

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciada  
en Administración de Empresas*

**ANÁLISIS DE CASO:**

**“LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO  
DE LA EMPRESA TUTTO FREDDO S.A. DE LA CIUDAD DE  
CUENCA”**

**AUTORA:**

MARITZA JIMENA AUCAPIÑA MAZA

**TUTORA:**

ING. ANA JULIA VEGA LUNA

CUENCA - ECUADOR

2021

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Maritza Jimena Aucapiña Maza, con documento de identificación N° 0150105807, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: **“LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA TUTTO FREDDO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Administración de Empresas*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, septiembre de 2021.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Maritza A.", with a large, stylized flourish extending to the right.

Maritza Jimena Aucapiña Maza

C.I. 0150105807

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA TUTTO FREDDO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**, realizado por Maritza Jimena Aucapiña Maza, obteniendo el *Análisis de Caso*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, septiembre de 2021.



Ing. Ana Julia Vega Luna

C.I. 0102135480

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Maritza Jimena Aucapiña Maza con documento de identificación N° 0150105807, autora del trabajo de titulación: **“LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA TUTTO FREDDO S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA”**, certifico que el total contenido del *Análisis de Caso*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, septiembre de 2021.



Maritza Jimena Aucapiña Maza

C.I. 0150105807

## **Dedicatoria**

En primer lugar, este trabajo de titulación va dedicado a Dios por darme vida, salud, sabiduría y fortaleza para lograr cumplir con mis objetivos propuestos a lo largo de la carrera estudiantil.

A mis padres María Maza y Manuel Aucapiña quienes fueron el pilar fundamental desde el inicio hasta el final, gracias a su amor, apoyo incondicional, sus enseñanzas, fuerza y trabajo en cada momento, sobre todo el haber impulsado en mi el deseo de superación y el anhelo del triunfo en mi vida.

A toda mi familia por su comprensión, motivación y el haber creado en mí, una persona responsable y honesta. Esto no hubiera sido posible sin su apoyo absoluto, culmino una etapa más en mi vida y esto es gracias a ustedes.

Maritza Jimena Aucapiña Maza

## **Agradecimiento**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por brindarme salud y vida en este transcurso de mi vida, de igual manera mis más sinceros agradecimientos a todo el personal docente de la carrera de administración de empresas de la universidad politécnica salesiana, quien mediante la transmisión de sus conocimientos ha contribuido en mi formación académica.

Agradezco a la Ing. Ana Julia Vega Luna por su apoyo incondicional en la realización de este Análisis de Caso gracias a su motivación, asistencia, asesoramiento, contribución y la perseverancia para la elaboración y culminación de mi trabajo de titulación.

De manera muy especial agradezco a la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. por brindarme la oportunidad, apoyo e información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Maritza Jimena Aucapiña Maza

## **Resumen**

El siguiente Análisis de Caso consiste en analizar la franquicia como estrategia de crecimiento de la empresa Tutto Freddo S.A de la ciudad de Cuenca.

Cuyo propósito es dar a conocer el aporte que la franquicia ha tenido en la empresa, a través de un análisis profundo y específico de las fluctuaciones en los balances financieros y las modificaciones en la estructura administrativa de la empresa. En este tipo de análisis la metodología que se aplicó en la primera etapa de la fundamentación teórica fue el método analítico-sintético, la misma que contribuyó a la comprensión y contextualización científica del tema de estudio. Posterior a ello, mediante el enfoque de investigación cuantitativo y cualitativo se analizó la situación actual e histórica de la empresa, utilizando técnicas como las entrevistas en profundidad a los ejecutivos de la empresa, con la finalidad de obtener información privilegiada y auténtica sobre: el proceso para la toma de decisiones, estrategias de crecimiento, sus motivaciones, dificultades y logros. Finalmente, para la presentación de hallazgos se utilizó el método inductivo – deductivo apoyado en la técnica de observación, que permite establecer conclusiones generales de la investigación en base a los resultados obtenidos.

Con el propósito de evaluar el impacto de la implementación de la franquicia como estrategia de crecimiento en la empresa, se realizó un análisis minucioso del proceso administrativo-financiero y operativo necesario para su implementación en este modelo de negocio.

## Índice General

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	2
CERTIFICACIÓN.....	3
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	4
Dedicatoria.....	5
Agradecimiento .....	6
Resumen .....	7
Capítulo I.....	13
Problema.....	13
Delimitación .....	14
Temporal.....	14
Espacial.....	14
Académica .....	15
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos .....	15
Capítulo II.....	15
Fundamentación teórica.....	15
Empresa .....	15
Funciones básicas de una empresa .....	15
Clasificación .....	16
Planeación estratégica.....	18
Misión.....	18
Visión .....	18
Políticas .....	18
Valores.....	18
Objetivos estratégicos.....	19
Estrategia .....	19



Tipos de estrategia .....	19
Estrategias genéricas.....	19
Estrategias de integración.....	19
Estrategia intensiva.....	20
Estrategia de diversificación.....	20
Estrategias defensivas.....	20
Estrategia ofensiva.....	20
Estrategia de crecimiento.....	20
Estrategia de internalización.....	20
Franquicia .....	21
Tipos de franquicia .....	21
Ventajas y Desventajas de la franquicia .....	22
Elementos esenciales de la franquicia .....	24
Obligaciones del franquiciante .....	24
Obligaciones y requisitos del franquiciado .....	25
Contrato de franquicia .....	25
¿Como franquiciar? .....	26
La franquicia como estrategia de crecimiento en el mercado .....	26
Franquicias de éxito o fracaso .....	27
Herramientas estratégicas de análisis de las franquicias .....	28
Análisis del entorno .....	28
Análisis interno.....	28
Análisis PESTEL.....	28
Análisis FODA .....	29
5 fuerzas de Porter .....	29
Diamante de Porter .....	31
Cadena de valor .....	31
Marco legal.....	32
Análisis de los estados financieros .....	32
Análisis vertical .....	32
Análisis horizontal.....	32
Indicadores financieros.....	33

Liquidez corriente.....	33
Prueba ácida.....	33
Indicadores de solvencia.....	33
Endeudamiento del activo .....	34
Apalancamiento.....	34
Indicadores de rentabilidad.....	34
Rentabilidad o rendimiento sobre las ventas .....	34
Rentabilidad o rendimiento de los activos ROA .....	35
Rentabilidad o rendimiento sobre el capital contable ROE.....	35
Capítulo III .....	35
Metodología.....	35
Métodos utilizados.....	36
Técnicas e instrumentos utilizados .....	36
Capítulo IV .....	37
Análisis de Resultados.....	37
Análisis de la situación financiera de la empresa .....	37
Análisis de ventas .....	38
Análisis de las variaciones de utilidades .....	38
Análisis de los indicadores financieros. ....	39
Capítulo V .....	40
Presentación de Hallazgos .....	40
Antecedentes históricos de Heladerías Tutto Freddo S.A. ....	40
Fase filosófica.....	41
Objetivos.....	41
Estructura organizacional de la empresa .....	41
Análisis PESTEL.....	42
Entorno Político.....	42
Entorno Económico .....	43
Entorno Social .....	43

Entorno Tecnológico .....	43
Entorno Ecológico .....	44
Entorno Legal .....	44
Análisis FODA .....	44
Análisis de la Matriz E.F.I.....	45
Análisis de la matriz E.F.E .....	47
Las 5 fuerzas de Porter .....	48
Poder de negociación de los clientes .....	48
Poder de negociación de los proveedores.....	48
Amenaza nuevos Entrantes.....	49
Rivalidad entre competidores .....	49
Amenaza de productos sustitutos .....	49
Cadena de valor .....	49
Diamante de Porter .....	50
Condiciones de los factores .....	50
Condiciones de la demanda .....	50
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	52
Industrias conexas y de apoyo .....	52
El sector ecuatoriano de franquicias .....	52
Marco legal de la franquicia en el Ecuador .....	53
Revolución de la franquicia de Heladerías Tutto Freddo .....	54
Análisis histórico de la primera franquicia de Heladerías Tutto Freddo S.A.....	55
Portafolio de productos a franquiciar .....	57
Línea de helados .....	57
Locales de franquicia a nivel nacional .....	58
Locales de franquicia a nivel local .....	60
Entrevista a locales franquiciados .....	60
Pasos para adquirir una franquicia.....	62
Forma de pago por la adquisición de franquicia.....	64

Formato del contrato de la franquicia.....	64
Términos del cierre del contrato.....	66
Situación actual de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. ....	66
Conclusiones.....	68
Bibliografía.....	69
Anexos.....	71

## **Capítulo I**

### **Problema**

Heladerías TUTTO FREDDO S.A., es una empresa ecuatoriana que empezó sus operaciones en la ciudad de Cuenca en el año 2000, el crecimiento y la aceptación en el mercado del helado fue de manera extraordinaria por su fabricación, innovación, y la amplia variedad de sabores e insumos que brinda una excelente calidad del producto a sus consumidores finales. La empresa inició con la apertura del negocio en el sector San Blas de la ciudad de Cuenca, aproximadamente existía 2 locales propios, cuya actividad primordial es la fabricación y venta de heladería/pastelería con productos e insumos 100% ecuatorianos, igual forma con la importación de productos desde Italia, ya que Tutto Freddo cuenta con un convenio con la empresa Aroma Italia, la cual brinda todos los implementos necesarios y asesoramiento en el proceso de fabricación del helado. El éxito que tuvo en el mercado fue extraordinario debido a la gran acogida que tuvo el producto. Poco a poco, en el año 2006 se pudo observar un alto nivel de endeudamiento por el incremento en costos, gastos administrativos, gastos financieros y la disminución en ventas, debido a la adquisición de maquinarias y equipos que realizó la empresa para abrir nuevos locales, se muestra en el estado de resultados integral un decrecimiento del 9,6% en ventas generando una pérdida de -0,3% en utilidad neta.

Pero, a partir del año 2007 la empresa vio la necesidad de expandir su negocio y cubrir nuevos nichos de mercado en diferentes ciudades del Ecuador como: Esmeraldas, Gualaquiza, Guayaquil, Latacunga, Loja, Macas, Machala, Quito, Portoviejo etc., es ahí donde la empresa decidió implementar una estrategia de crecimiento mediante la franquicia que se trata de un acuerdo comercial en el que la empresa para este efecto, llamada “franquiciante” a cambio de una remuneración económica, otorga a la otra parte denominado el “franquiciado”, la marca, el modelo de negocio, derechos de propiedad intelectual, el know-how y la técnica empresarial.

Desde entonces, representó un alto crecimiento del 13,2% en las ventas por franquicias, mientras que los costos y gastos disminuyeron, debido al cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo en consecuencia, de ello se observó una utilidad neta del 1,0% a diferencia del año 2006 que existía pérdida, ganando una mayor participación ecuatoriano frente a su competencia obteniendo una rentabilidad sobre activo del 1,6% en este mismo período.

Actualmente en el año 2020 la empresa cuenta con más de 22 locales propios y 45 locales de franquicia, en 17 regiones ecuatorianas: Costa, Sierra y Oriente con 3 tipos de formatos

de locales a franquiciar como: heladería básica, heladería completa y restaurant ángelus. Sin duda alguna, es la cadena que tiene un trascendental crecimiento y éxito en el segmento de heladerías artesanales tanto: por el servicio, la calidad de sus productos, por el buen manejo del área administrativa y sobre todo por la promoción en redes sociales. Por último, es conveniente acotar debido a los existentes cambios que viene travesando el país, como el comportamiento de la pandemia Covid-19, ha provocado varias alteraciones en el mercado ecuatoriano causadas por medidas como: la restricción vehicular, toque de queda, alteraciones en los horarios fijos de apertura de negocios o empresas entre otros factores, que sin duda alguna afectó a la economía del país, y sobre todo a la empresa.

Como consecuencia de lo sucedido se creó mucha incertidumbre en los franquiciados provocando la suspensión de tres franquicias, correspondientes a negocios ubicados en el Mall del Rio de Cuenca, en la Terminal de Machala y en el mall de los Andes en Ambato, debido: a la reducción de clientes, reducción de ventas, costos de arriendo alto, disminución de ingresos, el pago del 2.5% de regalías por parte del franquiciado al franquiciante.

De este modo las ventas se han visto afectadas en un -40,80% con respecto al año 2019, lo cual ha generado una falta de liquidez y la dificultad de cumplir con sus obligaciones, cabe recalcar que desde el último trimestre del año 2020 las ventas han generado un crecimiento leve, lo cual demuestra que las estrategias de franquicias de una u otra manera contribuye a la sostenibilidad de la empresa (Andrade, 2020)

La finalidad del trabajo propuesto es contribuir con el análisis de los resultados en la toma de esta decisión estratégica, los impactos en el área económica financiera a lo largo de este proceso, así como demostrar el impacto de la franquicia como estrategia de crecimiento empresarial de Heladerías Tutto Freddo S.A.

### **Delimitación**

#### **Temporal**

El desarrollo del presente análisis de caso se trata de analizar “la Franquicia como estrategia de crecimiento de la empresa Tutto Freddo S.A. de la Ciudad de Cuenca” en el periodo 2014-2020.

#### **Espacial**

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos del tema propuesto el lugar donde se llevará a cabo el Análisis de Caso será en la Empresa “Tutto Freddo S.A.” en la ciudad de Cuenca, analizando los datos históricos y actuales.

## **Académica**

Dar a conocer el caso como un método de análisis previo y aplicación a futuro, utilizando de manera práctica temas que fueron aprendidos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas, basando en las políticas y pautas que exige la Universidad Politécnica Salesiana.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la Franquicia como estrategia de crecimiento de la empresa Tutto Freddo S.A. de la Ciudad de Cuenca.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar las bases teóricas que sustenten el análisis de las franquicias como estrategia de crecimiento.
- Diagnosticar la situación actual y el proceso administrativo de la franquicia ecuatoriana “Heladerías Tutto Freddo” de la ciudad de Cuenca.
- Presentar los resultados del análisis de la franquicia como estrategia de crecimiento de la Heladería Tutto Freddo de la ciudad de Cuenca como referente para entrar en nuevos mercados ecuatorianos.

## **Capítulo II**

### **Fundamentación teórica**

El método Analítico – Sintético permite presentar la fundamentación teórica necesaria para entender de forma precisa y clara los temas necesarios para realizar el alcance de las decisiones estratégicas empresariales.

### **Empresa**

Teniendo en claro que una empresa es una unión económica encargada de combinar los factores de producción para satisfacer la demanda del mercado, obtener bienes y servicios con la finalidad de ganar. Es una organización especializada en la prestación de servicios industriales o comerciales (Perez, 2011)

### **Funciones básicas de una empresa**

Según David (2010), toda empresa debe cumplir con una secuencia de funciones económicas y sociales que se realiza a través de diferentes áreas básicas entre ellas están:

- Recursos humanos: recluta, clasifica, contrata y se ocupa de las colaboraciones expertos con los trabajadores y sus representantes.

- **Aprovisionamiento:** delegada de la compra y almacenamiento de los recursos materiales para el cumplimiento de sus fines.
- **Producción:** tiene como fin la modificación de insumos en productos elaborados, cuya funcionalidad es técnica.
- **Comercial:** encarga de analizar la factibilidad del mercado y se ocupa de la promoción y comercialización de los productos.
- **Finanzas:** área delegada en la obtención y gestión de los recursos económicos para las diversas inversiones requeridas por la compañía.
- **Administrativa** cuyo objetivo general es coordinar la administración administrativa, presupuestal y financiera de la organización, y;
- **Directiva:** delegada de planear, ordenar, gestionar, y mantener el control de distintas ocupaciones a causa de la organización.

### **Clasificación**

La administración de una organización comprende un grupo de formas, actividades y mecanismos que permiten la implementación de los recursos humanos, materiales y financieros de una compañía con el objetivo de conseguir las metas propuestas.

Dependiendo el criterio de cada tipo de empresas podemos clasificarlas por su:

1. **Tamaño:** microempresa, pequeña, mediana y grande.
2. **Entorno de actuación:** local, regional, nacional, universal y transnacional.
3. **Forma jurídica:** personal, sociedad civil, mercantil y economía social.
4. **Titularidad de capital:** pública, privada y mixta (García, 2014)

Según la ley de compañías (2020), menciona 6 tipos de compañía según su forma jurídica como:

1. **La compañía de nombre colectivo:** se contrae entre 2 o más personas naturales que realizan el negocio bajo una razón social.
2. **La compañía de comandita simple y dividida por acciones:** se encuentra bajo una razón social y se contrae entre uno o diversos aliados solidaria e ilimitadamente causantes, aliados comanditarios, cuya responsabilidad se limita al costo de sus aportes.
3. **La compañía de responsabilidad limitada:** esta clase de compañía se conforma entre 2 o varias personas, que únicamente responden por las obligaciones sociales hasta el costo de sus aportaciones particulares y realizan el negocio bajo una razón social llamada “Compañía Limitada”



4. La compañía anónima: es una agrupación cuyo capital está dividido en valores negociables, y compuesto por la aportación de los accionistas que responden solamente por el costo de sus actividades.
5. La compañía de economía mixta: conformado por instituciones como: Estado, las municipales, consejos provinciales, entidades del sector público o privado, con el aporte del capital privado.
6. Sociedad por acciones simplificadas: pertenece al tipo de sociedad mercantil constituida por una o más personas naturales o jurídicas por medio de un trámite simplificado para promover la formalización y desarrollo de organizaciones, independientemente de las ocupaciones operacionales, controlada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

La empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. pertenece al tipo de sociedad o compañía anónima cuyo patrimonio social está dividido en actividades de independiente negociación, compuesto por la aportación de los accionistas que responden solamente por el costo de sus actividades, es de carácter mercantil de tipo capitalista, conformada por 1 o más aliados sea personas físicas o jurídicas.

Los derechos y obligaciones de los promotores y fundadores son causantes, solidaria e ilimitadamente, ante terceros, por los compromisos que contrajeron para conformar la compañía. Dichos similarmente permanecen forzados a realizar todo los tramites para la constitución legal y definitiva de la compañía, del mismo modo dar a los administradores todos los documentos, bienes, dinero y la correspondencia relativos a esa constitución.

Los promotores estarán impuestos a convocar en el plazo de 6 meses a partir del otorgamiento una junta general. Por consiguiente, los accionistas adquieren ante la compañía un derecho de crédito para el cobro de los dividendos que les correspondan en un tiempo determinado, además las ocupaciones con derecho a voto lo van a tener en proporción a su costo pagado.

Así mismo, la empresa debe mantenerse de forma competitiva en el mercado, la estrategia empresarial ayuda a establecer el rumbo que debe seguir una compañía en dirección a mejorar o cumplir con sus objetivos planteados, a través de objetivos estratégicos, acciones y recursos a emplear.

La estrategia corporativa evalúa la mecánica para dar lineamientos de acción y mejora continua de las diferentes actividades y negocios para lograr los objetivos de la empresa. Los elementos centrales de la estrategia corporativa consisten en: definir los objetivos,

determinación de límites, reestructuraciones corporativas y la estructura interna de la empresa (Ardura, 2018)

### **Planeación estratégica**

Igualmente, dentro de una empresa la planeación estratégica es fundamental, cuyo proceso consiste en agrupar y examinar toda información para evaluar la capacidad competitiva de la empresa con el fin de definir enfoques y acciones que la conduzcan a competir exitosamente en el mercado. Se puede decir que la planificación estratégica cumple varias fases: la fase filosófica, en la que se determina la misión, visión, valores; la fase analítica, las cuales estudian los factores internos y externos que están presentes dentro de la empresa o en su entorno; la fase programática en donde se fijan las líneas generales y objetivos específicos que busca la empresa y; la fase cuantitativa, en la cual se establecen los indicadores de desempeño, los sistemas medición, así como las metas y recursos (Rodríguez, 2016)

A continuación, según González (2016), detalla las fases fundamentales que toda empresa debe tener como:

#### **Misión**

La misión manifiesta el motivo existente de una empresa o institución cuyo propósito conforma la auténtica afirmación de fundamentos corporativos, de manera precisa y concreta para guiar el grupo de trabajo. Es decir, es el objetivo, causa y razón de la existencia de una compañía.

#### **Visión**

La visión de una empresa integra el conjunto de representaciones efectivas y racionales, que una persona o más alían a una compañía o institución, resulta de experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de un grupo de personas. Por ende, la visión es una imagen futura de la empresa hacia que punto desea alcanzar a través de los esfuerzos y acciones.

#### **Políticas**

Las políticas es un grupo de ocupaciones y elecciones de la dirección general que involucran la decisión de: la organización, recursos humanos y materiales de la compañía, en vista a una percepción futura a su ámbito.

#### **Valores**

Los valores corporativos, empresariales u organizacionales, son las creencias sobre las conductas consideradas primordiales y importantes que poseen un costo intrínseco por la organización.

## **Objetivos estratégicos**

Los metas y tácticas de una organización tienen como finalidad el cumplimiento de sus fines, en un mercado específico a extenso o corto plazo, dichos fines se fundamentan en la perspectiva, misión y valores de la organización, determinado las acciones a efectuar.

## **Estrategia**

Es por ello, importante definir la estrategia como un modelo de objetivos, propósitos y metas en un tiempo determinado, con la adquisición de recursos necesarios para la ejecución de los mismos.

Por medio de la planeación estratégica posibilita que la compañía obtenga, tan eficientemente una virtud sustentable sobre sus competidores dentro del mercado. Actualmente las estrategias de expansión de las organizaciones se sustentan en tácticas directas como la innovación en los productos y servicios; la averiguación de nuevos nichos de mercado; la exportación, las alianzas asociativas para llegar a mercados más exigentes, entre otros, todo financiado de manera directa por la misma empresa.

La franquicia aporta en el funcionamiento a través del posicionamiento y reconocimiento en el mercado, reduciendo los costos y optimizando el perfil del franquiciante.

La formulación estratégica consiste en desarrollar diversas estrategias de acuerdo con el objetivo propuesto por la empresa puede ser estrategias corporativas, competitiva o operativas. Y la implantación de la estrategia permite conseguir un control eficaz de la misma (Krentzel, 2018)

## **Tipos de estrategia**

Las estrategias son el pilar fundamental para comercializar una marca de cualquier tipo de empresa o negocio, cabe mencionar que el tipo de estrategia dependerá del servicio o producto que se desea introducir en el mercado.

Entre las principales estrategias que podemos mencionar son:

### **Estrategias genéricas**

Es un conjunto de estrategias competitivas en el progreso de una empresa, a través de la ventaja competitiva obtiene un liderazgo en costos, con la finalidad de obtener una mayor participación en el mercado, la diferenciación permite fabricar o comercializar productos únicos en el mercado.

### **Estrategias de integración**

Busca el control de los intermediarios, proveedores y de la competencia. Mediante una integración hacia delante, implica asociar con los clientes o distribuidores potenciales, con la finalidad de obtener una gran parte de eficiencia y control de estos. La integración

hacia atrás consiste en tener un control sobre los proveedores a aún alto margen de negociación y la integración horizontal radica en buscar un control mayor hacia sus competidores, con el fin de generar un crecimiento en el mercado. Por último, la integración vertical es la conformación o agrupación de los niveles de integración hacia adelante, atrás y equilibrada, lo que permite que un solo propietario disponga de distintas fases para sus actividades (Pedrós, 2016)

### **Estrategia intensiva**

Consiste en penetrar y desarrollar productos y servicios nuevos en mercados existentes, lo que implica una mayor inversión para mejorar el posicionamiento en el mercado.

### **Estrategia de diversificación**

Este tipo de estrategia especialmente emplean las empresas con el objetivo de desarrollar nuevos productos y mercados. A través de una diversificación horizontal en el cual consiste fabricar y comercializar productos nuevos en mercados fijos, es decir, adicionar nuevos productos no relacionados con los actuales. La estrategia concéntrica implica en implementar productos o servicios nuevos, pero dentro de la misma línea de los productos ya existentes, y los conglomerados trata de fabricar nuevos productos, pero que no estén con relación a los que desarrolla la empresa (Villanueva, 2017)

### **Estrategias defensivas**

Principalmente se enfoca en bloquear a sus competidores, mediante la reducción de precio de sus productos, impulsando descuentos o promociones y sobre todo aumentando campañas de publicidad.

### **Estrategia ofensiva**

Consisten en lanzar nuevos productos en el mercado o a su vez de expandir hacia nuevos mercados mediante la apertura de una nueva cadena de productos, con el objetivo de conseguir nuevos clientes en el mercado actual.

### **Estrategia de crecimiento**

Esta conformado por acciones, objetivos y proyectos que permite una restructuración de la compañía, a fin de aumentar su tamaño, ventas, rentabilidad, calidad o cantidad de productos, o simplemente mejorar el posicionamiento que tiene en el mercado. Cuando una empresa se desarrolla con éxito es normal que se desee expandirlo, y precisamente para ello existen las franquicias.

### **Estrategia de internalización**

Se basa en buscar nuevos mercados en distintos países para la fabricación o venta de sus mercancías, aumentando el número de clientes, ventas y utilidad. Mediante diferentes

estrategias de internalización como: la exportación directa e indirecta, exportación concertada o mixta y la internalización basada en pactos contractuales como: las licencias, Join Venture, inversión directa (creación de filiales o subsidiaria) y por medio de franquicias (Muñoz, 2015)

### **Franquicia**

Sin embargo, una de las estrategias más utilizadas para el crecimiento de las empresas son las franquicias, a nivel mundial han adquirido muchísima importancia, porque han sido el motor de desarrollo para la expansión de industrias o negocios, ya sea en la comercialización de productos, además al ser elemental para la empresa, son de suma importancia para el estado y la población, pues constituyen una fuente generadora de empleo, así mismo ofrece estabilidad al trabajador pues las franquicias son negocios mediante contratos de larga duración. En efecto, la franquicia es un contrato en el cual una de las partes sea física o jurídica, denominada franquiciante otorga a otra parte, llamada franquiciado, la facilidad de utilizar comercialmente algunos derechos de propiedad intelectual, secretos empresariales, funciones que se ejecutan dentro de una marca ya sea de bienes o servicios, a través de términos que se especifiquen en el contrato, a cambio de una remuneración económica (Fajardo, 2019)

### **Tipos de franquicia**

Según Ponce (2021), manifiesta la clasificación de las franquicias por el carácter comercial, de acuerdo con el producto o servicio estos son:

- 1) Franquicia Comercial: el franquiciante tiene la obligación de ceder todos los instrumentos a sus franquiciados para la venta de productos o servicios al consumidor final.
- 2) Franquicia Industrial: el franquiciante traspasa el Know How, derecho de elaborar los productos de su marca y la venta de estos, igual forma los procesos administrativos, operativos, financieros y mercadeo.
- 3) Franquicia de distribución: el franquiciante elabora un producto fijo y lo vende a sus franquiciados, para que estos a su vez lo comercialicen bajo la marca del franquiciante.
- 4) Franquicia de servicio: el franquiciante transfiere el Know How y la licencia de marca al cliente final.
- 5) Franquicia Máster: es aquella franquicia que, dentro de un territorio determinado, el franquiciante otorga al franquiciado mediante una compensación financiera el derecho de explotación de la franquicia.

- 6) Micro-franquicia: también llamada franquicia de crisis, esta al alcance de la gente de escasos recursos y se lo realiza mediante el micro-financiamiento
- 7) Múltiple: esta franquicia permite al franquiciado replicar el negocio hasta un número determinado de locales y ubicarlos en un área específica.
- 8) Córner franchise: son franquicias que por sus características solo pueden instalarse dentro de otros negocios.

Sin embargo, cabe mencionar las empresas que han optado por el contrato de franquicia como estrategia de crecimiento, entre las principales franquicias que han logrado un gran impacto a nivel nacional son: McDonald's, KFC, Burger King, Pizza Hut, 7 Eleven, Marriot Internacional, RE/MAX, Dunki'Donuts, intercontinental Hotels and Resorts UK y Subway. De igual manera la Asociación Ecuatoriana de Franquicias AEFran nos da a conocer las principales franquicias exitosas en el mercado ecuatoriano como: Inka Burger, Mongo's, Western Pizzería, Yogurt Persa, Milos, Rey Paletas, Frutto, Crespes City, entre otras franquicias que sin duda alguna han sido el éxito en el Ecuador

### **Ventajas y Desventajas de la franquicia**

Hay que tener en claro las principales ventajas tanto del franquiciante como del franquiciado.

Tabla 1: Ventajas de la franquicia

	FRANQUICIANTE	FRANQUICIADO
VENTAJAS	Incremento en las ventas	Menor inversión
	Aceleración del crecimiento de la empresa	Reducción de riesgos
	Trabajo en conjunto con capital de terceros	Marca reconocida y una mayor utilidad
	Fortalecimiento de marca e imagen	Alianzas
	Disminución del riesgo comercial y financiero	Obtención de conocimiento y experiencia.
	Agilidad en el ingreso a nuevos mercados	Zona exclusiva para la venta
	Genera empleo	Publicidad y marketing por parte de la empresa central

	Alta experiencia del negocio	Adquisición de materiales e insumos primordiales para la elaboración y comercialización de los productos.
	Crear nuevos puntos de venta	Asesoría y capacitación continua

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, se presenta las desventajas del franquiciante y franquiciado

Tabla 2: Desventajas de la franquicia

	FRANQUICIANTE	FRANQUICIADO
DESVENTAJAS	Reducción de tiempo y dinero en la creación de un propio negocio	Pago de canon de entrada (costo de marca, equipo y maquinaria y el pago de regalías mensuales,)
	Gastos de publicidad para el franquiciado	No ser propietario de la marca
	Transmisión del know-how	Riesgo de no poder renovar el contrato
	Mala gestión administrativa de la propia empresa	Incumplimiento de los proveedores
	Cambios o alteraciones en el factor PEST	Normas y directrices impuestas
	La mala atención del servicio al cliente por parte del franquiciado afecta a la marca de la empresa.	Vinculación al éxito o fracaso
	Riesgo en el medio de pago por parte del franquiciado	Costos contractuales en el caso de incumplimiento
	Incumplimiento en el contrato de franquicia	Es quién asume mayor riesgo en la negociación
	Presión por la innovación de la empresa	El desempleo influye en las ventas del negocio
		Supervisión y vigilancia por parte del franquiciante
		Riesgo de que el franquiciado copie la fórmula de negocio y se

		convierta en un nuevo competidor
--	--	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

### **Elementos esenciales de la franquicia**

Por parte del franquiciado los elementos esenciales que debe asumir son:

1. La inversión:

El franquiciado debe contar con una cantidad de dinero necesario para aportar en la apertura del negocio como también en el pago de regalías que se realiza mensualmente para el funcionamiento del producto en el mercado.

2. Canon de entrada o fee de ingreso:

Deberá abonar una cantidad de dinero para incorporarse a una cadena de franquicias, dicho pago cubre el uso de la marca, la ubicación del local, manuales de operación, capacitación y colaboración en el lugar designado, preparación en la apertura y demás instalaciones o productos que deben ser incluidos

3. Regalía o royalty:

Equivale a un pago mensual, por parte del franquiciado al franquiciante, consiste en una contraprestación por los servicios prestados por el franquiciante para el uso de la marca y el know-how (Franquicia, 2018)

### **Obligaciones del franquiciante**

Por otra parte, los elementos esenciales del franquiciante que debe englobar son:

1. Conceder la licencia de uso de signos distintivos
2. Proveer técnicas y conocimientos concernientes a la presenta franquicia, tales como licencia, asistencia operativa, capacitación del personal operativo y gerencial.
3. Determinar los estándares de excelencia en bienes y servicios de la franquicia
4. Determinar la guía y políticas promocionales de los bienes y servicios impuesto por la franquicia.
5. Brindar el asesoramiento continuo para el correcto funcionamiento de la franquicia
6. Mantener un stock suficiente de materia prima, productos, suministros y otros para la venta al franquiciado.
7. Realizar inspecciones periódicas personalmente o por delegación a terceros, formulando un reporte de la visita evaluada.



## **Obligaciones y requisitos del franquiciado**

De la misma forma el franquiciado, deberá cumplir con los requisitos propuestos por el franquiciante como:

- a. Costear el canon de acceso y regalías de la manera estipulada en el contrato,
- b. Contribuir de forma eficiente en el funcionamiento del local según las condiciones y términos estipulados en el contrato
- c. Cumplir con leyes vigentes y reglamentos tributarios, de sanidad, estabilidad, prevención de accidentes y licencias de desempeño.
- d. Conceder la revisión periódica del local por parte del franquiciante
- e. Usar los insumos suministrados por los proveedores como indica en el manual operativo, caso contrario, el franquiciado deberá cancelar una multa.
- f. Exponer un reporte de ventas mensual y una réplica del pago del impuesto al costo añadido a lo largo de la vigencia del contrato
- g. Privarse de proclamar a terceros, empleados, cónyuge, aliados y familiares hasta cuarto nivel de consanguinidad y segundo de afinidad el know how, tácticas y fórmulas, ya que es una condición para la ejecución el contrato.

Las franquicias, implican el éxito o fracaso de una empresa, el método va a depender de la efectividad y tenacidad que el emprendedor logre otórgale (Santillán, 2018)

## **Contrato de franquicia**

Es aquel escrito donde se estipula todas las condiciones acerca de la franquicia además de esto, el contrato de franquicia debe considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y las normas jurídicas provenientes del Código Civil y el Código de Comercio. Según el código de comercio (2019), menciona el cumplimiento de los siguientes preceptos:

1. Identificación de nombres y apellidos, identificación valido y vigente, y la firma del contrato de cada interviniente.
2. La delineación clara de los derechos, bienes o servicios que se otorga y los términos en que se lo hace.
3. Los productos y/o servicios que serán suministrados al Franquiciado.
4. Obligaciones del franquiciante.
5. Obligaciones y requisitos del franquiciado.
6. Disposición de la forma de pago por el franquiciado.
7. Los términos de confidencialidad.
8. Duración del contrato.

9. Renovación del contrato.
10. Disposiciones generales como; el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo, territorio u otros elementos de identificación usados por el franquiciado.
11. Clausula del cierre del contrato.
12. El know – how

### **¿Como franquiciar?**

Franquiciar cada vez se ha vuelto mas necesario en un mundo donde existe mucha demanda y sobre todo para las personas que desean emprender y ser parte de sus propios negocios sin temor al fracaso a través de una franquicia.

Según Wellenius (2019), explica el procedimiento para iniciar en una franquicia:

- a. Evaluar el negocio: identificar que sea un negocio rentable, investigar si existen suficientes consumidores y conocer los posibles competidores en los lugares a los que se expandirá el negocio.
- b. Tener un control eficiente y responsable del negocio.
- c. Requisitos legales: conocer todos los tramites o legislaciones locales a implementar para la abertura de la franquicia.
- d. Establecer objetivos claros para la toma de decisiones
- e. Establecer las condiciones bajo las cuales se opera como franquiciante: contrato, cuota, regalías, zonas geográficas, perfil de franquiciado, capacitaciones y estrategias de comercialización de franquicia.
- f. Vender las franquicias a través de las campañas publicitarias.
- g. Asesoramiento y capacitación constantemente por parte del emprendedor con el fin de ofrecer una experiencia uniforme en todos los locales.
- h. Procesar manuales de operación con estándares establecidos y actualizados, y;
- i. Desarrollar una red de proveedores en base a los productos necesitados por los franquiciados.

### **La franquicia como estrategia de crecimiento en el mercado**

La franquicia en la actualidad representa un sistema de extensión empresarial y la generación de trabajo para la sociedad, son cada vez más las organizaciones de toda clase de tamaño las que optan por esta fórmula de expansión empresarial, simultáneamente hay una intensidad de individuos que les incentivan emprender por medio de una franquicia. Sin embargo, el desarrollo y la creación de franquicias es primordial para producir nuevos negocios exitosos, los cuales se requerirán personal para su gestión, producción y

servicio, lo cual aumentará las ventas y más que nada producir trabajo a nuestra región. Sin embargo, la Asociación Internacional de Franquicias menciona cuatro causas para que las empresas crezcan a través de la franquicia como: el dinero, tiempo, personal y marca. Actualmente la estrategia de expansión por franquicia se basa en: la innovación de productos y servicios, la búsqueda de nuevos nichos de mercado, la exportación y las alianzas con el fin de penetrar en el mercado (AEFRAN, 2019)

### **Franquicias de éxito o fracaso**

En el Ecuador dentro de la categoría de alimentación existen varios tipos de empresas franquiciadas que a lo largo del tiempo han tenido éxito y otros, por lo contrario, han fracasado por diferentes circunstancias o motivos, entre las principales empresas podemos mencionar:

- **Heladería Rey Paletas (franquicia de alimentación)**

Es un tipo de la franquicia exitosa, en el transcurso del tiempo ha logrado formar una mayor participación en el mercado como el mejor negocio, su servicio consiste en compartir entre amigos y familia helados artesanales de diferentes sabores, aproximadamente cuenta con 27 años de experimentación en el mercado y con 27 locales a nivel nacional, cabe recalcar que a lo largo del tiempo su giro de negocio se centra en heladería y bar.

- **Chau lao Asián Food (franquicia de alimentación)**

Inició sus actividades hace 4 años en la ciudad de Manta, hoy en día, cuenta con 8 puntos de venta en el último año. Menciona que la clave del éxito de la franquicia está en la facilidad de operación, sus altas ventas, el buen servicio a sus clientes como también la colaboración con un equipo de trabajo profesional, la motivación, la calidad de sus productos elaborados naturalmente, su propuesta clara y precisa hacia un segmento de mercado que consume hasta dos veces por semana, esta clase de comida.

- **Helados fritos de la cuero y Caicedo**

Fue uno del negocio que fracasó como franquicia, los helados de la cuero y Caicedo inició su actividad el 1 de junio del 2008 ofrecía helados artesanales, sencillos, sin colorantes, a precios accesibles y en constante innovación. Aún así, la evolución no era tan aceptable en el mercado a inicios del año 2015 entró en una dura crisis y endeudamiento. A partir del año 2016 el negocio se dio de cierre, varios fueron los motivos que afectaron en el cierre del negocio entre ellos están: la falta de experiencia en el mercado, falta de innovación en la publicidad, mala ubicación, proyecciones financieras erróneas, mala gestión administrativa entre otros.

El sistema de franquicia permite al franquiciante diversificar y minimizar el riesgo del negocio, permitiendo la asociación con comerciantes–inversionistas que aportan su capital propio a cambio del derecho de uso de una marca. Sin embargo, para lograr dicho éxito es necesario que la contratación se plante bajo un esquema de Ganar/Ganar (100franquicias, 2020)

## **Herramientas estratégicas de análisis de las franquicias**

### **Análisis del entorno**

Pues el propósito de este estudio es crear una virtud competitiva a la compañía, es muy importante hacer un estudio de la situación actual del entorno, es el proceso por medio del cual la organización identifica los componentes estratégicos del ámbito y distinguir los componentes que influyen positiva y de forma negativa. El estudio del entorno es una decisión sistematizada al entendimiento del manejo de la organización, a fin de mejorar el manejo organizacional de cada una de sus zonas.

A través de la matriz E.F.E cuya función consiste en analizar las oportunidades y amenazas que presenta una empresa, con el fin de estipular nuevas estrategias para reducir el impacto de posibles riesgos. (Freire, 2016)

### **Análisis interno**

Por ende, la matriz de evaluación componentes internos (EFI) es un instrumento que posibilita hacer una auditoría interna de la gestión de la organización, permitiendo examinar la efectividad de las tácticas aplicadas y conocer con detalle su efecto; dentro del instrumento nos posibilita evaluar las fortalezas y debilidades más importantes en cada área y de esta forma formular novedosas tácticas que sean capaces de resolver, optimizar y reforzar los procesos internos de la organización (Gómez, 2016)

### **Análisis PESTEL**

Para examinar el ámbito general se deberá partir del estudio PESTEL, que se basa en analizar el efecto de estos componentes externos que permanecen fuera del control de la organización como factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que influyen de forma directa o indirecta a la organización en un mercado específico.

Analizando los siguientes factores externos como:

Factor político: se refiere a la participación del gobierno en nuestro país, legislaciones gubernamentales, impuestos, estabilidad política, leyes laborales que benefician o perjudican de forma incuestionable en el manejo de una empresa.

Factor económico: se analiza el impacto económico y la actuación del consumidor como: capital, interés, empleo, desempleo, inflación, PIB, costos etc.

Factor sociocultural: representa los cambios en la sociedad como: edad, niveles de riqueza, étnica, estudio de la población y el nivel de ingresos. De igual forma los gustos, preferencias, valores y creencias de la sociedad.

Factor tecnológico: incorporan nuevos productos, servicios y mejoran la forma de producción y venta para la entrega del consumidor final. Como en nuevas tecnologías, internet, comercio virtual, incentivos públicos etc.

Factor ecológico: examina las leyes de protección ambiental, contaminación ambiental y la regulación de consumo de energías.

Factor legal: conjunto de leyes que tienen un alto impacto en el funcionamiento de la empresa como: seguridad y salud laboral, legislación laboral, propiedad intelectual y patentes (Gutiérrez, 2017)

### **Análisis FODA**

En toda empresa es fundamental conservar una evaluación interna y externa de lo que acontece en el mercado, a fin de entablar tácticas frente a las amenazas o novedosas oportunidades de expansión, por esta razón la investigación FODA se fundamental en el inicio elemental de la formulación de tácticas, el cual debería ser orientados a crear una adecuación estrategia entre la función de los métodos de parte de la compañía, o sea, examinar las fortalezas y debilidades de los recursos y el caso interno de la compañía, como además conceptualizar y explicar las oportunidades y amenazas para la toma de elecciones recientes y futuras (Huerta, 2020)

### **5 fuerzas de Porter**

Por ende, utilizar la investigación de las 5 fuerzas de Porter en el análisis de caso, posibilita agrandar el análisis específico y producir una virtud competitiva en su mercado objetivo. Las cinco fuerzas de Porter es esencial en el manejo administrativo de la empresa por medio el cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, permitiendo el desarrollo de un modelo estratégico para ganar una participación en el mercado.

Figura 1: Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2017)

Según Porter (2017), menciona la importancia de realizar el análisis de cada uno de los factores:

**Poder de negociación de los clientes:**

Porter estima que cuanto más se organicen los clientes, más exigencias y condiciones impondrán en la interacción de costos, calidad o servicios. El cliente final tiene la potestad de elegir cualquier tipo de producto con menor precio, calidad y servicio que otros productos.

**Poder de negociación de los proveedores:**

Tiene relación con una amenaza obligada sobre la industria por los proveedores, a causa del poder que dichos disponen así sea por su nivel de concentración, por las propiedades de los insumos que dan, por el efecto de dichos insumos en el precio de la industria. Se considera alta en la capacidad de negociar con los proveedores.

**Amenaza de productos sustitutos:**

Una organización empieza a tener serios inconvenientes una vez que los productos sustitutos empiezan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la compañía inicial.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Tiene relación con las barreras de acceso de nuevos productos/competidores, esto significa, a medida que más simple sea el ingreso al mercado, más grande va a ser la amenaza.

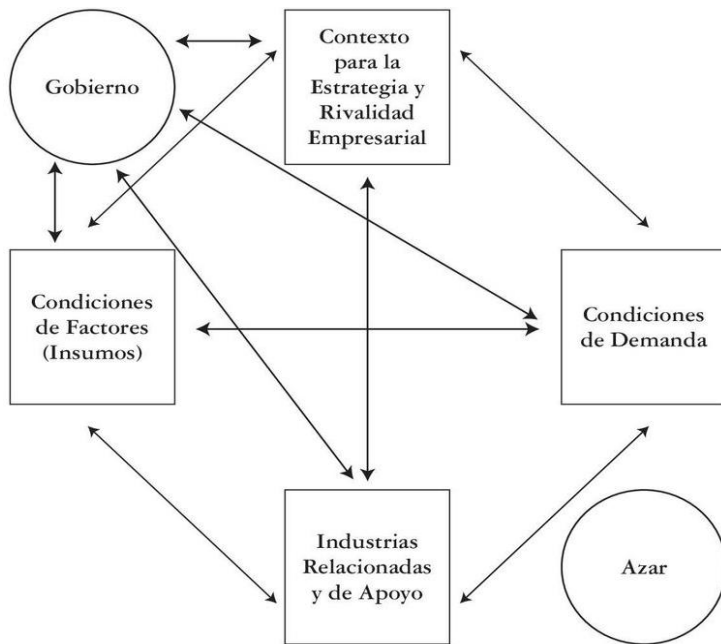
**Rivalidad entre los competidores:**

Esta rivalidad da como consecuencia; que existan una proporción de participantes más enorme y que todos se encuentren equilibrados, que el incremento de la industria sea más retardado, que los precios y el almacenamiento sean más altos y que el producto no llegue a los consumidores.

## Diamante de Porter

Es un paradigma de competitividad que analiza los factores que generan ventajas competitivas a una empresa. Se establece 4 normas los cuales influyen de manera directa a la competitividad de una zona, y están relacionado entre uno y otros, ya que el aumento o reducción de atributos afecta positiva o negativamente al resto.

Figura 2: Diamante de Porter



Fuente: (Porter, 2017)

Los 4 factores del diamante de Porter son:

Las condiciones de los factores de producción, se refiere al capital de trabajo, conocimiento científico, existencia de recursos y la asistencia de equipamiento.

Las condiciones de la demanda, es la asistencia de una demanda local, y la mejora continua de sus productos.

Los sectores relacionados y de apoyo, analiza el número de proveedores competitivos, en la rapidez y seguridad de las mercancías.

Por último, la estrategia, estructura y rivalidad es el proceso para el establecimiento y gestión de una empresa y el nivel grado de rivalidad que mantienen entre ellas (Porter, 2017)

## Cadena de valor

Es un implemento empresarial para estudiar las fuentes de ventaja competitiva, lo cual permite examinar todas las actividades que se ejecutan. Dota por un plan de laboriosidad que permite realizar de manera sistemática, las actividades de una empresa, ya sea aislada

o conforme parte de una sociedad, generando procesos como: comercio justo, consumo responsable y fase primaria (Sánchez, 2018)

### **Marco legal**

Para la adquisición de la franquicia hay que tener en claro el funcionamiento del marco legal, dicho reglamento otorga los lineamientos sobre las cuales, las entidades edifican y determinan la persecución de la participación política, la selección, y los ítems conexo de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas. Evidentemente se puede concretar que es el cumplimiento del conjunto de leyes y reglamentos que indican los límites, responsabilidades y condiciones sobre un propietario o una institución en la que desean actuar. Como también a la implementación de todas las normas como: Constitución del Ecuador, los tratados y convenios internacionales, las leyes orgánicas, las leyes ordinarias, los Reglamentos, los Decretos, Acuerdos y las Ordenanzas distritales (Publicaciones, 2017)

### **Análisis de los estados financieros**

Es importante conocer acerca del manejo continuo de los estados y reportes financieros, en el que contribuye a obtener una visión mas claro y específico del manejo administrativo de las franquicias. También se puede definir la utilización de técnicas aplicados para realizar informes de distintos Estados Financieros, con la finalidad de obtener disposiciones revelante para la toma de decisiones.

Según Olmedo (2020), menciona la importancia de realizar un análisis vertical y horizontal para tener una misión mas clara del funcionamiento de la empresa, las mismas que se detalla a continuación:

#### **Análisis vertical**

El análisis vertical o también llamado análisis estructural permite el conocimiento porcentual de cada partida o subpartida de los balances financieros de una organización dentro de un tiempo terminante. En pocas palabras, podemos decir que consiste en establecer el manejo de activos y pasivos. Mediante la siguiente fórmula:

$$AV = \frac{\text{valor de cada rubro}}{\text{total del grupo al que pertenece}} \times 100$$

#### **Análisis horizontal**

También llamado análisis de tendencias manifiesta el comportamiento histórico de cada rubro, su forma de cálculo es a través de la variación absoluta y relativa que a experimentado cada partida de estados y balances financieros de un año con respecto al año anterior, con el objetivo de identificar y determinar las variaciones que ha sufrido



cada rubro con respecto al año anterior. Es de vital importancia para la compañía, ya que analiza los cambios positivos o negativos de cada cuenta. Con el fin de puntualizar un panorama exacto de los cambios expuestos, para su mejor estudio, interpretación y contribución en la toma de decisiones. En base a su fórmula:

$$AH = \frac{\text{año actual} - \text{año base}}{\text{año base}} \times 100$$

### **Indicadores financieros**

Empleados para presentar las fluctuaciones que concurren de cada cuenta de los balances financieros, con el propósito de profundizar su fluidez, rentabilidad y eficacia operativa de una empresa.

Según la Superintendencia de compañías (2019), menciona los indicadores más comunes utilizadas por la empresa como:

#### **Liquidez corriente**

Se trata de la rapidez que tiene los activos circulantes para transformarse en efectivo, es decir, es la capacidad que tiene una entidad financiera para conseguir dinero efectivo en el menor tiempo posible, con el fin de desempeñar sus compromisos a corto plazo.

Mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La siguiente fórmula indica cuánto posee la empresa en activos corrientes, por cada dólar de deuda corriente a corto plazo, si su valor es mayor indica un buen nivel de liquidez.

#### **Prueba ácida**

Cuyo indicador establece la amplitud de una entidad para concebir flujos de efectivo en menor tiempo, descartando los inventarios, es importante mencionar que una empresa debe contar con suficientes activos líquidos a corto plazo para cubrir sus deudas inmediatas.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

El resultado de la prueba ácida representa cuánto posee la empresa en activo líquido (Activo-Corrientes-Inventarios), permitiendo obtener una noción más clara y precisa acerca de la situación financiera.

#### **Indicadores de solvencia**

Los indicadores de solvencia miden la magnitud que tiene una empresa para llevar a cabo sus obligaciones exigibles a corto y largo plazo. Cuyo objetivo del mismo radica en

evaluar el grado y la participación de acreedores dentro del financiamiento de una compañía. Según Mendoza (2018), menciona los indicadores más utilizados como:

### **Endeudamiento del activo**

Aclara el grado de dependencia financiera, si existe un alto índice, la empresa depende totalmente de sus prestamistas ya que existe un alto volumen de endeudamiento, por lo contrario, si el índice es bajo, representa un alto nivel de independencia financiera. Según su fórmula:

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Se puede explicar que, por cada dólar invertido en la empresa, el total del endeudamiento del activo está financiado por fuentes externas.

### **Apalancamiento**

El apalancamiento financiero consiste en la acción y el impacto de la toma de préstamos para la ejecución de inversiones financieras, por lo que indica el grado de endeudamiento de la compañía con respecto a sus activos. Este indicador establece el nivel del patrimonio con respecto al activo de la empresa, lo cual busca obtener rentabilidad por los fondos prestados, a partir de un capital que no se tiene.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Se concluye, por cada dólar invertido por accionistas, la empresa obtiene una cierta cantidad de dinero sobre los activos, es decir el resultado del capital aportado será de la inversión propia.

### **Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores de rendimiento, permiten determinar la eficiencia administrativa de una organización, controlando gastos y costos con el fin de transformar las ventas en utilidades.

Según Padilla (2016), menciona las principales razones financieras que se utilizan dentro de una empresa:

#### **Rentabilidad o rendimiento sobre las ventas**

También conocido como la rentabilidad neta de ventas (Margen Neto) cuantifica el rendimiento y la eficiencia operativa de una compañía cuyo impacto demuestra el porcentaje de utilidad que se genera por cada dólar vendido.

Este indicador muestra la ganancia de la empresa por cada pieza vendida es por ello, importante generar estrategias concretas en la área de ventas, como también implementar políticas claras y precisas para la reducción de costos y gastos. Según su fórmula:

$$ROS = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas}$$

Se puede interpretar por cada dólar que la empresa vende, generar una cierta cantidad de utilidad neta.

### **Rentabilidad o rendimiento de los activos ROA**

Este indicador representa el total rendimiento de financiación en activos, dicho rendimiento representa el porcentaje de utilidad que se produce por cada dólar invertido en activos. El ROA es la facultad que tiene una empresa para generar utilidad a través de recursos propios de la misma, y la rentabilidad acumulada del último periodo. Mediante la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{Utilidad\ neta}{Activo\ total}$$

Por cada dólar que la empresa invierte, la empresa obtiene un porcentaje de utilidad. Lo cual nos ayuda a obtener una concepción clara a los inversionistas actuales y potenciales del alcance del dinero invertido.

### **Rentabilidad o rendimiento sobre el capital contable ROE**

Determina el porcentaje de utilidad que se obtiene por parte de los propietarios sobre el capital invertido de una empresa o compañía, es decir, es el nivel de rendimiento sobre el financiamiento de los propietarios, ya que revela el aprovechamiento que obtiene la empresa por cada dólar invertido.

Mediante la siguiente fórmula:

$$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio\ neto}$$

Por tanto, si el porcentaje es mayor, la rentabilidad de la compañía será mayor, ya que al incrementar la utilidad neta y disminuir el capital invertido se obtiene una mayor rentabilidad de estos.

## **Capítulo III**

### **Metodología**

En la presente investigación se basa en los lineamientos metodológicos utilizados para el análisis de la franquicia como estrategia de crecimiento de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A., los cuales se recopiló información junto con los conocimientos adquiridos

a lo largo del ciclo estudiantil para llevar a la práctica un análisis eficaz del trabajo propuesto.

### **Métodos utilizados**

Método Analítico – Sintético:

La primera fase consiste en la fundamentación teórica en la cual se aplicará el método Analítico-Sintético, que consiste en examinar el objetivo de estudio en el cual se puede: analizar, sintetizar y comprender mejor su comportamiento.

Método Cuantitativo – Cualitativo:

La segunda etapa consiste sobre el diagnóstico actual de la franquicia ecuatoriana, la cual se aplicará una investigación con enfoque Cuantitativo- Cualitativo, en donde podemos analizar el manejo de la estructura administrativa y financiera de la empresa en los años 2014-2020.

Método Inductivo-Deductivo

Finalmente en la tercera etapa se detallará como la franquicia aportó al crecimiento de la empresa, la misma que se utilizará el método Inductivo-Deductivo que permitirá realizar observaciones, con la finalidad de llegar a una conclusión general de lo que se ha realizado durante la investigación acogiendo los resultados de los instrumentos y técnicas mencionadas.

Cabe recalcar que también se realizará un estudio antecedente y actual de la empresa Heladerías Tutto Freddo, en las cuales se podrá determinar sus falencias y éxitos.

### **Técnicas e instrumentos utilizados**

Entrevista:

Se realizó varias entrevistas a los ejecutivos de la empresa, las cuales se obtuvo resultados positivos y de total veracidad dicha información contribuyó al análisis de la empresa. Primordialmente se realizó entrevistas al jefe del departamento de franquicias, gerente general, área contable, distintos locales franquiciantes y demás ejecutivos con la finalidad de conocer, analizar y detallar la información obtenida de como esta estructurado la empresa, de la misma manera cuales son los objetivos y actividades que pretende alcanzar.

Observación:

Se observó el funcionamiento de las diferentes áreas que conforma la empresa y esto a su vez como contribuye en la producción y comercialización de sus productos como también en la calidad de servicio que ofrece a sus clientes, cuya investigación contribuirá en la realización de conclusiones.

## Capítulo IV

### Análisis de Resultados

El siguiente capítulo se trata de analizar el rendimiento obtenido de los respectivos reportes financieros de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. del periodo 2014-2020, que se adjunta en anexos con la utilización de las diversas técnicas o índices financieros para una amplitud conocimiento y aporte al trabajo propuesto.

La empresa Heladerías Tutto Freddo es una sociedad anónima conformada en la ciudad de Cuenca, dio inició a sus actividades en el año 2000 innovando el mercado del helado por su amplia línea de productos y la excelente calidad que ofrece a sus clientes. Detalles que adicionalmente se presenta en el siguiente capítulo.

A continuación se realizará el análisis de los siguientes resultados obtenidos de los respectivos años:

#### Análisis de la situación financiera de la empresa

Se puede observar en el año 2014 un crecimiento del 76,51% en pasivo, debido a la disminución de ventas y el aumento en las obligaciones a pagar a corto y largo plazo, a diferencia del 47,37% que representó en el año 2019. Además en el año 2016 decreció un 0,07% su utilidad dado que en dicho año se presentó cambios en la política administrativa. De igual manera en el 2020 representa valores significativos debido a los estragos económicos que atravesó el país como el confinamiento del Covid-19 obteniendo la empresa una pérdida del 10,31% en utilidad neta.

Sin embargo, podemos mencionar que a través de la estrategia de crecimiento como la franquicia el patrimonio neto y la utilidad líquida de la empresa a sido de forma ascendente desde la primera apertura.

Tabla 3: Análisis de la situación financiera

#### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVO	76,51%	59,56%	58,64%	53,13%	51,96%	47,37%	57,02%
PATRIMONIO NETO	23,49%	40,44%	41,36%	46,87%	48,04%	52,63%	42,98%
UTILIDAD NETA	4,84%	5,49%	0,07%	6,28%	5,42%	1,21%	-10,31%

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de ventas**

Al diversificar el portafolio de productos que ofrece la empresa, en el año 2020 se observa un crecimiento especialmente en ventas: del 68,76% en ventas locales, el 13,22% en ventas a clientes mayoristas y el 1,63% en ventas de productos y servicios con respecto al año anterior.

Pero disminuyeron el 14,41% en ventas a franquicias dado al cierre de algunos locales por la pandemia.

Como podemos ver en la siguiente tabla:

Tabla 4: Análisis de ventas

#### **ANÁLISIS DE VENTAS**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
VENTAS LOCALES	64,94%	64,86%	66,78%	67,95%	69,02%	68,93%	68,76%
VENTAS FRANQUICIAS	25,92%	25,28%	24,73%	21,82%	20,09%	14,31%	14,41%
DERECHOS Y COMIS. FRANQUICIAS	1,90%	1,31%	1,76%	1,69%	1,85%	1,69%	1,98%
VENTAS CLIENTES MAYORISTAS	6,48%	7,80%	6,06%	7,87%	8,13%	13,77%	13,22%
VENTAS PRODUCTOS Y SERVICIOS	0,77%	0,75%	0,66%	0,66%	0,91%	1,29%	1,63%
OTROS INGRESOS	0,36%	1,36%	0,71%	4,80%	1,26%	0,44%	2,32%
<b>TOTAL, INGRESOS</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis de las variaciones de utilidades**

Hay que tener en claro, el crecimiento de la empresa proporcionalmente crece los gastos, podemos observar un crecimiento especialmente en gastos de venta y administrativos, debido a las cuentas por pagar tanto del personal como los gastos de locales propios. Los

gastos de mercadeo representan un crecimiento para el año 2020 del 0,88% a diferencia de años anteriores, debido al alto nivel de publicidad que la empresa implementó para la venta de sus productos en tiempo de pandemia, de igual forma se mantienen las variaciones en la utilidad bruta, operativa y gastos financieros.

Cabe mencionar, en el año 2016 se observó un decremento del 1,49% en ventas, al igual en el año 2020 fue del 40,80%, como consecuencia de ello heladerías Tutto Freddo representó una disminución del 0,04% y 7,81% en utilidad neta, dado a los distintos cambios en el mercado.

Tabla 5: Análisis de las variaciones de utilidades

#### ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES DE UTILIDADES

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INCREMENTO EN VENTAS		2,86%	-1,49%	9,03%	9,65%	2,27%	-40,80%
UTILIDAD BRUTA	45,83%	46,48%	44,55%	51,70%	44,72%	43,68%	38,27%
GASTOS DE VENTA	30,75%	32,36%	34,13%	30,93%	30,21%	32,17%	36,82%
GASTOS DE MERCADEO	0,68%	1,06%	0,73%	0,47%	0,57%	0,67%	0,88%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	7,88%	7,92%	7,67%	7,54%	8,29%	8,63%	10,56%
GASTOS FINANCIEROS	2,13%	1,49%	1,42%	1,39%	1,62%	1,08%	1,77%
UTILIDAD OPERATIVA	3,59%	4,51%	0,91%	3,99%	4,74%	1,25%	10,00%
<b>UTILIDAD NETA</b>	2,02%	2,93%	0,04%	3,14%	2,70%	0,55%	-7,81%

Fuente: Elaboración propia

#### Análisis de los indicadores financieros.

Finalmente se detallará a continuación algunos indicadores financieros que fueron aplicados a la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A.

En el período 2014-2020 la empresa tuvo un déficit para enfrentar sus deudas, el bajo nivel de endeudamiento significa que la empresa está saldando sus deudas con el menor porcentaje de sus activos, pero existe un alto nivel de apalancamiento financiero dado que no ha logrado cubrir sus deudas con terceros.

Podemos determinar que el aumento en la utilidad sobre las ventas ha sido equitativo, pese al año 2020 el aumento de dicho índice representa un factor de riesgo para la empresa, debido al terrible crisis que atravesó el país, dicho acontecimiento existió una pérdida de -398.317,13 dólares.

En el índice de rentabilidad sobre activo en el año 2016 representa 0,07%, en el año 2020 fue -10,31% afectado por distintas modificaciones que en dicho año presentó el país, por lo cual la empresa se tenía que regir a los nuevos lineamientos planteados por el gobierno. Sin embargo, el rendimiento sobre el capital invertido por sus accionistas es alto, por lo cual la empresa ha logrado mantener una rentabilidad conforme.

Tabla 6: Análisis de índices financieros

<b>ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS</b>							
<b>INDICADORES</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,11	0,82	0,54	0,87	1,11	1,23	1,11
PRUEBA ÁCIDA	0,65	0,39	0,24	0,54	0,82	0,73	0,67
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	77%	60%	59%	53%	52%	47%	57%
APALANCAMIENTO	3,26	1,47	1,42	1,13	1,08	0,90	1,33
ROS	2,02%	2,93%	0,04%	3,14%	2,70%	0,55%	-7,81%
ROA	4,84%	5,49%	0,07%	6,28%	5,42%	1,21%	-10,31%
ROE	20,60%	13,58%	0,18%	13,41%	11,28%	2,30%	-23,99%

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo V**

### **Presentación de Hallazgos**

De acuerdo con los resultados obtenidos logramos definir y analizar la situación histórica y actual de la franquicia como estrategia de crecimiento de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. en la ciudad de Cuenca.

Para desarrollar el siguiente capítulo se recurrió a la información brindada por la empresa Tutto Freddo.S.A.

#### **Antecedentes históricos de Heladerías Tutto Freddo S.A.**

Heladerías TUTTO FREDDO, inicio sus operaciones en el año 2000 como empresa ecuatoriana en la ciudad de Cuenca, su fundador el Ing. José Ochoa gerente general junto a su esposa Gina Galarza vicepresidenta construyeron la empresa S.A. con el objetivo de



revolucionar el mercado del helado teniendo una diversidad en su línea de productos, con una excelente calidad de los mismos. Con al apertura de una inversión inicial de los dos fundadores, y posteriormente con la participación de 5 socios los cuales fueron modificados con el paso del tiempo, en la actualidad 2 socios forman parte de la empresa, Tutto Freddo se distingue por usar productos 100% ecuatorianos, hay productos que no se pueden adquirir en el país por lo cual se realiza importaciones desde Italia, mediante un convenio que se mantiene con la empresa Aroma Italia, obteniendo también una gran orientación en el proceso de elaboración del helado. En el año 2007 se obtuvo una enorme acogida del producto, por lo cual Tutto Freddo incursionó en el sistema de franquicia, convirtiéndose en un modelo de negocio productivo. Actualmente la empresa cuenta con dos plantas de producción de alta tecnología para la preparación de helados y de toda la línea complementaria que ofrece, la planta principal está ubicada en la ciudad de Cuenca y la segunda planta se encuentra ubicada en la ciudad de Quito. Estas plantas obtuvieron una certificación de Buenas Prácticas de Manufactura en el año 2015, debido a la buena gestión de limpieza y sanidad, demostrando los mismos altas normas de calidad y fabricación. Figura 2: logo de la Empresa Tutto Freddo S.A.



Fuente: <https://tuttofreddo.ec/>

### **Fase filosófica**

“La misión de la empresa consiste en brindar a todos nuestros clientes un producto 100% natural cumpliendo con los más altos estándares de calidad garantizando, siendo un producto de excelencia y satisfacción a todos nuestros consumidores diariamente”

“La visión consiste en fomentar el posicionamiento de la empresa como productora y comercializadora de helados, proyectándonos a crecer nacional e internacionalmente para lograr establecernos en el mercado como la mejor empresa de helados artesanales, mantecados y de yogurt”

### **Objetivos**

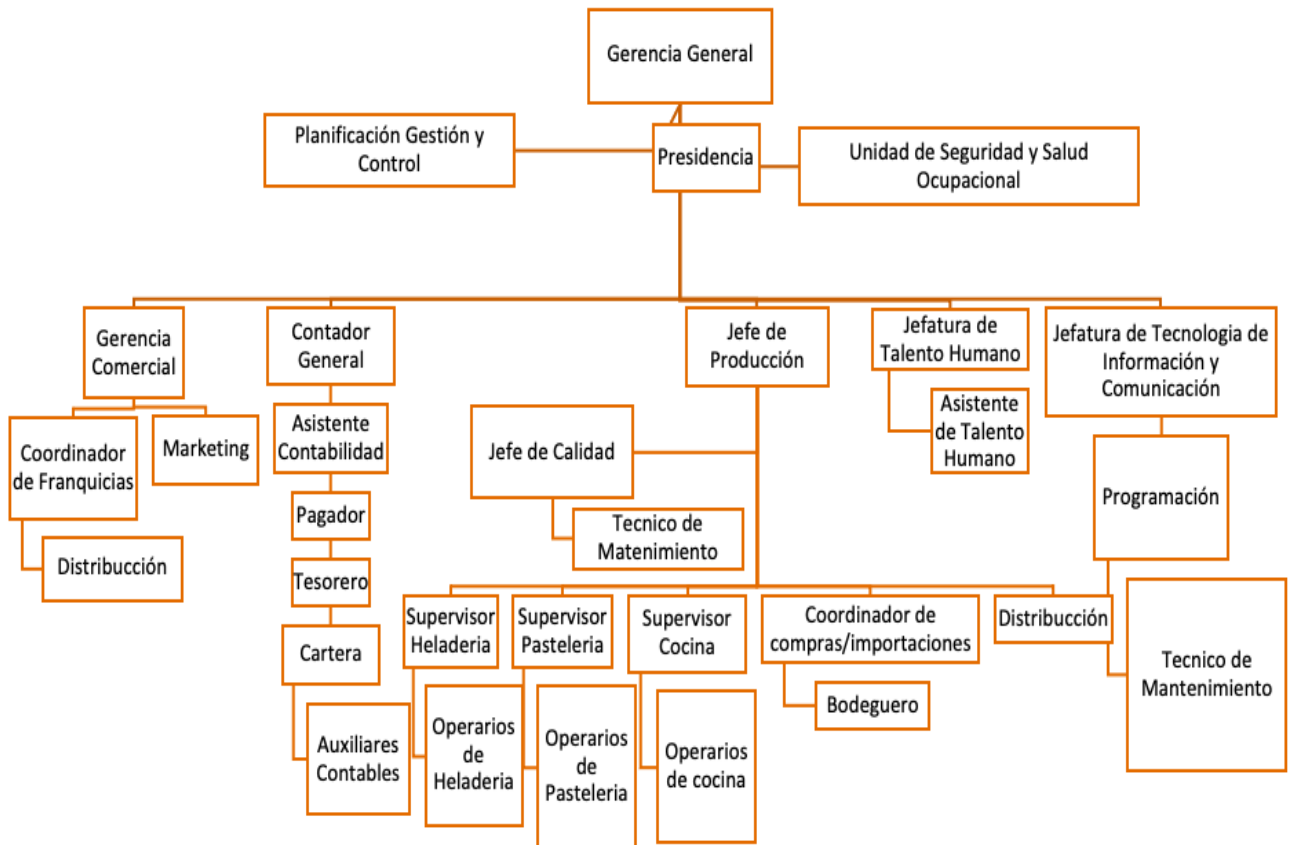
Cuyo objetivo primordial de la compañía es convertirse en la cadena de heladerías más grande en el mercado nacional, ofertando productos de calidad con un excelente servicio.

### **Estructura organizacional de la empresa**

Heladerías Tutto Freddo a sus inicios contaba con una estructura ocupacional, constituida por los siguientes departamentos: gerente general, asesor legal, finanzas, recursos

humanos, producción, técnico, comercialización y administrativo. Conforme la empresa ha ido diversificando su producción vio la necesidad de reestructurarse dado a la estrategia de franquicia como crecimiento de la empresa ampliando algunas áreas como las siguientes:

Figura 3: Organigrama de Heladerías Tutto Freddo S.A.



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida por la empresa.

## **Análisis PESTEL**

### **Entorno Político**

En el Ecuador, los impuestos laborales y las contribuciones que las empresas deben pagar en los últimos cinco años se mantienen en un porcentaje de 13,7%. El impuesto sobre la renta más alto en los últimos cinco años es de 18,2% en el 2019, lo cual indica un incremento con respecto al 16,2% en el 2015. De igual manera el país representa nuevas políticas dadas por el nuevo presidente Guillermo Lasso que contribuirá a la economía del país.

En el ámbito empresarial en el año 2016 la empresa se vio afectado por las nuevas medidas económicas que se tomaron como: la valoración del dólar, el declive en los precios del petróleo, y los problemas ocasionados por el terremoto en el mes de abril en

la ciudad de Manabí. Esto ocasionó más que un bajo nivel de ventas en una competencia de precios. De igual forma el cambio de políticas administrativas y financieras.

### **Entorno Económico**

En el país se observó un crecimiento del 0,7% del PIB en el año 2021 con respecto al año anterior esto debido al incremento del gasto de consumo final en los diferentes hogares con un 3,5%. El PIB de la industria manufacturera representó un 2,4%, principalmente a una recuperación en el procesamiento de pesado, fabricación de productos minerales no metálicos, alimentos y bebidas. El PIB per-capital más alto en el período 2015-2020 es de 5,5% en el 2015 y el más bajo es de 3,2% en el 2020. El Valor agregado en la industria manufacturera en Ecuador en el periodo 2014-2018 tiene como porcentaje más alto de 4,028% en el 2017 y un porcentaje mínimo de 2,58% en el 2014.

El riesgo país cayó 25 puntos básicos este 23 de abril de 2021 pasando de 824 a 760. Esto tras la aceptación de una ley llamada protección de la dolarización. La disminución de puntos indica un ambiente más favorable para la inversión extranjera. Las exportaciones de bebidas y alimentos en el Ecuador demuestran un crecimiento del 7,01% importante en la industria.

En los años 2016 y 2020 la estructura financiera de la empresa ha logrado solventar los problemas de liquidez y solvencia, dado a la difícil situación que atravesó el país observando principalmente una disminución en las ventas de sus productos tanto en locales propios, franquicias y mayoristas.

### **Entorno Social**

En los últimos cinco años el porcentaje más alto de pobreza se encuentra en el año 2019 con un 25% del total de la población, mientras que el porcentaje más bajo se encuentra en el año 2015 con 20,3%. La tasa de alfabetización corresponde a un porcentaje de la población mayor de 15 años que esta apto para leer y escribir con facilidad, en el Ecuador el porcentaje más alto de alfabetización en adultos es de 92,83% en el año 2017. Mientras que el porcentaje más bajo del empleo total es en el año 2015 con 9,99%, lo cual indica un crecimiento en los últimos cinco años de 13,06% en el año 2019.

La empresa a lo largo del tiempo y a pesar de la grave crisis económicas que vive el país, conserva las fuentes de trabajo existentes.

### **Entorno Tecnológico**

En el año 2020, en particular por la pandemia del COVID-19, las innovaciones para brindar soluciones con tecnología han escalado y tomado fuerza en las compañías. Se tienen crecimientos del 800% en ingresos a los diferentes sitios web y un 44% en pedidos

de órdenes comparándolos con el año 2019. En dicho año el Ecuador generó aproximadamente \$ 2.300 millones respecto a las ventas de manera online, según estadísticas que tiene la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico.

Para el mejoramiento en la producción y fabricación de sus productos con insumos de alta calidad, la empresa en el año 2015 instaló una nueva planta de insumos, que aportó al crecimiento del negocio, siendo más competitivos en el mercado frente a su competencia, actualmente cuenta con 2 plantas de producción y también posee la certificación de las Buenas Prácticas de Manufactura. De igual forma establecieron la facturación electrónica para locales de franquicia y las distintas remodelaciones de alta tecnología tanto en la empresa matriz como en locales.

### **Entorno Ecológico**

Existen políticas e instituciones para la sostenibilidad ambiental, las cuales son las encargadas de evaluar el porcentaje de ayuda de las políticas ambientales para la protección y el uso sustentable de los recursos naturales. En el Ecuador aumentó este valor un total de 0.101 puntos entre el periodo 2016 y 2018.

Con el fin, de ser participe del cuidado con el medio ambiente, la empresa debe optar por medidas útiles en ahorro papel y cartón, agua, energía y residuos que provocan los procesos productivos, logrando obtener punto a su favor en el cumplimiento de las Buenas Prácticas Ambientales.

### **Entorno Legal**

Mediante el índice de facilidad para realizar negocios se clasifica a las economías del 1 al 190; siendo el primer lugar el mejor. En el año 2019 el Ecuador alcanzó la posición 219 lo que representa que el ámbito regulador no era favorable para hacer negocios.

Para el funcionamiento del negocio, la empresa contribuyó con todos los trámites legales como: el registro de la propiedad intelectual, registro sanitario, registro único de contribuyentes, permiso de funcionamiento etc.

Además, cabe indicar que en el aspecto tributario y fiscal se mantiene total transparencia en el manejo y aplicación de leyes y disposiciones fiscales y laborales vigentes en el país.

### **Análisis FODA**

Se realizó un análisis sobre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y posibles amenazas de la empresa Heladerías Tutto Freddo.

Tabla 7: Análisis FODA

## FORTALEZAS

## DEBILIDADES

Marca reconocida y posesionada en el mercado	Altos costos de inversión para la adquisición de máquinas y equipos
Cuenta con campañas publicitarias	Fallas en la orden de pedidos que ocasionan desabastecimiento
Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura	Incumplimiento de pago por franquicias
Diversidad de portafolio	Productos en mal estado
Maquinaria moderna y de alta tecnología	Fallas del sistema al momento del pago
Incremento de locales propios y franquicias	Incumplimiento del contrato de franquicia
20 años de experiencia en el mercado	Falta de parqueadero en diversos locales
Ubicación estratégica para la apertura de locales	Publicidad insuficiente
Personal capacitado en todas sus áreas.	Infraestructura del local (pequeños)
Fidelización de los clientes	
Convenios con otras empresas	
Solidez Patrimonial	

## OPORTUNIDADES

## AMENAZAS

Avances tecnológicos para la producción y comercialización	Productos sustitutos
Bajo poder de negociación de los proveedores	Incremento del precio de la materia prima
Gustos y preferencias de los consumidores	Restricciones por la pandemia Covid-19
Crecimiento del mercado	Incremento de impuestos
Posicionarse en nuevos mercados	Factores Climatológicos
Bajo amenaza de nuevos entrantes	Inestabilidad Política
Proveer a otras empresas ecuatorianas que ofrezcan el mismo servicio de heladería y pastelería.	Incremento de aranceles
	Alto índice de desempleo en el país
	Rivalidad entre competidores media

Fuente: Elaboración propia

### Análisis de la Matriz E.F.I

Con la finalidad de observar el impacto interno y externo de la compañía se procedió a realizar un análisis de la matriz E.F.I.

Tabla 8: Análisis de la Matriz E.F.I

<b>MATRIZ E.F.I</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Reconocimiento y posición de la marca en el mercado	0,02	4	0,08
Cuenta con campañas publicitarias	0,02	3	0,06
Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura	0,3	4	1,2
Diversidad de portafolio	0,02	3	0,06
Maquinaria moderna y de alta tecnología	0,03	3	0,09
Incremento de locales propios y franquicias	0,02	4	0,08
Experiencia con 20 años en el mercado	0,01	3	0,03
Ubicación estratégica para la abertura de locales	0,02	3	0,06
Personal capacitado en todas sus áreas.	0,02	3	0,06
Fidelización de los clientes	0,02	3	0,06
Convenios con otras empresas	0,02	4	0,08
Solidez Patrimonial	0,02	4	0,08
<b>DEBILIDADES</b>			
Altos costos de inversión para la adquisición de máquinas y equipos	0,3	2	0,6
Fallas en la orden de pedidos que ocasionan desabastecimiento	0,01	1	0,01
Incumplimiento de pago por franquicias	0,02	1	0,02
Productos en mal estado	0,02	1	0,02
Fallas del sistema al momento del pago	0,02	1	0,02

Incumplimiento del contrato de franquicia	0,02	1	0,02
Falta de parqueadero en diversos locales	0,01	1	0,01
Publicidad insuficiente	0,02	1	0,02
Infraestructura del local (pequeños)	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>0,97</b>		<b>2,72</b>

Fuente: Elaboración propia

El análisis E.F.I, da como resultado 2.72, esto quiere decir que la empresa posee más fortalezas que debilidades, debido a su experiencia en el mercado como también en el buen manejo administrativo-operativo, sobre todo en constancia innovación de sus productos. Esto le brinda una ventaja competitiva sobre otros negocios, y permite obtener una imagen firme en el mercado local. Sin embargo, hay que tomar en cuenta las debilidades, que a través de un plan estratégico puede ir mejorando.

#### **Análisis de la matriz E.F.E**

De igual forma se procedió a realizar un análisis de la matriz E.F.E.

Tabla 9: Análisis de la Matriz E.F.E

<b>MATRIZ E.FE.</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
Avances tecnológicos para la producción y comercialización	0,03	3	0,09
Bajo poder de negociación de los proveedores	0,3	4	1,2
Gustos y preferencias de los consumidores	0,04	3	0,12
Crecimiento del mercado	0,02	3	0,06
Posicionarse en nuevos mercados	0,03	4	0,12
Bajo amenaza de nuevos entrantes	0,02	3	0,06
Proveer a otras empresas ecuatorianas que ofrezcan el mismo servicio de heladería y pastelería.	0,04	3	0,12
<b>AMENAZA</b>			

Productos sustitutos	0,05	2	0,1
Incremento del precio en su materia prima	0,05	2	0,1
Restricciones por la pandemia Covid-19	0,04	2	0,08
Incremento de impuestos	0,03	2	0,06
Factores Climatológicos	0,04	1	0,04
Inestabilidad Política	0,04	1	0,04
Incremento de aranceles	0,05	1	0,05
Alto índice de desempleo en el país	0,05	2	0,1
Rivalidad entre competidores media	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,40</b>

Fuente: Elaboración propia

En este caso el valor total del análisis E.F.E. es de 2,40 menor al análisis de la matriz E.F.I., donde se puede concluir claramente que el peso de las oportunidades dentro del análisis es más importante que las amenazas. Por ello, se obtiene que el entorno externo con el que cuenta es satisfactorio para la empresa.

### **Las 5 fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación de los clientes**

La franquicia Tutto Fredo cuenta con una gran cantidad de clientes. El poder de negociación de los clientes es bajo. La franquicia ofrece productos con precios ya establecidos. La organización ofrece ofertas, sin embargo, estas no varían en base a la cantidad de productos adquiridos. La empresa ofrece sus productos a consumidores finales por lo cual es imposible que los clientes realicen una integración hacia atrás, adicionalmente la inversión es alta y la organización cuenta con el know how del negocio, con una amplia experiencia en el mercado.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es baja. La organización puede acceder a descuentos por cantidad de productos adquiridos. En el mercado actual existe una gran cantidad de proveedores, esto ratifica a la organización acceder a una serie de precios y escoger el más conveniente. Para los proveedores es muy difícil realizar una integración hacia adelante dado a que la empresa cuenta con una marca reconocida en el mercado nacional y con alianzas en diferentes centros comerciales. Los principales proveedores de



la empresa Tutto Freddo son: Equindeca Cia.Ltda. en la adquisición de mobiliaria, Aroma Italia en la importación de insumos para la fabricación de sus productos y los principales productores de frutas 100% naturales.

### **Amenaza nuevos Entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes al mercado es baja. Los nuevos entrantes tienen una serie de barreras de entradas como son: la alta cuantía de capital necesaria para realizar la actividad comercial, la infraestructura necesaria y los locales comerciales que deben estar en lugares estratégicos, la franquicia Tutto Freddo es una marca reconocida a nivel nacional, la organización cuenta con convenios y alianzas con los proveedores, el portafolio de productos es muy amplia y para un nuevo entrante es difícil de sustituir.

### **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores es media, entre los primordiales competidores de Tutto Freddo son: Bogati, heladería Americano Sirope, Melakomo Icre Cream, Hepa heladería y pastelería, y heladería Monte Bianco. Heladería Monte Bianco se presenta como el principal competidor en la ciudad de Cuenca, dado que brinda una serie de productos muy similar a la franquicia de Tutto Freddo. Monte Bianco tiene la ventaja de llegar a áreas geográficas que Tutto Freddo no llega.

Sin embargo, la empresa cuenta con la ventaja competitiva de tener una mayor participación y experiencia en el mercado, esta vigente en la mayoría de los centros comerciales del país a diferencia de Monte Bianco que por lo general cuenta con un número reducido de locales, adicional como toda empresa cuenta con una página web donde da a conocer la venta de sus productos.

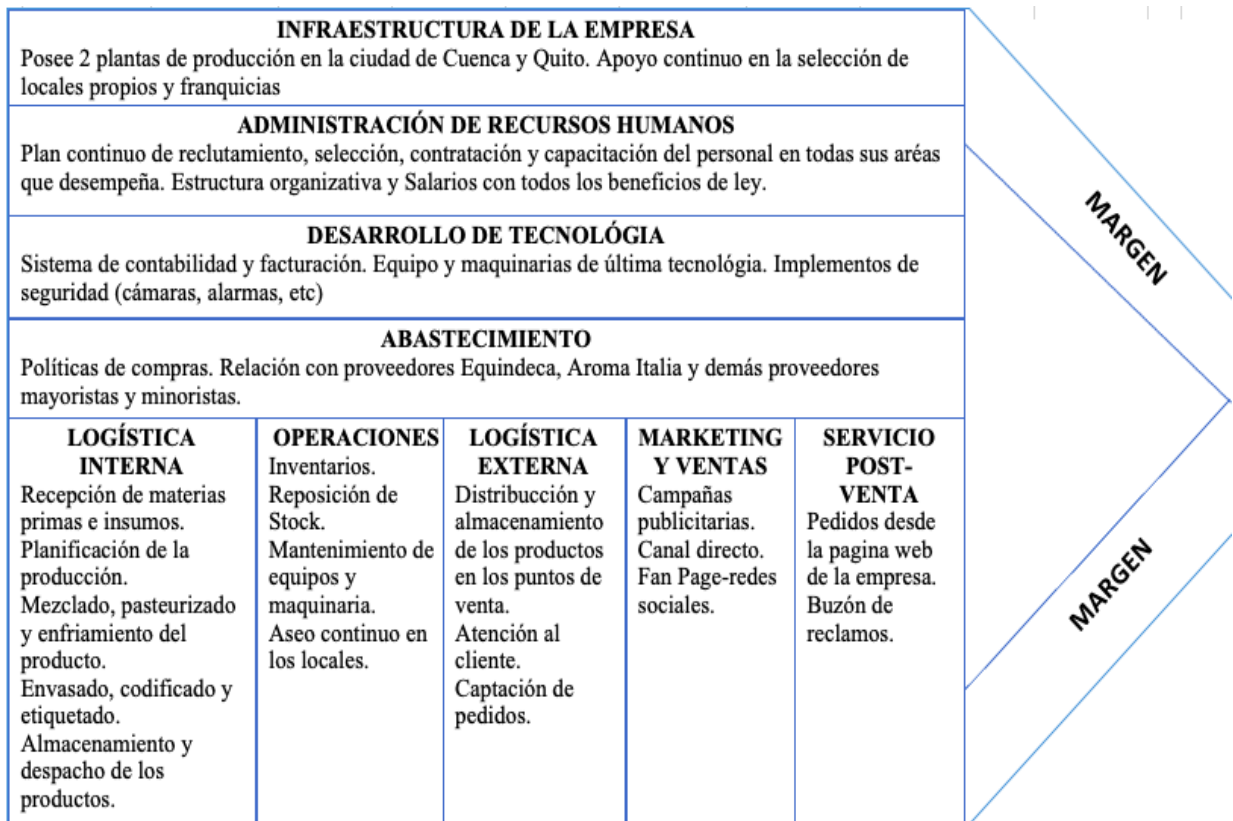
### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta. Los principales productos sustitutos son los helados en las tiendas de barrio como son las empresas pingüino y topsy, estos productos tienen la ventaja competitiva de obtener precios menores, presentes en una gran cantidad de tiendas de barrio a nivel local y nacional, lo cual hace más fácil de adquirir estos productos, estos pueden ser vendidos sin la necesidad de tener personal capacitado y pueden llegar a áreas geográficas donde Tutto Freddo le sería imposible llegar.

### **Cadena de valor**

Heladerías Tutto Freddo al ser una empresa reconocida en el mercado, se encuentra bien estructurada, esto representa una ventaja competitiva hacia su competencia como podemos observar:

Figura 4: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

## Diamante de Porter

### Condiciones de los factores

La localización geográfica en la que se encuentra la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A., y demás locales de franquicias a nivel local y nacional brinda un gran beneficio debido que existe una alta población y venta de estos. Además, la empresa cuenta con personal altamente calificado quienes son personas comprometidas al momento de realizar sus actividades laborales. También cuenta con 2 plantas de producción con máquinas y equipos de última tecnología en la elaboración de helados y líneas suplementarias como: pastelería, pizzería y panadería. De igual forma posee una nueva planta de insumos permitiendo ser más competidor en el mercado ecuatoriano.

### Condiciones de la demanda

La empresa Heladerías Tutto Freddo S.A. cuenta con un perfil de consumidor como es:

Tabla 10: Perfil del consumidor

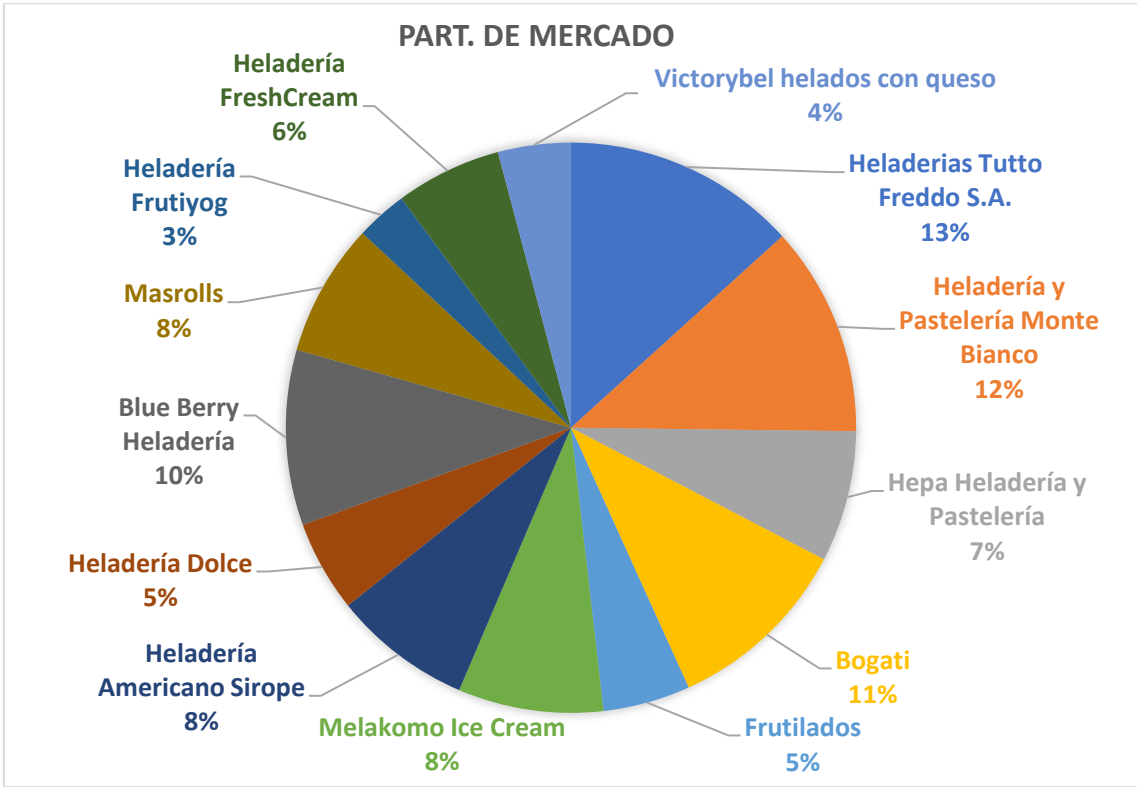
Dirigido a: Todo el núcleo familiar Edad: 4 a 60 años en adelante. Género: Hombres y Mujeres Viven en: Cuenca	Segmentación Demográfica
--	--------------------------

<p>Vestimenta: informal y formal</p> <p>Ingresos: Medio y alto</p> <p>Preferencias de comida: Helados 100% naturales y sanos.</p> <p>Les interesa: Promociones y Descuentos.</p> <p>El atributo que más les importa: es la calidad, variedad, cantidad y precio.</p>	Segmentación Psicográfica
<p>Hora de consumo: 12h00pm hasta 7h00pm</p> <p>Mayor frecuencia de consumo: las Instituciones Educativas, bares cercanos y restaurantes.</p>	Segmentación Conductual

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico podemos observar nuestros principales competidores en el mercado ecuatoriano.

Figura 5: Participación del mercado ecuatoriano.



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar Heladerías Tutto Freddo S.A. representa un 13% de participación en el mercado a diferencia del 12% que representa la heladería Monte Bianco y Boggati con el 11% y demás compañías que ofrecen el mismo servicio, pero se

encuentran por debajo del 10%. Debido que la empresa cuenta con una alta experiencia en el mercado proporcionando una amplia variedad de sus productos en distintos locales de venta como son las franquicias.

### **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

La economía del país se vio afectado totalmente debido al confinamiento del Covid-19, es por ello, que las empresas se han visto en la obligación de competir en el mercado ecuatoriano. Para ello, la empresa a adquirido nuevas estrategias publicitarias, la innovación de productos, y brindar servicios adicionales para incentivar sus ventas.

La rivalidad entre competidores es media, los sustanciales competidores de Heladerías Tutto Freddo sobre sale Nice Cream. Sin embargo, Tutto Freddo cuenta con la ventaja competitiva de tener una mayor experiencia en el mercado, esta presente en la totalidad de los centros comerciales del país a diferencia de las demás empresas, adicional incentiva a sus clientes en la adquisición de franquicias a través de su página web y redes sociales donde da a conocer su línea de productos.

### **Industrias conexas y de apoyo**

El poder de negociación de los proveedores es bajo. La empresa puede acceder a descuentos por cantidad de productos adquiridos. En el mercado existe una gran cantidad de proveedores, esto ratifica a la organización acceder a una serie de precios y escoger el más conveniente.

### **El sector ecuatoriano de franquicias**

En el Ecuador se manifiesta que existe alrededor 180 franquicias internacionales y 40 nacionales operando en el mercado ecuatoriano. La primera en incorporarse fue Martinizing en 1967 una empresa norteamericana dedicada al servicio de reparaciones y lavado en seco, actualmente la empresa cuenta con 4 puntos de venta ubicados principalmente en la ciudad de Quito con 30 locales y 20 locales en Guayaquil, Ambato con 10 locales y Cuenca con más de 15 locales. Posterior llegaron otras franquicias como Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975 es la cadena más reconocida en restaurantes de pollo actualmente cuenta con más de 18.000 restaurantes alrededor de 120 países, Pizza Hut en 1982 una cadena de restaurantes estadounidense conocida por su menú de cocina italiana americana, la misma que cuenta con más de 18.703 restaurantes a nivel mundial, en 1986 Burger King un empresa dedicada a brindar su servicio de comida rápida al instante mediante una plataforma online y con entrega a domicilio, cuenta con más de 15.000 restaurantes aproximadamente en 400 ciudades, y en el año 1997 McDonald's una empresa operada por Arcos Dorados S.A., es la franquicia más reconocida en el mundo

presentemente podemos mencionar que la empresa opera en 36.899,00 restaurantes, de los cuales 5.669,00 son propiedad de la empresa y 31.230,00 pertenece al sector de franquicias.

A partir, del año 1997 comenzó el desarrollo de las franquicias nacionales, de manera innovador y atractivo para los interesados en optar en este tipo de negocio de la cuales se estima que al momento existen 40 empresas de franquicias ecuatorianas, lo que representa un 14% de marcas nacionales a diferencia del 86% de marcas extranjeras que operan en nuestro territorio en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca. Entre las principales franquicias establecidas en el Ecuador son: Farmacias Cruz Azul, Pañaleras Pototín, Yogurt Persa, Los Cebiches del Rumiñahui, Expocolor, Xerox, Dinadec, Pizza Papa Johns, Baskin & Robbins, Heladerías Tutto Freddo, Heladerias y Pasteleria Monte Bianco, Coffee & Toffee, Five Food, SERVIENTREGA, Correos del Ecuador, Viajes Ecuador, Wendys.

Actualmente se estima que en el Ecuador existe un total de 250 franquicias entre nacionales y extranjeras, dado que está en un proceso de crecimiento y desarrollo. Sin duda alguna, el desarrollo de las franquicias en el mercado ecuatoriano ha generado el desarrollo y la expansión de nuevos emprendimientos, negocios, empresas de bienes o servicios, lo que aporta un alto porcentaje en el desempleo del país (Jimenez, 2019)

### **Marco legal de la franquicia en el Ecuador**

La normativa para la implementación y comercialización de las franquicias en el Ecuador comienza desde:

El código de comercio en el art. 558 franquicias o contrato sobre franquicias estipula las obligaciones y derechos para ambas partes franquiciante y franquiciado. El franquiciante tiene la facultad de explotar comercialmente su derecho de propiedad intelectual y secretos industriales, igual forma todas las laboriosidades que se desarrollan, a través de la marca u otra identidad de bienes o servicios, mediante los respectivos términos que se estipulan en el contrato, a cambio de una retribución económica. El contrato de franquicia implica total confidencial, así mismo las obligaciones y requisitos del franquiciado, obligaciones del franquiciante lo que, se otorga por escrito, además la transcendencia de operación de la franquicia (Barrezueta, 2019)

De igual importancia el código civil en su última reforma estipula las obligaciones de ambas partes franquiciantes, entre dos o más personas a través de un contrato, por el cual una parte se compromete con otra parte a suministrar, concebir y desarrollar una actividad en específico. Cabe resaltar que el contrato es unilateral cuando una parte se obliga con

otra parte al no contraer ninguna obligación, y bilateral cuando las dos partes contratistas se obligan recíprocamente. Los términos de un contrato, se aplicará en referente a la razón sobre lo que se a contratado, ya que en el ámbito comercial debería existir una regulación más amplia con respecto a franquicias (Civil, 2019)

El código orgánico de la economía social de los conocimientos, en referente a las franquicias esta estrechamente ligada a la propiedad intelectual, en la creación de una marca esto a su vez debe estar registrada, así como su correspondiente patente la cual se otorgará para toda invención sea de producto o procedimiento. Una persona o establecimiento mercantil podrá tener más de un nombre comercial y esto a su vez estará establecido en el registro de marcas (orgánico, 2020)

### **Revolución de la franquicia de Heladerías Tutto Freddo**

Alrededor del año 1998 existía una compañía denominada CORITALY cuya funcionalidad consistía en ofrecer productos como: pastas, pizzas, helados artesanales de diferentes degustaciones, los mismos que eran fabricados con recetas e ingredientes claramente italianos. A su vez estaba conformado por dos accionistas el primero el Ing. José Ochoa y el segundo el italiano Sr. Remo Bertoto, en el cual actuaba la marca Tutto Freddo, Nice Cream y Pizzería. A partir del año 2000 el Ing. José Ochoa se independiza y conforma junta a su esposa la Ing. Gina Galarza la empresa HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A., que inició sus actividades en la ciudad de Cuenca, en las que se encuentran las siguientes marcas: Tutto Freddo, Nice Cream, Yoguberry y NiceDog, actualmente existe una nueva marca de Restaurant Ángelus. La compañía comenzó con la venta de helados artesanales con sabores elementales, elaborado a base de frutas, con recetas italianas. Mientras que a partir del año 2007 la empresa diversificó su portafolio a través de las franquicias.

En el siguiente cuadro se muestra las franquicias que se han ido incorporando a lo largo del tiempo desde la primera apertura del local.

Tabla 11: Línea de tiempo de la franquicia Tutto Freddo.

<b>Año</b>	<b>Locales</b>	<b>Marca</b>
2003-2006	Aproximadamente contó con 6 locales propios	Heladería básica Heladería completa
2007-2008	Existen 43 locales de franquicia y 12 locales propios con un total de 55 locales a nivel nacional	Nice cream y Tutto Freddo

2009-2010	Se suman 5 locales propios y 4 locales de franquicias	
2011-2012	Apertura de 3 locales franquicia y 1 local propio	
2013	Se observó un aumento de 16 a 19 locales propios y disminuirían de 47 a 42 locales franquiciados a nivel nacional.	Nice Crema, Tutto Freddo y nicedog
2014	Se cerraron 3 locales propios, debido a las disposiciones del centro comercial. Pero se abrieron 2 locales franquiciados, contando con 44 franquicias.	
2015	Se cuenta con 36 franquicias que se mantiene a nivel nacional	Nice cream, Tutto Freddo y Yoguberry
2016	Cuentan con 19 locales propios y 35 franquicias a nivel nacional	
2017	Se incorporó 1 local propio dando como resultado 21 locales propios, manteniendo los locales de franquicias.	
2018	En este año se incrementa 22 locales propios y 36 franquicias.	Nice cream, Tutto Freddo, Yoguberry, Restaurant Ángelus.
2019	Al término del año 2019, la empresa cuenta con 25 locales propios y 32 franquicias a nivel nacional.	
2020	Actualmente la empresa cuenta con 22 locales propios y 45 franquicias, debido a la reducción de locales propios fue por las distintas restricciones que atravesó el país, Sin embargo, el crecimiento de locales de franquicia se mantienen.	

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis histórico de la primera franquicia de Heladerías Tutto Freddo S.A.**

En el año 2007 la franquicia como estrategia de crecimiento de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A., inició en la ciudad de Cuenca, el principal propósito de la empresa con la implementación de la franquicia fue dar a conocer más rápidamente la marca hacia las distintas ciudades y consolidarse como la franquicia de helados artesanales y de

mantecado más beneficioso y atrayente del país. Generando un alto nivel de crecimiento y financiamiento económicamente propio para la empresa.

Sin embargo, es necesario resaltar que a partir del año 2006 el funcionamiento de la empresa fue deficiente, debido a varios factores como: la disminución del 9,6% ventas, costos y gastos por encima del 10%, provocando un alto nivel de endeudamiento, debido a la falta de estrategias publicitarias para la comercialización de sus productos. En consecuencia, de ello se puede observar una pérdida del -0,3% de la utilidad neta.

Por lo que, a partir del año 2007 la empresa vio la necesidad de ampliar su negocio a través de la franquicia, creando nuevos locales propios. Para ello se obtuvo que adquirir equipos, máquinas e insumos modernos y de alta calidad, de la misma manera en la adquisición de todos los implementos necesarios para el buen funcionamiento del negocio, de esta manera la empresa vio la factibilidad del negocio para la implementación de la franquicia, es decir, la empresa evaluó el presupuesto que se utilizaba para armar sus propios locales y en vista de eso, se financió de manera directa el presupuesto que debía pagar el franquiciado por la obtención de equipos necesarios como: costo de marca, equipo y maquinaria, obra civil, muebles y mesones, imagen y mercadeo, capacitación, entre otros factores indispensables para el buen funcionamiento del negocio en dicho territorio definitivo.

El tipo de franquicia que la empresa brindaban a sus clientes consistía en una franquicia:

1. Básica: consiste primordialmente en la venta de helados.
2. Completa: consiste en la comercialización completa de helados y pastelería.

La evolución de la franquicia generó un impacto positivo para la empresa, representando un incremento del 13,2% en ventas con respecto al año anterior, generando el 1,0% en la utilidad neta. Por ende, los gastos administrativos y financieros aproximadamente un 5%. Desde entonces la empresa vio la necesidad de establecer políticas de publicidad, en base a la tecnología avanzada que representaba el país, como la promoción de sus productos a través de folletos y catálogos, con el propósito de aumentar la demanda de posibles potenciales franquiciados, actualmente la empresa cuenta con una página web personalizada y la publicación masiva de sus productos en redes sociales.

El proceso que tuvo que seguir la empresa para la formalización de la franquicia comenzó con la estructuración interna:

- a. Con el objetivo claro al que se desea alcanzar
- b. Formalizar el contrato del tipo de franquicia, los equipos a utilizar y los productos a vender Formalizar y estructurar al personal de la empresa



- c. Supervisar y controlar el manejo de la franquicia en los diferentes locales posesionados.
- d. Como también en el cumplimiento de los reglamentos y leyes en las que se relaciona la franquicia dentro del marco legal. y;
- e. Demás factores que se estipulan en el manual del contrato de franquicias.

Finalmente, el beneficio que obtuvo la empresa a partir de la primera implementación de franquicia fue un caso de éxito, por la aceptación en el mercado, el conocimiento de la marca en diferentes países y por la extensa gama de productos y sabores que ofrece, dando como resultado un alto nivel de crecimiento en ventas y el aporte a la utilidad neta.

### **Portafolio de productos a franquiciar**

De acuerdo con las necesidades del mercado la empresa actualmente dispone de 3 tipos de franquicias:

#### 1. Heladería básica

Esta compuesta primordialmente solo para la venta de helados artesanales y paletas libres de azúcar, junto a las instituciones educativas, públicas o privadas y centros comerciales. Es una de las marcas más reconocidas en el mercado ecuatoriano.

#### 2. Heladería completa

Hace referencia a la comercialización de heladería, pastelería y cafetería. Estos locales se adecúan en un área acogedora conforme a los lineamientos que otorga la empresa.

#### 3. Restaurant Ángelus

Es un tipo de modelo restaurante – cafetería - heladería, ofreciendo una variedad de productos en su carta como: Pizzería, Crepes, Lasañas, Pastelería, bebidas calientes y panadería. Este tipo de local se sitúan en zonas central de la ciudad, en el que existe una alta circulación.

### **Línea de helados**

De igual manera la empresa cuenta con una amplia línea de helados entre las siguientes se encuentran:

Tutto Freddo y paletas: Son helados 100% artesanal con productos frescos y de primera calidad, posee una amplia variedad de sabores, con helados frutales y de crema. Se complementa con productos adicionales como: granizados, paletas, bebidas frías y calientes y pastelería.

Nice-Cream: Presenta la línea de helado soft, también distinguido como el helado mantecado o de máquina. Esta línea de helados es soberanamente rentable y atrayente por

los franquiciantes, es una de las más solidas en nuestro país, de manera que se conforma con cualquier de local.

Yoguberry: Es una nueva línea de helados SOFT DE YOGURT, que viene acompañado con una serie de aderezos de frutas que permite crear combinaciones 100% originales y nutritivas.

Tutto chocolate: Representa nuestra línea de cobertura de chocolate, especialmente en productos como el choconice y copa Sundae.

### **Locales de franquicia a nivel nacional**

En vista a la gran acogida de locales propios y franquicias que tuvo en el mercado ecuatoriano, actualmente la empresa cuenta con más de 22 locales propios y 45 locales de franquicia, en 17 provincias de la Costa, Sierra y Oriente, con 3 tipos de formatos a franquiciar como: heladería básica, heladería completa y restaurant ángelus, ya anteriormente mencionado.

El contrato de franquicia se realiza especialmente con personas naturales, las mismas que se detalla continuación los principales locales de franquicia a nivel nacional:

Tabla 12: Locales de franquicia a nivel nacional

Nombre del Franquiciado	Ciudad	Ubicación específica del local	Tipo de Franquicia	% Fee Mensual
Sr. Juan Carlos Peláez	Azogues	Centro comercial	Básica	2
Sra. Vanesa Reyes	Baños	Centro comercial	Completa	2.5
Sra. Johana Molina	Cuenca	Universidad del Azuay	Completa	2.5
Sra. Gabriela Jácome	Cuenca	Racar	Nice-cream	2.5
Sr. Javier Cazorla	Cuenca	Universidad de Cuenca	Completa	2
Sr. Rino Andrade	Cuenca	Coralcentro	Completa	2.5
Sr. Freddy Vargas	Cuenca	Ricuarte	Completa	2.5
Sr. Andrea Pacheco	Cuenca	Guapondelig	Completa	2.5
Sra. Rene Andrade	Cuenca	Remigio Crespo	Completa	2.5
Sr. Daniel Feijo	Cuenca	El valle	Completa	2.5
Sr. Juan Carlos Galarza	Esmeraldas	Centro comercial	Completa	2.5
Sra. Gabriela Jacome	Gualaquiza	Centro comercial	Básica	2.5

Sra. Liliana Amador	Guayaquil	9 de Octubre	Básica	2.5
Sra. Liliana Amador	Guayaquil	El Fortín	Básica	2.5
Sra. Liliana Amador	Guayaquil	Terminal	Básica	2.5
Sra. Gina Vintimilla	Guayaquil	Terminal	Básica	2.5
Sra. Diana Rodriguez	Latacunga	Terminal	Ángelus	3
Sra. Diana Mena	Latacunga	La Joya	Básica	2.5
Sr. José Luis Vieras	Latacunga	Malteria plaza	Completa	2
Sr. José Luis Vieras	Latacunga	Malteria plaza	Básica	2.5
Sr. Henry Ochoa Haro	La libertad	Terminal	Básica	2.5
Sr. Patricio Sánchez	La Mana	Centro comercial	Ángelus	2
Sra. Mercy Ludeña	Loja	Terminal	Ángelus	3
Sr. Antonio Feijo	Macas	Centro comercial	Completa	2.5
Sra. Paola Jiménez	Machala	Terminal	Básica	2
Sra. Sonia Vallejo	Pelileo	Centro comercial	Nice-cream	2.5
Sra. Cisne Figueroa	Pujili	Terminal	Nice-cream	2.5
Sra. Melina Rodríguez	Puyo	Centro comercial	Completa	2.5
Sra. Ruth Saltos	Portoviejo	Centro comercial	Básica	2
Sodasur	Quito	Recreo local	Completa	2.5
Sodasur	Quito	Recreo isla	Básica	2.5
Sodasur	Quito	San luis	Básica	2.5
Sodasur	Quito	Quicentro patio	Básica	2.5
Sodasur	Quito	Portal local	Completa	2.5
Sr. Paola Jiménez	Santa Rosa	Centro comercial	Completa	2.5
Sra. Mónica Zeas	Sucúa	Centro comercial	Completa	2
Sra. Magali Muñoz	Tena	Centro comercial	Angelus	3

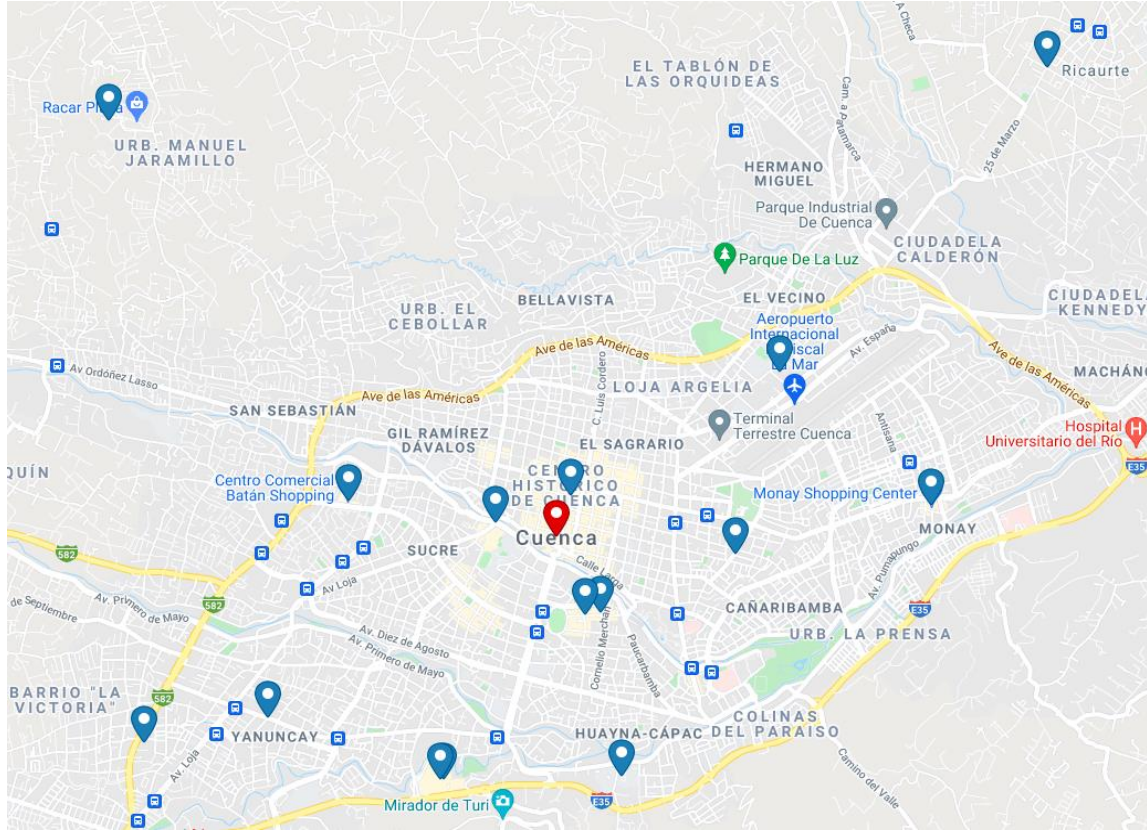
Franquicia Completa	18
Franquicia Básica	13
Franquicia Ángelus	9
Franquicia Nice-Cream	5
<b>Total, Franquicias</b>	<b>45</b>

Fuente: Elaboración propia

## Locales de franquicia a nivel local

En nuestro país, Heladerías Tutto Freddo S.A., cuenta aproximadamente con 16 locales entre ellos se encuentran 7 locales propios y 9 franquicias.

Figura 6: Locales de heladerías Tutto Freddo S.A.



Fuente: Elaboración propia

## Entrevista a locales franquiciados

Para analizar la factibilidad del implemento de las franquicias por parte de la empresa, se realizó una entrevista semiestructurada a los principales representantes de los locales de franquicia que se localizan en el centro de la ciudad:

Tabla 13: Análisis de entrevista a locales franquiciados.

Tipo de franquicia:	Heladería completa: Tutto Freddo y Nice Cream.			
	Local 1	Local 2	Local 3	Local 4
Ubicación:	Av. 24 de Mayo y las Garzas	Av. Don Bosco y Miguel de Cervantes	Av. Remigio Crespo Toral	Av. 12 de abril y Av.loja
Tiempo de apertura:	10 años	5 años	6 meses	3 meses

Principal motivo:	La amplia matriz de productos que ofrece la empresa, su calidad, innovación, cantidad, sabores y precio que son distintos a los que ofrecen otras heladerías, al igual quiso aprovechar el espacio del local propio que se encuentra a lado de la Universidad del Azuay.	Heladerías Tutto Freddo se acopla a los niveles económicos de sus clientes, a diferencia de otras empresas que brindan el mismo servicio a un alto precio, Tutto Freddo cuenta con menores costos en la adquisición de una franquicia, fue la base principal para incentivar al propietario en adquirir y mantener esta franquicia.	Heladerías Tutto Freddo al ser una marca reconocida y posesionada en el mercado ecuatoriano, incentivó al propietario en adquirir un local de franquicia por la trayectoria que posee. Sin temor al fracaso.	La amplia línea de servicio que ofrece la empresa, como también contar con el capital necesario para la adquisición de todos los instrumentos necesarios para la apertura del negocio. Se realizó un contrato de compra y venta con el propietario anterior.
Resultados obtenidos:	Desde sus inicios el local siempre a tenido un crecimiento en sus ventas por encima del 20%, debido al lugar estratégico en la que se encuentra. En tiempos de pandemia se vio	Desde la apertura del negocio los resultados que se obtuvieron fueron satisfactorios, nos indica que a partir de una buena administración	Al ser un negocio con poco tiempo en el mercado, sus ventas han tenido un alto crecimiento del 18% debido a la gran acogida de su público	Los resultados que se obtuvieron no fueron tan alentadores, pero si les a permitido cubrir los gastos como: el personal de venta, costos de arriendo y

	<p>en la necesidad de cerrar su negocio temporalmente pero no fueron unos de los motivos por el cual generará pérdida ya que, al no obtener ventas, el porcentaje de regalía que se paga cada mes del 2,5% no se realizaba.</p>	<p>se obtiene beneficios altos como más del 30% en ganancia cubriendo todos los gastos que genera.</p>	<p>a través de las campañas publicitarias que ofrece la empresa.</p>	<p>servicios básicos. En esta etapa que se encuentra el país, las ganancias que generó el primer mes de mayo fue de 2.000,00 dólares con un 10% de rentabilidad para el siguiente mes se observó un crecimiento del 15% lo cual le ha permitido mantener el local.</p>
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos.

Sin duda alguna, este tipo de negocio es rentable en la ciudad de Cuenca como en otras ciudades del país, generando rentabilidad tanto para el franquiciado y franquiciante, siempre y cuando se encuentren en lugar estratégico y genere buenas ventas.

La empresa es la encargada de asesorar y contribuir con todos los implementos necesarios como: maquinaria, mobiliaria y productos totalmente elaborados, para la venta de estos. De igual forma cuenta con sistema de facturación electrónica en los locales franquiciados. Hay que tener en claro para la adquisición de la franquicia los propietarios de los distintos locales franquiciantes en el cumplimiento de los siguientes requisitos, obligaciones y derechos entre el franquiciante y franquiciado que se detalla a continuación:

#### **Pasos para adquirir una franquicia**

El franquiciado debe tener en claro los siguientes requisitos para la adquisición y apertura de la franquicia como:

1. Determinación del tipo de heladería a franquiciar
2. Realizar un estudio de mercado de la zona o sector a efectuar.

3. Obtener los planos y demás permisos para el funcionamiento del local.
4. Contar con un capital de inversión próximo entre 55.000 a 75.000 dólares, los cuales varían según: la marca, tamaño del local y la proyección de diversos gastos en equipos e imagen del local.

Así mismo, se debe tener en claro los distintos costos de inversión que se generarán para la apertura del negocio como:

El costo de la marca dependerá del tipo de franquicia a elegir entre ellas se encuentra:

Tabla 14: Costo de marca

	Valor USD	Contenido
Heladería Básica	8.000 dólares	Tutto Freddo/Nice Cream
Heladería Completa	9.000 dólares	Tutto Freddo/Nice Cream/Cafetería – Pastelería
Restaurant Ángelus	10.000 dólares	Restaurant/Tutto Freddo/Nice Cream

Fuente: Elaboración propia

El monto de la inversión para la adquisición de equipo y maquinaria dependerá de: la marca, tamaño del local y la proyección del negocio. Aproximadamente de 70.000,00 dólares.

Cabe mencionar que los equipos, mobiliarios y adecuaciones del local son proporcionados por la empresa Equidencia Cia.Ltda.

De igual forma se debe considerar otros rótulos como:

Obra Civil: específicamente en locales comerciales en donde se necesita realizar mejoras para la apertura de la franquicia. El monto de la inversión varía según el tamaño y las condiciones del estado actual de local.

Muebles y mesones: El costo de inversión de muebles y mesones aproximadamente es de 5.000,00 dólares en un local de 50 metros cuadrados, esto a su vez varía según el tamaño del local.

Imagen y mercadeo: el monto de inversión en la implementación de letreros, menuderos, cajas decorativas, afiches, y demás. Estará al alrededor de 5.000,00 dólares.

Mobiliario: Para la manipulación del local se deberá contar con los distintos materiales: bachas de baño, cucharas, recipientes, basureros, entre otros. El costo de la inversión aproximada es de 2.000,00 dólares.

Fee Mensual: de la misma manera se pagará el 2.5% sin IVA del fee mensual sobre las ventas, dicho valor que se factura cada mes, lo que permite cubrir todos los gastos de administración y mercadeo de franquicias a nivel nacional.

### **Forma de pago por la adquisición de franquicia**

Con respecto al contrato de franquicia la forma de pago dependerá del tipo de heladería: básica, completa o Ángelus, el franquiciado deberá pagar a contado el valor del uso de la marca ya sea 8.000,00, 9.000,00 o 10.000,00 dólares más IVA por los cinco años que dura el contrato. Dado la culminación de los 5 años que dura el contrato, se deberá pagar una variación de acuerdo al tipo de franquicia adquirida entre: 3.200,00, 3.600,00 y 4.000,00 dólares por la renovación de 3 años, los mismos que deberán ser cancelado a contado.

### **Formato del contrato de la franquicia**

Tanto el franquiciante como el franquiciado deben regirse en los derechos y obligaciones estipulados en el contrato de franquicia.

El contrato de la franquicia, se estipulan normas tanto para el franquiciante y franquiciado, mientras dure la validez de la relación contractual. Sin embargo, el franquiciado deberá examinar que en el documento conste de forma clara y equitativa las obligaciones que la franquicia impone al franquiciado, para el cumplimiento de los requerimientos que expone la normativa.

A continuación, se detalla las cláusulas que incluyen en el contrato de franquicia de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A.

Tabla 15: Formato del contrato de franquicia

Contrato de franquicia	
Clausula primera	Definiciones principales que interviene en el contrato de franquicia como el concepto de: franquicia, el establecimiento, territorio, know how, suministros y sistema.
Clausula segunda	Antecedentes de la empresa y el cumplimiento del franquiciante y franquiciado.
Clausula tercera	El Objetivo de la franquicia consiste en el aprovisionamiento, capacitación y el licenciamiento al uso sobre los signos distintivos de propiedad del franquiciante.
Clausula cuarta	El propietario tiene total derecho de propiedad industrial como: marca de servicios, nombre comercial, apariencia distintiva, derecho del autor, procedimientos, secreto comercial, etc. El franquiciado no podrá alterar las marcas,



	diseños, apariencia distintiva y demás figuras de este contrato.
Clausula quinta	Otorgamiento de licencia del uso de marca, nombre comercial, apariencia distintiva, durante la vigencia de este contrato.
Clausula sexta	Total confidencial por parte del franquiciado los secretos comerciales del franquiciante, caso contrario, será penado de conformidad con la ley de propiedad intelectual y el código penal.
Clausula séptima	El franquiciado se compromete a pagar la renovación del contrato de tipo de franquicia adquirido. De igual manera proporcionar a la empresa los informes mensuales de sus ventas en los formatos establecidos por el franquiciante.
Clausula octava	Obligaciones y prohibiciones del franquiciado.
Clausula novena	Obligaciones del franquiciante.
Clausula décima	El franquiciado deberá cumplir con los estándares de publicidad, mercadeo y demás efectos que determine el franquiciante.
Clausula décima primera	El franquiciado deberá obtener de las autoridades los respectivos permisos y autorizaciones que fueran necesarias para el legal funcionamiento de la franquicia.
Clausula décima segunda	Responsabilidad laboral
Clausula décima tercera	El franquiciante se compromete a brindar la capacitación continua al personal designado por el franquiciado, sobre el manejo, equipamiento, venta y demás actividades.
Clausula décima cuarta	Es de entera responsabilidad del franquiciado cumplir con los estándares del control de calidad del producto, higiene y fitosanitario.
Clausula décima quinta	El contrato y la licencia otorgada por el franquiciante tendrá una vigencia 5 años desde la fecha de suscripción.

	Al culminar los 5 años, el franquiciado debera renovar por un valor adicional cada 3 años.
Clausula décima sexta	Determinación del territorio.
Clausula décima séptima	Apertura del local.
Clausula décima octava	Causales sobre la terminación del contrato.
Clausula décima novena	Toda controversia existente será resuelta por un tribunal de arbitraje, el mismo que se sujetará a lo dispuesto en la ley de arbitraje y mediación de la cámara de comercio en la ciudad de Cuenca.
Clausula vigésima	Aceptación

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que el tipo de contrato no va a ser el mismo para las otras empresas. Debido a que la empresa es quien estipulan las condiciones o pautas de la franquicia.

#### **Términos del cierre del contrato**

Al momento que el franquiciado decide dar por terminado el contrato de franquicia, la empresa destina únicamente a retirar todos los materiales que contenga la marca Heladerías Tutto Freddo o el logotipo de la empresa como: letreros, insumos, productos, envases, publicidad y demás materiales utilizados para la producción. Sin embargo, el franquiciado podrá hacer uso propio de los equipos, Inmobiliarios y adecuaciones del que fueron efectuados en el local en el que se encontraba operando, pero con otra marca, ya que se destinó un 100% en el pago de estos.

#### **Situación actual de la empresa Heladerías Tutto Freddo S.A.**

Actualmente Heladerías Tutto Freddo gracias al crecimiento y la diversificación de su portafolio a partir de la primera implementación de la franquicia obtuvo resultados satisfactorios y rentables para la empresa.

Sin embargo, cabe resaltar en el año 2019-2020 la empresa se vio totalmente afectado en la dura crisis que atravesó el país, debido a las restricciones provocadas por el confinamiento de la pandemia Covid-19, que sin duda alguna representó varias alteraciones en los balances financieros. Como también el cierre de 3 locales de franquicia ubicados en la ciudad de Cuenca, Machala y Ambato.

El mayor impacto que tuvo la empresa fue en el mes de Marzo y Julio cuyas ventas totales se redujeron -40.80% con respecto al año anterior, como consecuencia de esto, los cobros a clientes mayoristas, minoristas y franquicias se han reducido, provocando un bajo nivel

de liquidez y la dificultad de cumplir con el pago de las distintas obligaciones como: al personal de la empresa, proveedores e instituciones bancarias a corto plazo.

Tabla 16: Cuadro comparativo de ventas del año 2019-2020

Ventas	Año 2019	Año 2020	%
Ventas locales propios	5.934.544,98	3.504.729,87	-40,94 %
Ventas a franquicias	1.232.243,83	734.610,79	-40,38%
Ventas a mayoristas	1.185.971,82	673.960,30	-43,17%
Ventas servicios y otros	111.443,86	83.025,41	-25,50%
Derechos y comisiones	145.687,10	101.030,52	-30,65%
Total	8.609.891,59	5.097.356,89	-40,80%

Fuente: Elaboración propia

De la siguiente tabla, podemos evidenciar en el año 2019 existe un total de 52,6% del patrimonio neto y un total pasivo de 47,4%, que proporciona la inversión del activo total, dando así una utilidad neta del 1,2%. A diferencia del año 2020 disminuyó el 43% del patrimonio de neto, representando un crecimiento del 57% en el pasivo total, dando como resultado una pérdida del 10,3% en la utilidad neta de la empresa, debido a los distintos cambios que a través el país.

Tabla 17: Análisis de la situación financiera de la empresa.

Cuenta	Año 2019	Año 2020	Análisis vertical % del año 2019	Análisis vertical % del año 2020
Activo	3.910.898,76	3.862.549,64	100%	100%
Pasivo	1.852.641,96	2.202.428,11	47,4%	57,0%
Patrimonio neto	2.058.256,80	1.660.121,53	52,6%	43,0%
Utilidad Liquida	47.349,69	-398.317,13	1,2%	-10,3%

Fuente: Elaboración propia.

Por último, es conveniente acotar que, al ser una empresa grande y posicionada en el mercado ecuatoriano por más de 20 años, siendo líderes en la producción y comercialización del helado artesanal, mantecado y pastelería, con una línea completa de productos como: pastelería, mermeladas, pulpas, entre otros productos. El establecimiento de las franquicias de heladería Básica, Completa y Ángelus se mantiene estable en el mercado, sin embargo, la empresa tuvo que implementar nuevos métodos

para la producción y comercialización de productos como también, la aplicación y mejoramiento de estrategias de publicidad para la venta de estos.

### **Conclusiones**

- Dentro de las estrategias empresariales, la diversificación de productos permite lograr un crecimiento y apertura de nuevos mercados. La empresa Heladerías Tutto Freddo S.A., ha logrado llegar a nuevos mercados a nivel nacional a través de las franquicias.
- Heladerías Tutto Freddo a través de la diversificación de su portafolio de productos que inicio con la venta de heladería, pastelería y pizzería a través de la marca Tutto Freddo y Nice Cream luego se incorporaron productos como: Nice-Dog y Yoguberry, vigentemente la empresa cuenta con 3 marcas de franquicia: heladería básica, completa y restaurant Ángelus con una amplia línea de productos como: Tutto Freddo y paletas, Nice Cream, Yoguberry, Tutto Chocolate y Nice-Dog. Esta estrategia facilitó la incorporación de la franquicia para llegar a otros mercados nacionales.
- Con la implantación de la franquicia la empresa ha mantenido un ritmo creciente y ascendente en el mercado ecuatoriano, pese a las distintas crisis vividas en el país, pero al ser una marca reconocida, con 20 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, la evolución de la franquicia se encuentra estable.
- Sin duda alguna, el crecimiento que obtuvo la empresa por la implementación de franquicia fue satisfactorio, actualmente la empresa cuenta con 22 locales propios y 45 franquicias con un crecimiento del 68,76% en ventas locales, 14,41% en ventas franquicias, 13,22% ventas a clientes mayoristas y 1,63% en ventas por productos y servicios es por ello, que el costo para la adquisición de la franquicia en comparación para otras marcas franquiciadas es más bajo, es así como la empresa se ha podido sostener en el mercado ecuatoriano frente a su competencia en el sector de Heladerías.
- El fortalecimiento de la estructura financiera de Tutto Freddo, en el año 2020, se evidencia un total del 49,28% del patrimonio neto y un total de pasivo de 57,02%, que financia la inversión total del activo, representando un pérdida de 10,31% con respecto al año anterior. Se debe a la dura crisis que se vivió debido a la pandemia. Sin embargo, los primeros meses del año 2021 la empresa empieza a tener nuevamente un repunte.

- La empresa Heladerías Tutto Feddo S.A. es un caso de éxito en la ejecución de la franquicia como estrategia de crecimiento, pues se pudo observar pérdidas tanto en ventas como en la utilidad de la empresa antes de la franquicia, y a partir del año 2007 con la primera franquicia que comercializaba la empresa generó un alto nivel de crecimiento económico, logrando cumplir con sus objetivos planteados en ser la marca líder de heladerías, en la comercialización y producción de helados artesanales.
- Finalmente, este estudio puede aportar a nuevas investigaciones con respecto a temas relacionado con las franquicias desde el punto de vista del franquiciante como del franquiciado para otros tipos de industrias.

### **Bibliografía**

- 100franquicias*. (2020). Obtenido de <http://www.100franquicias.com.ec/>
- Aefran. (05 de Marzo de 2019). Obtenido de Asociación Ecuatoriana de Franquicias: <https://aefran.org/about-us/>
- Andrade, R. (Junio de 2020). Franquicia de la empresa Heladería Tutto Freddo S.A. (M. Aucapiña, Entrevistador)
- Ardura, I. R. (2018). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: UOC.
- Borsic Laborde, Z., y Maya Carrillo, A. (2019). LAS FRANQUICIAS ECUATORIANAS Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA GENERACIÓN DE EMPLEO. *Economía y política*, 83-100.
- Comercio, C. D. (2019). *Fiel Web Evolución Jurídica*. Obtenido de Servicio Nacional de Derechos Intelectuales: <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/>
- Compañías, S. D. (2019). *Tabla de indicadores financieros*. Guayaquil.
- David, F. R. (2010). *Conceptos de administración*. México.
- Fajardo, M. S. (2019). *El contrato de franquicia comercial en la legislación Ecuatoriana*. Cuenca: Facultad de ciencias jurídicas.
- Franquicia, E. A. (2018). *Estudio Canudas*. Obtenido de franquicias: <https://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf>
- Freddo, I. D. (2020). *SC*. Obtenido de Superintendencia de compañías, valores y seguros: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvcs/>
- García, M. A. (2014). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Macmillan Iberia,S.A.
- Huerta, D. S. (2020). *Análisis Foda o Dafo*. Madrid.
- Jimenez, J. C. (2019). *Franquicias negocios de éxito*. México: Angels Fortune Editions.

- Krentzel, F. (2018). *Estrategias de mercado*. México.
- Mendoza, F. C. (2018). *Análisis de estados financieros*. México: Pearson Educación.
- Muñoz, F. M. (2015). La franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. *MBA EAFIT*, 70-85.
- Noboa, M. D. (10 de Mayo de 2019). *Estudio de Caso: “Los Helados Fritos de la Cuero y Caicedo”*. Quito: UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ .
- Olmedo, J. I. (2020). *Finanzas para no financieros*. Guayaquil: Universidad del Ecuador.
- Padilla, V. M. (2016). *Análisis Financiero un enfoque integral*. México: Grupo editorial patria.
- Pérez, J. J. (2012). *Empresa y administración*. Madrid : Macmillan Iberia, S.A.
- Ponce, R. A. (2021). *Franquicias en el Ecuador*. Obtenido de <https://romeroartetaponceabogados.com>
- Publicaciones, C. D. (2017). *Constitución de la República del Ecuador: comentarios, legislación conexas, concordancias*. . Quito.
- Rodríguez, M. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Argentina.
- Santillán, G. (2018). *Ecuafanquicias*. Obtenido de [http://www.ecuafanquicias.com/franquicia\\_una\\_estrategia\\_de\\_expansion.htm](http://www.ecuafanquicias.com/franquicia_una_estrategia_de_expansion.htm)
- Villanueva, J. (2017). *Marketing estratégico*. España: EUNSA.
- Wellenius, M. M. (2019). *Guía para emprendedores emprende ya*. Quito-Ecuador.



**HELADERÍAS TUTTO FREDDO S.A.**

ANÁLISIS VERTICAL																		ANÁLISIS HORIZONTAL					
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020			
	V ABSOLUTO	%	V ABSOLUTO	%	V ABSOLUTO	%	V ABSOLUTO	%	V ABSOLUTO	%	V ABSOLUTO	%	V ABSOLUTO	%	%	%	%	%	%	%			
VENTAS LOCALES	4.513.212,18	64,9%	4.636.384,93	64,9%	4.702.519,59	66,8%	5.217.083,98	67,9%	5.810.828,07	69,0%	5.934.544,98	68,9%	3.504.729,87	68,8%	0,03	0,01	0,11	0,11	0,02	-0,41			
VENTAS A FRANQUICIAS	1.801.201,42	25,9%	1.807.233,25	25,3%	1.741.798,10	24,7%	1.675.432,23	21,8%	1.691.259,97	20,1%	1.232.234,83	14,3%	734.610,79	14,4%	0,00	-0,04	-0,04	0,01	-0,27	-0,40			
DERECHOS Y COMIS. FRANQUICIAS	131.706,06	1,9%	93.908,43	1,3%	124.093,34	1,8%	130.114,03	1,7%	155.575,28	1,8%	145.687,18	1,7%	101.030,52	2,0%	-0,29	0,32	0,05	0,20	-0,06	-0,31			
VENTAS CLIENTES MAYORISTAS	450.129,20	6,5%	557.375,78	7,8%	426.970,56	6,1%	604.436,64	7,9%	684.089,66	8,1%	1.185.971,82	13,8%	673.960,30	13,2%	0,24	-0,23	0,42	0,13	0,73	-0,43			
VENTAS PRODUCTOS Y SERVICIOS	53.748,00	0,8%	53.618,00	0,8%	46.638,00	0,7%	51.015,00	0,7%	76.926,81	0,9%	111.452,86	1,3%	83.025,41	1,6%	0,00	-0,13	0,09	0,51	0,45	-0,26			
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>6.949.996,86</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.148.520,39</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.042.019,59</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.678.081,88</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.418.679,79</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.609.891,67</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.097.356,89</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,03</b>	<b>-0,01</b>	<b>0,09</b>	<b>0,10</b>	<b>0,02</b>	<b>-0,41</b>			
COSTOS DE VENTA	3.004.175,27	43,2%	1.912.958,00	26,8%	3.020.493,09	42,9%	3.253.946,53	42,4%	3.543.881,42	42,1%	3.667.573,72	42,6%	2.313.746,25	45,4%	-0,36	0,58	0,08	0,09	0,03	-0,37			
COSTOS DE PRODUCCIÓN	760.710,71	10,9%	1.912.899,00	26,8%	884.152,78	12,6%	454.628,42	5,9%	1.110.305,17	13,2%	1.181.182,63	13,7%	832.851,56	16,3%	1,51	-0,54	-0,49	1,44	0,06	-0,29			
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>3.185.110,88</b>	<b>45,8%</b>	<b>3.322.663,39</b>	<b>46,5%</b>	<b>3.137.373,72</b>	<b>44,6%</b>	<b>3.969.506,93</b>	<b>51,7%</b>	<b>3.764.493,20</b>	<b>44,7%</b>	<b>3.761.135,32</b>	<b>43,7%</b>	<b>1.950.759,08</b>	<b>38,3%</b>	<b>0,04</b>	<b>-0,06</b>	<b>0,27</b>	<b>-0,05</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,48</b>			
GASTOS DE VENTAS	2.136.835,11	30,7%	2.313.025,00	32,4%	2.403.091,00	34,1%	2.374.847,43	30,9%	2.542.990,49	30,2%	2.770.191,63	32,2%	1.876.656,68	36,8%	0,08	0,04	-0,01	0,07	0,09	-0,32			
GASTOS DE MERCADEO	47.301,00	0,7%	75.422,00	1,1%	51.132,00	0,7%	36.003,90	0,5%	48.109,07	0,6%	57.677,50	0,7%	44.849,88	0,9%	0,59	-0,32	-0,30	0,34	0,20	-0,22			
GASTOS ADMINISTRATIVOS	547.845,28	7,9%	565.830,00	7,9%	540.018,26	7,7%	579.116,87	7,5%	697.525,75	8,3%	742.831,70	8,6%	538.423,11	10,6%	0,03	-0,05	0,07	0,20	0,06	-0,28			
GASTOS FINANCIEROS	147.942,15	2,1%	106.423,00	1,5%	99.930,57	1,4%	106.459,76	1,4%	136.388,83	1,6%	93.147,26	1,1%	90.036,35	1,8%	-0,28	-0,06	0,07	0,28	-0,32	-0,03			
OTROS INGRESOS	24.693,22	0,4%	97.050,00	1,4%	49.905,69	0,7%	361.199,09	4,7%	106.208,98	1,3%	137.591,85	1,6%	118.192,94	2,3%	2,93	-0,49	6,24	-0,71	0,30	-0,14			
OTROS EGRESOS	80.305,93	1,2%	36.906,00	0,5%	28.747,72	0,4%	928.006,31	12,1%	46.771,52	0,6%	126.949,80	1,5%	27.973,91	0,5%	-0,54	-0,22	31,28	-0,95	1,71	-0,78			
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>249.574,63</b>	<b>3,6%</b>	<b>322.107,39</b>	<b>4,5%</b>	<b>64.359,86</b>	<b>0,9%</b>	<b>306.271,75</b>	<b>4,0%</b>	<b>398.916,52</b>	<b>4,7%</b>	<b>107.929,28</b>	<b>1,3%</b>	<b>508.987,91</b>	<b>10,0%</b>	<b>0,29</b>	<b>-0,80</b>	<b>3,76</b>	<b>0,30</b>	<b>-0,73</b>	<b>3,72</b>			
15% PART. TRABAJADORES	37.436,19	0,5%	48.316,11	0,7%	9.653,98	0,1%	45.940,76	0,6%	59.837,48	0,7%	16.189,39	0,2%	-	0,0%	0,29	-0,80	3,76	0,30	-0,73	0,00			
IMPUESTO A LA RENTA	71.410,10	1,0%	64.294,00	0,9%	51.928,80	0,7%	19.251,70	0,3%	111.459,16	1,3%	139.089,71	1,6%	110.670,78	2,2%	-0,10	-0,19	-0,63	4,79	0,25	-0,20			
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>140.728,34</b>	<b>2,0%</b>	<b>209.497,28</b>	<b>2,9%</b>	<b>2.777,08</b>	<b>0,0%</b>	<b>241.079,29</b>	<b>3,1%</b>	<b>227.619,88</b>	<b>2,7%</b>	<b>47.349,82</b>	<b>0,5%</b>	<b>-398.317,13</b>	<b>-7,8%</b>	<b>0,49</b>	<b>-0,99</b>	<b>85,81</b>	<b>-0,06</b>	<b>-0,79</b>	<b>-9,41</b>			