación de precios tales como el análisis de costos, y tras tener claro este rubro se ha realizado un análisis de los precios de la competencia y del estilo de servicio y de productos que se ofrece, dando como resultado unos precios que generarán una utilidad óptima y al mismo tiempo permitirán un lugar competitivo en el mercado.

La mayoría de clientes gasta de 5 a 8 dólares americanos en una visita a la heladería Fratello Gelato.

Por otra parte en eventos y fiestas de alrededor de 40 personas se gastan un promedio de 300 dólares americanos.

2.2.4 Clientes

El target de mercado de Fratello Gelato está enfocado en la población de nivel socio-económico medio, medio alto y alto, que se encuentre en la franja etaria de los 25 a 35 años; que disfrute de espacios abiertos y aprecie la alimentación saludable, de presentación visual atrayente y una atmósfera versátil.

La política de cobro es de realizar la cancelación total de manera inmediata tras el consumo y como situación diferencial, en el caso de eventos o fiestas se cancelará el 50% del valor total 48 horas antes, y 50% al finalizar el evento. Se aceptan todas las tarjetas de débito y crédito.

2.2.5 Proveedores

Algunas de las empresas proveedoras de insumos con las cuales Fratello Gelato ha incursionado son:

- **Pronaca:** según la publicación de su página WEB, “trabaja junto a sus clientes ofreciendo siempre productos de calidad. Innova sus procesos y productos para liderar los mercados en los cuales está presente. Atiende los pedidos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo”. (PRONACA.com, 2016)
- **Alpina:** en su página WEB afirma: "En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida, somos una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente." (Alpina.com.co, 2016)
- **Café Juan Valdéz:** expresa en su WEB: “Con una misión clara, Cautivar al mundo con los cafés Premium de Colombia, generándole valor a los caficultores colombianos, emprendimos este viaje y ya contamos con cientos de tiendas de café y negocios de distribución alrededor de más de 22 países.”(JuanValdezCafé.com, 2016)
- **Alimentos La Italiana:** afirma “Creemos que una vida más natural es posible comiendo alimentos de verdad con sabor de verdad.” (Laitaliana.com.ec, 2016)

- **NaturAlimentos:** en su WEB dice: “En Naturalimentos nos preocupamos por brindarle día a día, los productos más sanos, puros, nutritivos y naturales, que sean de fácil preparación y asequibles para la mayoría. El equipo de Naturalimentos está plenamente comprometido en la búsqueda de soluciones prácticas e integrales para nuestros clientes.” (Naturalimentos.com, 2016)
- **Pacari:** es uno de los proveedores más destacados, reconocidos incluso a nivel mundial. De su página WEB se cita: “La Naturaleza para Pacari Chocolate es el punto de origen. Para conservar la calidad de todos nuestros productos, mantenemos los más altos estándares de producción con métodos orgánicos, lo cual significa que en ningún momento de nuestra cadena de valor se utilizan químicos para lograr el producto final.”(PacariChocolate.com, 2016)

Se han escogido estos proveedores porque garantizan estándares de calidad, higiene, etc., que se ven reflejado en nuestro producto final.

Políticas de pago:

Los proveedores otorgan facilidad de pagos de 1 semana a 1 mes de plazo, según el monto a cancelar.

2.2.6 Producto

Las características de los productos de Fratello Gelato son un pilar fundamental en el desarrollo del negocio. Ofrece productos diferentes a los de la competencia (estrategia de diferenciación), distinguiéndose en la forma de presentación, bajo contenido calórico y graso en un ambiente al aire libre en contacto con elementos de la naturaleza. Con respecto a la relación calidad-precio, la heladería mantiene precios asequibles, utilizando ingredientes de óptima calidad para su amplia y variada carta. Los productos ofrecidos al consumidor mantienen cierta homogeneidad, en relación al tiempo y al espacio. Fratello Gelato mantiene un margen de utilidad mínimo del 100 % en el precio de venta, brindando suficiente rentabilidad al negocio.

Fratello Gelato ofrece en su menú varias opciones para elegir, y esta dividida en:

- Heladería
- Bebidas Frías
- Waffles
- Crepes Dulces
- Crepes de Sal
- Pizza
- Cafetería
- Postres
- Carta de Piqueos (costillas bbq, nachos, papas, lasagnas, entre otros)
- Bebidas con alcohol

Fratello Gelato es una heladería que tiene como objetivo proporcionar un servicio personalizado y de calidad. Se proporciona continua música ambiental con varios géneros musicales como pop y rock, en ocasiones adaptados al ritmo de bossa nova o instrumentales, además de música electrónica suave y melódica, acorde con el lugar y las preferencias de los clientes.

Las imágenes 1 a 5 muestran algunos de los productos que se ofertan en Fratello Gelato.

Imagen # 1: Café Vienna



Fuente: Archivos heladería Fratello Gelato.

Imagen # 2: Waffle Amelie



Fuente: Archivos heladería Fratello Gelato.

Imagen # 3: Papas Fratello



Fuente: Archivos heladería Fratello Gelato.

Imagen # 4: Pizza Hawaiana



Fuente: Archivos heladería Fratello Gelato.

Imagen # 5: Cono Fratello



Fuente: Archivos heladería Fratello Gelato.

2.3 Análisis FODA

FORTALEZAS

1. Personal capacitado para la atención al cliente.
2. Variedad y calidad de productos.
3. Ambiente vanguardista en el local.
4. Conexión con el paisaje y la naturaleza.
5. Tener parqueadero dentro del local.
6. Contar con un local propio.

OPORTUNIDADES

1. Extranjeros que visiten o residan en Cuenca se fidelicen con el negocio.
2. Que proyectos turísticos y culturales se ejecuten en la zona.
3. Tener gran cantidad de personas dispuestas a trabajar.
4. Tendencia de los consumidores por cuidar su salud.
5. Obtener asesoramiento en el área de marketing.
6. Que empiecen a operar los proyectos hidroeléctricos para disminuir los costos de la electricidad.

DEBILIDADES

1. Falta de orden en la cocina.
2. Deficiente uso del recetario.
3. Manejo deficiente de inventarios.
4. Falta de capacitación en el uso de maquinaria.
5. Falta de organización en tareas asignadas.
6. Bajo control en desperdicios.

AMENAZAS

1. Crisis del país.
2. Poca disponibilidad económica de las familias de Cuenca.
3. Cercanía a los trabajos del tranvía lo que genera incomodidades.
4. Competencia directa.
5. Clima.
6. Aranceles.

Tabla # 2: FODA Cruzado Fratello Gelato, Cuenca 2016.

	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1. Extranjeros que visiten o residan en Cuenca se fidelicen con el negocio</p> <p>2. Que proyectos turísticos y culturales se ejecuten en la zona</p> <p>3. Tener gran cantidad de personas dispuestas a trabajar</p> <p>4. Tendencia de los consumidores por cuidar su salud</p> <p>5. Obtener asesoramiento en el área de marketing</p> <p>6. Que empiecen a operar los proyectos hidroeléctricos para disminuir los costos de la electricidad</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>1. Crisis del país</p> <p>2. Poca disponibilidad económica de las familias de Cuenca</p> <p>3. Cercanía a los trabajos del tranvía lo que genera incomodidades</p> <p>4. Competencia directa</p> <p>5. Clima</p> <p>6. Aranceles</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>1. Personal capacitado para la atención al cliente</p> <p>2. Variedad y calidad de productos</p> <p>3. Ambiente vanguardista en el local</p> <p>4. Conexión con el paisaje y la naturaleza</p> <p>5. Tener parqueadero dentro del local</p> <p>6. Contar con un local propio</p>	<p>POTENCIALIDADES- FO</p> <p>F4O4 Explotar el ámbito natural de las instalaciones y lo natural de los alimentos con la necesidad de cuidar la salud de nuestros clientes</p> <p>F1O3 Tener un personal optimo trabajando en el negocio</p> <p>F5O1 Las personas que nos visiten puedan dejar sus vehículos en un lugar seguro</p> <p>F1O5 Captar mayor clientela con la asesoría de marketing y mediante el servicio que brinde el personal</p>	<p>RIESGOS- FA</p> <p>F3A1 Aunque el ambiente del local sea adecuado, la crisis del país puede disminuir las ventas</p> <p>F4A5 Para contar con esa conexión con la naturaleza se necesita que el local se encuentre al aire libre, pero el mal clima puede afectar en</p> <p>F1A4 La competencia podría querer contratar a nuestro personal capacitado</p> <p>F6A3 Se dificulta el cambio de local ya que es propio y los trabajos del tranvía pueden causar molestias</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>1. Falta de orden en la cocina</p> <p>2. Deficiente uso del recetario</p> <p>3. Manejo deficiente de inventarios</p> <p>4. Falta de capacitación en el uso de maquinaria</p> <p>5. Falta de organización en tareas asignadas</p> <p>6. Bajo control en desperdicios</p>	<p>DESAFÍOS- DO</p> <p>D1O3 Mejorar el orden en la cocina para atender de manera mas rápida a los clientes</p> <p>D3O4 Usar de manera adecuada el recetario para mantenernos en la línea de alimentos saludables</p> <p>D6O3 Capacitar al personal para mejorar el control de desperdicios</p> <p>D4O3 Capacitar al personal para el correcto uso de la maquinaria</p>	<p>LIMITACIONES- DA</p> <p>D3A6 No poder conseguir materia prima por el manejo deficiente de inventarios</p> <p>D6A6 Perdida por el bajo control de desperdicios y los aranceles que pagamos</p> <p>D4A4 La competencia maneje de manera optima la maquinaria y brinde un mejor producto</p> <p>D1A5 No poder brindar un buen servicio con un clima adverso</p>

Fuente: Archivos heladería Fratello Gelato

Realizado por: Gerente Fratello Gelato

CAPITULO III:

VERIFICACIÓN DE FACTIBILIDAD

3.1 Análisis de Viabilidad de Franquicia.

A través de este análisis se pretende determinar si Fratello Gelato tiene la posibilidad de franquiciar su modelo de negocio, revisando aspectos cualitativos y cuantitativos.

3.1.1 Análisis Cualitativo

KNOW HOW

Fratello Gelato se caracteriza porque ofrece productos que poseen recetas específicas y particulares, diferenciándolos de aquellos que se expenden comúnmente. Se procura que todas las recetas tengan un “toque” especial que las torne particulares, y reconocibles al paladar de los clientes, cuyo sabor no sea coincidente con otros. Esta especificidad es ideada por el propietario del negocio, probada en cada nueva receta hasta conseguir el resultado deseado y luego ser establecido como parte del menú. El impulso turístico que ha generado apertura de nuevas y variadas ofertas en el sector gastronómico crea la necesidad de poseer una característica distintiva en medio del mercado. La oferta de productos con un sabor y calidad superiores al promedio es el objetivo en Fratello Gelato, sin llegar a los costos excesivos de un restaurant gourmet. Una vez establecida cada nueva receta, es formulada de manera que sea accesible en su preparación en otros entornos y por personal nuevo, sin embargo la innovación es continua, con mejoras, adiciones, y crecimiento del menú. Los productos son siempre revisados de acuerdo a la acogida que reciben, y se les otorga una denominación que sea distintiva de cada uno, especialmente en aquellos con mayor representatividad en la imagen del local. La calidad y sabor de los productos es el sello de particularidad de Fratello Gelato y es el factor irrenunciable

en sus establecimientos. La organización del personal que labora en el negocio y las características de los productos que se ofertan se describieron en el capítulo anterior.

3.1.2 Análisis Cuantitativo

Toda inversión está formada por una sucesión de capitales que se hacen efectivos en distintos momentos del tiempo, por lo que no se pueden sumar, considerando que el dinero va perdiendo valor a lo largo del tiempo y esa pérdida debe reflejarse en el análisis de proyectos de inversión a largo plazo, ya sea llevando el dinero al año cero (actualización), o al año final (capitalización).

El valor actual neto de una inversión y la tasa interna de rentabilidad de un negocio son valores que ayudan a tomar decisiones sobre la idoneidad o no de una inversión, interpretándose el VAN y la TIR del siguiente modo: Son inversamente proporcionales el VAN y la tasa de descuento utilizada, es decir que a medida que se incrementa la tasa de descuento el VAN va disminuyendo.

Se analizó el Balance general de Fratello Gelato del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2015 (Anexo # 3), el Estado de resultados del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2015 (Anexo # 4) y el flujo de caja proyectado de los años 2015 al 2018 (Anexo # 5) para así determinar el VAN y el TIR.

Tabla # 3: Cálculo de VAN y TIR Fratello Gelato.

AÑOS	FLUJO
2015	2.593,41
2016	10.003,21
2017	8.578,25
2018	25.152,08

INVERSION INICIAL	35000
TASA DE DESCUENTO	5,85%
<u>VAN</u>	\$ 8.647,25
<u>TIR</u>	-15%

Fuente: Archivo Fratello Gelato

Realizado por: El autor

Al realizar los flujos de efectivo netos operacionales de Fratello Gelato y calcular el VAN se determina que la factibilidad del proyecto es positiva ya que el VAN es de \$8.647,25 siendo este el beneficio que generará la empresa en los 4 años analizados.

3.2 Planificación Estratégica.

Mix de marketing

La estrategia elegida para Fratello Gelato es aquella descrita en los cuatro elementos clásicos, o “las cuatro P” establecidas por E.J. McCarthy, revisadas por Dvoskin R., 2004.

PRODUCTO/SERVICIO

Se ha visto importante analizar por separado estos dos aspectos, en el capítulo anterior se presentó las características y estrategias de los productos, a continuación se mostrará las cualidades del servicio.

Fratello Gelato busca satisfacer una necesidad humana básica: la alimentación. Sin embargo busca hacerlo en una manera que rebase el nivel básico, proveyendo productos saludables, deliciosos y asequibles. En nuestro país contamos con un entorno particularmente favorable para este tipo de prestación de servicios, pues los productos agrícolas tienen un sabor intenso reconocido a nivel mundial, además de que aún la industria de los transgénicos no es muy extensa, lo cual favorece la acogida por un amplio sector de clientes. El servicio es provisto de manera que se ofrezca un menú variado, innovador y selecto al mismo tiempo.

Las ventas que se realizan para consumo externo al local facilitan el consumo en situaciones de premura, y constituyen una alternativa para cierto grupo de clientes. El análisis comparativo con la competencia revela la ventaja generada por un manejo de precios inferiores con un servicio de calidad superior.

No sólo esto, sino además se satisface necesidades caracterizada psico-sociológicamente, que constituyen la provisión de un entorno físico agradable y seguro, y el contacto social que el personal procura que sea cálido y atento. Por tanto los locales deben cumplir estos requisitos, además de conservar contacto con el ambiente natural en medida de lo posible.

Además se considera la situación individual de los clientes, ofreciendo opciones del ambiente físico para personas con capacidades especiales, y en cuanto a la alimentación, el menú posee variantes aptas para personas con limitaciones en el consumo de sal, azúcar, gluten, lácteos, o cárnicos; ampliando el mercado a un sector mayor, y principalmente el establecimiento se constituye en una opción viable para muchas personas que en otro caso no poseen alternativas positivas ante su condición de salud.

PRECIO

Las estrategias de fijación de precios seleccionadas para Fratello Gelato son principalmente la fijación por competencia y fijación por opción, mencionados anteriormente. Tras una investigación de mercado del servicio y productos ofrecidos se decidió fijar precios inferiores a los manejados por la competencia mientras la calidad es superior; y también fijar un precio en algunos de los productos presentados en su forma básica, para ofrecer opciones adicionales que incrementan el precio, optimizando el margen de ganancia.

Los precios en Fratello Gelato se planificaron para mantenerse accesibles, relativamente bajos en comparación con aquellos de características similares. El cliente catalogará siempre de manera positiva la relación costo/beneficio. En nuestro segmento de mercado los clientes son especialmente sensibles a los incrementos de costo, por lo tanto mantener precios bajos será compensado con el volumen de clientes alcanzado. Un incremento mayor probablemente provocaría un cambio en el target de mercado, lo cual no es el objetivo del negocio.

Para que el margen de ganancias sea rentable se planificará las adquisiciones de materia prima a fin de reducir las compras innecesarias, optar por proveedores de alta calidad y con precios convenientes y que cumplan los requisitos necesarios para la elaboración de los productos.

De igual manera se potencializa la inversión en personal para que cubra los horarios de mayor demanda de manera cómoda, reduciendo la carga de horas extra.

PLAZA

El servicio de alimentación es requerido tanto por personas que se desempeñan laboralmente en empresas y locales comerciales, como por las que disfrutan de un momento de ocio y socialización. El tipo de servicio ofrecido no se

planifica para establecer clientes fijos, por lo cual el menú es constante durante el transcurso de la semana, y ello beneficia la afluencia de clientes ocasionales que se vuelven asiduos. Locales con un enfoque similar escogen ubicaciones preferentemente céntricas, o en centros comerciales conocidos, acorde a los datos recogidos en la encuesta, pues mayoritariamente consideran que la ubicación del local juega un papel fundamental en el éxito del negocio.

La ubicación en Fratello Gelato juega un rol prioritario, diferente en cuanto a proveer tanto un local acogedor, con entorno natural y saludable; como estar en un lugar cercano a la zona de mayor actividad económica y turística de la ciudad. Estos requerimientos deben equilibrarse para que al momento en que ingresen al local los clientes puedan desvincularse del stress generado por el tránsito vehicular, el ruido y la contaminación visual, y que su estancia sea placentera, lo cual deriva en beneficio para el cliente y también para el establecimiento, por el consecuente incremento en el consumo.

Actualmente los potenciales clientes buscan el servicio por recomendaciones personales, redes sociales y páginas de internet, que al momento son de gran relevancia por el acceso constante por parte de turistas, como son TripAdvisor o GoogleMaps. En estos sitios se facilita al cliente la información requerida para localizar el negocio, entregándole un esquema global sobre lo allí ofrecido y características generales, con ratings de otros clientes.

PROMOCIÓN

El marketing del servicio ofrecido en Fratello Gelato se plantea desde una triple perspectiva, para alcanzar el mayor número de potenciales clientes. El método de distribución utilizado es la venta directa en el local. La primera vía de promoción es la tradicional, ofreciendo atención eficiente, eficaz y cordial con productos de excelente calidad y precio cómodo; lo cual genera publicidad de “boca a boca”, con recomendaciones y retorno frecuente de los clientes. Para incrementar este punto se propone el valor añadido de contar con juegos y actividades recreativas infantiles que permitan que toda la familia tenga un momento agradable y ameno, que es una de las sugerencias obtenidas a partir de las entrevistas. La segunda vía es la tecnológica, con expansión a través de internet y redes sociales, generando una imagen corporativa que incentive la interacción de los clientes, que manifiesten sus intereses, sugerencias y comentarios de manera que el establecimiento permanezca en constante mejora, al

mismo tiempo que promociona el servicio ofertado de diversas maneras. La tercera vía es los medios de comunicación básicos, de entre ellos se eligió la prensa escrita y publicaciones en revistas. A pesar de que estos medios de marketing cuentan constantemente con publicidad de varios establecimientos, se debe priorizar las características diferenciales de Fratello Gelato para que constituyan el punto central de la promoción.

Además la realización de eventos empresariales en el local es un medio adicional para la promoción, alcanzando un número considerable de clientes en pocas horas.

CAPITULO IV

LA FRANQUICIA FRATELLO GELATO

4.1 Marco Teórico

Una franquicia es por definición la concesión de un derecho a un individuo o grupo para comercializar bienes o servicios de una empresa dentro de un determinado territorio o lugar. Acorde al Online Etymology Dictionary, la palabra "franquicia" es una derivación anglo-francesa de franco, que significa libre. (Etymonline.com, 2016)

La página WEB Franchises relata que la historia de las franquicias se remonta a la década de 1850 cuando Isaac Singer inventó la máquina de coser y para distribuir sus máquinas fuera de su área geográfica, y proporcionar formación a los clientes comenzó a vender licencias a empresarios en diferentes partes del país. En 1955 Ray Kroc se hizo cargo de una pequeña cadena de franquicias de comida y la convirtió en la más exitosa franquicia de comida rápida de hoy en el mundo, ahora conocido como McDonalds. (Franchises.about.com, 2016)

Entrepreneur.com expone que la franquicia es una forma de negocio mediante el cual el propietario (franquiciador) de un producto, servicio o método obtiene la distribución a través de distribuidores afiliados (franquiciados). (Entrepreneur.com, 2016)

Hay muchas ventajas en la compra de una franquicia, por ejemplo que ya se ha establecido la imagen corporativa, que el franquiciador suele ofertar formación y apoyo a sus franquiciados y se ahorra tiempo al tener establecido el modelo de negocio y puede centrarse en el funcionamiento.

Otra de las ventajas más significativa es que se obtiene un sistema probado de operación y entrenamiento en cómo manejar el negocio.

Hay varios tipos de franquicias, en las cuáles el franquiciado debe seguir ciertas reglas y directrices ya establecidas por el franquiciador, y en la mayoría de los casos, el franquiciado debe pagar una cuota de franquicia continuamente, así como un pago inicial por la adquisición de la franquicia al franquiciador.

El franquiciador es la entidad que permite que sus productos o servicios sean franquiciados, es decir, concede permiso esencialmente a otras empresas o individuos para proporcionar los productos o servicios con el mismo nombre y características predeterminadas, que incluyen el entorno físico.

Se denomina franquiciado a aquél que compra una franquicia, que es responsable de ciertas decisiones, pero la mayoría, como el aspecto, el nombre y productos del negocio ya están determinados por el franquiciador.

Los Estados Unidos son líderes en la franquicia desde la década de 1930 cuando se incursionó con este enfoque en los restaurantes de comida rápida, hotelería, etc. Así el ranking top de franquicias incluye nombres muy conocidos, como Subway, McDonald's y Dunkin Donuts.

Tres pagos de gran relevancia se deben realizar a un franquiciador: un inicial que permite el uso de la marca, un reembolso por el proceso formativo y de asesoría, y un aporte continuo relacionado con la ganancia bruta obtenida por las ventas en el negocio individual. Una franquicia por lo general tiene una duración de un período de tiempo fijo y se aplica a una zona geográfica específica.

La franquicia permite acceder al capital de riesgo sin la necesidad de ceder el control de operación de la cadena y luego construir un sistema de distribución utilizando el capital y recursos de los franquiciados al mismo tiempo que el franquiciador reduce su propio riesgo.

Cada una de las partes en el negocio de la compra de una franquicia tiene varios intereses que proteger. El franquiciador debe procurar la protección de la marca registrada, el concepto de negocio y el know-how. El franquiciado está obligado a ejecutar los servicios por los que la marca se ha hecho prominente en un esquema determinado de procesos. Hay una gran cantidad de regulación legal requerida.

4.2 Elaboración de Manuales de Franquicia.

Existen requisitos legales en la industria de las franquicias que pueden resultar intimidantes, por ello muchos de los establecimientos, incluso aquellos con una trayectoria importante, eligen delegar la responsabilidad de la escritura de su manual a una empresa especializada o un consultor legal. La asesoría de alguien que no tiene conocimiento alguno acerca del negocio, para que escriba el manual de operaciones no es aconsejable. El emprendedor cuenta con la información y la capacidad necesaria para la elaboración de los manuales, omitiendo así el gasto que representaría la asesoría externa.

El hecho de contratar un consultor para escribir un manual para la franquicia o incluso la simple compra de una plantilla también conlleva un incipiente riesgo legal que puede ser significativo, por lo que se vuelve necesario contratar asesoría legal extra, que representa otro gasto importante.

Es por esto que creo importante la elaboración del manual con lo que respecta a la parte técnica, que es de conocimiento único del dueño.

4.1.1 Imagen Corporativa

El nombre de la heladería Fratello Gelato (tomada del italiano) que textualmente significa Hermano Helado, quiere llegar a la mente de los clientes como una idea familiar del negocio donde van a consumir sus productos, en un ambiente acogedor y familiar, en donde se sienten como en casa, y donde pueden realizar reuniones y eventos con la confianza que brinda la atención del personal que los atenderá.

El franquiciado va a mantener la imagen actual de la empresa, mostrando un ambiente en el local con colores monocromáticos en su mayoría (blanco y negro), decoración de fotos de los platos que se preparan en la heladería de 120x30cm. El área total del local debe ser de aproximadamente 200m², el acceso tiene que ser cómodo para todos los clientes con facilidad de la entrada para discapacitados con rampas seguras, seguido de una barra de bebidas y la zona de cobro en un material de madera natural, la zona de las mesas tendrán mesas cuadradas de 60x60cm con una superficie de vidrio negro brillante con sus respectivas sillas en tonos cafés y

amarillos. La cocina tendrá que ser visible para los clientes mostrando así la preparación de sus platos al instante que realicen el pedido, el alto nivel de higiene en el ambiente y proceso de elaboración. Tendrá por lo menos dos baños con acceso para discapacitados brindando comodidad para todos los clientes. Habrá una zona abierta amplia para juegos infantiles y colocación de carpas para eventos institucionales. El letrero principal se colocará en la entrada del local, con una dimensión de 4X1m en material de lona y con iluminación.

Imagen # 6 : Letrero principal



Fuente: Archivos Fratello Gelato

El eslogan “Sweeten your Life”, traducido al español “endulza tu vida” colocado en varias partes de la heladería con la finalidad de incentivar en los consumidores una sensación agradable, la tendencia a sentir comodidad y felicidad al consumir los productos ofrecidos y elaborados con los mejores ingredientes cuidando la salud del consumidor.

4.1.2 Manual de Preapertura

El concepto general de la franquicia Fratello Gelato es una heladería y cafetería familiar, donde se ofrecen productos naturales y saludables realizados ese momento para su consumo, en un espacio al aire libre donde los clientes estén conectados con la naturaleza, así como un espacio para la realización de eventos familiares e institucionales, atendidos con personal cordial y capacitado siempre dispuesto a ofrecer todas la comodidades.

El negocio está enfocado a ofrecer sus servicios a un nivel socioeconómico medio a alto, ya que contará con instalaciones de alta calidad así como platos agradables a la vista y con un sabor que deleite su paladar.

El personal deberá ser capacitado (según el manual de capacitación) al menos una semana antes de la inauguración, para que pueda conocer bien los productos y los protocolos de atención al cliente. Los programas de capacitación serán intensivos, brindados por el administrador de la franquicia previamente capacitado para dictarlo.

La ubicación geográfica tendrá que ser en una zona con una población mínima de 35.000 habitantes en un radio de dos kilómetros y en una calle con alta circulación de vehículos, contando con parqueadero de al menos 4 autos.

Para el evento de inauguración, se realizará un amplio plan de comunicación local con la fecha y los productos que se ofrecerán, dando un mensaje de que “llegó lo que estabas esperando”. Se ofrecerán promociones los primeros días para que ayuden a que mas personas visiten el local, siempre contando con el stock necesario, y por último realizar actividades familiares que muestren confianza en los nuevos clientes.

Para realizar el marketing del negocio se manejará principalmente las redes sociales con la promoción de los productos, su ubicación geográfica, así como las promociones vigentes y próximos productos a ofrecer. Se contratará promoción en revistas de la ciudad de Cuenca para llegar a posibles nuevos clientes. Se brindará un servicio de calidad que permita la satisfacción de los consumidores y que recomienden visitar el local a sus conocidos. Se ofrecerán tarjetas del local con información para que lo visiten nuevamente.

4.1.3 Manual de Operaciones

Una vez que el personal esté en el local con su uniforme previamente indicado y asignado por el franquiciante y con los materiales de trabajo necesarios, siempre procurando un estado físico y psicológico adecuado, iniciará por verificar que todo esté limpio y en su lugar, así como las existencias suficientes para la normal operación del día.

El horario de atención será de lunes a jueves de 11:00 a 20:00 H y Viernes y Sábado de 10:00 a 23:00 H.

Al abrir el local se colocará música ambiental adecuada y se encenderán las máquinas que requieran precalentarse para su uso.

Cuando los clientes empiecen a llegar al local el mesero les dará la bienvenida, les invitará a sentarse en la zona de mesas de su preferencia y les brindará la carta que también sirve de individual para la mesa. En breve les recomendará los postres del día y les tomará el pedido con amabilidad brindando toda la información que se requiera así como el tiempo estimado de su entrega. Una vez tomado el pedido lo envía a la cocina para su preparación, cuando la orden esté lista la sacará a la barra para que el mesero sirva cuidadosamente a los clientes. En breve se revisará si el cliente esta satisfecho o si desea algún pedido extra atendiéndolo inmediatamente.

Cuando el cliente esté dispuesto a pagar su consumo, le tomará los datos para su factura y se realizará el cobro ya sea en efectivo o con tarjeta, se le entregará su factura y caramelos de cortesía, invitándolo a visitarnos nuevamente.

En caso que el cliente sea mal atendido de alguna manera, el mesero se disculpará por posibles errores y tratará de remediarlos inmediatamente. Si el cliente aún sigue inconforme, el chef se acercará y pedirá en nombre del local disculpas y ofrecerá algún servicio sin costo para remediar el daño y cuidar el buen nombre del local.

En el momento de cerrar y asegurar el local, se tomará nota de las compras de inventario que se deben realizar para el día siguiente, se cuadrará caja, se limpiará y ordenara todo de manera que el próximo día el local este listo para la atención. Se dejarán todos los equipos desconectados, asegurando que no ocurra ningún imprevisto durante la ausencia de los empleados.

La compra de inventarios se realizará antes de que se agoten, debiéndose notificar a tiempo al subgerente administrativo financiero.

La limpieza se realizará con frecuencia diaria por los empleados del local, haciendo énfasis en los espacios de alto riesgo como la cocina y el baño, usando los desinfectantes necesarios.

4.1.4 Control y Supervisión

Se deberá verificar de manera permanente que la heladería cumple los procedimientos establecidos, especificaciones de productos que se ofrecen, programas de promoción, abastecimiento, servicio, programas de capacitación y presupuesto general. El responsable de tal gestión será el gerente del negocio, quien garantizará su correcto funcionamiento, brindando calidad en tiempos y costos.

Se supervisará al personal periódicamente, en caso de presentar problemas de cualquier índole se buscará posibles soluciones, brindándoles ayuda pensando en su bienestar personal. El franquiciante realizará visitas sorpresa para verificar el cumplimiento de los procesos.

4.1.5 Manual de Capacitación

La capacitación se realizará mediante cinco métodos para garantizar su efectividad:

1. La instrucción durante las primeras horas laborales, impartidas por el subgerente administrativo financiero.
2. La rotación de puestos, con el fin de proporcionar a todos los empleados experiencias en varios puestos afines, mitigando el riesgo en el caso que un trabajador se ausente.
3. Conferencias trimestrales con videos, películas, audiovisuales, que ayuden a entender el correcto manejo del negocio de una manera masiva a todos los empleados.
4. Simulación de posibles situaciones en condiciones reales, para que los empleados estén preparados ante posibles problemas y sepan como solucionarlos de la mejor manera.
5. Se facilitará material de lectura, sobre cada cargo, incentivando la auto educación y generando posibles preguntas o interrogantes de parte del personal.

4.1.6 Manual Ventas y Servicio al Cliente

Teniendo en cuenta que la venta empieza mucho antes que el cliente ingrese al local esperando satisfacer sus necesidades, lo primero es cumplir con todo lo que se ofrece en la publicidad que se realiza. Se mostrará un local limpio, bien presentado, se atenderá de manera oportuna, poniendo atención en todos los detalles. El servicio será de una manera cortés, con un rol profesional, accesible y brindándoles seguridad, en caso de errores debemos actuar de manera inmediata para tratar de solucionarlos.

4.1.7 Manual Económico-Financiero

Se tendrá un marco de referencia para la gestión económica con los balances y flujos de efectivo ya que este estado financiero básico nos muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación de las franquicias de Fratello Gelato.

Luego de haber realizado el flujo de efectivo de Fratello Gelato se determinó que la empresa tiene la capacidad de generar flujos operativos que le permiten cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión, y este mismo modelo debe ser ejecutado por todos los franquiciados.

Realizar el flujo efectivo para la franquicia de Fratello Gelato ayuda al diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente, por lo que se conservara este esquema financiero en la venta de franquicias.

Se realizará un análisis posterior de las posibles desviaciones que se presenten, así como un estudio de los argumentos para la intervención de entidades de crédito si se considera necesario.

4.2 Contrato de Franquicia.

Para el contrato de la franquicia se contará con la participación de un asesor legal, así como de un consultor con conocimiento sobre franquicias, que garantizarán la correcta realización del proceso.

4.2.1 Mercadeo de Franquicias.

La franquicia se promocionará a través de internet por medio de las redes sociales como: Facebook, Twitter, Instagram, etc., para llegar a un mayor número de personas, también se utilizará medios audiovisuales como televisoras y frecuencias radiales locales para dar a conocer características del negocio.

4.2.2 Reclutamiento y Selección de los Franquiciados

Los posibles franquiciados deberán demostrar experiencia en el sector alimenticio, en el caso de que el interesado no tenga experiencia, deberá comprometerse a contratar un gerente experto. Además deberán demostrar capacidad financiera, mostrando evidencia que respalde su situación económica.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proyecto “Modelo de Expansión de Negocios por medio de Franquicias aplicado a Fratello Gelato” se planteó objetivamente para establecer la factibilidad de un modelo preestablecido y ampliamente utilizado a nivel mundial, adaptarlo a las condiciones y potencialidades del mercado local, y aplicarlo a un emprendimiento manejado adecuadamente.

Conclusiones

Se investigó y analizó el mercado local concerniente a las heladerías de amplia trayectoria de la ciudad de Cuenca, confirmando la relevancia crucial de factores como una atención al cliente de alta calidad, una ubicación estratégica acorde al target, la realización de promociones periódicas, el establecimiento del producto estrella, la procuración de una baja rotación de personal, intervención en redes sociales, establecimiento de estrategias continuas de marketing, y potencialización de las ventas en los horarios y épocas del año favorables.

La investigación en emprendimientos relativamente nuevos y en potencial riesgo de cierre en sus primeros dos años de funcionamiento reveló varios factores de riesgo comunes, entre ellos la carencia de información acerca del franquiciado, la deuda y alta inversión inicial requeridas y la incursión sin un establecimiento de márgenes de utilidad y balances que puedan generar un negocio sustentable.

El estudio de la situación externa de Fratello Gelato permite afirmar que si bien existen diversos factores que dificultan el crecimiento de las microempresas en general, que se corresponden con la recesión mundial que al momento se atraviesa, existe una posibilidad de que con el manejo adecuado de recursos y procesos, el franquiciado sea una alternativa viable.

En relación a la situación interna, Fratello Gelato se revela como un emprendimiento que gracias a su enfoque estratégico en un servicio y productos de alta calidad, equilibrados con la rentabilidad generada por el volumen de ventas y el margen de utilidad establecido de manera adecuada; permite que la franquicia sea no solamente una alternativa solvente, sino definitivamente provechosa para los posibles franquiciados. Además el manejo del establecimiento permite que el propietario

mantenga los estándares de calidad a través de su intervención directa en la elaboración de manuales y capacitación del personal.

El funcionamiento de Fratello Gelato y sus potenciales franquicias será regulado por manuales elaborados por el propietario con la intervención representativa del personal, tomando en consideración que esto constituye un proceso dialéctico para la constante mejora tanto del local actual como de los franquiciados.

Recomendaciones

- Respalda los emprendimientos de cualquier tipo por un estudio de mercado previo, con una formación que cumpla al menos los requerimientos mínimos en administración y estrategias de marketing para evitar el riesgo de cierre precoz.
- Desarrollar un adecuado manejo administrativo, así como la realización de las adaptaciones que fuesen requeridas debido a la compleja situación económica mundial que puede jugar un rol que dificulte el establecimiento y mantenimiento de la microempresa.
- Estudiar y desarrollar factores diferenciadores, y entrega de un valor agregado que sea fácilmente percibido por la clientela es fundamental pues las heladerías en la ciudad de Cuenca son percibidas como un negocio con gran potencial.
- Realizar proyectos como el presente resulta imprescindible para los emprendimientos locales, evitando riesgos y gasto innecesario de tiempo e insumos.
- Establecer a Fratello Gelato en el mercado de las franquicias a mediano plazo, impulsando así la iniciativa de nuevos emprendedores que carecen de los conocimientos requeridos para iniciar un establecimiento por sí mismos, e incluso aquellos que poseen los recursos y conocimientos necesarios, pero que aprecien el valor de las metas alcanzadas ya por el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Araujo A. Ecuador: El precio estimado del petróleo ecuatoriano cayó a USD 16,99; El Comercio 16/01/2016. Disponible en: <http://www.elcomercio.com/actualidad/precio-petroleo-ecuador-economia-barril.html>

Instituto nacional de estadística y censos. Ecuador: Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo, INEC Diciembre 2015. Disponible en : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf

Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica. Ecuador: Evolución de la Balanza Comercial, Banco Central del Ecuador Abril 2016. Disponible en: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201604.pdf>

EMBI. Ecuador: Riesgo país, Banco Central del Ecuador Abril 2016. Disponible en: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=deuda_pib

Instituto nacional de estadística y censos. Ecuador: Índice de Precios al Consumidor, INEC Diciembre 2015. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor-2015/>

Pronaca. Ecuador: Sostenibilidad 2016. Disponible en: <http://sostenibilidad.pronaca.com/corporativo/2014/filosofia/>

Alpina. Colombia: Propósito Superior 2015. Disponible en: <http://www.alpina.com.co/quienes-somos/proposito-superior/>

Juan Valdez. Colombia: Nuestra marca 2015. Disponible en:

<http://www.juanvaldezcafe.com/es-co/nuestra-marca/nuestra-marca/>

La Italiana, Ecuador: Sobre Nosotros 2016. Disponible en:

<http://www.laitaliana.com.ec/nosotros.php>

NaturAlimentos, Ecuador: Quienes Somos 2014. Disponible en:

<http://www.naturalimentos.com/index.php/quienes-somos>

Dvoskin R. Fundamentos de Marketing, pág. 425, Argentina 2004. Disponible en

<https://books.google.com.ec/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA425&dq=%22+P%22+establecidas+por+E.J.+McCarthy&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjLk9qOz4jMAhXM1B4KHeZmA0MQ6AEIHzAB#v=onepage&q=%22las%20cuatro%20P%22%20establecidas%20por%20E.J.%20McCarthy&f=false>

Calderón G. Ecuador: proyecciones y propuestas para 2016, América economía

01/01/2016. Disponible en: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/ecuador-proyecciones-y-propuestas-para-2016>

Franchising. Entrepreneur 2016. Disponible en:

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/franchising>

Douglas Harper: Franchising. Online Etymology Dictionary 2016. Disponible en:

www.etymonline.com

Learn about Franchising. Franchise.com 2016. Disponible en:

<https://www.franchise.com>

ANEXOS

ANEXO 1: Heladerías Grupo 1.

- Holanda
- Dulce y Cremoso
- Frozeto
- Monte Bianco
- Frutilados
- Dolce
- Fornace
- Sorbetto
- Mixx
- Angelus
- Helados la tienda

ANEXO 2: Heladerías Grupo 2.

- Frío Sabores
- Mooa
- Blue Berry
- Helados de paila
- Capuccino
- Hepa
- Cremolato
- Heladería Artesanal
- A y M
- Delicoco
- Heladería La República
- Iguana Heladería

Anexo # 3 : Balance General

RENE LEON
FRATELLO GELATO
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DECIEMBRE DEL 2015

1.	ACTIVO				
1.01.	ACTIVO CORRIENTE				
1.01.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO			4.846,78	5.680,81
1.01.01.01.	CAJA		346,78		
1.01.01.01.01	CAJA GENERAL	346,78			
1.01.01.02.	BANCOS		4.500,00		
1.01.01.02.01	BANCO PACIFICO	4.500,00			
1.01.02	CUENTAS POR COBRAR			780,29	
1.01.02.08.	OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADAS		540,29		
1.01.02.08.03	CUENTAS POR COBRAR TARJETAS DE CREDITO	540,29			
1.01.02.09.	ANTICIPO AL PERSONAL		240,00		
1.01.02.09.01	LAHUATTE JUAN	150,00			
1.01.02.09.02	JORGE VALLEJO	90,00			
1.01.03	INVENTARIOS			423,90	
1.03.03.	INVENTARIOS		423,90		
1.01.03.06	INVENTARIOS DE PROD. TERM.	423,90			
1.01.04	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			53,74	
1.01.04.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS		53,74		
1.04.05.02	CRÉDITO TRIBUTARIO (I. R.)	42,26			
1.04.05.03	CREDITO TRIBUTARIO IVA	11,48			
1,02	ACTIVO FIJO				16.289,46
1.02.	ACTIVO NO CORRIENTE			16.289,46	
1.02.01.	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		16.289,46		
1.02.01.05	MUEBLES Y ENSERES	4.612,44			
1.02.01.06	MAQUINARIA Y EQUIPO	11.351,89			
1.02.01.08	OTROS EQUIPOS	2.882,22			
1.02.01.12	(-) DEP ACUM PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	(2.557,09)			
	TOTAL DE ACTIVOS:				21.970,27
2.	PASIVO				
2.01.	PASIVO CORRIENTE				
2.01.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		6.209,13	6.606,74	6.606,74
2.01.03.01	PROVEEDORES LOCALES	1.709,13			
2.01.03.02	OTRAS CUENTAS POR PAGAR RELACIONADOS	4.500,00			
2.01.07.	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		139,50		
2.01.07.01	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (IVA)	139,50			
2.01.07.03.	CUENTAS POR PAGAR IESS		258,11		
2.01.07.03.01	APORTES	258,11			
	TOTAL PASIVOS:				6.606,74
3.	PATRIMONIO NETO				
3.01.	CAPITAL			15.363,53	15.363,53
3.01.01.	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		15.363,53		
3.01.01.01	CAPITAL	15.363,53			
	TOTAL PATRIMONIO:				15.363,53
	PASIVOS + PATRIMONIO:				21.970,27
					0,00

GERENTE

CONTADOR

Anexo # 4 : Estado de Resultados

RENE LEON FRATELLO GELATO ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DECIEMBRE DEL 2015			
4	VENTAS		60.764,28
4,01	VENTAS 12%	61.014,28	
4,02	(-) DESCUENTO EN VENTAS	(250,00)	
5,01	COSTO DE VENTAS		48.611,42
5.01.01	COSTO MO	18.362,51	
5.01.02	COSTO MP	27.611,43	
5.01.03	COSTOS INDIRECTOS	2.637,48	
	=UTILIDAD BRUTA		12.152,86
5,02	GASTOS ADMINISTRATIVOS		3.038,21
	MATERIALES Y SUMINISTROS	876,32	
	SERVICIOS BASICOS	1.038,21	
	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.123,68	
5,03	GASTOS DE VENTAS		4.269,23
5.03.01	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1.212,15	
5.03.02	DEPRECIACION	2.557,09	
5.03.03	SUMINISTROS DE OFICINA	109,31	
5.03.04	OTROS GASTOS DE VENTAS	390,68	
	=UTILIDAD OPERACIONAL		4.845,42

Anexo # 5 : Flujo de Caja

LEON MERCHAN RENE PATRICIO
FRATELLO GELATO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO Año 2015

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
A. INGRESOS OPERACIONALES	4.500,00	4.590,00	4.681,80	4.775,44	4.918,70	5.017,07	5.117,41	5.219,76	5.324,16	5.430,64	5.539,25	5.650,04	60.764,28
Recuperacion por ventas contado	4.500,00	4.590,00	4.681,80	4.775,44	4.918,70	5.017,07	5.117,41	5.219,76	5.324,16	5.430,64	5.539,25	5.650,04	60.764,28
OTROS INGRESOS													
B. EGRESOS OPERACIONALES	3.960,00	4.037,85	4.117,24	4.198,21	4.321,38	4.406,40	4.493,11	4.581,54	4.671,72	4.763,69	4.857,49	4.953,15	53.361,77
Costos Operacionales	3.600,00	3.672,00	3.745,44	3.820,35	3.934,96	4.013,66	4.093,93	4.175,81	4.259,33	4.344,51	4.431,40	4.520,03	48.611,42
Gastos de ventas	225,00	229,50	234,09	238,77	245,93	250,85	255,87	260,99	266,21	271,53	276,96	282,50	3.038,21
Gastos de administracion	135,00	136,35	137,71	139,09	140,48	141,89	143,31	144,74	146,19	147,65	149,12	150,62	1.712,14
C.FLUJO OPERACIONALES (A-B)	540,00	552,15	564,56	577,22	597,32	610,67	624,31	638,23	652,44	666,95	681,76	696,89	7.402,50
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	529,20	539,78	550,58	561,59	578,44	16.590,01	601,81	613,84	626,12	638,64	651,42	664,44	23.145,88
Aportes de capital						16.000,00							
Recuperacion de invers. Temporales													
Recuperacion de otros activos													
Ingresos por Impuestos	529,20	539,78	550,58	561,59	578,44	590,01	601,81	613,84	626,12	638,64	651,42	664,44	7.145,88
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	151,20	154,39	157,64	160,96	166,12	169,61	26.073,17	176,81	180,52	184,30	188,17	192,11	27.954,97
Pago Capital+Int. Banco													
Pago Capital+Int.													
Pago de impuestos	151,20	154,39	157,64	160,96	166,12	169,61	173,17	176,81	180,52	184,30	188,17	192,11	2.054,97
Adquisicion de inversiones temporales													
Adquisicion de activos fijos:													
Compra de Terreno							7.000,00						7.000,00
Obras en activos fijos							18.900,00						18.900,00
Otros egresos													
Cargos diferidos													
F. FLUJO NO OPERACIONALES (D-E)	378,00	385,40	392,94	400,64	412,32	16.420,40	-25.471,36	437,04	445,60	454,34	463,25	472,34	-4.809,10
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	918,00	937,55	957,50	977,86	1.009,64	17.031,07	-24.847,06	1.075,26	1.098,04	1.121,29	1.145,02	1.169,23	2.593,41
H. SALDO INICIAL DE CAJA	3.087,40	4.005,40	4.942,95	5.900,45	6.878,31	7.887,95	24.919,03	71,97	1.147,23	2.245,28	3.366,57	4.511,58	68.964,10
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	4.005,40	4.942,95	5.900,45	6.878,31	7.887,95	24.919,03	71,97	1.147,23	2.245,28	3.366,57	4.511,58	5.680,81	71.557,51
												5.680,81	5.680,81
												-0,00	-0,00

GERENTE

RENE PATRICIO LEON MERCHAN

LEON MERCHAN RENE PATRICIO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

FRATELLO GELATO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO Año 2016

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
A. INGRESOS OPERACIONALES	5.763,04	5.878,30	5.995,87	6.115,78	6.238,10	6.362,86	6.490,12	6.619,92	6.752,32	6.887,37	7.025,11	7.165,62	77294,41
Recuperacion por ventas contado	5.763,04	5.878,30	5.995,87	6.115,78	6.238,10	6.362,86	6.490,12	6.619,92	6.752,32	6.887,37	7.025,11	7.165,62	77294,41
OTROS INGRESOS													
B. EGRESOS OPERACIONALES	5.371,15	5.478,58	5.588,15	5.699,91	5.813,91	5.930,19	6.048,79	6.169,77	6.293,16	6.419,03	6.547,41	6.678,35	72038,39
Costos de Produccion	4.898,58	4.996,56	5.096,49	5.198,42	5.302,38	5.408,43	5.516,60	5.626,93	5.739,47	5.854,26	5.971,35	6.090,77	65700,25
Importaciones en Transito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de ventas	288,15	293,92	299,79	305,79	311,90	318,14	324,51	331,00	337,62	344,37	351,26	358,28	3864,72
Gastos de administracion	184,42	188,11	191,87	195,71	199,62	203,61	207,68	211,84	216,07	220,40	224,80	229,30	2473,42
C.FLUJO OPERACIONALES (A-B)	391,89	399,72	407,72	415,87	424,19	432,67	441,33	450,15	459,16	468,34	477,71	487,26	5256,02
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	631,65	644,28	657,17	670,31	683,72	697,39	711,34	2.725,56	740,08	754,88	769,97	785,37	10471,71
Creditos Bco. Pichincha													
Aportes futuras capitalizaciones													
Aportes de capital								2.000,00					
Recuperacion de invers. Temporales													
Recuperacion de otros activos													
Ingresos por Impuestos	631,65	644,28	657,17	670,31	683,72	697,39	711,34	725,56	740,08	754,88	769,97	785,37	8471,71
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	164,59	167,88	171,24	174,67	178,16	181,72	185,36	189,06	1.692,85	196,70	2.017,64	204,65	5724,53
Pago Capital+Int. Banco	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Capital+Int.													
Pago de impuestos	164,59	167,88	171,24	174,67	178,16	181,72	185,36	189,06	192,85	196,70	200,64	204,65	2207,53
Adquisicion de inversiones temporales													
Adquisicion de activos fijos:											1.467,00		
Otros egresos						200,00					350,00		550,00
Cargos diferidos									1.500,00				
F. FLUJO NO OPERACIONALES (D-E)	467,06	476,40	485,92	495,64	505,56	315,67	525,98	2.536,50	-952,77	558,17	-1.247,66	580,72	4747,19
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	858,94	876,12	893,64	911,52	929,75	748,34	967,31	2.986,65	-493,61	1.026,52	-769,95	1.067,99	10003,21
H. SALDO INICIAL DE CAJA	5.680,81	6.539,75	7.415,87	8.309,51	9.221,03	10.150,78	10.899,12	11.866,43	14.853,08	14.359,47	15.385,98	14.616,03	129297,85
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	6.539,75	7.415,87	8.309,51	9.221,03	10.150,78	10.899,12	11.866,43	14.853,08	14.359,47	15.385,98	14.616,03	15.684,01	139301,06

GERENTE

RENE PATRICIO LEON MERCHAN

LEON MERCHAN RENE PATRICIO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

FRATELLO GELATO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO Año 2017

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
A. INGRESOS OPERACIONALES	7.420,71	7.684,89	7.958,47	8.241,79	8.535,20	8.839,05	9.153,72	9.479,60	9.817,07	10.166,56	10.528,49	10.903,30	108.728,86
Recuperacion por ventas contado	7.420,71	7.684,89	7.958,47	8.241,79	8.535,20	8.839,05	9.153,72	9.479,60	9.817,07	10.166,56	10.528,49	10.903,30	108.728,86
Recuperacion por ventas credito													-
OTROS INGRESOS													-
B. EGRESOS OPERACIONALES	6.831,14	7.074,32	7.326,17	7.586,98	7.857,08	8.136,79	8.426,46	8.726,44	9.037,10	9.358,82	9.692,00	10.037,03	100.090,35
Costos de Produccion	6.307,60	6.532,16	6.764,70	7.005,52	7.254,92	7.513,20	7.780,67	8.057,66	8.344,51	8.641,57	8.949,21	9.267,81	92.419,53
Importaciones en Transitó	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de ventas	315,38	326,61	338,24	350,28	362,75	375,66	389,03	402,88	417,23	432,08	447,46	463,39	4.620,98
Gastos de administracion	208,15	215,56	223,24	231,18	239,41	247,94	256,76	265,90	275,37	285,17	295,32	305,84	3.049,84
C.FLUJO OPERACIONALES (A-B)	589,58	610,56	632,30	654,81	678,12	702,26	727,26	753,15	779,97	807,73	836,49	866,27	8.638,51
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	803,34	831,94	861,56	892,23	923,99	956,89	990,95	1.026,23	1.062,76	1.100,60	1.139,78	1.180,36	11.770,62
Creditos Bco. Pichincha													-
Aportes futuras capitalizaciones													-
Aportes de capital													-
Recuperacion de invers. Temporales													-
Recuperacion de otros activos													-
Ingresos por Impuestos	803,34	831,94	861,56	892,23	923,99	956,89	990,95	1.026,23	1.062,76	1.100,60	1.139,78	1.180,36	11.770,62
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	206,99	214,36	221,99	229,90	238,08	6.996,56	255,33	264,42	1.923,84	283,59	691,68	304,14	11.830,88
Pago Capital+Int. Banco	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pago Capital+Int.													-
Pago de impuestos	206,99	214,36	221,99	229,90	238,08	246,56	255,33	264,42	273,84	283,59	293,68	304,14	3.032,88
Adquisicion de inversiones temporales													-
Adquisicion de activos fijos:													-
Contrucciones en proceso						6.500,00							6.500,00
Inversion de activos fijos									1.650,00				1.650,00
Otros egresos											398,00		398,00
Cargos diferidos						250,00							250,00
F. FLUJO NO OPERACIONALES (D-E)	596,35	617,58	639,56	662,33	685,91	-6.039,67	735,62	761,81	-861,07	817,01	448,10	876,22	(60,26)
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	1.185,92	1.228,14	1.271,86	1.317,14	1.364,03	-5.337,41	1.462,88	1.514,96	-81,11	1.624,74	1.284,59	1.742,49	8.578,25
H. SALDO INICIAL DE CAJA	15.684,01	16.869,94	18.098,08	19.369,95	20.687,09	22.051,12	16.713,71	18.176,60	19.691,56	19.610,45	21.235,19	22.519,78	230.707,47
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	16.869,94	18.098,08	19.369,95	20.687,09	22.051,12	16.713,71	18.176,60	19.691,56	19.610,45	21.235,19	22.519,78	24.262,26	239.285,72

GERENTE

RENE PATRICIO LEON MERCHAN

LEON MERCHAN RENE PATRICIO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

FRATELLO GELATO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO Año 2018

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
A. INGRESOS OPERACIONALES	9.639,45	10.025,02	10.426,02	10.843,06	11.276,79	11.727,86	12.196,97	12.684,85	13.192,25	13.719,94	14.268,73	14.839,48	144.840,43
Recuperacion por ventas contado	9.639,45	10.025,02	10.426,02	10.843,06	11.276,79	11.727,86	12.196,97	12.684,85	13.192,25	13.719,94	14.268,73	14.839,48	144.840,43
Recuperacion por ventas credito													
OTROS INGRESOS													
B. EGRESOS OPERACIONALES	8.587,28	8.930,77	9.288,00	9.659,52	10.045,90	10.447,74	10.865,65	11.300,28	11.752,29	12.222,38	12.711,27	13.219,72	129.030,81
Costos de Produccion	7.904,35	8.220,52	8.549,34	8.891,31	9.246,97	9.616,84	10.001,52	10.401,58	10.817,64	11.250,35	11.700,36	12.168,38	118.769,15
Importaciones en Transitro	-												
Gastos de ventas	418,93	435,69	453,12	471,24	490,09	509,69	530,08	551,28	573,34	596,27	620,12	644,92	6.294,77
Gastos de administracion	264,01	274,57	285,55	296,97	308,85	321,20	334,05	347,41	361,31	375,76	390,79	406,42	3.966,89
C.FLUJO OPERACIONALES (A-B)	1.052,16	1.094,25	1.138,02	1.183,54	1.230,88	1.280,12	1.331,32	1.384,58	1.439,96	1.497,56	1.557,46	1.619,76	15.809,62
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	1.009,86	1.050,26	1.092,27	1.135,96	1.181,40	1.228,65	1.277,80	1.328,91	1.382,07	1.437,35	1.494,85	1.554,64	15.174,02
Creditos Bco. Pichincha													
Aportes futuras capitalizaciones													
Aportes de capital													
Recuperacion de invers. Temporales													
Recuperacion de otros activos													
Ingresos por Impuestos	1.009,86	1.050,26	1.092,27	1.135,96	1.181,40	1.228,65	1.277,80	1.328,91	1.382,07	1.437,35	1.494,85	1.554,64	15.174,02
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	296,99	308,87	321,23	334,08	347,44	361,34	375,79	390,82	406,46	422,71	439,62	457,21	4.462,57
Pago Capital+Int. Banco													
Pago Capital+Int.													
Pago de impuestos	296,99	308,87	321,23	334,08	347,44	361,34	375,79	390,82	406,46	422,71	439,62	457,21	4.462,57
Adquisicion de inversiones temporales													
Adquisicion de activos fijos:													
Contruccion en proceso													
Inversion de activos fijos													
Otros egresos													
Cargos diferidos						280,00					1.089,00		1.089,00
F. FLUJO NO OPERACIONALES (D-E)	712,87	741,39	771,04	801,88	833,96	587,32	902,01	938,09	975,61	1.014,64	-33,78	1.097,43	9.342,45
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	1.765,04	1.835,64	1.909,06	1.985,42	2.064,84	1.867,44	2.233,33	2.322,67	2.415,57	2.512,20	1.523,68	2.717,19	25.152,08
H. SALDO INICIAL DE CAJA	-	1.765,04	3.600,67	5.509,73	7.495,16	9.560,00	11.427,44	13.660,77	15.983,43	18.399,01	20.911,20	22.434,89	130.747,34
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	1.765,04	3.600,67	5.509,73	7.495,16	9.560,00	11.427,44	13.660,77	15.983,43	18.399,01	20.911,20	22.434,89	25.152,08	155.899,41

GERENTE

RENE PATRICIO LEON MERCHAN

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 22 de diciembre de 2015, conoció la petición del(a)(os)(as) estudiante(s) **LEON MERCHAN RENE PATRICIO** con código(s) 45912 registrado(s)(as) en la Unidad de Titulación Especial, quien(es) denuncia(n) su trabajo de titulación denominado: **“MODELO DE EXPANSIÓN DE NEGOCIO POR MEDIO DE FRANQUICIAS, APLICADO A FRATELLO GELATO”** y presentado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial. -El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director(a) al(a) Ing. Verónica Rosales Moscoso y como miembro del Tribunal Examinador al(a) Ing. Marco Piedra Aguilera. De acuerdo al cronograma de la Unidad de Titulación, el(a)(as)(os) peticionario(s)(a)(as) para desarrollar y presentar su trabajo de titulación tiene(n) un plazo hasta el 15 de abril de 2016, debiendo realizar dos sustentaciones parciales del trabajo en las semanas del 18 al 22 de enero y del 14 al 18 de marzo de 2016 en su orden.

Cuenca, 23 de diciembre de 2015

Dra. Jenny Ríos Coello
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**

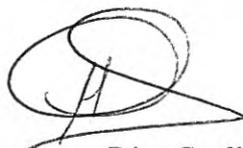
rcr.-



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "*Modelo de expansión de negocio por medio de franquicias aplicado a Fratello Gelato*", presentado por el(a)(os) estudiante(s) LEON MERCHAN RENE PATRICIO, con código 45912, previa a la obtención del grado de Ingeniero(s)(a)(as) Comercial(es), para el **Miércoles, 09 de diciembre de 2015, a las 10:30.**

Cuenca, 30 de noviembre de 2015

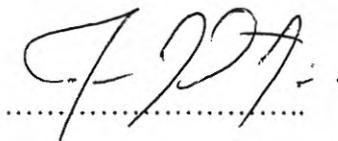


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Verónica Rosales Moscoso



Ing. Marco Piedra Aguilera





JHR ADu



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: LEON MERCHAN RENE PATRICIO

Código: 45912

1.2 Director sugerido: Ing. Verónica Rosales Moscoso

1.3 Codirector (opcional): _____

1.4 Tribunal: Ing. Marco Piedra Aguilera

1.5 Título propuesto: "Modelo de expansión de negocio por medio de franquicias aplicado a Fratello Gelato"

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Aclaración en el objetivo general

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Verónica Rosales.

1.6.4 No aceptado

• Justificación:

Tribunal

.....
Ing. Verónica Rosales Moscoso

.....
Ing. Marco Piedra Aguilera

.....
Sr. René Patricio León Merchán

.....
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Miércoles, 09 de diciembre de 2015, a las 10:30.

**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN****1.1 Nombre del estudiante:** LEON MERCHAN RENE PATRICIO**Código** 45912**1.2 Director sugerido:** Ing. Verónica Rosales Moscoso**1.3 Codirector (opcional):****1.4 Título propuesto:** Modelo de expansión de negocio por medio de franquicias aplicado a Fratello Gelato**1.5 Revisores (tribunal):** Ing. Marco Piedra Aguilera**1.6 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto	/			
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?				
11. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			



14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			



(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

.....
Ing. Verónica Rosales Moscoso

.....
Ing. Marco Piedra Aguilera



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de trabajo de titulación

Título: Modelo de expansión de negocio por medio de franquicias, aplicado a

Fratello Gelato

Nombre del estudiante: René Patricio León Merchán

Directora sugerida: Ing. María Verónica Rosales Moscoso

Cuenca – Ecuador

2015

1. Nombre de la estudiante: René Patricio León Merchán

1.1.1 Código: 45912

1.1.2 Contacto:

Teléfono convencional: 2811551

Teléfono celular: 0995756158

Correo Electrónico: rplm_90@hotmail.com

1.2 Director sugerido: Rosales Moscoso, María Verónica, Ingeniera Comercial

1.2.1 Contacto:

Teléfono convencional: 074089596

Teléfono celular: 0998438640

Correo Electrónico: vrosales@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera: Emprendimiento, Formulación y Gestión de proyectos

1.7.1 Código UNESCO: 5311.06

1.7.2 Tipo de trabajo:

A. Modelos de Negocios

B. Investigación formativa

1.8 Área de estudio: Mercadotecnia

1.9 Título propuesto: Modelo de expansión de negocio por medio de franquicias, aplicado a Fratello Gelato

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto: Nuevo



2. Contenido

2.1 Motivación de la investigación:

La falta de conocimiento de los motivos del cierre temprano de negocios de heladerías en la ciudad de Cuenca, así como la necesidad de buscar métodos de expansión comerciales nos llevan a la necesidad de realizar una propuesta a través de franquicias y así introducir al negocio Fratello Gelato en éste mercado mas seguro para los nuevos emprendedores.

2.2 Problemática:

Una forma de emprendimiento en la sociedad actual es incursionar en la formación de nuevos negocios, básicamente para obtener rentabilidad mediante la producción de bienes o servicios para la comunidad, usando recursos naturales e incrementando gradualmente conocimientos y talento humano.

Pero no siempre un negocio nuevo es exitoso, toma una gran cantidad de tiempo, conocimiento y esfuerzo para lograrlo.

Por lo que se ve la necesidad de tomar otras opciones de crecimiento comercial, como la creación de franquicias locales en la ciudad de Cuenca, usando conocimientos pre-existentes, técnicas y habilidades de experiencias exitosas que posean un valor agregado, aprovechando marcas pre-existentes que puedan ser replicadas dinamizando la actividad productiva y por lo tanto incrementando el empleo como los resultados de los sectores empresariales.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Cuales son las causas del cierre temprano de las heladerías en la ciudad de cuenca?

¿En el mercado de cuenca existen interesados en franquiciar empresas como Fratello Gelato?

¿Es factible franquiciar al negocio Fratello Gelato?

2.4 Resumen:

En esta propuesta de modelo para franquiciar un negocio, se utilizará teorías sobre la implementación de este tipo de expansión comercial y permitirá ver la viabilidad del proyecto en el negocio Fratello Gelato que actualmente no posee la información necesaria para poder entrar en el campo de las franquicias, así como proponer este método para mitigar riesgos para nuevos emprendedores en la creación de negocios con una estructura necesaria y viable para obtener resultados satisfactorios.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

Para comenzar esta investigación podemos primeramente definiendo el término emprendimiento, que para la Real Academia Española (22ª edición) es “acometer y comenzar una obra, un negocio, especialmente si encierran dificultad o peligro”, idea que día a día se hace mas fuerte en nuestra sociedad ya que supone un esfuerzo personal para poder salir adelante como individuos y como una sociedad que progresa. Ser un emprendedor propone una forma de vida que implica riesgos para lo que es necesario estar comunicado constantemente con nuestro entorno, mirando nuevas oportunidades o necesidades del mercado para poder aprovecharlas. Según Narotzky (2007), no todos los emprendedores están en las mismas condiciones que otros, ya que existen variables como el nivel de ingresos del mercado, los suministros disponibles, el tiempo del que se disponga para el proyecto, etc., son factores sociales y económicos que determinan también el éxito o fracaso del emprendedor.

Desde una revisión más social, el emprendedor es “la persona que crea y desarrolla un nuevo negocio de cualquier tipo” Baumol, (1993): Estos no siempre tienen una visión clara de los objetivos del emprendimiento, lo que puede acarrear el fracaso del negocio, para mitigar de alguna manera este riesgo existen formas de crecimiento comercial mas desarrollado, como son las franquicias.

Para implementar un negocio nuevo en la ciudad, se debe conocer de manera clara el panorama en el cual va a desarrollarse la idea, por lo que para obtener esta información debemos realizar una investigación de mercados, Malhotra, Martínez, & Rosales, (2004), expresan que, la naturaleza de una investigación de mercados es mostrar información sobre clientes, competidores y otras fuerzas del mercado ya sean externos e internos así como los cambios en el entorno, brindando información oportuna para su uso.

Como se menciono anteriormente las franquicias representan un modelo de negocio mas desarrollado y fuerte para su ejecución, según Bessis, (1990), “es un privilegio otorgado”, ya que concede los derechos del uso de la marca, incluyendo los parámetros a seguir así como manuales para su implementación, la definición que comparte el código deontológico Europeo de la Franquicia, dice “La franquicia es un sistema de comercialización de productos, y/o servicios, y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, en la cual el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho, impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto de franquiciador. El derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

contribución financiera directa o indirecta a utilizar el distintivo y/o marca de productos y/o servicios, el saber hacer y además derechos de propiedad intelectual, sostenido por la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de franquicia escrito, pactado por las partes, a tal efecto.” (E.F.F., 2002, p.26).

Por lo que es un sistema de cooperación, que puede ser usado ya sea para expandir un negocio y a la vez para mitigar riesgos, con las obligaciones y derechos que esta conlleva, compartiendo los conocimientos así como los métodos a seguir, ya desarrollados del negocio, para los nuevos empresarios que deseen adquirir una franquicia en las diferentes condiciones del mercado.

2.6 Hipótesis: No aplica.

2.7 Objetivo general:

Diseñar una propuesta de expansión de mercado, realizando un modelo para la creación de la franquicia para la heladería Fratello Gelato en Cuenca.

2.8 Objetivos específicos:

Analizar el mercado de las heladerías en la ciudad de Cuenca, las que cierran en los 2 primeros años de su creación, las causas y los efectos que tienen en las familias y la sociedad.

Analizar la situación externa e interna de Fratello Gelato.

Verificar la factibilidad de franquiciar el negocio.

Realizar el plan de diseño y realización del proyecto.

2.9 Metodología:

Tipo y enfoque de la investigación:

Se realizara una investigación de campo con la finalidad de obtener datos primarios para comprender la situación del mercado de las heladerías y obtener los datos necesarios para ser analizados.

Se realizara una investigación descriptiva, mediante un muestreo por conveniencia a través de encuestas para determinar las principales causas del cierre de las empresas en esta área y posibles acciones preventivas.

Así como una investigación cualitativa, con posibles compradores de la franquicia, para ver los principales motivos de su compra y cuales piensan que son las ventajas y desventajas.

Se tabularan los datos a través del programa spss.

2.10 Alcances y resultados esperados:

Se espera conocer de manera clara el mercado de las heladerías en la ciudad de Cuenca, así como las características más relevantes de este.

Las causas y efectos que acarrearán el cierre de estas empresas.

Conocer de manera precisa el negocio a franquiciar, su organización y elementos.

Identificar las necesidades de los posibles clientes compradores de la franquicia y que estrategias utilizar dentro del modelo para concretar la negociación.

Obtener el modelo de franquicia para Fratello Gelato

2.11 Supuestos y riesgos:

Que las empresas a ser encuestadas no tengan predisposición a responder las encuestas.

Que dentro de la investigación de la empresa Fratello Gelato no aplique el modelo de Franquicia.

No conseguir interesados en franquiciar la marca.

2.12 Presupuesto:

Ítem	Rubro	Costo	Justificación
1	Útiles de oficina	\$ 120	Para realizar las encuestas
2	Copias	\$ 20	Archivo
3	Internet	\$ 90	investigación
4	Movilización	\$ 50	Visitas a organismos
5	Llamadas	\$ 35	Para organizar citas
6	Impresiones	\$ 100	Documentos
7	Varios \$ 30		Varios
	Total	\$ 445	

2.13 Financiamiento: Financiamiento propio

2.14 Esquema tentativo:

Introducción: Datos de la empresa

CAPITULO I: INVESTIGACION DE MERCADOS

1.1 Definición de objetivos de investigación

1.1.1 Diseño de la investigación

1.2 Desarrollo de la investigación de mercados

1.2.1 Encuestas

1.3 Interpretación de resultados

CAPITULO II: ANALISIS DE LA SITUACION EXTERNA E INTERNA DE FRATELLO GELATO Y VERIFICACION DE LA FACTIBILIDAD

2.1 Análisis externo

2.1.1 Económico

2.1.2 Político

2.1.3 Legal

2.1.4 Social

2.1.5 Ambiental

2.2 Análisis interno

2.2.1 Competencia

2.2.2 Precio

2.2.3 Clientes

2.2.4 Proveedores

2.2.5 producto

2.3 Análisis FODA

CAPITULO III: VERIFICACION DE FACTIBILIDAD

3.1 Análisis de Viabilidad de Franquicia.

3.2 Planificación Estratégica.

CAPITULO IV: LA FRANQUICIA FRATELLO GELATO

4.1 Elaboración de Manuales de Franquicia.

4.1.1 Imagen Corporativa

4.1.2 Manual de Preapertura

4.1.3 Manual de Operaciones

4.1.4 Control y Supervisión

4.1.5 Manual de Capacitación

4.1.6 Manual Ventas y Servicio al Cliente

4.1.7 Manual Económico-Financiero

4.2 Contrato de Franquicia.

4.2.1 Mercadeo de Franquicias.

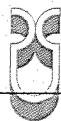
4.2.2 Reclutamiento y Selección de los Franquiciados.

4.3 Investigación, Desarrollo y Asistencia Técnica Continua.

Conclusiones y Recomendaciones

2.15 Cronograma

Objetivo Especifico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo en semanas
1. Analizar el mercado de las heladerías en la ciudad de cuenca	1.1 Definición de objetivos de investigación	Objetivos de la investigación	1
	1.2 Desarrollo de la investigación de mercados	Datos de la investigación para interpretar	1
	1.3 Interpretación de resultados	Conclusiones de la investigación	1
2. Analizar la situación externa e interna de Fratello Gelato	2.1 Análisis externo	Conocer el campo económico, político, legal y social que afecta a la empresa.	1
	2.2 Análisis interno	Conocer aspectos internos de la empresa	1
	2.3 Análisis FODA	Conocer el FODA de la empresa para mejorar.	2
3. Verificar la factibilidad de franquiciar el negocio.	3.1 Análisis de Viabilidad de Franquicia.	Saber si se podría franquiciar el negocio.	1
	3.2 Planificación Estratégica.	Realizar una propuesta estratégica.	2
4. Realizar el plan de diseño y realización del proyecto	4.1 Elaboración de Manuales de Franquicia.	Obtener manuales óptimos para su uso.	2



	4.2 Contrato de Franquicia.	Tener una base legal para la franquicia.	1
	4.3 Investigación, Desarrollo y Asistencia Técnica Continua.	Tener un plan de mejora e innovación.	1
		Total	14

2.16 Referencias

Referencias Bibliográficas

Gómez, P. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto.

Narotzky, S. (2007). El lado oculto del consumo. Cuadernos de antropología social, (26), 21-39.

Baumol, W. J. (1993). Entrepreneurship, management, and the structure of payoffs.

Malhotra, N. K., Martínez, J. F. J. D., & Rosales, M. E. T. (2004). Investigación de mercados. Pearson Educación.

González, G. J. B. (2002). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. ESIC Editorial.

Olaya, A. F. Q. (2012). Contrato de franquicia: propuesta de regulación en la comunidad andina. Revista de Derecho Privado, (48), 1-31.

Fratello (2015). Plan Operativo Anual. Cuenca.

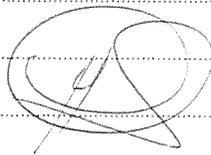
2.17 Anexos

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, el Señor **LEON MERCHAN RENE PATRICIO**, con código **45912**, luego de
aprobar todas las asignaturas del pensum de la Carrera de Administración de Empresas,
egresó de la Facultad el 14 de Febrero de 2015.

Cuenca, 03 de Diciembre de 2015



Derecho No.0132071

mjmr.-

Cuenca, 07 de Diciembre del 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vázquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Universidad del Azuay

Su despacho:

Por medio de la presente, me dirijo a Usted para comunicarle que acepto la sugerencia de ser tutor para la elaboración del trabajo previo a la titulación de Ingeniero Comercial del señor René Patricio León Merchán con código 45912 , el cual tiene como título tentativo: MODELO DE EXPANSIÓN DE NEGOCIO POR MEDIO DE FRANQUICIAS, APLICADO A FRATELLO GELATO. El cual se llevara a cabo los días jueves a las 10:00am.

Atentamente;



Ing. Verónica Rosales Moscoso MBA.

Docente

Cuenca, 07 de Diciembre del 2015

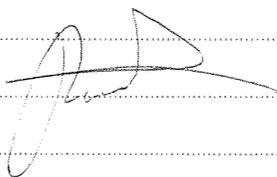
Ingeniero
Xavier Ortega Vázquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Universidad del Azuay

De mi consideración:

Estimado señor decano, yo, René Patricio León Merchán con CI No 0106069214 y código 45912, estudiante egresado de la carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedida mente a Usted autorice el diseño de tesis previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial. El tema de la tesis es: MODELO DE EXPANSIÓN DE NEGOCIO POR MEDIO DE FRANQUICIAS, APLICADO A FRATELLO GELATO.

Por la favorable acogida que brinde usted a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente;



Nombre: René Patricio León Merchán

Estudiante egresado de la Facultad de Ciencias de la Administración.
Carrera de Administración de Empresas.
Universidad del Azuay.

Cuenca, 10 de diciembre de 2015

Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Ciudad

De mi consideración,

Por medio del presente, informo a Usted que se ha realizado la modificación propuesta al protocolo de titulación presentado por el señor René Patricio León Merchán, estudiante de la carrera de Administración de Empresas. El mismo que queda con su *objetivo general* de la siguiente manera: "Diseñar una propuesta de expansión de mercado, realizando un modelo para la creación de la franquicia para la heladería Fratello Gelato en Cuenca". Anteriormente constaba como: "Diseñar una propuesta de expansión de mercado, realizando un modelo para la creación de la franquicia para la heladería Fratello Gelato".

Particular que pongo a su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente;



Ing. Verónica Rosales Moscoso MBA.

Docente.