

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



EVALUACIÓN SOBRE LA ADQUISICIÓN DE FRANQUICIA
“HELADERÍA TUTO FREDDO” EN GUAYAQUIL

Tesis de Grado

Previo a la obtención del Título de:

MAGISTER EN FINANZAS

Presentado por

KATHERINE LISSETTE MIRANDA GARCÍA

RAFAEL ALEJANDRO MANCERO MERINO

Guayaquil-Ecuador

2011

DEDICATORIA

A mis padres por su paciencia, amor, cariño y comprensión y sobre todo por haberme apoyado en todo el transcurso de la realización de este proyecto de tesis.

Katherine

A mi padre, Dr. Rafael Mancero Alvarado y a mi madre Dr. Sara Merino Andrade por su apoyo incondicional en todo momento quien no escatimo esfuerzo y siempre me dio sabios consejos para seguir adelante y así culminar otra etapa de mi vida.

Rafael

AGRADECIMIENTO

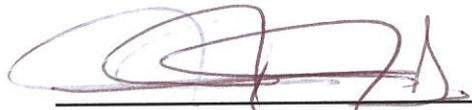
A Dios por haberme brindado la oportunidad culminar una meta más en el ámbito intelectual de mi vida. Asimismo a todas las personas que apoyaron en la realización de uno de los logros en mi vida profesional.

Katherine

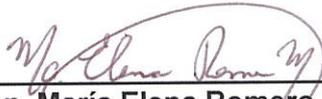
A Dios durante toda mi carrera Universitaria y Maestría. Al culminar los estudios de posgrado, dejo constancia de mi gratitud a la Escuela Superior Politécnica del Litoral, a la facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas y a su maravilloso personal docente. A la Eco. María Elena Romero M., Directora del Proyecto, por su apoyo y colaboración a lo largo de mi carrera universitaria y de maestría.

Rafael

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



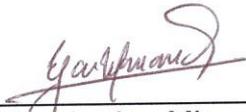
Eco. Pedro Gando
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Econ. María Elena Romero M.
DIRECTORA DEL PROYECTO

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este Proyecto nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”



Econ. Katherine Miranda García



Ing.Com. Rafael Mancero Merino

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Tribunal de Graduación	IV
Declaración Expresa	V
Índice General	VI
Índice de Tablas	IX
Índice de Gráficos	X
Índice de Imagen	XI
Índice de Cuadros	XII
CAPÍTULO I Introducción	13
1.1 Definición del Problema	13
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Justificación	20
1.4 Marco Teórico o Marco Referencial	23
1.5 Objetivos del proyecto	27
1.5.1 Objetivo General	27
1.5.2 Objetivos Específicos	27
1.6 Metodología	28
1.7 Características del Producto	30
1.7.1 Presentación y Sabores	31
CAPÍTULO II Estudio de Mercado y su Análisis	33
2.1 Estudio de Mercado	33
2.1.1 Misión	36
2.1.2 Visión	36

2.1.3 Organigrama	36
2.1.4 Determinación de Mercado	37
2.2 Análisis del Mercado de comidas rápidas	37
2.3 Análisis de la Demanda	38
2.4 Análisis de la Competencia	39
2.4.1 Competidores Directos	39
2.4.2 Competidores Indirectos	41
2.5 Análisis FODA	43
2.5.1 Factores controlables	43
2.5.2 Factores no controlables	45
2.6 Análisis de las Fuerzas de Porter	46
2.7 Marketing Mix: 4 P's	49
2.7.1 Producto	49
2.7.2 Precio	52
2.7.3 Plaza	54
2.7.4 Promoción	56
CAPÍTULO III Estudio Técnico o de Ingeniería	57
3.1 Antecedentes del Estudio Técnico	57
3.1.1 Descripción de Maquinaria y Equipos	57
3.1.2 Descripción de Personal	59
3.1.3 Infraestructura	60
3.2 Determinación del Tamaño	60
3.3 Estudio de Localización	61
CAPÍTULO IV Estudio Financiero	62
4.1 Inversión del Proyecto	62
4.1.1 Capital de Trabajo	63
4.1.2 Activos Fijos	63

4.1.3 Gastos de Constitución	64
4.2 Ingresos del Proyecto	65
4.2.1 Ingresos por Venta de Productos	65
4.2.2 Valor de Desecho	67
4.3 Estimación de Costos y Gastos Iniciales	68
4.3.1 Estimación de Costos Iniciales	69
4.3.2 Estimación de Gastos Iniciales	71
4.3.3 Gastos de Financiamiento	72
4.4 Financiamiento	73
4.4.1 Capital	73
4.4.2 Crédito	73
4.5 Pronóstico Financiero	74
4.5.1 Supuesto del modelo de Proyección	74
4.5.2 Proyección de Estado de Resultados	75
4.5.3 Proyección del Flujo de Caja	77
4.5.4 Cálculo de la Tasa de Descuento (TMAR)	79
4.6 Valoración Financiera	82
4.6.1 Criterio del VAN y TIR	82
4.6.3 Criterio del Payback Descontado	83
4.7 Análisis de Sensibilidad	83
Conclusiones	88
Bibliografía	90
Anexo I	93
Anexo II	95
Anexo III	96

ÍNDICE DE TABLAS		Pág.
Tabla 1.1	Distribución del gasto del consumidor ecuatoriano	15
Tabla 2.1	Locales Tutto Freddo	55
Tabla 2.2	Locales Nice Cream	55
Tabla 2.3	Locales Tutto Freddo y Nice Cream	55
Tabla 3.1	Detalle de Equipos	59
Tabla 3.2	Personal Administrativo y Operativo	60
Tabla 4.1	Activo Intangible	63
Tabla 4.2	Activos Fijos	64
Tabla 4.3	Inversión Inicial	65
Tabla 4.4	Ventas Iniciales	66
Tabla 4.5	Valor de Desecho	67
Tabla 4.6	Costos y Gastos	68
Tabla 4.7	Costos Materia Prima	70
Tabla 4.8	Financiamiento	73
Tabla 4.9	Análisis Vertical	76
Tabla 4.10	Flujo de Caja	78
Tabla 4.11	Cálculo del Beta	80
Tabla 4.12	Cálculo Tasa de Descuento	81
Tabla 4.13	Cálculo VAN y TIR	82
Tabla 4.14	Payback	83
Tabla 4.15	Escenario I: Análisis de Costos	84
Tabla 4.16	Escenario II: Análisis de Ingresos	85
Tabla 4.17	Escenario III: Análisis VAN y TMAR	86
Tabla 4.18	Escenario IV: Variación VAN con respecto a los Ingresos	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 2.1 Cinco Fuerzas de Porter

47

ÍNDICE DE IMAGEN

Imagen 1.1 Productos más destacados de Nice Cream	31
Imagen 1.2 Productos más destacados de Tutto Freddo	32
Imagen 2.1 Local Tutto Freddo Mall del Sol	35

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Organigrama

36

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Definición del Problema

La franquicia es considerada para el inversionista una opción de negocio convirtiéndose un método de expansión comercial representativo e importante alrededor del mundo, mediante la cual las empresas otorgan el permiso para el uso de su marca, especificaciones técnicas, administrativas, tecnologías, productos etc. por la cual al final el inversionista termina formando parte de una cadena muy reconocida en el mercado y al mismo tiempo siendo dueño de su propio negocio.

El éxito que presenta algunos negocios en el país se ha visto reflejado por su capacidad para competir en un mercado globalizado y las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios con lo que han ampliado sus objetivos lo cual les ha ayudado para obtener los buenos resultados.

El ideal de todo empresario es lograr la máxima rentabilidad con el menor riesgo posible en las inversiones que realice, por lo que las franquicias, como sistema de negocio independiente se presenta como la solución más viable para convertirse en dueño de su propio negocio, mediante el cual el (franquiciante/franquiciador) permite y apoya a otra persona (franquiciado) para que siga su concepto y comercialice productos o servicios bajo su nombre comercial y marcas registradas, de conformidad con lo convenido en el contrato. Por lo que el franquiciado paga un derecho de entrada al firmar un contrato con sus respectivas regalías, por el cual generalmente son un porcentaje de las ventas. El franquiciado obtiene como respaldado el

prestigio y experiencia exitosa de un nombre ya constituido en el mercado.

Debido a que actualmente existen 26 franquicias ecuatorianas entre grandes, medianas y pequeñas, por ejemplo, Menestras del Negro, Yogurt Persa, Churrin Churrón, Los Cebiches de la Rumiñahui, Dolce Latte, Tutto Freddo¹, etc.) por lo que el mercado de franquicias en Ecuador se lo considera como emergente y es ahí donde se puede aprovechar una oportunidad de negocio viable y rentable.

La Asociación Ecuatoriana de franquiciadores estima que este modelo de negocio mueve alrededor de \$946 millones de dólares al año y genera 9.800 empleos directos, convirtiéndolo así en un importante motor de la economía ecuatoriana. Acorde a este modelo de negocio, el sector más prolifero es el de comidas rápidas y postres. También cabe mencionar que dentro de la distribución del gasto del consumidor ecuatoriano, los gastos que más ponderan² son:

¹ <http://www.aefran.org/expofranquiciasvirtual.html>

² Diario Expreso, Artículo, Perfil de mercado de franquicias en el Ecuador, Agosto 2010

Tabla 1.1 Distribución del gasto del consumidor ecuatoriano

Gastos	USD\$	Porcentaje
Alimentos, postres y bebidas no alcohólicas	590,888	27.88%
Bebidas alcohólicas, tabaco y Estupefacientes	36,168	1.71%
Prendas de vestir y calzado	100,842	4.76%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	336,900	15.90%
Muebles, artículos para el hogar	97,956	4.62%
Salud	112,940	5.33%
Transporte	280,347	13.23%
Comunicaciones	65,348	3.08%
Recreación y cultura	95,792	4.52%
Educación	76,364	3.60%
Restaurantes y hoteles	205,308	9.69%
Bienes y servicios diversos	120,333	5.68%
Total gastos de consumo	2,119,186	100%

Fuente: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/36471667rad81752.pdf>

Podemos observar que el gasto más representativo corresponde al de alimentos, postres y bebidas no alcohólicas donde entra la comida rápida con \$590.888 el cual representa un 27,88% del total de los gastos del consumidor ecuatoriano.

Por lo antes mencionado en valor o la importancia del proyecto se centra en evaluar a mediano o largo plazo si es factible, rentable o no la adquisición de la franquicia Tutto Freddo, para emplearlo como negocio propio o independiente, ya que es una franquicia de un negocio pequeño, con una entrada de capital mínimo y de consumo masivo.

1.2. Planteamiento del problema

A través del tiempo ha sido notable la evolución que han tenido los negocios y su manera de permanecer estables en el mercado, como podemos mencionar el caso de: Yogurt Persa, Topsy, Pingüino, Churrin Churrón, los Cebiches de la Rumiñahui³, KFC, Mc Donalds,

³ www.aefran.org, OP. Cit., pág. 14

Coca-Cola, Pizza Hut, Claro entre otras, el avance tecnológico, el crecimiento de la población y las necesidades de nuevos productos y servicios ha sido el empuje hacia la transformación de la estructuración y funcionamiento de organizaciones como las antes mencionadas, las cuales se mantienen hoy en día firmes y preparándose para afrontar cualquier reto en un futuro, por lo que podemos considerar que la clave del éxito de algunos negocios ha sido su capacidad para competir en un mercado globalizado, considerando como líderes a aquellas capaces de aprovechar al máximo sus ventajas comparativas y ampliar sus objetivos de producción y rendimiento, con la mira puesta en obtener los mejores beneficios y márgenes.

Cabe recalcar que la población actual del Ecuador es de 14.306.876 habitantes de acuerdo al Censo efectuado por el INEC en el año 2010, de la cual el 49,40% está compuesta por hombres y el 50,60% está compuesta por mujeres, además el Banco Central situó el crecimiento anual del PIB año 2010 en un 3,5% anual, una inflación anual en relación a junio 2010 al año 2011 de 4,28%, una tasa de desempleo a Marzo de 7,04%⁴. Por otro lado de acuerdo a la información de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares urbanos se determina que el porcentaje de gastos de los hogares se acentúa en rubros como: Alimentos, postres y bebidas no alcohólicas con un 27,88%, Restaurantes y Hoteles 9,69%, Bebidas alcohólicas y tabaco con un 1,71%⁵. Por lo antes mencionado se puede destacar que el gasto por parte de los habitantes del Ecuador se encuentra mayormente enfocado en el área de alimentos, postres y bebidas no alcohólicas.

⁴<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/mle201003.pdf>

⁵ Diario Expreso, OP. Cit., pág. 14

El creciente fenómeno de la migración de ciudadanos ecuatorianos, el cual se generó a inicios del año 2001-2002, reflejando en los siguientes años un porcentaje del 10% de ecuatorianos que no regresaron al Ecuador, provocó que se genere un doble flujo entre su país de nacionalidad y su país de acogida. En primer lugar un flujo cultural, que proporcionará a sus familiares residentes un conocimiento sobre nuevos mercados y formatos de negocio. En segundo lugar un flujo económico en forma de remesas, que recibirán sus familiares en Ecuador.

Estos dos aspectos tienen una gran influencia en el desarrollo del sector de la franquicia en Ecuador, en primer lugar por el conocimiento de un nuevo modelo de negocio, la inversión en pequeños negocios y micro empresas, lo que estimula el crecimiento de la adquisición de franquicias. En segundo lugar la recepción de capitales es empleada para bienes de consumo masivo, postres, comida rápida etc.

En el Ecuador existen 168 franquicias entre extranjeras y ecuatorianas. Conjuntamente manejan 1200 locales franquiciados, de los cuales el 51% corresponde a franquicias de los EE.UU, este gran porcentaje se debe gran parte a la globalización y al sistema monetario vigente en el país. Las franquicias ecuatorianas ocupan el 15% del mercado, las colombianas el 14%, las argentinas y venezolanas el 9% y el 11% restante son mexicanas, españolas, suizas y otros países.⁶

Como se mencionó anteriormente el mercado de alimentos, postres y bebidas no alcohólicas abarca la mayor parte del gasto de

⁶ Diario Expreso, OP. Cit., pág. 14

consumo de los ecuatorianos y como resultado de la dolarización en nuestro país llevada a cabo en el año 2000, se acentuó la influencia hacia la gastronomía y cultura de EEUU, lo cual ha desarrollado un gran número de establecimientos de franquicias de empresas multinacionales norteamericanas en el área de alimentos, bebidas y postres como los helados; ya que anualmente consumen 22,5 litros de helado por persona, y bebidas como KFC con un porcentaje de participación del mercado del 26,5%, Gus con un 10,8%, Mc Donalds con un 7,10%, Pizza Hut con un 3,7%, entre otros⁷. A su vez en valores porcentuales se puede mencionar que las franquicias procedentes de los Estados Unidos dominan el mercado con un 80%.

Además de las franquicias americanas y locales, en el mercado también se encuentran firmas de los países de la región, sobre todo de Venezuela con Juan Chichero (bebidas) y de Colombia como es el caso de Tutto (textil). Las únicas firmas españolas que franquician en el mercado ecuatoriano son Mango (textil), Wall Street Institute (idiomas) e Imaginarium (juguetes educativos).

Como se mencionó, en los tiempos de crisis 2001-2002, las franquicias como sistema de negocio independiente se considera como la solución más viable para convertirse en dueño de su propio negocio; además de que existan empresarios que contemplen otorgar franquicias de su negocio teniendo la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, como lo es el caso de la heladería "Tutto Freddo".

Cabe recalcar que el uso de franquicias en Ecuador con respecto a postres representa un 34% del total facturado, incremento evidenciado gracias al desarrollo que presentan sectores como

⁷ Econ. Julio José Prado, Artículo "Franquicia: Estrategia global en la economía local", Año 2005

tiendas de postres, comidas rápidas y restaurantes. A su vez se considera uno de los mercados más aptos para la adquisición de una franquicia debido al porcentaje de gasto de consumidor ecuatoriano en alimentos, postres y bebidas no alcohólicas representa un 27,88%; dinámica que corrobora la efectividad del sistema de franquicias dentro de este mercado.

Por ser alimentos, postres y bebidas uno de los mercados que más demanda obtiene del mercado y a esto se suma el atareado ritmo de vida de las personas y la integración de la mujer a las actividades productivas, se está haciendo poco común que los alimentos se preparen en casa o se preparen de manera poco apropiada, debido a ello la gente recurre cada vez a ingerir comidas de fácil acceso como lo son los postres y comida rápida, integrándola a sus costumbres alimenticias.

El menú para un negocio de comida rápida es variado puede ir desde postres, tacos, pizzas, hamburguesas, sándwiches y hotdogs⁸. Teniendo como características: rapidez y precios moderados, y ventajas como: alimentos consumidos por personas de cualquier edad, no son difíciles de preparar, siempre y cuando se combinen y consuman con moderación, no deben ser nocivos para la salud, no se requiere de un espacio muy amplio.

Por lo que se ha escogido realizar el estudio a Tutto Freddo; ya que los ecuatorianos consumen 1,5 litros de helado diarios por persona, lo que refleja el interés por parte de los consumidores a este tipo postres, por otro lado el incremento de sus sucursales en este último año y alta demanda hacen que Tutto Freddo se convierta en una franquicia atractiva para las distintas zonas del país.

⁸ <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000020.pdf>

1.3. Justificación

Durante los últimos años la tendencia de negocios de comida rápida han ido en aumento ya sea de comida chatarra, saludable, pastelerías, heladerías, etc. En el caso del helado el consumo per cápita en el Ecuador llega a 1,8 litros por persona al año, lo que equivale a un incremento del 0,2% entre 2008 y 2009, el mercado nacional de helados actualmente mueve unos \$71,5 millones de dólares y 20 millones de litros al año.⁹

La adquisición de la franquicia de la heladería Tutto Freddo se lleva acabo debido a muchos factores como: al incremento de la demanda de helados en galería (artesanales) ante los helados que se fabrican industrialmente debido a factor precio y a que son helados nutritivos con bastante leche, calcio, frutas y otros aderezos nutritivos destinados más al consumo en el hogar.

Además estudios del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, menciona que los ecuatorianos han distribuido más sus gastos en la parte de alimentos, postres y bebidas no alcohólicas, con un porcentaje de 27.88% del total de gastos del consumidor¹⁰, por estos y muchos otros factores que se van a detallar más adelante, el inversionista ve como una oportunidad de negocio la adquisición de la franquicia heladería Tutto Freddo.

Debido a que la franquicia reduce los riesgos de pérdida, pero no las elimina, existen ventajas a la hora de adquirir una franquicia, en el caso de la heladería Tutto Freddo el inversionista accede a incursionar en este tipo de negocios por factores como:

⁹ <http://www.explored.com.ec/noticias>

¹⁰ Diario Expreso, OP. Cit., pág. 14

- Ser dueños de su propio negocio y la posibilidad de crear un gran patrimonio, ya que cuando una persona trabaja para sí misma, sus esfuerzos y la recompensa que obtenga es mucho mayor y más rápida.
- Formar parte de un negocio que ya ha sido probado en el mercado y rentabilizado anteriormente por el dueño inicial y por el público en general, lo que permitirá reducir el riesgo de iniciar un negocio totalmente nuevo.
- Se obtiene la clave (estrategias, conocimientos) para que el negocio funcione por medio del " Know - How ", comprobado en el mercado y que marca la diferencia en el funcionamiento del negocio.
- Estar garantizado y seguro de poder vender con una marca que cuenta ya con un prestigio, aceptación y reconocimiento a nivel nacional.
- Renovación continua y actualización de la franquicia y que corre a cuenta del franquiciador, con el pago de las franquicias a la empresa matriz se les proporciona a los franquiciados la capacidad de implementar mejoras en el sistema y que más adelante se implementarán en sus negocios.
- Obtener condiciones de compra más favorables, plazos de pago más ventajosos y seguridad al obtener materias primas. Además de que se beneficiará de la información actualizada y completa del franquiciador en cuanto al conocimiento del mercado y del sector al que se dirige.

- Planes de formación inicial y permanente que le dan la posibilidad de trabajar en una actividad sin importar su experiencia previa.
- El franquiciado se beneficia de una marca conocida nacionalmente por el franquiciador invierte grandes cantidades en publicidad tanto en prensa como radio y televisión.
- El franquiciado se beneficia de una imagen de marca y de asistencia técnica por parte del franquiciador.

Finalmente el inversionista debe tener en cuenta la inversión en la que se va a incurrir en relación a las ganancias que se van a obtener. Por otro lado tener la certeza del posicionamiento de la franquicia dentro del mercado, a su vez permite conocer las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades en el posicionamiento de la franquicia ante posibles competidores.

1.4. Marco Teórico o Marco Referencial

En el sector de franquicias existen más de 17 mil franquicias alrededor del mundo, se estima que cada minuto se abre una nueva franquicia en el mundo, esto se da por que las franquicias mueven alrededor de 2 trillones de dólares en todo el mundo, el 95% de negocios que son franquicias logran pasar el quinto año, mientras que el 65% de los negocios independientes no lo consiguen¹¹. Esto se da por que al momento de adquirir una franquicia el franquiciado obtiene las técnicas, el “Know - How”, participación de mercado, una imagen del negocio en si, por ende termina desmullendo el riesgo manteniéndose así el negocio a largo plazo.

Los países con más número de franquiciantes son: Estados Unidos, Canadá, Brasil, Japón, Australia, Inglaterra, Francia y México, por el otro lado los mercados más importantes por número de franquiciantes en América Latina son: Brasil, México, Venezuela, Argentina, Uruguay, Colombia, Chile, Ecuador y Perú.

El mercado ecuatoriano existe alrededor de 168 franquicias entre extranjeras y ecuatorianas. Todas en total manejan cerca de 1200 locales franquiciados, la cual el 51% pertenecen a negocios de los Estados Unidos este porcentaje representativo se debe principalmente al sistema monetario en el país atado a la dolarización, (debido a que el sistema monetario anterior no era tan atractivo por las constantes devaluaciones ya que por el pago de licencia de uso de marca y por regalías era muy costoso) y a la aceptación de tradiciones extranjeras por parte de los ecuatorianos, mientras que las franquicias ecuatorianas ocupan el 15% del mercado, las colombianas

¹¹ Diario Expreso, OP. Cit., pág. 14

un 14%, las argentinas y venezolanas el 9% y finalmente el 11% lo ocupan México, España, Suiza, Francia y otros países.

En 1998 en el Ecuador no existía ninguna franquicia, sólo había concesiones. Es cuando surge el primer Seminario Internacional de Franquicias organizado por la Cámara de Comercio de Guayaquil, la Escuela Politécnica del Litoral y el Estudio Jurídico Moeller. En este seminario se vio la necesidad de fomentar el desarrollo de franquicias en Ecuador y por ello se creó la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN)¹². El resultado de la creación de la Asociación generó la creación de la primera franquicia del Ecuador: Yogurt Persa, seguido de farmacias Cruz Azul, la cual nació inicialmente como un Club de compras para luego consolidarse como franquicia y ahora como la de mayor número de locales en el Ecuador, creando inclusive la Micro franquicia Farmacias Comunitarias, posteriormente su suma Xerox del Ecuador, la cual anuncia por prensa la creación de su franquicia, que después se ratificó se denomine Docucentro.

Durante los últimos 8 años en el país se han ido desarrollando franquicias mediante el apoyo de las Universidades y las Cámaras hasta que la Presidencia de la República del Ecuador y la Asociación Ecuatoriana de Franquicias realizaron un acto de premiación a todas aquellas franquicias pioneras, donde se incluyeron a heladería “Tutto Freddo”, heladería “Dolce latte”, Yogurt Persa, Pinto, Alegre, Pim’s, Churrín Churrón, Bopan, Rikoko, Disensa, Hups, Los Cebiches de la Rumiñahui, Docucentro Xerox, Teledomestic, Escoffee, Farmacias Cruz Azul, Expocolor, La Canoa, Frutanga, Yogurtito, Los Secos, Cellshop, Cabinatel y Koktlitos como un reconocimiento a éstas y a

¹² http://www.elnuevoempresario.com/inversiones_8731_las-franquicias-en-ecuador-se-siguen-desarrollando.php

otras darles motivación para que emprendan en franquiciar su negocio.

La tasa de crecimiento de las franquicias en el Ecuador se estima en un 4% anual, sin embargo el crecimiento de establecimientos de franquicias por año se estima que crece en un 25%, esto se debe a franquicias americanas, ecuatorianas y de la región como Venezuela y Colombia. La mayoría de las franquicias se encuentran en las tres principales ciudades del país Quito, Guayaquil y Cuenca. Cabe recalcar que los sectores que más se han desarrollado en el negocio de franquicias son la alimentación, farmacéutico, zapatería y centros de copiado.

En el caso de la heladería Tutto Freddo es una franquicia ecuatoriana, que empezó sus operaciones en la ciudad de Cuenca en el año 2000, revolucionando el mercado del helado por sus innovaciones en la amplia variedad de sabores y la excelente calidad de insumos y aromas importados desde Italia, al igual que el uso de fruta natural ecuatoriana, lo que permite garantizar un alto estándar de calidad de los productos.

Actualmente se cuenta con más de 50 locales en diferentes lugares del país y próximos a inaugurar 5 franquicias adicionales confirmadas. Estas franquicias 100% ecuatorianas, se están ofreciendo al público desde enero de 2007 y se ha convertido en la franquicia de helados artesanal y mantecado más rentable y de mayor crecimiento del Ecuador.

Tutto Freddo ofrece las siguientes franquicias: Nice Cream, la cual abarca puntos de venta de helado Soft (mantecado), café,

bebidas etc; Tutto Chocolate, ofrece una opción nueva y novedosa de postres elaborados con el más selecto chocolate derretido, mezclado con frutas, marshmallows, etc, y finalmente Tutto Freddo, que abarca la venta de helado Artesanal (tradicional) a base de crema con fruto o sabores 100% naturales (32 sabores distintos), bebidas frías y calientes, copas variadas, pastelería, pizzería, sandwiches etc.

En el caso de Nice Cream, la franquicia tiene un costo de \$30 mil, Tutto Freddo es por \$35 mil, Tutto Freddo y Nice Cream (juntos) tiene un costo de \$43.5 mil considerando el fee¹³ de franquicia; sin embargo, el costo varía de acuerdo al tamaño del local. Dado que Tutto Chocolate es una nueva propuesta, todavía no se ha establecido un precio; no obstante, se estipula que este podría considerarse inferior a los antes mencionados. Por lo antes mencionado nos enfocaremos en Tutto Freddo y Nice Cream juntos. Cabe recalque que en el transcurso de la evaluación se lo denominará simplemente Heladería “Tutto Freddo”.

El franquiciante de Tutto Freddo va a contar con asesoramiento en búsqueda de locales, capacitación continua, software (Facturación e Inventarios) de soporte y asesoría legal, en caso de requerirse, Planos para el local, Control y supervisión de obra, Capacitación en Cuenca y en el nuevo local. La venta de los equipos para el funcionamiento de los locales actualmente se lo maneja a través de Equindeca, la materia prima se la obtiene directamente de los dueños de la empresa, a los cuales se les debe otorgar el 1% sobre las ventas mensuales de la nueva sucursal.

¹³ Valor inicial en el que el franquiciante debe de incurrir para utilización de marca y Know-how.

1.5. Objetivos del Proyecto

1.5.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad económica y financiera de la adquisición de la franquicia “Heladería Tutto Freddo”

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la ubicación más idónea para la nueva sucursal de la heladería Tutto Freddo en Guayaquil (dentro o fuera de un centro comercial), y a su vez la situación actual del mercado.
- b) Determinar inversión en activos y elementos que hagan posible optimizar las ventas.
- c) Valorar la rentabilidad de la adquisición de la franquicia de Tutto Freddo empleando métodos de VAN y TIR.
- d) Evaluar la recuperación de la inversión empleando el criterio del PayBack.
- e) Determinar un pronóstico financiero para corroborar la viabilidad de la adquisición de la franquicia Tutto Freddo.

1.6. Metodología

La metodología a utilizarse será clara y precisa para alcanzar resultados verídicos, la misma que nos servirá para alcanzar los objetivos propuestos.

La nueva sucursal tiene que estar ubicada en un buen sitio en el cual exista buena afluencia de potenciales consumidores. Teniendo en cuenta que las ventas de la heladería se van a ver afectada positiva o negativamente dependiendo de la ubicación, se procede a realizar una evaluación de campo para poder realizar una buena elección del espacio en el que se va a situar el establecimiento.

Por considerarse una evaluación sobre la rentabilidad de la adquisición de una franquicia se proyecta que va a intervenir una parte documental y otra de campo, entiéndase como documental el uso de diversos soportes teóricos físicos o digitales como misión, visión y antecedentes de la empresa; por otro lado entiéndase como de campo la que se va a determina a través de la observación directa del planteamiento del problema propuesto, así como preguntas vía telefónica o e-mail a la empresa, para así lograr la obtención de datos sobre el tema en cuestión.

Al realizar la evaluación de mercado se tendrá en consideración variables como: Edad, Lugar de consumo, rentabilidad del negocio y competidores. Las cuales nos van a servir para discernir la factibilidad de aceptación de una nueva sucursal del producto y a su vez determinar la rentabilidad a corto y largo plazo para comprobar la viabilidad de un negocio propio en el mercado relacionado con la cadena de Tutto Freddo.

Las herramientas a emplearse para determinar el análisis de situación actual del mercado con relación a las sucursales de la heladería Tutto Freddo serán: FODA, con el cual podremos tener una mejor visión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector, Análisis de las Fuerzas de Porter con el cual se podrá analizar la industria en términos de rentabilidad ; a su vez se tiene en consideración la inversión en que se va a incurrir para la adquisición de la franquicia, dicha información se la obtendrá con preguntas realizadas directamente al personal de una de las franquicias ya existentes en el mercado y administrador (a) de la misma.

Por tratarse de una franquicia que ya tiene un posicionamiento en el mercado, tanto el precio del producto como la estimación de costos vendrán determinados por los dueños directos de la compañía; ya que ellos cuentan con precios fijos para cada uno de los productos que comercializan en sus diferentes sucursales.

Ya que la inversión en los activos como maquinarias y mobiliarios no constan dentro del valor de la franquicia, se realizará un estudio técnico el cual constará de un balance de maquinaria, equipos y mobiliarios para considerar estos datos al momento de realizar la proyección del flujo de caja.

Por otro lado para corroborar si el proyecto genera una rentabilidad por encima de la que exige el franquiciante se realizará un pronóstico financiero el cual va a contar con proyección de flujo de caja, determinación de la tasa de descuento tanto del franquiciante como del franquiciado y finalmente la determinar la recuperación de la inversión (PAYBACK).

1.7 Característica del Producto

El consumo y comercio de helados en el Ecuador se diversifica y uno de los motivos principales para que las fábricas de este tipo de postres impulsen al mercado nuevos productos se debe a que existe un mercado de 20 millones de litros, el cual mueve \$71,5¹⁴ millones al año.

Sin embargo, según un estudio de mercado realizado por Unilever, el consumo per cápita anual en Ecuador es bajo, comparado con otros países de Latinoamérica, de acuerdo al informe en Ecuador se consume 1,5 litros anuales, cifra similar a la de México e inferior a las de Venezuela (1,8 litros), Brasil (3,6 litros), Argentina (3,7 litros) y Chile (6,2 litros), sin embargo Estados Unidos es el país que más porción de helado consume, alcanzando una cifra de 22,5 litros anuales por persona.

El mercado ecuatoriano lo mueven 5 marcas, entre las que se destaca Pingüino con una participación del 70%, pero también compiten Topsy, Trendy Ginos, Esquimo, Zanzibar, Coqueiros y otras, reflejando como sabores preferidos por los consumidores: vainilla, frutilla y chocolate.

Cabe recalcar la tendencia de los consumidores por helados light y naturales, los mismos que tiene en su composición un mayor grado de leche y calcio los cuales están destinados al consumo de los hogares. A nivel nacional existen más de 80 heladerías formales de este tipo de helados, entre las que se destacan Fragola, Ice Cream Factory, Tutto Freddo, Nice Cream, Fruta Bar, las mismas que

¹⁴ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/unos-72-millones-salen-de-la-nevera-283470-283470.html>

agregan frutas secas y otros aderezos al producto y lo comercializan desde \$1,50.

1.7.1 Presentación y Sabores

Tutto Freddo cuenta con tres segmentos en el mercado como lo son: Nice Cream, Tutto Freddo y Tutto Chocolate.

- *Nice Cream*

Venta de helado Soft (mantecado), café, granizados, bebida etc. Entre los productos más destacados se muestran los siguientes:

Imagen 1.1 Productos más destacados de Nice Cream



Fuente: www.nicecream.com.ec

- *Tutto Freddo*

Venta de helado Artesanal a base de crema con fruta o sabores 100% naturales (48 sabores distintos), bebidas frías y calientes, copas variadas, pastelería, pizzería, sandwiches, etc. A continuación los productos que presenta Tutto Freddo:

Imagen 1.2 Productos más destacados de Tutto Freddo



Fuente: www.tuttofreddo.com.ec

- *Tutto Chocolate*

Venta de postres elaborados con el más selecto chocolate derretido, mezclado con frutas, marshmallows etc.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y SU ANÁLISIS

2.1. Estudio de Mercado

Como nos encontramos frente a una marca ya posesionada en el mercado y con clientes establecidos, como lo es la franquicia de Tutto Freddo, nuestro estudio de mercado se enfoca directamente a entrevista con el personal de un local de las franquicias ya existentes, dado que tienen conocimiento directo de las preferencias del consumidor, equipos a emplearse y personal requerido. Dada una investigación de campo, se procedió a indagar en los locales ya existentes de Tutto Freddo como lo son los ubicados en: Riocentro Norte, Riocentro Sur, Av. 9 de Octubre y Mall del Sol, siendo este último el único local que está apto para dar información sobre la adquisición de la franquicia, por lo que se procedió a realizar preguntas puntuales al personal del local antes mencionado, las cuales enmarcan datos relevantes para nuestro estudio.

Los datos que se obtuvieron de acuerdo a las preguntas empleadas son los siguientes:

1. *¿Mercado al que se encuentra dirigido la franquicia?*

La franquicia de Tutto Freddo está dirigida a todo el mercado que consuma este tipo de postres, desde niños hasta mayores ya que sus componentes naturales y su elaboración artesanal no presenta contraindicaciones de consumo.

2. *¿Personal requerido para el local?*

Como se conoce hay franquicias de una sola marca como “Tutto Freddo” y “Nice Cream” por otro lado también se presenta la franquicia conjunta que es de “Tutto Freddo & Nice Cream” por lo que éste es el primer punto que se debe de tener en cuenta para proceder a determinar el número del personal para la nueva franquicia. Otro punto que hay que considerar es que se presentan dos clases de establecimientos como lo son los Locales e Islas, la diferencia entre ambos está dada por las dimensiones y en la ubicación de los mismos dentro del Centro Comercial. Si se trata de una Isla y de una sola marca Tutto Freddo o Nice Cream el personal será más reducido, se contará con una cajera y una persona para atención de los requerimientos de los clientes en cuanto al pedido de los helados.

3. *¿Maquinarias empleadas para la atención al público?*

Teniendo en cuenta las especificaciones de la pregunta anterior, si se trata de la adquisición de una franquicia conjunta dentro de un centro comercial ubicado en un Local del patio de comidas las maquinarias a emplearse son más complejas. Se contará con una máquina de mantecados, frigoríficos para mantener los sabores de helados en perfecto estado, asimismo licuadora, máquina de granizados y una caja para registrar las ventas diarias del local; lo cual no sucede en una Isla, ya que por tener el tamaño reducido sólo puede tener una marca; en caso de ser Nice Cream, tendrá una máquina de mantecados, caja

registradora y un espacio para ubicar específicamente los aderezos que irán junto al helado. En caso de tratarse de Tutto Freddo, ésta tendrá un frigorífico (en lugar de la máquina de mantecado) y una caja registradora.

Imagen 2.1 Local Tutto Freddo Mall del Sol



*Fuente: Autores
Elaborado por los autores*

4. ¿Cómo se obtiene la materia prima para mantener un stock de sabores de helado y los mantecados?

La materia prima es proporcionada por los dueños de la marca, la cual se la obtiene mediante pedidos directos. Esta estrategia es empleada por los dueños de la marca garantizar que todas sus franquicias brinden el mismo producto a los clientes, con lo que aseguran el prestigio del sabor y precio.

2.1.1. Misión

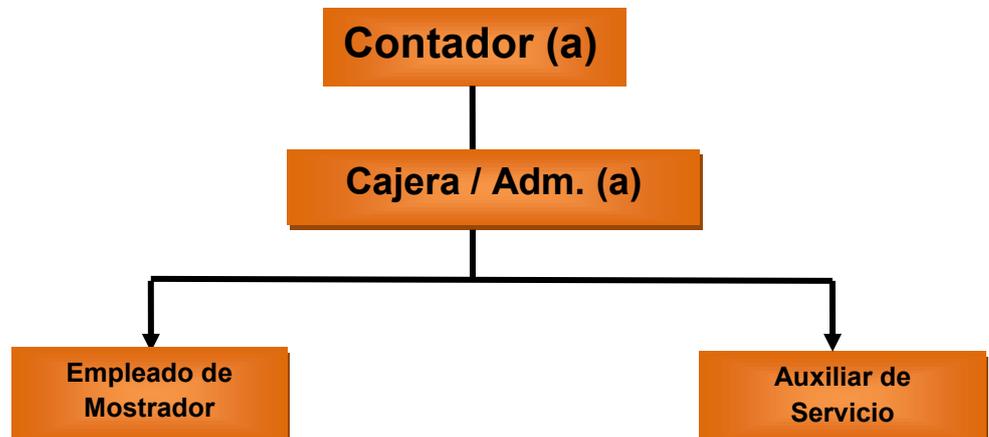
Proporcionar a nuestros clientes helados artesanales a base de crema con fruto o sabores 100% naturales (32 sabores distintos) de buena calidad para disfrutarlo entre amigos y con la familia

2.1.2. Visión

Ser un lugar agradable para compartir entre amigos y familia helados artesanales de buena calidad con un excelente servicio para con nuestros clientes.

2.1.3. Organigrama

Cuadro 1.1 Organigrama



Elaborado por los autores

2.1.4. Determinación de Mercado

Siendo Guayaquil una zona del Ecuador que presenta una población de 2'039.000 habitantes, y con un gasto de \$564,434 en consumo de helados¹⁵, y considerando que la tendencia de ubicación de este tipo de franquicias son los centros comerciales, se ha establecido que la nueva franquicia tendrá su local ubicado dentro del nuevo Centro Comercial llamado "City Mall" (junto al centro comercial la rotonda), dado que es un nuevo centro comercial en el cual podemos captar la gran cantidad de potenciales consumidores, ya que asistirán al lugar por ser algo nuevo y novedoso.

2.2. Análisis del Mercado de comidas rápidas

En el Ecuador la Asociación Ecuatoriana de franquiciadores estima que este tipo de negocio mueve alrededor de \$800 millones de dólares al año y genera 8.300 empleos directos, convirtiéndolo así en un importante motor de la economía ecuatoriana.

En la ciudad de Guayaquil cada vez es más atractivo empezar varios tipos de negocios, una de ellas es la de adquirir una franquicia de comida rápida, donde el surgimiento de diferentes locales se ha ido incrementando tanto como en centros comerciales y fuera de ellos durante los últimos años, donde es muy atractivo para el inversionista debido a varias razones como: ser dueño de un modelo de negocio ya probado en el mercado el cual posee una marca ya reconocida, con

¹⁵ www.hoy.com.ec, OP. Cit., pág. 30

estrategias operativas y comerciales óptimas y los productos que ofrecen gozan de la aceptación del público.

Cabe mencionar que una de las razones del incremento de las franquicias, se debió a la crisis económica que pasó el país en el año 2000, por lo que los inversionistas no arriesgaban a invertir en una idea nueva de negocio o un negocio desde cero, dado que se consideraban adversos al riesgo por lo que terminaron aceptando un negocio que ya estaba en el mercado posesionado y que además la rentabilidad era confiable.

2.3. Análisis de la Demanda

Las altas temperaturas que acompañan a los meses de calor incitan al consumidor guayaquileño a ingerir alimentos o productos ligeros, frescos o fríos. Muchos consumidores ven al helado como una simple golosina que engorda o como refresco y no como un postre delicioso y nutritivo la cual puede ir acompañada con una dieta equilibrada, tanto en la etapa de la niñez como en la adulta.

El consumo per cápita de helados en el Ecuador llega al 1.8 litros por persona al año, lo cual equivale a un incremento del 0,3% entre los años 2007-2010. En el Ecuador el mercado de helados es movido por cinco grandes empresas industriales, las cuales en conjunto fabrican 20 millones de litros de helado al año. El 70% de la participación de mercado de helados industrial está dominado por Pingüino, el restante 30% de mercado lo tienen las empresas Eskimo, Zazibar, Coquerios y Jotaerre.¹⁶

¹⁶ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/nuevas-estrategias-para-fomentar-el-consumo-de-helado-en-el-pais-440086.html>

Durante el 2010 el consumo de helados de galerías (artesanales) ha crecido, a nivel nacional existen más de 80 heladerías formales entre las que destacan Ice Cream, Fragola , Tutto Freddo, Dolce Latte, Sorbeto entre otras. Generalmente estas heladerías se ubican en los centros comerciales teniendo en consideración que la ciudad que más consume este postre es Quito, con un gasto mensual de \$714,309, seguido de Guayaquil con \$564,434 Manta y Portoviejo juntas gastan \$ 143.559. Otras ciudades con altos gastos en helados son Cuenca, Machala, Ambato y Riobamba.

2.4. Análisis de la Competencia

Existen en el mercado diferentes marcas de helados que pueden considerarse como competencia directa o indirecta de la franquicia a adquirir, por lo que es conveniente conocer a la competencia para poder análisis los puntos críticos para la adquisición de la franquicia.

2.4.1. Competidores Directos

- *Frágola*

Viene funcionando en el mercado a partir del año 2003 aproximadamente, con un costo de \$40.000 dólares, los cuales incluyen no incluyen fee de franquicia ni asesoramiento. Presenta locales en el Centro de la urbe, Urdesa y la vía a Samborondón. Esta franquicia se ha dado a conocer por la venta de un helado de muy buena calidad al tipo italiano con una cobertura de chocolate, estrategia de

posicionamiento e introducción que lo diferencia de la competencia, sus precios son para una clase media y alta por lo que no los consideramos competidores directos¹⁷.

- *Dolce Latte*

Ofrece sus servicios desde septiembre del 2003, su principal mercado es Guayaquil, presenta un costo de \$ 43.000 dólares, los cuales no incluyen fee de franquicia pero si incluyen asesoramiento legal y de ubicación del local. La introducción de sus productos ha sido óptima y de calidad, pues oferta una gama de sabores naturales distribuidos mediante islas en los principales centros comerciales de la ciudad como San Marino, Río centro los Ceibos y Entreríos, además su local principal está ubicado en una excelente zona comercial como es en Urdesa. Esta marca se considera como competencia directa, pues sus precios van acorde con la calidad de sus productos¹⁸.

- *Sorbetto*

Inicia sus actividades en el año 2004 con una heladería ubicada en Urdesa, Samborondon y Ceibos. Presenta un costo de \$46.000 dólares, los cuales incluyen fee de franquicia. Inicialmente la franquicia sólo contaba con 10 sabores de helados, entre estos Baci, Pistacchio, Vainilla, Chocolate, Mora, Frutilla,

¹⁷ <http://www.sisepuedeecuador.com/noticias/negocios/1680-heladeras-crece-oferta-de-sabores.html>

¹⁸ <http://www.eluniverso.com/2004/11/14/0001/9/AF946A66DC0C4E59864085F858DAD4ED.html>

entre otros. En el año 2008 vendió su primera franquicia. Hoy en día Sorbetto tiene una receta para cada uno de sus 40 sabores de helados. Todos fabricados de manera artesanal, no utiliza colorantes ni saborizantes para su fabricación¹⁹

2.4.2. Competidores Indirectos

- *Pingüino*

En octubre de 1996, Unilever compró la compañía y su crecimiento en el país sirvió para lanzar nuevos productos, con tecnología e innovación. Está registrada por la Empresa Multinacional Unilever Andina, está presente en el país hace 56 años, en los cuales ha incrementado su mercado mediante el apoyo de una constante presencia de marca a través de publicidad y promociones específicas, que la ubican como líder en el mercado local con una participación del 70%²⁰, sin embargo su oferta es masiva pues tiene cerca de 100 categorías de productos y su segmento de mercado está dirigido hacia la clase media y media baja, por lo tanto no es nuestra competencia directa, pero sí es un bien sustituto en nuestra categoría.

Utiliza diferentes canales de distribución, entre estos, detallistas (tiendas de abarrotes, heladerías especializadas, etc) islas en centros comerciales y/o

¹⁹ <http://www.sorbetto.ec/Sorbetto/Historia.html>

²⁰ <http://www.unilever-ancam.com/marcas/alimentos/pinguino.aspx>

turísticos, y por medio de pequeños comerciantes (carretillas).

- *Baskin Robbins*

Inicia sus actividades en 1996. Representa una franquicia norteamericana conocida a nivel mundial, como tal, cuida mucho su imagen de marca y la cultura de servicio, entre sus productos tenemos tartas, helados y café siendo su especialidad los helados, utiliza un canal de distribución mediante heladerías establecidas sólo en puntos específicos dentro de la ciudad, donde pueda garantizar la satisfacción de sus clientes. Debido a sus altos precios en el mercado esta firma se encuentra dirigida a la clase media-media alta²¹.

- *Topsy*

Es una marca que desde hace 20 años está presente en el mercado ecuatoriano, logrando consolidarse en la industria, siendo una empresa 100% ecuatoriana. Su éxito es fruto de la constante innovación en lo que respecta a productos nuevos, caracterizándose por manufacturar helados de diferentes formas, excelente sabor y precios justos²².

²¹ <http://www.baskinrobbins.com/Grabngo/prepackedicecream.aspx>

²² <http://www.topsy.com.ec/>

- *Planet Icre Cream*

Inició sus operaciones en el 2003, y es una heladería focalizada en brindar a sus clientes un buen servicio, higiene e imagen, a su vez darle la facilidad al consumidor de elegir la combinación de helado de su preferencia y por un costo adicional acompañarlos con aderezos a su elección²³.

2.5. Análisis FODA²⁴

El análisis FODA nos va a permitir analizar la situación competitiva y real de la heladería “Tutto Freddo” en el mercado tanto en la parte externa o no controlable oportunidades y amenazas y parte interna o controlable como fortalezas y debilidades para de esta manera obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones.

2.5.1 Factores controlables:

➤ *Fortalezas*

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

- a) Por ser una franquicia que ya tiene años en el mercado (2007) de helados, presencia, imagen, experiencia, clientes y posicionamiento en el mercado, características que la convierten en una

²³ <http://www.eluniverso.com/2008/04/11/0001/9/7AA1367A6EEE43C4AE9FD2B3D59D4300.html>

²⁴ Leon C. Megginson, Donald C. Mosley, Paul H. Pietri- Management Concept and Application, Third Edición, Pág. 139

marca fuerte y con buenas expectativas de crecimiento.

- b) Procesos, estándares de calidad para la operación, por lo tanto existirá un asesoramiento continuo en base a su experiencia.
- c) Stock y productos helados a través de rigurosos procesos de revisión. Se garantiza calidad y mantenimiento de los productos que permitirá que nuestros clientes puedan consumirlos en perfecto estado y en la temperatura óptima.
- d) Tutto Freddo junto a Nice Cream se enfoca a helados artesanales nutritivos y mantecados.
- e) Las facilidades de crédito debido a que el negocio esta puesto en marcha, la cual nos permiten tener ventajas financieras y utilizar de manera optima los recursos financieros del negocio.
- f) Tiene varios tipos de franquicias a bajo costo y muy rentables como:
 - ✓ Tutto Freddo
 - ✓ Nice Cream
 - ✓ Tutto Chocolate
- g) La heladería "Tutto Freddo" tiene 50 locales a nivel nacional

➤ *Debilidades*

Entre los factores que crean una posición desfavorable son:

- a) La atención a los clientes.
- b) El manejo del inventario de la materia prima.
- c) Una mejor administración del local y del personal.

2.5.2 Factores no controlables:

➤ *Oportunidades*

Entre los factores favorables del entorno del negocio y la que nos permite obtener una ventaja competitiva son:

- a) Incremento del consumo de helado artesanal tanto en adultos como en jóvenes en la ciudad de Guayaquil. Dadas las altas temperaturas que se presentan en la ciudad, la demanda de helado se incrementa en el verano, mientras que en los meses de invierno es constante y finalmente con un mercado en toda la urbe y para todos los estratos socioeconómicos.
- b) Oportunidad de una mayor participación de mercado debido a los productos artesanales y nutritivos.
- c) Sistema de negocios por franquicias ha alcanzado un explosivo desarrollo en los últimos años , por medio

de la globalización , cada vez son más los consumidores que quieren disfrutar de productos nuevos , buenos y saludables , por lo cual se puede aprovechar la marca de la heladería Tutto Freddo

➤ *Amenazas*

Entre las situaciones externas que pueden atentar con la permanencia de la organización están:

- a) Nuevas reformas tributarias y legales.
- b) Entrada de nuevos competidores de helados artesanales.
- c) Incremento de precio de la materia prima.
- d) Desabastecimiento de la materia prima por parte de nuestros proveedores.

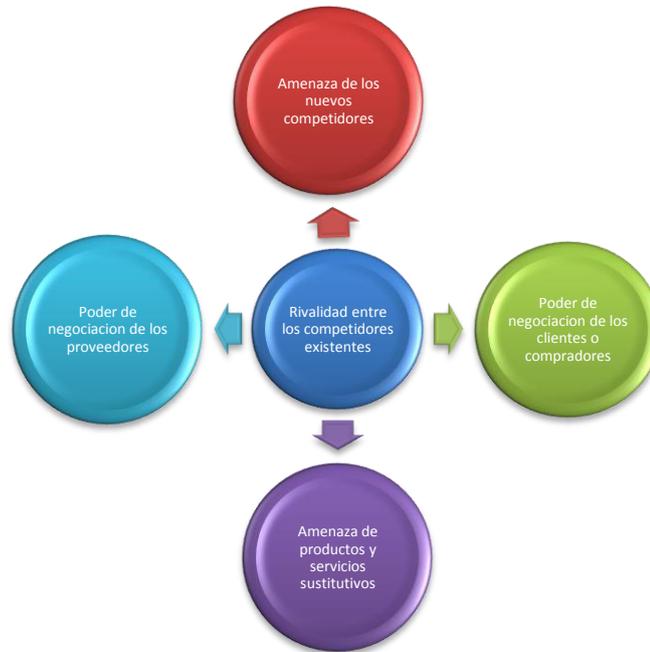
2.6. Análisis de las Fuerzas de Porter²⁵

El análisis de las 5 fuerzas de Porter nos va a permitir analizar heladería “Tutto Freddo” en términos de rentabilidad a mediano y largo plazo, la rivalidad que existe entre los competidores de helados en el mercado. A su vez este análisis también nos va a llevar a desarrollar una ventaja competitiva respecto a mis competidores, nos permite comprender mejor la dinámica que influye en la industria del helado y en qué posición se encuentra la heladería “Tutto Freddo” y

²⁵ Rafael Muñiz González, Marketing en el Siglo XXI, 3ª Edición, Capítulo 2. Marketing Estratégico.

finalmente podemos analizar nuestra posición estratégica con respecto a la competencia y poder mejorarla.

Gráfico 2.1 Cinco Fuerzas de Porter



Elaborado por los autores

1. Amenaza de los Nuevos Competidores

En la amenaza de nuevos competidores tomamos en cuenta la entrada potencial de heladerías que vendan el mismo tipo de producto, y su vez las amenazas que pueden tener a la hora de entrar a la industria como la falta de experiencia, falta de canales de distribución, una relación con los proveedores, economías de escala, mejoras de tecnología, ventajas absolutas en coste etc. En nuestro caso a la hora de adquirir la franquicia heladería "Tutto Freddo" se reduce el riesgo de los factores antes mencionados, debido a que los dueños de la

franquicia nos brindan capacitación del manejo del negocio, software, que tipo de equipos y el lugar donde adquirirlos, venta directa de materia prima etc.

2. Poder de negociación de los clientes o compradores

El análisis de poder de negociaciones los compradores de helados va a depender de el volumen de compradores, de la escasez, la cual va a permitir una mayor negociación por parte de los compradores de helados, lo cual van reclamar precios más bajos, debido a la poca demanda del producto para esto podemos diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes y obtener una mayor lealtad de los mismos, mediante el aumento de la publicidad, productos nuevos, variados, saludables y de mejor calidad.

3. Poder de negociación con los proveedores o vendedores

El poder de negociación con nuestros proveedores no va a tener un alto grado de concentración, ya que al momento de adquirir la franquicia el franquiciador nos vende directamente la materia prima debido a los altos estándares y uniformidad en todas las franquicias a nivel nacional.

4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos hace referencia a la entrada de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria de helados. Un ejemplo sustituto de los helados seria las tortas helados (pingüino), el helado de paila, milkshake (Sweet & Cofee), mantecados etc.

Antes de ingresar al negocio se debe tomar en cuenta que tantos productos sustitutos existen el mercado para así estar preparados y poder diseñar estrategias que nos permitan competir con ellas.

5. Rivalidad entre los competidores

En la rivalidad hay que tomar en cuenta los competidores directos e indirectos de “Tutto Freddo“, donde será más difícil competir en un mercado donde nuestros competidores estén muy bien posicionados, existan muchos, por lo cual nos podría llevar a una guerra de precios, campañas agresivas de publicidad, promociones y entrada de nuevos productos. Los competidores directos de la heladería “Tutto Freddo” como helados artesanales son: Dolce Latte, Planet Ice Cream, Fragola, Sorbetto, KFC (mantecados) y Mac Donalds (mantecados) y los indirectos serian: Pingüino, Baskin Robbins, Topsy, Gino, etc.

2.7. Marketing Mix: 4 P's²⁶

Es una de las estrategias donde se utiliza las cuatro variables controlables, Producto, Precio, Plaza y Promoción con las cuales se identificará el lugar más apropiado para comercializar el producto, así mismo se determinará un precio acorde con los ya existentes, para así obtener un buen posicionamiento en el mercado logrando ventas efectivas del producto.

A continuación detallaremos dichas variables:

²⁶ Marketing en el Siglo XXI, OP. Cit., pág. 46

2.7.1. Producto

En el mercado se presentan básicamente tres²⁷ calidades de helados como lo son:

- *Helados industriales*

Tipo de helados que se pueden conseguir en los supermercados, kioscos o restaurantes económicos.

Estos helados son elaborados en forma automática empleando saborizantes y colorantes para realzar su aspecto, sabor y poseen precios asequibles.

- *Helados Artesanales*

Tipo de helados que se consiguen únicamente en heladerías artesanas o restaurantes de primera categoría.

Se elaboran en los laboratorios de dichas heladerías en forma artesanal, son helados de alta calidad y muy personalizados. Se emplean sólo productos frescos y al contrario de los helados industriales no se utilizan saborizantes, colorantes ni conservantes. Poseen un aspecto muy cremoso y su precio es relativamente mayor en relación al helado industrial debido a la calidad y cantidad de los productos empleados. Hay países donde se ha desarrollado mucho la

²⁷ http://www.heladoartesanal.com/info_tecnica.html

elaboración del helado artesanal como Italia, Argentina y Alemania.

- *Helado Soft*

Se los puede adquirir en los locales de "Fast Food".

La característica principal es que tiene una textura muy suave, la calidad es media-baja y generalmente a un precio económico lo que lo hace un producto ideal para ese tipo de restaurantes.

Por lo antes mencionado la franquicia Tutto Freddo S.A. ha mostrado gran captación en el mercado del helado por sus innovaciones en la amplia variedad de sabores y la excelente calidad de insumos al igual que el uso de fruta natural ecuatoriana, lo cual garantiza un alto estándar de calidad en los productos, presentando a la vez los siguientes tipos de franquicias:

- *Nice Cream*

Caracterizado por la venta de helados Soft, café, granizados, bebidas etc. Se los puede adquirir en islas de Centros comerciales o en locales en cualquier parte de la ciudad²⁸.

²⁸ Ver Imagen 1.1, OP. Cit., pág. 31

- *Tutto Freddo*

Proporciona la venta de helado Artesanal a base de crema con fruta o sabores 100% naturales, bebidas frías y calientes, copas variadas, pastelería, pizzería, sandwiches etc²⁹.

- *Tutto Chocolate*

Ofrece una opción diferente y novedosa de postres elaborados con el más selecto chocolate derretido, mezclado con frutas, marshmallows, etc.

2.7.2. Precio

En el caso de Nice Cream, la franquicia tiene un costo \$30 mil mientras que la de Tutto Freddo se encuentra en \$35 mil; sin embargo, estos valores se ven afectados dependiendo de la ubicación y tamaño del local; con respecto a Tutto Chocolate dado que es una nueva propuesta en el mercado, aún no se ha establecido un precio; no obstante, se especula que sea inferior a los antes expuestos.

Adicionalmente Tutto Freddo presenta condiciones iniciales para la adquisición de cualquiera de sus franquicias como lo son³⁰:

²⁹ Ver Imagen 1.2, OP. Cit., pág. 32

³⁰ http://www.cuencanos.com/webs/empresas/archivos/1389_2.pdf

- *Fee de franquicia*

Se considera un valor de \$3.500 más IVA, el mismo que incluye:

- a) Asesoramiento en búsqueda de locales.
- b) Diseño
- c) Planos para el local
- d) Cortes 3D
- e) Control y supervisión de obra
- f) Manuales de la cadena (Servicio, operativos, mantenimiento, etc.)
- g) Capacitación en Cuenca y en el nuevo local
- h) Costos de hotel para el personal de la nueva franquicia en capacitación
- i) Soporte y Asesoría legal
- j) Software (Facturación e Inventarios)

- *Precios especiales*

Como proveedor de los equipos para el funcionamiento del local tienen a la compañía Equidencia, proporcionando precios asequibles a los futuros franquiciantes.

- *Materia Prima*

Con la idea de mantener la uniformidad en la calidad del producto de cualquiera de sus franquicias, Tutto Freddo otorga directamente la materia prima a sus franquiciantes.

- *Regalías y Fee Publicidad*

El porcentaje que se le otorga a los dueños del negocio equivale al 1% sobre ventas mensuales, los mismos que serán revertidos en campañas comerciales y de mercadeo que se verán reflejados en incrementos sostenidos de los niveles de ventas.

En el caso de la franquicia Tutto Freddo, el franquiciante cuenta con asesoramiento en búsqueda de locales, capacitación continua, software de soporte y asesoría legal, en caso de requerirse; asimismo proporcionan la materia prima para no afectar en la calidad del producto final.

2.7.3. Plaza

Uno de los beneficios que ofrece la marca Tutto Freddo para sus futuros franquiciantes es la elección del lugar idóneo para la ubicación de la franquicia. Este rubro del Marketing Mix se encuentra incluido tanto en la fee de franquicias de Tutto Freddo como en la de Nice Cream; es decir, los directivos de dichas marcas se hacen cargo de la plaza perfecta para el funcionamiento, teniendo en consideración espacio, aspecto físico, etc. Acorde a las exigencias del consumidor.

De acuerdo a la trayectoria, experiencia y demanda que tiene esta marca, han determinado que las plazas con mayor acogida son los centros comerciales.

A continuación se detallan los lugares en los que se encuentran ubicadas las franquicias de Tutto Freddo.

Tabla 2.1 Locales Tutto Freddo

LUGAR	CIUDAD
Mall del Río	Cuenca
Mall del Sur	Guayaquil
Mall de los Andes	Ambato
San Marino	Guayaquil
CC Quicentro	Quito

Fuente: http://www.cuencanos.com/webs/empresas/archivos/1389_2.pdf

Elaborado por los autores

Tabla 2.2 Locales Nice Cream

LUGAR	CIUDAD
Mall del Río	Cuenca
Mall del Sur	Guayaquil
Mall de los Andes	Ambato
Malecón de Salinas	Salinas
Paseo Shopping la Península	La Península
La Remigio	Cuenca
Metro Vía	Guayaquil
Victor Emilio Estrada	Guayaquil

Fuente: http://www.cuencanos.com/webs/empresas/archivos/1389_2.pdf

Elaborado por los autores

Tabla 2.3 Locales Tutto Freddo & Nice Cream juntos

LUGAR	CIUDAD
Parque Calderón	Cuenca
Mall del Sol	Guayaquil
Terminal Terreste	Guayaquil
Rio Centro Norte	Guayaquil
Recreo	Quito
Paseo Shopping	Machala
CC Quicentro	Quito

Fuente: http://www.cuencanos.com/webs/empresas/archivos/1389_2.pdf

Elaborado por los autores

2.7.4. Promoción

Con respecto a la promoción de la franquicia, se le otorga mensualmente un porcentaje a los dueños del negocio equivalente al 1% sobre las ventas, los mismos que serán empleados en campañas comerciales y de mercadeo que se verán reflejados en incrementos sostenidos de los niveles de ventas.

CAPITULO III

ESTUDIO TÉCNICO O DE INGENIERÍA

3.1. Antecedentes del Estudio Técnico

3.1.1. Descripción de Maquinaria y Equipos

La franquicia Tutto Freddo posee proveedores directos que facilitan la adquisición de los equipos a emplearse en el establecimiento, sin embargo se puede recurrir al mercado para tener una clara noción de los costos de los mismo y poder hacer una buena adquisición.

Entre los equipos a emplearse podemos mencionar los siguientes:

- **Frigorífico y Conservador para helados**

Se contará con dos frigoríficos, uno que estará ubicado a la vista del público, el cual contendrá los sabores de los helados disponibles para el consumo, y el otro estará ubicado en la parte interna del local en el cual se almacenará el inventario adicional de los sabores de helados (conservador).

- **Aderezos**

Los aderezos estarán ubicados junto a la caja registradora, con unas cubetas incrustadas en un mesón de mármol.

- **Laptop**

La cual será utilizada para las funciones de la Contadora (o).

- **Caja registradora**

Será empleada para llevar un control y registro de las ventas diarias que realice el local, está avalada por el SRI.

- **Datafast**

Se lo empleará para realizar cobros electrónicamente con todas las tarjeta de crédito, a su vez es muy útil ya que disminuye las posibilidades de fraude en el establecimiento

- **Cámara de seguridad**

Ayudará a controlar el funcionamiento y desempeño de los empleados del local, y a la vez ayudará a salvaguardar la seguridad del local.

A continuación se detalla breves características de los equipos a emplearse:

Tabla 3.1 Detalle de Equipos

Equipo	Descripción	Largo	Alto	Fondo
Frigorífico Helado	Dieciocho sabores	1,65 m	1,30 m	0,80 m
Conservador	Almacener inventario de helados adicionales	1,08 mts.	0,87 mts.	0,61 mts.
Laptop	Procesador Core duo i5	33,1 cm	2,39 cm	22,4 cm
	6gb de memoria			
	800gb disco duro			
Máquina de Mantecados	Equipo de estructura sólida	540 mm	720 mm	1360 mm
	Tres sabores, dos sabores y combinación			
	Estructura del batidor en acero inoxidable			
Licadora	Motor (w): 600, Capacidad (l): 2	190 mm	535 mm	190mm
Caja Registradora	Cajón con llaves y cinco espacios para monedas y cinco para billetes, 58mm de ancho impresoras térmicas equipadas con la capacidad de logotipo gráfico y marca de agua, impresión a doble altura para recibos.	400 mm	450 mm	260 mm
Datafast	Realizar cobro de ventas con cualquier tarjeta de crédito	9 cm	6,5 cm	20 cm
Cámara de Seguridad	Sensor: CMO 1/3" a color	7,6 cm	12,1 cm	12,1 cm
	Resolució: PAL 628X582 pixel NTSD 510x492 Pixel			
	Angulo: 54			

Fuente: Autores

Elaborado por los autores

3.1.2. Descripción del Personal

Como la franquicia va a estar ubicada en un local comercial en el área de patio de comidas se va a requerir de personal operativo y personal administrativo. Dentro del personal operativo se contará con un empleado de mostrador, un auxiliar de servicio una cajera que hará las veces de Administradora por otro lado el personal administrativo constará de un Contador.

A continuación se detalla las funciones y perfiles de los cargos antes descritos.

Tabla 3.2 Personal Administrativo y Operativo

Sección	Cargo	Funciones	Perfil
Administrativo	1 Contadora	Presentarse una vez a la semana en el local para reportar novedades	Entre 25 y 35 años
		Llevar la Contabilidad del local y declaración de impuestos	Estudios como CPA, Ing. Comercial o Economía
		Responsable de mantener al día los documentos necesarios para el funcionamiento del Local	
Administrativo y Operativo	1 Cajera / Administradora	Atención directa al público	Entre 24 y 30 años
		Registro de las ventas diarias	Estudios como Ing. Comercial o Economía
		Presentar cierre de caja diario	
		Control Administrativo del Local	
Operativo	1 Empleado de mostrador	Atención al cordial al público	Entre 18 y 25 años
		Proporcionar los productos al cliente	
	1 Auxiliar de Servicio	Ayudar en el aseo de las diferentes áreas	Entre 18 y 25 años

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por los autores

3.1.3. Infraestructura

La infraestructura de los establecimientos ya vienen establecidos por dueños de la marca Tutto Freddo, y el diseño se enfoca en una marco casero, tradicional y acogedor, teniendo a la vista del consumidor todos los productos que posee la franquicia³¹.

3.2. Determinación del Tamaño

El local estará ubicado en patio de comidas del nuevo Centro Comercial del norte "City Mall" (ubicado junto al centro comercial la rotonda), con una dimensión de 20 m², el cual estará distribuido en área de atención al público, internamente se contará con un área para

³¹ Ver Imagen 2.1, OP. Cit., pág. 35

colocar un frigorífico el cual contendrá los productos almacenados y finalmente un lavabo el cual se empleará para lavar los utensilios que se emplean diariamente.

3.3. Estudio de Localización

El Lugar del local donde ira ubicada será en el nuevo mall del norte llamado "City Mall", debido a que los guayaquileños prefieren los centros comerciales para compartir entre amigos, realizar compras, ir a degustar de la comida que brindan los locales en el patio de comidas o simplemente pasear en los días ordinarios después de trabajo y los fines de semana. La ubicación del local será dentro del centro comercial en el área del patio de comidas junto a distintos locales de comida rápida.

CAPITULO IV

ESTUDIO FINANCIERO

4.1. Inversión del Proyecto

Para la adquisición de la franquicia de la heladería “Tutto Freddo”, se presenta un horizonte de planeación de cinco años dado que la franquicia como tal tiene una vigencia de cinco años, con opción a renovación del contrato a diez años, siempre y cuando los dueños de la franquicia lo consideren oportuno.

Los franquiciantes van a realizar verificaciones esporádicas anuales tanto en área administrativa, financiera como operativa hasta cumplir los cinco años del funcionamiento de la franquicia en el mercado, luego de los cuales al quinto de año procederán a realizar una evaluación más profunda sobre el manejo financiero, operativo administrativo y físico con lo cual constatarán si está apta la franquicia para su renovación.

Los activos que se van a emplear serán un frigorífico, un conservador, una máquina de mantecados, una licuadora, cámara de seguridad, laptop, una caja registradora, un datafast. A estos activos se les va a considerar una vida útil de cinco años dado que se presentan varios avances tecnológicos y la buena calidad del servicio y prestación del producto es muy importante para la franquicia.

La inversión inicial del proyecto de evaluación sobre la adquisición de Franquicia “Heladería Tuto Freddo” en Guayaquil, está conformada por activos reales como se puede citar a activos intangibles y fijos. Se considera como activo intangible a la entrada de la franquicia y el valor de la franquicia; ya que, representa el

derecho de poder ejercer la marca al momento de realizar la inversión y el uso de la misma por los 5 años, como activo fijo están los equipos y maquinarias que se empleen para el correcto funcionamiento del proyecto.

Tabla 4.1 Activo Intangible

ACTIVO INTAGIBLE	
INTANGIBLE	Valor
FEE Franquicia	\$ 3.500,00
Valor Franquicia	40.000,00
Total Activos Intangibles	\$ 43.500,00

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por los autores

4.1.1. Capital de Trabajo

El capital de trabajo en el cual va a incurrir la adquisición de la franquicia va a ascender al valor de \$24.215,09, el cual va a incluir en materia prima, sueldos, alquiler de local y todo lo respectivo para el inicio de operación del negocio.

4.1.2. Activos Fijos

Para el análisis de la evaluación sobre la adquisición de la Franquicia de la heladería “Tutto Freddo”, se va a incorporar en el primer año los activos fijos como: frigorífico, conservador, máquina de mantecado, laptop, la caja registradora, mobiliario, licuadora y cámara de seguridad, datafast.

Los equipos y maquinarias pesada serán proveídos por el franquiciador así como los mobiliarios empleados para el

funcionamiento de la franquicia, con lo aspectos antes mencionados se aseguran de mantener los estándares de calidad en lo que respecta a producto y servicio frente a la competencia.

Tabla 4.2 Activos Fijos

ACTIVOS FIJOS	
FIJOS	Valor
Frigorífico	\$ 7.500,00
Conservador	3.580,00
Máquina de Mantecados	5.590,00
Laptop	1.100,00
Licuada	85,00
Cámara de Seguridad	320,00
Datafast	150,00
Caja Registradora	950,00
Mobiliario	15.000,00
Total Activos Fijos	\$ 34.275,00

Fuente: Autores

Elaborado por los autores

4.1.3. Gastos de Constitución

Los gastos de constitución empleados para la adquisición de la franquicia la heladería Tutto Freddo serán los incurridos en aspectos legales-jurídicos con respecto a la implementación del local (permisos municipales, predios); es decir gastos de tipo jurídico empleados para la formación del funcionamiento de la franquicia.

Por lo antes expuesto, la siguiente tabla muestra un resumen de la inversión inicial se va a emplear para el correcto funcionamiento de la franquicia.

Tabla 4.3 Inversión Inicial

INVERSION INICIAL	
Activos Reales	77.775,00
Capital de Trabajo	24.215,09
Gastos de Constitución e Instalación de Mobiliario	6.000,00
TOTAL INVERSION	\$ 107.990,09

Fuente: Autores

Elaborado por los autores

4.2. Ingresos del Proyecto

4.2.1 Ingresos por Venta de Productos

De acuerdo a la información obtenida por el franquiciador los productos más representativos en el área de Nice Cream son: Copa Junior, Copa doble, Mantecado Oreo y Mantecado Amore, por el lado de Tutto Freddo se encuentran: los Vasos de 5 y 6 onzas, Cono simple, Cono doble, Milshake y Caprichosa. La venta de dichos productos varían de acuerdo a los meses del año siendo el periodo de Enero a Mayo meses de menor venta y de Abril a Diciembre se considera los meses con mayor venta; a la vez dentro de la semana se tiene días con mayor y menor demanda, siendo de Lunes a Miércoles días de venta baja, Jueves y Viernes días de venta intermedia y Sábado y Domingo se considera días de venta alta.

Cabe mencionar que el franquiciador tiene precio específicos para cada línea de producto, por lo que dichos precios son los que se encontrarán vigentes dentro de la nueva franquicia.

Para el análisis de los ingresos se va a considerar al mes de Enero como mes de inicio del funcionamiento de la franquicia dentro del mercado, por lo que las ventas detalladas a continuación corresponden al mes antes mencionado.

Tabla 4.4 Ventas Iniciales de Enero

Productos representativos de Tutto Freddo & Nice Cream	VENTAS INICIALES			Total Unidades	Precio	Total Semanal	Total Mensual
	Lunes a Miercoles	Jueves a Viernes	Sabado y Domingo				
Nice Cream							
Copa Junior (Vaso 5 onz.)	144	116	232	492	1,15	565,80	2.263,20
Copa doble (Vaso 6 onz.)	90	80	160	330	1,75	577,50	2.310,00
Cono Simple	147	118	236	501	0,75	375,75	1.503,00
Otras presentaciones							
Mantecado Oreo	30	30	50	110	2,5	275,00	1.100,00
Mantecado Amore	33	32	52	117	2,5	292,50	1.170,00
Tutto Freddo							
Vaso 5 onz.	54	56	96	206	2,2	453,20	1.812,80
Vaso 6 onz. (Oreo o Amore)	36	44	84	164	2,2	360,80	1.443,20
Cono simple	27	38	78	143	0,95	135,85	543,40
Cono Doble	30	40	80	150	1,75	262,50	1.050,00
Otras presentaciones							
Milshake	24	26	36	86	2,3	197,80	791,20
Caprichosa	18	22	32	72	3,6	259,20	1.036,80
Aderezos					0,25	532,25	2.129,00
TOTALES	633	602	1.136	2.371		\$ 4.288,15	\$ 17.152,60

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por los autores

El ingreso por las ventas se lo obtuvo multiplicando cada una de las presentaciones tanto de Nice Cream como de Tutto Freddo por el precio respectivo. Con respecto a los aderezos el valor se lo obtiene considerando por el lado de Nice Cream que Copa Junior la mayor demanda es con un aderezo y Copa Doble con dos aderezo, por el lado de Tutto Freddo Vaso 5 onzas y Cono Simple la mayor demanda se presenta con un aderezo, y Vaso de 6 onzas y Cono Doble se demanda mayormente con dos aderezos.

Por lo tanto La tabla 4.3 muestra unas ventas mensuales de Nice Cream y Tutto Freddo por 2.371 unidades en conjunto, reflejando unos ingresos semanales de \$4.288,15 siendo el ingreso mensual por \$17.152,60. (*Detalle anual, Ver Anexo 1, Tabla A 4.1*)

4.2.2. Valor de desecho

Teniendo en cuenta que inicialmente el derecho de la marca de la franquicia tiene una duración de cinco años luego de los cuales se extiende a diez años, para el cálculo del valor de desecho se considera que puede llegar a venderse los equipos y mobiliarios al quinto año por lo que para este cálculo se empleará el método contable el cual corresponde a la suma de los valores en libro de todos los activos al final del periodo de evaluación.

Tabla 4.5 Valor de Desecho

EQUIPOS Y MOBILIARIO	INVERSIÓN	VIDA ÚTIL	DEP. ANUAL	DEP. ACUMULADA	VALOR LIBRO
Frigorífico	\$ 7.500,00	5	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	\$ 3.000,00
Conservador	3.580,00	5	716,00	2.148,00	1.432,00
Máquina de Mantecados	5.590,00	5	1.118,00	3.354,00	2.236,00
Laptop	1.100,00	5	220,00	660,00	440,00
Licuada	85,00	5	17,00	51,00	34,00
Cámara de Seguridad	320,00	5	64,00	192,00	128,00
Datafast	150,00	5	30,00	90,00	60,00
Caja Registradora	950,00	5	190,00	570,00	380,00
Mobiliario	15.000,00	5	3.000,00	9.000,00	6.000,00
TOTAL	\$ 34.275,00		\$ 6.855,00	\$ 20.565,00	\$ 13.710,00

Fuente: Autores

Elaborado por los autores

La tabla 4.4 muestra el valor de desecho de los activos a emplearse siendo la inversión inicial \$ 34.275,00 la depreciación

acumulada es por \$ 20.565,00 y finalmente el valor en libros al quinto año de \$ 13.710,00.

4.3. Estimación de Costos y Gastos Iniciales

La estimación de los costos y gastos iniciales del Proyecto, tomando como referencia el mes de Enero van a estar representados por: costos de materia prima, gastos administrativos, operativos y generales, los mismos que serán necesarios para el inicio del proyecto. En los siguientes años los costos en que se incurrirán se irán reponiendo conforme vaya el flujo de caja.

A continuación se muestra los costos y gastos iniciales del proyecto en marcha el cual ascienden a \$24.215,09 dólares considerando la Materia prima, Gastos Administrativos-Operativos y Generales.

Tabla 4.6 Costos y Gastos

Costos y Gastos	Enero
Materia Prima	
Helados	\$ 2.902,00
Mantecado (base de helado)	\$ 3.630,67
Subtotal	\$ 6.532,67
Gastos Administrativos- Operativos y Generales	
Alquiler local	\$ 3.000,00
Derecho de llave	\$ 10.000,00
Salarios	\$ 2.960,00
Regalia 1% ventas mensuales	\$ 171,53
Fee Publicidad 1% ventas mensuales	\$ 171,53
Servicios Basicos	\$ 1.100,00
Gastos de Suministros	\$ 239,37
Suministros de Oficina	\$ 40,00
Subtotal	\$ 17.682,42
TOTAL	\$ 24.215,09

Fuente: Autores y Tutto Freddo

Elaborado por los Autores

4.3.1. Estimación de Costos³² Iniciales

La materia prima a utilizarse en la heladería “Tutto Freddo”, será proporcionada por el franquiciante, con lo cual asegura la calidad del producto. Por el lado de los helados artesanales hechos a base de fruta vendrán en tubos de helados, para los mantecados se considera como materia prima la base de helado y para ambos casos con sus respectivos aderezos.

Por el lado de los helados artesanales se van a emplear 18 tubos de helado de varios sabores, teniendo un rendimiento de 40 bolas de helado o de vaso de 5 onzas por tubo de helado, con un costo promedio de \$20,00 dólares cada tubo (dependiendo del sabor del helado), el costo unitario de cada bola de helado es de \$0,50 centavos de dólar por lo que para el primer mes de funcionamiento en promedio dependiendo de la demanda vamos a necesitar \$2.902,00 dólares en helados artesanales.

Para el caso de los helados mantecados la presentación viene dada por la base de helado (en litro) a un costo de \$3,50 el litro, se va a adquirir una máquina de mantecado la cual usa 35 litros de base de helados para dar 300 conos de mantecado, por lo que cada litro de base de helado da 9 conos de mantecado, el costo unitario de cada mantecado sería de \$0.39 centavos de dólar por lo que para el mes en promedio se va a necesitar 238 litros de base de helado que transformadas en mantecado para venta al público representan \$3.630,67.

³² Todo en lo que se tenga que incurrir para la producción de producto, Finanzas Corporativas

En la siguiente tabla se desglosa los costos incurridos en materia prima para cada uno de los productos más representativos de la heladería. (*Detalle anual, Ver Anexo 1, Tabla A 4.2*)

Tabla 4.7 Costos Materia Prima

COSTOS UNICIALES (ENERO)	UNIDADES				COSTO UNIDAD \$	SEMANAL \$	MENSUAL \$
	Lunes a Miercoles	Jueves a Viernes	Sabado y Domingo	TOTAL			
Nice Cream							
Copa Junior (Vaso 5 onz.)	144	116	232	492	\$ 0,39	\$ 191,33	\$ 765,33
Copa doble (Vaso 6 onz.)	90	80	160	330	\$ 0,78	\$ 256,67	\$ 1.026,67
Cono Simple	147	118	236	501	\$ 0,39	\$ 194,83	\$ 779,33
Otras presentaciones							
Mantecado Oreo	30	30	50	110	\$ 1,17	\$ 128,33	\$ 513,33
Mantecado Amore	33	32	52	117	\$ 1,17	\$ 136,50	\$ 546,00
Subtotal							\$ 3.630,67
Tutto Freddo							
Vaso 5 onz.	54	56	96	206	\$ 0,50	\$ 103,00	\$ 412,00
Vaso 6 onz. (Oreo o Amore)	36	44	84	164	\$ 1,00	\$ 164,00	\$ 656,00
Cono simple	27	38	78	143	\$ 0,50	\$ 71,50	\$ 286,00
Cono Doble	30	40	80	150	\$ 1,00	\$ 150,00	\$ 600,00
Otras presentaciones							
Milshake	24	26	36	86	\$ 1,50	\$ 129,00	\$ 516,00
Caprichosa	18	22	32	72	\$ 1,50	\$ 108,00	\$ 432,00
Aderezos					\$ 0,06	\$ 242,45	\$ 969,80
Subtotal							\$ 2.902,00
TOTALES	633	602	1136	2371		\$ 5.156,70	\$ 6.532,67

Fuente: Autores y Tutto Freddo

Elaborado por los Autores

4.3.2. Estimación de Gastos³³ Iniciales

Para el funcionamiento de la heladería se lo brindará en un local de 20 mts. cuadrados, cuyo alquiler tendrá un costo de \$3.000 dólares mensuales.

El derecho de llave que se paga por entrar y ser parte del City Mall es de \$15.000,00 dólares pagaderos a un plazo de 1 año. Para el Proyecto se considera cancelar \$10.000 en el primer mes y diferir la diferencia a 11 meses con pagos de \$454,55.

Con respecto a la parte Operativa y Administrativa la franquicia de heladería "Tutto Freddo" va a contar con el siguiente personal: Cajero / administrador con un sueldo de \$ 1.600 mensual, un vendedor y un auxiliar de servicio con un sueldo de \$380 dólares por persona reflejando \$760 mensuales y finalmente una contadora por \$600 mensuales. Por todo suman un valor de \$2.960 mensuales. Todos los trabajadores estarán afiliados y con los respectivos beneficios de ley.

Tanto las regalías como el Fee de publicidad representan el 1% cada una sobre las ventas mensuales que genere la franquicia, siendo \$171.53 dólares el valor de cada una mensualmente, cabe mencionar que los porcentajes de estos términos son fijados por el mismo franquiciador.

³³ Todo lo que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una entidad, Finanzas Corporativas

Los servicios básicos representados por agua, luz, teléfono, servicio de la tarjeta de crédito van a ascender a \$1100 dólares mensuales.

Los gastos de Constitución que se considera por iniciar el negocio van a tener una suma de \$1.500 los cuales abarcan trámites legales, notarios, etc., más lo gastos de instalación de los equipos e inmobiliario la cual suman \$4.500.

Con respecto a los gastos de suministros tenemos a: vasos, conos, aderezos, cucharas, servilletas, etc. teniendo una suma de \$239.37 dólares al mes. Finalmente los gastos de oficina que incluye el rollo de la caja registradora, grapas, clips, grapadora, etc. suman \$40 dólares. (*Ver Tabla 4.6*)

4.3.3. Gastos de Financiamiento

Los gastos de financiamiento en que el proyecto va a incurrir van a ser cancelados de forma mensual. Se procede a realizar una amortización la cual se detallan los pagos de intereses y capital respectivos los cuales se van a generar debido al crédito que se va a solicitar a la institución financiera a 5 años plazo considerando una tasa del 11.82% anual. (*Ver Anexo 2, Tabla A 4.3*).

4.4. Financiamiento

El financiamiento es la parte más importante de un proyecto, por lo cual es conveniente financiarse con un crédito a través de la banca privada además de recursos propios aportado por el inversionista, mas adelante a medida que el tiempo transcurra estos recursos serán cubiertos por los ingresos generados por las ventas.

4.4.1 Capital

Para el arranque del proyecto el inversionista aportará un capital propio de \$57.990,09, este capital se obtendrá por la venta de un terreno como herencia el cual representa 54% de la inversión inicial y el resto será financiado por la banca privada.

4.4.2 Crédito

La diferencia de la inversión inicial del proyecto se obtendrá mediante un crédito a la banca privada por un valor de \$50.000,00 siendo el 46% del total de la inversión inicial. La tasa de interés anual del crédito será del 11,82% con un plazo de 5 años y pagos anuales.

Tabla 4.8 Financiamiento

FINANCIAMIENTO		
Préstamo	50.000,00	46%
Capital	57.990,09	54%
Total	\$ 107.990,09	100%

Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

4.5. Pronóstico Financiero

4.5.1. Supuestos del modelo de proyección

Se considera un incremento en las ventas de helados del 0,3% anual acompañado con una inflación del 3,69%³⁴, dicha información es útil tanto para la proyección de las ventas como los costos y gastos.

El tema de precio de los productos vienen dados por la franquicia como se ha venido mencionando en el desarrollo de esta evaluación, además el costo del helado será en base al valor individual de cada tubo de helado para los helados artesanales (Tutto Freddo) y base de helado en el caso de los mantecados (Nice Cream).

El valor de los salarios se los ha estipulado de acuerdo al rango del salario básico junto con el promedio que actualmente el mercado ofrece para cargos similares.

Con respecto al porcentaje que el franquiciador exige de las ventas tenemos: el 1% para fee de publicidad y el 1% para regalías.

Por otro lado los gastos de financiamiento se los obtiene de los intereses que se van a generar por el préstamo realizado con la institución financiera.

³⁴ <http://www.eluniverso.com/2011/06/06/1/1356/inflacion-ecuador-subio-035-mayo.html>

4.5.2. Proyección de Estado de Resultados

Como se mencionó en los supuestos de la proyección, a partir del año 2013 al 2016 se va a considerar un aumento del 0,3% anual en las ventas de la franquicia, esto viene dado por el aumento porcentual de consumo que se presenta en los helados.

Para tener una mejor visión de las variaciones porcentuales de los rubros más significativos dentro del Estado de Resultado se procedió a realizar un análisis vertical. Como resultado este análisis se puede acotar que los costos de ventas han ido incrementando con el transcurso de los años con relación a las ventas iniciando en el 2012 con un porcentaje del 37,42% sobre las ventas llegando al 2016 a un porcentaje de 42,74% obteniendo en este último año una Utilidad Bruta de 57,26% lo cual implica que aproximadamente se está teniendo un beneficio mitad por mitad; es decir, que con la cantidad de materia prima que se está empleando se la está aprovechando para poder obtener casi el doble con respecto a las ventas.

Asimismo los gastos operacionales representan un 23,53% en el año 2012 llegando a un 20,33% al año 2016 sobre las ventas, siendo los rubros de Gastos de suministros y suministros de oficina los de menor carga porcentual llegando a representar un 1,60% sobre las ventas, con lo que podemos acotar que el tema fuerte con respecto a gastos para la realización del producto se ve reflejado en la adquisición de la materia prima.

Los gastos de salarios representan un 12,13% sobre las ventas en el año 2012 lo cual se puede considerar prudente este porcentaje debido a que el cargo más se basa en mano de obra.

Tabla 4.9 Análisis Vertical

Estado de Perdidas y Ganancias Tutto Freddo Y Nice Cream	Análisis Vertical				
	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
(-) Costo de ventas	37,42%	38,69%	39,99%	41,34%	42,74%
Utilidad Bruta	62,58%	61,31%	60,01%	58,66%	57,26%
<u>Gastos de Administracion</u>					
Salarios	12,13%	13,31%	14,59%	16,00%	17,55%
(-) Total de Gastos Administrativo	12,13%	13,31%	14,59%	16,00%	17,55%
<u>Gastos Operacion</u>					
Alquiler	12,30%	12,71%	13,14%	13,59%	14,04%
Derecho de Llave	5,12%	0,00%	0,00%	0,00%	no
Servicios Basicos	4,51%	4,50%	4,48%	4,47%	4,45%
Gastos Suministros (conos, vasos, servilletas, etc)	1,41%	1,46%	1,50%	1,56%	1,61%
Suministros de Oficina	0,19%	0,20%	0,20%	0,21%	0,22%
(-) Total de Gastos Operacion	23,53%	18,86%	19,33%	19,82%	20,33%
<u>Gastos de Ventas</u>					
Regalia 1% ventas	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Fee Publicidad 1% ventas	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
(-) Total de Gastos Ventas	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Margen operativo	24,92%	27,15%	24,08%	20,83%	17,38%
Depreciacion	2,34%	2,33%	2,33%	2,32%	2,31%
Amortizacion	0,41%	0,41%	0,41%	0,41%	0,40%
UAII	22,17%	24,41%	21,35%	18,11%	14,66%
<u>Gastos de Financiero</u>					
(-) Intereses	1,88%	1,54%	1,16%	0,74%	0,27%
UAI	20,29%	22,87%	20,18%	17,36%	14,39%
(15%) Participacion de trabajadores	3,04%	3,43%	3,03%	2,60%	2,16%
Utilidad despues de PT	17,25%	19,44%	17,16%	14,76%	12,23%
Impuesto a la Renta	4,14%	4,47%	3,77%	3,25%	2,69%
Utilidad despues de IR	13,11%	14,97%	13,38%	11,51%	9,54%
(10%) Reserva Legal	1,31%	1,50%	1,34%	1,15%	0,95%
Utilidad despues de RL	11,80%	13,47%	12,04%	10,36%	8,59%
Valor de Desecho					4,63%
Utilidad Neta	11,80%	13,47%	12,04%	10,36%	13,21%

Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

4.5.3. Proyección del Flujo de Caja

Durante la determinación del Flujo de Caja (ingresos, costos y gastos) de la Heladería “Tutto Freddo” el cual proyecta para 5 años, se encuentra constituida principalmente por unas ventas en el primer año (2012) de \$292.777,80, con respecto a los flujos de entrada, tenemos los costos de ventas en el primer año de \$109.559,56 asimismo los gastos de Administración, Operación, Ventas suman un total de \$110.256,79.

Se toma en cuenta el costo de oportunidad del capital invertido en el proyecto, el cual se lo obtiene teniendo en cuenta el supuesto de invertir el dinero en una póliza a una tasa del 6,69% anual por el cual el primer año, resultado un valor de \$3.879,54, luego la depreciación de los equipos, la amortización de los activos intangibles y sus respectivos impuestos nos da como utilidad neta en el primer año un monto de \$34.499,20.

La inversión inicial del proyecto asciende a \$83.775,00; adicionalmente el capital de trabajo representa \$24.215,09 el mismo que se lo va a recuperar en el quinto año. Se tiene como valor de préstamo \$50.000 los cuales van a ser adquiridos mediante institución financiera y los \$57.990,09 restante serán aportados por los inversionistas, finalmente al quinto año del flujo de caja vamos a tener un valor de desecho de los equipos de \$13.710,00. En el año cero 2011 vamos a tener un flujo de caja neto negativo de \$ 57.990,09 por lo cual va a ser el valor a recuperar durante los 5 años del proyecto.

A continuación se muestra la proyección del Flujo de Caja del año 2012 al 2016 de la franquicia Tutto Freddo

Tabla 4.10 Flujo de Caja

Heladeria Tutto Freddo & Nice Cream						
Flujo de Caja						
(en miles US\$)						
capital	\$	57.990,09	61.869,63	66.138,63	70.702,20	75.580,65
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas		\$ 292.777,80	\$ 293.656,13	\$ 294.537,10	\$ 295.420,71	\$ 296.306,98
(-) Costo de ventas		109.559,56	113.602,30	117.794,23	122.140,84	126.647,83
(-) Total de Gastos Administrativo		35.520,00	39.072,00	42.979,20	47.277,12	52.004,83
(-) Total de Gastos Operacion		68.881,23	55.382,37	56.938,90	58.552,86	60.226,38
(-) Total de Gastos Ventas		5.855,56	5.873,12	5.890,74	5.908,41	5.926,14
(-) Costo de Oportunidad		3.879,54	4.269,00	4.563,57	4.878,45	5.215,06
(-) Depreciacion		6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00
(-) Amortizacion		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
(-) Intereses		5.496,65	4.523,62	3.429,15	2.198,06	813,31
(-) Participacion Trabajadores		8.911,47	10.072,16	8.917,48	7.693,26	6.395,02
(-) Impuesto a la Renta		12.119,60	13.698,13	12.127,78	10.462,84	8.697,23
Utilidad Neta		\$ 34.499,20	\$ 39.108,42	\$ 33.841,06	\$ 28.253,87	\$ 22.326,16
(+) Depreciacion		6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00
(+) Amortizacion		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
(-) Inversion Inicial	83.775,00					
(+) Prestamo	50.000,00					
(-) Amortizacion del Prestamo		7.795,51	8.768,54	9.863,01	11.094,10	12.478,84
(-) Capital de Trabajo	24.215,09					24.215,09
(+) Valor de Desecho						13.710,00
Flujo de Caja	-\$ 57.990,09	\$ 34.758,69	\$ 38.394,89	\$ 32.033,05	\$ 25.214,77	\$ 55.827,41

Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

4.5.4. Cálculo de la Tasa de Descuento (TMAR)

La determinación de la tasa de descuento para la valoración de un proyecto es uno de los puntos más importantes, ya que de esta tasa va a depender que tan castigados vayan a ser los flujos. En el medio financiero ecuatoriano el cálculo de la tasa de descuento es complejo, debido a las distintas limitaciones de información que el mercado presenta.

La tasa de descuento requerida por el inversionista para el proyecto va a ser calculada por medio del método del CAPM tomando en cuenta información del mercado desarrollado como lo es Estados Unidos, adicionalmente se sumará el riesgo país del Ecuador para que pueda ser usado en el proyecto. Lo antes mencionado se representa en la siguiente fórmula:

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

Donde:

Re: Tasa de descuento

Rf: Tasa libre de riesgo

Rm: Tasa de mercado

B: Riesgo de la industria

Para poder calcular el beta del proyecto, debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- Buscar principalmente la capitalización de mercado tomando en cuenta el total de los activos, es decir el valor de cada una de estas compañías relacionadas al sector industrial, como restaurantes, postres y heladerías.

- Buscar el respectivo beta de cada empresa.

Entre las empresas que más sobresalen en la industria de restaurantes tenemos a: Mc Donalds con un total de activos de \$31.975.200 millones de dólares, Starbucks Corp. con \$6.385.900 millones de dólares y finalmente a la heladería Baskin Robbins con \$10.544.868 millones de dólares.

Para calcular el beta se procede a sumar las capitalizaciones de mercado para así poder sacar una relación entre ellas y obtener un porcentaje, el cual se multiplicará con sus respectivos betas como lo podemos visualizar en la siguiente tabla

Tabla 4.11 Cálculo del Beta

COMPAÑIAS	TOTAL DE ACTIVOS	BETA	INDUSTRIA	% INDUSTRIA	BETA
MAC DONALDS	31.975.200,00	0,34	RESTAURANTE	0,65	0,22
STARBUCKS	6.385.900,00	1,25	RESTAURANTE	0,13	0,16
BASKIN ROBINS	10.544.868,00	0,394	HELADERIA	0,22	0,08
TOTAL	48.905.968,00			1,00	0,47

Fuente: www.finance.yahoo.com

Elaborado por los Autores

Finalmente calculamos la tasa de descuento, por lo cual se toma en cuenta la tasa de rendimiento del mercado, que es la tasa de rendimiento del mercado S&P 500, por la cual involucra las 500 empresas más representativas del mercado estadounidense. Siguiendo el siguiente paso fue tomar un beta que fue un ponderado de las empresas del sector que poseen cada una y finalmente para adaptar el rendimiento al entorno de nuestro país se tomó en cuenta el riesgo país del Ecuador.

El resultado del cálculo de la tasa de descuento aplicando la fórmula antes mencionada se encuentra en la siguiente tabla:

Tabla 4.12 Cálculo Tasa de Descuento³⁵

RF	0,0201
B	0,47
RM	0,075
RIESGO PAIS	0,0931
TMAR	13,90%

Elaborado por los Autores

³⁵ Rf: http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp

Rm: <http://www.antonioalcocer.com/rentabilidad-historica-del-standard-poors-500-historical-returns-standard-poors-500/>

Riesgo País: http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_pa%C3%ADs

4.6. Valoración Financiera

4.6.1. Criterio del VAN y la TIR

Para poder saber si es rentable o no el proyecto que estamos realizando debemos aplicar la técnica del valor actual neto (VAN) y a su vez la tasa interna de retorno (TIR), para lo cual se necesita los flujos netos generados así como la tasa exigida por los inversionistas (tasa de descuento) ya antes calculada.

El resultado de la Tasa Interna de Retorno (TIR) para la implementación de la franquicia de la heladería “Tutto Freddo” fue de 55,44%, con un Valor Actual Neto de \$69.923,92. Mediante estos resultados podemos ver que el proyecto es factible ya que genera un valor con VAN positivo mayor a cero y que también sobrepasa ampliamente el retornó exigido por los inversionistas con una TIR mayor al 13,90%.

Tabla 4.13 Cálculo VAN Y TIR

Tasa Descuento	13,90%
VAN	\$69.923,92
TIR	55,44%

Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

4.6.2. Criterio del Payback Descontado

El periodo real de recuperación nos indica en qué año vamos a recuperar la inversión, es este caso se recuperaría en el 2 año.

Tabla 4.14 PAYBACK

RECUPERACION DE LA INVERSION		
Años	Flujo de Caja	Flujo de Caja Descontado
0	- 57.990,09	- 57.990,09
1	34.758,69	- 23.231,40
2	38.965,64	15.734,24
3	33.043,70	48.777,94
4	26.086,68	74.864,62
5	56.552,17	131.416,79

Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

4.7. Análisis de Sensibilidad

El objetivo de realizar este análisis de sensibilidad es poder medir el grado de sensibilidad de las partes operativas en la franquicia, como lo es Costo de Ventas, Ingresos y variación de la TMAR, para esto se procede a realizar modificaciones implícitas con pequeñas variaciones en los rubros antes mencionado; asimismo se emplea Solver para llegar a los resultados esperados.

Teniendo en cuenta que el saber cuál es el valor de los costos de ventas idóneo en los cuales va a incurrir la franquicia para producir el producto que se vaya a vender se procedió a determinar el nivel máximo de los costos de ventas empleando Solver y así no incurrir en

valores mayores a los resultantes mediante esta metodología, ya que el VAN sería negativo; los valores que sean menores al resultante provocará un VAN positivo siendo este valor el costo de venta máximo en el que la franquicia puede incurrir.

Tabla 4.15 Escenario I: Análisis de Costos

Heladería Tutto Freddo & Nice Cream						
Flujo de Caja						
(en miles US\$)						
capital	\$	57.990,09	61.869,63	66.138,63	70.702,20	75.580,65
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas		\$ 292.777,80	\$ 293.656,13	\$ 294.537,10	\$ 295.420,71	\$ 296.306,98
(-) Costo de ventas		189.203,11	113.602,30	117.794,23	122.140,84	126.647,83
(-) Total de Gastos Administrativo		35.520,00	39.072,00	42.979,20	47.277,12	52.004,83
(-) Total de Gastos Operación		68.881,23	55.382,37	56.938,90	58.552,86	60.226,38
(-) Total de Gastos Ventas		5.855,56	5.873,12	5.890,74	5.908,41	5.926,14
(-) Costo de Oportunidad		3.879,54	4.269,00	4.563,57	4.878,45	5.215,06
(-) Depreciación		6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00
(-) Amortización		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
(-) Intereses		5.496,65	4.523,62	3.429,15	2.198,06	813,31
(-) Participación Trabajadores		8.911,47	10.072,16	8.917,48	7.693,26	6.395,02
(-) Impuesto a la Renta		12.119,60	13.127,38	11.117,13	9.590,93	7.972,46
Utilidad Neta		-\$ 45.144,35	\$ 39.679,18	\$ 34.851,71	\$ 29.125,77	\$ 23.050,93
(+) Depreciación		6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00
(+) Amortización		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
(-) Inversión Inicial	83.775,00					
(+) Préstamo	50.000,00					
(-) Amortización del Préstamo		7.795,51	8.768,54	9.863,01	11.094,10	12.478,84
(-) Capital de Trabajo	24.215,09					24.215,09
(+) Valor de Desecho						13.710,00
Flujo de Caja	-\$ 57.990,09	-\$ 44.884,87	\$ 38.965,64	\$ 33.043,70	\$ 26.086,68	\$ 56.552,17
Flujo de Caja Descontado	-\$ 57.990,09	-\$ 102.874,95	-\$ 63.909,31	-\$ 30.865,61	-\$ 4.778,94	\$ 51.773,24

Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

TMAR	Tasa Descuento	13,90%
	VAN	(\$0,00)
	TIR	13,90%

* Máximo nivel de Costo de Ventas que la franquicia está dispuesta a soportar, por debajo de este valor el VAN sigue siendo Costos de Venta **189.203,11**

Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

Para proceder al análisis de los Ingresos se empleó al función de Solver teniendo como celda objetivo el VAN considerando valores de Cero y como celda cambiante, la celda de los ingresos, dándonos como resultado \$213.134,24 lo cual indica, que este es el nivel mínimo de ingresos a los cuales la franquicia puede llegar para que la adquisición de la misma siga siendo rentable.

Tabla 4.16 Escenario II: Análisis de Ingresos

Heladeria Tutto Freddo & Nice Cream						
Flujo de Caja						
(en miles US\$)						
capital	\$	57.990,09	61.869,63	66.138,63	70.702,20	75.580,65
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas		\$ 213.134,24	\$ 293.656,13	\$ 294.537,10	\$ 295.420,71	\$ 296.306,98
(-) Costo de ventas		109.559,56	113.602,30	117.794,23	122.140,84	126.647,83
(-) Total de Gastos Administrativo		35.520,00	39.072,00	42.979,20	47.277,12	52.004,83
(-) Total de Gastos Operacion		68.881,23	55.382,37	56.938,90	58.552,86	60.226,38
(-) Total de Gastos Ventas		5.855,56	5.873,12	5.890,74	5.908,41	5.926,14
(-) Costo de Oportunidad		3.879,54	4.269,00	4.563,57	4.878,45	5.215,06
(-) Depreciacion		6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00
(-) Amortizacion		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
(-) Intereses		5.496,65	4.523,62	3.429,15	2.198,06	813,31
(-) Participacion Trabajadores		8.911,47	10.072,16	8.917,48	7.693,26	6.395,02
(-) Impuesto a la Renta		12.119,60	13.127,38	11.117,13	9.590,93	7.972,46
Utilidad Neta		-\$ 45.144,35	\$ 39.679,18	\$ 34.851,71	\$ 29.125,77	\$ 23.050,93
(+) Depreciacion		6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00
(+) Amortizacion		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
(-) Inversion Inicial	83.775,00					
(+) Prestamo	50.000,00					
(-) Amortizacion del Prestamo		7.795,51	8.768,54	9.863,01	11.094,10	12.478,84
(-) Capital de Trabajo	24.215,09					24.215,09
(+) Valor de Desecho						13.710,00
Flujo de Caja	-\$ 57.990,09	-\$ 44.884,87	\$ 38.965,64	\$ 33.043,70	\$ 26.086,68	\$ 56.552,17
Flujo de Caja Descontado	-\$ 57.990,09	-\$ 102.874,95	-\$ 63.909,31	-\$ 30.865,61	-\$ 4.778,94	\$ 51.773,24

Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

TMAR	Tasa Descuento	13,90%
	VAN	\$0,00
	TIR	13,90%

* Nivel mínimo de ventas para que el VAN sea Cero

Ventas **\$ 213.134,24**

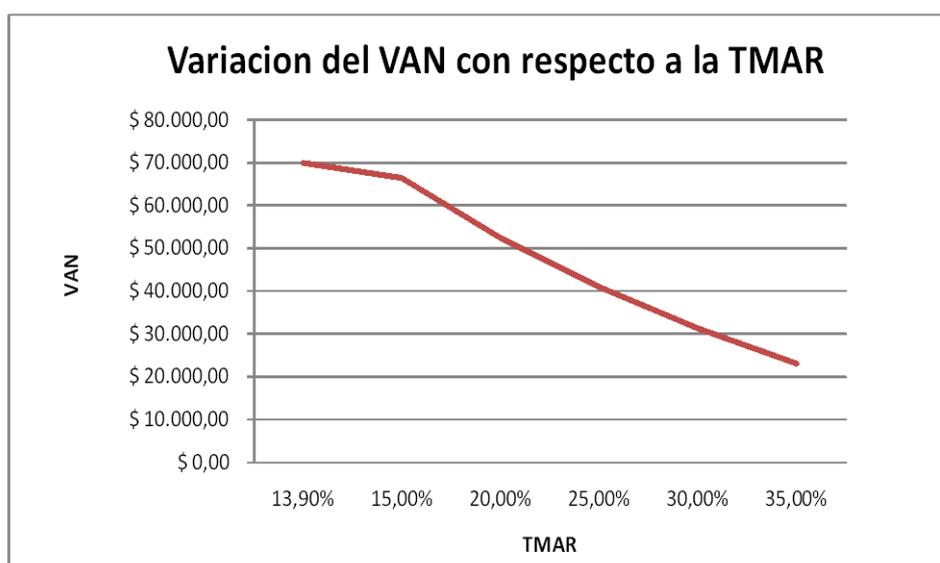
Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

La TMAR juega un papel muy importante al momento de realizar una valoración del proyecto; ya que es la tasa exigida por los inversionistas, por lo que para nuestro análisis de escenario tomamos como base la TMAR exigida por los inversionistas teniendo variaciones positivas de un cinco por ciento con lo cual se puede acotar que mientras va disminuyendo el valor actual neto la tasa exigida por los inversionistas va aumento; es decir para el inversionista resulta ser más riesgoso invertir en un negocio que no muestre una rentabilidad acorde a sus expectativas.

Tabla 4.17 Escenario III: Análisis VAN y TMAR

VAN	\$69.923,92	\$66.456,82	\$52.464,90	\$40.889,37	\$31.209,15	\$23.033,53
TMAR	13,90%	15,00%	20,00%	25,00%	30,00%	35,00%



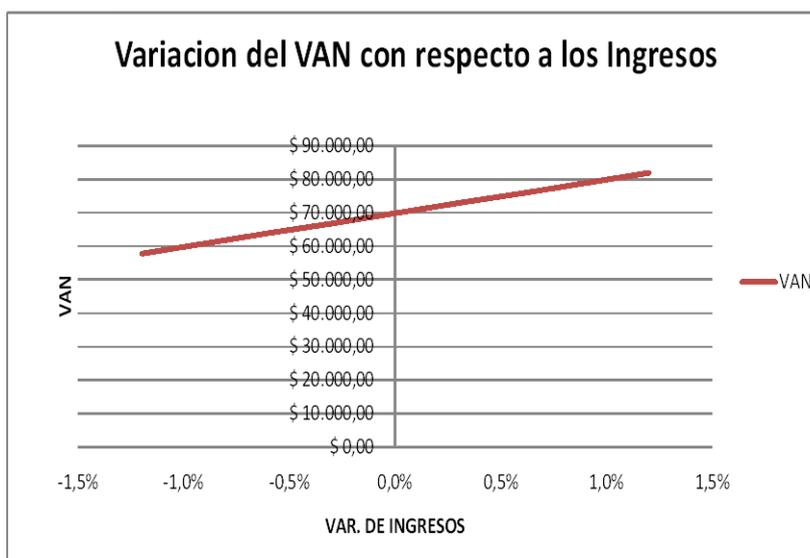
Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

En el análisis de variación del VAN con respecto a la variabilidad de los ingresos se ha tomado como variación de los ingresos un $\pm 0,3\%$, por lo cual podemos observar que a medida que los ingresos disminuyen un $-0,3\%$ el VAN disminuye en \$66.885,46, mientras q si se incrementa un $0,3\%$ el VAN aumenta a \$72.962,39.

Tabla 4.18 Escenario IV: Variación VAN con respecto a los Ingresos

VAR. INGRESOS	-1,2%	-0,9%	-0,6%	-0,3%	0,0%	0,3%	0,6%	0,9%	1,2%
VAN	\$57.770,06	\$60.808,52	\$63.846,99	\$66.885,46	\$69.923,92	\$72.962,39	\$76.000,85	\$79.039,32	\$82.077,79



Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la evaluación de la adquisición de la franquicia Tutto Freddo podemos concluir lo siguiente:

- En el Ecuador consideran el consumo de helado como una golosina que engorda, debido a sus componentes químicos, lo cual no hace que vean a este producto como un postre dentro de su dieta diaria; lo cual el consumo de helado crezca a paso lento, en comparación con otros países de la región reflejando un consumo per cápita de a 1,8 litros por persona al año, lo que equivale a un incremento del 0,3% anual del consumo de este producto.
- La heladería “Tutto Freddo” ha revolucionado el mercado del helado dentro del país y ha logrado posesionarse en la mente de sus consumidores debido a sus innovaciones en la amplia variedad de sabores y excelente calidad de insumos al igual que el uso de fruta natural ecuatoriana seleccionada garantizando un producto de alta calidad.
- Se tiene en consideración que el incremento de los Ingresos viene dado exclusivamente por el incremento de los consumidores de este mercado como política de la empresa
- Esta franquicia ofrece al inversionista: asesoramiento en búsqueda de locales, diseño, planos para el local, control y supervisión de la obra, manuales de la cadena, software, soporte y asesoría legal, equipos,

materia prima etc, lo cual es un punto clave para tener como referencia al momento de la elección de la franquicia.

- Tendiendo la información de los competidores directos, se puede mencionar que uno de los motivos que indujo a realizar el proyecto de evaluación de la adquisición de la Franquicia Tutto Freddo es el costo que presenta esta franquicia en relación a sus competidores directos y a la vez la cobertura que tienen sus locales en la ciudad de Guayaquil que es donde se va a desarrollar la nueva franquicia.
- Al realizar los estudios financieros pertinentes, se concluye que es conveniente realizar la inversión, ya que la franquicia mantiene un alto nivel de rentabilidad, al darnos una VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento exigida por el inversionista, la cual va permitir una rápida recuperación de la inversión inicial

BIBLIOGRAFÍA

- Diario Expreso, Artículo, Perfil de mercado de franquicias en el Ecuador, Agosto 2010. Pág. 14, 16, 17, 20, 23.
- Econ. Julio José Prado, Artículo “Franquicia: Estrategia global en la economía local”, Año 2005
- www.aefran.org Información sobre franquicias existentes en el mercado ecuatoriano. Pág. 14, 15
- www.bce.fin.ec. Información sobre tasa de desempleo e inflación año 2010. Pág. 16
- www.explored.com.ec Información sobre consumo de helados. Pág. 20
- www.hoy.com.ec. Información sobre valor en dólares que se mueve por venta de helados. Pág. 30
- www.nicecream.com.ec Información en general sobre la franquicia. Pág. 31
- www.sorbetto.ec Información sobre competencia Sorbetto. Pág. 41
- www.unilever-ancam.com. Información sobre competencia Pingüino. Pág. 41
- www.baskinrobbins.com Información sobre competencia Baskin Robbins. Pág. 42

- www.topsy.com.ec. Información sobre competencia Topsy. Pág. 42

- Leon C. Megginson, Donald C. Mosley, Paul H. Pietri- Management Concept and Application, Third Edicion, Pág. 139. Información sobre Análisis FODA. Pág. 43

- Rafael Muñoz González, Marketing en el Siglo XXI, 3ª Edición, Capitulo 2.Marketing Estratégico. Información sobre Fuerzas de Porter. Pág. 46

ANEXOS

ANEXO 1

Tabla A 4.1 Detalle de Ventas Anuales Tutto Freddo y Nice Cream

VENTAS ANUALES													
Productos representativos Nice Cream & Tutto Freddo	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
Nice Cream													
Copa Junior (Vaso 5 onz.)	2.263,20	2.553,00	2.967,00	2.967,00	2.967,00	3.588,00	3.588,00	3.795,00	4.209,00	4.209,00	4.623,00	5.198,00	42.927,20
Copa doble (Vaso 6 onz.)	2.310,00	3.570,00	2.625,00	2.940,00	2.940,00	3.885,00	4.200,00	4.515,00	4.830,00	5.145,00	5.460,00	5.495,00	47.915,00
Cono Simple	1.503,00	2.070,00	1.530,00	1.530,00	2.016,00	2.205,00	2.745,00	3.015,00	3.150,00	3.150,00	2.880,00	3.990,00	29.784,00
Otras presentaciones													
Mantecado Oreo	1.100,00	960,00	960,00	1.520,00	1.450,00	1.450,00	1.660,00	1.660,00	1.660,00	1.940,00	2.150,00	1.560,00	18.070,00
Mantecado Amore	1.170,00	1.030,00	1.240,00	1.380,00	1.310,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	1.450,00	2.150,00	1.800,00	1.300,00	17.180,00
Tutto Freddo													
Vaso 5 onz.	1.812,80	1.628,00	1.504,80	2.059,20	2.428,80	2.552,00	2.860,00	3.168,00	2.860,00	2.860,00	2.552,00	2.816,00	29.101,60
Vaso 6 onz. (Oreo o Amore)	1.443,20	1.320,00	1.628,00	1.628,00	1.196,80	2.244,00	2.244,00	1.936,00	1.812,80	1.628,00	1.936,00	2.596,00	21.612,80
Cono simple	543,40	623,20	543,40	782,80	649,80	836,00	969,00	969,00	969,00	969,00	969,00	1.273,00	10.096,60
Cono Doble	1.050,00	1.050,00	1.148,00	1.442,00	1.295,00	1.050,00	1.050,00	1.295,00	1.295,00	1.295,00	1.295,00	2.030,00	15.295,00
Otras presentaciones													
Milshake	791,20	533,60	662,40	791,20	791,20	726,80	662,40	726,80	855,60	791,20	791,20	680,80	8.804,40
Caprichosa	1.036,80	936,00	1.137,60	1.036,80	1.137,60	1.238,40	1.238,40	936,00	1.339,20	1.238,40	1.238,40	1.209,60	13.723,20
Aderezos	2.129,00	2.524,00	2.407,00	2.707,00	2.574,00	3.210,00	3.370,00	3.540,00	3.657,00	3.705,00	3.920,00	4.525,00	38.268,00
TOTALES	\$ 17.152,60	\$ 18.797,80	\$ 18.353,20	\$ 20.784,00	\$ 20.756,20	\$ 24.435,20	\$ 26.036,80	\$ 27.005,80	\$ 28.087,60	\$ 29.080,60	\$ 29.614,60	\$ 32.673,40	\$ 292.777,80

Fuente: Tutto Freddo

Elaborado por los autores

Tabla A 4.2 Detalle de Costos y Gastos Anuales Tutto Freddo y Nice Cream

Costos y Gastos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Materia Prima													
Helados	\$ 2.902,00	\$ 2.636,00	\$ 2.930,00	\$ 3.392,00	\$ 3.168,00	\$ 3.630,00	\$ 3.728,00	\$ 3.714,00	\$ 3.840,00	\$ 3.672,00	\$ 3.742,00	\$ 4.598,00	\$ 41.952,00
Mantecado (base de helado)	\$ 3.630,67	\$ 4.452,00	\$ 3.990,00	\$ 4.456,67	\$ 4.643,33	\$ 5.436,67	\$ 5.856,67	\$ 6.304,67	\$ 6.654,67	\$ 7.252,00	\$ 7.326,67	\$ 7.603,56	\$ 67.607,56
Subtotal	\$ 6.532,67	\$ 7.088,00	\$ 6.920,00	\$ 7.848,67	\$ 7.811,33	\$ 9.066,67	\$ 9.584,67	\$ 10.018,67	\$ 10.494,67	\$ 10.924,00	\$ 11.068,67	\$ 12.201,56	\$ 109.559,56
Gastos Administrativos- Operativos y Generales													
Alquiler local	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00
Derecho de llave	\$ 10.000,00	454,55	454,55	454,55	454,55	454,55	454,55	454,55	454,55	454,55	454,55	454,55	\$ 15.000,00
Salarios	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 2.960,00	\$ 35.520,00
Regalia 1% ventas mensuales	\$ 171,53	\$ 187,98	\$ 183,53	\$ 207,84	\$ 207,56	\$ 244,35	\$ 260,37	\$ 270,06	\$ 280,88	\$ 290,81	\$ 296,15	\$ 326,73	\$ 2.927,78
Fee Publicidad 1% ventas mensuales	\$ 171,53	\$ 187,98	\$ 183,53	\$ 207,84	\$ 207,56	\$ 244,35	\$ 260,37	\$ 270,06	\$ 280,88	\$ 290,81	\$ 296,15	\$ 326,73	\$ 2.927,78
Servicios Basicos	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
Gastos de Suministros	\$ 239,37	\$ 264,45	258,45	\$ 287,75	\$ 290,18	\$ 344,05	\$ 362,75	\$ 378,65	\$ 398,83	\$ 413,85	\$ 425,25	\$ 457,65	\$ 4.121,23
Suministros de Oficina	\$ 40,00	40,00	40,00	40,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	\$ 560,00
Subtotal	\$ 17.682,42	\$ 8.194,95	\$ 8.180,06	\$ 8.257,98	\$ 8.269,85	\$ 8.397,30	\$ 8.448,03	\$ 8.483,31	\$ 8.525,13	\$ 8.560,01	\$ 8.582,09	\$ 8.675,66	\$ 110.256,79
TOTAL	\$ 24.215,09	\$ 15.282,95	\$ 15.100,06	\$ 16.106,64	\$ 16.081,18	\$ 17.463,97	\$ 18.032,70	\$ 18.501,98	\$ 19.019,79	\$ 19.484,01	\$ 19.650,75	\$ 20.877,22	\$ 219.816,34

Fuente: Autores y Tutto Freddo

Elaborado por los Autores

ANEXO 2

Tabla A 4.3 Amortización

TABLA DE AMORTIZACION						
Periodos	Pago	Interés	Capital	Saldo Final	Intereses	Capital
-				50.000,00		
1	1.107,68	492,50	615,18	49.384,82		
2	1.107,68	486,44	621,24	48.763,58		
3	1.107,68	480,32	627,36	48.136,22		
4	1.107,68	474,14	633,54	47.502,68		
5	1.107,68	467,90	639,78	46.862,91		
6	1.107,68	461,60	646,08	46.216,83		
7	1.107,68	455,24	652,44	45.564,38		
8	1.107,68	448,81	658,87	44.905,51		
9	1.107,68	442,32	665,36	44.240,15		
10	1.107,68	435,77	671,91	43.568,24		
11	1.107,68	429,15	678,53	42.889,70		
12	1.107,68	422,46	685,22	42.204,49	5.496,65	7.795,51
13	1.107,68	415,71	691,97	41.512,52		
14	1.107,68	408,90	698,78	40.813,74		
15	1.107,68	402,02	705,66	40.108,08		
16	1.107,68	395,06	712,62	39.395,46		
17	1.107,68	388,05	719,63	38.675,83		
18	1.107,68	380,96	726,72	37.949,10		
19	1.107,68	373,80	733,88	37.215,22		
20	1.107,68	366,57	741,11	36.474,11		
21	1.107,68	359,27	748,41	35.725,70		
22	1.107,68	351,90	755,78	34.969,92		
23	1.107,68	344,45	763,23	34.206,70		
24	1.107,68	336,94	770,74	33.435,95	4.523,62	8.768,54
25	1.107,68	329,34	778,34	32.657,62		
26	1.107,68	321,68	786,00	31.871,61		
27	1.107,68	313,94	793,74	31.077,87		
28	1.107,68	306,12	801,56	30.276,31		
29	1.107,68	298,22	809,46	29.466,85		
30	1.107,68	290,25	817,43	28.649,42		
31	1.107,68	282,20	825,48	27.823,94		
32	1.107,68	274,07	833,61	26.990,32		
33	1.107,68	265,85	841,83	26.148,50		
34	1.107,68	257,56	850,12	25.298,38		
35	1.107,68	249,19	858,49	24.439,89		
36	1.107,68	240,73	866,95	23.572,94	3.429,15	9.863,01
37	1.107,68	232,19	875,49	22.697,46		
38	1.107,68	223,57	884,11	21.813,35		
39	1.107,68	214,86	892,82	20.920,53		
40	1.107,68	206,07	901,61	20.018,91		
41	1.107,68	197,19	910,49	19.108,42		
42	1.107,68	188,22	919,46	18.188,96		
43	1.107,68	179,16	928,52	17.260,44		
44	1.107,68	170,02	937,66	16.322,78		
45	1.107,68	160,78	946,90	15.375,88		
46	1.107,68	151,45	956,23	14.419,65		
47	1.107,68	142,03	965,65	13.454,00		
48	1.107,68	132,52	975,16	12.478,84	2.198,06	11.094,10
49	1.107,68	122,92	984,76	11.494,08		
50	1.107,68	113,22	994,46	10.499,62		
51	1.107,68	103,42	1.004,26	9.495,36		
52	1.107,68	93,53	1.014,15	8.481,21		
53	1.107,68	83,54	1.024,14	7.457,07		
54	1.107,68	73,45	1.034,23	6.422,84		
55	1.107,68	63,26	1.044,41	5.378,43		
56	1.107,68	52,98	1.054,70	4.323,73		
57	1.107,68	42,59	1.065,09	3.258,63		
58	1.107,68	32,10	1.075,58	2.183,05		
59	1.107,68	21,50	1.086,18	1.096,88		
60	1.107,68	10,80	1.096,88	- 0,00	813,31	12.478,84

Fuente: Autores

Elaborado por los Autores

ANEXO 3

Tabla A 4.4 Estado de Resultados

Tutto Freddo S.A					
Estado de Perdidas y Ganancias					
Estado de Perdidas y Ganancias Tutto Freddo Y Nice Cream	AÑOS				
	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	\$ 292.777,80	\$ 293.656,13	\$ 294.537,10	\$ 295.420,71	\$ 296.306,98
(-) Costo de ventas	109.559,56	113.602,30	117.794,23	122.140,84	126.647,83
Utilidad Bruta	183.218,24	180.053,83	176.742,87	173.279,88	169.659,14
<u>Gastos de Administracion</u>					
Salarios	35.520,00	39.072,00	42.979,20	47.277,12	52.004,83
(-) Total de Gastos Administrativo	35.520,00	39.072,00	42.979,20	47.277,12	52.004,83
<u>Gastos Operacion</u>					
Alquiler	36.000,00	37.328,40	38.705,82	40.134,06	41.615,01
Derecho de Llave	15.000,00				
Servicios Basicos	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00
Gastos Suministros (conos, vasos, servilletas, etc)	4.121,23	4.273,30	4.430,99	4.594,49	4.764,03
Suministros de Oficina	560,00	580,66	602,09	624,31	647,34
(-) Total de Gastos Operacion	68.881,23	55.382,37	56.938,90	58.552,86	60.226,38
<u>Gastos de Ventas</u>					
Regalia 1% ventas	2.927,78	2.936,56	2.945,37	2.954,21	2.963,07
Fee Publicidad 1% ventas	2.927,78	2.936,56	2.945,37	2.954,21	2.963,07
(-) Total de Gastos Ventas	5.855,56	5.873,12	5.890,74	5.908,41	5.926,14
Margen operativo	72.961,46	79.726,34	70.934,03	61.541,48	51.501,79
Depreciacion	6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00	6.855,00
Amortizacion	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
UAI	64.906,46	71.671,34	62.879,03	53.486,48	43.446,79
<u>Gastos de Financiero</u>					
(-) Intereses	5.496,65	4.523,62	3.429,15	2.198,06	813,31
UAI	59.409,81	67.147,72	59.449,89	51.288,42	42.633,48
(15%) Participacion de trabajadores	8.911,47	10.072,16	8.917,48	7.693,26	6.395,02
Utilidad despues de PT	50.498,34	57.075,56	50.532,41	43.595,16	36.238,46
Impuesto a la Renta	12.119,60	13.127,38	11.117,13	9.590,93	7.972,46
Utilidad despues de IR	38.378,74	43.948,18	39.415,28	34.004,22	28.266,00
(10%) Reserva Legal	3.837,87	4.394,82	3.941,53	3.400,42	2.826,60
Utilidad despues de RL	34.540,87	39.553,36	35.473,75	30.603,80	25.439,40
Valor de Desecho					13.710,00
Utilidad Neta	\$ 34.540,87	\$ 39.553,36	\$ 35.473,75	\$ 30.603,80	\$ 39.149,40

Fuente: Autores

Elaborado por los Autores