



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD ABIERTA

“APERTURA DE UN NEGOCIO FRANQUICIA DEDICADO A
LA FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE EMPANADAS
DEL ECUADOR EN LA CIUDAD DE QUITO ”

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ALUMNA: CAROLINE GRIJALVA G.
DIRECTORA: Economista Dayanara Villafuerte

LOJA – ECUADOR
JULIO 2008

Yo, Economista Dayanara Villafuerte

DIRECTORA DE INVESTIGACION

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación, realizado por la estudiante Caroline Grijalva Garcés, ha sido cuidadosamente revisado por la suscrita, por lo que he podido constatar que cumple con todos los requisitos de fondo y de forma establecidos por la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja para esta clase de trabajos, por lo que autorizo su presentación.

Loja, julio del 2008

Ec. Dayanara Villafuerte

DIRECTORA

CERTIFICADO

Yo, Caroline Grijalva G., declaro conocer y aceptar la disposición del Artículo 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, que en su parte pertinente textualmente dice: Forma parte del patrimonio de la Universidad, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

CAROLINE GRIJALVA G.

C.C. 1705411336

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y
resultados, vertidos en el presente trabajo,
son de exclusiva responsabilidad de la autora.

CAROLINE GRIJALVA G.

C.C. 1705411336

DEDICATORIA

Quiero dedicar este esfuerzo a quienes se vieron involucrados de una u otra manera con todo el tiempo que le dedique a mi carrera universitaria.

A las personas más importantes de mi vida, quienes son mi motivación, mi luz y la razón de todo lo que hago, a quienes amo profundamente y a quienes les debo la alegría de vivir.

A MIS ADORADOS

DIEGO, EMILIA Y MATEO

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja y a todos los docentes que me obligaron a esforzarme día a día y quienes me ayudaron a cumplir el sueño de tener una carrera universitaria.

Un especial agradecimiento a mi directora de tesis, la Economista Dayanara Villafuerte por haberme asesorado en cada uno de los pasos de mi proyecto final, previo a mi graduación

RESUMEN EJECUTIVO

La franquicia representa, hoy en día, uno de los sistemas de expansión empresarial más empleados y desarrollados de las economías modernas, y toda empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación, y perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la participación y cobertura de nuevos mercados

Es una alternativa rentable de negocios para los emprendedores, ya sean grandes pequeños o micro empresarios, pues permite el uso de su

conocimiento y experiencia explícitos, mediante el formato de negocio de su firma y recibir regalías por el uso de su marca o nombre comercial, sobre las ventas brutas mensuales, en vez de invertir recursos en la apertura de nuevos puntos de venta.

Si vemos hace tiempo atrás, era muy difícil identificarse con el concepto de franquicia, iniciando negocios de todo tipo sin un claro camino de cómo expandirse en el futuro, prácticamente era una aventura y que con suerte terminaba en una cadena de locales sin reglas alineadas, que, en algunos casos funcionaban y otros a la larga cerraban operaciones.

Sin embargo, el empresario comenzó a investigar sobre quiénes tenían éxito, porqué y como lo lograban, es ahí donde analizan la posibilidad de hacer de sus negocios una franquicia rentable y que les permita un crecimiento más acelerado.

En Ecuador, comienza una época de ingreso de cadenas, especialmente norteamericanas, que ya tenían modelos de éxito y del que cualquiera de nosotros quisiera ser el dueño; es entonces donde empezamos a buscar cómo lograrlo con el apoyo de centros de ayuda especializados e inclusive ya se habla de este tipo de negocio en las universidades, incentivando nuevos proyectos y dando rienda a la imaginación.

Las nuevas enseñanzas universitarias incluyen en sus prácticas, el desarrollo de proyectos encaminados a colaborar con estas empresas, contando con programas de vinculación en el que los alumnos además de recibir la parte teórica la complementan con la práctica al desarrollar un proyecto de un negocio enfocado a encaminarlo hacia la conversión de franquicia.

Fácilmente el empresario comienza su investigación y analiza como empezaron esas grandes franquicias, paso a paso pueden darse cuenta de que es lo que necesita para hacerlo y ya no somos sólo espectadores, sino creadores de ideas y usamos la información que tenemos para encaminar nuestro negocio hacia el modelo de franquicia.

Con frecuencia no estamos conscientes de la cantidad de franquicias con las que nos topamos al realizar una compra o contratar un servicio. Probablemente, por la misma razón, y a pesar de ver cada día franquicias exitosas, no se nos ocurriría que nosotros podríamos formar parte de esa red. Exploraremos entonces, en primer lugar, la definición de franquicia, sus orígenes, así como los personajes involucrados: franquiciante y franquiciatario. Pero también aspectos importantes para una mayor comprensión de este tipo de negocio, lo que debe tomarse en cuenta cuando una franquicia te ha atrapado y deseas comenzar a analizar la posibilidad de convertirte en emprendedor: inversión inicial, cuota inicial y regalías.

Y para no tener duda de lo que es una franquicia, se dedica un gran apartado para aclarar todo lo que una franquicia “no” es.

Otras preguntas surgirán como, ¿qué tipos de franquicias existen?, ¿cuál es la mejor?, ¿qué se necesita para rentar una franquicia? Entonces vamos descubriendo el perfil adecuado. Analizamos que no solamente se requiere dinero, sino una cierta personalidad y disponibilidad para invertir gran parte de tu tiempo en este proyecto, porque puede convertirse en una decisión para toda la vida.

Lucrativo o no, cada negocio se enfrenta a que los compradores demanden un estilo particular de marketing que detecte sus necesidades y ofrezca diversas opciones con una gran expectativa en producto o

servicio. Actualmente, en los centros comerciales se observa que los compradores asisten a divertirse mientras hacen algunas compras ellos esperan ser recibidos con amabilidad y buen trato, llegan con la ilusión de adquirir el mejor producto o servicio y lo encuentran, se van con el firme deseo de volver a repetir ese encuentro.

Debemos estar enterados de cuáles serán nuestros derechos y obligaciones: derechos de autor, derechos de propiedad industrial, marcas, pagos, asistencia técnica, capacitación, etcétera. Todas las definiciones, los lugares donde puedes consultar información, las personas con quienes debes entrevistarte, el tipo de asesoría que debes tener para hacer de un negocio una franquicia un con futuro.

La franquicia representa una alternativa de crecimiento para un negocio que se ha manejado en forma exitosa; este sistema de negocios está creciendo casi en todos los sectores económicos alrededor de mundo. Las franquicias cuentan con métodos para superar obstáculos económicos con independencia y ofrecen beneficios a quienes las operan. Lo que a veces se ignora es que, antes de convertir un negocio en franquicia, se debe tener una marca reconocida y la identificación del consumidor al preferir esos productos por su calidad y que se encuentra abarcando un gran segmento del mercado, esa es la parte que concierne a la oferta que hace el negocio, además, es todo el conocimiento del creador o inventor de ese producto o servicio respaldado por las fórmulas que le dieron origen a tan preciada marca que en ocasiones, vale más que todas las unidades franquiciadas.

Las franquicias de la marca más famosa que recuerde, se encuentran en cualquier parte del mundo, todas son iguales pero en ocasiones lo que llama la atención se puede perder por carecer de novedades que sean atractivas al consumidor de otros mercados. El

cambio no consiste en modificar en su totalidad la imagen, sino, en dar "el toque mágico" con algo diferente que cree fidelidad en el cliente para que le motive a repetir la compra. Existen tantos negocios tan diversificados que hoy, una persona puede desayunar en un lugar y comer o cenar en otros distintos. Esto se debe a que el consumidor tiene tantas opciones que puede elegir una diferente cada día del año y esto no ofrece fidelidad a un negocio.

Es pues, el momento de desmitificar la franquicia, ya que esta no es más que la búsqueda permanente de fórmulas de éxito novedosas y estrategias diferenciadas que aporten valor en torno a una imagen común que promueva el marketing. La permanencia de una franquicia en un mercado en expansión se caracteriza por una ampliación permanente de la oferta y un crecimiento sostenido de la demanda, lo que supone que se espera un constante flujo de nuevas franquicias. El incremento de franquicias de una cierta marca facilita la economía de escala, lo que mejora la inversión en mercadotecnia, promueve la investigación de nuevos productos y nuevas tecnologías para adaptarse a los diversos gustos y preferencias de los clientes.

En todos los países y en el nuestro es un hecho que esto está sucediendo y que el marketing ha sido hoy y siempre, la herramienta principal para tener presencia en el mercado con inimaginables conceptos que crean fidelidad a una marca.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁG
Carátula	I
Certificado	II
Autoría	III

Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Resumen Ejecutivo	VI

CAPITULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1.1.LAS FRANQUICIAS	1
1.1.2. Generalidades	1
1.1.3. Definición e Importancia de las Franquicias	4
1.1.4. Elementos Básicos de las Franquicias	8
1.1.5. Clasificación de las Franquicias	9
1.1.6. Las Franquicias en el Mundo	12
1.1.7.Las Franquicias en el Ecuador	15
1.1.8.Las Franquicias cómo Estrategia	17

CAPITULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. GENERALIDADES	22
2.2. DETERMINACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN	23
2.2.1. Fuentes Secundarias	23
2.2.2. Fuentes Primarias	23
2.3. PLAN MUESTRAL	24
2.3.1. Determinación de la Población	24

CONTENIDO PÁG

2.3.2. Metodología	24
2.3.3. Marco Muestral	24
2.3.4. Unidad Muestral	25
2.3.5. Error de Estimación	25
2.3.6. Tamaño de la Muestra	25

2.3.7. Diseño del Cuestionario	26
2.3.8. Resultados del Estudio de Mercado	26
2.4. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA	36
2.4.1. Fijación de Precio	40
2.5. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA	41
2.5.1. Demanda Total	42
2.5.2. Demanda Insatisfecha	42

CAPITULO III

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. GENERALIDADES	44
3.1.1. Localización	44
3.1.1.1. Macro Localización	45
3.1.1.2. Micro Localización	46
3.1.1.3. Distribución Física	47
3.2. TAMAÑO ÓPTIMO	48
3.3. INGENIERÍA DEL SERVICIO	48
3.3.1. Definición del Servicio	48
3.3.2. Especificaciones del Servicio	49
3.3.3. Proceso de Elaboración	50
3.3.3.1. Preparación de Masa	50
3.3.3.2. Preparación de Relleno	50
3.3.3.3. Preparación Empanadas	51
3.3.3.4. Cocción	51

CONTENIDO

PÁG

3.3.3.5. Consumo	52
3.3.4. Tipos de Empanadas	52
3.3.5. Uso del Logotipo	53
3.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO	53
3.4.1. Recursos Materiales	53

3.4.1.1. Activos Fijos	53
3.4.2. Recursos Humanos	56
3.4.2.1.1.1. Depreciaciones	56

CAPITULO IV

4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

4.1.1. Nombre de la Empresa	57
4.1.2. Definición del Negocio	57
4.1.3. Principios Filosóficos	58
4.1.4. Objetivos Corporativos	60
4.1.5. Estrategias Corporativas	60
4.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA	61
4.2.1. Manual de Funciones Por Cargo	63
4.3. ESTRUCTURA LEGAL	66
4.4. PLAN DE MARKETING	71

CAPÍTULO V

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. GENERALIDADES	75
5.2. INVERSIONES	80
5.3. FINANCIAMIENTO	81
5.4. PRESUPUESTOS OPERATIVOS	88
5.4.1. GASTOS	88
5.4.2. PRESUPUESTO DE VENTAS	83

CONTENIDO PÁG

5.5. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	85
5.5.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	85
5.5.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO	88
5.5.3. BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL	89

CAPÍTULO VI

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1. ÍNDICES FINANCIEROS	93
6.2. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	94
6.3. COSTO DE OPORTUNIDAD	104
6.4. TASA INTERNA DE RETORNO	106
6.5. VALOR ACTUAL NETO	105
6.6. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	109
6.7. RELACIÓN BENEFICIO COSTO	110
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	117
ANEXOS	119

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. LAS FRANQUICIAS

1.1.1. Generalidades

Cómo ganar [clientes](#) para aumentar las [ventas](#), es una preocupación constante de los empresarios de todos los niveles y giros comerciales; sin embargo, la manera de lograr ese [objetivo](#) presenta una serie de condiciones que deben cumplirse: [creatividad](#), [innovación](#) y buen [servicio](#), entre otras. Lucrativo o no, cada negocio se enfrenta a que los compradores, quienes son sus clientes principales, demanden un estilo particular del *marketing* que detecte las necesidades y ofrezca diversas opciones con una gran expectativa de servicio.

Actualmente en los centros comerciales se observa que los clientes asisten a divertirse, al realizar sus [compras](#), y esperan ser recibidos con amabilidad, llegan con la ilusión de adquirir el mejor [producto](#) o servicio y se van con el firme deseo de volver a repetir ese encuentro.

En ocasiones se piensa que algunos comercios tienen más clientela que otros por el hecho de estar establecidas en un mejor lugar. En las [franquicias](#) se tiene la creencia de que parte del [éxito](#) se debe únicamente a la ubicación del punto de venta. Si ésta era la panacea de los [negocios](#), hoy se podría decir que realmente se encuentra en donde están los clientes, pues existen muchos lugares por donde transita mucha gente, pero en ocasiones esas vías no permiten la facilidad de acceso o si

*SEMINARIO DE FRANQUICIAS ESPE 2006

no conocemos a nuestro [cliente](#), lo perderemos frente a otras [estrategias](#) comerciales y frente a los agresivos competidores. Hasta ahora, un hecho es evidente: donde aparece un nuevo centro comercial con todos sus diferentes estilos de hacer negocio, incluyendo las franquicias, otros negocios mueren a edad joven o madura.

Según la Asociación de Franquicias del Ecuador (2007), Las franquicias cuentan con [métodos](#) para superar obstáculos económicos con [independencia](#) y ofrecen beneficios a quienes las operan. Lo que a veces se ignora es que, antes de convertir un negocio en franquicia, se debe tener una [marca](#) y no es sólo hacer anuncios, si no el reconocimiento del [consumidor](#), en un gran segmento del [mercado](#), por la [calidad](#) del producto o servicio. Esa es la parte que concierne a la [oferta](#) que hace el negocio, además, es todo [el conocimiento](#) del creador o inventor de ese producto o servicio respaldado por las fórmulas que

dieron origen a tan preciada marca que, en ocasiones, vale más que todas las unidades franquiciadas.

La permanencia de una franquicia en un mercado de expansión se caracteriza por una ampliación permanente de la oferta y un crecimiento sostenido de la [demanda](#), lo que supone que se espera un constante flujo de nuevas franquicias. El incremento de franquicias de una cierta marca facilita la [economía](#) de [escala](#), lo que mejora la [inversión](#) en mercadotecnia, promueve la [investigación](#) de nuevos [productos](#) y el uso de [nuevas tecnologías](#) para adaptarse a los diversos gustos y preferencias de los clientes.

No todos los negocios logran ser franquiciados debido a la dedicación plena y a la alta capacidad empresarial que se requieren en términos de creatividad, visión y [gestión](#) para desarrollar un [concepto](#) diferente a los que ofrece el mercado. Sin embargo, el [comercio](#) tradicional sí puede asimilar las fórmulas de la franquicia, solicitando la ayuda de un experto o visitando a las que estén funcionando bajo este concepto para imitarlas.

Una realidad relevante es que este sistema de hacer negocio le dedica [tiempo](#) al [desarrollo](#) y a la investigación permanente de fórmulas insospechadas que son capaces de vender productos o [servicios](#), conocidos que, a veces, el consumidor adquiere sin saber que ese negocio es franquicia pero que identifica por su forma novedosa e innovadora.

Es innegable que una franquicia en crecimiento facilita obtener mejores compras e insumos, permitiendo más [inversiones](#) en [publicidad](#) de la marca, mejorar constantemente los [procesos](#) y crear estrategias nuevas ante un mercado tan cambiante como el actual. Por lo tanto, la

franquicia es uno de los [motores](#) principales en la revitalización e innovación del comercio, aporta valor y diferenciación y, lo que es más importante: se encuentra con el cliente.

La franquicia se ubica allí donde está el cliente y la [percepción](#) de éste respecto de la marca está por encima de sus productos. En todos los países de nuestro entorno y en el nuestro es un hecho que lo está haciendo también y que el *marketing* ha sido, hoy y siempre, la herramienta principal para tener presencia en el mercado con inimaginables conceptos que crean fidelidad a una marca.

1.1.2. Definición e Importancia de las Franquicias

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada se convierte en un buen socio en el que éxito de ambos está estrechamente ligado. Las franquicias son una derivación de la licencia. En esta modalidad el franquiciador provee un paquete estándar de productos, sistemas y servicios de administración mientras que el franquiciante proporciona conocimientos del mercado, capital y su trabajo personal en la administración.

Entre 1850 y 1858 aproximadamente, Isaac Singer desarrolló el Singer Sewing Center (Centro de Costura de Singer). Después de inventar la máquina de coser. Singer se encontró con dos problemas para comercializarla. En primer lugar, los clientes tenían que aprender como utilizar su invención antes de comprarla. En segundo lugar Singer no tenía bastante capital para fabricar su máquina en grandes cantidades. Entonces salió con la idea de vender los derechos a hombres de negocios locales para que vendieran la máquina de coser y que enseñaran a los

clientes a utilizarla. Una vez hecho, su negocio se desarrolló rápidamente. El dinero que ganaba con la venta de los derechos le permitió financiar la fabricación y, porque cada franquicia se autofinanciaba. Singer, de esta forma, sacó provecho de los talentos empresariales de sus franquiciados.

General Motors, a partir de 1898, adopta el franchising como estrategia de expansión para su red de distribuidores. General Motors recurre a un contrato que favorece el asociacionismo entre la central y sus distribuidores, favoreciendo mucho la colaboración entre ambas partes, pero manteniendo en niveles razonables la independencia de las partes.

Otros manifiestan que históricamente fue en la década de los 30 que Howard Jonson establece la primera franquicia con una cadena de 25 franquiciados y luego a partir de la década de los 50 aparecen las grandes franquicias.

Los años cincuenta conocieron la expansión del sistema de franquicias tal y como lo conocemos hoy en día, y fue en los Estados Unidos de Norteamérica donde encontraron las condiciones necesarias para su despegue definitivo, siendo hoy en día la nación que lidera este sistema de probado éxito comercial.

Así, el Franquiciante dispone de lo necesario para proveer de [productos](#) o [servicios](#) a la [red](#) de franquiciatarios para que ellos obtengan una ventaja competitiva adicional al hecho de iniciar un negocio similar por si mismo. La [franquicia](#) les debe generar un margen de utilidades considerando el nivel de [inversión](#), trabajo por realizar y el pago de regalías durante los años que dure el [contrato](#). Existe una gran diferencia entre operar un negocio tradicional y uno que opera bajo este esquema, en este negocio se debe tener experiencia en [administración](#), [desarrollo](#) de [sistemas](#), [finanzas](#), [mercadotecnia](#) local, regional y nacional, manejar y

saber conducir al recurso humano y sobre todo, tener cuidado del buen uso de la [marca](#) y su [imagen](#) y todas sus unidades se operan en forma homogénea.

Cuando un empresario decide franquiciar considera el [mercado](#) en el que se encuentra y los [mercados](#) potenciales donde puede llegar a crecer, la [demanda](#) de su [producto](#) o [servicio](#) a largo plazo, los beneficios adicionales al [consumidor](#), pero sobre todo, que su producto esté probado y sea aceptado.

Un gran número de empresarios ya contemplan la factibilidad de entregar franquicias de sus negocios, ya que pueden expandirse fácilmente y cumplir con sus metas de negocios y para quienes han soñado con la oportunidad de tener un negocio propio, estas se convierten en una oferta muy tentadora, obteniendo mayor seguridad, protección de marca y agilidad en el mantenimiento del mercado.

La franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda. El franquiciador gana la creación de una red, que le permite disponer rápidamente y con poco coste una red de comercio internacional y ello sin invertir directamente en la red, pero controlándola por contrato. La franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes, ellas son:

- **Reputación:** Es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

- **Capital de Trabajo:** Cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.
- **Experiencia:** El consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
- **Asistencia Gerencial:** El propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia dan al concesionario usualmente asistencia continua en estas áreas.
- **Utilidades:** Al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.
- **Motivación:** Debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

El **franquiciante** tiene ventajas, tales como:

- Bajos costos y riesgos de desarrollo, porque el costo y el riesgo son asumidos por el franquiciado.
- Genera una presencia global a bajo costo.
- Aduñarse rápidamente del mercado.
- Valorizar y capitalizar la marca.
- El manejo o dominio de la distribución.
- Desarrollar economías de escala.
- Preparar operaciones financieras

- Obtener la fidelidad del consumidor.
- Actuar en materia de innovación.

El **franquiciado** también tiene ventajas, como:

- Garantía de independencia, el franquiciado seguirá siempre como patrón de si mismo.
- La adquisición de conocimientos (Know How).
- Reduce el riesgo de iniciar una actividad empresarial.
- Obtiene mejores precios de compra en razón del volumen total de suministros de la franquicia.
- El beneficiarse de un nombre conocido.
- Capacitación inicial y permanente, porque este es un contrato evolutivo: los productos, el servicio, Know How son objeto de un constante mejoramiento con el solo fin de hacer progresar.
- La experiencia del centro piloto.
- El sostenimiento logístico de la central
- La publicidad.

1.1.3. Elementos Básicos de las Franquicias

Concretamente el negocio a franquiciar contempla cuatro puntos básicos:

- Mercado.
- Demanda a largo plazo.
- Bienes y servicios deben darle algo adicional al consumidor.
- Producto probado y aceptado.

La expansión por medio de un sistema de Franquicias le permite crecer organizadamente con bajo riesgo de inversión y mayor probabilidad

de [éxito](#). Le permite también, mantenerlo homogéneo y fortalecer la [integración](#) en toda la red de puntos de [venta](#) y puede reproducir eficazmente la [tecnología](#) desarrollada en cada una de las unidades franquiciadas. Su [estructura](#) técnica y administrativa puede hacerse extensiva simultáneamente a todos los franquiciatarios para mantenerlos siempre actualizados y enfrentar con éxito a la [competencia](#).

El [dominio](#) del mercado puede ser más efectivo con esta [estrategia](#) porque el crecimiento del sistema estará planeado en su conjunto. Si una franquicia posee estas cualidades se tiene un gran potencial para crecer. Las ferias para este tipo de negocios deberían estar presentes en más lugares del mundo y en el Ecuador, con la gran diferencia de que la competencia es más agresiva y se requiere de establecer [estrategias](#) a corto plazo para enfrentarla.

La presencia de [China](#) en el mundo y concretamente en el Ecuador país debe ser motivo de preocupación ya que muchos negocios no llegan a su etapa de crecimiento por la agresividad con que distribuyen sus producto y por lo bajo de sus [precios](#). Pero, el hecho de haber convertido su negocio en franquicia, no implica que sea la panacea en el mercado, es necesario que consideren los grandes titanes en los negocios que con poco esfuerzo pueden hacer desaparecer su competencia, hace falta contemplar estrategias de crecimiento ofreciendo negocios accesibles a los inversionistas locales con productos o servicios de [calidad](#), precios competitivos y con un [cambio](#) radical en la [atención al cliente](#), esto último si marcaría la diferencia entre los negocios que forman parte de la red de franquicias.

Por esto, las franquicias son una opción muy interesante de negocio y de hecho se encuentra en una expansión permanente, ya que de acuerdo a estimaciones del departamento de comercio estadounidense, a finales

de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro de este sistema. Pero esta experiencia no es exclusiva de los sistemas desarrollados, pues Latinoamérica en general ya se ha visto bastante involucrada en el sistema y si vemos nuestra realidad como país, ya podemos sentir la presencia de las franquicias, especialmente en ciudades como Quito y Guayaquil.

1.1.4. Clasificación de las Franquicias

En base a los diferentes grados de actividad y complejidad que presentan las franquicias se ha realizado la siguiente clasificación:

- **Franquicia de Producción.** Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que mercadea en sus establecimientos franquiciados.
- **Franquicia de Distribución.** El franquiciador actúa como mediador en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones favorables.
- **Franquicia de Servicios.** Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien le transfiere a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la de mayor auge hoy en día.
- **Franquicia Industrial.** El franquiciador quien debe ser titular de la propiedad industrial cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para fabricar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado.
- **Franquicia Máster.** Es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen a otro, a través de la presencia de un máster franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca vende los derechos de sus franquicias para que los desarrolle en el país de

destino. El máster franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a los franquiciados y adaptar el concepto a las características específicas de su mercado.

- **Franquicia Córner.** Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y-o servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.
- **Franquicia Múltiple.** A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica definida, a un solo franquiciado, el cual está obligado a operarlos todos son ceder los derechos adquiridos a un tercero.
- **Franquicia Individual.** Es concedido por el propietario de una franquicia máster o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento, en un área determinada.
- **Franquicia de Productos y Marcas o Franquicia de Distribución no Exclusiva.** El franquiciante otorga al franquiciado la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y-o la prestación de ciertos servicios, que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia.
- **Franquicia de Distribución Exclusiva.** La diferencia con la anterior es que la red de almacenes que funcionan con la marca del franquiciante en la fachada se constituye en el canal exclusivo para la distribución de sus productos o servicios.
- **Franquicia de Conversión.** Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor.

Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión del know how.

- **Franquicia de Marca o de Primera Generación:** Corresponde básicamente a las licencias de marca. El franquiciante solamente otorga los derechos de uso de una marca, diseño y-o dibujo industrial al franquiciado por una contraprestación financiera establecida y por una sólo vez, si es un diseño o moda, temporal o contraprestaciones en el tiempo o regalías, si es un diseño i marca permanente.
- **Franquicia de Negocio o de Segunda Generación.** Además de la cesión de la marca se otorga la forma de operación del negocio “la receta”, pero esta asesoría no se extiende en el tiempo, ni en la profundidad de los conocimientos transferidos.
- **Franquicia de Formato de Tercera Generación.** El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento, y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia.

1.1.5. Las Franquicias en el Mundo

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a [la globalización](#) de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este [proceso](#) de transformación del [capitalismo](#). Las renovadas [estrategias](#) de [comercialización](#) de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

De acuerdo a estimaciones del Departamento de [Comercio](#) estadounidense, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias. Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años [América Latina](#) como otros [mercados](#) emergentes transita sus propias experiencias con un despliegue más generoso en el [Brasil](#), siguiéndolo [México](#), [Chile](#), [Colombia](#) y la [Argentina](#).

Pero también comenzó a notarse incluso en los mercados socialistas y no faltan locales por franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades bajo diferentes climas y latitudes es posible degustar la famosa Big Mac, rentar vídeos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Holiday Inn, entre otros.

Hay un gran número de empresarios que contempla otorgar franquicias de su negocio, con la [seguridad](#) de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un [ambiente](#) de negocios incierto.

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de [Estados Unidos](#), el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes [muestra](#) que las [empresas](#) en [América latina](#) también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.

Así, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza hogareñas, el [mantenimiento](#) y reparación de [autos](#), asistencia médica, [educación](#) y [entrenamiento](#) o [telecomunicaciones](#). También tienen posibilidades de florecer los servicios a [empresas](#), como contaduría, distribución de correspondencia, [personal](#) temporario, impresiones.

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como [México](#), [Argentina](#) y [Brasil](#) este tipo de franquicias ya existe. Como los penetrantes tambores de las tribus de otros tiempos, el boom de las franquicias se expande por todos los rincones. En los últimos cinco años el sistema de franquicias en [Chile](#) experimentó un crecimiento promedio del 30%, una cifra que la posiciona bien en el [proceso](#) de expansión de este negocio en [América latina](#). Luego del auge experimentado, las franquicias han entrado últimamente en una recta estabilizada y de crecimiento constante. Los [datos](#) más frescos indican que hoy operan en ese país 65 compañías de franquicias, las cuales provienen de distintos países y facturan anualmente unos doscientos millones de dólares. El equivalente al 0,01% del producto bruto interno chileno. Esta actividad da [empleo](#) directo a más de veinte mil personas.

El mundo de los [negocios](#) será cada vez más de quien se atreva a emprenderlos, otros querrán disminuir el [riesgo](#) que implica aventurarse solo o se confiarán a la experiencia de los negocios ya establecidos: [franquicias](#). En el [libro](#) titulado "El Futuro en los Negocios" se menciona que en los [Estados Unidos](#) sus franquicias crecerán casi un 300%. El buen [aprendizaje](#) que se ha tenido desde que estos negocios entraron a [México](#) hace más de 10 años ha sido el saber operarlo de manera estructurada, sistematizada y organizada en donde todos los que

conforman las unidades tienen la oportunidad de obtener utilidades y compartir experiencias. Las pequeñas y medianas [empresas](#) deben evaluar la posibilidad de operar bajo este esquema y visualizar a las franquicias como una forma diferente de operar negocios. En datos recientes que publica la AMF menciona que en México las franquicias venden aproximadamente 4,000 millones de dólares y a nivel mundial este tipo de negocios crecen entre el 10% y 12 % anual.

En los Estados Unidos 1 de cada 12 negocios es [franquicia](#) además de que 1 de cada 3 dólares es gastado en negocios que funcionan bajo este esquema, pero el dato más importante para esta [economía](#) es que el 60 % de los negocios tradicionales no completan el segundo año de vida en el [mercado](#) en que operan, a diferencia de las franquicias donde el 95% siguen operando al quinto año de vida.

1.1.6. Las Franquicias en el Ecuador

El Ecuador es un mercado que ya está siendo explorado por grandes firmas internacionales, principalmente de Estados Unidos, el mismo que es el país de origen de las franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Este desarrollo ya se está reflejando en el Ecuador, especialmente en el mercado de alimentos y bebidas en donde hemos tenido un vertiginoso crecimiento de cadenas tales como: KFC, Mc. Donalds, Burger King, Tony Romas, FRIDAY's, TACO BELL, PIZZA HUT, DOMINOS PIZZA; entre los principales.

Sin embargo hay otros sectores que también han incursionado en el mundo de las franquicias, como: ropa, accesorios, seguros, escuelas de idiomas, educación y entrenamiento, gimnasios, limpiezas de hogares, reparación de autos, y así hay una serie de actividades que se han

expandido a nivel global y el Ecuador, incrementando los beneficios de marca y expandiendo el negocio de franquicias.

La ciudad de Quito, provincia de Pichincha, Ecuador, es un punto de inicio y referencia de muchas empresas nacionales e internacionales, y es muy curioso el ver el crecimiento de muchas franquicias a lo largo de la ciudad. Algo que es muy interesante mencionar, es que no sólo empresas internacionales abren sus operaciones, sino que con mucho ingenio podemos ver ahora algo que nos satisface altamente y es el MADE IN ECUADOR.

Se han iniciado muchos negocios con ideas originales, con el concepto de franquicia y han ido evolucionando y buscando su espacio en la ciudad. Podemos hablar de empresas como CHURRIN CHURRON, donde comercializan churros de toda variedad y sabores y que ya cuenta con tres locales en Quito y Guayaquil. Otro ejemplo sería EL YOGURTH DE LA AMAZONAS, el mismo que tiene muchos años en el mercado y que anteriormente era un pequeño local ubicado en una de las arterias de la ciudad y ahora ha modificado su concepto expandiéndose en otros sectores de la ciudad, inclusive en centros comerciales. Los CEVICHES DE LA RUMIÑAHUI, las FRITADAS de ATUNTAQUI, las MENESTRAS del NEGRO, son franquicias nacionales de comidas que se expanden alrededor del país.

Es así como nace la idea de crear un negocio franquicia en Quito y desarrollar el proyecto, con todas las especificaciones y estudios del caso. Al caminar por cualquiera de los centros comerciales de la ciudad de Quito, con solo mirar alrededor podemos darnos cuenta que definitivamente es una opción que funciona y que no es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. Esta orientación creciente de la economía y de los empresarios

ecuatorianos hacia la generación de servicios, hace que surjan negocios exitosos y con una excelente proyección.

En los últimos cinco años el sistema de franquicias del Ecuador ha experimentado un crecimiento promedio del 30%, una cifra bien posicionada en este negocio, por lo que las franquicias han entrado en una línea de crecimiento, con franquicias de todos los países del mundo y dentro de todas las actividades existentes. Esta actividad tiene directa influencia con la generación de empleo en El Ecuador, generando cambios importantes en la economía local, aunque las cifras de desempleo no varían notablemente, podemos anotar que un nuevo negocio siempre ayudará a cubrir estas necesidades de la población.

Considerando a la globalización como un proceso económico, político y social, que aunque no es nuevo, ha sido retomado con mucho énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza; no como un modelo de desarrollo económico sino como un marco regulatorio de las relaciones económicas internacionales entre los países industrializados.

1.1.7. Las Franquicias cómo Estrategia

La [Planeación](#) Estratégica de la [Franquicia](#) inicia en un documento llamado [Plan](#) del [Negocios](#) o [Proyecto](#) de Crecimiento para la firma. Todo negocio por pequeño que sea debe considerar la planeación para [poder](#) enfrentar las contingencias del entorno y sobrevivir en ellas. Esta actividad [marca](#) el inicio estructurado hacia el [sistema](#) de franquicias y que durante su ejercicio va a corregir deficiencias en la operación y detectar oportunidades.

Los aspectos que debe cubrir la Planeación Estratégica en el [Desarrollo](#) de Franquicias implican ciertos puntos importantes así como [costos](#) en [tiempo](#) y [dinero](#) y estos deben tener una [misión](#), visión y [valores](#) bien definidos considerando a [clientes](#), [proveedores](#), socios, empleados y [sociedad](#) a que se sirve, su [historia](#) bien redactada desde la fundación hasta la actualidad, también tiene que definir el [objetivo](#) principal de convertir el negocio en franquicia, posteriormente se hace el [análisis](#) sobre el [concepto](#) del negocio, el cual representa el sello distintivo del mismo con respecto a otros del mismo giro, seguido de esto, hay que determinar los tipos de franquicias por ofrecer.

Hacer un estudio de su [competencia](#) con negocios de la misma línea sirve para obtener una noción sobre la [inversión](#) de su negocio con respecto a los otros y para que en el momento de ofrecer sus franquicias representen una mejor [oferta](#) al inversionista. Como siguiente paso debe establecer su planeación el [mercado](#) y la ubicación en que desea operar, es importante determinar también el territorio o territorios por abarcar.

Las [políticas](#) de [precios](#) deben ser competitivas, así como la proveeduría, se recomienda desarrollar una cartera de los mejores abastecedores para su [red](#) de franquiciatarios. La asistencia técnica forma parte medular que toda franquicia debe ofrecer antes de operar el negocio, en la apertura y durante los años que dure la relación entre franquiciante y franquiciatario.

Vamos a analizar los aspectos legales pero antes hay que considerar a la circular de oferta de franquicia, documento que se entrega antes de la firma del [contrato](#) y en el que se [muestra](#) la forma en que se ha desempeñado el negocio a través del tiempo y su situación financiera para que el aspirante a franquiciatario pueda evaluarlo antes de la firma del contrato de franquicia, este documento contiene toda una serie de

cláusulas que respaldan los [derechos](#) y [obligaciones](#) de franquiciante y franquiciatario, existen otros [contratos](#) como el de confidencialidad, el de uso de [software](#) con [programas](#) especiales para la operación del negocio.

Una vez desarrollado lo anterior y bien documentado, analizamos ciertos costos, como son: el [costo](#) de preparar el sistema y el costo de poner en marcha una unidad y al sumar estos dos conceptos se determina el costo total para ofertar una franquicia. La cuota inicial es la derivada del desarrollo del sistema y el costo de toda la infraestructura con su elemento humano e [inventarios](#) para iniciar [operaciones](#) y el costo representa el valor que el aspirante debe cubrir para obtener el derecho a operar un negocio bajo el esquema de franquicia además de otros pagos como son regalías por el monto de las [ventas](#), un cierto porcentaje para la [publicidad](#) y otros pagos por [servicios](#) adicionales como: [venta](#) de [producto](#) terminado, insumos y materias primas, asistencia y soporte adicional, derecho de transferencia, renovación del contrato, los cuales representan [ingresos](#) adicionales para el franquiciante.

El plan de expansión de una firma considera el número de unidades que se desean ofertar y la capacidad de respuesta ante todo lo que se ha comprometido en el contrato, demostrar que es rentable para el inversionista, que es competitiva ante el resto de los negocios para poder comercializarla a los probables prospectos de acuerdo al perfil previamente determinado en el desarrollo de la franquicia y ofrecer la posibilidad de adaptarse en los distintos [mercados](#) desarrollando nuevos [productos](#) de acuerdo a la [moda](#) o [evolución](#) de las exigencias del [consumidor](#).

Haciendo un resumen del [plan estratégico](#) de desarrollo de un sistema de franquicia existen los siguientes elementos a considerar en un sistema de franquicias:

La Planeación

- Diagnóstico de [la empresa](#): donde estamos y a dónde se desea llegar
- Definición del esquema de la franquicia por territorio, mercado, nivel socioeconómico.
- Evolución del mercado: competencia por giro y nivel de inversión
- Plan de crecimiento por etapas
- Evaluación financiera de la inversión
- Dictamen de franquiciabilidad

Aspectos Legales

- Registro de marcas
- Circular de Oferta de Franquicia
- Carta de intención de compra de una franquicia en marcha
- Contrato de franquicia
- Estrategias de confidencialidad
- Otros contratos como [distribución](#), proveeduría.

Manuales

- Operaciones
- Procedimientos administrativos
- Apertura
- Imagen corporativa
- Equipamiento e instalaciones
- Mercadotecnia y publicidad

Programas de Asistencia

- Preapertura y apertura [capacitación](#) inicial en dónde se realizará, Centro [escuela](#), en tienda, [pruebas](#) de arranque
- Capacitación y [entrenamiento](#) inicial y posterior a la apertura.
- Supervisión y asistencia continua: quien paga los costos.
- Programas de "llave en mano"

Comercialización

- Presentación de la franquicia folletos que respalden la imagen
- Circular de Oferta de Franquicia
- Plan de [medios](#): en revistas especializadas, [radio](#), [cine](#), videos, [televisión](#) y página [electrónica](#).

El futuro franquiciante debe considerar que hay que incurrir en los siguientes [gastos](#) y esto es, sin considerar que no se mencionan los honorarios de un consultor especializado para garantizar el buen desarrollo de un sistema de franquicias.

- **Costo de Estructuración** depende de los [objetivos](#), [estrategias](#), infraestructura y tamaño de acuerdo a la [naturaleza](#) y tamaño en el desarrollo de un sistema de franquicia.
- **Costo de lanzamiento de la franquicia:** considera todo gasto en medios, el pago por el espacio ocupado en exposiciones especializadas para este tipo de negocios y todo el material promocional para darse a conocer.
- **Costo Global Inicial**
- Costo de Estructuración + costo de lanzamiento = Costo Global
- **Franquicias a Desarrollar:** son las unidades a franquiciar de acuerdo a las etapas de crecimiento especificado en el plan

estratégico a mediano plazo en términos muy razonables y como resultado de un [estudio de mercado](#).

- **Costo Global por Franquicia**
- Costo Global Inicial / franquicias a Desarrollar = Costo Global por Franquicia
- **Costo de Colocación:** considerar que los gastos varían dependiendo del nivel de apoyo y soporte:
 1. Asesoramiento y [evaluación](#) de locales o foráneos.
 2. Diseño del local desde proyecto hasta los planos conceptuales.
 3. Supervisión de la obra
 4. Capacitación: costo del entrenamiento al [personal](#) del franquiciatario, debe incluir pagos al instructor, viáticos, [materiales](#) didácticos etc.
 5. Manuales y soporte inicial: costo de los [manuales](#) de operación y de la asesoría, de los manuales, [video](#), maqueta.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.6. GENERALIDADES

La investigación de mercado es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo a través de la información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas.¹ La información que se obtiene de la ejecución de un estudio de mercado nos permite conocer:

¹ INVESTIGACIÓN DE MERCADOS AAKER-KUMAR-DAY / PAG. 4

- **En relación al Producto:** Usos del Producto, Historia del Producto, Métodos de Producción, Costos de fabricación, Variedades fabricadas, Envases, Precios.
- **En relación a los Clientes:** Características de los Consumidores, Consumidores reales y potenciales, Distribución geográfica, Diferenciación de la marca, Lealtad hacia la marca, Influencias en la compra.
- **En relación a la Industria:** Áreas de venta de la competencia, Canales de distribución de la competencia, Publicidad de la competencia, Tendencia de venta de la industria, Tendencias de venta de la competencia, Productos competidores.
- **En relación a los Canales de Distribución:** Ubicación geográfica, Número de sucursales, Método de distribución utilizado, Margen obtenido por los intermediarios detallistas, Margen obtenido por los intermediarios mayoristas, Tipo de manejo físico, Conflictos de canal.
- **En relación a la Publicidad:** Medios publicitarios utilizados, Tipos y características de mensajes, Publicidad de los competidores, Promociones utilizadas, Temas publicitarios.

El Estudio de Mercado para determinar la Factibilidad de la empresa de franquicias se dirigió a la población económicamente activa que frecuenta los centros comerciales de la ciudad de Quito, y específicamente el centro comercial El Bosque, con la finalidad de conocer la preferencia de compra de “empanadas” al visitar este lugar sea por paseo, diversión o compras.

2.7. DETERMINACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN

2.7.1. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas para el desarrollo y análisis de este proyecto son:

- Reglamento de Servicio de Rentas Internas
- Ley de Compañías del Ecuador
- Código de Trabajo del Ecuador
- Instituto de Estadísticas y Censos
- Boletines del Banco Central del Ecuador
- Revistas Especializadas e Internet

2.7.2. Fuentes Primarias

Para la recopilación de información de fuentes primarias se aplicó una encuesta dirigida hacia el mercado objetivo, posibles consumidores de empanadas principalmente en la ciudad de Quito. El proceso necesario para la recopilación y análisis de datos es:

- Determinación de la Población
- Cálculo de la Muestra
- Diseño del Cuestionario
- Tratamiento de la Información
- Resultados del Estudio de Mercado

2.8. PLAN MUESTRAL

2.8.1. Determinación de la Población

La población económicamente activa de la ciudad provincia de Pichincha es de 370.276 habitantes según el Censo de Población y Vivienda 2001, y de acuerdo a la Administración General del Centro Comercial El Bosque (revista Infociencia ESPE 2007), en el año 2006 en

promedio mensual frecuentaron 6.800 personas que pertenecen a la Población Económicamente Activa.

2.8.2. Metodología

En la realización del estudio de mercado para determinar la factibilidad de creación de una empresa franquiciadora ubicada en la ciudad de Quito se aplica el Método Aleatorio Simple, que es una metodología donde cada individuo o elemento tiene la misma oportunidad de selección que cualquier otro. Puede interpretarse como aquel en que cada posible muestra extraída tiene la misma probabilidad de selección que cualquier otra muestra que se puede extraer.²

2.8.3. Marco Muestral

Es una lista de la población que será objeto de la encuesta.³ En este proyecto el marco muestral esta representado por las personas que pertenecen a la población económicamente activa que visitan el centro comercial El Bosque.

2.8.4. Unidad Muestral

² ESTADÍSTICA BÁSICA EN ADMINISTRACIÓN, BERENSON Y LEVINE, PG 23, RESUMEN

³ LA ESENCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, PETER M. CHISNALL, PG 22, COPIA

Una muestra es una parte representativa de la población de la cual se obtienen conclusiones válidas que puedan deducirse.⁴ La unidad muestral en esta investigación la conforman cada uno de los miembros seleccionados al azar que contestaron las encuestas en el centro comercial.

2.8.5. Error de Estimación

El error de estimación define el margen dentro del cual se espera brindar una confiabilidad a los resultados obtenidos y que se proyectarán de la muestra hacia la población total de referencia. Se aplicará un error de estimación del 5 % (B), en la determinación de la muestra de la población.

2.8.6. Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplica la fórmula desconociendo la varianza poblacional para estimar una proporción poblacional con un límite para el error de estimación B.

$$n = \frac{(Z^2) Npq}{(N-1) (e^2) + (Z^2) pq}$$

En donde:

⁴ LA ESENCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, PETER M. CHISNALL, PG 20, RESUMEN

n = muestra

N = población = 6.800 personas

p = probabilidad de ocurrencia del suceso = 0.5

q = probabilidad de no ocurrencia del suceso = 1 – p = 0.5

e = límite de error = 5%

z = Nivel de Confianza = 1.96

Así tenemos que el tamaño de la muestra esta dado por:

$$n = \frac{(3.84)(6.800) (0.5)(0.5)}{(6.800-1) ((0.05)^2) + 3.84(0.5)(0.5)}$$

$$n = 364 \text{ personas}$$

2.8.7. Diseño del Cuestionario

Un cuestionario es una lista de preguntas que se proponen con cualquier fin.⁵ Para la recopilación de información se empleará el *cuestionario auto - administrado*, es decir el encuestador es quien llena el cuestionario de acuerdo a las respuestas que otorga el encuestado, para

⁵ BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT® ENCARTA® 2003. © 1993-2002 MICROSOFT CORPORATION. RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS.

facilitar su llenado, optimizando tiempo y evitando sesgos en las respuestas por falta de comprensión del encuestado. ANEXO No. 1.

2.8.8. Resultados del Estudio de Mercado

a. UD. visita frecuentemente este Centro Comercial?

TABLA 1
VISITANTES CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	295	81.04%
NO	69	18.96%
TOTAL	364	100.00%

FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Se ve que el centro Comercial tiene un mayor porcentaje de clientes frecuentes, que por diferentes razones prefieren hacer sus gestiones en este lugar.

b. Con qué frecuencia viene a este Centro Comercial?

TABLA 2.
FRECUENCIA DE VISITAS CENTRO COMERCIAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	2	0.68%
QUINCENAL	34	11.53%
SEMANAL	193	65.42%
DIARIA	64	21.69%
OTRA	2	0.68%
TOTAL	295	100.00%

FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Del porcentaje que lo visitan, definitivamente podemos analizar que los clientes son frecuentes, asistiendo una vez por semana a realizar sus actividades, lo que nos da un parámetro importante sobre los clientes a los que atenderíamos.

c. Cuál es la razón de su visita?

TABLA 3.
RAZÓN DE VISITAS CENTRO COMERCIAL

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COMPRAS	51	17.29%
PASEO	75	25.42%
DIVERSIÓN	68	23.05%
TRABAJO	46	15.59%
ALIMENTACIÓN	54	18.31%
OTRA	1	0.34%
TOTAL	295	100.00%

FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Como vemos, la mayor parte de los clientes van por paseo o diversión, pero el porcentaje que va por alimentación exclusivamente no deja de ser interesante para nuestro fin.

d. Consume comida cuando viene al Centro Comercial?

TABLA 4.
CONSUMO COMIDA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	221	74.92%
NO	74	25.08%
TOTAL	295	100.00%

FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

La mayoría de clientes consumen comida en el Centro Comercial, lo que nos podría ayudar para darnos a conocer rápidamente con quienes lo visitan frecuentemente.

e. Qué tipo de comida consume?

TABLA 5.
TIPO COMIDA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POLLO	87	39.37%
HAMBURGUESAS	8	3.62%
TACOS	29	13.12%
QUESADILLAS	9	4.07%
CAFÉ	13	5.88%
HELADOS	14	6.33%
CANGUIL	5	2.26%
ALGODÓN DE AZÚCAR	1	0.45%
COMIDA CHINA	26	11.76%
PIZZAS	13	5.88%
PARRILLADAS	11	4.98%
OTROS	5	2.26%
TOTAL	221	100.00%

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

En un 39.37% las personas que consumen comida compran pollo, un 13.12% adquieren tacos, 11.76% compran comida china, como alimentos de mayor preferencia. Cabe destacar que no existe un local especializado en empanadas.

f. En qué lugar adquiere la comida?

TABLA 6.
LUGAR DE COMPRA - COMIDA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
KFC	62	28.05%
LA TABLITA	11	4.98%
MAYFLOWER	26	11.76%
TEXAS CHICKEN	25	11.31%
TACO BELL	29	13.12%
CASITA DEL CHOCOLATE	22	9.95%
POP CORN	6	2.71%
AMERICAN DELI	19	8.60%
PIZZA SA	13	5.88%
OTROS	8	3.62%
TOTAL	221	100.00%

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

La preferencia es por KFC en un 28.05% de los visitantes, 13.12% por Taco Bell, 11.76% Mayflower, y 11.31% Texas Chicken entre los principales.

g. Cuál es la principal razón por la que adquiere en ese lugar?

TABLA 7.

RAZÓN DE COMPRA - COMIDA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RAPIDEZ	23	10.41%
CALIDAD DE ALIMENTOS	71	32.13%
PRECIOS	36	16.29%
ALIMENTO PREFERIDO	28	12.67%
AMBIENTE	14	6.33%
PROMOCIONES	38	17.19%
OTROS	11	4.98%
TOTAL	221	100.00%

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Un 32.13% de los encuestados que consumen alimentos en el centro comercial El Bosque, lo hacen debido a la calidad de alimentos, el 16.29% lo hacen debido al precio.

En la tabla 7 se puede observar que los consumidores prefieren que los alimentos sean de buena calidad, con un buen precio y que les ofrezcan promociones; mientras que en menor proporción se tiene que los consumidores prefieren los alimentos por la rapidez, el ambiente o porque sea su alimento favorito.

h. Cuántas personas vienen frecuentemente con usted (INCLUÍDO UD.)?

TABLA 8.
PROMEDIO PERSONAS

VARIABLE	PERSONAS
PROMEDIO	4
VALOR MÁXIMO	5
VALOR MÍNIMO	1

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

En promedio las personas que frecuentan el Centro Comercial acuden en grupos de cuatro personas que por lo general son familiares, amigos y compañeros de trabajo, eso nos ayudaría a trabajar por recomendación de cada uno de los miembros del grupo.

i. UD. y sus acompañantes consumen la misma comida rápida en el Centro Comercial?

TABLA 2.9.
CONSUMIDORES DE COMIDA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	191	86.43%
NO	30	13.57%
TOTAL	221	100.00%

FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Un 86.43% de la muestra que consumen comida afirman que ellos y sus acompañantes adquieren el mismo tipo de alimento, por ejemplo todo el grupo de cuatro personas consumen pollo, es decir que si un miembro del grupo nos prefiere, podría invitar a los otros a consumir nuestros productos.

j. Le gustan a UD. las empanadas?

TABLA 10.
GUSTO POR EMPANADAS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	142	64.25%
NO	79	35.75%
TOTAL	221	100.00%

FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

A un 64.25% de los encuestados les gusta las empanadas, y a un 35.75% no le agradan. Considero una buena oportunidad para nuestros productos, unido a la calidad, podríamos tener buena acogida.

k. Que tipo de empanadas le gustan?

TABLA 2.11.
GUSTO POR TIPO DE EMPANADAS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DE POLLO	25	17.61%
DE QUESO	32	22.54%
DE CARNE	20	14.08%
MIXTAS	18	12.68%
DE VERDE	28	19.72%
DE MOROCHO	16	11.27%
OTRA	3	2.11%
TOTAL	142	100.00%

FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

De las 142 personas que respondieron que les gusta las empanadas, el 19.72% prefieren empanadas de verde, un 14.08% de carne, un 22.54% empanadas de queso, y el 17.61% gustan de empanadas de pollo. El gusto es variado, por eso sería importante tener un menú variado y complacer a todos nuestros clientes.

I. Adquiriría empanadas dentro del Centro Comercial?

TABLA 12.
CONSUMIDORES POTENCIALES

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	133	93.66%
NO	9	6.34%
TOTAL	142	100.00%

FUENTE: ENCUESTA
ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Un 93.66% de los consumidores de empanadas que visitan frecuentemente el Centro Comercial, si adquirirían empanadas en este lugar, sea para llevarlas o consumirlas allí mismo. Considero una gran oportunidad.

m. Por qué razón preferiría empanadas en vez de otro tipo de comida?

TABLA 13.

RAZONES DE CONSUMO - EMPANADAS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRODUCTO NACIONAL	75	56.39%
SABOR	25	18.80%
PRECIO	8	6.02%
RAPIDEZ	14	10.53%
SERVICIO	11	8.27%
OTRA	0	0.00%
TOTAL	133	100.00%

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

La preferencia de consumo de empanadas radica en que son un producto nacional y eso le gusta a la gente, a más de que ya lo han probado en otras ocasiones.

n. Le gustaría adquirir otro tipo de comida nacional?

TABLA 2.14.

PREFERENCIA DE COMPRA

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	78	54.93%
NO	64	45.07%
TOTAL	142	100.00%

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

El 54.93% de los encuestados si adquirirían otro tipo de producto de comida nacional en el Centro Comercial. Normalmente no encontramos muchos lugares buenos, por lo que nuestro producto debe distinguirse.

o. Señale que producto en especial adquiriría?

TABLA 15.

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TAMAL LOJANO	1	1.28%
BOLÓN DE VERDE	16	20.51%
TORTILLAS DE MAÍZ	6	7.69%
QUIMBOLITOS	27	34.62%
HUMITAS	28	35.90%
OTRO	0	0.00%
TOTAL	78	100.00%

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

La preferencia de consumos es por humitas, quimbolitos y bolones de verde, porque su sabor atrae clientes, son productos que definitivamente debemos tomar en cuenta.

p. Cuántas unidades de cualquier tipo de comida nacional compraría en total (para usted, sus acompañantes y para llevar)?

TABLA 16.

DEMANDA DE EMPANADAS

VARIABLE	PERSONAS
PROMEDIO	4
VALOR MÁXIMO	6
VALOR MÍNIMO	2

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

En promedio los consumidores adquirirían 4 empanadas por encuestado, sea esto para consumirlas en el lugar mismo, con sus acompañantes o para llevarlas, por lo que tendríamos una buena rotación de nuestros productos.

SEGMENTO DE MERCADO

La estructura de mercado al que se atenderá como un potencial al que debe dirigir sus estrategias de mercadeo la empresa con su producto empandas esta determinado por el siguiente perfil:

TABLA 17.
SEGMENTO DE MERCADO

FACTOR		
GÉNERO	MUESTRA	CONCENTRACIÓN
Hombres	109	36.95%
Mujeres	186	63.05%
Total	295	100.00%
OCUPACIÓN		
Profesional	54	18.31%
Quehaceres Domésticos	69	23.39%
Empleado Público	23	7.80%
Empleado Privado	87	29.49%
Empresario	28	9.49%
Otro	34	11.53%
Total	295	100.00%
EDAD PROMEDIO		
18 - 25 AÑOS	55	18.64%
25 - 30 AÑOS	76	25.76%
30 - 35 AÑOS	89	30.17%
35 - 40 AÑOS	46	15.59%
40 -50 AÑOS	25	8.47%
MÁS DE 50 AÑOS	4	1.36%
Total	295	100.00%

FUENTE: ENCUESTA

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

2.9. DETERMINACIÓN DE LA OFERTA

KFC, McDonald's, Coca-Cola o Pizza Hut son algunos de los nombres que asociamos con mayor facilidad cuando nos referimos al término de franquicia. Sin embargo, la venta del know how (conocimiento) del negocio y el permiso para utilizar una marca se los encuentra, actualmente, entre las más diversas actividades económicas y no solo entre las comidas rápidas. De hecho, el Sistema Internacional de Franquicias (Seminario Internacional de Franquicias ESPE 2007) tiene registradas al menos 75 actividades para la distribución de productos y

servicios que funcionan bajo este sistema, al que se suele considerar propio de la época actual de globalización.

Pero, en realidad, la palabra 'franquicia' tiene una antigua acepción, pues remite a un término que era utilizado ya en la Edad Media, y hacía referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban en favor de algún súbdito en relación a determinadas actividades comerciales, o también de pesca y explotación de recursos forestales.

A nivel local tenemos la siguiente composición de **oferta directa e indirecta** de la empresa de Empanadas:

Franquicias Nacionales, de marcas reconocidas en el sector de alimentos son:

- Churrín Churrón
- El Yogurt de la Amazonas
- El Yogurt Persa
- Pizza S.A.
- Las Tablitas del Tártaro
- Los Ceviches de la Rumiñahui
- Los Motes de la Magdalena
- Pollos Gus
- Las Menestras del Negro
- Las Fritadas de Atuntaqui
- Las Ensaladas de Frutas
- Gelateria
- Fruti Lu

Franquicias Internacionales, que ubicadas en Quito, están:

- Mc Donald's
- Burguer King
- Tony Romas
- Fridays
- Pizza Hut
- Dominos Pizza
- Taco Bell
- KFC
- Pollo Campero
- American Deli
- Tropi Burguer, My Flowers

2.9.1.1. Condiciones del Franquiciante

Si bien la aspiración de esta Franquicia en el Ecuador es empezar con un local pequeño en una ISLA de los Centros Comerciales, la visión de crecimiento es muy grande por lo que debe dotarse de equipos de alta tecnología preparados para una gran demanda. A esto se debe sumar la excelente calidad del producto, la gran efectividad del servicio y las innovadoras y revolucionarias técnicas de marketing, que llevarán a una rápida expansión. De esta forma la marca será conocida en la zona de la ciudad de Quito antes de finalizar el primer año de implantación de la franquicia y se podrán vender una franquicia anual durante los cuatro años venideros en otros centros comerciales grandes y de gran concurrencia.

La estrella del negocio serán las empanadas típicas nacionales porque hay de diferentes variedades y además son la de mayor preferencia por el consumidor ecuatoriano. Las EMPANADAS son un producto totalmente adaptable a los distintos perfiles dado que satisface las motivaciones básicas de los consumidores: comodidad, calidad y precio accesible. El mercado se puede expandir hacia distintas zonas y

clases sociales abarcando desde centros comerciales hasta zonas periféricas. La empresa franquiciadora nacional que se implantará constituye una verdadera oportunidad de negocio ya que brindará una continua capacitación y apoyo desde las áreas de producción, administración, marketing, promoción, publicidad y arquitectura, entre otros, permitiendo que quien instala una franquicia de productos típicos no necesite conocimientos previos en el rubro y su inversión sea más segura.

Como Franquiciante en Ecuador se exigirán los siguientes requisitos para otorgar una franquicia:

a) INFRAESTRUCTURA

- Porta Charolas
- Refrigerador de Almacenamiento
- Horno Especializado
- Computadora
- Mostrador de Ventas (Isla)
- 1 Motocicleta de 4 tiempos

b) PERSONAL

- 1 Gerente (Propietario)
- 1 Atención al Cliente y Contador (Mostrador)
- 1 Elaboración (Cocina)
- 1 Asistente de Alimentos
- 1 (Repartos a Domicilio y Compras)

c) PRECIOS

En esta investigación debemos considerar dos tipos de “precios”, el primero es el que se fijara del producto estrella que se comercializará como son las “empanadas” y sus productos típicos complementarios, y el segundo es el valor que se cobrará por las franquicias a otorgarse, para uso de su marca y su producto.

PRECIO DE FRANQUICIA

- Según la Asociación de Franquicias del Ecuador (2007) el valor promedio de franquicias de comidas rápidas nacionales es de 16.000 dólares pago inicial y 3.000 dólares anuales por los próximos cinco años.

PRECIO DEL PRODUCTO

- 1.25 USD por unidad de cualquier tipo de empanadas: Pollo, Carne, Queso, Mixta, Morocho y de Verde.

d) RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES

EI FRANQUICIANTE, debe:

- Autorizar el uso de la marca.
- Establecer las políticas de trabajo y publicidad.
- Haber explotado con éxito un concepto de negocio.
- Ser el propietario de los signos distintivos que identifiquen su sistema de franquicia.
- Proporcionar a franquiciados: los manuales de operación, capacitación y asistencia.

EI FRANQUICIADO, debe:

- Esforzarse para: a) lograr el crecimiento exitoso de su negocio de franquicia , b) consolidar la marca de la franquicia
- Dar al franquiciante: a) datos operativos del funcionamiento de la franquicia, y b) estados financieros para orientar una gestión efectiva
- Permitir al franquiciante el acceso a los locales, registros y documentos.
- NUNCA revelar a terceros el know-how, manuales operativos u otro documento
- Siempre considerar que todo negocio tienen un riesgo que él debe asumir.

e) BENEFICIOS DE LA FRANQUICIA DE LA EMPRESA NACIONAL FRANQUICIANTE:

- Menor riesgo para ambas partes
- Calidad y eficiencia en el control y administración de recursos
- Crecimiento acelerado
- Conocimiento/experiencia en el mercado local
- Continua capacitación
- Acceso rápido a mercados secundarios
- Operaciones uniformes
- Publicidad compartida
- Permanente actualización en los métodos logísticos y operativos

2.10. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

2.10.1. Demanda Total

La Demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado⁶. Para establecer la totalidad de demanda de empanadas existentes en el mercado de referencia partiremos de los resultados obtenidos en el estudio de mercado.

TABLA 18.
DEMANDA ACTUAL COMIDA

VARIABLES	MENSUAL	ANUAL
No. VISITANTES CC EL BOSQUE	6,800	81,600
% VISITANTES FRECUENTES ¿a?	77.84%	
No. VISITANTES FRECUENTES	5,293	63,515
% CONSUMIDORES COMIDA ¿d?	74.92%	
No. CONSUMIDORES COMIDA	3,965	47,582

FUENTE: RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO

¿?: No. de pregunta del Estudio de Mercado

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

De los resultados generados en la encuesta aplicada a los visitantes del Centro Comercial El Bosque; se tiene que actualmente 47.582 personas consumen comidas o las adquieren dentro del shopping, que representan 3.965 personas mensuales.

2.10.2. Demanda Insatisfecha

Comprende el requerimiento de productos o servicios que requieren los consumidores de una parte del mercado de referencia hacia dónde se dirige realmente la empresa y que atenderá con su ventaja competitiva y su estrategia de mercado específica.

⁶“Evaluación de Proyectos” 4 edición Gabriel Baca Urbina

Utilizando los resultados del estudio de mercado se establecen las siguientes estimaciones de demanda insatisfecha actual:

TABLA 19.
DEMANDA INSATISFECHA – No. Empanadas

VARIABLES	MENSUAL	ANUAL
DEMANDA TOTAL ACTUAL	3,965	47,582
% PERSONAS GUSTAN EMPANADAS ¿J?	64.25%	
No. PERSONAS QUE GUSTAN EMPANADAS	2,548	30,573
% PERSONAS QUE COMPRARÍAN ¿L?	93.66%	
No. PERSONAS QUE COMPRARÍAN	2,386	28,635
No. UNIDADES QUE COMPRARÍAN ¿p?	4	
No. UNIDADES DEMANDADAS	9,545	114,541
% PREFERENCIA NACIONAL ¿m?	56.39%	
DEMANDA INSATISFECHA TOTAL	5,383	64,591
% COMPRA EMPANADAS ¿n?	54.93%	
DEMANDA INSATISFECHA EMPANADAS	2,957	35,480
% COMPRA PRODUCTOS COMPL. ¿n?	45.07%	
DEMANDA INSATISFECHA COMPLEMENTOS	2,426	29,111

FUENTE: RESULTADOS ESTUDIO DE MERCADO

¿?: No. De Pregunta del Estudio de Mercado

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

La demanda insatisfecha anual de 64.591 unidades, lo que implica un requerimiento de 179 unidades por día en promedio, de los cuales 35.480 representan empanadas y 29.111 pedidos de los otros productos típicos. Se estimará un crecimiento anual del volumen demandado de 4.3% que es la proyección del PIB para los próximos años.

3. ESTUDIO TÉCNICO

6.8. GENERALIDADES

El [objetivo](#) del estudio técnico es diseñar como se producirá y comercializará aquello que se vende. Si se elige una idea es porque se sabe o se puede investigar como se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define:

- ¿Dónde ubicar [la empresa](#), o las instalaciones del [proyecto](#)?
- ¿Dónde obtener los [materiales](#) o [materia prima](#)?
- ¿Qué máquinas y [procesos](#) usar?
- ¿Qué [personal](#) es necesario para llevar a cabo este [proyecto](#)?

En este estudio, se describe que [proceso](#) se va a usar, y cuanto costara todo esto, que se necesita para producir y vender. Estos serán los [presupuestos](#) de inversión y de [gastos](#). El objetivo del estudio técnico es dar información para de esta manera cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes, es decir existen diversos procesos productivos opcionales en donde la jerarquización difiere en función del grado de perfección financiera.

6.8.1. Localización

El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto.

6.8.1.1. Macro Localización

La Macrolocalización esta dada por la Provincia del Pichincha, Ciudad de Quito, barrio Cochabamba.

GRÁFICO 1.
MACRO LOCALIZACIÓN



MACRO LOCALIZACIÓN

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: ATLAS ECUADOR

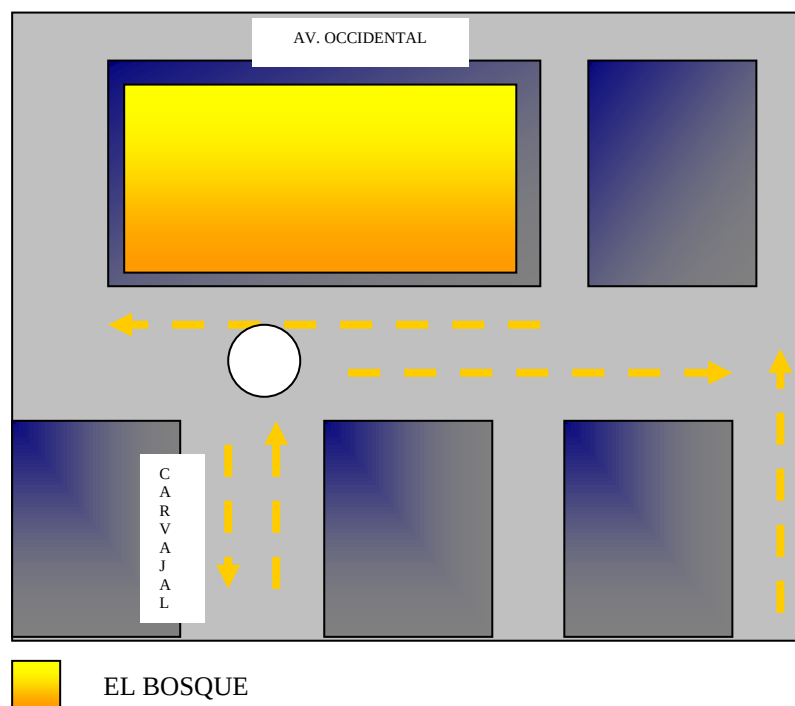
6.8.1.2. Micro Localización

La identificación de un lugar adecuado, que permita cubrir satisfactoriamente el segmento de mercado objetivo, es importante porque ayuda a reducir costos de distribución, así como agiliza el tiempo de respuesta a la atención de los requerimientos del cliente.

Se arrendará una ISLA en el Centro Comercial el Bosque, que se ubicará en el patio de comidas en la planta alta.

Adicionalmente se arrendará un PUNTO DE DISTRIBUCIÓN que consta de una oficina y cocina que son externos al Centro Comercial, y estará ubicada en la zona de Cochabamba Bajo, junto al Colegio Rudolph Steiner.

GRÁFICO 2.
MICRO LOCALIZACIÓN

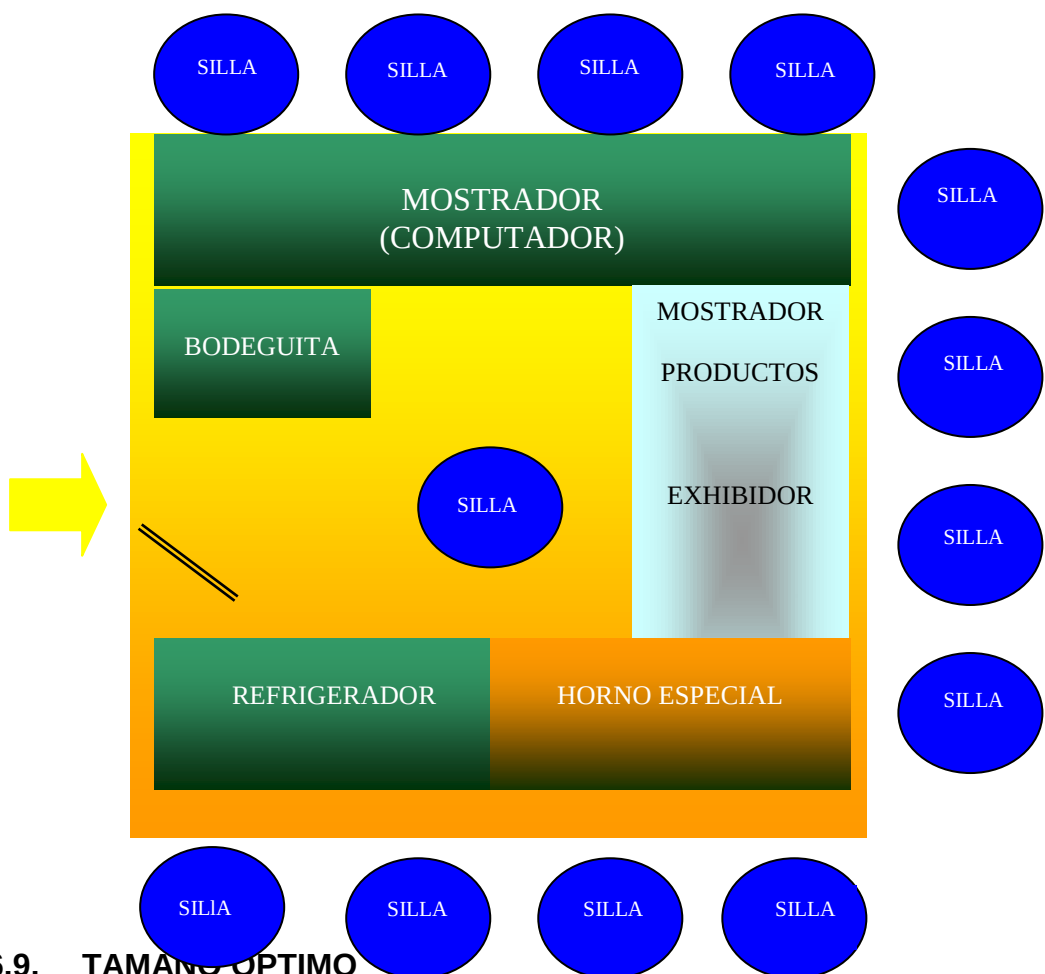


ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS FUENTE: OBSERVACIÓN DIRECTA

6.8.1.3. Distribución Física

Es importante desarrollar una distribución en planta ("lay out") general del proceso. Para esto es útil dibujar la planta del edificio, con todas sus secciones; luego se ubican los diferentes equipos vistos en planta y se ensaya con ellos colocándolos en diferentes posiciones, hasta encontrar la ubicación que permita la máxima economía de movimientos y el menor aprovechamiento de las áreas. Se puede utilizar un proceso análogo pero en una vista de perfil para determinar las alturas óptimas de las edificaciones. También se determinaran las vías de acceso y de circulación con sus respectivas intersecciones.

GRÁFICO 3.
DISTRIBUCIÓN FÍSICA – ISLA



6.9. TAMAÑO OPTIMO

La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de un proyecto. Para este análisis de tamaño óptimo se considera a la demanda insatisfecha para definir la cantidad de stock y ventas diarias de empanadas, que representan 179 (64.591 pedidos / 360 días) pedidos requeridas, pero para mantener un margen de crecimiento se incrementará un 20% de capacidad adicional, por lo tanto la capacidad instalada será de 215 unidades por día.

TABLA 20.
TAMAÑO ÓPTIMO

TAMAÑO OPTIMO	DIARIA
TOTAL DEMANDA INSATISFECHA	179
CAPACIDAD INSTALADA	215
%CAPACIDAD UTILIZADA	83.33%

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: DEMANDA INSATISFECHA

6.10. INGENIERÍA DEL SERVICIO

6.10.1. Definición del Servicio

La empresa Franquiciadora nacional ubicada en el Centro Comercial El Bosque, es un negocio que pertenece al sector de servicios de alimentación, cuya actividad económica básica es la elaboración y comercialización de comida típica nacional a través de una isla de ventas ubicada en dicho Centro Comercial y también a través de entregas a domicilio a clientes que lo requieran dentro de la zona norte de Quito.

6.10.2. Especificaciones del Servicio

La composición de las empanadas será bajo el siguiente recetario de la empresa:

TABLA 21.
INGREDIENTES EMPANADAS

INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD
MASA	MEDIDA	20 EMPANADAS	179 EMPANADAS
			/DÍA
HARINA	KG	1	9
POLVO HORNEAR	SOBRE	2	18
HUEVOS	UNIDADES	2	18
MANTECA BLANCA	KG	0.13	1
VINO BLANCO	VASO	1	9
AGUA HERVIDA	TAZA	1	9
SAL	CUCHARA	2	18
INGREDIENTES	UNIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD
MASA	MEDIDA	20 EMPANADAS	179 EMPANADAS
			/DÍA
CARNE VACUNA	KG	0.75	7
CEBOLLA	UNIDAD	5	45
ACEITE	CUCHARAS	3	27
AJO	UNIDADES	3	27
UVA PASAS	KG	0.13	1
ORÉGANO	SOBRES	2	18
PIMIENTA	SOBRES	2	18
SAL Y ESPECIES	CUCHARA	2	18
HUEVOS	UNIDADES	3	27
YEMA DE HUEVO	UNIDADES	1	9

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: RECETAS AUTORA

Para los diferentes tipos de empanadas únicamente cambian los rellenos, por la carne vacuna, queso, pollo, o morocho. En el caso de las empanadas de verde, se añade un maduro verde y el relleno es de queso, el costo de producción no cambia, y el proceso de elaboración es el mismo, a diferencia de que en las empanadas de verde se deben cocinar previamente los maduros y molerlos.

6.10.3. Proceso de Elaboración

6.10.3.1. Preparación de Masa

- Mezclar en un recipiente profundo la harina y los polvos de hornear.
- Hervir agua.
- Derretir la manteca a fuego lento hasta que este bien caliente (sin que se queme) y vaciar con cuidado en harina batiendo con cuchara de madera.
- Agregar 2 huevos y 1/2 vaso de vino y mezclar hasta que tome consistencia grumosa.
- Agregar agua recién hervida con sal (1/2 cucharadita app) 1/2 taza y amasar con las manos (limpias y cuidado con quemarse) hasta que la masa adquiera consistencia uniforme y no se pegue en los dedos, solo de ser necesario agregue un poco mas de agua o harina para ello.
- Tapar la masa con un paño y dejar reposar por unos 15 minutos). La masa debe hacerse de forma rápida para evitar que la masa se enfríe en exceso.
- Cortar y formar bolas tamaño algo menos que pelota tenis, debieran salir entre 18 a 20.

6.10.3.2. Preparación de Relleno

- Aliñar carne picada con sal, ajo picado fino, orégano y especias.
- Picar cebollas fina en cubitos y colocarla a fuego lento en una olla con una taza de agua para que suelte jugo.
- Revolver de vez en cuando con cuchara de madera y así durante aproximadamente 45 minutos hasta que cebolla tome un color semitranslúcido.

- Drenar suavemente cebolla y estrujar con un paño o escurridor, colocar en recipiente u olla grande de inoxidable o loza (no aluminio).
- Freír la carne en el aceite revolviendo regularmente, una vez frita la carne agregar uvas pasas revolver y si la carne queda muy seca agregar un poco de agua hervida (1/4 taza) y revolver por unos 5 minutos.
- Agregar la carne a la cebolla picada y revolver para mezclar bien, dejar reposar en recipiente tapado por la noche en lugar fresco.

6.10.3.3. Preparación Empanadas

- Con molde estándar caliente estirar las bolas hasta que queden de espesor uniforme app 2 mm. cuidando forma circular.
- Colocar 1 1/2 a dos cucharadas de relleno en el centro, 1 oliva y un trozo de huevo duro, doblar formando semicírculo y untándose levemente dedos en agua fría pegar bordes, luego doblar laterales hacia adentro y finalmente la parte superior, al final debe resultar en una forma trapecial.
- Para un buen bronceado pintar con yema de huevo la cara superior y tirar unos granos de azúcar.

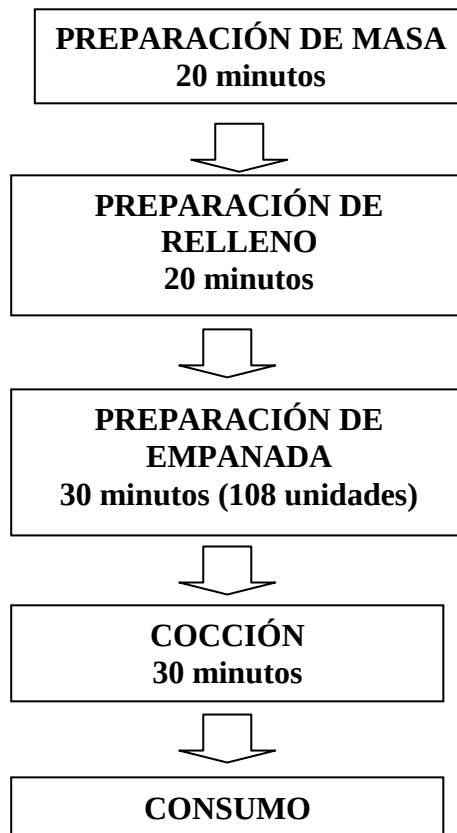
6.10.3.4. Cocción

- Espolvorear harina en bandeja del horno y colocar empanadas cuidando que no se topen entre si para que no se peguen y rompan (suelen alcanzar 18 en bandeja especial).
- Hornear en horno caliente a fuego medio por 30 minutos en horno especial. Recordar que todos los ingredientes del relleno están cocidos por lo que cuando la masa tome un colorcillo dorado es señal que esta lista.

6.10.3.5. Consumo

- Se recomienda comer tibia o caliente, y si se desea con algo de ají picante o salsa lo más importante, acompañando con un buen tinto o chocolate caliente.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO



6.10.4. Tipos de Empanadas

Se deberán comercializar y elaborar los siguientes tipos de empanadas para mantener la estandarización y diferenciación del producto, la marca y el servicio:

- Empanadas de Carne
- Empanadas de Pollo
- Empanadas de Queso
- Empanadas Mixtas (Pollo, Carne y Queso)
- Empanadas de Verde
- Empanadas de Morocho

Cómo bebidas complementarias se deberán ofertar las siguientes:

- Agua Natural (Tesalia)
- Agua con Gas (Tesalia)
- Aguas Aromáticas (Manzanilla, Cedrón, Orégano y Toronjil)
- Taza de Chocolate (Nestlé)
- Té (Nestea)
- Taza de Café (Nescafé)
- Bebidas Gaseosas (Coca Cola)

6.10.5. Uso del Logotipo

Por tratarse de una Franquicia Nacional, se debe utilizar el logotipo que identifica a la marca de la empresa nacional, respetando los patrones de colores y las escalas de longitudes y medidas.

6.11. INGENIERÍA DEL PROYECTO

6.11.1. Recursos Materiales

6.11.1.1. Activos Fijos

EDIFICIOS

No se comprara ningún local, sino se arrendará una ISLA en el Centro Comercial el Bosque cuyo arrendamiento mensual es de 500 dólares más el 12% del Impuesto al valor Agregado, y cuotas mensuales de 120 dólares para gastos de mantenimiento y administración del Centro Comercial.

Se requiere adicionalmente arrendar un PUNTO DE DISTRIBUCIÓN que consta de una oficina y cocina que son externos al Centro Comercial, y estará ubicada en la zona de Cochabamba Bajo, junto al Colegio Rudolph Steiner, con la finalidad de preparar las empanadas y los demás productos, de forma que se las envíe listas para calentarlas y venderlas en la ISLA ubicada en el Centro Comercial El Bosque y además como punto directo para realizar las entregas a domicilio (allí se ubicará el repartidor a domicilio). Esta ubicación se la establece porque se halla a cinco minutos de distancia del Punto de Venta, y servirá para guardar las motos de reparto. El costo mensual de arrendamiento de este local es de 300 dólares mensuales.

EQUIPOS Y MAQUINARIA

ISLA

- 1 Refrigerador
- 1 Micro Ondas
- 1 Teléfono con fax
- 1 Computador y 1 Impresora
- 1 Despachador de Café (Nestlé)
- 1 Despachador de Bebidas Gaseosas (Coca Cola)
- 1 Despachador de Aguas Aromáticas (Nestlé)

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

- 1 Refrigerador
- 1 Horno Especial
- 1 Cocina de 4 Hornillas
- 1 Licuadora
- 1 Batidora
- 1 teléfono con fax
- Utensilios de Cocina

MUEBLES Y ENSERES

En al Isla se requiere el siguiente mobiliario:

- 1 Mostrador - Counter de Ventas
- 1 Silla de atención
- 8 Sillas Clientes
- 1 Basurero

Para la Cocina es indispensable:

- 1 Mesa de Cocina
- 1 Mesa de Comedor
- 4 Sillas
- 1 Mueble de Recipientes
- 1 Mueble de Insumos
- 1 Mueble de empaque
- 1 Basurero

VEHÍCULOS

Es necesario la compra de 1 motocicleta marca Yamaha valorada en 1.800 dólares para realizar los repartos a domicilio.

6.11.2. Recursos Humanos

- 1 Gerente (Propietario)
- 1 Atención al Cliente y Contador (Mostrador)
- 1 Elaboración (Cocina)
- 1 Asistente de Alimentos
- 1 (Repartos a Domicilio y Compras)

3.4.3 Depreciaciones

Basado en lo estipulado por el Servicio de Rentas Internas el sistema de depreciación que se aplicará es lineal, con un valor de rescate del 10% y bajo algunas consideraciones de vida útil y mantenimiento. Depreciación, mantenimiento y Seguros.

7. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

7.1. ESTRUCTURA ESTRATÉGICA

7.1.1. Nombre de la Empresa

“Las Típicas ®” – Empanadas Ecuatorianas.

7.1.2. Definición del Negocio

La empresa es una organización modelo franquicia, dedicada a la elaboración y comercialización de productos típicos nacionales de rápida cocción, en la zona norte de la ciudad de Quito.

La Empanada es una comida tradicional ecuatoriana, que se basa en pastel salado en forma de semicírculo de 12 cm. de largo por 5 cm. de ancho de una masa salada con diferentes tipos de rellenos o guisados cocida a horno a alta temperatura. Surge como una alternativa para el desarrollo de esta nueva comida que competirá directamente en el rubro Fast Food Delivery, junto con los tacos, quesadillas, pizzas, hot dogs, hamburguesas, etc. Sus principales atributos son la calidad, el sabor y el servicio de entrega y condiciones de la misma conjugando atributos de limpieza, rapidez, calidad y sabores. Además los quimbolitos, humitas, tortillas de maíz y tamales lojanos son comidas típicas de gran acogida y exquisito sabor nacional que son apetecidos por los ecuatorianos y extranjeros.

Como vemos en el logotipo el nombre del negocio es “Las Típicas”, resaltando la empanada en color amarillo, que provoca comida y es un color alegre estimula la actividad mental, jugando con los otros colores de la bandera del Ecuador: azul y rojo, con el fin de destacar que son productos nacionales y generar un contraste que llame la atención.

7.1.3. Principios Filosóficos

VISIÓN

“Las Típicas ®” – Empanadas Ecuatorianas, desarrolló su visión con claros objetivos de crecimiento, para ello esta en pleno desarrollo sus políticas para la implementación de franquicias en el Ecuador, preservando calidad de producto, abastecimiento, imagen de negocio y canal de comercialización como así también canales de distribución.

La visión es clara, es el desarrollo de dos canales de distribución y comercialización, es decir una mayorista a través de grandes cadenas de comercialización y otra a través de locales de *“Las Típicas ®” – Empanadas Ecuatorianas* propios y franquiciados como canal minorista.

“Ser una empresa respetada y confiable en el Ecuador, marcando parámetros de excelencia dentro del mercado de comidas rápidas.”

MISIÓN

La empresa posee una importante infraestructura de vanguardia para la elaboración de empanadas como producto estrella, así como también de la dotación necesaria de personal para tal emprendimiento, seguir un buen direccionamiento para el logro de los resultados esperados es muy importante para nuestra empresa. Por tal motivo se definió la misión de la misma a cumplir por todo su personal y asesores la cual consiste en:

“Elaborar todos los días con la misma calidad empanadas y productos típicos ecuatorianos de rápida cocción, satisfaciendo los gustos de la gente, con la cantidad suficiente de unidades para garantizar abastecimiento y frescura del producto, con normas de alta calidad.”

VALORES CORPORATIVOS

- **Ética:** Comprometidos con los valores éticos, se apoyará y promoverá la implementación de prácticas empresariales con un fuerte compromiso social y moral. Se consideraran los intereses de todos los involucrados en la actividad procurando que los impactos que puedan generar, no sean contrarios al bienestar general. Y respetando las políticas de las franquiciantes para mantener lazos de lealtad y compromiso en el largo plazo.
- **Puntualidad:** La entrega a tiempo será el principal valor corporativo por el que se diferenciará nuestra empresa de la competencia.
- **Calidad de Servicio y Limpieza:** La calidad del empaque y del producto será un factor crítico del éxito para “*Las Típicas ®*” – *Empanadas Ecuatorianas*.

- **Competitividad y Productividad:** La formación de nuestro personal se basa en un factor de motivación que hace de una persona capaz de competir en el medio en el que se desenvuelve
- **Preservación del Medio Ambiente:** Se trabajara en miras a difundir y promover la responsabilidad de cuidar el medio ambiente.

7.1.4. Objetivos Corporativos

El principal objetivo corporativo de “*Las Típicas ®*” – *Empanadas Ecuatorianas* es: “Lograr el 100% de la satisfacción total del cliente todos los días en cada punto de venta”.

Para alcanzar el objetivo general planteado se deben cumplir otras metas:

- Mantener ventas diarias en promedio de 179 pedidos, para satisfacer las necesidades de la demanda insatisfecha.
- Mantener precios competitivos con respecto a otros proveedores de comidas rápidas.
- Lograr indicadores financieros de liquidez y rentabilidad superiores a los costos de oportunidad del mercado de comidas rápidas.
- Mantener estándares de calidad de acuerdo a los requerimientos de la empresa “*Las Típicas ®*” – *Empanadas Ecuatorianas*.

7.1.5. Estrategias Corporativas

Alto Posicionamiento: Durante los dos primeros años se realizarán altas campañas publicitarias de venta directa dentro del Centro Comercial para captar clientes y fidelizar sus preferencias de compra, con la finalidad de mantener en la mente del segmento de mercado objetivo la marca “*Las*

Típicas ® – *Empanadas Ecuatorianas*, y lograr Franquiciar a posteriori la marca, productos y asesoramiento en nuevos puntos de venta ubicados en otros centros comerciales destacados de la ciudad de Quito.

Liderazgo en Diferenciación: La empresa trata de diferenciar sus productos y servicios creando [características](#) percibidas como únicas e importantes por los consumidores. Su participación en el mercado y sus beneficios crecieron debido a las [estrategias](#) de conveniencia, [valor](#) y ejecución. Igualmente debe realizar actividades de valor de la manera más eficiente posible de manera de reducir [costos](#) operativos, incrementándose así sus beneficios. Así su principal diferenciación se basa en el PRECIO, ya que cualquier tipo de producto que elabore y venda “*Las Típicas ®* – *Empanadas Ecuatorianas*, será de UN DÓLAR por unidad.

Estrategias de [integración](#): Integración hacia adelante: ya que ejercen [control](#) sobre sus franquicias en todo el país. Integración hacia atrás: integra las cadenas de valor con la de sus proveedores, coordinando así sus actividades y logrando ambos beneficiarse con ello.

Estrategias Intensivas: Penetración de mercado: ya que se desarrollan [estrategias](#) para incrementar las ventas, como son las actividades promocionales y políticas de precio fijas, por el valor de 1.00 USD puede obtener una empanada de pollo, carne, de queso o mixta, y otros productos típicos de “*Las Típicas ®* – *Empanadas Ecuatorianas*, sin diferenciación.

Estrategias de Calidad Continua: vigilar la calidad del [producto](#) y del servicio por medio de constantes encuestas a los clientes y dedicar mucho esfuerzo a mejorar los [métodos](#) de producción de empanadas a

efecto de simplificar las operaciones, bajar los [costos](#), acelerar el servicio y entregar mayor valor a los clientes.

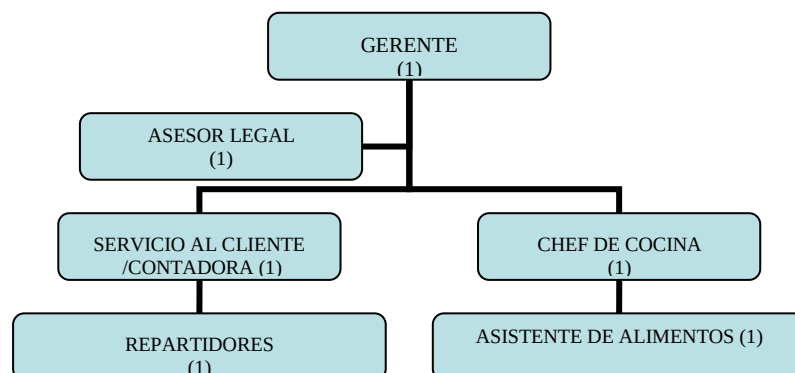
Emplear un sistema de operaciones sumamente rígido. Existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia entre la pared y el refrigerador y la [temperatura](#) exacta en que se colocar las empanadas en el horno.

Servicio rápido, donde los detalles son cuidados minuciosamente para brindar al consumidor un [producto](#) excelente.

7.2. ESTRUCTURA ORGÁNICA

El diseño organizativo a de permitir la flexibilidad de la organización, adaptable a nuevas circunstancias y a crecimientos elevados.

GRÁFICO 5.
ORGANIGRAMA GENERAL
“Las Típicas ®” – Empanadas Ecuatorianas



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

De acuerdo a esta estructura se define el siguiente manual de funciones:

7.2.1. Manual de Funciones por cargo

7.2.1.1. GERENCIA GENERAL:

La persona que realizó el diseño y planificación del negocio.

PERFIL

- Estudios universitarios en ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
- Experiencia en planificación, servicio al cliente, controles de calidad.
- Habilidades y destrezas previas. Organizado, buen planificador.
- Bilingüe: Inglés – español.

RESPONSABILIDADES

Deberá tener los conocimientos y habilidades para administrar y gerenciar el negocio. Tendrá la capacidad de aplicar la fijación de márgenes y precios, usar la información de costos para la toma de decisiones, aplicar las disposiciones y reglamentaciones legales que regulan el manejo de personal, aplicar las disposiciones y reglamentaciones referidas la higiene y seguridad en el trabajo, organizar presupuestos y planificaciones de comercialización en el área gastronómica, realizar un proyecto y diseño de planta del local. Además gestionará el recurso económico, humano y tecnológico, con una visión estratégica de marketing.

7.2.1.2. SERVICIO AL CLIENTE - CONTADORA

PERFIL

- Graduado de Universidad local en ADMINISTRACION DE EMPRESAS O INGENIERIA COMERCIAL.
- Experiencia en servicio al cliente y controles de calidad
- Bilingüe: inglés – Español.

RESPONSABILIDADES

Hacer que la gente que trabaja en la empresa cumpla los estándares de calidad y servicio, actualizar los manuales y velar por mejoras continuas. Evaluar al personal a cargo, además de realizar planes de incentivos y motivación a cada uno de ellos. Realizar planificación mensual del área, revisando en cumplimiento continuo de los objetivos propuestos. Será responsable de contabilizar los ingresos y egresos de la empresa. Preparar balances mensuales e indicadores financieros de control. Cobrar y facturar las ventas diarias y remitir reporte al departamento de contabilidad. Deberá ser una persona orientada al cliente, quien demuestre siempre agilidad y amabilidad.

7.2.1.3. CHEF

PERFIL

- Graduado de CHEF INTERNACIONAL, en cualquiera de las universidades nacionales.
- Experto en empanadas y bebidas nacionales
- Bilingüe: Inglés – español.

- Rápido y centrado en objetivos.

RESPONSABILIDADES

Preparar el menú del local y elaborar los platos con calidad y agilidad. Necesitará liderazgo para dirigir el equipo de cocina, además será un experto en técnicas y métodos para realizar el menú, basado en los más altos estándares de calidad, Revisará cada uno de los platos el mismo, asegurando un producto TOP. Además manejará el presupuesto y realizará las adquisiciones concernientes a su área. Será responsable de realizar labores de cocina y de mantener limpia la cocina y el local. Deberá ser una persona con experiencia en restaurantes de comida rápida, ya que tendrá que ser sumamente ágil y mantener la limpieza como regla de oro en el local.

7.2.1.4. ASISTENTE DE ALIMENTOS

PERFIL

- Preferible estudios superiores en cocina o-y experiencia en preparación de alimentos en franquicias.
- Conocedor de normas de calidad
- Agilidad al cocinar.

RESPONSABILIDADES

Deberá ser un experto en la cocina, tener mucha agilidad y poder trabajar bajo presión. Será el responsable de ayudar en el cumplimiento de todas las normas y procedimientos propios de la compañía. Ayudará en la compra de insumos de cocina y reportará directamente al CHEF.

7.2.1.5. REPARTIDOR

PERFIL

- Bachiller
- Experiencia previa de 2 años en empresas de franquicia
- Buena presencia.
- Creativo.
- Orientado al cliente.

RESPONSABILIDADES

Despachar con rapidez, agilidad y basado en los controles de calidad los requerimientos del cliente. Deberá ser el responsable de mantener la buena imagen del local, realizando su trabajo impecable, con entregas a tiempo y con mentalidad de servicio. Realizar entregas a domicilio, trámites varios y depósitos bancarios.

7.3. ESTRUCTURA LEGAL

La figura legal de la empresa “*Las Típicas ®*” – *Empanadas Ecuatorianas*, será de Responsabilidad Limitada como la mayoría de empresas franquiciadoras en el Ecuador:

TABLA 4.5.
ESTRUCTURA COMPAÑÍA RESPONSABILIDAD LIMITADA

Marco Jurídico	Ley de Compañías
Ente Regulador	Superintendencia de Compañías
Número de Socios	Mínimo 3, máximo 15
Capital de inversión	Capital mínimo \$ 1000
Importación y Exportación de insumos	Paga Impuestos
Impuesto IVA, Renta, CAPIT. En Giro	Paga Impuestos
TIPO DE ADMINISTRACION	J. General de Socios
Responsabilidad de los socios	Por el valor de sus aportes
Cantidad de Empleados	No tiene limite
Finalidad	Con fin de lucro
Repartición de las utilidades	A repartirse entre los socios
Asociación	Puede pertenecer a otra persona jurídica

FUENTE: LEY DE COMPAÑÍAS

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

Se deben cumplir con las siguientes consideraciones reglamentarias:

- El capital de esta compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior a \$1000 dólares americanos. Estará

dividido en participaciones de \$1 dólar americano o en múltiplos de mil.

- Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie. El saldo del Capital deberá integrarse en un plazo no mayor de 12 meses, a contarse de la fecha de constitución de la Compañía. Los aportes en numerario se depositaran en una cuenta especial de integración de capital, que será abierta en un banco a nombre de la compañía en formación.
- La escritura publica de formación de una compañía de responsabilidad limitada será aprobada por la Superintendencia de Compañías, el que ordenara la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura, conferido por la superintendencia, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y dispondrá la inscripción de ella en el registro mercantil.
- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por si o por medio de apoderado. En la escritura se expresara:
 - El lugar y fecha en que se celebre el contrato.
 - El nombre, apellidos, estado civil, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía.
 - El objeto social, debidamente concretado.
 - Su denominación y duración.
 - El domicilio de la compañía.
 - El importe del capital social, con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas.
 - La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a estas y

la parte del capital no pagado; la forma y el plazo para integrarlo.

- La forma en que se organizara la administración y la fiscalización de la Compañía (Si se hubiese acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización) y la indicación de los funcionarios que tengan representación legal.
- La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general de socios y modo de convocarla y constituirarla.

Los Requisitos para afiliarse a la Cámara de Comercio son:

- Solicitud de aceptación al presidente de la cámara.
- Copia de la escritura de constitución de la compañía.
- Copia del nombramiento del representante legal de la compañía.
- Copia de la cedula de identidad, certificado de votación del representante legal.
- 2 fotos tamaño carné
- Pago de la inscripción \$ 45.

Además se deben cumplir con los requisitos de Franquiciadora como:

1. Registro de marcas
2. Circular de Oferta de Franquicia
3. Estrategias de confidencialidad
4. Otros contratos como [distribución](#), proveeduría.

Legalización de Manuales necesarios para el funcionamiento de la franquicia:

1. Operaciones
2. Procedimientos administrativos

3. Apertura
4. Imagen corporativa
5. Equipamiento e instalaciones
6. Mercadotecnia y publicidad

Constancia de Franquicia de los **Programas de Asistencia:**

1. Preapertura y apertura [capacitación](#) inicial en dónde se realizará, Centro [escuela](#), en tienda, [pruebas](#) de arranque
2. Capacitación y [entrenamiento](#) inicial y posterior a la apertura.
3. Supervisión y asistencia continua: quien paga los costos.
4. Programas de "llave en mano"

Establecimiento de las Normas de **Comercialización**

1. Presentación de la franquicia folletos que respalden la imagen
2. Circular de Oferta de Franquicia
3. Plan de [medios](#): en revistas especializadas, [radio](#), [cine](#), videos, [televisión](#) y página [electrónica](#).

El futuro franquiciante debe considerar que hay que incurrir en los siguientes [gastos](#) y esto es, sin considerar que no se mencionan los honorarios de un consultor especializado para garantizar el buen desarrollo de un sistema de franquicias.

- **Costo de Estructuración** depende de los [objetivos](#), estrategias, infraestructura y tamaño de acuerdo a la [naturaleza](#) y tamaño en el desarrollo de un sistema de franquicia.
- **Costo de lanzamiento de la franquicia:** considera todo gasto en medios, el pago por el espacio ocupado en exposiciones

especializadas para este tipo de negocios y todo el material promocional para darse a conocer.

- **Costo Global Inicial:** Costo de Estructuración + costo de lanzamiento = Costo Global
- **Franquicias a Desarrollar:** son las unidades a franquiciar de acuerdo a las etapas de crecimiento especificado en el plan estratégico a mediano plazo en términos muy razonables y como resultado de un estudio de mercado.
- **Costo Global por Franquicia:** Costo Global Inicial / franquicias a Desarrollar = Costo Global por Franquicia
- **Costo de Colocación:** considerar que los gastos varían dependiendo del nivel de apoyo y soporte:
 - Asesoramiento y [evaluación](#) de locales o foráneos.
 - Diseño del local desde el proyecto hasta los planos conceptuales.
 - Supervisión de la obra
 - Capacitación: costo del entrenamiento al [personal](#) del franquiciatario, debe incluir pagos al instructor, viáticos, [materiales](#) didácticos etc.
 - Manuales y soporte inicial: costo de los [manuales](#) de operación y de la asesoría, de los manuales, [video](#), maqueta.

7.4. PLAN DE MARKETING

GRÁFICO 4.
LOGOTIPO



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

Como vemos en el logotipo el nombre del negocio es “Las Típicas”, resaltando la empanada en color amarillo, que provoca comida y es un color alegre estimula la actividad mental, jugando con los otros colores de la bandera del Ecuador: azul y rojo, con el fin de destacar que son productos nacionales y generar un contraste que llame la atención.

7.4.1. ESTRATEGIA DE FOCALIZACIÓN

Las Empanadas Las Típicas van dirigidas a clientes de clase media – media y media – alta que acuden a un Centro Comercial Exclusivo como es EL BOSQUE.

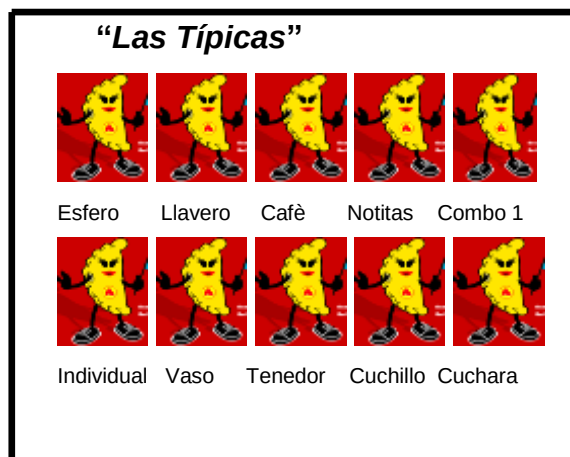
ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y MARKETING

Se realizará trípticos, donde se promocionen todos los productos, los mismos que se entregaran a la entrada del centro comercial.

Se diseñarán combos diarios de empanadas y bebidas, con diferentes opciones y se harán degustaciones de los productos todos los días a las horas de mayor consumo de este tipo de alimentos; que sería entre las 10:00 y 12:00 a.m y las 17:00 y 20:00 p.m, para incentivar la compra.

Paulatinamente a la apertura del negocio, se analizará la forma de bonificación y promoción para los clientes frecuentes, para los que se realizarán planes especiales; una vez que se establezca claramente como va desarrollándose la demanda y de que forma, para focalizarse en los productos de mayor rotación.

Inicialmente se ha desarrollado un plan de promoción de todos los productos, mediante el cual los clientes se harán acreedores a premios según sus compras, para lo que se ha diseñado unas tarjetas con stickers en forma de empanadas, en las que se pega 1 sticker por la compra de cada 3 empanadas y donde el cliente puede reclamar premios desde su primera compra en adelante, cada tarjeta tiene opción a 10 stickers, con los siguientes premios, hasta agotar stock y por apertura.



El rótulo tendrá el logotipo de “Las Típicas” y se lo ubicará en la parte superior de la isla. Además se realizarán dípticos promocionales que se entregaran a la entrada del patio de comida donde se mostraran los combos en promoción. Se irán evaluando los planes promocionales con mediciones permanentes de rotación.

PRESUPUESTO

ROTULO	\$ 700,00
DIPTICOS	\$ 1.300,00
PROMOCION TARJETAS CON STICKERS	\$ 3.000,00
TOTAL	\$ 5.000,00

ELABORADO POR AUTORA DE TESIS
FUENTE: INVESTIGACION DIRECTA

8. ESTUDIO FINANCIERO

8.1. GENERALIDADES

El estudio financiero considera como objetivo que debe ordenar y sistematizar la información en forma monetaria que proporciona el estudio técnico, y el estudio de mercado para la facilitación de una evaluación de proyecto la cual se debe determinar su rentabilidad o desecharlo.

Se deben establecer los supuestos de estimación para diseñar los diferentes presupuestos financieros, así se tiene que:

- Crecimiento del volumen de ventas anual del 4.3% (PIB).
- Precio de venta de cada empanada y producto típico nacional es de 1.25 USD por unidad.
- Venta de la Franquicia de “*Las Típicas ®*” – *Empanadas Ecuatorianas*, bajo las siguientes condiciones de precio: 16.000 dólares pago inicial y 3.000 dólares anuales por los próximos cinco años.
- Venta de una franquicia al final del primer año y una anual.
- Gastos de asesoramiento anuales de 1.000 dólares anuales por franquiciante.
- Gastos de Mercadeo y publicidad de 3.000 dólares por año.
- Crecimiento gastos en un 3% anual, como tasa de inflación estimada por el actual gobierno del Ecuador.
- Tasa de interés activa, 12% efectiva anual, para financiar parte de la inversión a través del Banco de Pichincha.
- Tasa libre de Riesgo 10%.
- Tasa Referencial del Banco Central, 8%.
- Depreciación en línea recta.

- Sistema de financiamiento, 15.000 dólares de la inversión lo financiará a través de Banco del Pichincha y la diferencia con aportes del inversionista.
- Tiempo de vida y evaluación del proyecto, cinco años.
- Capacidad instalada para cubrir una demanda de 215 pedidos por día.
- Se requieren de seis meses como tiempo preoperativo para prepara el inicio del negocio, y realizar contratos, instalar mobiliario, capacitar al personal y adquirir materia prima.
- No se consideran en los ingresos la venta de bebidas, con la finalidad de presentar un escenario más pesimista en el análisis financiero para la evaluación de la factibilidad.

TABLA 22.
REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	USD
Refrigerador	2,100.00
Cocina 4 Hornillas	650.00
Licuadaora	125.00
Batidora	142.00
Implementos de Cocina	200.00
Microondas	280.00
Despachador de Café	320.00
Despachador de Gaseosas	350.00
Despachador de aguas aromáticas	350.00
Mesas y Mueble de Utencillos	670.00
Sillas	120.00
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS	
Computador e Impresora	1,090.00
Motos	1,800.00
Teléfonos con Fax	410.00
Mostrador de Ventas y 9 Sillas	1,320.00
SUBTOTAL	9,927.00

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: OBSERVACION DIRECTA

TABLA 23.
REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS DIFERIDOS

ACTIVOS DIFERIDOS	USD
Gastos Preoperativos	11.268,60
Gastos de constitución Legales	2.500,00
Intereses Preoperativos	900,00
Imprevistos (5% de activos diferidos)	733,43
SUBTOTAL	15.402,03

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: OBSERVACION DIRECTA

TABLA 24.
CAPITAL DE TRABAJO

Factor Caja (ciclo de caja)	90
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	Usd
Materiales directos	9.088,22
Materiales indirectos	1.614,78
Suministros y servicios	0,00
Mano de obra directa	6.000,00
Mano de obra indirecta	0,00
Mantenimiento y seguros (activos fijos operativos)	318,42
Otros costos indirectos	600,00
SUBTOTAL	17.621,42
Requerimiento diario	48,95
Requerimiento ciclo de caja	4.405,35
Inventario inicial	237,84
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	4.643,20
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	
Gastos administrativos que representan desembolso	22.537,20
Gastos de ventas que representan desembolso	6.000,00
SUBTOTAL	28.537,20
Requerimiento diario	79,27
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	7.134,30
CAPITAL DE TRABAJO	11.777,50

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: CONDICIONES FRANQUICIAS

TABLA 25.
REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

Cargos	Salario/mensual USD	No. Personas	Costo total USD anual
CHEF – COCINA	300,00	1	3.600,00
ASISTENTE DE ALIMENTOS	200,00	1	2.400,00
GERENTE	500,00	1	6.000,00
SERVICIO AL CLIENTE - CONTADORA	300,00	1	3.600,00
REPARTIDORES	200,00	1	2.400,00

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: OBSERVACION DIRECTA

TABLA 26.
DEPRECIACIÓN MANTENIMIENTO Y SEGUROS

ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	VIDA UTIL	MANTENIM.	SEGURO
	AÑO	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Refrigerador	5	5.00%	1.00%
Cocina 4 Hornillas	5	5.00%	1.00%
Licuadaora	3	5.00%	1.00%
Batidora	3	5.00%	1.00%
Implementos de Cocina	3	5.00%	1.00%
Microondas	3	5.00%	1.00%
Despachador de Café	3	5.00%	1.00%
Despachador de Gaseosas	3	5.00%	1.00%
Despachador de aguas aromáticas	3	5.00%	1.00%
Mesas y Mueble de Utencillos	5	5.00%	1.00%
Sillas	5	5.00%	1.00%
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS			
Computador e Impresora	3	5.00%	1.00%
Motos	5	5.00%	1.00%
Teléfonos con Fax	3	5.00%	1.00%
Mostrador de Ventas y 9 Sillas	5	5.00%	1.00%

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

TABLA 27.

POLÍTICAS DE DEPRECIACIONES, MANTENIMIENTO Y SEGURO

ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	VIDA UTIL	MANTENIM.	SEGURO	NUEVAS	
				ADQUISICION/AMPLIACION	
	AÑO	PORCENTAJE	PORCENTAJE	AÑO	MONTO
Refrigerador	5	5.00%	1.00%	0	0.00
Cocina 4 Hornillas	5	5.00%	1.00%	0	0.00
Licuadaora	3	5.00%	1.00%	4	200.00
Batidora	3	5.00%	1.00%	4	200.00
Implementos de Cocina	3	5.00%	1.00%	4	300.00
Microondas	3	5.00%	1.00%	4	300.00
Despachador de Café	3	5.00%	1.00%	4	400.00
Despachador de Gaseosas	3	5.00%	1.00%	4	400.00
Despachador de aguas aromáticas	3	5.00%	1.00%	4	400.00
Mesas y Mueble de Utencillos	5	5.00%	1.00%	0	0.00
Sillas	5	5.00%	1.00%	0	0.00
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS					
Computador e Impresora	3	5.00%	1.00%	4	1,300.00
Motos	5	5.00%	1.00%	0	0.00
Teléfonos con Fax	3	5.00%	1.00%	4	300.00
Mostrador de Ventas y 9 Sillas	5	5.00%	1.00%	0	0.00

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

TABLA 28.

VALOR DE SALVAMENTO DE LOS ACTIVOS

ITEM	Valor	Vida útil total	Vida útil rest.	Valor salvam.
	USD	Años	Años	USD
ACTIVOS FIJOS				
Refrigerador	2,100.00	5	0	0.00
Cocina 4 Hornillas	650.00	5	0	0.00
Licuadaora	125.00	3	1	41.67
Batidora	142.00	3	1	47.33
Implementos de Cocina	200.00	3	1	66.67
Microondas	280.00	3	1	93.33
Despachador de Café	320.00	3	1	106.67
Despachador de Gaseosas	350.00	3	1	116.67
Despachador de aguas aromáticas	350.00	3	1	116.67
Mesas y Mueble de Utencillos	670.00	5	0	0.00
Sillas	120.00	5	0	0.00
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACION Y VENTAS				
Computador e Impresora	1,090.00	3	1	363.33
Motos	1,800.00	5	0	0.00
Teléfonos con Fax	410.00	3	1	136.67
Mostrador de Ventas y 9 Sillas	1,320.00	5	0	0.00
TOTAL VALOR DE RECUPERACIÓN				1,089.00

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

8.2. INVERSIONES

Los requerimientos de inversión para implementar la empresa son:

TABLA 29.
INVERSIÓN INICIAL

	PROYECTO - FASE PREOPERATIVA
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	
Refrigerador	2.100,00
Cocina 4 Hornillas	650,00
Licuadaora	125,00
Batidora	142,00
Implementos de Cocina	200,00
Microondas	280,00
Despachador de Café	320,00
Despachador de Gaseosas	350,00
Despachador de aguas aromáticas	350,00
Mesas y Mueble de Utencillos	670,00
Sillas	120,00
Computador e Impresora	1.090,00
Motos	1.800,00
Teléfonos con Fax	410,00
Mostrador de Ventas y 9 Sillas	1.320,00
SUBTOTAL	9.927,00
ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos Preoperativos	11.268,60
Gastos de constitución Legales	2.500,00
Intereses Preoperativos	900,00
Imprevistos (5% de activos diferidos)	733,43
SUBTOTAL	15.402,03
CAPITAL DE TRABAJO	
Capital de Trabajo Operativo	4.643,20
Capital de Trabajo Administración y Ventas	7.134,30
SUBTOTAL	11.777,50
INVERSION TOTAL	29.972,23
CAPITAL (AMORTIZACION) PREOPERACIONAL	1.138,02
POR FINANCIAR	31.110,25

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

8.3. FINANCIAMIENTO

La estructura de capital para establecer el financiamiento propuesta es de 15.000 dólares que se financia a través de un préstamo otorgado por el Banco del Pichincha a una tasa de 12% anual.

TABLA 30.
FINANCIAMIENTO

FINANCIAMIENTO PROPIO	16.110,25
Plan de Inversiones	14.972,23
Capital (Amortización) Preoperacional	1.138,02
FINANCIAMIENTO DE TERCEROS	
- Crédito de Instituciones Financieras 1	15.000,00
SUBTOTAL	15.000,00
TOTAL FINANCIAMIENTO	31.110,25

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

TABLA 31.
ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

Monto	15.000,00
Intereses del crédito de largo plazo (anual)	12,00%
Plazo	10
Período de gracia TOTAL	0
Período de gracia PARCIAL	0
Período de solicitud de crédito	Preoperacional

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

TABLA 32.
TABLA DE AMORTIZACIÓN

NUEVO CREDITO MEDIANO/LARGO PLAZO				
BANCO PICHINCHA				
CUOTA FIJA				
MONTO:		15.000,00		
PLAZO		10		
GRACIA TOTAL		0		
GRACIA PARCIAL		0		
INTERÉS NOMINAL		6,00%	ANUAL	12,00%
CUOTA		2.038,02		
PERIODO DE PAGO		Semestral		
PERIODO	PRINCIPAL	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA
1	15.000,00	900,00	1.138,02	2.038,02
2	13.861,98	831,72	1.206,30	2.038,02
3	12.655,68	759,34	1.278,68	2.038,02
4	11.377,00	682,62	1.355,40	2.038,02
5	10.021,60	601,30	1.436,72	2.038,02
6	8.584,88	515,09	1.522,93	2.038,02
7	7.061,95	423,72	1.614,30	2.038,02
8	5.447,65	326,86	1.711,16	2.038,02
9	3.736,49	224,19	1.813,83	2.038,02
10	1.922,66	115,36	1.922,66	2.038,02

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: CONDICIONES DE CRÉDITO

8.4. PRESUPUESTOS OPERATIVOS

8.4.1. GASTOS

TABLA 33.
COSTOS Y GASTOS

PERIODO:	2	3	4	5	6
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION					
Mano de obra directa	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Materiales directos	9.088,22	9.479,01	9.886,61	10.311,74	10.755,14
Subtotal	15.088,22	15.479,01	15.886,61	16.311,74	16.755,14
Materiales indirectos	1.614,78	1.684,21	1.756,63	1.832,17	1.910,95
Mantenimiento y seguros	318,42	318,42	450,42	450,42	450,42
GASTOS COMBUSTIBLE COCINA	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
GASTOS COMBUSTIBLE MOTO	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Depreciaciones	1.297,00	1.297,00	2.030,33	2.030,33	2.030,33
Amortizaciones	326,69	326,69	326,69	326,69	326,69
Subtotal	4.156,88	4.226,32	5.164,07	5.239,61	5.318,39
GASTOS DE ADMINISTRACION				0,00%	0,00%
Remuneraciones	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
SUMINISTROS DE OFICINA	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
SERVICIOS AGUA - ENERGIA ELECTRICA	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
GASTOS MANTENIMIENTO CC EL BOSQUE	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
GASTOS ARRIENDO ISLA	6.720,00	6.720,00	6.720,00	6.720,00	6.720,00
GASTOS ARRIENDO CENTRO DIST.	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Mantenimiento y seguros	277,20	277,20	373,20	293,20	293,20
Amortizaciones	2.753,72	2.753,72	2.753,72	2.753,72	2.753,72
Subtotal	25.290,92	25.290,92	25.386,92	25.306,92	25.306,92
GASTOS DE VENTAS				100,00%	100,00%
Remuneraciones	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Comisiones sobre ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS TELÉFONO	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
PUBLICIDAD	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
ASESORAMIENTO FRANQUICIA		1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00
Gastos que no representan desembolso:					
Depreciaciones	1.124,00	1.124,00	1.124,00	1.657,33	1.657,33
Subtotal	7.124,00	8.142,00	9.160,54	10.712,97	11.732,64
GASTOS FINANCIEROS	1.591,06	1.283,92	938,81	551,05	115,36
TOTAL	53.251,08	54.422,17	56.536,95	58.122,28	59.228,45

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO TÉCNICO

8.4.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Las ventas estimadas provienen de la proyección de la demanda insatisfecha del primer año que son 179 pedidos por día, con una tasa de crecimiento anual del 4.3% del PIB y manteniendo un precio constante de 1.25 dólar por unidad como producto de ventas, y como ingreso por ventas de franquicias se tendrá anualmente:

Primer año: 16.000 dólares	<i>Franquicia 1: C.C. El Recreo</i> 3.000 USD Fraquiciante 1
Segundo año:16.000 dólares	<i>Franquicia 2: C.C. Quicentro</i> 3.000 USD Fraquiciante 1 3.000 USD Fraquiciante 2
Tercer año: 16.000 dólares	<i>Franquicia 3: C.C. El Jardín</i> 3.000 USD Fraquiciante 1 3.000 USD Fraquiciante 2 3.000 USD Fraquiciante 3
Cuarto año: 16.000 dólares	<i>Franquicia 4: C.C. CCI</i> 3.000 USD Fraquiciante 1 3.000 USD Fraquiciante 2 3.000 USD Fraquiciante 3 3.000 USD Fraquiciante 4
Quinto año: 16.000 dólares	<i>Franquicia 5: C.C. SAN LUIS</i> 3.000 USD Fraquiciante 1 3.000 USD Fraquiciante 2 3.000 USD Fraquiciante 3 3.000 USD Fraquiciante 4 3.000 USD Fraquiciante 5

TABLA 34.
PRESUPUESTO DE VENTAS – DÓLARES

EM. CARNE	1	2	3	4	5
Total ventas	6.246,25	6.514,84	6.794,98	7.087,16	7.391,91
EM. POLLO					
Total ventas	7.807,50	8.143,22	8.493,38	8.858,60	9.239,52
EM. QUESO					
Total ventas	9.993,75	10.423,48	10.871,69	11.339,17	11.826,76
EM. MIXTAS					
Total ventas	5.621,25	5.862,96	6.115,07	6.378,02	6.652,27
EM. VERDE					
Total ventas	8.745,00	9.121,04	9.513,24	9.922,31	10.348,97
%VENTAS FRANQUICIA					
Total ventas	3.750,00	7.500,00	11.250,00	15.000,00	18.750,00
FRANQUICIA					
Total ventas	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
VENTAS TOTALES	62.163,75	67.565,54	73.038,36	78.585,26	84.209,43

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO

8.5. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

8.5.1. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El estado de resultados sirve para calcular la utilidad o pérdida netas que genera un proyecto durante su periodo operativo.⁷ Para los próximos cinco años se estiman los siguientes ingresos y egresos:

TABLA 35.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO

	1		2		3		4		5	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Ventas Netas	62.163,75	100,00	67.565,54	100,00	73.038,36	100,00	78.585,26	100,00	84.209,43	100,00
Costo de Ventas	17.863,68	28,74	19.585,29	28,99	20.929,06	28,65	21.428,08	27,27	21.948,55	26,06
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	44.300,07	71,26	47.980,25	71,01	52.109,30	71,35	57.157,18	72,73	62.260,88	73,94
Gastos de ventas	7.124,00	11,46	8.142,00	12,05	9.160,54	12,54	10.712,97	13,63	11.732,64	13,93
Gastos de administración	25.290,92	40,68	25.290,92	37,43	25.386,92	34,76	25.306,92	32,20	25.306,92	30,05
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	11.885,15	19,12	14.547,33	21,53	17.561,84	24,04	21.137,29	26,90	25.221,32	29,95
Gastos financieros	1.591,06	2,56	1.283,92	1,90	938,81	1,29	551,05	0,70	115,36	0,14
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	10.294,09	16,56	13.263,42	19,63	16.623,03	22,76	20.586,24	26,20	25.105,96	29,81
Participación utilidades	1.544,11	2,48	1.989,51	2,94	2.493,45	3,41	3.087,94	3,93	3.765,89	4,47
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	8.749,97	14,08	11.273,90	16,69	14.129,57	19,35	17.498,31	22,27	21.340,07	25,34
Impuesto a la renta	2.187,49	3,52	2.818,48	4,17	3.532,39	4,84	4.374,58	5,57	5.335,02	6,34
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	6.562,48	10,56	8.455,43	12,51	10.597,18	14,51	13.123,73	16,70	16.005,05	19,01

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLAS 33,34

⁷ GALLARDO JUAN. Formulación y Evaluación de Proyectos. 1988. pág. 49.

TABLA 36.
RENTABILIDAD ESTIMADA SOBRE:

	1	2	3	4	5
Ventas Netas	10,56%	12,51%	14,51%	16,70%	19,01%
Utilidad Neta/Activos (ROA)	17,69%	19,28%	20,17%	20,63%	20,17%
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	30,47%	28,19%	26,11%	24,43%	22,96%
Porcentaje de reparto de utilidades	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidades repartidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reserva legal	656,25	845,54	1.059,72	1.312,37	1.600,50

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLA 35

8.5.2. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Nos permite calcular la disponibilidad real de caja, de acuerdo a las salidas y entradas de efectivo realizadas durante cada año y evaluadas en los cinco años de análisis del negocio.

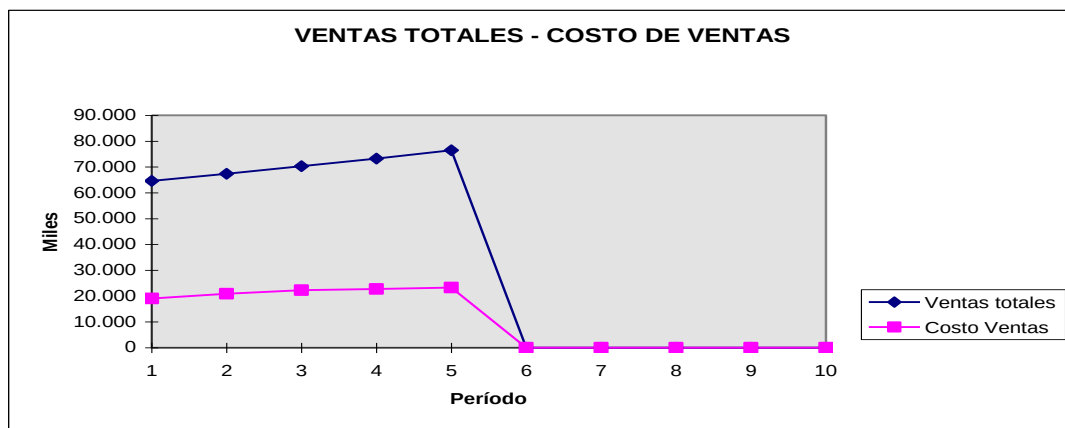
TABLA 37.
FLUJO DE EFECTIVO

	PREOP	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas Empanadas	0,00	42.163,75	47.565,54	53.038,36	58.585,26	64.209,43
Ventas Franquicias		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Parcial	0,00	62.163,75	67.565,54	73.038,36	78.585,26	84.209,43
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	227,93	10.276,75	11.154,70	11.634,35	12.134,63	12.375,07
Mano de obra directa e imprevistos		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Gastos de ventas		6.000,00	7.018,00	8.036,54	9.055,64	10.075,31
Gastos de administración		22.537,20	22.537,20	22.633,20	22.553,20	22.553,20
Costos de fabricación		918,42	918,42	1.050,42	1.050,42	1.050,42
Parcial	227,93	45.732,37	47.628,32	49.354,51	50.793,88	52.054,00
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-227,93	16.431,38	19.937,22	23.683,85	27.791,38	32.155,43
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos Instituciones Financieras 1	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	14.972,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Parcial	29.972,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses (-)		1.591,06	1.283,92	938,81	551,05	115,36
Pago de principal (capital) de los pasivos(-)	1.138,02	2.484,98	2.792,12	3.137,23	3.524,99	1.922,66
Pago participación de trabajadores(-)		0,00	1.544,11	1.989,51	2.493,45	3.087,94
Pago de impuesto a la renta (-)	0,00	0,00	2.187,49	2.818,48	3.532,39	4.374,58
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Parcial	26.467,05	4.076,04	7.807,64	12.684,03	13.368,89	9.500,53
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	3.505,18	-4.076,04	-7.807,64	-12.684,03	-13.368,89	-9.500,53
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	3.277,24	12.355,34	12.129,58	10.999,82	14.422,49	22.654,89
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	3.277,24	15.632,59	27.762,17	38.761,99	53.184,48
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	3.277,24	15.632,59	27.762,17	38.761,99	53.184,48	75.839,38
REQUERIMIENTOS DE CAJA		3.811,03	3.969,03	4.112,88	4.232,82	4.337,83

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

GRÁFICO 6.
VENTAS Y COSTO DE VENTAS



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLA 33

3.1.1. BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL

Balance General es un estado contable que muestra las estimaciones de activos, pasivos y patrimonios que tendrá la organización en los períodos de análisis financiero.

TABLA 38.
BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL - ACTIVOS

ACTIVOS	INICIAL	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	3.277,24	15.632,59	27.762,17	38.761,99	53.184,48	75.839,38
Productos terminados	0,00	1.381,42	1.501,46	1.623,07	1.746,34	1.871,32
Materias primas	201,96	210,64	219,70	229,15	239,00	0,00
Materiales indirectos	35,88	37,43	39,04	40,71	42,47	0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	3.515,09	17.262,08	29.522,36	40.654,93	55.212,29	77.710,70
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Total activos fijos	9.927,00	9.927,00	9.927,00	13.727,00	13.727,00	13.727,00
(-) depreciaciones		2.421,00	4.842,00	7.996,33	8.417,00	12.104,67
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	9.927,00	7.506,00	5.085,00	5.730,67	5.310,00	1.622,33
ACTIVO DIFERIDO	15.402,03	15.402,03	15.402,03	15.402,03	15.402,03	15.402,03
Amortización acumulada		3.080,41	6.160,81	9.241,22	12.321,62	15.402,03
TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO	15.402,03	12.321,62	9.241,22	6.160,81	3.080,41	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	28.844,12	37.089,70	43.848,58	52.546,41	63.602,70	79.333,03

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLA 37

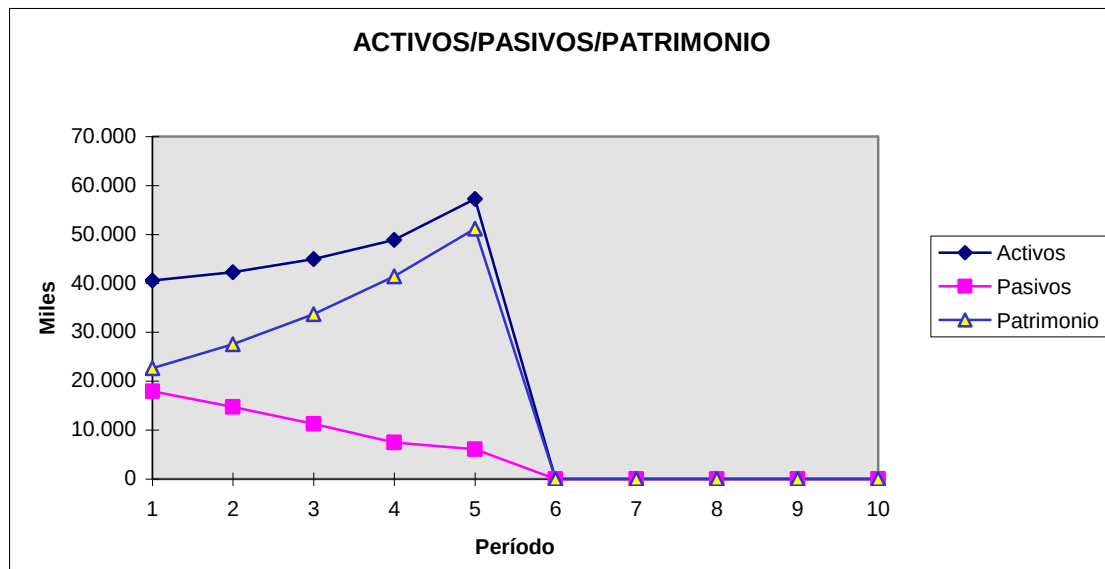
TABLA 39.
BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL – PASIVOS Y PATRIMONIO

PASIVO CORRIENTE		1	2	3	4	5
Porción corriente deuda largo plazo	0,00	2.792,12	3.137,23	3.524,99	1.922,66	0,00
Cuentas y documentos por pagar proveedores	9,91	446,38	465,58	485,60	506,48	516,03
Gastos acumulados por pagar	0,00	3.731,61	4.807,99	6.025,85	7.462,51	9.100,91
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	9,91	6.970,11	8.410,80	10.036,44	9.891,65	9.616,94
PASIVO LARGO PLAZO	13.861,98	8.584,88	5.447,65	1.922,66	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS	13.871,89	15.554,99	13.858,45	11.959,10	9.891,65	9.616,94
PATRIMONIO						
Capital social pagado	14.972,23	14.972,23	14.972,23	14.972,23	14.972,23	14.972,23
Reserva legal	0,00	0,00	656,25	1.501,79	2.561,51	3.873,88
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	5.906,23	13.516,12	23.053,58	34.864,94
Utilidad (pérdida) neta	0,00	6.562,48	8.455,43	10.597,18	13.123,73	16.005,05
TOTAL PATRIMONIO	14.972,23	21.534,71	29.990,14	40.587,31	53.711,04	69.716,09
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	28.844,12	37.089,70	43.848,58	52.546,41	63.602,70	79.333,03

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLAS 32,33,37

GRÁFICO 7.
ACTIVO – PASIVOS Y PATRIMONIO



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLA 38

4. EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de equilibrio es el nivel de ventas mínimo que debe poseer la empresa para no ganar ni perder. Para la Empresa Las Típicas se estima los siguientes niveles de equilibrio durante los cinco años de vida útil del proyecto:

TABLA 40.
PUNTO DE EQUILIBRIO

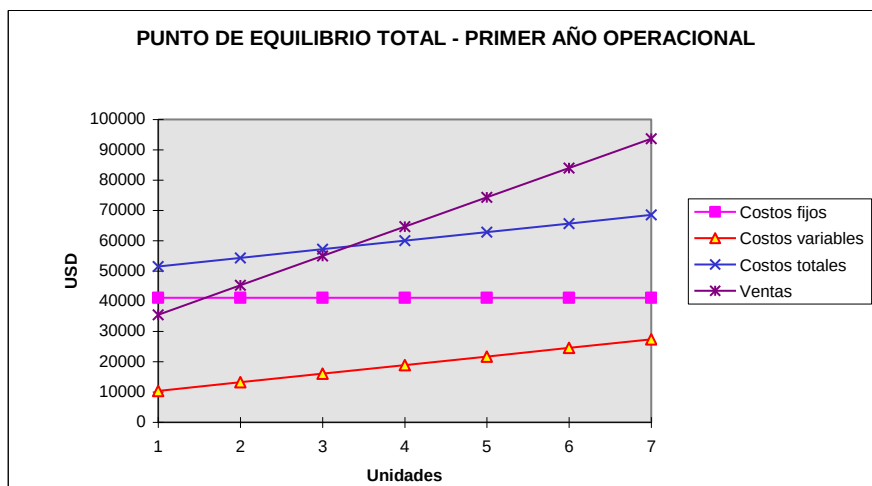
	1	2	3	4	5
COSTOS Y GASTOS	Fijo				
Mantenimiento y seguros	318,4	318,4	450,4	450,4	450,4
Depreciaciones	2.421,0	2.421,0	3.154,3	3.687,7	3.687,7
Amortizaciones	3.080,4	3.080,4	3.080,4	3.080,4	3.080,4
Gastos administrativos	22.537,2	22.537,2	22.633,2	22.553,2	22.553,2
Gastos de ventas	6.000,0	7.018,0	8.036,5	9.055,6	10.075,3
Gastos financieros	1.591,1	1.283,9	938,8	551,0	115,4
TOTAL	35.948,1	36.658,9	38.293,7	39.378,4	39.962,4
	Variable				
Materiales directos	9.088,2	9.479,0	9.886,6	10.311,7	10.755,1
Mano de obra directa	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0
Materiales indirectos	1.614,8	1.684,2	1.756,6	1.832,2	1.910,9
Costos indirectos	600,0	600,0	600,0	600,0	600,0
TOTAL	17.303,0	17.763,2	18.243,2	18.743,9	19.266,1
VENTAS	62.163,8	67.565,5	73.038,4	78.585,3	84.209,4
PUNTO DE EQUILIBRIO	80,13%	73,61%	69,89%	65,80%	61,53%

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLA 33

Se observa que durante el primer año de ejecución del proyecto se tienen que vender el 80.13% de los presupuestado para no ganar ni perder, y el punto de equilibrio va disminuyendo conforme transcurren los años de puesta en marcha del proyecto ya que para el quinto año se tiene que vender un 61.53% de las ventas estimadas para alcanza el equilibrio, es decir una utilidad de cero.

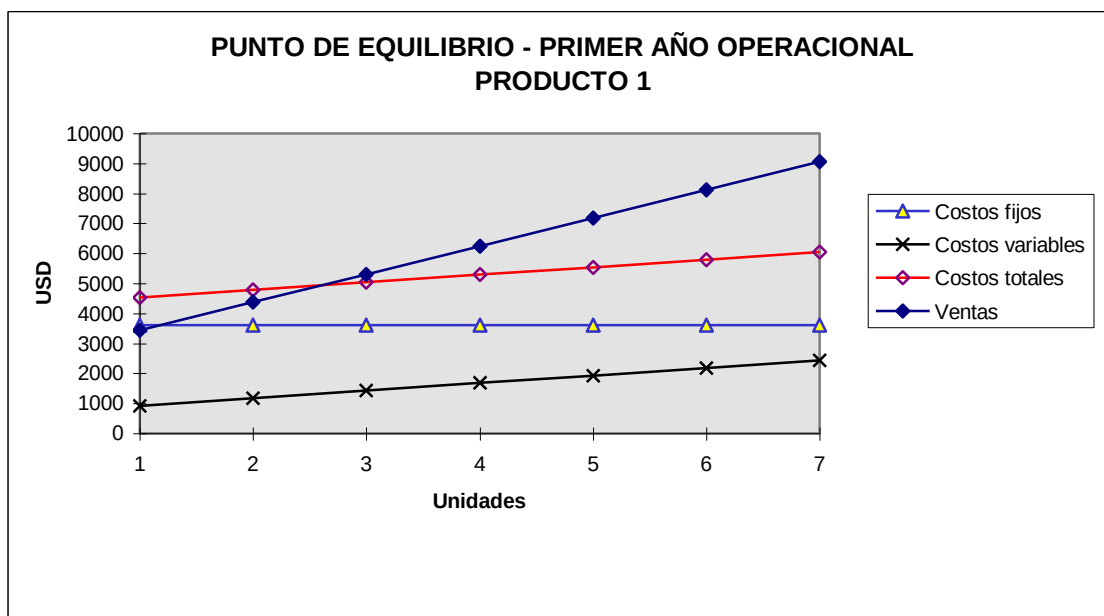
GRÁFICO 8.
PUNTO DE EQUILIBRIO - TOTAL



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLA 40

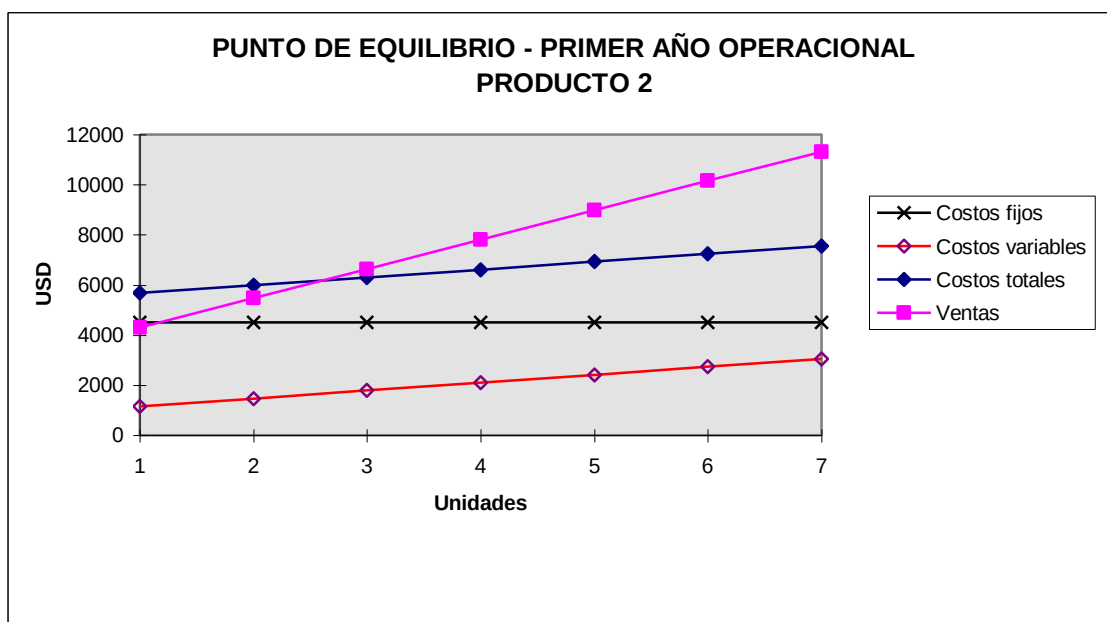
GRÁFICO 9
PUNTO DE EQUILIBRIO - EMPANADAS DE CARNE



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLA 34,40

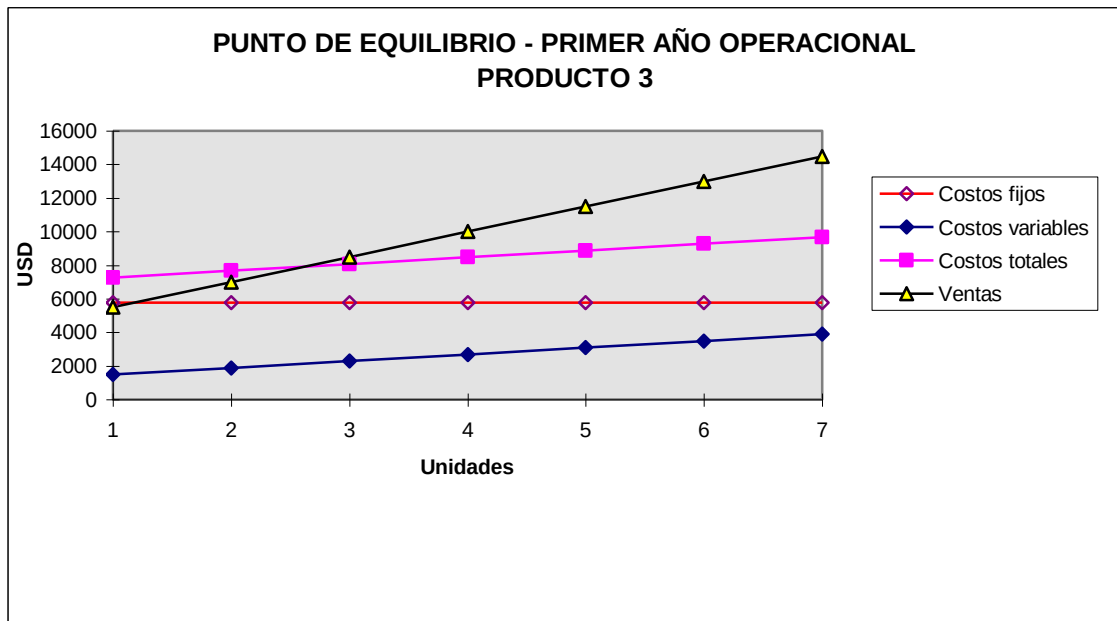
GRÁFICO 10
PUNTO DE EQUILIBRIO - EMPANADAS POLLO



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLA 34,40

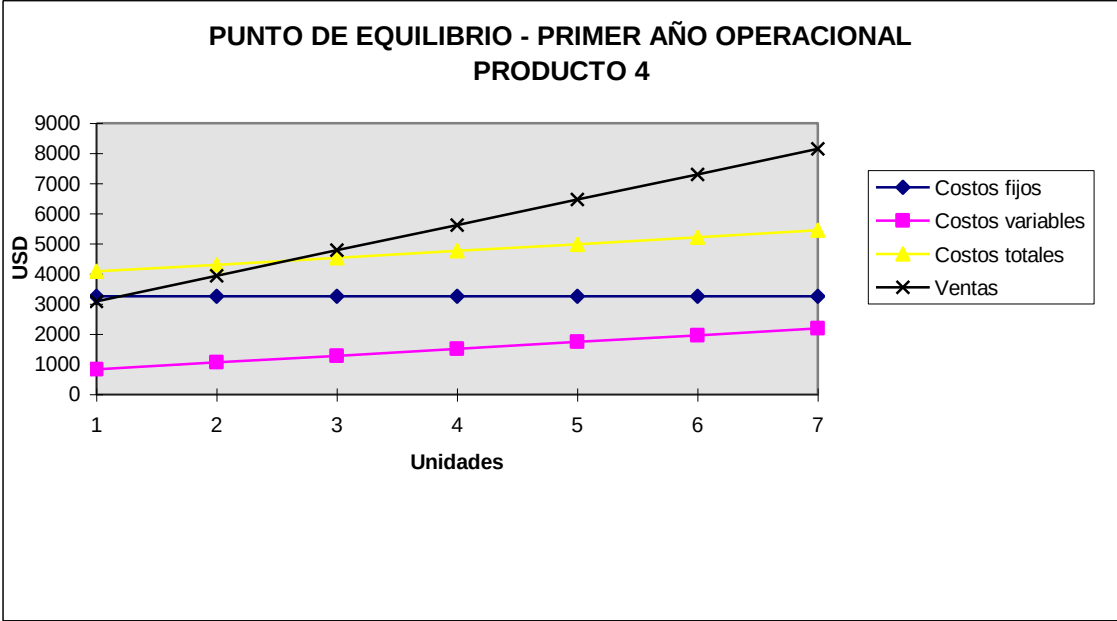
GRÁFICO 11
PUNTO DE EQUILIBRIO - EMPANADAS QUESO



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

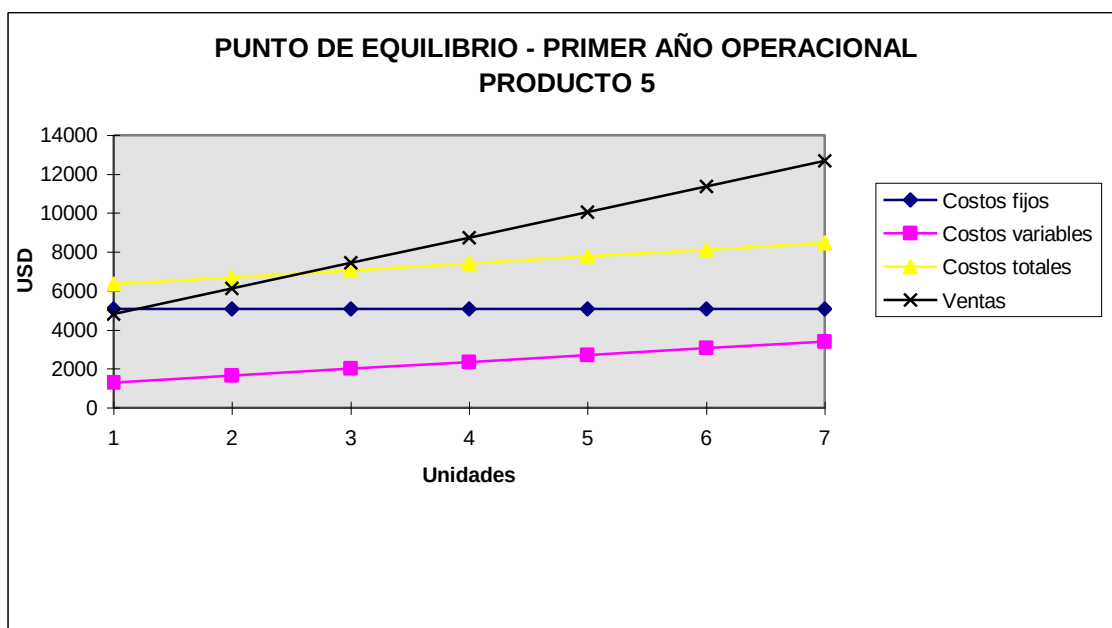
FUENTE: TABLA 34,40

GRÁFICO 12
PUNTO DE EQUILIBRIO - EMPANADAS MIXTAS



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS
FUENTE: tabla 34,40

GRÁFICO 13
PUNTO DE EQUILIBRIO - EMPANADAS DE VERDE



ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLA 34,40

4.2. ÍNDICES FINANCIEROS

Son instrumentos que se utilizan para evaluar resultados de las operaciones de la institución y analizarlos para llegar a conclusiones válidas de toma de decisiones. Para el análisis financiero de la empresa se aplicarán los siguientes índices:

- Composición de Activos
- Apalancamiento
- Composición de gastos Liquidez
- Rentabilidad
- Rotaciones

TABLA 41.

ÍNDICES FINANCIEROS – COMPOSICIÓN - APALANCAMIENTO

<i>Período</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>Promedio</i>
Composición de activos				
Activo corriente/activos totales	46,5%	67,3%	77,4%	63,7%
Activo fijo/activos totales	20,2%	11,6%	10,9%	14,2%
Activo diferido/activos totales	33,2%	21,1%	11,7%	22,0%
Otros activos/activos totales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Apalancamiento				
Pasivos totales/activos totales	41,9%	31,6%	22,8%	32,1%
Pasivos corrientes/activos totales	18,8%	19,2%	19,1%	19,0%
Patrimonio/activos totales	58,1%	68,4%	77,2%	67,9%
Composición de costos y gastos				
Costos directos/costos y gastos totales	28,3%	28,4%	28,1%	28,3%
Costo de ventas/costos y gastos totales	33,5%	36,0%	37,0%	35,5%
Costo materia prima/costos y gastos totales	17,1%	17,4%	17,5%	17,3%
Costo materiales indirectos/costos y gastos totales	3,0%	3,1%	3,1%	3,1%
Costo mano obra directa/costos y gastos totales	11,3%	11,0%	10,6%	11,0%
Gastos personal administ./costos y gastos totales	18,0%	17,6%	17,0%	17,5%
Gastos personal ventas/costos y gastos totales	4,5%	4,4%	4,2%	4,4%
Total remuneraciones/costos y gastos totales	33,8%	33,1%	31,8%	32,9%

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLAS 33,38,39

TABLA 42.
ÍNDICES FINANCIEROS - LIQUIDEZ

Liquidez	USD			
<i>Período</i>	1	2	3	Promedio
Flujo operacional	16.431,4	19.937,2	23.683,9	20.017,5
Flujo no operacional	(4.076,0)	(7.807,6)	(12.684,0)	(8.189,2)
Flujo neto generado	12.355,3	12.129,6	10.999,8	11.828,2
Saldo final de caja	15.632,6	27.762,2	38.762,0	27.385,6
Requerimientos de recursos frescos	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	10.292,0	21.111,6	30.618,5	20.674,0
Indice de liquidez (prueba ácida)	2,5	3,5	4,1	3,3
Indice de solvencia	2,2	3,3	3,9	3,1

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: TABLA 37

Razón de rapidez o prueba del ácido: Es una medida de la capacidad de la firma para cancelar sus obligaciones a corto plazo en el supuesto de que no pueda liquidar sus inventarios. Se calcula aplicando la siguiente fórmula

$$\text{PRUEBA DEL ACIDO} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

TABLA 43.
ÍNDICES FINANCIEROS – RENTABILIDAD – ROTACIONES

	1	2	3	PROMEDIO
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	30,47%	28,19%	26,11%	28,26%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	17,69%	19,28%	20,17%	19,05%
Utilidad neta/ventas	10,56%	12,51%	14,51%	12,53%
Punto de equilibrio	80,13%	73,61%	69,89%	74,54%
Cobertura de intereses	7,5	11,3	18,7	12,5
Rotaciones				
Rotación cuentas por cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotación de inventarios	11,5	6,6	6,4	8,1

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

Rotación de inventarios (RI): Es una medida del promedio de los inventarios en relación con la demanda. Es el número de veces que se ha vendido el inventario. Una baja rotación de inventarios puede deberse a bajas en las ventas, o puede significar que hay fondos excesivos invertidos en inventarios, o puede ser también una combinación de ambos casos. Una alta rotación de inventarios significaría un eficiente uso de los inventarios que genera buenas ventas. Sin embargo una excesiva rotación de inventarios pudiera significar ventas perdidas por la falta de inventarios. Se calcula mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$RI = \text{COSTO DE VENTAS} / \text{INVENTARIO PROMEDIO}$$

En el proyecto se observan índices favorables en todo aspecto, liquidez superior a 1, rentabilidad mayor al costo de oportunidad, apalancamiento que va disminuyendo al reducir la deuda bancaria.

4.3. COSTO DE OPORTUNIDAD

El costo de oportunidad es la tasa porcentual que se deja de percibir por realizar otra actividad o negocio diferente a la que ofrece el mercado en otras actividades.

Para determinar el costo de oportunidad de la empresa ensambladora se establece una tasa libre de riesgo del 10% y una tasa referencial del BCE del 8%, a un financiamiento bancario del 12% efectivo anual, lo que implica un costo real de oportunidad del 15.41%.

TABLA 44.
COSTO DE OPORTUNIDAD

Costo del patrimonio				
Prima por riesgo pertinente asignada a la empresa				10,00%
Tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador				8,00%
Tasa pasiva efectiva del Banco Central del Ecuador				8,24%
Tasa nominal del costo del patrimonio				19,07%
				Costo
				Costo
	Saldo inicial	% particip.	Costo nominal	Ponderado
Pasivos	13.871,9	48,09%	11,47%	5,52%
Patrimonio	14.972,2	51,91%	19,07%	9,90%
Activos	28.844,1			
Costo promedio ponderado proyectado del capital =====>				15,41%

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

4.4. VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primer período de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero.⁸

El valor actual neto del proyecto se calcula a un costo de oportunidad de 15.41%, y en este caso es mayor que cero por lo que es favorable para la ejecución del proyecto, su valor es de 24.158,51 dólares.

$$\text{VAN} = - \text{Inversión} + (\text{Flujo año 1}) / ((1+i)^1) + (\text{Flujo año 2}) / ((1+i)^2) + (\text{Flujo año 3}) / ((1+i)^3) + (\text{Flujo año 4}) / ((1+i)^4) + (\text{Flujo año 5}) / ((1+i)^5)$$

FLUJO DE FONDOS	INVERSIÓN	1	2	3	4	5
Flujo Neto	- 31,110.25	16,431.38	16,205.62	15,075.86	18,498.53	30,425.11
TMAR	15.41%					
VAN	\$26,330.76					

⁸ NASSIR SAPAG CHAIN. "Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa". Pág. 228. Copia.

4.5. TASA INTERNA DE RETORNO

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento por la que el valor actual neto es igual a cero. Se pueden calcular dos tasas de retorno:

$$VAN = 0$$

$$0 = - \text{Inversión} + (\text{Flujo año 1}) / ((1+\text{TIR})^1) + (\text{Flujo año 2}) / ((1+\text{TIR})^2) + (\text{Flujo año 3}) / ((1+\text{TIR})^3) + (\text{Flujo año 4}) / ((1+\text{TIR})^4) + (\text{Flujo año 5}) / ((1+\text{TIR})^5)$$

TABLA 45.
TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA

FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5
Aporte de los accionistas	-14.972,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto generado + dividendos repartidos	0,00	12.355,34	12.129,58	10.999,82	14.422,49	22.654,89
Valor de recuperación:						
Inversión fija		0,00	0,00	0,00	0,00	1.089,00
Capital de trabajo		0,00	0,00	0,00	0,00	4.643,20
Flujo Neto (precios constantes)	-14.972,23	12.355,34	12.129,58	10.999,82	14.422,49	28.387,09
Flujo de caja acumulativo	-14.972,23	-2.616,89	9.512,69	20.512,52	34.935,01	63.322,10
TIRI precios constantes:	82,22%					

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

La Tasa Interna de Retorno para el Inversionista es de 82.22%, superior al costo de oportunidad de 15.41% que refleja un factor favorable para la ejecución del proyecto.

TABLA 46.
TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA

FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5
Inversión fija	-9.927,00	0,00	0,00	-3.800,00	-3.267,00	0,00
Inversión diferida	-15.402,03					
Capital de operación	-11.777,50					
Participación de trabajadores		0,00	-1.544,11	-1.989,51	-2.493,45	-3.087,94
Impuesto a la renta		0,00	-2.187,49	-2.818,48	-3.532,39	-4.374,58
Flujo operacional (ingresos - egresos)	-227,93	16.431,38	19.937,22	23.683,85	27.791,38	32.155,43
Valor de recuperación:						
Inversión fija		0,00	0,00	0,00	0,00	1.089,00
Capital de trabajo		0,00	0,00	0,00	0,00	4.643,20
Flujo Neto (precios constantes)	-37.334,46	16.431,38	16.205,62	15.075,86	18.498,53	30.425,11
Flujo de caja acumulativo	-37.334,46	-20.903,08	-4.697,46	10.378,40	28.876,93	59.302,04
TIRF precios constantes:	38,00%					

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

La tasa interna de retorno financiera de 38% superior al costo de oportunidad de 15.41%, lo que implica un resultado financiero para la implantación del negocio.

4.6. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El Período de Recuperación de la inversión tiene por objeto medir en cuanto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado.⁹

Según este indicador se recupera la inversión en 1 año y 11 meses de vida del proyecto.

FLUJO DE FONDOS	INVERSIÓN	1	2	3	4	5
Flujo Neto	- 31,110.25	16,431.38	16,205.62	15,075.86	18,498.53	30,425.11
SUMA		16,431.38	32,637.00			
EXCEDENTE			1,526.75			

EXCEDENTE 1.13 MESES
TIEMPO 1 AÑO
MESES 10.87 MESES
PR 1 AÑO 11 MESES

4.7. RELACIÓN BENEFICIO COSTO

La relación Beneficio-Costo indica la rentabilidad promedio que genera el proyecto por cada dólar que se invierte en la ejecución y funcionamiento del mismo.¹⁰

$$B / C = \Sigma \text{ Flujo de Fondos} / \text{Inversión}$$

$$B / C = 1.65$$

Significa por cada dólar invertido en el proyecto se recupera adicionalmente 0.65 dólares, que también es un resultado favorable que demuestra la atractividad del proyecto.

⁹ NASSIR SAPAG CHAIN. "Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa". Pág. 230. Copia.

¹⁰ GALLARDO CERVANTES JUAN. "Evaluación de Proyectos". Pág. 57. Resumen

De acuerdo a la evaluación financiera realizada se puede concluir:

TABLA 47.
EVALUACIÓN FINANCIERA

Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	38,00%	FAVORABLE
Tasa interna de retorno del inversionista (TIRI)	82,22%	FAVORABLE
Valor actual neto (VAN)	24.158,51	FAVORABLE
Período de recuperación (nominal)	2,31	FAVORABLE

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

TABLA 48.
DECISIÓN FINANCIERA

Valor Actual Neto	El VAN es positivo, ACEPTAR
Tasa Interna de Retorno	La TIRF es superior a la Tasa de Descuento, ACEPTAR
Flujo Operacional	El proyecto no tiene flujo operacional negativo en ningún período, ACEPTAR
Saldo final de caja	No existe déficit en el saldo final de caja, el proyecto no tendrá dificultades operacionales
Capital de trabajo inicial	El capital de trabajo preoperacional es positivo, el proyecto puede iniciar operaciones
Índice de Capital de Trabajo	Durante el proyecto el índice de Capital de Trabajo es siempre positivo
Apalancamiento inicial	El nivel de endeudamiento es adecuado
Coeficiente Beneficio/Costo	El Coeficiente Beneficio/Costo es superior a UNO, ACEPTAR
Utilidad Neta	El proyecto presenta Utilidad Neta positiva, no tiene déficit en Flujo de Caja, ACEPTAR
Capacidad Utilizada	La Capacidad Utilizada es coherente con la Capacidad Instalada definida
Patrimonio	En todos los períodos el Patrimonio es Positivo; ACEPTAR
Patrimonio vs. Activo Diferido	Si el proyecto castiga el Activo Diferido, el Patrimonio sigue siendo positivo; ACEPTAR
Total Créditos/Inversión	El total de Créditos que financian el proyecto es inferior a la Inversión Inicial

ELABORADO POR: AUTORA DE TESIS

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En los últimos cinco años el sistema de franquicias del Ecuador ha experimentado un crecimiento promedio del 30%, una cifra bien posicionada en este negocio, por lo que las franquicias han entrado en una línea de crecimiento, con franquicias de todos los países del mundo y dentro de todas las actividades existentes
- El 74.92% de las personas que visitan frecuentemente el Centro Comercial, si consumen algún tipo de comida rápida, y el 25.08% no lo hacen. Un 86.43% de la muestra que consumen comida rápida afirman que ellos y sus acompañantes adquieren lo mismo para comer durante su permanencia en el centro comercial.
- La demanda insatisfecha anual de pedidos es de 64.591 unidades, lo que implica un requerimiento de 179 unidades por día en promedio.
- La demanda es uno de los factores más importantes para condicionar el tamaño de un proyecto. Para este análisis de tamaño óptimo se considera a la demanda insatisfecha para definir la cantidad de stock y ventas diarias de empanadas, que representan 179 empanadas requeridas, pero para mantener un margen de crecimiento se incrementará un 20% de capacidad adicional, por lo tanto la capacidad instalada será de 215 unidades por día.
- De la evaluación financiera realizada se puede concluir que el proyecto es factible de ejecución, pues se han obtenido los siguientes valores:
 - TMAR: 38%
 - VAN: 24.158,51
 - PERIODO DE RECUPERACION: 2,31

RECOMENDACIONES

- Evaluar continuamente la industria de Franquicias y Subfranquicias existente en el Ecuador y especialmente en la ciudad de Quito, para determinar la evolución financiera y de mercado que presentan, y decidir implantaciones de nuevos negocios.
- Determinar un plan de instrumentación del proyecto analizado. Con la finalidad de dar a conocer al propuesta a posibles inversionistas y ejecutar el proyecto.
- Desarrollar un plan de marketing complementario al proyecto, para captar y mantener los clientes potenciales, aprovechando la información proveniente del estudio de mercado de esta investigación.
- Actualizar permanentemente los presupuestos financieras de acuerdo al comportamiento de las variables macro económicas, ya que las políticas gubernamentales actuales tienen nuevas tendencias como son la baja de las tasas de interés, la reducción de impuestos y otros efectos fiscales que cambian los escenarios financieros empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA TEXTUAL

- ABELL, D.F. - HAMOND, J. S. "Planeacion Estratégica de mercado. Problemas y enfoques analíticos". Editorial Continental. México D.F. 1999.
- ALVAREZ DE ALBA, Alfonso Aguilar. "Elementos de Mercadotecnia". Compañía Editorial Continental S.A. Sexta impresión. México D.F. 1996.
- ANSOFF, H.I. - DECLERCK, R.L. - HAYES R.L. "El planeamiento estratégico. Nueva tendencia en la Administración". Editorial Trillas S.A. de C.V. 1993.
- CRAVENS RAVENS, David W. "Planeación en Mercadotecnia para el Gerente de Ventas". Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. Segunda impresión. México D.F. 1996.
- EKOS ECONOMIA Revista. "Macrotendencias". Varios ejemplares 2002. Ecuador.
- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO. Prefacio de José Luis Borges.
- KOONTZ - O'DONNELL. "Administración". Editorial McGraw-Hill. 2004.
- KOTLER, Philip. "Mercadotecnia". Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. 2002.
- LAMBIN, Jean - Jackes. "Marketing Estratégico". Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.A. España. 2005.
- NOGUEIRA COBRA, Marcos Henrique. "Marketing de Servicios. Conceptos y Estrategias". Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1998.
- PORTER, Michael E. "Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia". Editorial Continental. 2004.

- PRIDE. W. M. - FERRELL, O. C. "Marketing. Decisiones y conceptos básicos". Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. Segunda edición. México D.F. 1995.
- STEINER, George A. "Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber". Editorial Continental S.A. de C.V. 2000.
- BARRENO LUÍS, Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de Inversión Privada y Pública. Cedempresarial Consultores. Ecuador, septiembre de 2003.
- SAENZ RODRIGO, Apuntes de Evaluación Financiera de Proyectos. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador, Febrero 1995.

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

- www.cfn.fin.ec
- www.inec.gov.ec
- www.gesteopilis.com.ec
- www.eluniverso.com.ec
- www.bce.fin.ec
- www.soloempanadas.com.arg
- www.diariohoy.com.ec
- www.soloempanadas.com.mx

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA

Objetivo

Determinar la preferencia de consumos de comida rápida en el centro comercial, para evaluar la implantación de un nuevo servicio de alimentos.

Instructivo

Llene con absoluta sinceridad el siguiente cuestionario, seleccionando una sola alternativa en cada pregunta.

1. DATOS GENERALES

Género. ☐ Masculino ☐ Femenino
Ocupación: ☐ Profesional ☐ Quehaceres Domésticos
 ☐ Empleado Público ☐ Empleado Privado
 ☐ Empresario ☐ Otro
Edad: años

2. CUESTIONARIO

a. UD. visita frecuentemente este Centro Comercial?

☐ SI (Continué) ☐ NO (Gracias)

b. Con qué frecuencia viene a este Centro Comercial?

☐ Mensualmente
☐ Quincenalmente
☐ Semanalmente
☐ Diariamente

☐ Otra

c. Cuál es la razón de su visita?

- ☐ Compras
- ☐ Paseo
- ☐ Diversión
- ☐ Trabajo
- ☐ Alimentación
- ☐ Otra

d. Consume comida cuando viene al Centro Comercial?

☐ SI (Continué) ☐ NO (Pase a j)

e. Qué tipo de comida consume?

- ☐ Pollo
- ☐ Hamburguesas
- ☐ Tacos
- ☐ Pizzas
- ☐ Quesadillas
- ☐ Café
- ☐ Helados
- ☐ Canguil
- ☐ Algodón de Azúcar
- ☐ Otros

f. En qué lugar adquiere la comida?

- ☐ KFC
- ☐ La Tablita del Tártaro
- ☐ Mayflower
- ☐ Texas chicken
- ☐ Taco Bell
- ☐ La Casita del Chocolate
- ☐ Pop Corn
- ☐ American Delli
- ☐ Pizza Hut
- ☐ Otros

g.Cuál es la principal razón por la que adquiere en ese lugar?

- ☐ Rapidez
- ☐ Calidad de alimentos
- ☐ Precios
- ☐ Alimento Preferido
- ☐ Ambiente
- ☐ Promociones
- ☐ Otro

h. Cuántas personas vienen frecuentemente con usted (INCLUÍDO)?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ OTRO ____

i. UD. y sus acompañantes consumen la misma comida en el Centro Comercial?

- ☐ SI ☐ NO

j. Le gustan a UD. las empanadas?

☐ SI (Continué) ☐ NO (Gracias)

k. Que tipo de empanadas le gustan?

- ☐ De Queso
- ☐ De Pollo
- ☐ De Carne
- ☐ Mixtas
- ☐ Empanadas de Verde
- ☐ Empanadas de Morocho
- ☐ Otra

l. Adquiriría empanadas dentro del Centro Comercial?

☐ SI (Continué) ☐ NO (Gracias)

m. Por qué razón preferiría empanadas en vez de otro tipo de comida rápida?

- ☐ Sabor
- ☐ Variedad de Alimento
- ☐ Precio
- ☐ Rapidez
- ☐ Servicio
- ☐ Otra

n. Le gustaría adquirir algún tipo de comida nacional?

☐ SI (Continué) ☐ NO (Gracias)

o. Señale que producto en especial adquiriría?

- ☐ Tamal Lojano
- ☐ Bolón de Verde
- ☐ Tortillas de maíz
- ☐ Quimbolitos
- ☐ Humintas
- ☐ Otro

p. Cuántas unidades compraría en total (para usted, sus acompañantes y para llevar)?

- | | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| ☐ 1 | ☐ 2 | ☐ 3 | ☐ 4 | ☐ 5 | ☐ 6 |
| ☐ 7 | ☐ 8 | ☐ 9 | ☐ 10 | ☐ 11 | ☐ 12 |
- ☐ OTRA _____

GRACIAS

ANEXO 2
POLÍTICAS FINANCIERAS

POLITICA COBROS, PAGOS Y EXISTENCIAS	DIAS
Factor Caja	30
Crédito a clientes (locales)	0
Crédito a clientes (extranjero)	0
Crédito de proveedores	15
Inventario de productos terminados	8
Inventario de productos en proceso	0
% Productos en proceso/costo de fabricación	0
Inventario de materias primas	8
Inventario de materiales indirectos	8
Periodos de amortización de activos diferidos - AÑOS	5

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

ANEXO 3. MATERIALES DIRECTOS

DETALLE	UNIDAD	COSTO	VOLUMEN (UNIDADES)				
		UNITARIO	1	2	3	4	5
EM. CARNE							
HARINA	KG	0.01	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43
POLVO HORNEAR	SOBRE	0.01	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43
HUEVOS	UNIDADES	0.01	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43
MANTECA BLANCA	KG	0.02	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43
VINO BLANCO	VASO	0.01	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43
AGUA HERVIDA	TAZA	0.01	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43
SAL	CUCHARA	0.01	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43
CARNE VACUNA	KG	0.03	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43
CEBOLLA	UNIDAD	0.01	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43
ACEITE	CUCHARAS	0.01	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43
ESPECIES	UNIDADES	0.01	16,375.00	17,079.13	17,813.53	18,579.51	19,378.43

DETALLE	UNIDAD	COSTO	VOLUMEN (UNIDADES)				
		UNITARIO	1	2	3	4	5
EM. POLLO							
HARINA	KG	0.01	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78
POLVO HORNEAR	SOBRE	0.01	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78
HUEVOS	UNIDADES	0.01	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78
MANTECA BLANCA	KG	0.02	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78
VINO BLANCO	VASO	0.01	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78
AGUA HERVIDA	TAZA	0.01	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78
SAL	CUCHARA	0.01	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78
POLLO	KG	0.04	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78
CEBOLLA	UNIDAD	0.01	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78
ACEITE	CUCHARAS	0.01	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78
ESPECIES	UNIDADES	0.01	24,108.00	25,144.64	26,225.86	27,353.58	28,529.78

DETALLE	UNIDAD	COSTO	VOLUMEN (UNIDADES)				
		UNITARIO	1	2	3	4	5
EM. QUESO							
HARINA	KG	0.01	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80
POLVO HORNEAR	SOBRE	0.01	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80
HUEVOS	UNIDADES	0.01	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80
MANTECA BLANCA	KG	0.02	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80
VINO BLANCO	VASO	0.01	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80
AGUA HERVIDA	TAZA	0.01	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80
SAL	CUCHARA	0.01	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80
QUESO	KG	0.01	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80
CEBOLLA	UNIDAD	0.01	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80
ACEITE	CUCHARAS	0.01	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80
ESPECIES	UNIDADES	0.01	14,556.00	15,181.91	15,834.73	16,515.62	17,225.80

DETALLE	UNIDAD	COSTO	VOLUMEN (UNIDADES)				
		UNITARIO	1	2	3	4	5
EM. MIXTAS							
HARINA	KG	0.01	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98
POLVO HORNEAR	SOBRE	0.01	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98
HUEVOS	UNIDADES	0.01	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98
MANTECA BLANCA	KG	0.02	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98
VINO BLANCO	VASO	0.01	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98
AGUA HERVIDA	TAZA	0.01	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98
SAL	CUCHARA	0.01	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98
QUESO, POLLO Y CARNE	KG	0.04	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98
CEBOLLA	UNIDAD	0.01	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98
ACEITE	CUCHARAS	0.01	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98
ESPECIES	UNIDADES	0.01	9,552.00	9,962.74	10,391.13	10,837.95	11,303.98

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

ANEXO 4

MATERIALES INDIRECTOS

INDIRECTOS		COSTO	1	2	3	4	5
PLATOS DESECHABLES	UNIDADES	0.01	64,591.00	67,368.41	70,265.25	73,286.66	76,437.99
FUNDAS	UNIDADES	0.01	64,591.00	67,368.41	70,265.25	73,286.66	76,437.99
TENEDORES PLÁSTICOS	UNIDADES	0.01	64,591.00	67,368.41	70,265.25	73,286.66	76,437.99

ELABORADO POR: AUTORA DEL PROYECTO

FUENTE: ESTUDIO FINANCIERO

ANEXO 5
MARCA DE LA EMPRESA

***“Las Típicas ®” – Empanadas
Ecuatorianas***