



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TÍTULO DE LA TESIS:

“VIABILIDAD FINANCIERA DE UNA ALTERNATIVA DE ALMUERZOS
NUTRITIVOS BASADOS EN UN SISTEMA DE FRANQUICIAS. UNA
APLICACIÓN PARA EL CENTRO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y
Economía Empresarial

ELABORADO POR:

Ing. Pablo Ricardo San Andrés Reyes

TUTOR:

Econ. Christian Idrovo

Guayaquil, a los 30 días del mes de junio del año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero en Desarrollo en Negocios Bilingüe Pablo Ricardo San Andrés Reyes, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Economía y Finanzas Empresarial.

Guayaquil, a los 30 días del mes de junio del año 2015

DIRECTOR DE TESIS

Econ. Christian Idrovo

REVISORES:

Econ. Gonzalo J. Paredes, Mgs.

Ing. María Alcívar Avilés, Mgs.

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. María Teresa Alcívar Avilés, Mgs.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Pablo Ricardo San Andrés Reyes

DECLARO QUE:

La Tesis “Viabilidad financiera de una alternativa de almuerzos nutritivos basados en un sistema de franquicias. Una aplicación para el centro de la ciudad de Guayaquil” previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de junio del año 2015

EL AUTOR

Pablo Ricardo San Andrés Reyes



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Pablo Ricardo San Andrés Reyes

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: “Viabilidad financiera de una alternativa de almuerzos nutritivos basados en un sistema de franquicias. Una aplicación para el centro de la ciudad de Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de junio del año 2015

EL AUTOR

Pablo Ricardo San Andrés Reyes

AGRADECIMIENTO

De corazón y con mucha humildad agradezco a Dios porque me ha permitido crecer como profesional, sintiéndome complacido por el afecto y apoyo que me han brindado tanto familiares y maestros al momento de transmitir su experiencia y sus conocimientos acertados.

PABLO RICARDO SAN ANDRÉS REYES

DEDICATORIA

A DIOS, por haberme dado la oportunidad de estudiar esta maestría y poder culminar con éxito este proyecto de titulación.

A LA DIRECTORA, Eco. Teresa Alcívar por su acertada administración y dirección la carrera.

AL TUTOR, el Ing. Christian Idrovo por ser una guía eficiente para la factibilidad de Don Ricky S.A

A LA FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES, por ser el alma mater del conocimiento y perseverancia

A TODOS MIS AMIGOS, que de una u otra manera han sido participes en brindarme sabias tutorías para el desarrollo de esta tesis.

PABLO RICARDO SAN ANDRÉS REYES

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Planteamiento del problema.....	5
1.3. Justificación del problema.....	5
1.4. Objetivos de la investigación	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos	5
1.5. Estructura de la Investigación	6
1.6. Hipótesis.....	7
1.7. Variables de la Investigación	7
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO, METODOLÓGICO, NORMATIVO Y REFERENCIAL.....	8
2.1 Marco teórico	8
2.1.1 Emprendimiento.....	8
2.1.2 Análisis de la Industria.....	8
2.1.3 Análisis Pest.....	9
2.1.4 El modelo de las 5 Fuerzas de Porter	9
2.1.5 Mercado de la oferta y la demanda	9
2.1.6 Estrategia competitiva genérica de Porter.....	10
2.1.7 Análisis de los competidores.....	10
2.1.8 Mapa de percepción	10
2.1.9 Distribución en la Industria.....	10
2.1.10 Investigación de Mercados.....	10
2.1.11 Definición de franquicia.....	12
2.1.12 Clasificación de franquicia.....	12
2.1.13 Requisitos básicos para crear una franquicia	13
2.1.14 Ventajas y desventajas de las franquicias	14
2.1.15 Plan de Marketing	16
2.2 Marco Metodológico.....	19

2.3	Marco Normativo.....	21
2.4	Marco Referencial.....	21
2.4.1	Normativa de establecimientos dirigidos para la alimentación humana.....	21
2.4.2	Permisos para que el restaurante pueda operar	22
2.4.3	Normativa legal de poner una franquicia en el Ecuador	22
CAPÍTULO III: LAS EXPERIENCIAS DE FRANQUICIAS DE COMIDAS EN ECUADOR		25
3.1	Yogurt Persa.....	25
3.2	Pizza Hut	26
3.3	Juan Valdez	26
3.4	McDonald's.....	28
3.5	Los cebiches de la Rumiñahui.....	28
3.6	Las Menestras del Negro.....	29
3.7	KFC	30
3.8	La Tablita del Tártaro.....	31
3.9	Wendy's	31
CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA.....		33
4.1	Análisis PEST	33
4.1.1	Factor Económico del Ecuador	33
4.1.2	Factor Político	34
4.1.3	Factor Social.....	34
4.1.4	Factor Tecnológico.....	35
4.2	Fuerzas de Porter.....	35
4.2.1	Amenaza de nuevos competidores	35
4.2.2	Amenaza de productos sustitutos	36
4.2.3	Poder de negociación de los proveedores	36
4.2.4	Poder de negociación de los consumidores.....	36
4.2.5	Rivalidad de los competidores actuales	36
4.3	Mercado de oferta de Guayaquil	37
4.4	Mercado de demanda Guayaquil.....	38
4.5	Análisis de la competencia.....	38

4.6	Estrategia competitiva genérica.	42
4.7	Mapa de Percepción	42
4.8	Distribución y cadena de valor.....	43
CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO		44
5.1	Tamaño del mercado potencial en el centro de la ciudad de Guayaquil.	44
5.2	Encuestas a los profesionales en el centro de la ciudad de Guayaquil.	46
5.3	Cálculo de la demanda potencial en el centro de la ciudad de Guayaquil	55
5.4	Cantidad máxima diaria de almuerzos vendidos en el local Don Ricky.....	55
5.5	Tamaño del mercado potencial del franquiciado	56
5.6	Encuestas a Estudiantes de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL)	57
5.7	Cálculo de la demanda potencial del franquiciado.	63
5.8	Estudio piloto y <i>focus group</i>	63
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING.....		65
6.1	Cultura Organizacional	65
6.2	Marca, logo y eslogan	66
6.3	Tipo y estrategias de Penetración.....	66
6.4	Mercado meta.....	67
6.5	Estrategia de Posicionamiento	67
6.6	Marketing Mix	67
6.6.1	Estrategia de producto.....	67
6.6.2	Estrategia de Plaza	72
6.6.2.1	Localización.....	72
6.6.2.2	Sistema de Distribución Comercial	73
6.6.3	Estrategia de Precio.....	74
6.6.4	Estrategias de Promoción.....	75
6.6.4.1	Estrategias ATL Y BTL.....	75
6.6.4.2	Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria.....	75
6.6.4.3	Publicidad	76
6.6.4.4	Publicidad Blanca	76
6.6.4.5	Merchandising	76
6.6.4.6	Relaciones Públicas	77

6.6.4.7	Marketing Relacional.....	78
6.6.5	Personal.....	78
6.6.6	Proceso.....	79
6.6.7	Presencia (Evidencia Física).....	80
6.6.8	Empaque.....	80
6.7	Estrategia de crecimiento (Ansoff Matrix).....	81
6.8	Ventajas competitivas.....	82
6.9	Administración y planificación del proyecto.....	84
6.10	Gestión de calidad.....	87
6.10.1	Procesos de planeación de calidad.....	87
6.10.2	Beneficios de acciones proactivas.....	87
6.10.3	Políticas de calidad.....	87
6.10.4	Proceso de control de calidad.....	88
	CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO.....	90
7.1	Estudio económico.....	90
7.2	Plan de inversión.....	90
7.3	Ratios financieros.....	124
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
	BIBLIOGRAFÍA.....	157
	GLOSARIO.....	161
	ANEXOS.....	A

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Almuerzos de la empresa Manzo Mix	41
Tabla 2: Empleados a encuestar	45
Tabla 3: Preferencia con relación al consumo de almuerzos en horario de jornada de trabajo.....	46
Tabla 4: Disposición de dejar de preparar un almuerzo desde su casa y adquirir uno nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto.....	47
Tabla 5: Atributo más importante al momento de adquirir un almuerzo	48
Tabla 6: Tipo de almuerzo que consumidor frecuenta durante los días laborables	49
Tabla 7: Calificación de la calidad del almuerzo que se expende en el centro de la ciudad de Guayaquil.....	51
Tabla 8: Causa principal por la cual el consumidor considera que la calidad de los almuerzos en el centro de Guayaquil es regular o deficiente.....	52
Tabla 9: Disposición de comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto.....	53
Tabla 10: Disposición en comprar un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50 siempre y cuando goce con los atributos expuestos en la pregunta anterior.....	54
Tabla 11: Demanda potencial en el centro de Guayaquil.	55
Tabla 12: Consumo de almuerzo dentro de la universidad.	57
Tabla 13: Calificación de la calidad de los almuerzos que se expenden en los restaurantes de la universidad.	58
Tabla 14: Causa principal por la cual el consumidor considera que la calidad de los almuerzos consumidos en la universidad es deficiente o regular.	59
Tabla 15: Disposición de comprar un almuerzo nutritivo en la universidad que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada estudiantil, siendo un servicio rápido en la entrega del producto.....	61

Tabla 16: Disposición de comprar en la universidad un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50, siempre y cuando goce con los atributos expuestos anteriormente..	62
Tabla 17: Demanda potencial del franquiciado.	63
Tabla 18: Resultados del <i>Focus Group</i>	64
Tabla 19: Distribución de los Alimentos	68
Tabla 20: Matrix Ansoff.....	81
Tabla 21: Monto requerido por cada accionista.....	86
Tabla 22: Inversiones:	92
Tabla 23: Depreciaciones:.....	93
Tabla 24: Costo de Personal:.....	94
Tabla 25: Costos y Gastos de la Empresa:	96
Tabla 26: Cantidad vendida proyectada del franquiciante:.....	100
Tabla 27: Cálculo de la cantidad diaria inicial a vender por parte del franquiciante:.....	101
Tabla 28: Capital de trabajo:	102
Tabla 29: Estructura de capital.....	104
Tabla 30: Tabla de amortizaciones	105
Tabla 31: Cálculo del <i>WACC</i>	109
Tabla 32: Estado de pérdidas y ganancias.....	110
Tabla 33: Estado de flujo de efectivo.....	112
Tabla 34: Flujo de caja y sus criterios evaluativos	114
Tabla 35: Estados del cambio de patrimonio	116
Tabla 36: Balance general proyectado	117
Tabla 37: Tabla de gastos de publicidad.....	118
Tabla 38: Puntos de equilibrio	119
Tabla 39: Análisis de sensibilidad en un escenario normal	123
Tabla 40: Cantidad vendida proyectada del franquiciado (escenario optimista).....	140
Tabla 41: Cantidad diaria a vender por parte del franquiciado (escenario optimista)	141
Tabla 42: Flujo de caja y sus criterios evaluativos en un escenario optimista.....	142
Tabla 43: Análisis de sensibilidad en un escenario optimista.....	145

Tabla 44: Flujo de caja y sus criterios evaluativos en un escenario pesimista	146
Tabla 45: Platos de comidas vegetarianas.....	L
Tabla 46: Estudiantes registrados por carreras en 2012, 2013 y 2014.....	U
Tabla 47: Informe de las kilocalorías del almuerzo No. 1	W
Tabla 48: Informe de las kilocalorías del almuerzo No. 2	X
Tabla 49: Informe de las kilocalorías del almuerzo No. 3	Y
Tabla 50: Informe de las kilocalorías del almuerzo No. 4	Z
Tabla 51: Informe de las kilocalorías del almuerzo No. 5	AA
Tabla 52: Resumen de las kilocalorías de todos los almuerzos de Don Ricky S.A...BB	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Preferencia con relación al consumo de almuerzos en horario de jornada de trabajo.....	46
Gráfico 2: Disposición de dejar de preparar un almuerzo desde su casa y adquirir uno nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto.....	48
Gráfico 3: Atributo más importante al momento de adquirir un almuerzo.....	49
Gráfico 4: Tipo de almuerzo que consumidor frecuenta durante los días laborables .	50
Gráfico 5: Calificación de la calidad del almuerzo que se expende en el centro de la ciudad de Guayaquil.....	51
Gráfico 6: Causa principal por la cual el consumidor considera que la calidad de los almuerzos en el centro de Guayaquil es regular o deficiente.....	52
Gráfico 7: Disposición de comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto.....	53
Gráfico 8: Disposición en comprar un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50 siempre y cuando goce con los atributos expuestos en la pregunta anterior.....	54
Gráfico 9: Consumo de almuerzo dentro de la universidad.....	58
Gráfico 10: Calificación de la calidad de los almuerzos que se expenden en los restaurantes de la universidad.	59
Gráfico 11: Causa principal por la cual el consumidor considera que la calidad de los almuerzos consumidos en la universidad es deficiente o regular.	60
Gráfico 12: Disposición de comprar un almuerzo nutritivo en la universidad que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada estudiantil, siendo un servicio rápido en la entrega del producto.	61
Gráfico 13: Disposición de comprar en la universidad un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50, siempre y cuando goce con los atributos expuestos anteriormente..	62
Gráfico 14: Razón Circulante	124
Gráfico 15: Prueba Ácida.....	125

Gráfico 16: Rotación de Inventarios	126
Gráfico 17: Días Rotación de Inventarios.....	127
Gráfico 18: Ratio de endeudamiento	128
Gráfico 19: Ratio de endeudamiento a corto plazo.....	129
Gráfico 20: Ratio de endeudamiento a largo plazo.....	130
Gráfico 21: Autonomía	131
Gráfico 22: Apalancamiento externo	132
Gráfico 23: Rotación de activos.....	133
Gráfico 24: Rotación de activos fijos.....	134
Gráfico 25: Eficiencia económica.....	135
Gráfico 26: ROA.....	136
Gráfico 27: ROE	137
Gráfico 28: Rendimiento sobre capital	138
Gráfico 29: Margen de utilidad bruta.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logotipo de Don Ricky.	66
Figura 2: Enrollado de pollo horneado con ensalada de lechuga y tomate.....	69
Figura 3: Pescado al vapor	70
Figura 4: Lomo saltado con verduras.....	70
Figura 5: Pollo al jugo con vegetales	71
Figura 6: Lomo saltado con vegetales.....	72
Figura 7: Localización del local Don Ricky	73
Figura 8: Empaque del producto.....	81
Figura 9: El Mordiscón	F
Figura 10: Ciro's	F
Figura 11: Dos Gardenias	G
Figura 12: Multicomercio La Estación	G
Figura 13: Empanadas Bam Bam.....	H
Figura 14: Restaurantes en el Malecón 2000.....	H
Figura 15: Hotel Continental.....	I
Figura 16: Hotel Palace.....	I
Figura 17: Hotel Ramada	J
Figura 18: Uniferia en el Unicentro	J
Figura 19: Wendy's.....	K
Figura 20: Manso Mix.....	P
Figura 21: Lorebano.....	P
Figura 22: Local de Don Ricky.....	CC

Resumen ejecutivo

Don Ricky S.A tiene como objetivo demostrar la viabilidad financiera de una alternativa de almuerzos nutritivos basados en un sistema de franquicias, cuya aplicación va dirigida al centro de la ciudad de Guayaquil. La empresa propone vender almuerzos saludables a todos los empleados del sector que corresponden a una clase socioeconómica media alta-alta, bajo las exigencias tanto de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y del Ministerio de Salud Pública (MSP); y al mismo tiempo ofrecer un servicio de alta calidad en lo rápido, nutritivo y exquisito al paladar.

Según la Organización de Naciones Unidas (FAO), el 22% de la población en Ecuador son obesos y esto se debe principalmente al exceso de consumo de grasas saturadas y carbohidratos, por tal motivo la empresa distribuye correctamente las grasas, proteínas y carbohidratos de cada uno de los alimentos en función del Manual de Organización, Normas y Procedimientos de los Servicios de Alimentación, nutrición y Dietoterapia del Ministerio de Salud Pública.

Tomando en consideración lo establecido en la Organización Mundial de la Salud (OMS), sobre la cantidad máxima que un adulto debe consumir en kilocalorías por kilogramo por peso al día, la empresa decide ofertar los productos en función de esta normativa, que corresponde a un consumo de 2183 Kcal. al día. A esto se le suma la ley nutricional de los alimentos que sugiere un 30% sobre este total de Kilocalorías diarias. Por ende la cantidad de Kilocalorías que se consume con un almuerzo Don Ricky se compara directamente con las exigencias de la OMS.

Según un estudio realizado por el nutricionista Héctor Sánchez, basado en las experiencias de sus pacientes, el sobrepeso es el efecto de una mala alimentación que genera problemas de salud como artrosis, colesterol elevado, diabetes, hipertensión arterial y afectaciones psicosociales. Por esta razón, los almuerzos son de alta calidad en su correcto nivel Kilocalorías para los comensales.

La empresa se financiará a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) y los proveedores de los ingredientes e insumos se encuentran en el Mercado de abastos de mayoristas, en la Caraguay y en la granja Rosita. Se realizó un estudio de mercado a través de una investigación cualitativa y cuantitativa. El proyecto

resalta tres escenarios financieros (Optimista, normal y pesimista). Los criterios evaluativos financieros muestran la factibilidad de la empresa en el mercado.

Palabras claves: Almuerzos nutritivos, ley nutricional y factibilidad
(nutritious lunch, nutrition law and feasibility)

INTRODUCCIÓN

Encontrar comida nutritiva y balanceada en los diferentes restaurantes en el centro de la ciudad de Guayaquil es complicado, ya que la mayoría de los productos que se expenden en esos sitios poseen exceso de carbohidratos, azúcares y grasas. Por tal situación se ha procedido investigar un tipo de dieta que resulte una alternativa ante esta problemática, para ello surgió la inquietud “Hasta qué punto la elaboración de almuerzos nutritivos podría ser una alternativa nutricional para los diferentes empleados que trabajan en dicha zona de la ciudad.”

Si analizamos los datos de la Organización Panamericana de la salud (OPS), se puede constatar que en los últimos años han fallecido alrededor de cinco millones de individuos en Latinoamérica por problemas de obesidad, con lo que si no se toman las medidas necesarias, esta costumbre de mala alimentación seguirá incidiendo en provocar problemas de hipertensión, cardiovasculares, entre otros; e incluso hasta de incrementar la cantidad de los comensales perjudicados.

Dada esta problemática de salud, podemos pensar en alternativas de solución y al mismo tiempo instaurar un sistema de negocios, que motive a los comensales a alimentarse adecuadamente, para ello el presente trabajo pretende ofrecer a través de Don Ricky una alternativa nutricional que logre enlazar el buen sabor con una comida saludable dentro del casco comercial de la ciudad de Guayaquil.

El siguiente proyecto está conformado por siete capítulos. El primero corresponde a las generalidades del proyecto, donde se plantea y se justifica el problema de la investigación; y se establecen los objetivos de la organización. El segundo enfatiza todos los conceptos teóricos que fundamentan todas las herramientas a usar durante el desarrollo de la tesis. El tercero analiza diferentes experiencias de franquicias de comidas en Guayaquil, con el fin de analizar cuáles medidas o tácticas implementadas por aquellas empresas, podrían acogerse a la propuesta de emprendimiento. El cuarto se enfoca en el análisis de las amenazas y oportunidades en la industria para confirmar si la existencia de las barreras realmente perjudica por completo al desarrollo del proyecto. En el quinto se investiga las variables cualitativas y cuantitativas para hallar la necesidad del producto a ofrecer; pero como para promover las ventas es necesario implementar estrategias efectivas,

en el sexto capítulo de desarrolla el plan de marketing. Por último, el plan financiero para determinar la factibilidad de la empresa en el mercado.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. Antecedentes

El mercado de restaurantes en Ecuador ha sido muy dinámico, ya que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), a partir de datos del año 2010, establece que el nivel de consumo en los establecimientos comerciales que se dedican a satisfacer estas necesidades alimenticias es mayor a \$88.913 al día, es decir dicho mercado genera aproximadamente un ingreso por ventas de \$35.507 millones, teniendo una repercusión del 9% en el PIB.

Con relación a los hábitos de consumo se determinó que un comensal en la ciudad de Guayaquil asiste en promedio tres veces por mes a restaurantes (AA.VV., 2013), con lo que se puede afirmar que la demanda de alimentos en los restaurantes es muy significativa.

A estos aspectos debemos sumar lo señalado por la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura (FAO) que destacó que en el Ecuador aproximadamente el 22% de la población son obesos y esto se debe principalmente a los malos hábitos alimenticios, así como la poca práctica y falta de ejercicios. Además afirmó que este desequilibrio provoca ciertas enfermedades como la hipertensión, diabetes, insuficiencia renal, problemas cardiovasculares y hepáticos.

El primer motivo de mortalidad derivado de la mala alimentación que se tiene en el Ecuador es originado por la diabetes mellitus (INEC). El consumidor ecuatoriano se alimenta mucho de: azúcares, almidones y comidas grasosas. Generalmente se expenden en los restaurantes en un mayor porcentaje.

Las personas, mayoritariamente valoran mucho su tiempo para trabajar o hacer otras actividades personales, por lo que descuidan aspectos de alimentación nutritiva y derivándose todo esto a escoger las comidas rápidas (*fast-food*), ya que estas cumplen con tres características principales, como lo son: la rapidez en la atención, precios relativamente bajos y la satisfacción de la necesidad de comer.

Como se mencionó anteriormente, una variable importante que interviene al momento de elegir la comida es el precio, ya que en una sociedad donde el salario tiene poco poder adquisitivo, el precio de la comida se convierte en la variable de decisión al momento de elegir su consumo, puesto que si bien es cierto los bajos

precios generalmente se asocian a la baja calidad de los productos alimenticios, las personas no analizan las repercusiones negativas de una mala elección, únicamente resuelven el consumo de las comidas del día.

Una de las señales que dispone el mercado alimenticio para asociar el prestigio del restaurante con los diversos niveles de calidad, son las llamadas franquicias.

En la actualidad existen aproximadamente 220 franquicias de diversos negocios en el Ecuador. Se estima que alrededor del 18% son nacionales y el 82% extranjeras, lo que posiciona a Guayaquil como la ciudad que posee la mayor cantidad de este tipo de establecimientos (Arteta, 2013). El sector de alimentos es el que contiene la mayor parte de este tipo de negocios y como segundo puesto le sigue las empresas farmacéuticas.

El precio de la franquicia varía según el tipo de negocio, pero existen inversiones que fluctúan en un rango desde 12 mil hasta más de un millón de dólares. (Diario Hoy, 2013)

La primeras franquicias extranjeras que llegaron al país fueron Martinizing en 1967, luego ingresó Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975, después Pizza Hut en 1982 y la multinacional McDonalds en 1997.

En lo relacionado a las franquicias nacionales, estas son: Disensa, Farmacias Cruz Azul, Pañaleras Pototín, Restaurante Pims, Expocolor, Yogurt Persa, Xerox, Docucentro, Los Ceviches de la Rumiñahui, Dinadec, Panadería Arenas, Pizza Papa Johns, Baskin & Robbins; Hamburguesas El Corral de Colombia, Juan Valdez Café, Johnny Roquets hamburguesas, entre otras.

Según información de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, las empresas franquiciadas ecuatorianas, Disensa y Farmacias Cruz Azul son las que componen el mayor número de unidades de franquicia. Además, en la actualidad, las empresas que están buscando nuevos franquiciados son las siguientes: Telepizza, Pressto, The Urban Hauss, Bourbon, Fotodepil&Beauty, Diafoot, Subway, The Growth Coach, Difare, Dinadec, Disensa, Farmacias Cruz Azul, Pim's, Yogurt Persa, Koktlitos, La Tablita del Tártaro, Los cebiches de la Ruminahui y Dinadec (Empresa de distribución de cervecería nacional). (Ecuaf franquicia, s.f.)

La cultura de la creación de franquicias de un negocio es más común en países extranjeros, ya que estos conocen mejor la información de los beneficios tanto para el franquiciante como para el franquiciado, que saben manejar esta modalidad de negocios y esto se puede apreciar en las franquicias asentadas en los mercados nacionales.

1.2. Planteamiento del problema

En la mayoría de empleos se dispone de 30 minutos para almorzar y retomar sus actividades laborales, con lo que deben satisfacer sus necesidades alimenticias optando por restaurantes más cercanos a su lugar de trabajo, sin considerar la calidad de dicha comida. Además, en estos locales existen pocas alternativas de comida sanas y nutritivas, ya que éstas mayoritariamente se asocian a precios relativamente altos y poco atractivos para el consumidor.

Las comidas que generalmente se expenden en los restaurantes usualmente son ricas en carbohidratos, ya que estos satisfacen de mejor manera la necesidad de comer y son relativamente menos costosas. Sin embargo, dichas comidas afectan a la salud de los consumidores, derivando en problemas cardiovasculares, hepáticos y estéticos; y al mismo tiempo el hecho de comer en menos tiempo más la ansiedad de estrés que esto implica, genera problemas digestivos en los consumidores.

1.3. Justificación del problema

Por ese motivo, el proyecto tiene como propósito velar por la salud de la clientela y desarrollar una cartera diversificada de productos nutritivos y exquisitos al paladar, siendo este un servicio de entrega rápida a las diferentes personas que laboran en el centro de la ciudad de Guayaquil.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

- Determinar la factibilidad económica y financiera en el mercado.

1.4.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los conceptos y conocimientos. (Capítulo 2)

- Analizar las experiencias de franquicias de comidas tanto de servicio normal como vegetariano para evitar posibles errores al momento de emprender. (Capítulo 3)
- Analizar las oportunidades y amenazas de la Industria. (Capítulo 4)
- Evaluar la necesidad alimenticia de la población laboral en el centro de la ciudad de Guayaquil, con el fin de ofrecer una alternativa nutricional que precautele la salud del comensal. (Capítulo 5)
- Desarrollar estrategias de marketing para aumentar la participación en el mercado (Capítulo 6)
- Examinar los estados financieros proyectados y comprobar la factibilidad financiera de la empresa. (Capítulo 7)

1.5. Estructura de la Investigación

Capítulo I (Generalidades del proyecto)

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Planteamiento del problema
- 1.3. Justificación del problema
- 1.4. Objetivos
 - 1.4.1 Objetivo general
 - 1.4.2 Objetivos específicos

1.5 Estructura de la Investigación

1.6 Hipótesis y Variables

Capítulo II (Marcos)

- 1 Marco teórico
- 2 Marco metodológico
- 3 Marco normativo

Capítulo III (Experiencias de las franquicias de comidas (Servicio normal y vegetariano))

Capítulo IV (Situación actual de la industria)

Capítulo V (Estudio de Mercado)

Capítulo VI (Plan Marketing)

Capítulo VII (Plan Financiero)

1.6. Hipótesis

Hasta qué punto la elaboración de almuerzos bajos en grasas y de alta calidad nutritiva podría convertirse en una alternativa nutricional en el sector céntrico de Vélez 311 y Chimborazo.

La creación del restaurante Don Ricky S.A. como alternativa nutricional alta en proteína y baja en calorías en el sector céntrico de Vélez 311 y Chimborazo.

1.7. Variables de la Investigación

Variable independiente

Análisis del mercado de los diferentes restaurantes que funcionen en el centro de la ciudad de Guayaquil

Indicadores

- Nombre de diferentes restaurantes que venden en el sector.
- Análisis del producto y servicio que estas brindan.
- Identificación del precio promedio que fluctúan en estas empresas.
- Análisis de los gustos y preferencias en el mercado.

Variable dependiente

Propuesta de un modelo de restaurante de almuerzos nutritivos en el centro de la ciudad de Guayaquil.

Indicadores

- Inversión de los activos de la organización
- Desarrollo del producto, plaza, precio y promoción de la empresa
- Competidores en el mercado
- Factibilidad económica y financiera

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO, METODOLÓGICO, NORMATIVO, REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

2.1.1 Emprendimiento

Según Howard Stevenson, define al emprendimiento como “La persecución de una oportunidad más allá de los recursos controlados”. A partir de la visión podemos destacar que en los últimos años se ha visto en Ecuador algunos empresarios que han optado por comprar una franquicia, tales como: Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Mc Donalds, Disensa, Expocolo, Juan Valdez Café, Yogurt persa, entre otros; ya que disminuyen el riesgo de que el negocio no sea factible en el mercado. Si bien es cierto es una excelente oportunidad, al mismo tiempo suelen tener un precio elevado al momento de comprarla. El vender una franquicia a terceros, se capta un beneficio para ambas partes, ya que el inversionista no le tomará años de experiencia para el correcto manejo del negocio; y la empresa adquiere financiamiento para reinvertir en el mismo negocio, que muchas veces la fortalece a través de la oportunidad de la expansión. Por ende, esto nos lleva a pensar que la actitud emprendedora puede ser un foco de grandes posibilidades tanto para quien la lleva al inicio, como para quien adquiere una franquicia debido a las altas posibilidades de éxito que estas representan.

2.1.2 Análisis de la Industria

De acuerdo a lo planteado por Victoria Duff, el análisis de la industria “Intenta interpretar la importancia global de una industria en particular para las necesidades del mercado”. (La Voz de Houston, s.f.). Con lo expuesto, la autora nos lleva a contemplar que en el ámbito productivo es necesario hacer uso del análisis de la Industria debido a que existen condiciones externas que podrían proporcionarnos datos muy valiosos para el origen y desarrollo de una Industria, al desestimarlos podrían poner en riesgo la intención de cubrir las necesidades en determinada área productiva.

2.1.3 Análisis Pest

En confirmación a lo planteado, Paul Hoang (2007), el análisis pest manifiesta: es “un acrónimo de oportunidades y amenazas políticas, económicas, sociales y tecnológicas en la cual los negocios operan.” (p.74). Por lo que desde esta nueva perspectiva resulta conveniente plantear un tipo de análisis personalizado de cada industria.

2.1.4 El modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Una vez definida la importancia del Pest, resulta importante determinar el tipo de análisis que se va a realizar, para ello observaremos el análisis desarrollado por el profesor Michael Porter. Paul Hoang (2007) en su libro de Empresa y Gestión donde lo define como “la evaluación de la esencia de la competencia en la industria a través de la examinación de 5 variables (o fuerzas): entrada de nuevos competidores, competidores existentes, productos sustitutos, proveedores, y compradores” (p.496). Por tal motivo, el nivel de rivalidad y el poder de negociación con los clientes juegan un papel importante a la hora de fortalecer los pilares productivos del negocio.

2.1.5 Mercado de la oferta y la demanda

El mercado de oferta según Paul Hoang (2007), se define como “La cantidad de productos que las empresas en el mercado desean y están en capacidad de proveer a un precio determinado” y el mercado de demanda de acuerdo al mismo autor se refiere “A la cantidad de productos que los consumidores desean y están en capacidad de comprar a un precio determinado”.

Investigar a los consumidores y a los vendedores en el mercado es una buena táctica para cerciorar los hábitos de consumo, gustos, preferencias, tipo de cultura, frecuencia de compra, lugares de preferencia, entre otros factores que motivan al movimiento de la cantidad demandada en el mercado; y conocer cómo suelen vender un producto en un mercado específico, así como identificar también diferentes factores que pueden ocasionar un movimiento en la cantidad ofertada, ya sea a través de la tecnología, impuestos, subsidios, clima, barreras de entrada, entre otros. A partir de este análisis se puede concluir que la oferta y la demanda son un termómetro que

mide la aceptación del producto, estrategias asertivas y las características de los competidores que se confrontan.

2.1.6 Estrategia competitiva genérica de Porter

Además del análisis de las 5 fuerzas, Michael Porter también enfatizó sus estrategias genéricas para que las empresas logren un posicionamiento en el mercado. Existen tres tipos de estrategias: Liderazgo en costo, diferenciación y enfoque, (Paul Hoang, 2006). Estas herramientas permiten potenciar los resultados de acuerdo a la intencionalidad del productor y ayudan a definir el objetivo comercial de la industria.

2.1.7 Análisis de los competidores

También resulta indispensable, además de identificar el nivel de rivalidad que tienen los competidores, investigar con detalle a cada uno de los principales competidores tanto directos como indirectos que existen en el mercado, con objetivo de descubrir sus puntos débiles. Lo que permitirá desarrollar nuestra ventaja competitiva.

2.1.8 Mapa de percepción

La perspectiva que se pueda poseer sobre los competidores quedaría incompleta si no contemplamos nuestras propias posibilidades con relación a ella, por esta razón analizaremos lo expuesto por Paul Hoang quien define al mapa de percepción como una “herramienta visual en la cual muestra la percepción de los consumidores hacia un producto o marca en relación a otras en el mercado” (p.488).

2.1.9 Distribución en la Industria

El emprendedor al identificar los diferentes canales de distribución que existen en la Industria de un producto o servicio tiende a conocer a los diferentes proveedores de los competidores, con los cuales podría desarrollar negociaciones ,siempre y cuando no posea contratos de exclusividad, o de lo contrario buscar otros proveedores que ofrezcan alta calidad y bajos costos.

2.1.10 Investigación de Mercados

A partir de Paul Hoang, el mercado se define como el lugar donde interactúan tanto compradores y vendedores de un producto o servicio en particular.

a) Tipos de mercado

Los tipos de mercado se clasifican en:

Reales: Se refieren a los clientes que actualmente consumen el producto o servicio.

Potenciales: Describen a los posibles clientes que podrían adquirir un determinado emprendimiento.

b) Segmentos de mercado

Es el proceso de dividir el mercado en distintos grupos de consumidores para poder satisfacer los deseos y necesidades de una manera más eficiente, puesto que al clasificarlos por características similares se logra una mayor satisfacción con relación a los requerimientos específicos de los clientes.

Una vez definido correctamente el mercado en la cual se desea vender el producto, se procede hacer una investigación de mercado, que de acuerdo a Paul Hoang es “Es una técnica que diseña diferentes actividades de marketing con el objetivo de descubrir gustos y preferencias de los consumidores tanto existentes como potenciales.” A continuación se muestran los objetivos y los beneficios de este capítulo:

a) Objetivos de la investigación de mercado

Se compone en tres partes:

Objetivo social:

Lograr que los consumidores se sientan totalmente satisfechos con relación al producto y servicio que la empresa ofrece.

Objetivo económico:

Identificar las posibilidades de éxito o fracaso que puede tener determinado producto o servicio al momento de introducirse en el mercado, o desarrollarse en el que ya se desenvolvía de una manera, y así poder tener un enfoque más amplio sobre las distintas estrategias que pudieran complicar los objetivos planteados.

Objetivo administrativo:

Cumplir con una correcta planificación, control, dirección y organización de las distintas tareas dentro de la institución, para así poder tener la capacidad de desarrollar eficientemente el emprendimiento.

b) Beneficios de la investigación de mercado

- Facilita información más actualizada y real, ayudándole al empresario a comprender mejor las tendencias de mercado.
- Permite a los emprendedores comprobar si los productos actuales realmente satisfacen las necesidades de los consumidores, ya que los gustos y preferencias cambian a través del tiempo.
- Evalúa las reacciones de los consumidores potenciales con respecto a un producto nuevo en el mercado, ya sea a través de grupos focales o encuestas; con lo que tiende a prevenir pérdidas después del lanzamiento de un determinado producto.
- Averiguar el modus operandi de los diferentes competidores tanto directos como indirectos.
- Proporciona datos relevantes para el cálculo del tamaño del mercado.
- Determina las características del cliente al que la empresa desea satisfacer, ya sean hábitos, costumbres, ingresos, gustos, preferencias, cultura, entre otros.

2.1.11 Definición de franquicia

Según Bescos (s.f.) la franquicia es “un método de colaboración entre un empresario franquiciador y otros empresarios, que se denominan franquiciantes, los cuales son independientes del primero, tanto en el plano económico como el jurídico” También se la conoce como la concesión que se brinda hacia una organización, ya sea esta pública o privada, o en su defecto a una persona natural con el objetivo de comercializar o producir un producto o servicio a través de una marca comercial, en la que el franquiciado deberá de pagar un monto por este derecho adquirido.

2.1.12 Clasificación de franquicia

Las franquicias se pueden clasificar en:

Servicios.- Se refiere cuando el franquiciador otorga al franquiciado su valor agregado con relación a la manera de prestar sus servicios en un determinado espacio geográfico.

Distribución.- Cuando el franquiciador selecciona los tipos de productos que se van comercializar en el mercado a través de los franquiciados. Los artículos vendidos son fabricados por los proveedores de los franquiciadores.

Producción.- Esta clasificación es aplicada por las empresas industriales, siendo estas las franquiciadoras y fabricantes. Su objetivo es recortar el canal de distribución y ejercer un mayor control sobre los franquiciados.

Máster.- Su función principal es expandir la franquicia hacia otras regiones o países.

Industrial.- En este caso el franquiciador y el franquiciado son industriales, en la que el franquiciador transmite al franquiciado sus patentes, marcas comerciales y sus diferentes procedimientos, ya sean estos administrativos o de abastecimiento, con el fin de que los bienes terminados sean vendidos en un nicho de mercado.

Corner.- Cuando el franquiciado utiliza un espacio de su establecimiento para comercializar diferentes bienes o servicios del franquiciador bajo una marca determinada.

2.1.13 Requisitos básicos para crear una franquicia

Los requisitos básicos para la creación de una franquicia son los siguientes:

- a) Análisis de viabilidad de franquicia para poder detectar el grado de éxito de expansión de un determinado negocio y al mismo tiempo poder desarrollar estrategias que le permitan a la empresa generar un crecimiento en el margen de ventas.
- b) Definir el punto piloto, con el objetivo de reducir el riesgo de los diferentes franquiciados.
- c) La elaboración de los manuales de franquicia son útiles para que el franquiciado adquiera la información pertinente relacionada a los diferentes procedimientos tanto administrativos como productivos. Los manuales son:
 - 1) Manual de Operaciones
 - 2) Manual de Control y Supervisión
 - 3) Manual de Capacitación
 - 4) Manual Económico-Financiero
 - 5) Manual de Preapertura
 - 6) Manual de Imagen Corporativa

- 7) Manual de Software
- 8) Folletos para la promoción de la franquicia.
- d) El contrato de franquicia es importante para regular el compromiso establecido entre ambas partes (franquiciador y franquiciado) y de esa manera evitar ineficiencias en la producción o en la administración de la empresa.
- e) La definición del programa de entrenamiento constan de dos tipos de formaciones, una teórica y otra práctica, organizado por el personal capacitado del franquiciador.
- f) Mercadeo de franquicias es indispensable para finalizar la venta del franquiciador. Un eficiente análisis del mercado donde va a estar ubicada la franquicia es primordial antes de captar por posibles ángeles inversores.
- g) El correcto reclutamiento y selección de los franquiciados genera una buena administración del negocio, fortaleciendo la imagen de la cadena de franquicias.
- h) Apertura de la unidad franquiciada con su respectivo asesoramiento empresarial para que la cadena extienda el ciclo de vida del producto.

El modelo del contrato de franquicias es el siguiente: **(Anexo 1)**

2.1.14 Ventajas y desventajas de las franquicias

Ventajas del franquiciador

Velocidad en el crecimiento: El franquiciador tiene la oportunidad de crecer su capital y en cambio el franquiciado tiene la posibilidad de llegar con mayor rapidez a su punto de equilibrio, a diferencia de cualquier otro emprendedor que decida aventurarse por su propia cuenta.

Menos empleados por contratar: El franquiciador posee menos necesidad de reclutar y seleccionar nuevos empleados, ya que la empresa franquiciada tiene esa función. El dueño de la franquicia mejora la imagen de su marca, pero con un número menor de cargas.

Menor riesgo comercial y financiero: El franquiciador adquiere un menor porcentaje de riesgo desde el punto de vista operativo, ya que su monto de inversión no es significativo. El riesgo del franquiciado también es menor porque los productos por vender han tenido buenos resultados con anterioridad.

Economía de escala: A mayor productividad a través de las diferentes franquicias que poseen la misma imagen y estrategias de marketing, genera una disminución en los costos unitarios de los productos o servicios de las empresas.

Menos control: El franquiciador controla sus propios empleados, dejando al franquiciado a ejecutar esta labor.

Desventajas del franquiciador

Escasez de control: Se dificulta el control hacia el franquiciado para que logre su máxima calidad en el producto o servicio.

Riesgo asumido: El riesgo de los franquiciadores al momento de permitir que terceros manejen el negocio con sus diferentes marcas o nombres comerciales es alto.

Ventajas del franquiciado

Bajo nivel de riesgo: El riesgo del franquiciado es bajo debido a que el franquiciador ya ha lanzado el producto o servicio al mercado, con lo que conoce la probabilidad de éxito del negocio.

Costos bajos con relación a la investigación del mercado y desarrollo del producto: Esto es debido a que el desarrollo de la idea del negocio ya ha sido desarrollada por el franquiciador

Capacitación al personal: El franquiciador se preocupa por el incremento de la imagen del negocio en el mercado, con lo que este brinda la facilidad de capacitación al personal del franquiciado.

Economía Escala: El franquiciado se beneficia del marketing a gran escala introducido por el franquiciador. Esto le ayuda a incrementar su margen de ganancia y al mismo tiempo a reducir los costos por unidad de los diferentes productos o servicios vendidos al mercado.

Desventajas del franquiciado

Costos elevados de las franquicias: El precio que el franquiciado tiene que pagar por una franquicia tiende a ser muy significativo, en la cual no existe ninguna garantía que esa inversión va a ser recuperada.

Pagos al franquiciador: El pago del franquiciado hacia el franquiciador sobre su margen de utilidad es elevado.

Poca flexibilidad en el desarrollo de nuevas ideas: El franquiciado debe de respetar la toma de decisiones del franquiciador, lo relacionado a precios, compañías promocionales, nuevos procedimientos u otro aspecto empresarial.

2.1.15 Plan de Marketing

Para David Guiu, el plan de marketing se define como “un documento maestro, adaptable a cada empresa en su definición e individual en su resultado, tratamiento y seguimiento. El plan de marketing está completamente unido al marketing mix y a la famosa teoría de las 4 P que corresponde a la adecuación de un producto por parte de una empresa para servirlo al mercado (personas) en base a unos parámetros (producto, plaza, precio y promoción)”, (Social Media, Empresas & TIC, 2012). El análisis estratégico de cada uno de estos componentes ayuda al emprendedor a definir el tipo de recurso más conveniente o más asertivo en el mercado que pretende incursionar.

Misión

La importancia de la misión se ve reflejada en el planteamiento que hace Paul Hoang (2006), al manifestar que misión se “refiere a la declaración de propósito general de toda la organización. Forma el fundamento para establecer los objetivos de una empresa. (p.58).

Visión

Por otro lado, la visión permite avizorar el grado de desarrollo que se propone alcanzar una industria. Lo que queda expuesto cuando Paul Hoang (2006) manifiesta: “las aspiraciones a largo plazo de una organización (Donde desea llegar a ser), (p.43)

Valores

Además el buen manejo de los comportamientos y costumbres de los empleados dentro la organización asegura aún más la calidad en el producto y servicio. Según Carlos Alberto Mejía, los valores corporativos “son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios” (Documentos planning, s.f.)

Marca, logo y Slogan

Toda organización debe de contar con una marca, logo y slogan con el objetivo que los clientes puedan identificar y establecer diferencias de los diferentes productos y servicios que se ofrecen en el mercado. Según el diccionario de Marketing de Cultural S.A., logotipo es el “símbolo que utiliza normalmente una empresa o marca para que la identifiquen con más facilidad”, (Promonegocios.net, 2006).

En cambio las marcas, según Laura Fischer y Jorge Espejo las definen como “un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores”, (Promonegocios.net, 2006). Por último el slogan de acuerdo a la definición de Virginia Borges es esa frase que acompaña a tu marca y que intenta trasladarle a tu posible cliente el valor que tiene tu producto y el beneficio que le ofrece” (Métodomarketing.com, 2013). La unión de estos tres componentes es esencial para fomentar el grado de distinción en el mercado.

Mercado Meta

Este concepto focaliza al empresario únicamente en el mercado que desea satisfacer, en función de los resultados obtenidos a través de la investigación de mercado. Philip Kotler, lo define como “la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar” (promonegocios.net, 2006).

Estrategias de Marketing Mix

Las 4 p's del marketing mix fue inventado por McCarthy en el año 1960. Sus componentes son producto, plaza, precio y promoción; pero hoy en día ya no se habla únicamente del desarrollo de estrategias de esas cuatro variables sino también de otras p enfocadas directamente al servicio que las empresas ofrecen a los consumidores., como lo son: personas, procesos e evidencia física.

Estos tres elementos adicionales fue desarrollado por Bernard Booms y Mary Bitner en el año 1981, (Paul Hoang, 2006). Existen textos como Paul Hoang que consideran una p adicional en el marketing mix además de las 7 p's antes mencionadas, ya que el empaque cuya traducción en Inglés es **Packaging** es también

percibido como un valor agregado por parte de los compradores. Por ende, implementar estrategias que mejoren la calidad tanto del producto y servicio de la organización, impulsa aún más a la organización a mejorar el grado de posicionamiento en el mercado.

Ventaja competitiva

Toda empresa para mantener el nivel de ventas e incrementar la participación del mercado necesita implementar un valor agregado en todos productos y servicios, con lo que esa cualidad que lo hace distinto del resto de los competidores, hace que la organización posea una ventaja competitiva.

Estrategias de crecimiento (Ansoff Matrix)

El reto más complicado de los empresarios no es haber llegado al éxito, sino saber cómo sobrevivir ante las distintas amenazas, ya sean políticas, económicas, sociales, tecnológicas o empresariales, por tal motivo la Matriz Ansoff que fue creada por el profesor Igor Ansoff y Poaul Hoang (2006) y que la definió como “una herramienta analítica que le ayuda a los empresarios a desarrollar estrategias tanto del producto y de crecimiento de mercado, dependiendo si se desea promover productos nuevos o existentes, ya sean en mercados nuevos o existentes” (p.135). Don Ricky analiza la Matrix Ansoff para desarrollar nuevas estrategias en el futuro que reactiven su crecimiento económico.

Administración del proyecto

Para administrar y planificar las distintas actividades de la organización es necesario realizar un análisis de los recursos, con el fin de organizar correctamente el procedimiento del funcionamiento del negocio, por tal motivo la administración de proyectos es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr objetivos, que se plantean desde un principio por los involucrados en el proyecto” (Líder de proyecto, s.f.). Por tal razón, el manejo eficiente de los cuatro pilares de la administración incrementa la probabilidad de éxito del negocio.

Gestión de Calidad

Alicia Arias Coello define la gestión de calidad como “La comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización”, (La gestión de calidad,

s.f.). El control eficiente de cada una de las diferentes gestiones de la empresa, asegura el nivel óptimo de calidad.

2.2 Marco Metodológico

La empresa desarrolla una investigación de mercado, en la cual engloba una recolección de datos primarios y secundarios con el objetivo de captar opiniones, creencias, hábitos de los consumidores potenciales e información relevante sobre los malos hábitos de consumo

Según Paul Hoang (2006), una investigación cualitativa “se enfoca en los comentarios, sugerencias y opiniones de los encuestados. Los datos no son estadísticos pero puede generar resultados a profundidad” y en cambio un estudio cuantitativo “se enfoca en la recolección e interpretación de datos numéricos y estadísticos para los propósitos de una investigación de mercado” (p. 497)

Don Ricky implementa dos encuestas: Una para los empleados que laboran en el centro de la ciudad de Guayaquil y otra para los estudiantes de la Espol, bajo el escenario optimista que la empresa venderá una franquicia a un emprendedor interesado en captar clientes en dicha Universidad (Auto Don Ricky entra a la Universidad a repartir el producto en una zona específica de la Universidad, con la debida autorización de la misma). El objetivo de la investigación primaria es poder detectar el porcentaje de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar y de esa manera poder hacer una estimación de la demanda potencial en un año. Don Ricky S.A., complementa este análisis con el desarrollo del *focus group* para comprobar el grado de satisfacción del cliente a través del lenguaje no verbal.

Es importante tomar en consideración que para calcular el número de personas a encuestar se aplicó un fórmula dependiendo del tipo de población. A continuación se muestran las formulas:

Población Finita:

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q)$$

Población Infinita:

$$n = (Z^2 * p * q) / d^2$$

Donde:

N es la población total

Z el nivel de confianza seleccionado

p la probabilidad de éxito

q la probabilidad de fracaso

d el margen de error permitido en el ejercicio

Luego el tamaño del mercado potencial es calculado a través de una ponderación entre los resultados de la encuesta y el número de personas a encuestar.

Una vez detectado de los gustos y preferencias e insatisfacciones, el proyecto implementa diferentes estrategias de marketing, tanto en el producto, plaza, precio y promoción.

Además de haber analizado el mercado y detectado la oportunidad del negocio, es necesario utilizar herramientas financieras con el fin de comprobar la factibilidad, porque muchas veces hay proyectos cuyos resultados cuantitativos arrojan una excelente oportunidad, pero al momento de hacer los flujos proyectados, simplemente se descarta el proyecto, ya que no generan ingresos que superen las expectativas.

Alberto Saavedra define al plan financiero como “La expresión en cifras de lo que se espera la empresa, comprende la fijación de objetivos, el estudio y la selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de meta, etc.”, (Liderazgo para desarrollo sostenible, 2006). Los conceptos relacionados al plan financiero se lo detallan en el glosario de la tesis.

En el análisis financiero se desarrollan tres escenarios (Optimista, normal y pesimista) para comparar si se sigue manteniendo la factibilidad del negocio en el mercado en cada uno de los efectos. Se hace toda una proyección financiera desde la Estructura de Capital hasta el Balance General. El primer escenario se proyecta bajo el supuesto que se vende la franquicia y existe un crecimiento del 15%, el segundo con la proyección de que las ventas crecen al 10% (Ritmo del mercado de comidas rápidas del Ecuador) y no se vende la franquicia; y en el tercero existe un crecimiento del 4% y no se vende la franquicia.

Los ratios juegan un papel muy importante para el análisis horizontal durante los 5 años de proyección. El punto de equilibrio se calcula con el fin de determinar la cantidad mínima a vender para poder cubrir los costos fijos y variables de la organización. Por último se desarrolla un análisis de sensibilidad para analizar hasta cuánto el precio, cantidad inicial, tasa de crecimiento y la inflación puede fluctuar para que el emprendimiento siga siendo factible.

2.3 Marco Normativo

De acuerdo al Art. 425 del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), exige que los Gobiernos autónomos descentralizados (GAD) cuiden los bienes públicos, de tal manera que no se deterioren y que al mismo tiempo conserven su buena imagen. Por tal motivo el Municipio de Guayaquil prohíbe cualquier clase de emprendimiento informal en vía pública, ya que son consideradas como ventas ilegales.

Además el Art. 9 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, “Establece que la planificación del desarrollo se orienta hacia el cumplimiento de los derechos constitucionales, el régimen de desarrollo y el régimen del buen vivir, y garantiza el ordenamiento territorial”, (Plan Nacional para el buen vivir, 2013-2017).

2.4 Marco Referencial

2.4.1 Normativa de establecimientos dirigidos para la alimentación humana

Según el Art. 11 del reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario del Acuerdo N. 00004712 al año 2014, argumenta que “todo establecimiento de servicios de atención al público y otros sujetos a vigilancia y control sanitario, para la obtención del Permiso de Funcionamiento, a más de cumplir con los requisitos en este Reglamento, debe contar al menos con un baño o batería sanitaria equipados con:

- a) Lavamanos
- b) Indoloro y/o urinario, cuando corresponda
- c) Dispensador de jabón de pared provisto de jabón líquido
- d) Dispensador de antiséptico, dentro o fuera de las instalaciones sanitarias

- e) Equipos automáticos en funcionamiento o toallas desechables para secado de manos
- f) Dispensador provisto de papel higiénico
- g) Basurero o funda plástica
- h) Provisión permanente de agua, ya sea agua potable, tratada, entubada o conectada a la red pública.
- i) Energía eléctrica
- j) Sistema de alcantarillado o desagües funcionales que permitan el flujo normal del agua hacia la alcantarilla o al colector principal, sin que exista acumulación de agua en pisos, inodoros y lavabos
- k) Sistema de eliminación de desechos conforme a la normativa ambiental aplicable”

2.4.2 Permisos para que el restaurante pueda operar

Para que la organización alimenticia pueda ejercer sus funciones es necesario cumplir con los siguientes permisos de acuerdo como establece la ley.

- 1) Registro del establecimiento en el RUC.
- 2) Certificado del uso de los suelos
- 3) Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos
- 4) Registro en el Ministerio de Turismo
- 5) Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública. Hoy en día esa función fue otorgada a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
- 6) Patente Municipal
- 7) Certificado de Trampa de Grasa. Interagua

2.4.3 Normativa legal de poner una franquicia en el Ecuador

En Ecuador no existe una legislación enfocada directamente a las franquicias, a diferencia de los Estados Unidos y la Unión Europea, pero constan leyes supletorias como el Código Civil, Código de Comercio y la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento. El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) es la institución

que regula y controla las diferentes leyes de la Propiedad Intelectual. Es importante recalcar que de acuerdo al tema laboral se debe tomar en cuenta lo instaurado en el Mandato 8 del día 30 de abril del 2008, donde la Asamblea Nacional Constituyente aprueba la prohibición de la tercerización del rol que desempeña la empresa.

Para que exista una obligación entre el franquiciado y el franquiciador es necesario el contrato para que permanezca una relación a largo plazo y ambas partes se beneficien de potencial del negocio. Las cláusulas que este documento suele tener son las siguientes: (Según Asociación Ecuatoriana de Franquicias)

- 1.- Definición de términos
- 2.- Uso de marcas
- 3.- Relaciones entre las partes
- 4.- Las normas de la franquicia
- 5.- Tarifas y otros pagos
- 6.- Entrenamiento y Asistencia técnica
- 7.- Confidencialidad / No competencia
- 8.- Selección del lugar de negocio y preparación
- 9.- Normas sobre la publicidad
- 10.- Normas sobre productos y servicios
- 11.- Reportes financieros y auditorías
- 12.- Cesión de derechos
- 13.- Vigencia y Renovación del Acuerdo
- 14.- Terminación del acuerdo
- 15.- Obligaciones del franquiciado post contrato
- 16.- Métodos de solución de conflictos

Antes de franquiciar la propiedad intelectual debe de estar protegida a través de su registro en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. La propiedad intelectual involucra:

- 1.- Marcas
- 2.- Nombre Comercial
- 3.- Apariencias Distintivas
- 4.- *El software*

5.- Diseños industriales

6.- Procesos

7.- Secretos (Información no divulgada)

Por último los manuales de la franquicia y la estructura legal de empresa son los requisitos necesarios que corresponden el marco legal para franquiciar.

De acuerdo a lo señalado y ante la proyección de crecimiento de la empresa, Don Ricky pretende extender su ámbito comercial por medio de franquicias a partir del tercer año de operación, ya que captaría un ingreso extra por la compra de la franquicia y un porcentaje sobre las ventas anuales del franquiciado. Además, la oportunidad de posicionar la marca en todo el mercado Guayaquileño, siempre y cuando exista un buen control por parte del franquiciador o franquiciante con los diferentes franquiciados.

CAPÍTULO III: LAS EXPERIENCIAS DE FRANQUICIAS DE COMIDAS EN ECUADOR

Es de gran importancia conocer las experiencias de franquicias de comidas rápidas en el Ecuador, con el fin de poder identificar las medidas que podrían acogerse al negocio de almuerzos nutritivos en el centro de la ciudad de Guayaquil.

3.1 Yogurt Persa

Esta empresa empezó sus labores en Europa y Estados Unidos, bajo la administración de Fereidoun Mansouri (Emprendedor del negocio) y en el año 1981 tuvo la oportunidad que expandirse en el Ecuador, lugar donde sus principales competidores fueron McDonald's y Burger King, pero a pesar ser estas amenazas que han mantenido un alto margen de participación en el mercado, aún Yogurt Persa es considerada como una de las cadenas de comidas rápidas más deleitadas y significativas en el país.

La ubicación del local jugó un papel muy importante para el éxito de la organización y fue a través de esta visión, que en Guayaquil decide emprender sus locales en el barrio del astillero, avenida chile y portete, pedro carbo y 10 de Agosto, entre otros. En 1997, se reconoció como la primera franquicia en el país a través de las franquicias y fue la primera en el país, llegando a negociar con aproximadamente 25 franquiciados. El concepto de salud y sabor, posicionó la marca en la mente de los consumidores. El crecimiento de la empresa a través del tiempo le ha permitido desarrollar una planta de lácteos llamada Persaindustrial S.A.

Esta organización forma parte de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN), que es una institución sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es apoyar a los franquiciantes y franquiciados, a través de la inserción de diferentes ofertas en la web. Para poder registrarse, se debe llenar un formulario con toda la información formal del franquiciante o franquiciado. Esta organización brinda la oportunidad de ser tomado en cuenta para participar en ferias de franquicias tanto nacionales como internacionales o estar informado de las franquicias actualmente disponibles en el país.

El costo de la instalación del local oscila entre \$30000 y \$140000, dependiendo del tamaño del local. El canon inicial que se debe pagar si es una isla Local Express es de \$5000; en cambio un local de patio de comidas (mediano), el costo es de \$1000, pero al ser un local tipo restaurante, el valor corresponde a \$15000

3.2 Pizza Hut

Esta empresa se encarga de la preparación y venta de diferentes tipos de pizzas. Es considerada como una de las cadenas de franquicias más reconocidas y participativas en el mercado de comidas rápidas. Actualmente cuenta con más de doce mil locales a nivel mundial. (SoyEntrepreneur.com, s.f.)

Existen cinco razones por la cual esta franquicia logró tener éxito en cada uno de los mercados donde introdujo el concepto. Primero, el ofrecer pizzas con sabor diferente al de la competencia, producto de una combinación única de sus ingredientes, los que le permitió alcanzar una ventaja competitiva. Segundo, el haber aplicado la estrategia “Voice Marketing”, le ayudó a fortalecer el servicio brindado porque al entablar comunicación directamente con los trabajadores y clientes, brinda la oportunidad de detectar sus debilidades e enmendar los errores cometidos. Tercero, el *know how* es actualizado cada cierto tiempo con el fin de que los consumidores puedan deleitar un producto cada vez mejor. Cuarto, su target va dirigido para todas las edades, poder de adquisición y áreas geográficas; y al mismo tiempo los clientes tienen la oportunidad de deleitar el producto dentro del local o simplemente solicitar la entrega al domicilio.

Por último, el saber seleccionar correctamente al cliente a través de un proceso de selección eficiente, disminuye la probabilidad de vender la franquicia a personas que en vez de realzar la marca, vayan perjudicar la imagen de la empresa.

3.3 Juan Valdez

La empresa se constituyó en el año 2002 y después de siete años decidió expandir su negocio a través del desarrollo de las franquicias. Su materia prima es obtenida a través de un sinnúmero de caficultores colombianos, para así poder brindar la oportunidad de deleitar a los consumidores un sabor delicioso y único de ese país,

donde actualmente es considerado uno de los mejores en la producción de café a nivel mundial.

El éxito del negocio no solo beneficia a la empresa como tal, sino también a aproximadamente a quinientas mil familias que cultivan café; y es por esta razón que la organización mantiene un compromiso social con aquellos proveedores que trabajan cada día con eficiencia y esmero para conservar la calidad de los productos Juan Valdez.

La marca ha tenido éxito en el mercado debido a la variedad de productos de buena calidad que se expenden en sus diferentes establecimientos y además del ambiente acogedor que incentiva a los consumidores a compartir reuniones sociales entre amigos y familiares. Los locales cuentan con WIFI, televisores de entretenimiento y toma corrientes para conectar laptops.

A continuación, se detalla las respuestas de la entrevista al emprendedor Carlos Castaneda, más conocido como Juan Valdez.

Carlos Castañeda afirma que “**el café Juan Valdez** es pasión y vocación; y me siento orgulloso de que más de trescientos ocho mil personas lo hayan seleccionado para la representación del personaje. El compromiso, experiencia, positivismo y creatividad me genera un vínculo hacia la empresa. También expresa que los **caficultores le llaman cultura cafetera debido** a que es una tradición que se traspa de generación en generación, y se basa más que nada en el amor hacia el café. El inculcar desde un principio el deseo de cultivar el café que el mayor orgullo de todos los colombianos.

Lo que vuelve único **y especial al café es** que provienen de las montañas de Colombia y el arduo y cuidado que nosotros como agriculturas tenemos al cultivar y cosechar el café que nos representa. De igual manera debemos destacar que la paciencia, entrega, compromiso y el amor que le tenemos a nuestras tierras es de gran ayuda para hacer del café Juan Valdez un café único, especial y reconocido por todos, que nos caractericen como colombianos.

Del personaje Juan Valdez no cambiaría nada, porque yo amo mi papel, amo como representa la marca a nivel mundial. Es una marca que se caracteriza por

cumplir sus valores y roles en el mercado cafetero, dándonos a nosotros los caficultores siempre un reconocimiento directo y característico” (2012)

3.4 McDonald’s

Esta organización es una franquicia internacional. Posee veinte y seis mil locales a nivel mundial y su venta promedio es de catorce mil millones de productos vendidos en el año. Los principales motivos por los cuales McDonald’s tuvo éxito en el mercado fueron los siguientes: (SoyEntrepreneur.com, s.f.)

- 1.- Precio accesible a los consumidores, además de una evidencia física agradable e impecable.
- 2.- Haber definido el target de mercado correctamente, le permitió a la franquicia desarrollar estrategias efectivas en función de la misma.
- 3.- Capacitación constante a todo el personal con el fin de vender un producto y servicio cada vez más eficiente.
- 4.- Incentivar a los empleados a atender siempre a los clientes con una sonrisa.
- 5.- Comunicación abierta entre jefes y subordinados, con el objetivo de que los empleados también sean partícipes de la toma de decisión.

3.5 Los cebiches de la Rumiñahui

Esta fue una de las primeras franquicias de comidas del mar en nuestro país, e inclusive a nivel de América Latina. Sus ideas iniciales surgen de la provincia de Manabí y se tomó el nombre de uno de los barrios más populares de Quito. Esta calle pertenece al nombre de uno de los Incas del Imperio Incásico Rumiñahui.

La secretaría de la producción de la Presidencia de la República designó a esta franquicia como una de las pioneras en el Ecuador.

El crecimiento a través de la excelente calidad y servicio del producto, transformó a lo que hoy en día es Los Cebiches de la Rumiñahui, una cadena de restaurantes con sazón manaba.

Actualmente el costo de esta franquicia es de \$10000. La calidad de los productos se refleja en la frescura y la sazón. Esta estrategia netamente en el desarrollo del producto, le ha ayudado a la empresa a mantenerse en el mercado, sin

perder el grado de credibilidad por parte de los consumidores actuales. El marketing de boca en boca, a través de las recomendaciones de amigos y familias también fortaleció a la marca, incrementando las utilidades de la empresa

Los platos son preparados con cada toque especial, lo que le permite ser una gustación única para el comensal, con excepción de que hay especies exóticas que suelen diferenciar la sazón de los costeños.

Desde 1992, Los Cebiches de la Rumiñahui expandió sus locales. El primero fue en el centro comercial Quicentro *Shopping*, después decidió abrir uno en Ibarra y en el 2002 en la Perla del Pacífico, de Guayaquil.

La cadena de comida de mar más grande en el Ecuador pertenece a esta organización. Tiene alrededor de 42 locales distribuidos en las principales ciudades como: Quito, Guayaquil y Cuenca, Ibarra, Ambato, Riobamba, Atuntaqui, Otavalo, Loja y Latacunga. Esta franquicia posee todas las normas técnicas de manejo de alimentos.

3.6 Las Menestras del Negro

La franquicia comenzó en la ciudad de Quito y su precursor fue el señor Juan Pablo Campaña, oriundo del cantón Santo Domingo de los Colorados, en asociación con Juan Manuel Pachano, quienes se conocieron siendo estudiantes de colegio. Siendo estudiantes iniciaron un negocio de entrega de almuerzos a oficinas bancarias, e incluso vendiendo ceviches; no obstante, su juventud les representaba problemas al momento de acudir a las instituciones bancarias en busca de financiamiento.

Después de tanto insistir, consiguieron que un banco confiara en ellos y les otorgara un pequeño préstamo y fue así como consiguieron un pequeño local de tres por cuatro metros, en las calles Roca y Seis de Diciembre, local en el que por sus dimensiones no cabían más de 15 personas. En ese sitio, comenzaron a vender menestras con carne y pollo, utilizando para ello una parrilla casera.

Al principio, ellos mismos se encargaban de todo lo relacionado con el funcionamiento de su local, madrugaban al mercado, cocinaban, atendían las mesas y por la noche estudiaban.

Gracias a la sazón y su esfuerzo, en poco tiempo el local era insuficiente para atender a la cantidad de comensales que iba en aumento, lo que les obligó a buscar un

local más grande y a pensar en un nombre atractivo que representara el toque criollo del menú ofrecido; y fue así como nació Menestras del Negro, que hoy por hoy es uno de los sitios de comida más concurridos en la Capital, y es una de las cadenas más sólidas.

En dos años, ya contaban con seis restaurantes y planeaban abrir un séptimo. En la actualidad se han expandido a otras ciudades del país. Lo que comenzó como una pequeña “hueca”, ahora se ha convertido en una cadena de restaurantes que cuentan con más de 80 empleados, entre meseros y personal administrativo.

3.7 KFC

Kentucky Fried Chicken (traducible al español como Pollo frito de *Kentucky*) es sin duda una de las franquicias más reconocidas a nivel mundial, con presencia en ciento veinte países y posee una cadena de más de dieciocho mil restaurantes de comida rápida, cuya especialidad (como lo reza su nombre) es pollo frito.

El emprendedor Harland D. Sanders desarrolló su negocio de venta de pollo frito y crujiente en un restaurante que había abierto en una gasolinera de Kentucky.

Gracias a una receta que patentó y a la que llamó “Receta Original”, Harland en poco tiempo amplió su restaurante. No obstante, la franquicia *KFC* como tal, comenzó en el año 1952, cuando se abrió un restaurante en Salt Lake City (Utah), alcanzando en poco tiempo las 600 franquicias en todo el país; sin embargo, tal volumen de franquicias fue demasiado para el Coronel por lo que tuvo que venderlas a John Y. Brown Jr. y Jack Massey, por la suma de dos millones de dólares, más un sueldo vitalicio de cuarenta mil dólares anuales.

Actualmente, *KFC* se encuentra en manos del grupo PepsiCo, quienes compraron las franquicias en 840 millones de dólares y en la actualidad se encuentran en varios países de América, Europa y Asia.

Lo importante de ésta franquicia es su receta, la misma que es guardada con sumo recelo y es la que le ha dado éxito a los pollos fritos del Coronel.

Son aproximadamente 11 especias las que se utilizan para sazonar el pollo, para luego freírlo inicialmente a doscientos °C, bajando la temperatura a ciento veinte

grados °C. Entre los ingredientes está presente la azúcar, sal, harina, pimienta negra, glutamato y monosódico.

3.8 La Tablita del Tártaro.

Otro de los negocios de restaurantes de mayor proyección nacional es La Tablita del Tártaro, que nace en el año 1996.

Este negocio fue fundado por jóvenes ecuatorianos, quienes desarrollaron La Tablita Group Cía. Ltda., cuya presencia estaba inicialmente proyectada a platos de comidas de los principales centros comerciales del Ecuador, pero que actualmente se han convertido en varios locales a nivel nacional.

Cabe destacar que la Tablita del Tártaro empezó a funcionar en un local en la ciudad de Quito, donde brindaba sus exquisitas carnes al carbón, luego tomó renombre y pronto fue concebido ya no como local de comida, sino como una microempresa, que ahora está distribuida en las principales ciudades del país.

A pesar de que La Tablita Group Cía Ltda. implementa su producto en los patios de comidas de los centros comerciales del Ecuador, también está presente en las zonas céntricas de Guayaquil y Quito, donde ofrece servicio a domicilio y auspicia eventos sociales.

La franquicia cuenta además con excelente calidad del producto, ya que dispone de un riguroso control de calidad con el fin de ofrecer un producto final cien por ciento fresco y delicioso. Por tal motivo, invertir en este tipo de negocio, le genera al empresario altos márgenes de utilidad, ya que es una de las empresas líderes en el mercado de carnes de carbón de comida rápida.

Hoy en día, La Tablita Group Cía. Ltda., se ha convertido en una de las empresas más reconocidas en el mercado nacional con un proceso de expansión amplio, pese a que el nivel de competencia en el negocio de comidas rápidas es muy alto, la Tablita del Tártaro ha sabido mantener su participación en el mercado.

3.9 Wendy's

Wendy's es una empresa estadounidense de Dublin, en Ohio. La franquicia se ha constituido en la tercera cadena de hamburgueserías más grande de los Estados Unidos con 6650 establecimientos, sólo teniendo por delante a McDonald's y Burger King; y pese a no tener un producto estrella como sus mencionadas competencias,

compensa este hecho promocionando el tamaño y el tipo de carne usada en sus hamburguesas.

Cabe destacar que el primer restaurante *Wendy's* fue abierto el 15 de noviembre de 1969 a las afueras de Columbus, Ohio. Su propietario era Dave Thomas, quien ya contaba con experiencia en restaurantes, ya que fue dueño de cuatro franquicias de *Kentucky Fried Chicken* que consiguió hacer de ellas rentables.

Luego de haber vendido las franquicias de *KFC* por la suma de un millón y medio de dólares, Dave tuvo la oportunidad de desarrollar este nuevo negocio. Su nombre y el logotipo fue el resultado del apodo de la hija del propietario.

Inicialmente, el restaurante ofreció platos como hamburguesas, chili con receta secreta, patatas fritas, refrescos y los postres "*Frosty*", siempre promocionando la calidad de las carnes en sus productos.

En el año 1972 empezó a franquiciar su producto, llegando en tres años a abrir 100 restaurantes con su marca y superando los 25 millones de dólares en ventas.

Internacionalmente *Wendy's* tuvo presencia primeramente en Canadá, llegando a tener un crecimiento vertiginoso tanto en el mercado nacional como internacional. En 1976, se apertura el local número 1000 en *Springfield, Tennessee*, y se estrenó en Europa con un puesto en Munich (Alemania).

Luego del fallecimiento del dueño, el inversionista Nelson Peltz compró el restaurante. Con este cambio de administración, la empresa logró posicionarse como una de las más importantes a nivel mundial, con lo que respecta al mercado de comidas rápidas. Actualmente cuenta con más de ocho mil locales.

El lunes 7 de abril del 2014 decide abrir su primer local en la avenida 9 de octubre entre Chile y Chimborazo de Guayaquil, donde el consumidor Guayaquileño quedó deleitado por el producto *Baconator*, batidos, postres, ensaladas, sánduches, papas al horno, entre otros. La empresa logró pactar negociaciones con proveedores nacionales antes de las restricciones de importaciones del Ecuador, con lo que sus precios no se vieron afectados. El ambiente amigable, la sazón de los productos y la ubicación del local ayudan a la empresa a incrementar las ventas en el mercado.

CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA

3.10 Análisis PEST

3.10.1 Factor Económico del Ecuador

- Con respecto al micro entorno se ha determinado que en la ciudad de Guayaquil hay aproximadamente 33938 locales de restaurantes (INEC, 2013). Existe un porcentaje mínimo de restaurantes vegetarianos. El crecimiento del PIB con relación a hoteles y restaurantes al año 2012 es del 8,98% (INEC, 2012). Mayoritariamente los productos alimenticios (restaurantes) son considerados por los consumidores como una estructura de competencia perfecta, ya que existe mucha oferta y demanda y si bien es cierto los productos no soy homogéneos, sus precios se encuentran en un intervalo muy cercano.
- En lo relacionado al aspecto económico (Macro entorno), las variables que influyen de manera exógena a la Industria, presentan los diversos comportamientos: La tasa de desempleo al 31 de marzo del 2015 es del 4.84% y la inflación anual a Febrero del 2015 es de 4,05% (BCE, 2015). La tasa de interés pasiva efectiva promedio con relación a depósitos a plazo corresponde al 4.98% anual a Julio del 2014 y la tasa de interés activa efectiva anual con relación al segmento productivo PYMES es del 11,26% a Julio del 2014 (BCE, 2014).
- Desde el 11 de marzo del año 2015 se estableció un arancel del 45% para alimentos importados.
- El precio por barril de petróleo alcanzó a \$39,6 al 15 de Enero del año 2015 (SNI, 2015). Este valor representa \$40,1 menos de lo proyectado por el Estado. De acuerdo al Presidente de la República Rafael Correa Delgado, se pierden \$70 millones anuales, por cada dólar que disminuye el precio de petróleo.
- Con respecto a la Economía Mundial, se calcula un incremento del 2,5% al culminar el año 2014 (Banco Mundial, 2014).

- Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), al analizar las proyecciones económicas para el 2015, el PIB ecuatoriano aumentará en un 4%, junto a una inflación proyectada del 3%. (Fondo Monetario Internacional, 2014).
- Según el Banco Central del Ecuador (BCE), la inflación proyectada a finales del año 2015, 2016, 2017 y 2018 es de 3,90%, 3,66%, 3,49% y 3,35% respectivamente.

3.10.2 Factor Político

- El Gobierno en el Ecuador es elegido de forma democrática, siendo su presidente el Econ. Rafael Correa Delgado, teniendo en el poder 7 años. El Gobierno se ha convertido en el principal motor de desarrollo de la Economía Nacional, quedando en segundo plano la empresa privada.
- Las políticas de control y tributarias hacia el sector privado han aumentado con la finalidad de disminuir la brecha social y maximizar la distribución de los recursos.
- Recorte de personal de empleados y funcionarios públicos de diferentes Ministerios en los primeros meses del año 2015.
- En lo relacionado a los Gobiernos Seccionales, se han creado nuevas políticas y disposiciones por parte de la Alcaldía de Guayaquil, sobre todo en lo relacionado al uso de suelos y espacios municipales.¹

3.10.3 Factor Social

- En la ciudad de Guayaquil existen aproximadamente 3'645.483 ciudadanos, datos obtenidos del último censo. El PEA perteneciente a mujeres y varones es de 517596 y 992716 respectivamente, pero la cantidad de personas ocupadas corresponde a 1'395935, en la cual el 39,7% son empleados

¹ El ciudadano debe realizar los trámites respectivos en el Municipio de Guayaquil para evaluar si el local comercial en un determinado espacio cumple con todos los requisitos. La consulta se hace a través de la página web www.guayaquil.gov.ec o acercándose a la ventanilla municipal #54 adjuntando la tasa de trámite por servicios administrativos, cuyo costo es de \$2 (La compra se lo hace en la ventanilla Ballén y Pichincha) y al mismo tiempo el formulario de solicitud de consulta de uso de suelo, que se lo recibe luego de comprar la tasa de trámite.

privados, el 8,9% empleados del Estado y el 25,3% ocupación por cuenta propia. Estos datos son obtenidos del último censo del Ecuador. (INEC, 2010)

- Los Guayaquileños tienen mayoritariamente tres comidas al día (desayuno, almuerzo y merienda), compuesta preferentemente por alimentos típicos de la zona (arroz, frejoles, papas, carne y pollo). En esta industria el desarrollo de franquicias extranjeras es mayoritariamente hacia la categoría de comidas rápidas (Mc-Donalds-Hamburguesas, KFC-Pollo Fríto, Subway-Sánduches, entre otras.)
- La calidad de la comida adquirida viene asociada en muchas ocasiones al nivel socioeconómico del consumidor, siendo una comida con alto nivel de calorías, rica en carbohidratos, asociadas al nivel socioeconómico medio-bajo y bajo, mientras que comidas consideradas nutritivas y bajas en calorías son asociadas a niveles socioeconómicos medio alto y alto.
- La preferencia hacia la elección de puestos de comida se basa en la cercanía del local con relación a su trabajo.

3.10.4 Factor Tecnológico.

- La utilización de páginas web, por medio de las empresas para posicionarse en el mercado de comidas rápidas ha hecho que la cobertura de su información en el mercado se expanda y pueda captar consumidores que muchas veces no se encuentran en su propia plaza.
- El uso de zonas de WI-FI en los restaurantes es percibido por los consumidores como una variable diferenciadora en el momento de la elección hacia el local de comida.
- El uso de cocinas y maquinarias industriales permite aumentar la producción y minimizar el tiempo de espera por parte del consumidor.

3.11 Fuerzas de Porter

3.11.1 Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada de carácter legal y económica se puede considerar bajas para los competidores directos e indirectos, ya que como se puede apreciar el

incremento de los locales de comida cada vez es mayor, sin embargo no existen muchos competidores directos en la industria, ofreciendo un producto sano y nutritivo.

3.11.2 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos es alta, debido a que en muchas ocasiones los consumidores no perciben la diferenciación de los productos, ya que los consideran homogéneos.

La presencia de productos sustitutos cercanos puede ser considerada relativamente alta, ya que como se mencionó anteriormente existen otros productos que cumplen una similar función al momento de satisfacer la necesidad de alimentarse, sin embargo la existencia de productos sustitutos perfectos, es decir productos de la misma calidad y componentes alimenticios no son iguales.

3.11.3 Poder de negociación de los proveedores

Su poder de negociación es bajo debido a la alta cantidad de empresas que suministran alimentos para la elaboración de diferentes platos. Este poder podría ser incluso hasta más bajo para los proveedores si es que la cantidad que se adquiere de ellos es un volumen representativo de la cantidad de productos que estos ofrecen.

3.11.4 Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores es relativamente alto, ya que existen una gran variedad de empresas que tienen el mismo giro de negocio. Sin embargo cabe recalcar que el prestigio y el tiempo que llevan en el mercado muchas veces son variables críticas al momento de elegir el local de comida. Además como se mencionó en párrafos anteriores al ser considerado dicho producto como homogéneo, la variable de decisión más fuerte al momento de elegir es el precio.

3.11.5 Rivalidad de los competidores actuales

El grado de rivalidad de los competidores actuales es alto debido a la gran cantidad de competidores directos e indirectos en el mercado. Las nuevas estrategias que están aplicando las franquicias internacionales se basan en la creación de

productos nutritivos, pero sin perder su valor agregado de ser considerada comida rápida.

3.12 Mercado de oferta de Guayaquil

La mayoría de los restaurantes en la ciudad ofrecen alimentos poco saludables. Esta elección, en muchas ocasiones relaciona el nivel de precio con la calidad de alimentos, ya que son mayoritariamente adquiridos por la necesidad de alimentarse más que la de nutrirse.

Existen diversos locales en el centro de la ciudad que se encuentran dirigido a un nivel socioeconómico medio alto y alto, donde la comida es considerada de alta calidad, pero así mismo viene asociada con un precio relativamente alto. Dichos centros son: Unicentro, Continental, Ramada, Gran Hotel Guayaquil, entre otros.

Los locales de comida que se encuentran en el casco comercial son aproximadamente 50, de los cuales sobresalen los locales cercanos a la Junta Beneficencia, mientras que en comidas rápidas sobresalen: Mc Donalds, Burger King, Yogurt Persa, Pizza Hut, además de un sinnúmero de locales (informales) que preparan comida típica² (fritada, churrasco, Hornado, Yapingacho, entre otros), además de existir un número considerable de chifas.

Estos hábitos de consumo tienden a derivar a mediano plazo en problemas de salud, ya que como se mencionó anteriormente son alimentos preparados con demasiados carbohidratos y muchos de estos utilizan aceites saturados (aceite utilizado más de una vez).

Existen otros locales que se encuentran en diferentes centros comerciales tales como Riocentros, Mall del Sur, San Marino, Mall del Sol, Policentro, Albán Borja, City Mall, La Rotonda, entre otros, donde se ofrecen una mayor diversidad de platos, asociados a una mayor calidad y así mismo a un mayor precio; pero estos locales en su mayoría se encuentran relativamente lejanos a la plaza a donde se va a desarrollar el proyecto, con lo que no se los tomaría como competencia directa.

² La fritada contiene carne de chancho frita como alimento primordial. El churrasco en cambio posee huevo y papas fritas, aguacate, lechuga, tomate y carne asada o frita. El hornado se prepara con carne de cerdo, mote, ajo y achiote molido. Con relación al yapingacho se elabora con puré de papas con queso en el interior, huevo frito y salsa de maní.

3.13 Mercado de demanda Guayaquil

El mayor sector comercial y financiero se encuentra en el centro de la ciudad, dado que en este sector están: las bahías (mercado comercial de minoristas), la mayor concentración bancaria, así como un sin número de empresas, reflejando una considerable proporción del PEA (Población Económicamente Activa) en dicho sector.

Según el último censo, el porcentaje de trabajadores con relación a los servicios y vendedores corresponde al 29,3% de los guayasenses (INEC, 2010), convirtiéndose dicha concentración de población en un atractivo para desarrollar negocios de productos alimenticios.

Las variables consideradas al momento de adquirir su comida son las siguientes: [1] La cercanía al lugar de trabajo, dado que tienen un tiempo límite en su trabajo destinado a su alimentación, con lo que no solo es importante optimizar el tiempo encontrando el local, sino también en la atención que este le dé al momento de adquirir su comida; [2] El precio es otra variable de decisión de demanda, ya que en muchas ocasiones este egreso merma de una manera considerable al ingreso, quedando menos recursos para disponer en otro consumo; y [3] otra variable de decisión es la diversidad de platos que existen en el local, ya que la repetición de estos haría que las personas tiendan a cansarse de los mismos platos y elegir otro local de comida.

3.14 Análisis de la competencia

La mayoría de los competidores de la empresa Ricky S.A son directos, ya que el mercado meta prefiere consumir un almuerzo no vegetariano y delicioso al paladar. Existe una variedad de platos que ofrece un restaurante de esta categoría, como guatita, seco de pollo, yapingacho, arroz con menestra y carne asada, arroz con carne de cerdo o chivo. Además, puede ser acompañada con diferentes mariscos, tales como camarón, cangrejo, pescado o concha.

Con relación a los caldos, consta el caldo de salchicha, bolas de verde, de legumbres, torreja, albóndigas, etc. Todos los restaurantes de comida en el centro de la ciudad Guayaquil suelen vender como opción principal de bebida, las colas de

todos los sabores; pero otros dan como segunda opción jugos de naranja, limón, maracuyá, piña, entre otros.

Los competidores directos con relación a la clase socioeconómica media-popular son: El mordiscón, Ciro's #2, Dos Gardenias, Multicomercio "La Estación, las cadenas de restaurantes en el Malecón 2000, empanadas Bam Bam, entre otros. En cambio, los locales que pertenecen a la clase socioeconómica media-alta son los ubicados en el Unicentro, Continental, Ramada y Gran Hotel Guayaquil. Por último, existen otros restaurantes que venden comida rápida, tales como Pizza Hut, Wendy's, entre otros. **(Anexo 2)**. Con relación a los competidores indirectos están los restaurantes de comida vegetariana, en la cual existen aproximadamente 15 de ellos de esta especialidad y se encuentran distribuidos entre el centro y norte de la ciudad de Guayaquil.

A continuación se detalla los ingredientes de cinco platos típicos que se venden en la centro de la ciudad.

1) Arroz con menestra y carne asada: fréjol bolón, 250 gramos; arroz cocido, 250 gramos; cebolla blanca, 1 ramita; tomate, 1 unidad; aceite con achiote, 4 cucharadas; plátano en rodaja frito, 1 unidad; pimienta; bistec de temerá, 4 unidades; pimienta verde, 2 unidades; cebolla paiteña, 1 unidad; perejil picado, 1 cucharada; comino molido y sal.

2) Seco de chivo: 1 ½ kg de carne de chivo, aceite, 1 cebolla paiteña, 2 tomates pelados y sin semillas, 2 pimientos, 1 cubito de concentrado de costilla, zumo de 1 naranjilla, 1 manojo de culantro, ½ maduro, croquetas de arroz, 1 aguacate, ½ taza de tomate.

3) Caldo de gallina: 1 gallina gorda mediana, 1 cebolla paiteña picada, 3 dientes de ajo machacados, 1 rama de cebolla blanca, 1 taza de leche, 2 yemas de huevo, ½ cucharadita de comino, ¼ cucharadita de pimienta, ¼ de taza de apio y perejil, yucas cocinadas y sal

4) Guatita: 500 gr. de panza de res, 5 cucharadas de cebolla blanca picada, 4 cucharadas de pasta de maní, 2 dientes de ajo picados, ½ lb de papas cocinadas, 2 tazas de leche, aceite con achote para freír, sal y pimienta.

5) Yapingacho: 1 lb. de arroz, 4 lb. de papa, 4 salchichas, ½ libra de maní molido, 1 taza de cebolla picada, 2 hojas de lechuga y 4 huevos.

Existen diferentes platos para degustar con relación a las comidas vegetarianas. En las siguientes tablas se detalla cada una de las variedades. (**Anexo 3**)

A continuación se dan a conocer los ingredientes de un plato relacionado a tres diferentes categorías de comida, con lo que respecta a las comidas vegetarianas para cuatro personas.

Ensalada de melón y menta: 1 melón mediano maduro, 4 cucharadas de menta fresca, jugo de una lima mediana, cayena en polvo y una pizca de sal

Sopa de zanahoria y coco: 1 cebolla grande, 4 dientes de ajo, 0,75 litros de agua (3 vasos), 1 cucharada de jengibre en polvo, 1 patata mediana, 3 zanahorias grandes, 200 ml. de leche de coco (sirve en lata); y sal y pimienta al gusto.

Pasta napolitana: 250gr. de spaghetti u otra pasta (preferentemente integral), 1 cebolla, 4 dientes de ajos, 1 puerro, 2 tomates grandes bien maduros, 1 berenjena, 1 pimiento, 1 calabacín, 1 puñado de aceitunas negras sin hueso, aceite de oliva, vino blanco, sal, pimentón dulce, laurel, albahaca y perejil.

Arroz caldoso: 50 gr. lentejas, 50gr. garbanzos, 50 gr. alubias pintas, 50gr. alubias blancas, 1 cardo, 100 gr. espinacas, 100 gr. acelgas, 1 nabo, 1 carlota (zanahoria), 1 ñora, 200 gr. arroz, 12 almendras, 1 rebanadita de pan duro, 1 cebolla y 1 tomate seco.

Tortillas veganas: 1 taza de harina, 2 cucharadas de levadura, 3 cucharadas de azúcar, 1 banana, 1 taza de leche de soja, 2 cucharadas de aceite vegetal y aceite

Los competidores indirectos de Don Ricky S.A son Lorenabo (P. y caza 429 y Córdoba), Sri Ganesha (Víctor Manuel Rendon) y El Manso Manso, (Malecón Simon Bolívar 1406 y Aguirre), Super Nutrión (Chimborazo y 10 de Agosto), entre otros (**Anexo 4**).

Los competidores directos se encuentran mayoritariamente en el centro ciudad de Guayaquil, desde la calle Colón hasta la calle Loja; desde el Malecón hasta la calle Lorenzo de Garaicoa.

Los precios de un almuerzo en el centro de la ciudad de Guayaquil fluctúan entre \$2,50 y \$15,50, dependiendo del tipo de restaurante; y con relación a la comida vegetariana los precios varían entre \$2,50 y \$5,50.

Manso Mix brinda la oportunidad de prepagar el almuerzo, de tal manera que el precio final por producto sea menos de \$5,50, que es el valor sin descuento. Esta ofrece tres tipos de cuponeras: de 5, 10 y 20 almuerzos, con lo que el costo total con descuento es de \$25, \$47,50 y \$90 respectivamente, dando como resultado un incentivo significativo al consumidor al momento de comprar, ya que al optar por este beneficio el precio unitario correspondería a \$5, \$4,75 y \$4,50 de acuerdo al tipo de cuponera adquirida. Por último, los platos por semana son variados y son publicados en su página web www.manso.ec/mansovital.com. La empresa vende 2 tipos de almuerzo, con proteína vegetal y animal. A continuación detallo un plato de un día de la semana:

Tabla 1: Almuerzos de la empresa Manzo Mix

Almuerzo de Manzo (Día Lunes 14 de Julio)	
Proteína Vegetal	Proteína Animal
<p>Entrada: Sopa de tomates</p> <p>Plato fuerte: Berenjena en crema de mozzarella</p> <p>Guarnición: Ensalada de lechuga, col morada, zanahoria, cebolla, pepino aderezada, con vinagreta de especias</p> <p>Postre: Torta integral de zanahoria y especias</p>	<p>Entrada: Sopa de tomates</p> <p>Plato fuerte: Pollo relleno con zanahoria y ricotta.</p> <p>Guarnición: Ensalada de lechuga, col morada, zanahoria, cebolla, pepino aderezada con vinagreta de especias.</p> <p>Postre: Torta integral de zanahoria y especias</p> <p>Bebida: Té de horchata y limón</p>

Fuente: Estudio de campo

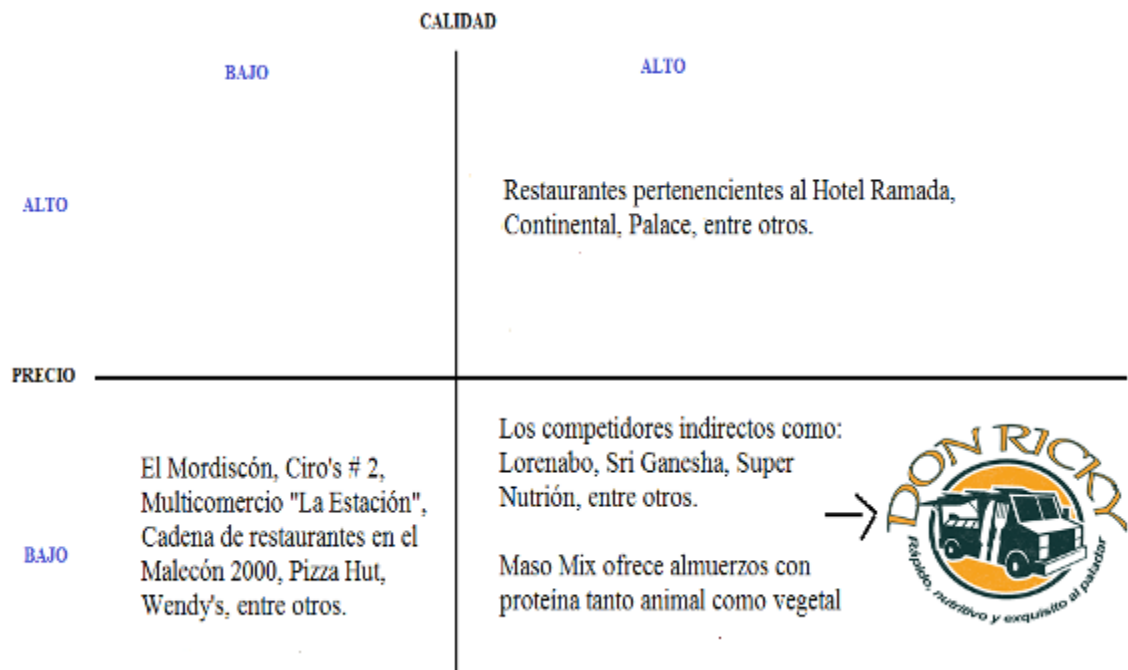
Autor: El Investigador

Con relación a los almuerzos de comida rápida tales como pizza hut y Wendy's ofrece combos especiales con el objetivo de que el producto sea menos costoso para los consumidores.

3.15 Estrategia competitiva genérica.

La estrategia competitiva genérica depende de la clase socioeconómica del consumidor, ya que una clase media-alta tiende a preferir un restaurante donde la comida sea deliciosa y cuya evidencia física sea atractiva, de tal manera que el cliente se sienta cómodo al momento de degustar su alimento junto a familiares o amigos, entonces la estrategia con relación a este target de mercado se enfoca en su diferenciación tanto en el producto como en el servicio. En cambio la clase popular tiende a optar por un alimento delicioso al paladar, pero sobre todo económico con el objetivo de que este pueda ser adquirido por un gran número de clientes, entonces al ser esto posible sus estrategias se basan exclusivamente en la diferenciación y en el liderazgo en los costos ofrecidos hacia el consumidor final.

3.16 Mapa de Percepción



Fuente: Autor

Autor: El investigador

Como nos podemos dar cuenta restaurantes como Hotel Ramada, Continental Palace entre otros, son percibidos por parte de los consumidores como organizaciones que mantienen un alto nivel de calidad a un precio igualmente alto. En cambio competidores indirectos como Lorenabo, Sri Ganesha, Supernutrión y Maso Mix son

percibidos como locales de alta calidad a precios bajos. Por último la mayoría de los restaurantes que se expenden en el centro de la ciudad de Guayaquil son considerados espacios que mantienen tanto la calidad como el precio ineficiente. Don Ricky aspira ser reconocido como un local de almuerzos nutritivos de alta calidad a un precio accesible a los empleados que operan en el sector.

3.17 Distribución y cadena de valor

Con relación a las frutas y verduras, son vendidas por parte del productor hacia los mercados, ya sean estos mayoristas o simplemente hacia diferentes cadenas alimenticias tales como: Mi comisariato o Supermaxi. Los mayoristas regionales abastecen los alimentos a los minoristas. Entre ellos se encuentran los autoservicios, hoteles, comisariatos, supermercados, restaurantes y tiendas en Guayaquil. Las cadenas alimenticias tienen un poder de negociación significativo frente al proveedor debido a su gran prestigio en el mercado y al acortamiento de la cadena de distribución. La fruta importada también es demandada por los ecuatorianos en la que el importador-mayorista abastece el producto tanto a pequeños mayoristas y a vendedores informales, en la cual los primeros les venden a las fruterías y a las tiendas de la zona; y en cambio los segundos directamente al público.

Con respecto a la carne, el mayorista regional adquiere el producto por parte del ganadero para poder llevar el animal al camal, este a su vez es sacrificado para abastecer los diferentes mercados minoristas municipales o simplemente carnicerías barriales (una por barrio) y es de esta manera como el producto llega al consumidor final. Sin embargo, existen también productores que al mismo tiempo son distribuidores del producto como lo son Supermaxi con sus propias granjas avícolas y bovinas. Pronaca es otro ejemplo que distribuye pavos, pollos, cerdo, embutidos y queso a autoservicios, supermercados y tiendas.

CAPÍTULO V: ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Tamaño del mercado potencial en el centro de la ciudad de Guayaquil.

Según la guía mundial de Negocios (GUIMUM) existen aproximadamente 173 negocios en el Centro de la ciudad de Guayaquil. Para efectos del cálculo del mercado potencial se tomó en consideración una media de 10 empleados por empresa, dando como resultado 1730 trabajadores que corresponden a la clase socioeconómica media alta-alta. A esta cantidad se le suma los que laboran en los ministerios, bancos, comisarias, empleados del municipio, gobernación, intendencias y entre otros que no constan en la lista del Guimum, con lo que aproximadamente pertenecerían al mercado meta unos 3000 empleados.

Es necesario conocer el tipo de población del mercado meta para calcular correctamente el número de los elementos de la muestra (Cantidad a encuestar). La población en este caso es finita, ya que la cantidad de elementos que lo conforman son limitados. Según la teoría, se dice que si la población es mayor a 100000 habitantes es infinita, caso contrario es finita. Por ende la fórmula para hallar la cantidad a encuestar para una población finita es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q)}$$

donde:

N es la población total (3000)

Z el nivel de confianza seleccionado (1.96)

p la probabilidad de éxito (0,50)

q la probabilidad de fracaso (0,50)

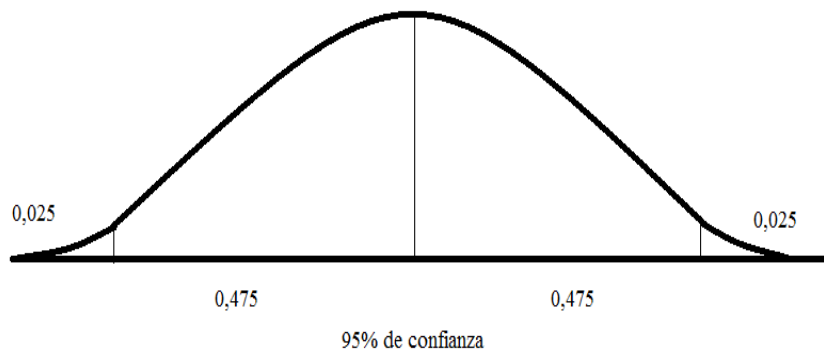
d el margen de error permitido en el ejercicio (0,05)

$$n = \frac{3000 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{(0.05^2 * (3000-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{3000 * 3.8416 * 0.50 * 0.50}{7.4975 + 0.9604}$$

$$n = 2881.2 / 8.4579$$

$$n = 341$$



$$100\% - 95\% = 5\%$$

$$0,05/2 = 0,025$$

Con el fin de investigar el nivel de aceptación en el mercado de los almuerzos Don Ricky, se encuestó a 341 empleados que corresponden a una muestra representativa de quienes laboran en el centro de la ciudad de Guayaquil. A continuación se muestra el número de empleados a encuestar por organización.

Tabla 2: Empleados a encuestar

Organizaciones	
Bolsa de Valores	25
Gobernación	25
Municipio	25
El Universo	25
Registro Civil	25
Registrador de la Propiedad	24
Ministerio de Educación	24
Banco del Pichincha	24
Banco Machala	24
Produbanco	24
Banco del Pacífico	24
Banco Territorial	24
Banco Guayaquil	24
Intendencia de Policía	24
Total de encuestas	341

Fuente: Estudio de campo

Autor: El investigador

Las preguntas son planteadas relacionándolas con los objetivos de la marca. Los resultados revelan los siguientes datos:

4.2 Encuestas a los profesionales en el centro de la ciudad de Guayaquil.

(Anexo 5)

1) ¿Cuál es su preferencia con relación al consumo de almuerzos en horario de jornada de trabajo?

Justificación: Conocer si el mercado meta prefiere consumir en restaurantes cercanos a su lugar de trabajo o simplemente traer el almuerzo preparado desde su hogar

Nota: Si contesta “Traer el almuerzo preparado desde la casa”, continúa a la siguiente pregunta, caso contrario responde directamente desde la tercera.

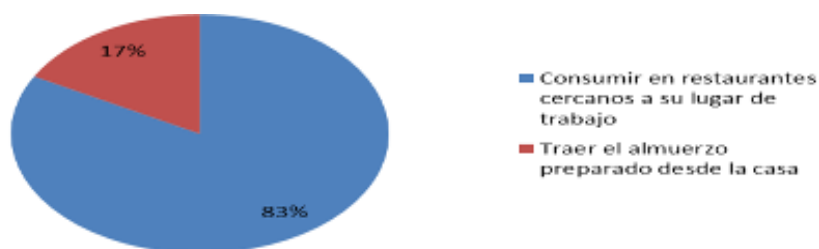
Tabla 3: Preferencia con relación al consumo de almuerzos en horario de jornada de trabajo

Opción	Frecuencia de respuesta	%
Consumir en restaurantes cercanos a su lugar de trabajo	283	83
Traer el almuerzo preparado desde la casa	58	17
Total	341	100

Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Gráfico 1: Preferencia con relación al consumo de almuerzos en horario de jornada de trabajo



Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Conclusión: El 83% de los encuestados prefieren consumir en restaurantes cercanos a su lugar de trabajo y el 17% le resulta más conveniente traer el almuerzo preparado desde el hogar.

2) **¿Estaría dispuesto a dejar de preparar un almuerzo desde su casa y adquirir uno nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante su jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto?**

Justificación: Percatar si los posibles consumidores estarían dispuestos a dejar de preparar un almuerzo desde su casa y adquirir uno nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante su jornada de trabajo, conociendo al mismo tiempo que Don Ricky brinda un servicio rápido en la entrega del producto.

Nota: Si contesta “sí”, continúa a la siguiente pregunta, caso contrario culmina el cuestionario

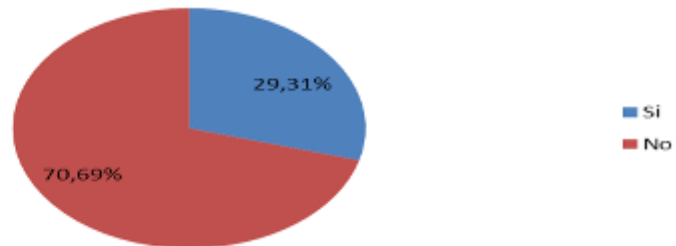
Tabla 4: Disposición de dejar de preparar un almuerzo desde su casa y adquirir uno nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si	17	29,31
No	41	70,69
Total	58	100

Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Gráfico 2: Disposición de dejar de preparar un almuerzo desde su casa y adquirir uno nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto.



Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: El 70,69% estaría dispuesto a dejar de preparar un almuerzo desde su casa y adquirir uno nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante su jornada de trabajo, manteniendo un servicio rápido en la entrega del producto. En cambio el 29,31% no cambiaría su costumbre de traer su comida preparada desde casa.

3) ¿Cuál es el atributo más importante para usted al momento de adquirir un almuerzo?

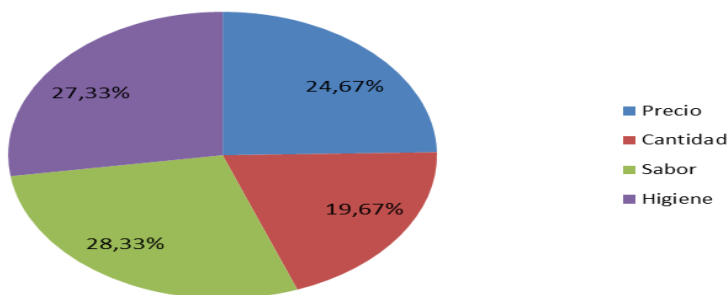
Justificación: Confirmar cuáles son los atributos más importantes para que al consumidor lo motive a comprar el producto.

Tabla 5: Atributo más importante al momento de adquirir un almuerzo

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Precio	74	24,67
Cantidad	59	19,67
Sabor	85	28,33
Higiene	82	27,33
Total	300	100

Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Gráfico 3: Atributo más importante al momento de adquirir un almuerzo.



Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: Del grupo de personas que se alimentan en lugares cercanos al trabajo y de aquellas que estarían dispuestas a dejar de preparar un almuerzo desde su casa por adquirir uno nutritivo y libre de excesos de grasas y calorías; consideran que el sabor, higiene, precio y cantidad corresponden a un 28,33%, 27,33%, 24,67% y 19,67% respectivamente, con relación al atributo más importante para comprar un almuerzo.

4) ¿Qué tipo de almuerzo usted frecuenta durante sus días laborables?

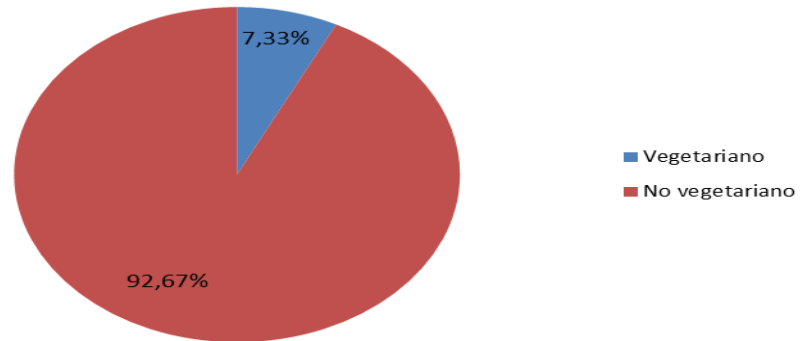
Justificación: Conocer el porcentaje de personas que consumen almuerzos vegetarianos y de proteína animal entre los que compran en restaurantes cercanos a sus lugares de trabajo y aquellos que actualmente traen el almuerzo desde su casa, pero que estarían dispuestos a dejar de hacerlo, siempre y cuando adquieran uno nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías.

Tabla 6: Tipo de almuerzo que consumidor frecuenta durante los días laborables

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Vegetariano	22	7,33
No vegetariano	278	92,67
Total	300	100

Fuente: Encuesta
Autor: El investigador

Gráfico 4: Tipo de almuerzo que consumidor frecuenta durante los días laborables



Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: De la misma cantidad de personas encuestadas en la pregunta anterior, el 7,33% consume almuerzos vegetarianos y el 92,67% lo rechaza.

5) ¿Cómo usted califica la calidad de un almuerzo que se expende en el centro de la ciudad de Guayaquil?

Justificación: Evaluar la calidad de los almuerzos ubicados en el casco comercial de Guayaquil a través de las opiniones del mercado.

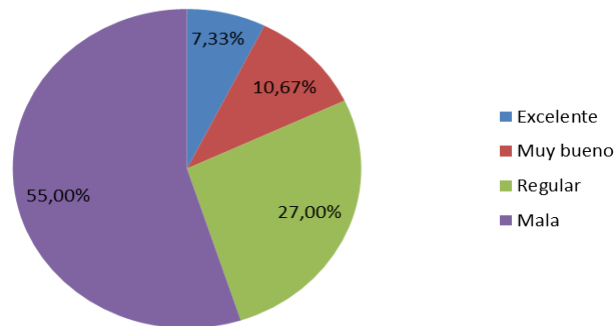
Nota: Si contesta “Regular o deficiente”, continúa a la siguiente pregunta y caso contrario culmina el cuestionario.

Tabla 7: Calificación de la calidad del almuerzo que se expende en el centro de la ciudad de Guayaquil

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Excelente	22	7,33
Muy bueno	32	10,67
Regular	81	27
Deficiente	165	55
Total	300	100

Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Gráfico 5: Calificación de la calidad del almuerzo que se expende en el centro de la ciudad de Guayaquil



Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: El 82% de los encuestados no califican exitosamente a los almuerzos que se expenden en el centro de la ciudad de Guayaquil, más bien solo el 18% se encuentra satisfecho.

6) ¿Cuál es la causa principal por la cual usted considera que la calidad de los almuerzos consumidos en aquellos restaurantes es regular o deficiente?

Justificación: Identificar la causa principal por la cual parte de los comensales considera que la calidad de los almuerzos que se ofrecen en el centro de la ciudad de Guayaquil es regular o deficiente.

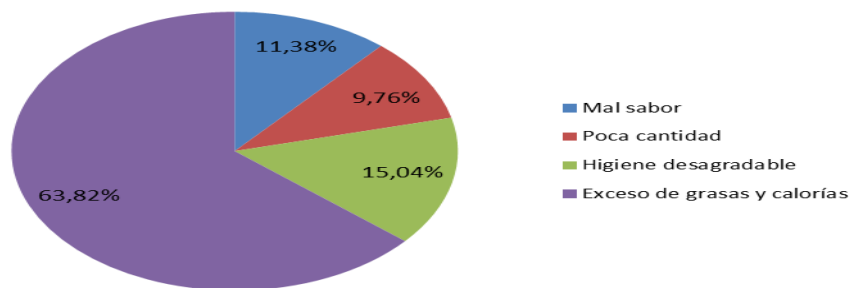
Tabla 8: Causa principal por la cual el consumidor considera que la calidad de los almuerzos en el centro de Guayaquil es regular o deficiente.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Mal sabor	28	11,38
Poca cantidad	24	9,76
Higiene desagradable	37	15,04
Exceso de grasas y calorías	157	63,82
Total	246	100

Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Gráfico 6: Causa principal por la cual el consumidor considera que la calidad de los almuerzos en el centro de Guayaquil es regular o deficiente.



Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Conclusión: Las causas principales por la cual la mayoría de los encuestados no califican a aquellos restaurantes de buena calidad es debido al exceso de grasas y calorías. El 11,38% y el 9,76% manifiesta que el motivo es el mal sabor y la poca cantidad servida respectivamente.

- 7) ¿Estaría usted dispuesto a comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante su jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto?

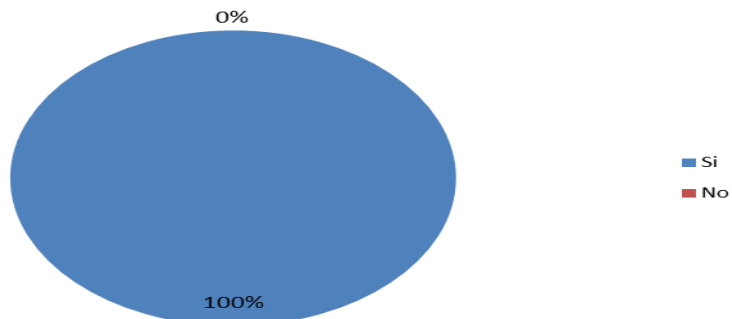
Justificación: Cerciorar si aquellos consumidores que no se sienten satisfechos con el servicio brindado por el restaurante, estarían dispuestos a comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante su jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto.

Tabla 9: Disposición de comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si	246	100%
No	-	0
Total	246	100

Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Gráfico 7: Disposición de comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto.



Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: El 100% de los encuestados que calificaron a los restaurantes del centro de Guayaquil como regular y deficiente, están dispuestos a comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante su jornada de trabajo.

8) ¿Estaría dispuesto a comprar un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50 siempre y cuando goce con los atributos expuestos anteriormente?

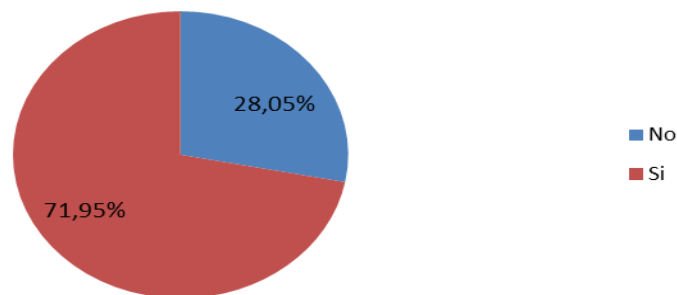
Justificación: Confirmar si los clientes interesados en consumir un almuerzo Don Ricky, estarían dispuestos a cancelarlo a un precio de \$3,50.

Tabla 10: Disposición en comprar un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50 siempre y cuando goce con los atributos expuestos en la pregunta anterior.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
No	69	28,05
Si	177	71,95
Total	246	100

Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Gráfico 8: Disposición en comprar un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50 siempre y cuando goce con los atributos expuestos en la pregunta anterior.



Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: Del total de clientes insatisfechos, el 71,95% está dispuesto a comprar un almuerzo Don Ricky a un valor de \$3,50, siempre y cuando mantenga los atributos

mencionados en la pregunta anterior. Por el contrario solo el 28,05% de ellos rechazan el precio ofertado.

4.3 Cálculo de la demanda potencial en el centro de la ciudad de Guayaquil

Tabla 11: Demanda potencial en el centro de Guayaquil.

Muestra para la encuesta	Cantidad de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar	% de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar	Tamaño del mercado	Número de clientes potenciales
341	246	0,72	3000	2164

Número de unidades demandadas al día	Número de veces a comprar durante 1 año	Demanda potencial en 1 año	% de captación de la demanda potencial	Número de almuerzos vendidos al día
2164	240	519413	9,26%	200

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Los resultados de las encuestas son útiles para calcular la demanda potencial. Al considerar un 68% de clientes insatisfechos, pero dispuestos a comprar y 3000 personas que corresponden al total del tamaño de mercado potencial en el centro de la ciudad de Guayaquil, se obtiene una cantidad de 2041 clientes potenciales. Como existe una frecuencia diaria durante los cinco días laborables, se estima una demanda potencial anual de 489853 almuerzos, ya que el número de veces a comprar durante un año es de 240. Por último, si la empresa considera un 10% de captación de la demanda potencial anual, da como resultado una venta de 200 almuerzos diarios

4.4 Cantidad máxima diaria de almuerzos vendidos en el local Don Ricky.

La empresa tendería a vender 120 almuerzos máximos dentro del local. Su cálculo fue en función del número de veces que un cliente tendería a rotar en un lapso de 3 horas, ya que los clientes mayoritariamente se dirigen a almorzar de 12:00 a.m.-

15:00 p.m. Tomando en consideración que cada cliente se demora media hora para almorzar, la rotación de clientes sería 6 veces por asiento. El local consta de 5 juegos de mesa con 4 sillas respectivamente, con lo que cada media hora se proyecta vender 20 almuerzos; y al multiplicarlo por la rotación de clientes se vendería 120 almuerzos diarios.

4.5 Tamaño del mercado potencial del franquiciado

En el año 2014 están registrados una cantidad de 9158 estudiantes en todas las carreras universitarias, por tal motivo el proyecto considera ese monto estimado como el tamaño del mercado potencial del franquiciado. Ese dato fue obtenido a través de la base de datos de la Universidad Politécnica Litoral (ESPOL). **(Anexo 6)**.

Como el número de estudiantes registrados corresponden a una población finita, se aplica la siguiente fórmula para calcular el número de encuestas a aplicar.

$$n = (N * Z^2 * p * q) / (d^2 * (N-1) + Z^2 * p * q)$$

donde:

N es la población total (9158)

Z el nivel de confianza seleccionado (1.96)

p la probabilidad de éxito (0,50)

q la probabilidad de fracaso (0,50)

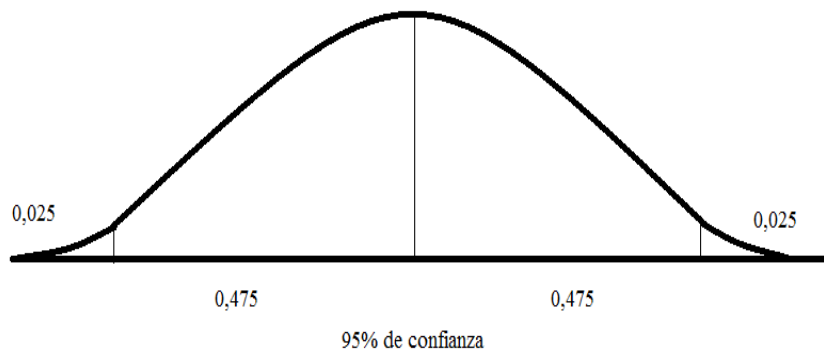
d el margen de error permitido en el ejercicio (0,05)

$$n = (9158 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50) / (0.05^2 * (9158-1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50)$$

$$n = 9158 * 3.8416 * 0.50 * 0.50 / 22.8925 + 0.9604$$

$$n = 8795,3432 / 23,8529$$

$$n = 369$$



$$100\% - 95\% = 5\% \qquad 0,05/2 = 0,025$$

Se aplicará 369 encuestas al target objetivo que corresponde al mercado de la Universidad Politécnica de Litoral (ESPOL). Los resultados obtenidos serán útiles para el cálculo de la demanda potencial del franquiciado e ingreso por royalty, que a su vez se ve reflejado en los estados financieros proyectados bajo un modelo optimista.

4.6 Encuestas a Estudiantes de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL). (Anexo 7)

1) ¿Usted consume el almuerzo dentro de su Universidad?

Justificación: Identificar la cantidad de estudiantes que almuerzan dentro de la universidad y los que optan por consumir fuera de ella.

Nota: Si contesta “No”, culmina el cuestionario

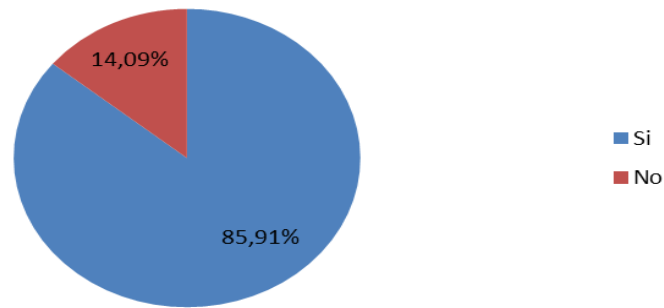
Tabla 12: Consumo de almuerzo dentro de la universidad.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si	317	85,91%
No	52	14,09%
Total	369	100,00%

Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Gráfico 9: Consumo de almuerzo dentro de la universidad.



Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: El 85,91% de los encuestados prefieren almorzar dentro de la universidad y el 14,09% fuera de ella.

2) ¿Cómo usted califica la calidad del almuerzo en el restaurante de su universidad?

Justificación: Evaluar a los restaurantes de la Espol a través de las opiniones de los estudiantes.

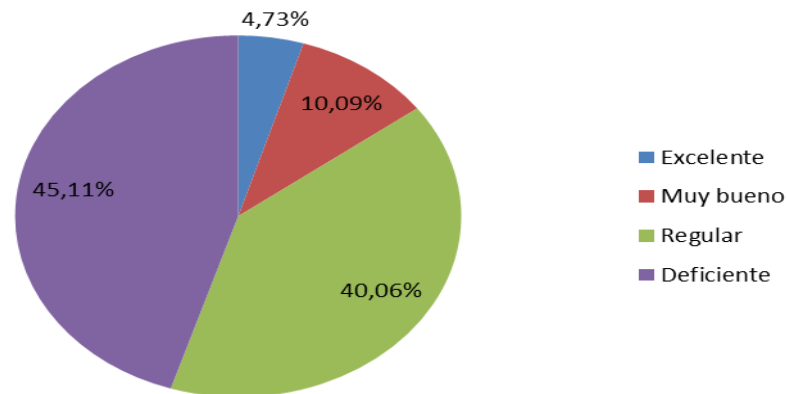
Nota: Si contesta “regular o Deficiente”, continúa a la siguiente pregunta, caso contrario culmina el cuestionario.

Tabla 13: Calificación de la calidad de los almuerzos que se expenden en los restaurantes de la universidad.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Excelente	15	4,73%
Muy bueno	32	10,09%
Regular	127	40,06%
Deficiente	143	45,11%
Total	317	100,00%

Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Gráfico 10: Calificación de la calidad de los almuerzos que se expenden en los restaurantes de la universidad.



Fuente: Encuestados
Autor: El investigador

Conclusión: El 85,17% de los estudiantes de la Espol consideran que la calidad de los almuerzos que se expenden dentro de su universidad es ineficiente. En cambio el 4,73% y el 10,09% la califican como excelente y muy buena respectivamente.

3) ¿Cuál es la causa principal por la cual usted considera que la calidad de los almuerzos consumidos en aquellos restaurantes es Deficiente o regular?

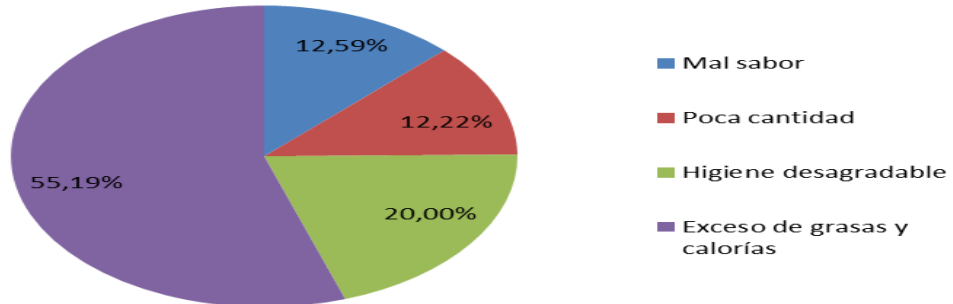
Justificación: Identificar el motivo por la cual parte de los comensales consideran que los almuerzos que se expenden en la Universidad Politécnica de Guayaquil no son satisfactorios.

Tabla 14: Causa principal por la cual el consumidor considera que la calidad de los almuerzos consumidos en la universidad es deficiente o regular.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Mal sabor	34	12,59%
Poca cantidad	33	12,22%
Higiene desagradable	54	20,00%
Exceso de grasas y calorías	149	55,19%
Total	270	100,00%

Fuente: Encuesta
Autor: El investigador

Gráfico 11: Causa principal por la cual el consumidor considera que la calidad de los almuerzos consumidos en la universidad es deficiente o regular.



Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Conclusión: La causa principal por la cual algunos comensales se sienten insatisfechos de los almuerzos que se venden en la Universidad Politécnica del Litoral es debido al exceso de grasas y calorías, representando un 55,19%. Además del mal sabor, poca cantidad al consumir e higiene desagradable que corresponde a un 12,19%, 12,22% y 20% respectivamente.

- 4) **¿Estaría usted dispuesto a comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante su jornada estudiantil, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto?**

Justificación: Conocer en qué porcentaje de los clientes insatisfechos estarían dispuestos a comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo dentro de la Universidad.

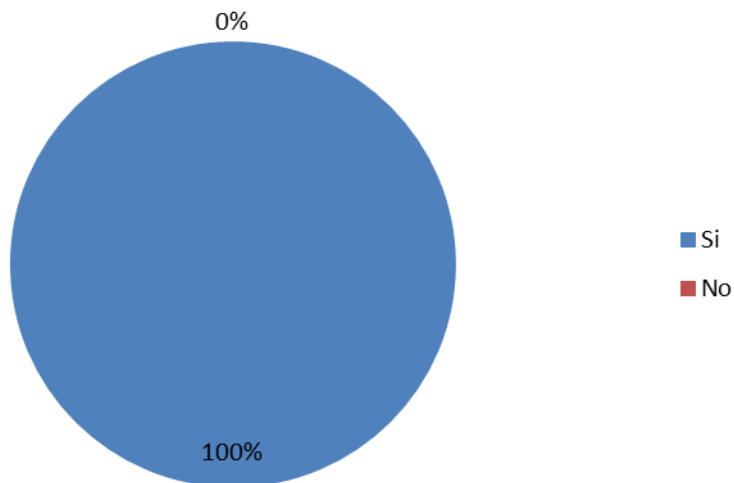
Tabla 15: Disposición de comprar un almuerzo nutritivo en la universidad que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada estudiantil, siendo un servicio rápido en la entrega del producto.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si	270	100%
No	0	0%
Total	270	100

Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Grafico 12: Disposición de comprar un almuerzo nutritivo en la universidad que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada estudiantil, siendo un servicio rápido en la entrega del producto.



Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Conclusión: El 100% de los clientes insatisfechos estarían dispuestos a comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías; además de recibir el producto bajo un sistema de entrega rápida.

5) **Estaría dispuesto a comprar un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50 siempre y cuando goce con los atributos expuestos anteriormente?**

Justificación: Confirmar si los estudiantes universitarios de la Politécnica estarían dispuestos comprar un almuerzo Don Ricky a un valor de \$3,50.

Tabla 16: Disposición de comprar en la universidad un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50, siempre y cuando goce con los atributos expuestos anteriormente.

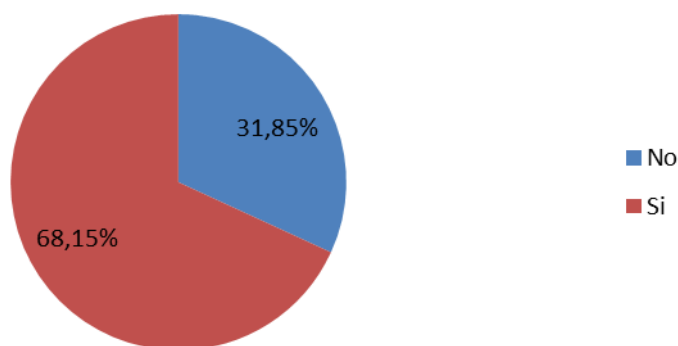
Opción	Frecuencia de Respuesta	%
No	86	31,85
Si	184	68,15
Total	270	100,00%

Fuente: Encuesta

Autor: El investigador

Gráfico 13: Disposición de comprar en la universidad un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50, siempre y cuando goce con los atributos expuestos anteriormente.

Gráfico 13



Fuente: Encuestados

Autor: El investigador

Conclusión: El 68,15% de clientes insatisfechos de los restaurantes de la Espol están dispuestos a comprar un almuerzo Don Ricky y el 31,85% lo difiere.

4.7 Cálculo de la demanda potencial del franquiciado.

Tabla 17: Demanda potencial del franquiciado.

Muestra para la encuesta	Cantidad de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar	% de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar	Tamaño del mercado	Número de clientes potenciales
369	270	0,73	9158	6701

Número de unidades demandadas al día	Número de veces a comprar durante 1 año	Demanda potencial en 1 año	% de captación de la demanda potencial	Número de almuerzos vendidos al día
6701	240	1608234	9,26%	621

Fuente: Autor

Autor: El investigador

4.8 Estudio piloto y *focus group*

Un *focus group* es una herramienta para el empresario al momento de recolectar información sobre la opinión de un determinado producto o servicio, en la que estos datos son obtenidos con la ayuda del target que la empresa planea vender en el mercado. Es importante esta técnica para poder disminuir la cantidad de errores antes del lanzamiento y así el consumidor tenga una alto nivel de satisfacción e incrementar la probabilidad de volver a consumir los productos Don Ricky S.A.

Se invitó a 4 guayaquileños que corresponden a la clase socioeconómica media alta y alta a almorzar un plato de comida sano y nutritivo en el hogar del dueño de la empresa. El mercado objetivo de distribuyó de la siguiente manera:

Tabla 18: Resultados del *Focus Group*.

	Clase media-alta	Clase alta
Número de hombres	1	1
Número de mujeres	1	1
Total	2 personas	2 personas

Fuente: Autor

Autor: El investigador

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

5.1 Cultura Organizacional

Misión

Producir y comercializar alimentos nutritivos, deliciosos al paladar, con excelente presentación y de entrega rápida, para que el mercado alimenticio guayaquileño goce de una nueva alternativa en el segmento de comidas rápidas.

Visión

Convertirse en una marca de productos alimenticios nutritivos que reflejen alta calidad en sus productos y a su vez posesionarse entre las mejores cinco empresas en el segmento de comidas rápidas, con la finalidad de desarrollarse como franquicia en un lapso no mayor de cinco años.

Valores

Comunicación: Generar una eficiente y constante comunicación que refleje en todo momento la misión y visión de la empresa tanto a los empleados como a los clientes de la compañía.

Excelencia: Motivar al trabajador a cada día ser mejor, a través de una capacitación continua y utilización de instrumentos de motivación al cumplimiento de objetivos empresariales.

Ofrecer una mayor diversidad de productos nutritivos de alta calidad, en un tiempo oportuno y precio asequible para el consumidor.

Respeto: Promover el respeto hacia los demás, a través de funciones y actividades específicas para cada trabajador (Manual de Procedimientos), además de inculcar e incentivar un ambiente laboral agradable, en el que prevalezca la tolerancia entre los colaboradores.

Presentar un trato que maximice el bienestar del cliente con relación al producto solicitado y con el menor tiempo de espera.

Responsabilidad: Mantener una buena imagen de la empresa a través de la creación de productos de alta calidad, así como en el trato y tiempo de entrega de estos, buscando maximizar la satisfacción de los clientes.

Cumplir con todos los derechos y responsabilidades que tienen los colaboradores estipulados en sus contratos.

5.2 Marca, logo y eslogan

La razón social será Don Ricky S.A. y la marca de los diferentes productos es el mismo nombre comercial, con su respectivo slogan “Rápido, nutritivo y exquisito al paladar”. Tanto en la motocicleta y como en el automóvil del franquiciante (Escenario optimista) contará con el logotipo de la organización. A partir del sexto año de operación también se mostrará el sello de certificación de calidad, correspondiente al ISO 9001 y EFQM, ya que la empresa tiene como objetivo a largo plazo la expansión internacional.

Figura 1: Logotipo de Don Ricky.



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Junio del 2014

Lugar: Guayaquil

5.3 Tipo y estrategias de Penetración

Don Ricky S.A., se encuentra en la etapa de introducción en el mercado, en la cual su estrategia de penetración estará enfocada a ofrecer una diversidad de productos nutritivos a un precio competitivo.

También posee una estrategia de diferenciación, ofreciendo platos diferentes con distintos ingredientes (no solo insumos de la costa), además de tener una presentación impecable (higiénica) y de una composición baja en grasas y rica en proteínas.

Con el objetivo de lograr un reconocimiento de la marca en la mente del consumidor, la motocicleta Don Ricky contará con su respectivo logotipo y al mismo tiempo el repartidor poseerá la respectiva vestimenta.

5.4 Mercado meta

Don Ricky entregará el producto a diferentes oficinas ubicadas en el centro de la ciudad de Guayaquil. Bajo un escenario optimista se pretende llegar a las universidades a través de las franquicias, satisfaciendo a estudiantes, profesores y colaboradores administrativos, enfocado a un sector socioeconómico medio- alto y alto.

5.5 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento basada en los beneficios consiste en analizar el valor agregado que adquiere el consumidor a través de la compra del producto, en el caso de los productos Don Ricky, el consumidor adquiere un almuerzo libre de condimentos artificiales que perjudican su salud, además de utilizar utensilios e insumos para la creación de sus productos, con un alto nivel de higiene.

Otro beneficio que puede gozar el consumidor es la cercanía del punto de venta con relación a su lugar de trabajo (en horas previamente determinadas).

Por otro lado Don Ricky S.A ofrece precios relativamente competitivos en el mercado, siendo esta una variable muy atractiva al momento de la decisión de compra.

5.6 Marketing Mix

5.6.1 Estrategia de producto

Don Ricky S.A. ofrecerá almuerzos sanos y nutritivos, buscando siempre ser una buena alternativa alimenticia para sus clientes tanto en lo rápido, nutritivo y exquisito al paladar, pero para demostrar la calidad del mismo, es necesario exponer un estudio técnico nutricional para los diferentes productos que la empresa ofrece.

Para ello, la Organización Mundial de la Salud (OMS) considera que un adulto debe de consumir como mínimo de 35-40 Kcal x Kg / P / día (Pilar Cervera, 2005). Por ende, tomando en cuenta que el peso promedio de un adulto con actividad física moderada es de 59 kg, Don Ricky pretende vender todos sus almuerzos

cumpliendo esta normativa. Para lograr dicho objetivo, es necesaria la tabla de composición de los alimentos que exige el MSP (Ministerio de Salud Pública, 2009). La ley nutricional dice que la alimentación debe de ser distribuida en desayuno, colación, almuerzo, segunda colación y merienda con un porcentaje de 25%, 10%, 30%, 10% y 25% de Kilocalorías respectivamente.

A continuación se muestra el cálculo de las Kilocalorías que los almuerzos de Don Ricky S.A deben de oscilar con el fin de precautelar la salud de los comensales:

$$\text{Adulto} = 35\text{-}40 \text{ Kcal} \times \text{Kg} / \text{P} / \text{día}$$

$$37 \text{ Kcal} \times 59 (\text{P}) = 2183 \text{ Kcal.}$$

Tabla 19: Distribución de los Alimentos

Distribución de los alimentos		
Alimentos	%	Kcal.
Desayuno	25%	545,75
Colación	10%	218,3
Almuerzo	30%	654,9
Colación	10%	218,3
Merienda	25%	545,75
TOTAL	100%	2183

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Al reemplazar 37 Kcal. y 59 kg. en la fórmula de la OMS, el consumo fluctúa entre los 2183 Kilocalorías diarias y al calcular el 30% que exige la ley nutricional, se obtiene un resultado de 654,3 Kcal. para los almuerzos. Por tal motivo, todos los productos Don Ricky cuentan con una cantidad cercana a dicho valor con el objetivo de demostrar que realmente son nutritivos y libres de excesos de grasas y calorías. Es importante recalcar que la cantidad de gramos en los alimentos también es obtenida a través del MSP (Ministerio de Salud Pública, 2009). (**Anexo 8**)

Los ingredientes que se utilizará para la creación de los productos (platos) son mayoritariamente orgánicos y de alta calidad; estos son:

Arroz blanco: Integral

Frutas: limón, papaya, naranja y frutilla y guayaba.

Vegetales: Pimiento, cebolla, tomate, verduras, entre otros.

Proteicos: Pollo sin piel, pescado, carne,

Lácteos: Queso sin grasa, leche descremada

Granos: Lentejas

El arroz se lo cocinará sin aceite y con poca sal, mientras que los proteicos mayoritariamente serán asados.

Los jugos serán 100% de fruta. (Con azúcar stevia)

Los platos a ofrecer son los siguientes:

Lunes: “Enrollados de pollo horneado con ensalada de lechuga y tomate”

Ingredientes: Pechuga de pollo, espinaca, zanahoria, lechuga, tomate, pepino, vinagre y una porción pequeña de arroz.

Sopa: Consomé de pollo. (Trozos de pollo y papa)

Jugo: De Guayaba

Postre: Una porción pequeña de gelatina

Figura 2: Enrollado de pollo horneado con ensalada de lechuga y tomate



Autor: El Investigador

Fecha: 10 de Noviembre del 2014

Lugar: Guayaquil

Martes: “Pescado al vapor”

Ingredientes: Pescado, vainitas, zanahoria, limón y una porción pequeña de arroz

Sopa: Crema de zapallo (queso, zapallo y leche)

Jugo: De limón

Postre: Tajadas de piña

Figura 3: Pescado al vapor



Autor: El Investigador
Fecha: 10 de Noviembre del 2014
Lugar: Guayaquil

Miércoles: Lomo saltado con verduras

Ingredientes: Carne, vainitas, coliflor, zanahoria, cebolla, pimienta, ajo molido, perejil, ají colorado molido, ají amarillo molido, culandro molido, aceite vegetal, sal yodada, comino, pimienta, papa, mantequilla light y una porción pequeña de arroz.

Sopa: Consomé a la Reyna (pollo, cebolla blanca y perla, clara de huevo, cebolla blanca picada y salsa china)

Jugo: De naranja

Postre: Frutillas

Figura 4: Lomo saltado con verduras



Autor: El Investigador
Fecha: 10 de Noviembre del 2014
Lugar: Guayaquil

Jueves: Pollo al jugo con vegetales

Ingredientes: Carne de pollo, zanahoria, coliflor, choclo, sal yodada, cebolla, aceite vegetal, pimienta, ajo molido, ají amarillo molido y una porción pequeña de arroz.

Sopa: Consume de pollo a la reina. (pollo, clara de huevo y cebolla perla picada)

Jugo: De Papaya

Postre: Flan

Figura 5: Pollo al jugo con vegetales



Autor: El Investigador

Fecha: 10 de Noviembre del 2014

Lugar: Guayaquil

Viernes: Lomo saltado con vegetales

Ingredientes: Brócoli, zanahoria, cebolla perla y pimienta.

Sopa: Sancocho de carne (Yuca, cebolla colorada, pimienta, costilla de carne de res, choclo, zanahoria, verde)

Jugo: De frutilla

Postre: Papaya en trozos.

Figura 6: Lomo saltado con vegetales



Autor: El Investigador

Fecha: 10 de Noviembre del 2014

Lugar: Guayaquil

El almuerzo completo consiste en un plato con sopa, el segundo (acompañante); además de un vaso con jugo (15 onzas) y una porción de postre. Si el cliente solicita solo el segundo, este viene con un vaso con jugo.

Don Ricky S.A. también ofrecerá dieta hiposódica para empleados que sufren hipertensión arterial, insuficiencia cardiaca o renal; hiperprotéica para quienes desean desarrollar masa muscular, hipohidrocarbonada para diabéticos, entre otras que el cliente desee con previa cita con su nutricionista.

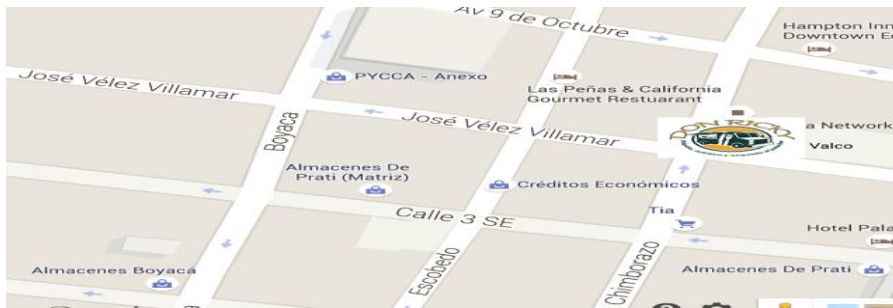
Con relación al producto de la expansión, Don Ricky franquiciará el proceso alimenticio (*Know How*), el nombre comercial, la marca, el diseño del local y la administración del negocio (Procedimiento de logística y control de calidad). El franquiciado luego de firmar el contrato de franquicias, se le entregará los manuales de procedimiento administrativo y de operación.

5.6.2 Estrategia de Plaza

5.6.2.1 Localización

Don Ricky empezará sus funciones en el centro de la ciudad de Guayaquil. Empezará alquilando un local de 60 metros cuadrados, ubicado en la calle Vélez 311 y Chimborazo (**Anexo 9**), que posteriormente se tiene planificado comprarlo a partir del tercer año de operación. Este es un sitio estratégico, ya que es muy transitada por los diferentes empleados que laboran cerca de la zona.

Figura 7: Localización del local Don Ricky



Autor: El Investigador

Fecha: 02 de Diciembre del 2014

Lugar: Guayaquil

A partir del tercer año de operación cuando la empresa haya alcanzado su etapa de crecimiento y tenga la posibilidad económica de expansión, tendrá la oportunidad de expandirse a través de las franquicias. A través de un escenario optimista, la organización pretende demostrar cuál sería el efecto en la factibilidad del negocio, tomando en consideración que la empresa logra vender la franquicia a un inversionista que desea captar el mercado universitario de la Escuela Politécnica Superior del Litoral.

Macro Localización

Don Ricky estará ubicado como domicilio principal Ecuador

Micro Localización

Guayaquil es la ciudad que posee la mayor cantidad de población y se considera territorio principal en lo que respecta al comercio, cultura y entretenimiento.

5.6.2.2 Sistema de Distribución Comercial

Canales de Distribución

La empresa comprará las legumbres, frutas y la carne en el Mercado de abastos de mayoristas. En cambio el pescado en el mercado de la Caraguay y el pollo en la granja Rosita. Se preparará el almuerzo en un pequeño local ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil, para luego ser distribuido en las diferentes empresas ubicadas en la misma zona.

Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales

Don Ricky S.A comenzará a expandirse en otros mercados a partir del tercer año de operación a través de las franquicias, pero no operará en zonas rurales porque no forman parte del mercado meta, ya que el target objetivo son ejecutivos o empleados que forman una gran proporción de la población económicamente activa.

Logística

La empresa contará con tres repartidores que retirarán los almuerzos del local para entregarlos al consumidor final. La motocicleta Don Ricky saldrá del local de preparación al medio día para en lo posterior hacer la respectiva entrega de los almuerzos.

Red de Ventas

Las ventas se realizarán directamente en las oficinas de los clientes. Después de cinco años que la empresa haya tenido posicionamiento en el mercado, el consumidor tendrá la opción de pagar con tarjeta de crédito el consumo del mes, a través del sitio web de Don Ricky.

Políticas de Servicio al Cliente

La empresa desea que sus clientes alcancen un alto grado de satisfacción de los almuerzos Don Ricky con el objetivo de desarrollar fidelidad hacia la marca, es por tal motivo esta se comprometerá en:

- Vender un producto y servicio de excelente calidad.
- Tener una comunicación directa con los clientes, para así poder captar sugerencias y mejorar el servicio de la empresa.
- Generar un ambiente agradable para el consumo del producto.

5.6.3 Estrategia de Precio

El precio del almuerzo será de \$3,50, siendo este muy competitivo en el mercado, ya que mayoritariamente el precio de un almuerzo en el centro de la ciudad fluctúa entre \$2,50 y \$15,50, dependiendo del tipo de restaurante y del tipo de almuerzo, sea este sencillo o platos a la carta.

5.6.4 Estrategias de Promoción

5.6.4.1 Estrategias ATL Y BTL

Con relación a las estrategias ATL (Above The Line), que se refieren netamente a los medios masivos, la empresa ejecutará una promoción publicitaria a través de un anuncio anual en la revista del Diario El Universo, cuyo contenido es leído tanto por jóvenes y adultos; y esta circula todos los días domingos. Las dimensiones de dicho anuncio son de 9,40 cm x 5,42 cm.

Con respecto a las estrategias BTL (Below The Line), que se catalogan como medios no tradicionales, se implementan con el objetivo de captar una mayor participación en el mercado. Las estrategias son las siguientes:

- **Flyers:** Los flyers se entregarán durante el pre y post lanzamiento de los almuerzos Don Ricky. Los volantes serán impresos con papel couché de 116 gr 14,3 cm x 21 cm y estos tendrán colores vivos, incluyendo el logo de la empresa Don Ricky. Se entregarán 400 de estos ejemplares en la calle Vélez 311 y Chimborazo. Esta cantidad será repartida cada mes.
- **Redes sociales:** Se implementará una campaña a través de twitter, en la cual las primeras 15 personas que otorguen un “follow” a Don Ricky, tendrán la oportunidad de obtener un almuerzo gratis, ya sea en el local o a través de servicio a domicilio.
- **Alianza estratégica:** Una de las posibles franquicias pretende hacer un convenio con la Escuela Politécnica del Litoral, de tal manera que a partir del tercer año pueda repartir los almuerzos tanto al personal como al alumnado, y al mismo tiempo se pueda escuchar la música al momento de entrar al campus universitario.

5.6.4.2 Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria

El objetivo de la propuesta publicitaria es posicionar la marca en la mente de los consumidores actuales y potenciales. Con la ayuda de un diseñador gráfico se ha podido desarrollar el logo, de tal manera que se pueda transmitir el concepto de rápido, nutritivo y exquisito al paladar. Don Ricky tendrá una canción exclusiva compuesta por el Ing. Elvis Lescano (Segundo accionista), pero esta estrategia solo se

la implementará para las franquicias que decidan entrar al mercado universitario, con previo permiso del rector de la universidad.

5.6.4.3 Publicidad

Estrategia de Lanzamiento

La estrategia de lanzamiento estará enfocada a través de las redes sociales. Tanto en la página web de la empresa como en el youtube se colgará un video promocional dando a conocer el concepto de entrega rápida, nutritiva y exquisita al paladar. Los clientes serán informados a través de facebook y correos electrónicos de conocidos y amigos. Por otro lado se invertirá en enlaces patrocinados en la misma red social, con el objetivo que la marca de la empresa sea observada por la mayor cantidad de personas en Guayaquil. Facebook brinda la oportunidad al cliente de establecer su propio presupuesto para la campaña publicitaria.

El franquiciado que pretenda entrar a la Escuela Politécnica del Litoral, promocionará el producto en los auditorios de cada una de las facultades, dándoles a conocer los diferentes almuerzos, el precio, la hora donde el vehículo va a estar estacionado e incluso hasta la modalidad de pago, en el que se lo hará por adelantado, independientemente del número de días que este requiera.

5.6.4.4 Publicidad Blanca

Este tipo de publicidad logra captar la atención de consumidores que no hayan tenido la oportunidad de conocer la empresa Don Ricky. Por tal motivo, la empresa se contactará con noticieros y programas de entretenimiento con el objetivo de que los medios de comunicación se incentiven a realizar reportajes sobre las delicias de la empresa. Uno de los personajes que hará el reportaje será la presentadora de televisión Úrsula Strengé a través del programa “En contacto”, donde se le ofrecerá un almuerzo gratis frente a las cámaras.

5.6.4.5 Merchandising

Don Ricky S.A aplicará un conjunto de técnicas con el objetivo de incrementar el margen de rentabilidad del punto de venta. De esta manera, la marca de la empresa adquiere mayor posicionamiento en el mercado. Los diferentes elementos utilizados para el merchandising son los siguientes:

Animación

El color: El color es una variable de atracción hacia los consumidores, en la cual genera una intención de compra. El color tanto de la motocicleta como del vehículo Don Ricky tendrá una mezcla de colores que transmitan una sensación de delicia al paladar.

La música: Cuando Don Ricky haya llegado a su etapa de expansión (Desarrollo de Franquicia), el auto llegará al Campus Politécnico Litoral con su música propia, con el objetivo de posesionar la marca en la mente del consumidor. En el centro de la ciudad de Guayaquil no se puede ingresar con el sonido de la música por órdenes municipales.

Las señales visuales: Cuenta con el logotipo y slogan de la empresa en la puerta principal del local Don Ricky. Un ambiente agradable y limpio para degustar el producto es primordial para que la percepción del cliente no se vea deteriorada, provocando una disminución en la cantidad demandada.

La presentación

Tanto la motocicleta como el auto del franquiciado Don Ricky entregará el producto en tarrinas desechables con la marca y logo del producto. Por otro lado, el carro Don Ricky S.A contará de un fierro especial en la parte trasera, para así colocar y cambiar el afiche promocional cuando este sea conveniente.

Animación en el punto de venta

A partir del segundo año de operación, la empresa incursionará en acciones promocionales dependiendo de la época del año, donde tres días antes se entregará cupones a los clientes donde tendrán la oportunidad de participar en un sorteo de un microondas pequeño para el día de las madres, una nevera para el día del padre y tres botellas de champagne para San Valentín.

5.6.4.6 Relaciones Públicas

Don Ricky a parte de la publicación del anuncio anual en el Diario el Universo y de la inserción en la prensa a través de la publicidad blanca, también será patrocinador de programas de entretenimiento.

5.6.4.7 Marketing Relacional

Es importante tomar en consideración que si bien es cierto uno de los principales objetivos del Marketing es atraer a los clientes potenciales, también es primordial alcanzar una fidelidad de los clientes en el tiempo, por tal motivo el establecer un contacto directo con ellos ayuda a la empresa a adquirir sugerencias y comentarios sobre los diferentes productos que esta ofrece.

Don Ricky S.A desarrollará entrevistas cortas aleatorias tanto a los clientes dentro del local como a los empleados de las diferentes oficinas en el centro de Guayaquil, a través de llamadas telefónicas. Este tipo de entrevistas se la realizará una vez al mes. Es a través de esta estrategia que se establece una buena relación con el cliente, percibiendo ellos un servicio personalizado y eficiente; con lo que de esa manera la empresa se esforzará en mejorar la calidad tanto del producto como en el servicio.

5.6.5 Personal

La calidad en una empresa se manifiesta tanto en el producto como en el servicio. Un producto bueno incentiva al consumidor a adquirir nuevamente un bien determinado, siempre y cuando este perciba un servicio idóneo con relación a la atención por parte de cada uno los representantes de la organización. Mantener al cliente satisfecho es producto de un control eficiente por parte de los administradores y dueños de la empresa, por tal motivo es importante que los emprendedores verifiquen el grado de calidad tanto en el producto como en el servicio.

La eficacia y eficiencia del personal de Don Ricky con relación al servicio se lo puede medir a través de:

- **Apariencia y lenguaje corporal:** Los empleados atenderán a los clientes con su respectivo uniforme Don Ricky, promoviendo el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Los guantes para la preparación del almuerzo son de carácter obligatorio, de tal manera que dicha atención muestre una imagen de aseo hacia todos los productos que la empresa ofrece.
- **Aptitudes y actitudes:** La empresa exige a cada uno de los empleados brindar un trato amable y cortés hacia el consumidor, siempre manteniendo una sonrisa amigable al momento de su compra.

- **Retroalimentación:** Cada una de las quejas de los clientes serán archivadas con el objetivo de otorgarles a los empleados una retroalimentación con relación a la calidad del servicio que estos están brindando.
- **Eficiencia:** Los empleados son capacitados correctamente para evitar que el consumidor se muestre insatisfecho con el tiempo que se toma un almuerzo en ser servido. Por tal motivo, un almuerzo Don Ricky no debe de pasar de 10 minutos para ser despachado hacia la mesa del consumidor. Con relación a la hora de entrega del producto hacia las diferentes oficinas, no puede sobrepasar la 1 p.m.

Es imprescindible mantener las cualidades antes mencionadas con el objetivo de lograr una lealtad hacia la marca por parte de cada uno de los consumidores y así crecer en el mercado de almuerzos en el centro de la ciudad de Guayaquil. Cada una de las franquicias mantendrá este nivel de calidad con relación al servicio para que el cliente perciba una excelente imagen independientemente del lugar donde el franquiciado se encuentre administrando el negocio.

5.6.6 Proceso

El proceso de la organización define la forma en la cual el servicio es ofertado al consumidor final. Esta variable que corresponde al marketing de servicios se implementa a través de:

- **Método de pago:** Si el consumidor decide digerir el producto dentro del local Don Ricky, este pagará en efectivo. En el caso que se desee recibir el almuerzo en su respectiva oficina se cobrará como mínimo 1 día por adelantado. Don Ricky también puede establecer convenio con la empresa donde los empleados laboran, con la finalidad de que ellos a fin de mes obtengan el beneficio de descontarles el valor total de los almuerzos en su rol de pagos.
- **Tiempo de espera:** El administrador velará por el control de calidad del servicio con relación al tiempo de espera de los clientes.
- **Servicio al consumidor:** El mismo administrador verificará el grado de atención de los empleados hacia el consumidor final. Cada mes se desarrollará en el local pequeñas encuestas para conocer el grado de satisfacción que hasta

el momento mantienen clientes hacia los productos Don Ricky. Esta estrategia es importante para otorgar retroalimentación al personal y mejorar calidad e imagen de la empresa.

5.6.7 Presencia (Evidencia Física)

Esta cualidad refleja la imagen que la organización muestra al consumidor al momento de visitar las franquicias Don Ricky, con lo que la empresa se esfuerza por desarrollar la percepción de un ambiente agradable y limpio para degustar el almuerzo, ya que al no generar este impacto visual, simplemente los clientes no estarían dispuestos a pagar un precio mayor al que usualmente están acostumbrados (\$1,50-\$2,50), tomando en consideración a la clase socioeconómica media.

Un local Don Ricky cuenta con cinco juegos de mesas que incluyen 4 sillas en cada una y brinda la oportunidad a los clientes de poderse conectar a internet a través de la señal Wifi. El logotipo y slogan en la puerta principal, un letrero en la parte superior derecha, colores llamativos e información descriptiva de los productos Don Ricky en la parte exterior del restaurante, generan una buena atracción a la vista de los consumidores potenciales.

La empresa tiene como política administrativa limpiar la mesa justo al momento que los clientes se levantan de sus mesas y al mismo tiempo ordenar cada una de las sillas utilizadas, ya que unas de las variables por la cual estos son motivados al consumir son el orden y la limpieza. Por último, un uniforme pulcro y bien planchado de todos los empleados también es percibido como buena presencia por parte de los clientes. Por tal motivo Don Ricky se preocupa por mantener su imagen resaltando la higiene, orden y buen aspecto con la vestimenta de cada uno de los empleados.

5.6.8 Empaque

El empaque es también considerado como un valor agregado para una empresa, ya que es una forma de diferenciar el producto de los competidores. El color, diseño y tamaño del mismo juega un papel psicológico al momento de la decisión de compra. Por tal motivo, Don Ricky colocará su respectivo logotipo y

slogan en el empaque del producto, con lo que este se refiere a las fundas, vasos y tarrinas. A continuación se muestra el empaque del producto:

Figura 8: Empaque del producto



Autor: El investigador
Fecha: 20 de Diciembre del 2014
Lugar: Guayaquil

5.7 Estrategia de crecimiento (Ansoff Matrix)

La matriz Ansoff ayuda al empresario a analizar diferentes estrategias de crecimiento para poder incrementar su participación de mercado, pero a su vez es necesario evaluar el costo de oportunidad del mismo, ya que cada opción contiene un nivel de riesgo. Por ende la decisión tomada debe de asegurar un retorno que cubra los costos y gastos de la empresa; y al mismo tiempo un crecimiento eficiente de las utilidades de Don Ricky en el tiempo.

Tabla 20: Matrix Ansoff

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Libro de Business and Management por Paul Hoang

Autor: El investigador

Luego de haber posicionado la marca en la mente de los consumidores en el centro de Guayaquil, la empresa se expandirá hacia las diferentes universidades de la ciudad a través de la oferta de las franquicias. Esta expansión se conoce como ***estrategia de desarrollo de mercados***, que se refiere a la introducción de productos existentes en nuevos mercados.

Existe una buena oportunidad en satisfacer a esos nuevos clientes, ya que el segmento universitario también posee malos hábitos de consumo porque la comida que se expone día a día no contiene los cuidados necesarios para mantener una buena salud, por tal motivo es indispensable mantener una imagen impecable tanto en los productos como en el servicio con el objetivo de lograr una negociación exitosa con los inversionistas.

La empresa en la actualidad ofrece cinco platos de comida nutritiva, en la cual son intercalados de lunes a viernes para evitar una rutina en el consumo de los alimentos. Durante los cinco primeros años esta gozará de la ***estrategia de penetración del mercado***, ya que mantendrá su nivel de ventas con la oferta de los mismos productos en el mismo mercado, por ende es necesario fortalecer su rendimiento a través de la publicidad de boca en boca y de una negociación eficiente con los clientes potenciales (las empresas en el casco comercial de Guayaquil). A partir del sexto año de operación se ofrecerá nuevas variedades de almuerzo con la finalidad que la empresa mejore el grado de competitividad y genere un mayor crecimiento en la participación de mercado, con lo que la ***estrategia de desarrollo de producto*** fomentaría la fidelidad en el consumo de los productos nutritivos.

Si bien la ***estrategia de diversificación*** es de alto riesgo porque implica desarrollar nuevos productos en otros mercados, esta medida a muy largo plazo tendería a generar altos retornos siempre y cuando las diferentes franquicias sean percibidas por parte del consumidor como rápido, nutritivo y exquisito al paladar.

5.8 Ventajas competitivas

Los ingredientes de los almuerzos son netamente nutritivos, ya que son libres de grasa y bajos en calorías. Los productos Don Ricky S.A. pueden ser consumidos por personas saludables como también por quienes padecen de problemas de diabetes, enfermedades renales, cardíacas, entre otras; y además la organización brinda la

posibilidad de adquirir un almuerzo personalizado, dependiendo de la dieta exigida por su nutricionista o médico general. Por tal motivo se selecciona correctamente los ingredientes para mantener la calidad de los almuerzos nutritivos.

La empresa utiliza leche descremada tanto para el flan como para la crema de lentejas porque posee 30 por ciento menos de calorías si se comparara con un vaso de leche tradicional.

Al lomo saltado con verduras no se le incluye el huevo por su alto nivel de colesterol, más bien se utiliza solo la clara para la preparación del consomé a la Reyna. El pollo y el pescado se lo cocina al vapor, más no frito para evitar que el consumidor adquiera problemas de sobrepeso y obesidad, y esto a su vez pudiera derivar en enfermedades cardiovasculares o incrementar agentes cancerígenos si el consumo de este tipo de alimentos es muy frecuente.

Los jugos que acompañan al almuerzo son endulzados por la azúcar Stevia. Este producto es saludable porque carece de calorías y al mismo tiempo no es elaborado y procesado con químicos, más bien se lo considera como un endulzante natural que cuida el metabolismo. Por otro lado, estudios revelan que el aceite de maíz reduce los niveles de colesterol en mayor proporción que el aceite de oliva extra virgen, siendo este de mayor relevancia para los consumidores que tienen problemas cardiacos.

Por último el queso ricotta para la crema de lentejas es necesario por el rico contenido de calcio, fósforo, zinc, selenio, vitamina A y B 12 y omega 3 y omega, que son de gran importancia para proteger el sistema cardiaco de los consumidores potenciales, disminuyendo al mismo tiempo el grado de probabilidad de adquirir enfermedades cancerígenas, ya que contiene bajos niveles de sal y grasa.

Muy a parte de la selección cuidadosa en los ingredientes, un plato de comida Don Ricky goza de un buen sabor al momento de degustar el almuerzo. Con relación al servicio, Don Ricky se potencializa por ser rápido en la entrega del producto tanto al momento de despachar dentro del local, como hacia las diferentes oficinas en el centro de la ciudad de Guayaquil. Es por tal motivo, su slogan “Rápido, nutritivo y exquisito al paladar”.

5.9 Administración y planificación del proyecto

Análisis de los Recursos

Recursos operativos

Con relación a los activos tangibles, la empresa necesitará al principio de su operación un horno industrial, un refrigerador, 30 juegos de cubiertos, 5 sartenes, 30 juegos de vajilla, 1 microondas, una cocina industrial, 5 juegos de mesas con 4 sillas cada una, 4 ollas, una máquina electrónica de facturación y caja registradora, un aire acondicionado 18,000 BTU, una motocicleta y la materia prima de los alimentos. También contará con el alquiler de un local, ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil donde se prepararán los alimentos. Cabe recalcar que a partir del tercer año de operación, la empresa se expandirá en el mercado a través del desarrollo de franquicias, en la cual Don Ricky pretende entrar al mercado universitario, empezando como primera instancia en la Universidad Politécnica del litoral.

En cambio, el nombre comercial, el eslogan y canción, corresponden a los activos intangibles. Por último, el método operativo consiste en entregar el almuerzo con la ayuda de la motocicleta Don Ricky en las diferentes oficinas ubicadas en el casco comercial, como después del tercer año en diferentes universidades de la ciudad de Guayaquil a través del automóvil Don Ricky (Escenario optimista).

Recursos Humanos

Se evaluará la gestión de los empleados según la satisfacción del cliente, tanto lo relacionado a la preparación del producto como del tiempo de entrega (Just in Time). Cada tres meses se harán llamadas telefónicas al azar a los clientes actuales con el objetivo de verificar el grado de satisfacción del mismo; y así poder mejorar el servicio y mantener el margen de ganancia obtenido a través de la lealtad del consumidor hacia la empresa. Los empleados gozarán del almuerzo gratis todos los días laborales, estipulado en el contrato laboral, incluyendo todos los beneficios de ley de acuerdo al Código Laboral.

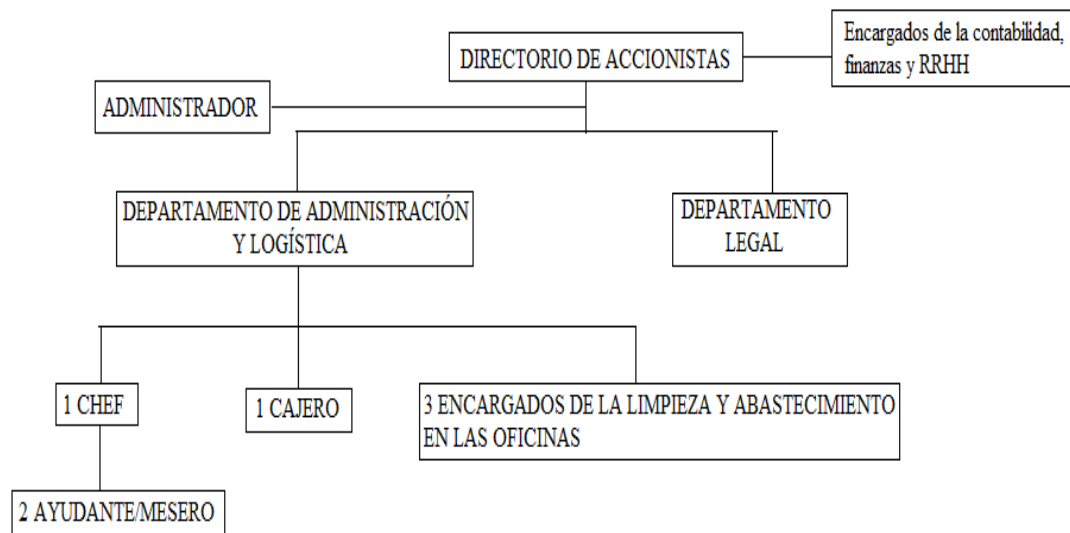
Recursos Organizacionales

Don Ricky S.A. ha delegado coherentemente las diferentes funciones de la organización, teniendo un chef encargado de la preparación de los platos de comida

junto a dos ayudantes/meseros. También contará con tres repartidores/conserjes cuya función será la limpieza y abastecimiento del producto hacia las diferentes oficinas en el centro de la ciudad de Guayaquil. Estos empleados entregarán los almuerzos con la ayuda de una motocicleta Don Ricky. El administrador del local velará por el orden, planificación y control del local.

La empresa está conformado por dos accionistas, que serán responsables de las finanzas, contabilidad y de la gestión de recursos humanos. Es importante recalcar que esta decisión fue tomada debido a que la organización recién empieza a incursionar en la venta de este tipo de productos en el mercado, por ende cuando la marca Don Ricky haya captado una participación significativa, se necesitará un empleado adicional que realice estas funciones.

Con relación al departamento legal, la Ab. Martha Reyes resolverá conflictos judiciales y al mismo tiempo velará por los intereses de la compañía, para así no afectar la naturaleza del negocio. Su contrato será solo por honorarios profesionales.



Fuente: Autor

Autor: El investigador

Recursos Financieros

Los recursos monetarios que van a ser recaudados a través de los diferentes accionistas que ascienden a un monto de \$ 9742,05, cantidad que va a ser generada en igual proporción participativa. Así como un financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional de \$ 14.613,08.

Tabla 21: Monto requerido por cada accionista.

Accionistas	Monto requerido
Ing. Pablo Ricardo San Andrés Reyes	\$ 4871,03
Ing. Elvis Javier Lescano López	\$ 4871,03
Total	\$ 9742,05

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Análisis de FODA

Fortalezas

- Almuerzo rápido, nutritivo y exquisito al paladar.
- Entrega del producto justo a tiempo.
- Almuerzos personalizados según las necesidades de los clientes
- Los beneficios superan el precio el producto.

Debilidades

- La empresa es nueva en el mercado guayaquileño
- Falta de experiencia en el mercado de comidas rápidas.

Oportunidad

- Existe un mercado significativo tanto de empresarios, gerentes o empleados en la ciudad de Guayaquil, quienes optan en digerir su almuerzo en un restaurante cercano al lugar de trabajo, en la que estos no brindan un alimento nutritivo y saludable.
- Existe un gran número de universitarios que estarían dispuestos a comprar un almuerzo nutritivo (Para el franquiciado)

Amenazas

- El mercado de comidas rápidas es muy competitivo
- Nuevas políticas macroeconómicas del Presidente de la República
- El municipio no permite el estacionamiento del vehículo Don Ricky en las calles del centro de la ciudad de Guayaquil.

Se puede recalcar que aunque el producto es nuevo en el mercado y posee mucha competencia, existe una demanda significativa en el centro de la ciudad de Guayaquil, con lo que a pesar del gran tamaño de inversión requerida por parte de los accionistas, el proyecto tiende a generar un crecimiento de la demanda de los almuerzos Don Ricky debido a la necesidad por parte de los comensales de adquirir un almuerzo sano y nutritivo.

5.10 Gestión de calidad

5.10.1 Procesos de planeación de calidad

- Cada sábado los accionistas de Don Ricky se encargarán de la compra de los ingredientes a los diferentes distribuidores y así poder hacer un control de calidad al momento de seleccionar los alimentos.
- Luego que se haya comprobado la calidad del producto, se procede a trasladarlos al local y colocarlos en el refrigerador hasta el día lunes que comienza el proceso de producción.

5.10.2 Beneficios de acciones proactivas

A través de las pequeñas encuestas a los clientes que frecuentan el local y con las llamadas telefónicas a los consumidores que prefieren la entrega de los productos a su lugar de trabajo, se verificará el grado de satisfacción que mantienen los clientes sobre la calidad del producto y servicio de la empresa. Esto ayuda a la organización a ser más proactiva y evitar que los consumidores pierdan el interés en el consumo de los productos Don Ricky, disminuyendo la probabilidad de problemas de liquidez a largo plazo.

5.10.3 Políticas de calidad

Las políticas de calidad de Don Ricky son las siguientes:

- Ser consciente del compromiso directamente con los clientes, en satisfacerlos correctamente tanto en su necesidad de alimentarse como en la de nutrirse.

- Ser reconocidos como una empresa que se preocupa por mantener su alto nivel de calidad en los productos y servicios, a través de la investigación continua hacia los consumidores.
- Asegurar que el cliente no espere más de 10 minutos para tener el producto en la mesa.
- Controlar que el producto sea entregado a la hora acordada con el cliente.
- Proporcionar un trato cordial y amigable a todos los clientes de la empresa.
- Capacitar a los empleados anualmente a través de seminarios de cocina, para así mejorar su sazón en las comidas nutritivas.
- Aplicar un estilo de liderazgo democrático, permitiendo a los empleados que sean partícipes de la toma de decisión en la organización.
- Respetar a todos los empleados por igual, independientemente de su personalidad y gustos personales.
- Inspeccionar que el producto y servicio sea ofrecido con el mismo nivel de calidad en todas las franquicias Don Ricky.
- Cumplir con todos los estándares de calidad tanto del Ministerio de Salud Pública nacional, ISO 9001 y del EFQM (Sexto año de operación)

5.10.4 Proceso de control de calidad

1) Asegurar que los proveedores cumplan con todos los requisitos del Ministerio de Salud Pública con relación al producto que están ofreciendo.

Control: Verificar año a año que los distribuidores mantengan las exigencias establecidas por el Ministerio de Salud Pública.

2) Inspeccionar que todos los empleados ofrezcan un eficiente servicio en la atención al cliente de acuerdo al reglamento interno de la compañía.

Control: El administrador y los accionistas de la empresa vigilarán que los empleados atiendan a los clientes de una forma cordial y amigable. El contacto directo con los clientes juega un papel muy importante por parte de los dueños de Don Ricky.

3) Controlar la logística, aseo y cantidad de ingredientes colocados en cada uno de los platos de almuerzo.

Control: El administrador de la empresa verificará que todos los almuerzos sean entregados justo a tiempo a las diferentes oficinas en el centro de la ciudad de Guayaquil y al mismo tiempo el aseo en las mesas y baños del local. Las porciones de cada ingrediente también serán revisadas por la misma persona, con la finalidad de cuidar la salud de los consumidores y controlar el stock de los materiales directos.

4) Desarrollar encuestas a una muestra de los consumidores actuales

Control: Los dueños de la empresa serán los encargados de dichas encuestas, siendo ellos mismos los que verificarán el grado de satisfacción de los clientes en el tiempo.

5) Comunicación constante con los empleados para verificar inquietudes, solicitudes o quejas, para así incentivar la lealtad al trabajo y así mejorar el nivel de productividad, manteniendo los estándares de calidad.

Control: Los accionistas de la organización establecerán un contacto directo con cada uno de los empleados con el fin de cerciorar el nivel de satisfacción del trabajo.

CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

6.1 Estudio económico

En esta sección se identifican todas las cuentas que representan ingresos y egresos para la compañía, sean estos costos o gastos que se estima tener durante el tiempo de vida del proyecto.

Las variables precio y la cantidad vendida son determinantes del ingreso total, como también el supuesto de crecimiento de la cantidad demandada que afecta directamente a la producción de almuerzos.

Los costos del material directo son conformados por la cantidad de ingredientes que se requiere para cocinar los diferentes platos Don Ricky, y en cambio los pertenecientes al material indirecto se generan por los cubiertos de plástico y empaque que se necesita para entregar el almuerzo a las diferentes oficinas en el centro de la ciudad de Guayaquil.

El incremento de los costos se desplaza por inflación (Costo de los ingredientes y por el aumento de la demanda de almuerzos). Por último, el incremento de los gastos totales también está en función de la inflación, con lo que dicho efecto repercute a lo largo de la proyección financiera.

6.2 Plan de inversión

Para calcular el monto de inversión óptimo y necesario para hacer funcionar el negocio, se toman en cuenta ciertos criterios que ayudan tanto a la operatividad como para cierto nivel de contingencia durante el proyecto:

- **Activos fijos (\$8700)** son todos los bienes tangibles que el negocio necesita para proceso productivo y a través de la depreciación ingresan en un proceso de recuperación.
- **Activos diferidos (\$1300)**, son todos los gastos pre operacionales de la empresa y a través de la amortización ingresan en un proceso de recuperación.
- **Capital de trabajo (\$14355,13)**, con lo que es imprescindible para cubrir las necesidades del día a día de una organización y para ello se haya el capital de trabajo operativo, administración y ventas. Don Ricky solicita un capital para dos semanas de trabajo.

- **Flujo de pérdida operativo proyectado** cuya función es encontrar la cantidad de pérdida operativa acumulada hasta que el negocio obtenga ganancia, para así solicitar financiamiento de la misma. Don Ricky no tuvo necesidad de calcular este tipo de inversión.

Tabla 22: Inversiones:

TABLA DE INVERSIONES (\$)						
Inversion	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor Anual Depreciación
Capital de Trabajo	Capital de trabajo			14355,13		
Activos Fijos	Horno Industrial	1	1.200	1.200	10	120
	Refrigerador	1	800	800	10	80
	Microondas	1	800	800	3	267
	Cocina Industrial	1	2.000	2.000	10	200
	Maquina electronica de facturación y caja registradora	1	600	600	5	120
	Aire Acondicionado 18,000 BTU	1	1.500	1.500	10	150
	Motocicletas	2	900	1.800	10	180
	Total Activos Fijos			\$ 8.700,00		\$ 1.116,67
Activos Diferidos	Gasto de instalacion y adecuacion			1.300		
	Total Activos Diferidos			\$ 1.300,00		\$ -
	TOTAL GENERAL			\$ 24.355		\$ 1.117

Fuente: Autor

Autor: El investigador

La inversión inicial es de \$24355. El cálculo es realizado a través de la sumatoria del capital de trabajo, activos fijos y activos diferidos que la empresa va a necesitar para operar.

Tabla 23: Depreciaciones:

TABLA DE DEPRECIACION (\$)							
Componentes	Valor de Compra	% Annual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Local Comercial	100.000,00	0,03			3.333,33	3.333,33	3.333,33
Horno Industrial	1.200	0,11	133,33	133,33	133,33	133,33	133,33
Refrigerador	800	0,10	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Microondas	800	0,11	88,89	88,89	88,89	88,89	88,89
Cocina Industrial	2.000	0,11	222,22	222,22	222,22	222,22	222,22
Maquina electronica de facturacion y caja registradora	600	0,17	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Aire Acondicionado 18,000 BTU	1.500	0,10	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Motocicletas	900	0,10	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Suman:	\$ 7.800,00		\$ 864,44	\$ 864,44	\$ 4.197,78	\$ 4.197,78	\$ 4.197,78
Saldos Depreciacion Acumulada			\$ 864,44	\$ 1.728,89	\$ 5.926,67	\$ 10.124,44	\$ 14.322,22
		100% -	864,44	864,44	4.197,78	4.197,78	4.197,78
			864,44	1.728,89	5.926,67	10.124,44	14.322,22

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Tabla 24: Costo de Personal:

Valores Estimados Anuales (\$)

Detalle	Cantidad	Sueldo Base	Beneficios Sociales	Costo Unitario	Costo Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chef	1	900,00	287,68	1.187,68	\$ 1.187,68	14.252,20	14.808,04	15.350,01	15.885,73	16.417,90
Ayudante/Mesero	2	360,00	132,07	492,07	\$ 984,15	11.809,76	12.270,34	12.719,44	13.163,34	13.604,32
Repartidor y conserje	3	360,00	132,07	492,07	\$ 1.476,22	17.714,64	18.405,51	19.079,15	19.745,02	20.406,47
Cajero	1	360,00	132,07	492,07	\$ 492,07	5.904,88	6.135,17	6.359,72	6.581,67	6.802,16
Sueldo Accionista	2	1000,00	316,50	1.316,50	\$ 2.633,00	31.596,00	32.828,24	34.029,76	35.217,40	36.397,18
Administrador del restaurante	1	650,00	215,64	865,64	\$ 865,64	10.387,70	10.792,82	11.187,84	11.578,29	11.966,17
						-	-	-	-	-
Suma de Sueldos y Comisiones					\$ 7.638,77	\$ 91.665,180	\$ 95.240,12	\$ 98.725,91	\$ 102.171,44	\$ 105.594,19

La empresa necesitará un chef que hará el papel de jefe culinario de dos ayudantes/meseros que posee la compañía, dos repartidores/conserjes con el fin de acelerar el sistema de reparticiones en el centro de la ciudad, un cajero, dos accionistas (Ing. Pablo San Andrés y el Ing. Elvis Lescano) que captaran un sueldo de \$1000 mensuales a parte de los dividendos y por último el administrador del restaurante que velará por el orden y buen servicio dentro del restaurante.

Otros Gastos del personal (\$)

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación	5	90	\$ 450,00	450,00		484,66		518,38
Uniformes	9	10	\$ 90,00	90,00		96,93		103,68
Abogada de la empresa (Honorarios profesionales)			\$ 450,00	450,00	467,55	484,66	501,58	518,38
Otros			\$ 990,00	\$ 990,00	\$ 467,55	\$ 1.066,26	\$ 501,58	\$ 1.140,44
TOTAL			\$ 8.628,77	\$ 92.655,18	\$ 95.707,67	\$ 99.792,17	\$ 102.673,02	\$ 106.734,62
			\$ 8.628,77	\$ 92.655,18	\$ 95.707,67	\$ 99.792,17	\$ 102.673,02	\$ 106.734,62

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Las capacitaciones a través de seminarios de nuevas recetas y atención al cliente será necesario para mejorar la calidad de la organización. Se regalará camisetas Don Ricky para usarlas en el trabajo. La Abogada de la empresa cobrará sus honorarios para legalización de contratos y otros.

Tabla 25: Costos y Gastos de la Empresa:

Valores Estimados semanales y anuales (\$)				Valores Estimados anuales (\$)				
				Inflación proyectada del BCE del Ecuador:				
				%	%	%	%	
				3,9	3,66	3,49	3,35	
				1,039	1,0366	1,0349	1,0335	
Componentes	Cantidad	Costo	Dolares (semanal)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de almuerzos vendidos				48.098	52.907	58.198	64.018	70.420
Materiales Directos:								
Pechuga de pollo (libras)	50	1,00	50,00	2.607,14	2.979,70	3.397,64	3.867,84	4.397,15
Lechuga (libras)	15	0,40	6,0	312,86	357,56	407,72	464,14	527,66
Tomate (libras)	20	0,50	10,0	521,43	595,94	679,53	773,57	879,43
Cebolla colorada (libras)	2	0,35	0,7	36,50	41,72	47,57	54,15	61,56
Arroz (Quintal)	3	35,00	105,0	5.475,00	6.257,38	7.135,04	8.122,46	9.234,01
Pescado (libras)	30	2,00	60,0	3.128,57	3.575,64	4.077,16	4.641,40	5.276,58
Verduras (Paquetes)	10	1,00	10,0	521,43	595,94	679,53	773,57	879,43
Carne (libras)	25	3,00	75,0	3.910,71	4.469,56	5.096,46	5.801,75	6.595,72
Huevo (1 cubeta=30 unid)	7	3,00	21,0	1.095,00	1.251,48	1.427,01	1.624,49	1.846,80
Vainitas (Paquetes)	10	1,00	10,0	521,43	595,94	679,53	773,57	879,43
Zanahoria (libras), 3 x \$1	15	0,33	5,0	260,71	297,97	339,76	386,78	439,71

/...

Tabla 25: Costos y Gastos de la Empresa

Brócolis	8	0,50	4,0	208,57	238,38	271,81	309,43	351,77
Pimiento (10 paquetes x \$1)	50	0,10	5,0	260,71	297,97	339,76	386,78	439,71
Ajo (Libras)	2	1,50	3,0	156,43	178,78	203,86	232,07	263,83
Pepino	20	0,25	5,0	260,71	297,97	339,76	386,78	439,71
Aji colorado molido (Paquete)	1	1,00	1,0	52,14	59,59	67,95	77,36	87,94
Aji amarillo molido (Paquete)	1	1,00	1,0	52,14	59,59	67,95	77,36	87,94
Culandro molido (Paquete)	1	1,00	1,0	52,14	59,59	67,95	77,36	87,94
8 litros de Aceite Mazola	8	2,19	17,5	913,54	1.044,09	1.190,53	1.355,29	1.540,76
Sal Yodada (funda)	1	0,80	0,8	41,71	47,68	54,36	61,89	70,35
Comino molido (libra)	1	1,60	1,6	83,43	95,35	108,72	123,77	140,71
Perejil (Paquete)	1	0,50	0,5	26,07	29,80	33,98	38,68	43,97
Choclos (4 unid x \$1)	20	0,25	5,0	260,71	297,97	339,76	386,78	439,71
Rama de cevolla blanca	1	0,85	0,9	44,32	50,65	57,76	65,75	74,75
Pollo (libra)	50	1,00	50,0	2.607,14	2.979,70	3.397,64	3.867,84	4.397,15
Zapallo grande	2	4,00	8,0	417,14	476,75	543,62	618,85	703,54
Papa para sopas (Quintal)	1	30,00	30,0	1.564,29	1.787,82	2.038,58	2.320,70	2.638,29
Hueso de costilla para el sancocho (libra)	20	1,00	20,0	1.042,86	1.191,88	1.359,05	1.547,13	1.758,86
Funda mediana de gelatina Mi comisariato	7	1,96	13,7	715,40	817,63	932,31	1.061,33	1.206,58
Royal Flan, 80 gramos para 10 porciones (paquete)	20	1,27	25,4	1.324,43	1.513,69	1.726,00	1.964,86	2.233,75
Leche descremada para la sopa de lentejas	28	0,75	21,0	1.095,00	1.251,48	1.427,01	1.624,49	1.846,80
Azúcar Estevia Life (200 sobres por paquete)	1	12,88	12,9	671,60	767,57	875,23	996,35	1.132,71
Sandía	10	3,00	30,0	1.564,29	1.787,82	2.038,58	2.320,70	2.638,29

...

Tabla 25: Costos y Gastos de la Empresa

Frutillas (2 libras x \$1,50)	6	0,75	4,5	234,64	268,17	305,79	348,11	395,74
Limón (3 unidades x \$0,10)	100	0,03	3,3	173,64	198,45	226,28	257,60	292,85
Papaya	8	1,00	8,0	417,14	476,75	543,62	618,85	703,54
Naranja (20 unidades = \$1)	100	0,05	5,0	260,71	297,97	339,76	386,78	439,71
Pina (20 unidades = \$1,10)	20	1,10	22,0	1.147,14	1.311,07	1.494,96	1.701,85	1.934,75
Frutillas (libras)	10	1,50	15,0	782,14	893,91	1.019,29	1.160,35	1.319,14
Lenteja para la sopa (libra)	20	0,80	16,0	834,29	953,51	1.087,24	1.237,71	1.407,09
Espinaca (porción)	1	1,00	1,0	52,14	59,59	67,95	77,36	87,94
Medio saco de Yuca	1	4,00	4,0	208,57	238,38	271,81	309,43	351,77
Un racimo de verde para el sancocho	1	2,50	2,5	130,36	148,99	169,88	193,39	219,86
Salsa china (4 frascos x 0,60)	4	0,15	0,6	31,29	35,76	40,77	46,41	52,77
Queso Ricota para sopa	4	1,75	7,0	365,00	417,16	475,67	541,50	615,60
Vinagre (Frasco)	1	1,75	1,75	91,25	104,29	118,92	135,37	153,90
Total de Materiales Directos			700,65	36.533,89	41.754,59	47.611,08	54.199,98	61.617,25
Materiales Indirectos				-	-	-	-	-
4 paquetes de tarrinas térmicas para el tipo del almuerzo (100 x \$8)	4	8,00	32,00	1.668,57	1.907,01	2.174,49	2.475,41	2.814,18
4 paquetes de cucharas de plásticos (100 x \$1,80)	4	1,80	7,20	375,43	429,08	489,26	556,97	633,19
4 paquetes de tenedores de plásticos (100 x \$2)	4	2,00	8,00	417,14	476,75	543,62	618,85	703,54
16 paquetes de vasos térmico (25 x \$1,90)	16	1,90	30,40	1.585,14	1.811,66	2.065,76	2.351,64	2.673,47
16 Tarrinas térmicas para el caldo (25 x \$1,90)	16	1,90	30,40	1.585,14	1.811,66	2.065,76	2.351,64	2.673,47

/...

Tabla 25: Costos y Gastos de la Empresa

4 paquetes de fundas para llevar el almuerzo (100 x \$1,55)	4	1,55	6,20	323,29	369,48	421,31	479,61	545,25
4 paquetes de chuchillos plástico (100 x \$2)	4	2,00	8,00	417,14	476,75	543,62	618,85	703,54
Total de Materiales Indirectos			156,70	8.170,79	9.338,39	10.648,19	12.121,80	13.780,67
Total de Materiales directos + Indirectos			857,35	44.704,68	51.092,98	58.259,28	66.321,78	75.397,92

Componentes	Número de meses	Costo	Dolares (anual)					
Otros costos de fabricación								
Energía	12	250,00	3000,0	3.000,00	3.117,00	3.231,08	3.343,85	3.455,87
Agua	12	20,00	240,0	240,00	249,36	258,49	267,51	276,47
Teléfono	12	20,00	240,0	240,00	249,36	258,49	267,51	276,47
Total servicios básicos				3.480,00	3.615,72	3.748,06	3.878,86	4.008,80
Gasolina para la motocicleta	12	50,00	600,0	600,00	623,40	646,22	668,77	691,17
Alquiler del flete	12	80,00	960,0	960,00	997,44	1.033,95	1.070,03	1.105,88
Wifi	12	25,00	300,0	300,00	311,70	323,11	334,38	345,59
	12		0,0	-	-	-	-	-
	12		0,0	-	-	-	-	-
				1.860,00	1.932,54	2.003,27	2.073,19	2.142,64
Total de Otros costos indirectos de fabricación				5.340,00	5.548,26	5.751,33	5.952,05	6.151,44
				5.340,00	5.548,26	5.751,33	5.952,05	6.151,44
Total Costos				\$ 50.044,68	\$ 56.641,24	\$ 64.010,60	\$ 72.273,83	\$ 81.549,36

Fuente: Autor

Autor: El investigador

El material directo, indirecto y otros costos indirectos de fabricación crecerán en función de la inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador (BCE), y esto corresponde al 3,9%, 3,66%, 3,49% y 3,35% hasta el año 2018.

Tabla 26: Cantidad vendida proyectada del franquiciante:

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Clientes	200	220	242	267	293
Cantidad de almuerzos Anuales	48.098	52.907	58.198	64.018	70.420
% Venta	100%	100%	100%	100%	100%
PVP	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Venta (\$)	\$ 168.342	\$ 185.176	\$ 203.694	\$ 224.063	\$ 246.469
Unidades Mensuales	4.009	4.409	4.850	5.335	5.869
% Incremento Unidades		10%	10%	10%	10%

Fuente: Autor

Autor: El investigador

La cantidad vendida del franquiciante crecerá con relación al crecimiento del mercado de comidas rápidas en el Ecuador, que equivale al 10% (Diario El Comercio de Quito, 2015). Esta proyección se considera un escenario normal.

Tabla 27: Cálculo de la cantidad diaria inicial a vender por parte del franquiciante:

	Demanda Propia
Tamaño del mercado	3.000
% de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar	72%
Número de clientes potenciales	2.164
Número de unidades por cliente	1
Número de unidades demandadas al día	2.164
Número de veces a comprar durante 1 año	240
Demanda potencial en 1 año	519.413,49
% de captacion de la demanda potencial	9%
Número de almuerzos vendidos al año	48.098
Número de almuerzos vendidos al día	200

Fuente: Autor

Autor: El investigador

El cálculo de la cantidad diaria inicial a vender está en función de los resultados de las encuestas a los empleados del centro de la ciudad de Guayaquil. Por tal motivo, es necesario conocer el porcentaje de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar, además del porcentaje de captación de la demanda potencial, que para efectos de la proyección se aplicó un porcentaje conservador del 9,26%.

Tabla 28: Capital de trabajo:

Ciclo de Caja	7
Cuentas por Cobrar	0
Cuentas por Pagar	0
Inventario Materias Primas	7
Inventarios Productor Proceso	0
Inventarios Producto Terminado	0

Factor Caja (ciclo de caja)	7
	\$
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
Materiales directos	36.533,89
Materiales indirectos	8.170,79
SUBTOTAL	44.704,68
Requerimiento diario	122,48
Requerimiento ciclo de caja	857,35
CAPITAL DE TRABAJO DEL INVENTARIO	857,35
Factor Caja (ciclo de caja)	30,00
Otros costos indirectos	5.340,00
Requerimiento Diario	14,63
CAPITAL DE TRABAJO DE OTROS COSTOS INDIRECTOS	438,90
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	1.296,25
Factor Caja (ciclo de caja)	30,00
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	
Gastos administrativos que representan desembolso	92.655,18
Gastos de ventas que representan desembolso	2.000,00
SUBTOTAL	94.655,18
Requerimiento diario	259,33
CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRACION Y VENTAS	7.779,88
CAPITAL DE TRABAJO DEL INVENTARIO DE SUMINISTROS Y ACCESORIOS	5.279,00
CAPITAL DE TRABAJO (\$)	14.355,13

/...

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Se calculó del capital de trabajo del inventario de materiales directos e indirectos se estableció en función de una semana laboral del restaurante, en cambio para la administración y ventas un mes de anticipo de trabajo; y el inventario de suministros y accesorios simplemente con relación al pago de utensilios de cocina e inscripciones legales respectivas.

Otros Gastos para el Capital de Trabajo (\$)

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Total
Juegos de Cubiertos	30	25	750
Sartenes	5	5	25
Juegos de Vajilla	30	30	900
Juegos de mesas y sillas	5	500	2.500
Ollas	6	15	90
Elaboración y notarización de Estatutos			150
Inscripción en Registro Mercantil			150
Super Intendencia de Companiass (Prensa)			40
Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas			208
Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Nombre			208
Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Lema			208
Tasa de habilitación y otros			50
Total			5.279

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Utensilios de cocina y trámites de inscripción constará como parte del capital de trabajo de la compañía.

Tabla 29: Estructura de capital

Financiamiento		
Valores Estimados Anuales (\$)		
Inversión		
Activos Fijos + Activos Diferidos	10.000,00	
Capital de Trabajo	14.355,13	
TOTAL	\$ 24.355,13	
Financiamiento propio	9.742,05	40%
Financiamiento crédito	14.613,08	60%
TOTAL	\$ 24.355,13	

Fuente: Autor

Autor: El investigador

El 40% de la inversión de los activos será financiada a través de capital propio y el 60% a través de un crédito a la corporación financiera nacional (CFN).

Tabla 30: Tabla de amortizaciones

Valor Actual	\$ 14.613,08			
Tasa	10,50%			
Plazo años	5			
Periodo por año	12			
Anualidades	\$ 314,09			

Tabla de Amortización del préstamo para la inversión inicial				
Periodo	Pago	Interes	Amortización	Saldo Insoluto
0				\$ 14.613,08
1	\$ 314,09	\$ 127,86	\$ 186,23	\$ 14.426,85
2	\$ 314,09	\$ 126,23	\$ 187,86	\$ 14.238,99
3	\$ 314,09	\$ 124,59	\$ 189,50	\$ 14.049,49
4	\$ 314,09	\$ 122,93	\$ 191,16	\$ 13.858,33
5	\$ 314,09	\$ 121,26	\$ 192,83	\$ 13.665,50
6	\$ 314,09	\$ 119,57	\$ 194,52	\$ 13.470,98
7	\$ 314,09	\$ 117,87	\$ 196,22	\$ 13.274,76
8	\$ 314,09	\$ 116,15	\$ 197,94	\$ 13.076,83
9	\$ 314,09	\$ 114,42	\$ 199,67	\$ 12.877,16
10	\$ 314,09	\$ 112,68	\$ 201,42	\$ 12.675,74
11	\$ 314,09	\$ 110,91	\$ 203,18	\$ 12.472,56
12	\$ 314,09	\$ 109,13	\$ 204,96	\$ 12.267,60
13	\$ 314,09	\$ 107,34	\$ 206,75	\$ 12.060,85
14	\$ 314,09	\$ 105,53	\$ 208,56	\$ 11.852,29
15	\$ 314,09	\$ 103,71	\$ 210,38	\$ 11.641,91
16	\$ 314,09	\$ 101,87	\$ 212,23	\$ 11.429,68
17	\$ 314,09	\$ 100,01	\$ 214,08	\$ 11.215,60

/...

Tabla 30: Tabla de amortizaciones

Tabla de Amortización del préstamo para la inversión inicial				
Periodo	Pago	Interes	Amortización	Saldo Insoluto
18	\$ 314,09	\$ 98,14	\$ 215,96	\$ 10.999,64
19	\$ 314,09	\$ 96,25	\$ 217,85	\$ 10.781,80
20	\$ 314,09	\$ 94,34	\$ 219,75	\$ 10.562,05
21	\$ 314,09	\$ 92,42	\$ 221,67	\$ 10.340,37
22	\$ 314,09	\$ 90,48	\$ 223,61	\$ 10.116,76
23	\$ 314,09	\$ 88,52	\$ 225,57	\$ 9.891,19
24	\$ 314,09	\$ 86,55	\$ 227,54	\$ 9.663,64
25	\$ 314,09	\$ 84,56	\$ 229,54	\$ 9.434,11
26	\$ 314,09	\$ 82,55	\$ 231,54	\$ 9.202,57
27	\$ 314,09	\$ 80,52	\$ 233,57	\$ 8.969,00
28	\$ 314,09	\$ 78,48	\$ 235,61	\$ 8.733,38
29	\$ 314,09	\$ 76,42	\$ 237,67	\$ 8.495,71
30	\$ 314,09	\$ 74,34	\$ 239,75	\$ 8.255,95
31	\$ 314,09	\$ 72,24	\$ 241,85	\$ 8.014,10
32	\$ 314,09	\$ 70,12	\$ 243,97	\$ 7.770,13
33	\$ 314,09	\$ 67,99	\$ 246,10	\$ 7.524,03
34	\$ 314,09	\$ 65,84	\$ 248,26	\$ 7.275,77
35	\$ 314,09	\$ 63,66	\$ 250,43	\$ 7.025,34
36	\$ 314,09	\$ 61,47	\$ 252,62	\$ 6.772,72
37	\$ 314,09	\$ 59,26	\$ 254,83	\$ 6.517,89
38	\$ 314,09	\$ 57,03	\$ 257,06	\$ 6.260,83
39	\$ 314,09	\$ 54,78	\$ 259,31	\$ 6.001,52
40	\$ 314,09	\$ 52,51	\$ 261,58	\$ 5.739,94
41	\$ 314,09	\$ 50,22	\$ 263,87	\$ 5.476,08
42	\$ 314,09	\$ 47,92	\$ 266,18	\$ 5.209,90
43	\$ 314,09	\$ 45,59	\$ 268,51	\$ 4.941,39
44	\$ 314,09	\$ 43,24	\$ 270,85	\$ 4.670,54
45	\$ 314,09	\$ 40,87	\$ 273,22	\$ 4.397,31
46	\$ 314,09	\$ 38,48	\$ 275,62	\$ 4.121,70

/...

Tabla 30: Tabla de amortizaciones

Tabla de Amortización del préstamo para la inversión inicial				
Periodo	Pago	Interes	Amortización	Saldo Insoluto
47	\$ 314,09	\$ 36,06	\$ 278,03	\$ 3.843,67
48	\$ 314,09	\$ 33,63	\$ 280,46	\$ 3.563,21
49	\$ 314,09	\$ 31,18	\$ 282,91	\$ 3.280,30
50	\$ 314,09	\$ 28,70	\$ 285,39	\$ 2.994,91
51	\$ 314,09	\$ 26,21	\$ 287,89	\$ 2.707,02
52	\$ 314,09	\$ 23,69	\$ 290,41	\$ 2.416,62
53	\$ 314,09	\$ 21,15	\$ 292,95	\$ 2.123,67
54	\$ 314,09	\$ 18,58	\$ 295,51	\$ 1.828,16
55	\$ 314,09	\$ 16,00	\$ 298,10	\$ 1.530,06
56	\$ 314,09	\$ 13,39	\$ 300,70	\$ 1.229,36
57	\$ 314,09	\$ 10,76	\$ 303,34	\$ 926,02
58	\$ 314,09	\$ 8,10	\$ 305,99	\$ 620,03
59	\$ 314,09	\$ 5,43	\$ 308,67	\$ 311,37
60	\$ 314,09	\$ 2,72	\$ 311,37	\$ 0,00

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Tabla 30: Tabla de amortizaciones

Tabla de Amortización del préstamo del local a partir del tercer año de operación				
Periodo	Pago	Interes	Amortización	Saldo Insoluto
0				\$ 100.000,00
1	\$ 16.625,73	\$ 10.500,00	\$ 6.125,73	\$ 93.874,27
2	\$ 16.625,73	\$ 9.856,80	\$ 6.768,93	\$ 87.105,33
3	\$ 16.625,73	\$ 9.146,06	\$ 7.479,67	\$ 79.625,66
4	\$ 16.625,73	\$ 8.360,69	\$ 8.265,04	\$ 71.360,62
5	\$ 16.625,73	\$ 7.492,87	\$ 9.132,87	\$ 62.227,76
6	\$ 16.625,73	\$ 6.533,91	\$ 10.091,82	\$ 52.135,94
7	\$ 16.625,73	\$ 5.474,27	\$ 11.151,46	\$ 40.984,48
8	\$ 16.625,73	\$ 4.303,37	\$ 12.322,36	\$ 28.662,12
9	\$ 16.625,73	\$ 3.009,52	\$ 13.616,21	\$ 15.045,91
10	\$ 16.625,73	\$ 1.579,82	\$ 15.045,91	\$ 0,00

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Tabla 31: Cálculo del WACC

Componentes del WACC	Variables
Tasa de interés del crédito	10,50%
Tasa exigida por los accionistas	124,11%
Porcentaje de Deuda sobre activos	60,00%
Porcentaje de Patrimonio	40,00%
WACC	53,82%
Cálculo de la tasa exigida por los accionistas	
Inversión (p)	9.742,05
Tasa de crecimiento (g)	18,41%
Dividendo inicial	\$ 10.297,18
Tasa exigida por los accionistas	124,11%

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Para el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital se necesita cuatro componentes: Tasa del préstamo de la CFN, tasa exigida por los accionistas, porcentaje de la deuda y patrimonio sobre los activos. El costo de capital accionario fue calculado a través del modelo de valuación de crecimiento constante. Su fórmula es $K_s = \frac{\text{Dividendo}_1}{\text{Inversión de los accionistas}} + G$.

Tabla 32: Estado de pérdidas y ganancias

Valores Estimados Anuales (\$)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales	168.342	185.176	203.694	224.063	246.469
Costos de Ventas:					
Materia Prima	36.534	41.755	47.611	54.200	61.617
Material Indirecto	8.171	9.338	10.648	12.122	13.781
Otros costos de fabricación	5.340	5.548	5.751	5.952	6.151
Total Costos de Ventas	\$ 50.044,68	\$ 56.641,24	\$ 64.010,60	\$ 72.273,83	\$ 81.549,36
Gastos:					
Gastos de Personal	91.665	95.240	98.726	102.171	105.594
Otros gastos de personal	990	468	1.066	502	1.140
Gasto de Alquiler	1.500	1.500			
Marketing y Publicidad	2.000	1.637	1.675	1.833	1.870
Depreciaciones	864	864	4.198	4.198	4.198
Amortización	440	440	440	440	440

/...

Tabla 32: Estado de pérdidas y ganancias

Total Gastos	\$ 97.459,62	\$ 100.149,32	\$ 106.105,11	\$ 109.143,48	\$ 113.242,36
Gastos Financieros	1.424	1.165	11.378	10.416	9.352
(-) Total Costos y Gastos	148.928	157.956	181.494	191.834	204.144
(=) Utilidad Operacional	19.414	27.220	22.200	32.229	42.326
Otros Ingresos					
Ingreso por canon de franquicia	-	-	-	-	-
Asistencia técnica	-	-	-	-	-
Ingreso por Royalty	-	-	-	-	-
Utilidad antes de participación	19.414	27.220	22.200	32.229	42.326
(-) Participacion de Trabajadores	2.912	4.083	3.330	4.834	6.349
(-) Impuesto a la Renta	3.630	5.090	4.151	6.027	7.915
(=) Utilidad Neta	\$ 12.871,47	\$ 18.047,13	\$ 14.718,48	\$ 21.368,08	\$ 28.061,95

Fuente: Autor

Autor: El investigador

En el Estado de pérdidas y ganancias, la participación de utilidades a trabajadores por pagar (15%) y el impuesto a la renta (22%) fue calculado de acuerdo a los porcentajes que exige el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Tabla 33: Estado de flujo de efectivo

Don Ricky						
Estado de Flujo de Efectivo (\$)						
Proyección						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación						
Utilidad antes de PT e IR		19.413,98	27.220,40	22.199,82	32.229,38	42.325,72
Participacion de Trabajadores			(2.912,10)	(4.083,06)	(3.329,97)	(4.834,41)
Impuesto a la Renta			(3.630,41)	(5.090,22)	(4.151,37)	(6.026,89)
Depreciaciones		864,44	864,44	4.197,78	4.197,78	4.197,78
Amortización		440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
Gastos Financieros		1.423,63	1.165,15	11.378,18	10.416,39	9.351,95
Pago de activos diferidos iniciales	(2.200,00)					
Compra de inventario inicial	(857,35)	857,35				
Gastos de administración y ventas iniciales	(7.779,88)	7.779,88				
Otros costos indirectos	(438,90)	438,90				
Compra de inventario normal		(857,35)				
Aumento de inventarios			(33,44)	(32,60)	(32,23)	(32,01)
Compra de inventarios de suministros y accesorios	(5.279,00)					
Flujo Neto de Efectivo de Actividades de Operación	(16.555,13)	30.360,84	23.114,05	29.009,90	39.769,99	45.422,14
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversion						
Compra de activos fijos	(7.800,00)					
Compra de local				(100.000,00)		
Flujo Neto de Efectivo de Actividades de Inversión	(7.800,00)	-	-	(100.000,00)	-	-

/...

Tabla 33: Estado de flujo de efectivo

Flujo de Efectivo de Actividades de Inversion						
Compra de activos fijos	(7.800,00)					
Compra de local				(100.000,00)		
Flujo Neto de Efectivo de Actividades de Inversión	(7.800,00)	-	-	(100.000,00)	-	-
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiamiento						
Distribucion de dividendos			(10.297,18)	(14.437,70)	(11.774,78)	(17.094,46)
Aporte de capital	9.742,05					
Préstamo recibido	14.613,08			100.000,00		
Pago de Préstamo		(2.345,48)	(2.603,96)	(9.016,65)	(9.978,45)	(11.042,88)
Pago de intereses		(1.423,63)	(1.165,15)	(11.378,18)	(10.416,39)	(9.351,95)
Flujo Neto de Efectivo de Actividades de Financiamiento	24.355,13	(3.769,10)	(14.066,28)	65.167,46	(32.169,62)	(37.489,30)
Flujo de Caja	-	26.591,73	9.047,77	(5.822,64)	7.600,36	7.932,84
Saldo de Caja Inicial	-	-	26.591,73	35.639,50	29.816,86	37.417,22
Saldo de Caja Final	-	26.591,73	35.639,50	29.816,86	37.417,22	45.350,06

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Tabla 34: Flujo de caja y sus criterios evaluativos

Valores Estimados Anuales (\$)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por Ventas		168.341,91	185.176,10	203.693,71	224.063,08	246.469,39
(-) Egresos por Costos y Gastos		(146.199,86)	(155.486,11)	(165.477,93)	(176.779,53)	(190.153,94)
(=) Margen		22.142,05	29.689,99	38.215,78	47.283,55	56.315,45
(-) Gastos Financieros		(1.423,63)	(1.165,15)	(11.378,18)	(10.416,39)	(9.351,95)
(-) Depreciaciones		(864,44)	(864,44)	(4.197,78)	(4.197,78)	(4.197,78)
Amortización		(440,00)	(440,00)	(440,00)	(440,00)	(440,00)
Utilidad Operaciones	-	19.413,98	27.220,40	22.199,82	32.229,38	42.325,72
Ingreso por canon de franquicia	-	-	-	-	-	-
Gastos de asistencia técnica	-	-	-	-	-	-
Ingreso por Royalty	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de PT e IR	-	19.413,98	27.220,40	22.199,82	32.229,38	42.325,72
(-) Participacion de Trabajadores			(2.912,10)	(4.083,06)	(3.329,97)	(4.834,41)
(-) Impuesto a la Renta			(3.630,41)	(5.090,22)	(4.151,37)	(6.026,89)
(=) Utilidad despues de Impuestos	-	19.413,98	20.677,89	13.026,54	24.748,04	31.464,42
Depreciaciones		864,44	864,44	4.197,78	4.197,78	4.197,78
Amortización		440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
Gasto financieros		1.423,63	1.165,15	11.378,18	10.416,39	9.351,95
Ajuste de Inventarios		(857,35)	(33,44)	(32,60)	(32,23)	(32,01)
Inversión	(24.355,13)	14.355,13		(100.000,00)		
Flujo de Caja	(24.355,13)	35.639,84	23.114,05	(70.990,10)	39.769,99	45.422,14

/...

Tabla 34: Flujo de caja y sus criterios evaluativos

VAN	1.457					
Tasa de Descuento Anual	53,82%					
TIR	60,08%					
PAYBACK SIMPLE	0	1	2	3	4	5
Flujo	(24.355)	35.640	23.114	(70.990)	39.770	45.422
Flujo Acumulado	(24.355)	11.285	34.399	(36.591)	3.179	48.601
		1				
		-				
		8				
Años que se recupera la inversión	Se recupera la inversión en 8 meses					
PAYBACK DESCONTADO	0	1	2	3	4	5
Flujo	(24.355)	35.640	23.114	(70.990)	39.770	45.422
Flujo descontado	(24.355)	23.170	9.769	(19.506)	7.104	5.275
Flujo Acumulado	(24.355,13)	(1.185)	8.584	(10.922)	(3.818)	1.457
			1,12			
			1			
			1			
Años que se recupera la inversión	Se recupera la inversión en el 1 año y 1 mes de operación					

Fuente: Autor

Autor: El investigador

En un **escenario normal**, los criterios evaluativos revelan la factibilidad de la empresa en el mercado, ya que el VAN (Valor Actual Neto) es positivo y el TIR es mayor que el WACC ($60,08\% > 53,82\%$). Además la inversión se recupera en 8 meses aplicando un payback simple y en un año y 1 mes de operación a través de un payback compuesto. Es importante recalcar que en un escenario normal se estable el supuesto de **que no existe la venta de franquicia y al mismo tiempo la empresa crece en función del crecimiento anual (10%) del mercado de comidas rápidas en los últimos 5 años en el Ecuador**

Tabla 35: Estados del cambio de patrimonio

Detalle	Capital Social (\$)	Reserva Legal (\$)	Resultados Acumulados (\$)	Total (\$)
1 de enero Año 1	9.742,05			9.742,05
Utilidad Año 1			\$ 12.871,47	12.871,47
31 de de Dic. Año 1	9.742,05	-	12.871,47	22.613,52
Pago Dividendo			(10.297,18)	-10297,18
Transf. Reserva Legal		\$ 1.804,71	\$ (1.804,71)	0,00
Utilidad Año 2			\$ 18.047,13	18047,13
31 de Dic. Año 2	9.742,05	1.804,71	18.816,71	30363,47
Pago de Dividendo			(14.437,70)	-14437,70
Transf. a Reserva. Legal		\$ 1.471,85	\$ (1.471,85)	0,00
Utilidad Año 3			\$ 14.718,48	14718,48
31 de Dic. Año 3	9.742,05	3.276,56	17.625,64	30644,25
Pago de Dividendo			(11.774,78)	-11774,78
Transf. a Reserva. Legal		\$ 2.136,81	\$ (2.136,81)	0,00
Utilidad Año 3			\$ 21.368,08	21368,08
31 de Dic. Año 4	9.742,05	5.413,37	25.082,13	40237,55
Pago de Dividendo			(17.094,46)	-17094,46432
Transf. a Reserva. Legal		\$ 2.806,20	\$ (2.806,20)	0
Utilidad Año 5			\$ 28.061,95	28061,95359
31 de Dic. Año 5	9.742,05	8.219,56	33.243,42	51.205,04

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Para el cálculo de cada una de las cuentas del patrimonio que se ven reflejadas en el Balance General, es necesario desarrollar el Estado de cambios del patrimonio donde intervienen los ajustes del movimiento de la utilidad del ejercicio, utilidad de años anteriores y de la reserva legal.

Tabla 36: Balance general proyectado

Valores Estimados Anuales (\$)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes					
Caja	26.591,73	35.639,50	29.816,86	37.417,22	45.350,06
Inventario	857,35	890,79	923,39	955,62	987,63
Inventarios de suministros y accesorios	5.279,00	5.279,00	5.279,00	5.279,00	5.279,00
Total de activos corrientes	32.728,08	41.809,28	36.019,25	43.651,84	51.616,69
Activos fijos					
Deprec. acum. activos fijos	(864,44)	(1.728,89)	(5.926,67)	(10.124,44)	(14.322,22)
Activos fijos netos	6.935,56	6.071,11	101.873,33	97.675,56	93.477,78
Otros activos	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
Amortizacion de otros activos	(440,00)	(880,00)	(1.320,00)	(1.760,00)	(2.200,00)
Total de Activos No Corrientes	8.695,56	7.391,11	102.753,33	98.115,56	93.477,78
Total de activos	41.423,64	49.200,39	138.772,58	141.767,40	145.094,47
Pasivos					
Impuestos por pagar	3.630,41	5.090,22	4.151,37	6.026,89	7.914,91
part. Trabaj	2.912,10	4.083,06	3.329,97	4.834,41	6.348,86
Total Pasivos a corto plazo	6.542,51	9.173,28	7.481,34	10.861,30	14.263,77
Documentos por pagar	12.267,60	9.663,64	100.646,99	90.668,54	79.625,66
Total pasivos a largo plazo	12.267,60	9.663,64	100.646,99	90.668,54	79.625,66
Total Pasivos	18.810,11	18.836,92	108.128,33	101.529,85	93.889,43
Patrimonio					
Capital	9.742,05	9.742,05	9.742,05	9.742,05	9.742,05
Utilidad del ejercicio	12.871,47	18.047,13	14.718,48	21.368,08	28.061,95
Utilidad de años anteriores		769,58	2.907,16	3.714,05	5.181,47
Reserva Legal	-	1.805	3.277	5.413	8.220
Total patrimonio	22.613,52	30.363,47	30.644,25	40.237,55	51.205,04
Total pasivo + patrimonio	41.423,64	49.200,39	138.772,58	141.767,40	145.094,47

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Tabla 37: Tabla de gastos de publicidad

Valores Estimados Anuales (\$)						
Cuenta	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volantes/Flyers	Inchuye Diseños de las artes y costos de impresión	300,00	311,70	323,11	334,38	345,59
Eventos	Sponsor (Programas de television)	400,00	415,60	430,81	445,85	460,78
Páginas Web	Inchuye Diseño de página web, mantenimiento, actualizaciones	1.200,00	600,00	600,00	720,00	720,00
Periódicos	Inchuye anuncios en el Diario el Universo	100,00	103,90	107,70	111,46	115,20
1 Microonda	Sorteo por el día de la madre		82,00	85,00	87,97	90,91
1 Mini nevera camping	Sorteo por el día del padre		100,00	103,66	107,28	110,87
2 botellas de champagne	Sorteo por San Valentin		24,00	24,88	25,75	26,61
TOTAL		\$ 2.000,00	\$ 1.637,20	\$ 1.675,16	\$ 1.832,68	\$ 1.869,96

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Los gastos para los sorteos se implementarán a partir del segundo año de operación. Los costos se incrementan en función de la inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador, a excepción del costo de mantenimiento que por experiencia se conoce en la práctica no fluctúa exactamente con relación a ese porcentaje. Cabe recalcar que en el primer año se invierten 600 dólares en el desarrollo de la página web con un costo mensual de mantenimiento de 50 dólares desde el primero al tercer año de operación; y los dos últimos años se asume que el costo de mantenimiento ascenderá a los 70 dólares mensuales

Tabla 38: Puntos de equilibrio

Valores Estimados Anuales (\$)						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades		48.098	52.907	58.198	64.018	70.420
Ventas		168.342	185.176	203.694	224.063	246.469
Costos Variables		44.705	51.093	58.259	66.322	75.398
Costo Fijo		104.223	106.863	123.235	125.512	128.746
Datos por unidad:						
PVP Unitario		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Costo Variable Unitario		0,93	0,97	1,00	1,04	1,07
Margen de Contribucion Unitario		2,57	2,53	2,50	2,46	2,43
		26,56%	27,59%	28,60%	29,60%	30,59%
Costo Fijo Unitario		2,17	2,02	2,12	1,96	1,83
Total Costo Unitario		3,10	2,99	3,12	3,00	2,90
Margen por unidad		0,40	0,51	0,38	0,50	0,60
Calculo del Punto de Equilibrio						
Punto de Equilibrio en unidades		40.546	42.167	49.315	50.938	52.997
Punto de Equilibrio en dólares		\$ 141.908	\$ 147.583	\$ 172.601	\$ 178.283	\$ 185.489

/...

Tabla 38: Puntos de equilibrio

Año 1				Año 2			
Cantidad	0	40545	48098	Cantidad	0	42167	52907
Ventas	0	141908	168342	Ventas	0	147583	185176
Costo Total	104223	141908	148928	Costo Total	104223	147583	174328
Costo Fijos	104223	104223	104223	Costo Fijos	106863	106863	106863
Utilidad	-104223	0	19414	Utilidad	-104223	0	10849

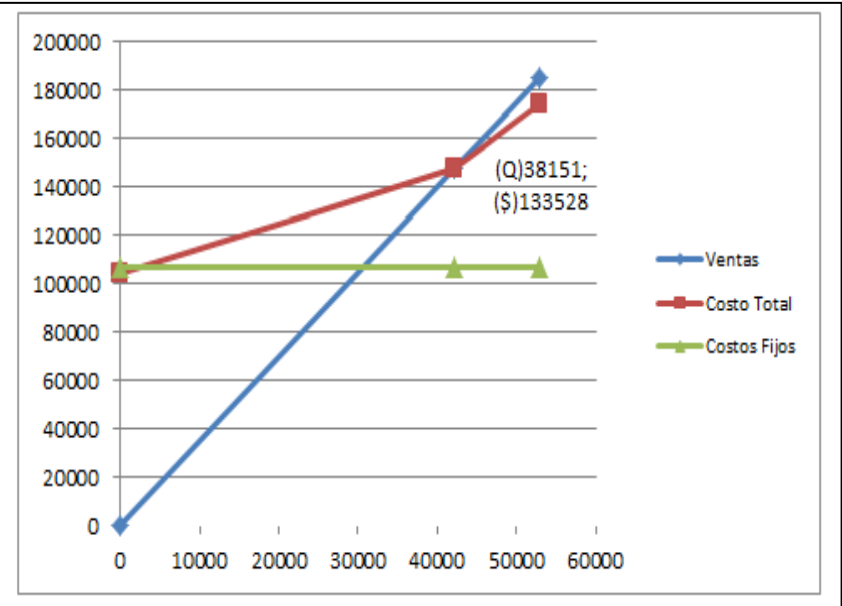
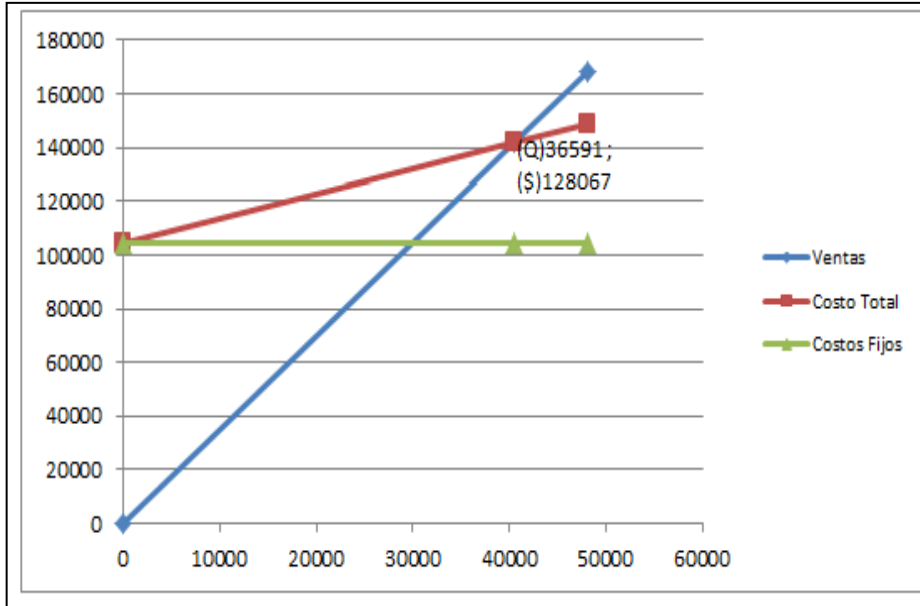
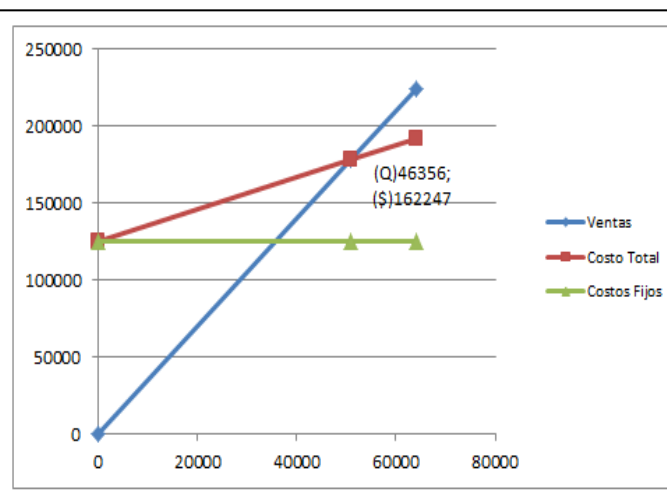
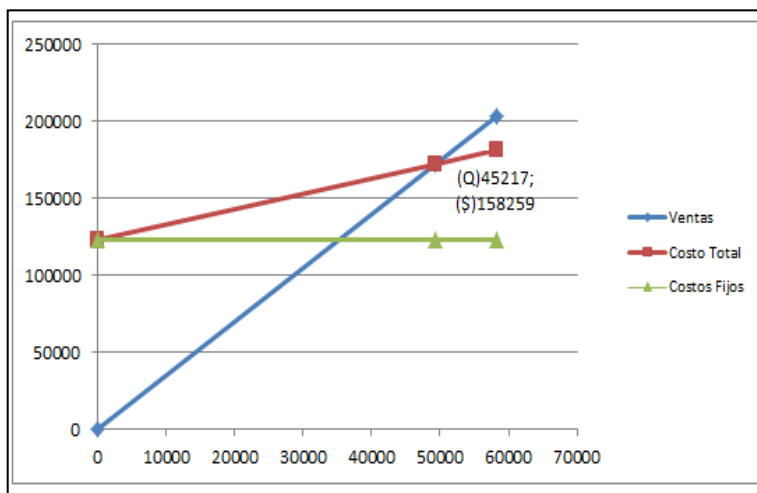


Tabla 38: Puntos de equilibrio

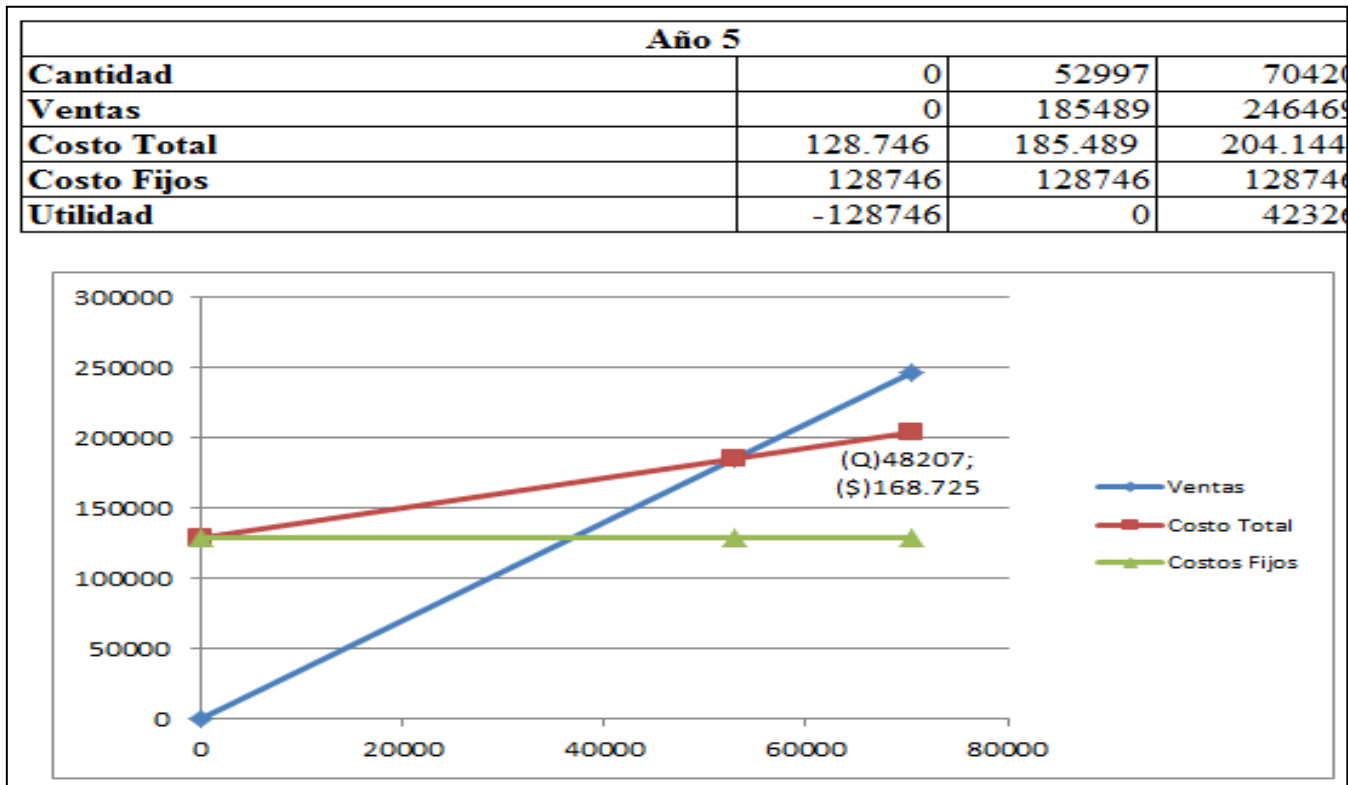
Año 3				Año 4			
Cantidad	0	49315	58198	Cantidad	0	50938	64018
Ventas	0	172601	203694	Ventas	0	178283	224063
Costo Total	123235	172601	181494	Costo Total	125512	178283	191834
Costo Fijos	123235	123235	123235	Costo Fijos	125512	125512	125512
Utilidad	-123235	0	22200	Utilidad	-125512	0	32229



Fuente: Autor

Autor: El investigador

Tabla 38: Puntos de equilibrio



Fuente: Autor

Autor: El investigador

La empresa tiene que vender como mínimo 36591, 38151, 45217, 46356 y 48207 unidades en el primero, segundo, tercero, cuarto y quinto año respectivamente para poder cubrir los costos fijos y variables.

Tabla 39: Análisis de sensibilidad en un escenario normal

			Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Análisis de Sensibilidad de Tasa de Crecimiento									VAN
AS1	-9%	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	22.335,33	(72.412,04)	37.605,21	42.403,33	0
Flujo Inicial	10%	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	23.114,05	(70.990,10)	39.769,99	45.422,14	1.457
Análisis de Sensibilidad de Cantidad Inicial									VAN
AS5	47.692	Flujo de caja	(24.355,13)	34.642,19	22.366,27	(71.802,79)	38.886,88	44.462,70	0
Flujo Inicial	48.098	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	23.114,05	(70.990,10)	39.769,99	45.422,14	1.457
Análisis de Sensibilidad Precio									VAN
AS8	3,48	Flujo de caja	(24.355,13)	34.659,32	22.365,92	(71.813,04)	38.864,75	44.426,38	-
Flujo Inicial	3,50	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	23.114,05	(70.990,10)	39.769,99	45.422,14	1.457
Análisis de sensibilidad al cambio de la inflación									VAN
AS11	4,25%	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	22.596,19	(72.315,86)	37.366,68	41.593,30	0
Flujo Inicial	(3,90%-3,35%)	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	23.114,05	(70.990,10)	39.769,99	45.422,14	\$ 1.457

Fuente: Autor

Autor: El investigador

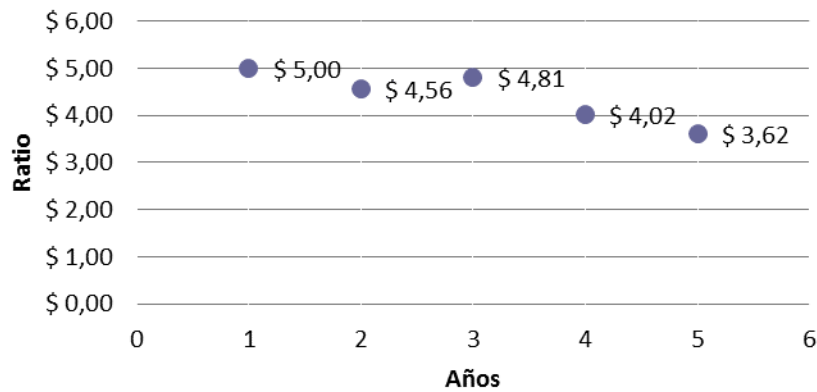
Don Ricky desarrolló un análisis de sensibilidad para un escenario normal y otro para un escenario optimista. En el primero se puede percatar que el precio, cantidad inicial y el porcentaje de crecimiento puede disminuir hasta \$3,48, 47692 y 9% respectivamente; y la inflación puede aumentar hasta 4,25% para que el negocio siga siendo factible durante el tiempo de vida del proyecto.

6.3 Ratios financieros

Ratios que estudian liquidez

Ratio Circulante: Activo Circulante / Pasivo Circulante

**Gráfico 14: Razón Circulante
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**



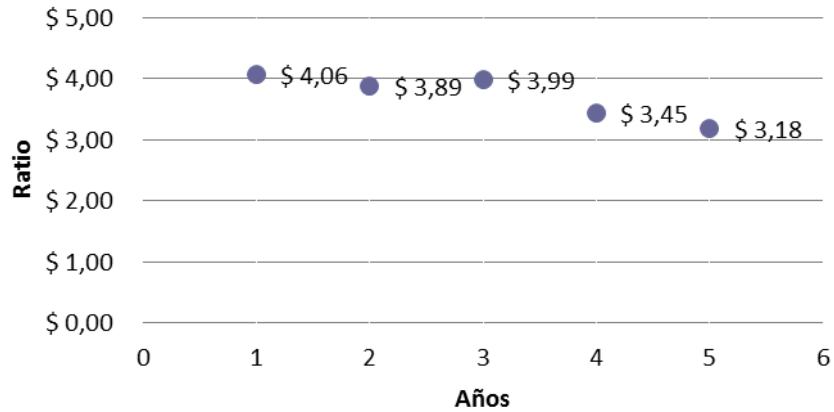
Fuente: Autor

Autor: El investigador

Como podemos observar, el ratio circulante presenta un comportamiento aceptable de liquidez durante toda la proyección, ya que los activos corrientes tienen la capacidad de cancelar las obligaciones a corto plazo. El indicador de liquidez disminuye en el año 2, 4 y 5 por cuanto al ir aumentando las ventas, se genera un crecimiento en las participaciones de utilidades a trabajadores por pagar e impuesto a la renta en mayor proporción al activo corriente. En cambio en el año 1 y 3, el incremento del activo corriente es mayor al cambio en el pasivo corriente.

Ratio Prueba Ácida: (Activo corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente

**Gráfico 15: Prueba Ácida
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**



Fuente: Autor

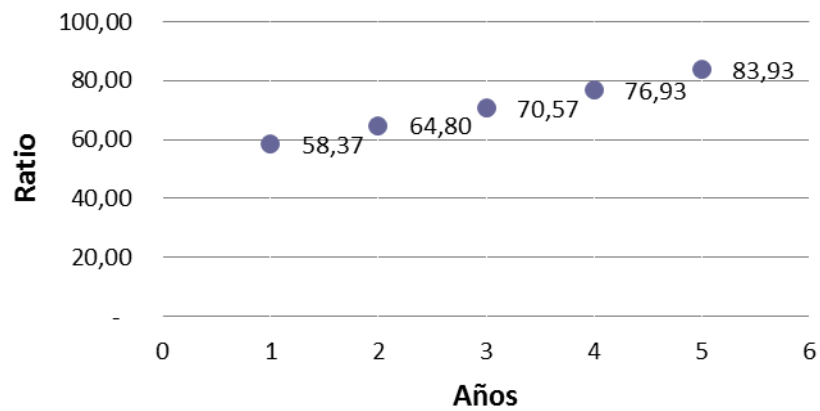
Autor: El investigador

La prueba ácida obtenida (Ratio corriente sin inventario) es también positiva y aceptable, ya que el negocio no tiene mayor dependencia de los inventarios para cubrir con recursos disponibles las obligaciones inmediatas.

Ratios que estudian la operatividad

Rotación de Inventarios: (Costo de ventas/Inventario promedio)

**Gráfico 16: Rotación de Inventarios
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**



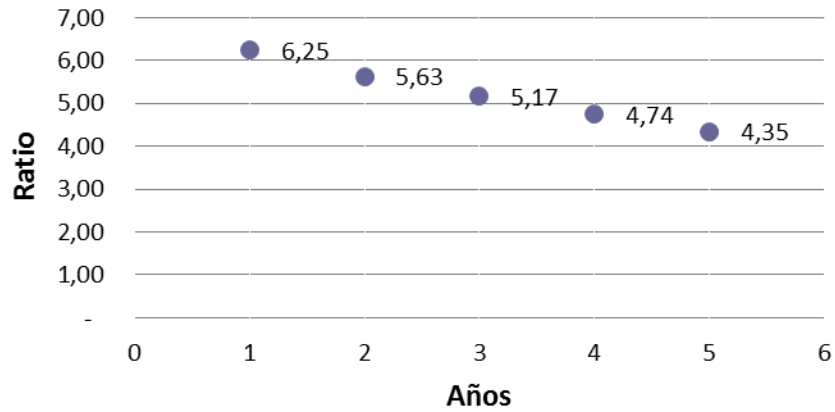
Fuente: Autor

Autor: El investigador

Este índice tiene una tendencia creciente en el tiempo y esto significa que cada año ha rotado más veces el inventario, y esto se debe al incremento en ventas del 10% durante los cinco años de proyección. La Rotación de Inventarios se mantiene en un intervalo entre 58,37 y 83,93 veces.

Días de Rotación de Inventarios: $(\text{Inventario Promedio} * 365) / \text{Costo de Ventas}$

**Gráfico 17: Días Rotación de Inventarios
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**



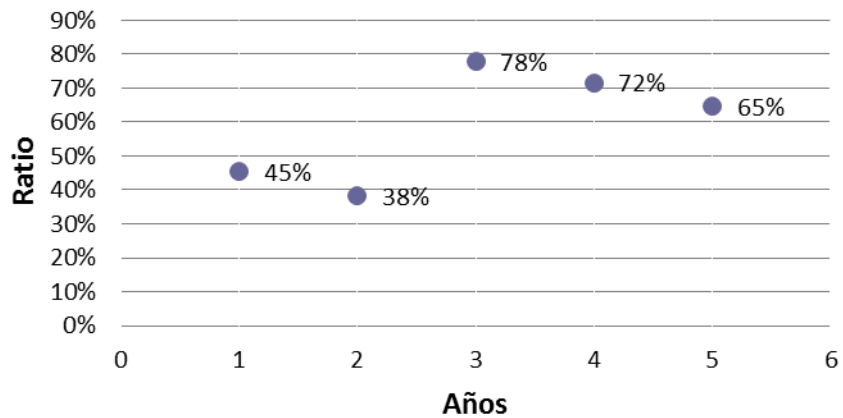
Fuente: Autor
Autor: El investigador

Este índice tiene una tendencia decreciente durante toda la proyección debido a la alta rotación del inventario. El promedio en días para la rotación es menor, lo que representa alta eficiencia en el uso del inventario.

Ratios de Apalancamiento

Endeudamiento= Pasivo Total/ Total de Activos

**Gráfico 18: Ratio de endeudamiento
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**



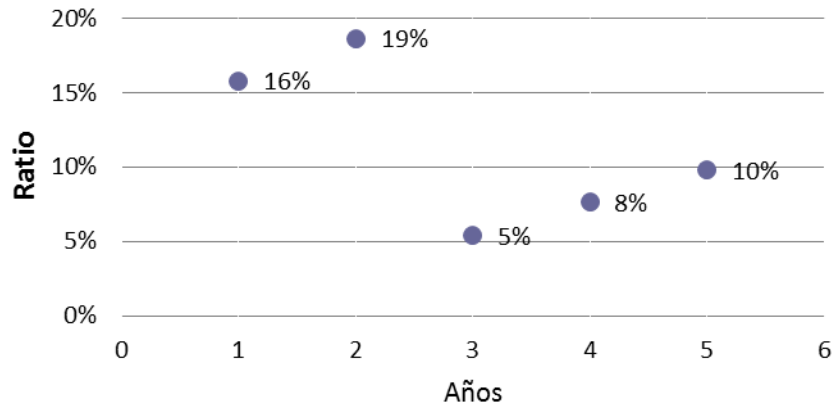
Fuente: Autor

Autor: El investigador

Durante los dos primeros años disminuye el endeudamiento de 45% a 38%, pero a partir del tercer año de operación se incrementa a 78% sobre el total de activos debido a que la empresa decide endeudarse en la compra de un local comercial. Dicha deuda decrece hasta 65% en el último año de operación.

Endeudamiento corto plazo= Pasivo corto plazo Total/ Total de Activos

**Gráfico 19: Ratio de endeudamiento a corto plazo
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**



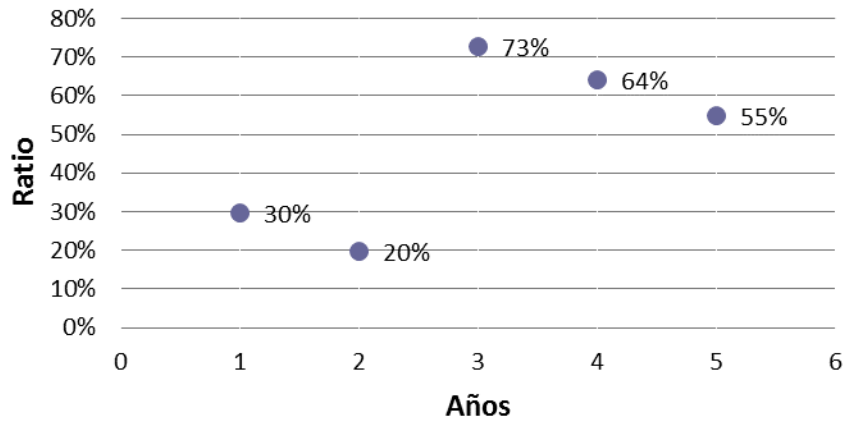
Fuente: Autor

Autor: El investigador

El pasivo corriente a partir del segundo al tercer año disminuye por cuanto los activos se incrementan por la compra del local comercial, con lo que la inversión total asciende a \$138.772,58, que frente a un pasivo corriente de \$7.481,34 participa con el 5%.

Endeudamiento largo plazo= Pasivo largo plazo Total/ Total de Activos

**Gráfico 20: Ratio de endeudamiento a largo plazo
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**

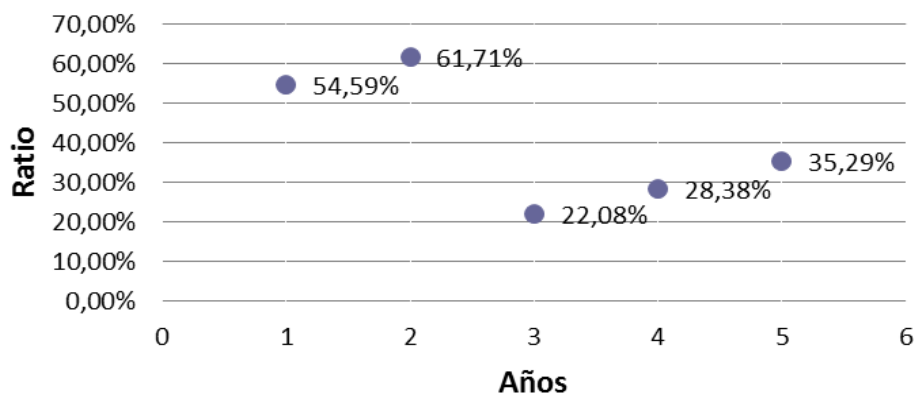


Fuente: Autor
Autor: El investigador

Tal cual como fluctúa la tendencia del ratio del endeudamiento total, el índice del endeudamiento a largo plazo se manifiesta, debido a que el total de la deuda varía mayoritariamente en función del total de las obligaciones largoplacistas. Como la empresa decide invertir en un local comercial a partir del tercer año de operación, se observa en ese mismo año una tendencia creciente del 20% a 73%, que luego en los años posteriores al amortizar la deuda, el ratio decrece a un 55%.

Autonomía = Patrimonio/ Total de Activos

**Gráfico 21: Autonomía
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**

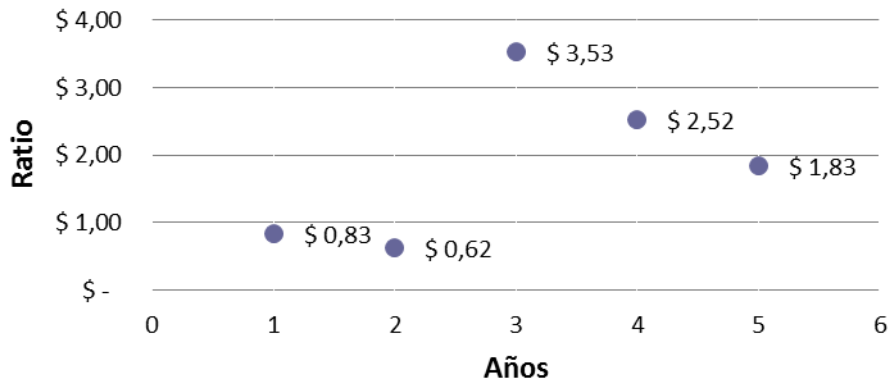


Fuente: Autor
Autor: El investigador

Durante los dos primeros años de operación, el porcentaje del patrimonio es mayor a la deuda con relación a los activos y esto corresponde a un 54,59% y 61,71% respectivamente. A partir del tercer año sufre un decrecimiento a un 22,08% debido al incremento significativo de la deuda a largo plazo por la compra del local comercial. Al amortizarse la obligación en los dos últimos años, el ratio de autonomía se incrementa a 28,38% y 35,29% respectivamente, ya que disminuye el pasivo a largo plazo y las utilidades del negocio son más rentables año a año.

Apalancamiento externo= Pasivo Total/ Patrimonio neto

**Gráfico 22: Apalancamiento externo
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**

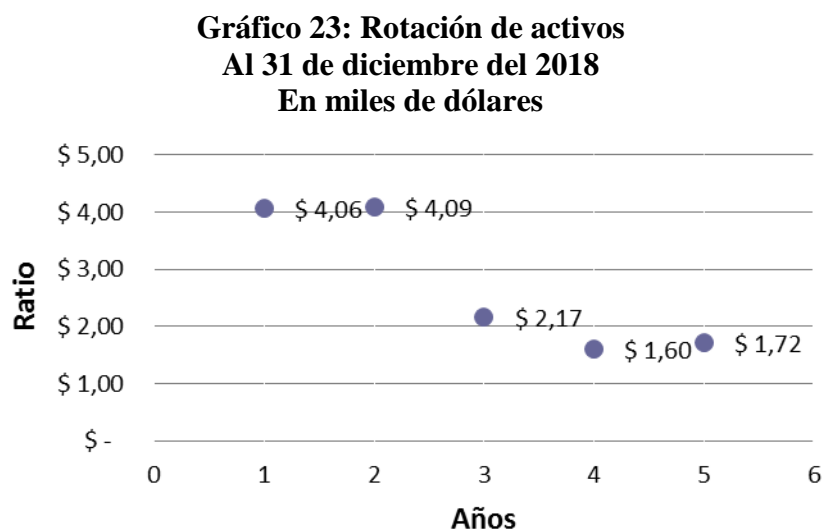


Fuente: Autor
Autor: El investigador

En el gráfico se puede apreciar que por cada dólar que invierto en patrimonio, la empresa capta una mayor cantidad de deuda en el tercer año de operación, que posteriormente al efectuar los pagos respectivos, la empresa mejora el nivel de apalancamiento externo.

Ratios que estudian la rentabilidad o eficiencia

Rotación de Activos: Ventas/Total de Activos Promedio



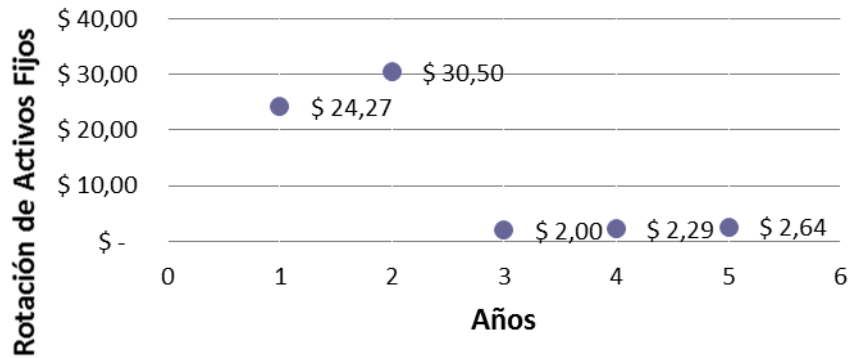
Fuente: Autor

Autor: El investigador

Toda la tendencia es satisfactoria porque el coeficiente es mayor a 1 y esto significa que por cada dólar que invierto, se genera un rendimiento que sobrepasa la inversión de los activos durante los cinco años de operación. La curva es decreciente a partir del tercer año de operación porque el total de activos crece en mayor proporción que las ventas totales, en la cual la causa principal es la compra del local comercial.

Rotación de Activos Fijos: Ventas Netas/Total de Activo Fijos Neto

Gráfico 24: Rotación de activos fijos
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares



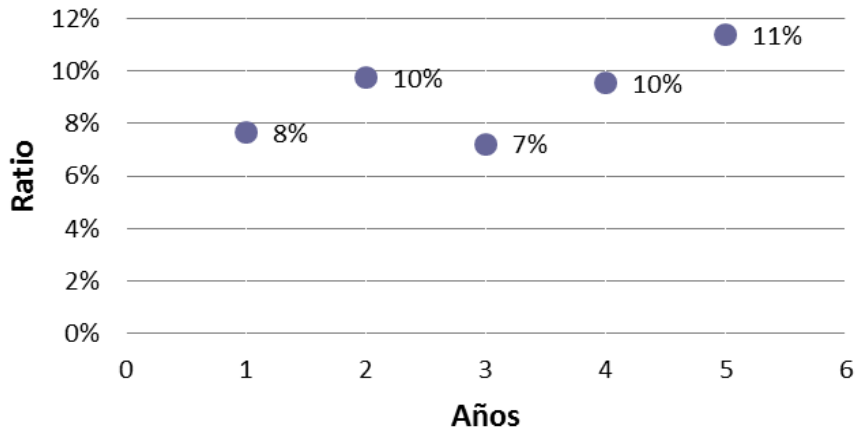
Fuente: Autor

Autor: El investigador

Este índice durante todo el proyecto es favorable porque por cada dólar que se invierte en activos fijos, la empresa obtiene un rendimiento mayor a dicha inversión. Se observa una tendencia decreciente a partir del tercer año, ya que la inversión en activos fijos crece en mayor proporción que las ventas netas. En los tres últimos periodos se aprecia una tendencia creciente de \$2 a \$2,64, con lo que se puede concluir que la nueva inversión es eficiente, reflejando un incremento en la rotación de los activos fijos.

Eficiencia Económica: Utilidad Neta/Ventas

Gráfico 25: Eficiencia económica
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares

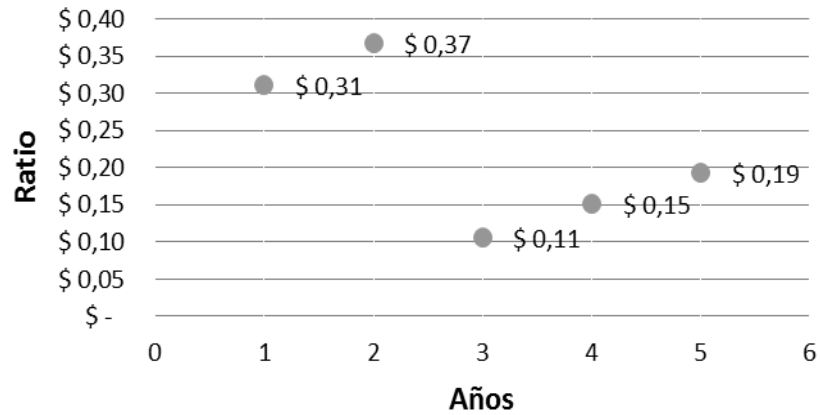


Fuente: Autor
Autor: El investigador

El índice disminuye al 7% en el tercer año debido al incremento de los gastos financieros, que disminuye la utilidad en función de las ventas. Del tercero al quinto año, a medida que se va amortizando el capital de los préstamos disminuye los gastos financieros y se obtiene más utilidad.

ROA= Utilidad Neta/Activos Totales

**Gráfico 26: ROA
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**

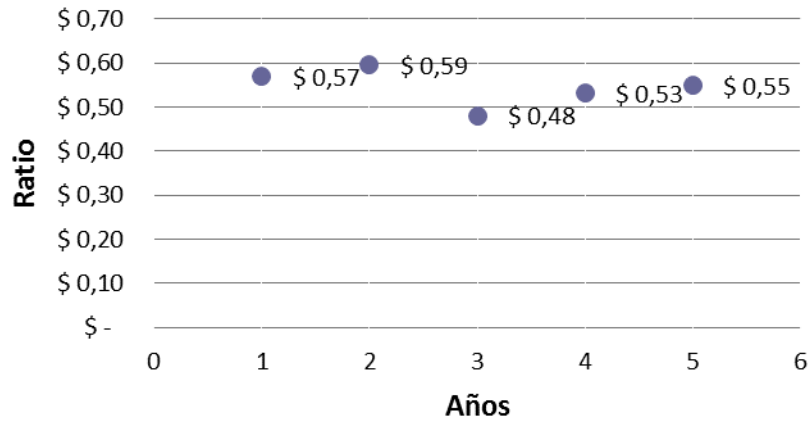


Fuente: Autor
Autor: El investigador

El rendimiento económico tiene una tendencia creciente, a excepción del tercer año de operación, ya que los activos totales crecen en mayor proporción que la utilidad neta por la compra del local comercial. Durante los dos últimos años de proyección se maneja un intervalo entre \$0,11 a \$0,19.

ROE= Utilidad Neta / Patrimonio

**Gráfico 27: ROE
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**



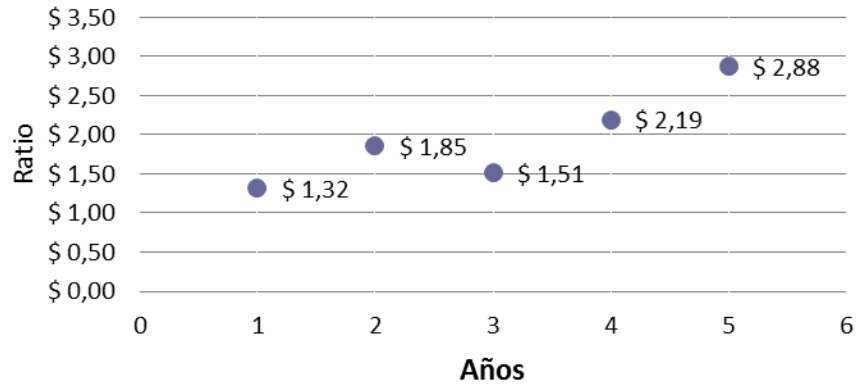
Fuente: Autor

Autor: El investigador

El retorno de la operatividad del proyecto sobre el capital invertido por los accionistas es atractivo durante la proyección. Se aprecia una tendencia creciente, a excepción del tercer año; sin embargo se puede concluir que por cada dólar que es invertido en patrimonio, la organización percibe retornos sobre la utilidad. El ratio se maneja en un intervalo entre \$0,48 - \$0,59.

Rendimiento sobre capital= Utilidad Neta / Capital

**Gráfico 28: Rendimiento sobre capital
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**



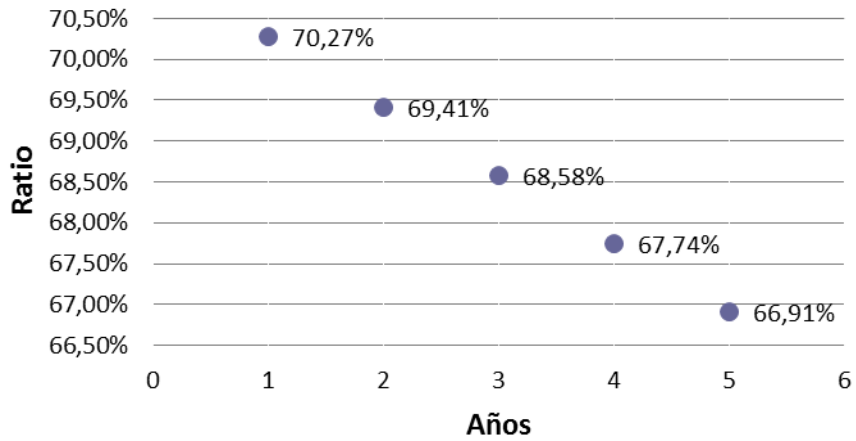
Fuente: Autor

Autor: El investigador

Este índice tiene un crecimiento tendencial creciente, a excepción del tercer año de operación, ya que la utilidad neta se ve mermada debido al incremento de los gastos financieros. Se encuentra en intervalos entre \$1,32-\$2,88.

Margen de Utilidad Bruta= Utilidad Bruta / Ventas

**Gráfico 29: Margen de utilidad bruta
Al 31 de diciembre del 2018
En miles de dólares**



Fuente: Autor
Autor: El investigador

A pesar de que existe una tendencia mínima decreciente, el margen de la utilidad bruta se mantiene tendencialmente estable en un rango entre 66,91%-70,27%, ya que las ventas netas se incrementan en mayor proporción que la utilidad bruta.

Tabla 40: Cantidad vendida proyectada del franquiciado (escenario optimista)

PERIODOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Clientes	621	714	821	944	1085
Cantidad de almuerzos Anuales	148.922	171261	196950	226492	260466
PVP	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Venta Dolares	521229	599413	689325	792724	911632

Fuente: Autor

Autor: El investigador

La cantidad vendida del franquiciador crecerá al 15% debido a las ventajas competitivas de Don Ricky y de las estrategias de marketing planificadas por la organización.

Tabla 41: Cantidad diaria a vender por parte del franquiciado (escenario optimista)

	Demanda Franquicia (Optimista)
Tamaño del mercado	9.158
% de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar	73%
Número de clientes potenciales	6.701
Número de unidades por cliente	1
Número de unidades demandadas al día	6.701
Número de veces a comprar durante 1 año	240
Demanda potencial en 1 año	1.608.234,15
% de captacion de la demanda potencial	9%
Número de almuerzos vendidos al año	148.922
Número de almuerzos vendidos al día	621

Fuente: Autor

Autor: El investigador

El cálculo de la cantidad diaria está en función de los resultados de las encuestas del franquiciado dirigidas a la Escuela Politécnica del Litoral. A través del porcentaje de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar; y el porcentaje de captación de la demanda potencial (9,26%), es posible calcular la cantidad diaria inicial proyectada por el franquiciado.

Tabla 42: Flujo de caja y sus criterios evaluativos en un escenario optimista

Valores Estimados Anuales (\$)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por Ventas		168.341,91	193.593,20	222.632,18	256.027,01	294.431,06
(-) Egresos por Costos y Gastos		(146.199,86)	(157.808,52)	(170.894,60)	(186.240,73)	(204.825,98)
(=) Margen		22.142,05	35.784,68	51.737,58	69.786,28	89.605,07
(-) Gastos Financieros		(1.423,63)	(1.165,15)	(11.378,18)	(10.416,39)	(9.351,95)
(-) Depreciaciones		(864,44)	(864,44)	(4.197,78)	(4.197,78)	(4.197,78)
Amortización		(440,00)	(440,00)	(440,00)	(440,00)	(440,00)
Utilidad Operaciones	-	19.413,98	33.315,09	35.721,62	54.732,11	75.615,34
Ingreso por canon de franquicia	-	-	-	9.000,00	-	-
Gastos de asistencia técnica				(1.000,00)		
Ingreso por Royalty	-	-	-	-	20.849,15	23.976,52

/...

Tabla 42: Flujo de caja y sus criterios evaluativos en un escenario optimista

Utilidad antes de PT e IR	-	19.413,98	33.315,09	43.721,62	75.581,26	99.591,86
(-) Participacion de Trabajadores			(2.912,10)	(4.997,26)	(6.558,24)	(11.337,19)
(-) Impuesto a la Renta			(3.630,41)	(6.229,92)	(8.175,94)	(14.133,70)
(=) Utilidad despues de Impuestos	-	19.413,98	26.772,58	32.494,43	60.847,07	74.120,98
Depreciaciones		864,44	864,44	4.197,78	4.197,78	4.197,78
Amortización		440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
Gasto financieros		1.423,63	1.165,15	11.378,18	10.416,39	9.351,95
Ajuste de Inventarios		(857,35)	(33,44)	(32,60)	(32,23)	(32,01)
Inversión	(24.355,13)	14.355,13		(100.000,00)		
Flujo de Caja	(24.355,13)	35.639,84	29.208,73	(51.522,21)	75.869,02	88.078,70

/...

Tabla 42: Flujo de caja y sus criterios evaluativos en un escenario optimista

VAN	11.799					
Tasa de Descuento Anual	69,38%					
TIR	108,62%					
PAYBACK SIMPLE	0	1	2	3	4	5
Flujo	(24.355)	35.640	29.209	(51.522)	75.869	88.079
Flujo Acumulado	(24.355)	11.285	40.493	(11.029)	64.840	152.919
		1				
		-				
		8				
Años que se recupera la inversión	Se recupera la inversión en 8 meses					
PAYBACK DESCONTADO	0	1	2	3	4	5
Flujo	(24.355)	35.640	29.209	(51.522)	75.869	88.079
Flujo descontado	(24.355)	21.041	10.181	(10.602)	9.217	6.317
Flujo Acumulado	(24.355,13)	(3.314)	6.867	(3.735)	5.482	11.799
			1,33			
			1			
			4			
Años que se recupera la inversión	Se recupera la inversión en el 1 año y 4 meses de operación					

Fuente: Autor

Autor: El investigador

En un escenario optimista, los criterios evaluativos revelan que la empresa es factible en el mercado porque el TIR de 108,62% es mayor al costo de oportunidad de 69,38%. Además la inversión se recupera en 8 meses analizando el payback simple y en 1 año, 4 meses con un payback compuesto. Es importante mencionar que en este escenario se establecen los supuestos de que Don Ricky crecerá al 15% y que venderá la franquicia a partir del tercer año de operación. Este crecimiento se espera que ocurra debido al valor agregado que la empresa ofrece a diferencia de la competencia y de las diferentes estrategias de marketing a implementar.

Tabla 43: Análisis de sensibilidad en un escenario optimista

Valores Estimados Anuales (\$)			Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Análisis de Sensibilidad de Tasa de Crecimiento									VAN
AS1	-8%	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	20.713,01	(67.342,93)	51.339,49	51.795,94	0
Flujo Inicial	15%	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	29.208,73	(51.522,21)	75.869,02	88.078,70	11.799
Análisis de Sensibilidad de Cantidad Inicial									VAN
AS5	44.313	Flujo de caja	(24.355,13)	26.332,34	21.752,85	(60.006,53)	66.218,11	77.105,09	0
Flujo Inicial	48.098	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	29.208,73	(51.522,21)	75.869,02	88.078,70	11.799
Análisis de Sensibilidad Precio									VAN
AS8	3,31	Flujo de caja	(24.355,13)	26.460,85	21.746,22	(60.104,10)	65.999,84	76.729,15	(0)
Flujo Inicial	3,50	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	29.208,73	(51.522,21)	75.869,02	88.078,70	11.799
Análisis de sensibilidad al cambio de la inflación									VAN
AS11	9,25%	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	21.202,27	(67.235,97)	50.573,84	50.408,34	(0)
Flujo Inicial	(3,90%-3,35%)	Flujo de caja	(24.355,13)	35.639,84	29.208,73	(51.522,21)	75.869,02	88.078,70	\$ 11.799

Fuente: Autor

Autor: El investigador

En un escenario optimista el precio, cantidad inicial y el porcentaje de crecimiento puede disminuir hasta \$3,31, 44313 y 8% respectivamente, y la inflación puede aumentar hasta un 9,25% par que el negocio pueda recuperar su inversión durante toda su proyección.

Tabla 44: Flujo de caja y sus criterios evaluativos en un escenario pesimista

Valores Estimados Anuales (\$)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por Ventas		168.341,91	175.075,59	182.078,61	189.361,76	196.936,23
(-) Egresos por Costos y Gastos		(146.199,86)	(152.699,22)	(159.295,71)	(166.508,08)	(175.001,16)
(=) Margen		22.142,05	22.376,37	22.782,90	22.853,68	21.935,07
(-) Gastos Financieros		(1.423,63)	(1.165,15)	(11.378,18)	(10.416,39)	(9.351,95)
(-) Depreciaciones		(864,44)	(864,44)	(4.197,78)	(4.197,78)	(4.197,78)
Amortización		(440,00)	(440,00)	(440,00)	(440,00)	(440,00)
Utilidad Operaciones	-	19.413,98	19.906,78	6.766,94	7.799,51	7.945,34
Ingreso por canon de franquicia	-	-	-	-	-	-
Gastos de asistencia técnica				-		
Ingreso por Royalty	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de PT e IR	-	19.413,98	19.906,78	6.766,94	7.799,51	7.945,34
(-) Participacion de Trabajadores			(2.912,10)	(2.986,02)	(1.015,04)	(1.169,93)
(-) Impuesto a la Renta			(3.630,41)	(3.722,57)	(1.265,42)	(1.458,51)

/...

Tabla 44: Flujo de caja y sus criterios evaluativos en un escenario pesimista

Utilidad antes de PT e IR	-	19.413,98	19.906,78	6.766,94	7.799,51	7.945,34
(-) Participacion de Trabajadores			(2.912,10)	(2.986,02)	(1.015,04)	(1.169,93)
(-) Impuesto a la Renta			(3.630,41)	(3.722,57)	(1.265,42)	(1.458,51)
(=) Utilidad despues de Impuestos	-	19.413,98	13.364,27	58,36	5.519,05	5.316,90
Depreciaciones		864,44	864,44	4.197,78	4.197,78	4.197,78
Amortización		440,00	440,00	440,00	440,00	440,00
Gasto financieros		1.423,63	1.165,15	11.378,18	10.416,39	9.351,95
Ajuste de Inventarios		(857,35)	(33,44)	(32,60)	(32,23)	(32,01)
Inversión	(24.355,13)	14.355,13		(100.000,00)		
Flujo de Caja	(24.355,13)	35.639,84	15.800,42	(83.958,28)	20.540,99	19.274,62

/...

Tabla 44: Flujo de caja y sus criterios evaluativos en un escenario pesimista

VAN	(12.055)					
Tasa de Descuento Anual	46,46%					
TIR	-25,67%					
PAYBACK SIMPLE	0	1	2	3	4	5
Flujo	(24.355)	35.639,84	15.800,42	(83.958,28)	20.540,99	19.274,62
Flujo Acumulado	(24.355)	11.285	27.085	(56.873)	(36.332)	(17.058)
		1				
		-				
		8				
Años que se recupera la inversión	Se recupera la inversión inicial en 7 meses					
PAYBACK DESCONTADO	0	1	2	3	4	5
Flujo	(24.355)	35.640	15.800	(83.958)	20.541	19.275
Flujo descontado	(24.355)	24.335	7.366	(26.726)	4.465	2.861
Flujo Acumulado	(24.355,13)	(20)	7.346	(19.380)	(14.916)	(12.055)
			1,00			
			1			
			0			
Años que se recupera la inversión	Se recupera la inversión en el 1 año de operación					

Fuente: Autor

Autor: El investigador

En un escenario pesimista, los criterios evaluativos revelan que la empresa no es factible en el mercado, ya que a pesar de que la inversión se recupera a partir del 8 mes del año en un análisis de payback simple y en un año de operación aplicando payback compuesto, el proyecto no es factible en el mercado porque TIR es menor al WACC (-25,67% < 46,46%). Es importante mencionar que en este escenario se establecen los supuestos de que Don Ricky crecerá al 4% y que no venderá su franquicia a partir del tercer año de operación.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO II (MARCO TEÓRICO)

Los conceptos para analizar la situación actual de la industria, el estudio de mercado, el plan de marketing y financiero son útiles para determinar si existe la necesidad por parte de los clientes potenciales en adquirir un producto diferente al que usualmente consumen; y al mismo tiempo para detectar la factibilidad de la empresa en el mercado durante los cinco años de proyección. Además teorías relacionadas a las franquicias es indispensable para conocer el marco legal en la cual debe de operar tanto el franquiciador como el franquiciado.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO III (EXPERIENCIAS DE FRANQUICIAS)

Al analizar las experiencias de algunas de las franquicias que en la actualidad se consideran importantes y participativas en el mercado de comidas rápidas, Don Ricky toma como referencia ciertas decisiones estratégicas de la competencia (*Benchmarking*) para implementarlas en su negocio. Los accionistas de Don Ricky optaron por vender el concepto rápido, nutritivo y exquisito al paladar a un precio accesible a los consumidores que laboran en el centro de la ciudad de Guayaquil (lugar bien transitado por los guayaquileños).

La empresa ofrecerá un producto y servicio de buena calidad a través de la eficiencia en el manejo de la atención del personal, del control de calidad de los procedimientos administrativos y productivos; y del diseño acogedor del local (evidencia física). Además, con el fin de seguir manteniendo el mismo nivel de calidad en el tiempo, también se adaptará la estrategia *voice marketing* para captar las recomendaciones de los clientes y empleados para mejorar procedimientos y tácticas de la organización.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO IV (SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA)

Los almuerzos que los consumidores adquieren en los diferentes restaurantes en el centro de la ciudad de Guayaquil no presentan un equilibrio nutricional que

combine carbohidratos con las proteínas de manera adecuada, con lo que afecta la salud del comensal; ya que son preparados mayoritariamente con aceites saturados.

Al analizar las fuerzas de *Michael Porter*, se puede concluir que el sector cuenta con una cantidad pequeña de competidores que ofrecen almuerzos nutritivos, como lo son los restaurantes vegetarianos, que de manera general se los considera como almuerzos de poca sazón, sin embargo en los últimos años se ha notado un incremento mayoritariamente de locales que ofrecen almuerzos de proteína animal, por tal motivo la amenaza de nuevos competidores es alta.

El grado de rivalidad de productos sustitutos y competidores actuales también es alto debido al gran número de restaurantes que circulan en el sector. El poder de negociación de los proveedores es bajo porque en el mercado existen muchos lugares para poder conseguir los ingredientes del almuerzo. Por último el poder de negociación de los consumidores es alto porque los clientes tienen muchas opciones para satisfacer la necesidad de alimentarse.

Al desarrollar el mapa de percepción, se puede apreciar que los restaurantes vegetarianos y restaurantes como “El Manso”, que ofrecen proteínas tanto animal como vegetal son percibidas como locales de alta calidad a un bajo precio. En cambio Restaurantes del Hotel Ramada, Continental, Palace, entre otros; son consideradas de alta calidad, pero al mismo tiempo costoso. También existen los que presentan una percepción de calidad y precios ineficientes como lo son El Mondiscón, Ciro’s # 2, Multicomercio “La Estación”, Cadena de restaurantes en el Melecón 2000, Pizza Hut, Wendy’s, entre otros.

Es importante recalcar que a pesar de que en el presente año, el Gobierno ha impuesto un 45% de aranceles para alimentos importados e implementado una política de recorte de personal para algunos de sus funcionarios, que muchos de ellos laboraban en instituciones públicas en el centro de la ciudad de Guayaquil, no será una barrera significativa que perjudique al negocio de Don Ricky S.A., y esto se lo comprueba a través del estudio de mercado que determina la cantidad de clientes potenciales que estarían dispuestos a consumir un almuerzo nutritivo y libre de excesos de grasas y calorías.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO V (ESTUDIO DE MERCADO)

Con lo expuesto se sostiene que los consumidores potenciales en el centro de la ciudad de Guayaquil no se sienten conformes con la calidad del producto adquirido, con lo que compran un almuerzo a pesar de que este no sea de su agrado. Además existen otros factores como el tiempo y distancia, que obligan aún más al comensal a comprar en el mismo lugar. Por ende, los hábitos alimenticios tienden a ofrecer una dieta excedida de carbohidratos y grasas saturadas, situación que al ser analizada por los nutricionistas revelan que las consecuencias a la salud se puede ver severamente afectada, ya que tiende a generar problemas de obesidad, cardiovasculares, diabetes, entre otras.

Por tal motivo, es importante una continua alimentación balanceada que beneficie al consumidor en sus minerales, calorías, vitaminas y proteínas. Esto le ayuda al organismo a mantener un buen rendimiento tanto físico como intelectual, ya que el cuerpo necesita de macronutrientes (proteínas, grasas y carbohidratos) y micronutrientes (minerales y vitaminas), pero es indispensable una mezcla eficiente de ellos con el objetivo de obtener los nutrientes adecuados para los consumidores.

La encuesta y un *focus group* se desarrolló con el objetivo de determinar el grado de aceptación y la cantidad de demanda de los diferentes almuerzos Don Ricky. Para ello se determinó el tamaño del mercado potencial, con lo que sumó a 3000 empleados promedio en el centro de la ciudad de Guayaquil. Luego se calculó el tamaño de la muestra para encontrar el número de personas a encuestar en función de un mercado potencial finito, aplicando un 95% de confianza. Esta operación dio como resultado 341 encuestas a realizar. Del 83% de la población que consume en restaurantes cercanos a su lugar de trabajo y del 29,31% de empleados que estarían dispuestos a dejar de preparar un almuerzo desde su casa y adquirir uno nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías (300 encuestados), el sabor y la higiene son los factores más importantes al momento de comprar, que corresponden a un 28,33% y 27,33% respectivamente.

De aquellos 300 empleados, el 92,67% frecuenta almuerzos no vegetarianos durante sus días laborables, el 55% califica a los restaurantes del casco comercial

como deficientes y un 27% regular; siendo la causa principal es el exceso de grasas y calorías, cuyo resultado alcanza el 63,82%.

Además, de la población que no otorga una buena calificación a los restaurantes del sector, el 100% está dispuesto a comprar un almuerzo nutritivo que posea los mismos sabores de comida tradicional, pero libre de grasas y calorías para consumirlo durante la jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto, pero en cambio un 71,95% estar de acuerdo en comprar un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50 siempre y cuando este goce con los atributos mencionados anteriormente. La demanda potencial anual es de 519413 almuerzos y al considerar un 9,26% de captación de la demanda potencial, Don Ricky estima vender 200 almuerzos diarios.

Se aplicó también encuestas a los estudiantes de diferentes carreras de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) con el fin de determinar la demanda potencial del franquiciado. El tamaño de la muestra es de 369, ya que se consideró un 95% de confianza y una población finita. Los resultados de la encuesta son: El 85,91% de la muestra a encuestar afirmó que consume su almuerzo dentro de la universidad. El 85,17% no está conforme con el producto adquirido y esto se debe a que mayoritariamente posee excesos de grasas y calorías en los alimentos, respaldando un 55,19%. Por último el 100% de la población insatisfecha está dispuesta en comprar un almuerzo nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías, pero el 68,15% de ellos están de acuerdo en comprar un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50, siempre y cuando la empresa precautele la salud de los comensales. La demanda potencial anual es de 1608234 almuerzos y al considerar un 9,26% de captación de la demanda potencial, se estima que el franquiciado logre vender 621 unidades.

Por último, los resultados del *focus group* mostraron un 100% de aceptación, reflejando el precio y el sabor como atributos fundamentales para que el comensal se motive a volver a adquirir el producto.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO VI (PLAN DE MARKETING)

Al analizar la situación que afecta a los comensales en el centro de la ciudad de Guayaquil, Don Ricky S.A. decide promocionar sus productos con una adecuada

combinación de sus alimentos en función de la ley nutricional, que señala que la alimentación debe ser distribuida en tres comidas principales y 2 colaciones, en la cual el almuerzo representa el 30% del total de Kilocorías que exige la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Por esta razón, todos los almuerzos Don Ricky son vendidos con esta normativa. Además pretende satisfacer las necesidades especiales de clientes con problemas de salud a través de una dieta más personalizada. El precio es de \$3,50 debido al valor agregado que posee a diferencia de los competidores, en lo rápido, nutritivo y exquisito al paladar. El local estará ubicado en Veliz 311 y Chimborazo en el centro de la ciudad de Guayaquil.

Con relación a la promoción, los flyers, visitas a oficinas, publicaciones en el diario “El Universo” y las redes sociales son factores muy importantes para incrementar la cantidad demandada. El desarrollo de la publicidad blanca a través del reportaje del programa “En Contacto” ayuda a incrementar el conocimiento de la marca en el mercado. Por último, la apariencia y lenguaje no verbal de los empleados, el proceso de organización, la evidencia física y el empaque también son atributos que mejoran la imagen de la empresa Don Ricky.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO VII (PLAN FINANCIERO)

Con respecto a los criterios financieros, la empresa requiere una inversión de \$24355,13 dólares americanos, en la cual el 60% será financiado a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) y la diferencia a través de dos accionistas de la empresa Don Ricky, bajo un horizonte de planeación de 5 años. La empresa también negociará otro préstamo a 10 años plazo con la misma institución financiera a partir del tercer año de operación, con el fin de dejar de alquilar y comprar un local comercial. Ambos préstamos mantienen una tasa del 10,50%.

La cantidad inicial vendida es de 200 almuerzos al día, en la cual es calculada con la ponderación entre el tamaño del mercado y la demanda potencial, que es influenciada a través de las encuestas (72% de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar). De la misma manera se calculó la cantidad inicial del franquiciado y esta corresponde a 621 clientes iniciales diarios, así mismo influenciado a través de los resultados de las encuestas (73% de clientes insatisfechos y dispuestos a comprar). La

empresa consideró también una estimación del 9,26% de captación de la demanda potencial.

El precio del almuerzo está en función del análisis de la competencia que fluctúa entre \$2,50-\$15, dependiendo de la clase socioeconómica; y además del valor agregado que posee un almuerzo Don Ricky. Los costos, el capital de trabajo operativo, los gastos administrativos y de publicidad se incrementan a niveles inflacionarios (3,9%, 3,66%, 3,49% y 3,35%, según el Banco Central del Ecuador).

Bajo un **escenario normal**, se proyecta un incremento del 10% anual tanto para el franquiciador como para el franquiciado, debido a la inversión en la publicidad, a la necesidad de los empleados en consumir un almuerzo diferente que cuide su salud; y además del hecho que en los últimos cinco años en el Ecuador, el crecimiento anual del mercado de comidas rápidas ha fluctuado en ese mismo porcentaje. En esta proyección de estados financieros no se toma en consideración el efecto de la venta de franquicias.

Los criterios evaluativos en este escenario, bajo una tasa de descuento del 53,82% y cuyo costo de la acción ordinaria es calculada a través el Modelo de valuación de crecimiento constante son:

Van: 1457

TIR: 60,08%

Payback Simple: 8 meses

Payback compuesto: 1 año y un mes de operación

Bajo un **escenario optimista**, la empresa proyecta los estados financieros bajo el supuesto que va a vender la franquicia y que al mismo tiempo el porcentaje de incremento de la cantidad demandada será del 15% anual. El valor de la franquicia es \$9000, ya que el precio en el mercado ecuatoriano fluctúa en un rango de 12 mil hasta más de un millón de dólares americanos (Diario Hoy, 2013). Además se considera \$1000 en gastos de asistencia técnica y un 4% de ingreso por royalty para los dos últimos años de operación.

Los criterios evaluativos en este escenario, bajo una tasa de descuento del 69,38% y cuyo costo de la acción ordinaria es calculada a través el Modelo de valuación de crecimiento constante son:

Van: 11799

TIR: 108,62%

Payback Simple: 8 meses

Payback compuesto: 1 año y 4 meses de operación

Se puede apreciar que al aplicar un escenario normal y optimista en la proyección financiera, la empresa sigue siendo factible en el mercado. En cambio en el escenario pesimista tomando en consideración un incremento en la cantidad demandada del 4% anual y de no venderse la franquicia, la empresa no sería factible en el mercado en los cinco años de proyección, siendo la tasa interna de retorno (-25,67%) menor que el costo promedio ponderado de capital (46,46%).

El análisis de sensibilidad en un escenario normal, se concluye que para poder recuperar la inversión durante los cinco años de operación y seguir manteniendo el negocio factible en el mercado, el porcentaje del crecimiento del volumen, la cantidad demandada inicial y el precio podrían decrecer como mínimo hasta 9%, 47692 y \$3,48 respectivamente, así mismo la inflación como máximo debería ascender hasta 4,25%, manteniendo las demás variables críticas constantes.

En cambio, el análisis de sensibilidad en un escenario optimista, se aprecia que el porcentaje del crecimiento del volumen, la cantidad demandada inicial y el precio podrían decrecer como mínimo hasta 8%, 44313 y \$3,31 respectivamente, así mismo la inflación como máximo debería ascender hasta 9,25%, manteniendo las demás variables críticas constantes

Es importante tomar en consideración que además de ser un proyecto rentable para los accionistas, brinda la oportunidad de crear nuevas plazas de trabajo y fomentar nuevas inversiones a través de los franquiciados.

A continuación se detalla las recomendaciones que Don Ricky deberá considerar para crecer en el mercado y mantener una buena imagen hacia los clientes:

- Mantener un constante control, tanto para los empleados como para los franquiciados, y así asegurar que los productos se sigan manteniendo bajo los mismos niveles óptimos de calidad.
- Invertir en capacitaciones a los empleados con el propósito de ofrecer una mejor atención al cliente.
- Estar en constante comunicación con los clientes y empleados para mejorar el producto y el servicio brindado

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Cervera, P. (2004). Alimentación Dietoterapia. (4ta ed.). España: McGraw-Hill
- Freeman, Edward.; Gilbert, Daniel. y Stoner James. (1996). Administración. México: Mc Graw Hill
- Hoang, P. (2007). Business and Management. (1era. ed.). Victoria, Australia: IBID Press
- Mullins, Walker Boyd. (2005). Marketing estratégico (págs. 224-246). México: Mc Graw Hill.
- Navarro, P. (2005). Finanzas corporativas. Barcelona: Bresca Editorial
- Van Horne, James & Wachowicz, John. (2010). Fundamentos de Administración Financiera (13era. Ed.). México: Pearson.

Código, Reglamento y Manuales

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (2012). Cuidado e Inventario de los Bienes (Art. 425). Quito-Ecuador.
- Ministerio de Salud Pública (2009). Manual de Organización, Normas y Procedimientos de los Servicios de Alimentación, Nutrición y Dietoterapia. Quito-Ecuador
- Reglamento sustituto para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario. (2014). Del permiso de funcionamiento (Art. 11). Quito-Ecuador.

Páginas Web

- 5 claves para entender el éxito de Pizza Hut. (2015, 14 de junio). Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://www.soyentrepreneur.com/5-claves-para-entender-el-exito-de-pizza-hut.html>.
- (BCE), Banco Central del Ecuador. Recuperado el 23 de noviembre del 2013, de <http://www.bce.fin.ec/>.
- (SRI), Servicio de Rentas Internas (s.f.). Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ruc>.

Arancel del 45% para alimentos importados. (2015). Recuperado el 25 de marzo de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/arancel-alimentos-importados-ecuador-balanzadepagos.html>.

Álvarez, Felipe. (2013). Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión en el Ecuador. *FENopina*, 46. Recuperado de http://www.fcsh.espol.edu.ec/_EvaluacionFinancieraProyectosFelipeAlvarez

Castañeda, P. (2012). Tablita Tártaro. Recuperado el 14 de junio de 2015, de <http://es.slideshare.net/pcastaneda/tablita-tartaro>

Comer afuera, una lotería (2014). Recuperado el 16 de febrero de 2015, de http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=6751884&tipo=2.

Contrato de franquicias (s.f.). Recuperado el 22 junio de 2015, de <http://www.rodriquerivelarde.com.pe/pdf/mod-14.pdf>

Emprendedores Ecuatorianos. (s.f.). Recuperado el 14 junio de 2015, de <http://emprendedoresecuatorianos.blogspot.com/2009/04/las-menestras-del-negro.html>

En Ecuador el 59% de adultos sufren de obesidad (2010, 22 de nov.). Diario La Hora. Recuperado el 16 de febrero de 2015, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101051854/-1/En_Ecuador_el_59%25_de_adultos_sufren_de_obesidad.html#.VOJ2NpmG-Sp.

Entrevista a Juan Valdez (Carlos Castañeda). (2012, 13 de diciembre). Recuperado el 14 de junio de 2015, de http://juanvaldezcaf.blogspot.com/2012/12/entrevista-juan-valdez-carlos-castaneda_13.html

Franquicias del Ecuador (s.f.). Recuperado el 6 de noviembre de 2014, de <http://www.aefran.org/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (s.f.). Recuperado el 20 de julio del 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Juan Valdez Café. (s.f.). Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://www.juanvaldezcafe.com/es/nuestra-empresa>.

La obesidad es una epidemia que golpea a Ecuador con fuerza. (2014, 26 de agosto). Diario El Comercio. Recuperado el 16 de febrero de 2015, de

<http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/obesidad-epidemia-golpea-ecuador-fuerza.html>.

Las cadenas de comida rápida se expande con las clase media. (2015). Diario El Comercio de Quito. Recuperado el 7 de junio de 2015, de http://www.ecuadorenvivo.com/sociedad/190-sociedad/29571-las-cadenas-de-comida-rapida-se-expanden-con-la-clase-media-diario-el-comercio-de-quito.html#.VWKEtE9_Okp.

Las claves del éxito de McDonald's. (2015, 10 de abril). Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://www.soyentrepreneur.com/las-claves-del-exito-de-mcdonalds.html>.

Listado de negocios en la ciudad de Guayaquil. (2015). Recuperado el 19 de marzo de 2015, de <http://guimun.com/tablaciudades.php?ciudad=1>.

Lorenabo Vegetarian Restaurant [fotografía]. (s.f.). Recuperado el 14 de junio de 2015, de http://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g303845-d3831169-Reviews-Lorenabo_Vegetarian_Restaurant-Guayaquil_Guayas_Province.html

Los cebiches de la Rumiñahui, un negocio con visión. Eko.(230), 79. Recuperado el 14 de junio de 2015, de <http://issuu.com/ekosnegocios/docs/230>

Machado, J. (2013, 7 de feb.). En Ecuador podemos encontrar franquicias que tienen una inversión de \$12 mil hasta de \$1 millón de dólares. Diario Hoy. Recuperado el 14 noviembre de 2014, de http://issuu.com/hoycomec/docs/dn_07_feb_

Organización Panamericana de la salud. (s.f.). Recuperado el 24 de mayo del 2015, de <http://www.paho.org/ecu/>.

Para preparar comidas sanas y nutritivas (s.f.). Recuperado el 22 de noviembre del 2014, de <http://foro.univision.com/t5/Recetas-Dominicanas/PARA-PREPARAR-COMIDAS-SANAS-Y-NUTRITIVAS/td-p/268265025>.

Permiso de funcionamiento de locales (s.f.). Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/>.

Permisos de funcionamiento. (s.f.). Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/>

- Plan Nacional del Buen Vivir (2013). Recuperado el 24 de mayo del 2015, de http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/PLAN_NACIONAL-PARA-EL-BUEN-VIVIR-2009_2013.pdf
- Platos típicos guayaquileños. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2014, de <http://www.dukers.org/amigos/conozca-guayaquil/gastronomia>.
- Recetas veganas-vegetarianas 100%. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2014, de <http://www.vegetarianismo.net/recetas/>
- Renzo Gourmet (s.f). Recuperado el 14 de junio de 2015, de <https://renzogourmet.wordpress.com/author/renzogourmet/page/28/>
- Requisitos de permisos y certificados de funcionamiento. (s.f.). Recuperado el 4 de mayo del 2015, de <http://bpvm.gob.ec/>
- VV. (2013) {en línea}: “La gastronomía tendrá su espacio en Guayaquil y Samborondón con menús y precios fijos”, Diario Hoy. 6 de Noviembre. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-gastronomia-tendra-su-espacio-en-guayaquil-y-samborondon-con-menus-y-precios-fijos-575415.html>]. Última visita el 6 de Noviembre del 2013.
- Wendy’s es un sabor con historia en el mundo. (2014, 10 de abril). Recuperado el 14 de junio de 2015, de <http://www.comunikfull.com/2014/04/10/wendys-es-un-sabor-con-historia-en-el-mundo/>
- Yogurt Persa. (s.f.). Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://yogurtpersa.com/>

Referencia de tesis

- Cevallos, E. & Ochoa, G. (2010). Desarrollo de implementación de franquicias en el área de alimentos y restaurantes en el Ecuador (tesis de pregrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

GLOSARIO

Activos: Son bienes que poseen un valor monetario y pertenecen únicamente a la compañía. Estos también pueden ser tangibles e intangibles.

Activos corriente: Se refiere a todos aquellos activos que tienden a convertirse fácilmente en dinero en un plazo menor a doce meses.

Activos Fijos: Se refieren a bienes comprados por la organización para fines productivos, más no la comercialización del mismo. Se clasifican en activos fijos tangibles e intangibles y suelen tener una vida útil mayor a un año. Estos entran a un proceso de recuperación que se lo denomina Depreciación.

Activos Diferidos: Son gastos pre-operacionales de la empresa y son recuperados a través de la amortización.

Balance general proyectado: Es un estado financiero proyectado que posee información de los activos, deudas a corto y largo plazo; y el capital invertido por los dueños de la empresa.

Benchmarking: Es una técnica mediante el cual se establecen comparaciones entre la empresa y competidores en el mercado, con el fin de aplicar y mejorar ciertos procesos dentro de la organización.

Depreciación: Es el desgaste del valor de los activos fijos en el tiempo.

Eficiencia Económica: Esta razón financiera muestra la eficiencia en el manejo de los costos y gastos con relación al nivel de ventas. Si el coeficiente se encuentra más cercano a uno, tiende a generar una mayor eficiencia económica; con lo que se puede concluir que existe un mejor manejo de los costos y gastos de la organización.

Estado de pérdidas y ganancias proyectado: Es un estado financiero que proyecta las ganancias o pérdidas de una determinada empresa. También se lo conoce como Estado de Resultados Proyectado.

Estudio de sensibilidad: Es una herramienta que analiza la fluctuación de la factibilidad del proyecto debido a variaciones de ciertas variables, tales como: precio, la cantidad vendida, tasa de descuento, gradientes de crecimiento y proporción de costo y gasto. Este análisis determina hasta qué punto las variables críticas antes mencionadas pueden fluctuar antes de que el proyecto no sea factible (puntos de

cierre). Es importante recalcar que al determinar el análisis de sensibilidad de una variable, las demás se mantienen constantes.

Eficiencia Operativa: Este índice muestra la rotación de las ventas sobre los activos; es decir, mide el grado de eficiencia del total de activos para generar ventas.

Flujo de caja proyectado: Es un documento financiero que detalla la proyección de los diferentes ingresos y egresos de la empresa. Su diferencia se conoce como el saldo de efectivo del ejercicio. El desarrollo de este estado proyectado es útil para administrar correctamente el efectivo y evitar desfases financieros o excesos de caja, en la cual no hayan sido gestionados e invertidos eficientemente.

Modelo de valuación de crecimiento constante: Es una herramienta que calcula la tasa exigida por los accionistas, bajo el criterio de que el valor de la acción es igual al valor presente de los dividendos proyectados.

Pasivos: Son obligaciones que la empresa tiene que honrar a diferentes prestamistas, ya sean instituciones financieras o proveedores.

Pasivo a corto plazo: Se refiere a todas las deudas de la empresa que deben de ser canceladas en un plazo menor a un año.

Pasivo a largo plazo: Son todas las obligaciones de la empresa que son horradas en un plazo mayor a un año.

Patrimonio Neto: Se refiere a los recursos monetarios que pertenecen a los dueños de la empresa. La resta entre los activos y pasivos totales da como resultado el Patrimonio Neto.

Punto de equilibrio: Es una herramienta financiera que determina la cantidad que al ser vendida, no genera ni ganancia ni pérdida para la organización. El punto de equilibrio se lo calcula en unidades o en dólares.

Payback: Es una herramienta financiera que calcula el tiempo de recuperación del monto de inversión de un proyecto.

Ratios financieros: Se definen como coeficientes que estudian el grado de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y solvencia de las organizaciones. El análisis de los ratios financieros se lo realiza de manera horizontal o vertical; y además el resultado puede ser comparado con competidores de estructura semejante.

Ratio circulante: Este ratio refleja la cantidad de recurso monetario líquido que posee la empresa para honrar las obligaciones cortoplacistas (menos de un año).

Ratio de prueba ácida: La prueba ácida también determina la cantidad de recurso monetario que posee la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo, pero sin contar el inventario, ya que al ser este un activo que no haya generado ingresos, tiende a disminuir la probabilidad de honrar las deudas de la compañía.

Ratio de rotación de inventarios: La rotación de inventarios mide el número de veces que una compañía vende todo su inventario en un periodo que usualmente es analizado a un año plazo.

Ratio de días de rotación de inventarios: Este ratio calcula cada cuántos días se genera esta rotación de existencias. La tendencia decreciente significa que en cada año el material directo e indirecto rota en menos días y esto se debe al crecimiento de la rotación de inventarios durante los cinco años.

Ratio de endeudamiento: Mide la proporción de deuda (Corto y largo plazo) que posee la empresa con relación al total de sus activos, es decir el grado de financiamiento a través de recursos de terceros.

Ratio de endeudamiento a corto plazo: Mide la proporción de deuda a corto plazo que posee la empresa con relación al total de sus activos, es decir el grado de financiamiento a corto plazo a través de recursos de terceros.

Ratio de endeudamiento a largo plazo: Mide la proporción de deuda a largo plazo que posee la empresa con relación al total de sus activos, es decir el grado de financiamiento a largo plazo a través de recursos a terceros.

Ratio de Autonomía: Calcula la proporción de financiamiento del capital propio con relación al total de activos, es decir hasta qué punto la organización se apalanca sin la ayuda sus acreedores.

Ratio de apalancamiento externo: Calcula el número de unidades monetarias correspondientes a las obligaciones a corto y plazo que han ingresado a la empresa, por cada dólar que los accionistas han invertido.

Ratio de rotación de activos: Mide la eficiencia de los activos totales de la organización para captar ventas.

Ratio de rotación de activos fijos: Mide la eficiencia de los activos fijos netos de la organización para generar ventas. Mientras mayor sea esta razón financiera, se asume que la productividad de dichos activos es más eficiente, disminuyendo la probabilidad de adquirir más deuda.

ROA: Esta razón financiera que también se la conoce como rendimiento económico compara la utilidad neta de la empresa en relación a los activos totales. El ROA toma en cuenta la eficiencia económica y operativa del negocio, ya que una empresa puede ser muy eficiente manejando sus costos y gastos, pero ineficiente desde el punto de vista operativo.

ROE: Este índice calcula la rentabilidad de la empresa sobre el patrimonio. Mide que tanto a través de la inversión de los fondos propios generan utilidad en la organización. EL ROE posee una relación directa con el precio de la acción.

Sensibilidad en el precio: Este análisis muestra hasta donde el precio puede disminuir para que el proyecto siga siendo factible. Se mantienen las otras variables constantes como: la cantidad vendida, gradientes de crecimiento, tasa de descuento y proporción de costo y gasto.

Sensibilidad en la cantidad vendida: Este estudio indica hasta donde puede disminuir la cantidad vendida inicial para que el proyecto siga siendo factible. Se mantienen otras variables constantes como: el precio, gradientes de crecimiento, tasa de descuento y proporción de costo y gasto.

Sensibilidad al cambio del crecimiento del volumen (como componente de gradiente): Mide hasta donde puede disminuir el porcentaje de crecimiento del volumen antes de que el proyecto no sea factible. Se mantienen otras variables constantes como: cantidad vendida inicial, precio, tasa de descuento y proporción de costo y gasto.

Tasa de descuento: Se define como el rendimiento mínimo que los inversionistas exigen al momento de invertir su dinero en un proyecto determinado. También es conocido como el costo de oportunidad de la empresa.

TIR (Tasa Interna de Retorno): Se define como una evaluación financiera que haya el grado de rentabilidad de un proyecto. Se dice que si la tasa interna de retorno es

mayor a la tasa de descuento o costo de oportunidad, el negocio es factible; caso contrario se rechaza la propuesta de inversión.

VAN (Valor Actual Neto): Es una evaluación financiera que mide el grado de rentabilidad de un proyecto a valor presente y para ello es necesario descontar los flujos con la tasa de descuento. Si el resultado es positivo se acepta el proyecto, ya que la tasa interna de retorno tiende a sobrepasar el costo de oportunidad, caso contrario el emprendimiento no es considerado viable. Se lo calcula a través de la resta entre la suma de los flujos de caja proyectados menos el monto de la inversión.

Voice Marketing: Es un método que incentiva la comunicación entre empleados y consumidores, con el objetivo de mejorar las estrategias de la empresa.

WACC (*Weighted Average Capital Cost*): El Costo Promedio Ponderado de Capital es igual al costo de oportunidad o la tasa de descuento. Su cálculo es desarrollado a través de una ponderación entre el capital propio y la deuda.

ANEXOS

Anexo 1

CONTRATO DE FRANQUICIA

Conste por el presente documento el contrato de franquicia que celebran de una parte la compañía **DON RICKY S.A., con RUC 0945786527001**, representada por su gerente general, el **Ing. Pablo Ricardo San Andrés Reyes, portador de la cédula de ciudadanía No. 0925500019**, con domicilio en las calles Vélez 311 y Chimborazo, a quien en lo sucesivo se denominará **EL FRANQUICIADOR**; y, de otra parte, el señor **Borys Abraham Laje Murillo**, portador de la cédula de ciudadanía No. **0916094428**, con domicilio en _____, a quien en lo sucesivo se denominará **EL FRANQUICIADO**; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

PRIMERA: ANTECEDENTES Y OBJETO.- EL FRANQUICIADOR es una persona jurídica cuyo objeto social es la preparación de almuerzos nutritivos, elaborados por EL FRANQUICIADOR en base a recetas especiales desarrolladas por éste. En ese sentido, EL FRANQUICIADOR declara haber desarrollado un plan y sistema empresarial que incluye elementos de propiedad industrial para suministrar al público un alto nivel de servicio, limpieza y presentación del producto; empleando para ello métodos propios y particulares, producto de su experiencia y conocimientos en el desarrollo y operación de su actividad económica. Todo esto ha contribuido a lograr con éxito el desarrollo empresarial de EL FRANQUICIADOR.

SEGUNDA.- EL FRANQUICIADOR deja expresa constancia de poseer tener el derecho exclusivo de uso y explotación de los nombres y marcas del producto franquiciado, para la comercialización del mismo, cuyos signos distintivos se detallan en anexo que se adjunta al presente documento.

TERCERA.- EL FRANQUICIADO es una persona natural de derecho privado, comerciante, dedicado a la venta de alimentos preparados, que cumple con los criterios establecidos por el franquiciador para otorgar un contrato de este tipo y formar parte de su cadena de distribución de los productos y desea formar parte de la cadena de distribuidores de los productos y recibir la formación necesaria por parte

del franquiciador para desarrollar la actividad a que se refiere este contrato consistente en la preparación y venta de alimentos nutritivos Don Ricky S.A.

En virtud de lo anterior el franquiciado se obliga a respetar y mantener las características que han destacado el negocio del franquiciador.

CUARTA: FACULTADES DEL FRANQUICIADO.- En virtud del presente acuerdo de franquicia el franquiciador otorga al franquiciado las siguientes facultades:

- Autorización para distribuir los productos en los locales de propiedad del franquiciado singularizados en el documento anexo a este contrato.
- Autorización para utilizar el conocimiento y los sistemas registrados en el manual referido en este contrato.
- Autorización para utilizar los signos distintivos descritos en este instrumento de propiedad del franquiciador únicamente en la ciudad de Guayaquil.

QUINTA: OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR.- Además de los derechos concedidos por el Franquiciador al Franquiciado en virtud del presente contrato, el franquiciador se compromete a:

- Prestar asistencia permanente al franquiciado, durante toda la vigencia del presente contrato, para desarrollar sus actividades con la calidad y características propias del negocio del franquiciador.
- Entregar al Franquiciado los manuales, directrices, y toda la documentación que regula la forma de explotación de la franquicia y cualquier modificación que se verifique respecto de ellas.
- Entregar al Franquiciado en forma actualizada las nóminas de proveedores de productos.

SEXTA: VÍNCULO DE LOS CONTRATANTES.- En ningún caso podrá ser considerado el franquiciado un socio, agente o representante del franquiciador. Este último actuará bajo su propio riesgo y costo, siendo el único responsable frente a terceros por las actividades que desarrolle en virtud de las autorizaciones contenidas en el presente contrato.”

SÉPTIMA: OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO.- Entre otras cosas el franquiciado se obliga a:

- Decorar a su costo el local señalado en este contrato, según las normas dispuestas para ello por el franquiciador en el documento adjunto denominado “Normas para el uso de la Franquicia “DON RICKY”, que formar parte integrante de este contrato, y conforme a las directrices y actualizaciones que le imparta el franquiciador.
- Obtener a su costo los permisos y autorizaciones municipales, sanitarios, etcétera, que se requieran por la normativa vigente para desarrollar las actividades relativas al presente contrato.
- Cumplir fielmente con las disposiciones y directrices contenidas en el Manual y en los demás reglamentos que le hayan sido o le sean entregados por el franquiciador para regular los distintos aspectos involucrados en el presente contrato.
- Reconocer y respetar en todo momento la propiedad intelectual del Franquiciador.
- -No aplicar los conocimientos adquiridos del franquiciador en relación a otros negocios propios o de terceros durante la vigencia de este contrato y hasta 5 años luego de su terminación.
- Mantener estricta reserva y confidencialidad respecto de la información adquirida del Franquiciador por cualquier medio, especialmente a través de los manuales y anexos que le sean entregados por el Franquiciador y a respetar la propiedad intelectual de este último.
- Comunicar permanentemente al Franquiciador los conocimientos adquiridos en virtud de la explotación de la franquicia y a concederle las autorizaciones pertinentes para el uso del mismo.
- Informar al Franquiciador de las infracciones sobre los derechos de propiedad intelectual e industrial concedidos por medio de este contrato debiendo asistir al franquiciador en cualquier acción legal que éste emprenda.
- Asumir a su costo los gastos que implique la explotación de la franquicia concedida por medio de este instrumento”

OCTAVA: DETERMINACIÓN DEL PRECIO.- El Franquiciado establecerá el precio de venta con la autorización del franquiciador.

NOVENA: REGALÍAS.- En contraprestación a la concesión de la presente franquicia, el franquiciado pagará al franquiciador una suma inicial de **NUEVE MIL DÓLARES (\$ 9000.00)**, que el franquiciado paga al franquiciador en este acto declarando el franquiciador recibirla a su entera satisfacción.

Asimismo, el franquiciado deberá cancelar una regalía mensual del 4%. A efectos de determinar el monto de las regalías el franquiciado permitirá al franquiciador la revisión periódica de su contabilidad por las personas designadas por éste para tales efectos.

DÉCIMA: EL TERRITORIO Y LA EXCLUSIVIDAD.- El franquiciado explotará la franquicia con carácter exclusivo en la ciudad de Guayaquil. En virtud del carácter exclusivo con que se otorga la presente franquicia, el franquiciador se abstendrá de distribuir los productos en el señalado territorio.

DÉCIMO PRIMERA: CAUSALES DE DISOLUCIÓN DEL CONTRATO.- Se deja expresa constancia que son causas de disolución del presente contrato, imputables al Franquiciado, las siguientes:

- La declaratoria de insolvencia del franquiciado;
- La falta de cumplimiento en el pago de los montos exigidos en el presente contrato en la oportunidad convenida.
- Si el Franquiciado intenta realizar cualquier transferencia a terceras personas sin el consentimiento y autorización de EL FRANQUICIANTE;
- Si divulga información confidencial que le haya sido entregada con ese carácter por el FRANQUICIADOR.
- El incumplimiento con alguno de los estándares de calidad, administración, presentación, establecidos en el Manual de Operaciones y en las Reglas y Regulaciones licenciadas, que forman parte integral del presente contrato;
- La utilización inadecuada o errónea de las marcas registradas y de la licencia del producto franquiciado;
- Si no contrata y/o no mantiene vigentes los seguros requeridos por EL FRANQUICIADOR;

- Las demás determinadas en la Ley.

DÉCIMO SEGUNDA: CONSECUENCIAS DE LA EXTINCIÓN DEL CONTRATO.- La disolución o término del presente contrato de franquicia, tiene como consecuencia la caducidad de todos los derechos otorgados en el mismo al FRANQUICIADO, por lo que deberá:

- Abstenerse de operar su negocio utilizando las marcas registradas por el franquiciador.
- Cancelar los valores adeudados al FRANQUICIADOR.
- La devolución del manual de operaciones, publicidad, la receta y toda referencia al producto franquiciado, sin reservarse para sí copia de ninguna naturaleza.

DÉCIMO TERCERA: CLÁUSULA PENAL.- El incumplimiento o transgresión de cualesquiera de las cláusulas estipuladas en el presente contrato, obliga al FRANQUICIADO a la cancelación inmediata del valor de US \$ 18.000,00 (DIECIOCHO MIL 00/100 Dólares), como indemnización a favor del FRANQUICIADOR.

DÉCIMO CUARTA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- En caso de controversia, las partes se someten a la jurisdicción de los Jueces Civiles de la Ciudad de Guayaquil.

Para constancia de lo aquí estipulado, las partes suscriben este contrato en tres ejemplares de igual tenor y valor.

FRANQUICIADOR

FRANQUICIADO

Anexo 2

Competidores Directos

Figura 9: El Mordiscón



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Figura 10: Ciro's



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Figura 11: Dos Gardenias



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Figura 12: Multicomercio La Estación



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Figura 13: Empanadas Bam Bam



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Figura 14: Restaurantes en el Malecón 2000



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Figura 15: Hotel Continental



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Figura 16: Hotel Palace



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Figura 17: Hotel Ramada



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Figura 18: Uniferia en el Unicentro



Autor: El investigador

Fecha: 10 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Figura 19: Wendy's



Autor: El investigador

Fecha: 15 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil

Anexo 3

Tabla 45: Platos de comidas vegetarianas

Ensaladas y ensaladillas	Cremas, sopas y purés	Sopas y cremas frías	Pastas y arroces	Hamburguesas vegetales veganas
Pimientos, berenjenas, cebollas y patatas	Pastillas de caldo de verduras	Ajoblanco	Chop Suey vegetariano con fideos	Veganas de setas
Cous-cous	Crema de calabaza	Gazpacho de sandía	Tabuleh-Ensalada de Cous-cous	Copos de avena
Melón y menta	Crema de calabacín	Gazpacho d fresas	Pasta Napolitana	Veganas de soja texturizada
Patatas "Campera"	Sopa de verduras	Crema fría de pepino y aguacate	Paella de verduras	Lentejas
Colores	Puré de calabaza	Sopa crudivegana de sandía	Cous cous con verduras	
Batatas, manzana y pera.	Crema de champiñones	Gazpacho andaluz	Pizza vegetariana	
Membrillo y tofu	Crema de calabaza y zanahoria con crostones de pan integral	Sopa fría de pepino	Espaquetis con tomate casero	
Alubias rojas con paté de aceitunas	Gazpacho andaluz	Vichyssoice-crema fría de puerros	Pasta con salsa boloñesa	
Rusa vegana con veganesa	Sopa de zanahorias y batata		Risotto con champiñones	
Verde	Sopa de zanahoria y coco		Pasta rellena de crema de tofu y nueces	

/...

Tabla 43: Platos de comidas vegetarianas

Ensaladas y ensaladillas	Cremas, sopas y purés	Sopas y cremas frías	Pastas y arroces	Hamburguesas vegetales veganas
/Otoño con vinagreta de frambuesa	Sopa borsch vegana		Arroz caldoso	
Vinagreta de frambuesa	Sopa fría de pepino		Arroz rojo mexicano	
Garbanzos	Ajoblanco		Boloñesa vegana de lentejas	
	Crema fría de pepino y aguacate		Lasaña boloñesa vegana	
	Gazpacho d fresas			
	Gazpacho de sandía			
	Vichyssoic-crema fría de puerros			
	Sopa crudivegana de sandía			
	Crema de zanahoria y patata con paté de pimiento			
	Mossor Dal-sopa india de lentejas rojas			

/...

Tabla 43: Platos de comidas vegetarianas

Setas, hongos comestibles, champiñones.	Legumbres	Recetas con tofu	Pastés vegetales	Postres y dulces veganos
Risotto de champiñones	Falafel- albóndigas de garbanzo	Sandwich vegano de tofu	Paté de aguacate con tostas	Fresas con leche de soja
Crema de champiñones	Lentejas con manzana y hierbabuena	Albóndigas de Tofu en salsa de albaricogues	Paté vegano de zanahorias	Tortillas veganas
Paté vegetal de champiñon	Lentajas con arroz	Croquetas de mijo con tofu	Olivada, paté vegetal de olivas	Bischocho vegano de plátano
Croquetas de champiñones y puerros	Cazuela vegana de garbanzos	Tofu y Quark de tofu	Babaganous- Paté de Berenjena	Arroz con leche vegetal
Champiñones picantes	Garbanzos para el cous-cous	Milhoja de Berenjena	Houmous- Paté de garbanzo	Frisuelos
Hamburguesas veganas de setas	Ensalada de alubias rojas con paté de aceitunas	Pasta rellena de crema de tofu y nueces	Paté vegetal de champiñon	Magdalenas dulces
Champiñones caramelizados a la soja	Houmous-Paté de garbanzo	Mousse vegana de chocolate	Queso fresco para untar vegano	Bischocho vegano (sin leche ni huevo)
Champiñones rellenos de batata	Judías negras al vino	Bischocho jugoso de plátano y coco	Paté crudo de tomates secos	Tarta vegana de pera
	Judías verdes con veganesa	Croquetas de tofu y calabacín		Crujiente de arroz (barritas de arroz)
	Habichuelas con Arroz			Cocopán (mazapán vegano)
	Soja quisada			Bischocho vegano de chocolate de Olga

/...

Tabla 43: Platos de comidas vegetarianas

Setas, hongos comestibles, champiñones.	Legumbres	Recetas con tofu	Pastés vegetales	Postres y dulces veganos
	Espinacas con garbanzos y tomate			Avena para desayuno "banana porridge"
	Hamburguesas de lentejas			Polvorones de canela y naranja
	Ensalada de garbanzos			Mousse de aguacate con chocolate
	Arroz caldoso			Magdalenas veganas caseras
	Massor Dal-sopa india de lentejas rojas			Ganizado de limón
	Curry de bolitas de lentejas rojas- Dal Kofta Curry			Horchata de Chufa
				Compota (mermelada de manzana)
				Galletas de avena y pasas; y flan de avena

Fuente: Vegetarianismo.net

Autor: El investigador

Anexo 4
Competidor Indirecto

Figura 20: Manso Mix



Autor: El investigador
Fecha: 18 de Enero del 2015
Lugar: Guayaquil

Figura 21: Lorebano



Autor: El investigador
Fecha: 20 de Enero del 2015
Lugar: Guayaquil

Anexo 5

Encuestas a los profesionales en el centro de la ciudad de Guayaquil.

- 1) **¿Cuál es su preferencia con relación al consumo de almuerzos en horario de jornada de trabajo?**

Nota: Si contesta “Traer el almuerzo preparado desde la casa”, continúa a la siguiente pregunta, caso contrario responde directamente desde la tercera.

Opción	Frecuencia de respuesta	%
Consumir en restaurantes cercanos a su lugar de trabajo		
Traer el almuerzo preparado desde la casa		
Total		

- 2) **¿Estaría dispuesto a dejar de preparar un almuerzo desde su casa y adquirir uno nutritivo, libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante su jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto?**

Nota: Si contesta “si”, continúa a la siguiente pregunta, caso contrario culmina el cuestionario

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si		
No		
Total		

- 3) **¿Cuál es el atributo más importante para usted al momento de adquirir un almuerzo?**

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Precio		
Cantidad		
Sabor		
Higiene		
Total		

4) **¿Qué tipo de almuerzo usted frecuenta durante sus días laborables?**

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Vegetariano		
No vegetariano		
Total		

5) **¿Cómo usted califica la calidad de un almuerzo que se expende en el centro de la ciudad de Guayaquil?**

Nota: Si contesta “Regular o deficiente”, continúa a la siguiente pregunta y caso contrario culmina el cuestionario.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Excelente		
Muy bueno		
Regular		
Deficiente		
Total		

6) **¿Cuál es la causa principal por la cual usted considera que la calidad de los almuerzos consumidos en aquellos restaurantes es regular o deficiente?**

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Mal sabor		
Poca cantidad		
Higiene desagradable		
Exceso de grasas y calorías		
Total		

7) **¿Estaría usted dispuesto a comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante su jornada de trabajo, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto?**

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si		
No		
Total		

- 8) ¿Estaría dispuesto a comprar un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50 siempre y cuando goce con los atributos expuestos anteriormente?

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si		
No		
Total		

Anexo 6

Encuestas a Estudiantes de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL)

- 1) ¿Usted consume almuerzo dentro de su Universidad?

Nota: Si contesta “No”, culmina el cuestionario

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si		
No		
Total		

- 2) ¿Cómo usted califica la calidad del almuerzo en el restaurante de su universidad?

Nota: Si contesta “regular o Deficiente”, continúa a la siguiente pregunta, caso contrario culmina el cuestionario.

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Excelente		
Muy bueno		
Regular		
Deficiente		
Total		

- 3) ¿Cuál es la causa principal por la cual usted considera que la calidad de los almuerzos consumidos en aquellos restaurantes es Deficiente o regular?

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Mal sabor		
Poca cantidad		
Higiene desagradable		
Exceso de grasas y calorías		
Total		

- 4) ¿Estaría usted dispuesto a comprar un almuerzo nutritivo que conserve los mismos sabores de la comida tradicional, pero libre de excesos de grasas y calorías para consumirlo durante su jornada estudiantil, siendo este un servicio rápido en la entrega del producto?

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
Si		
No		
Total		

- 5) ¿Estaría dispuesto a comprar un almuerzo Don Ricky a un precio de \$3,50 siempre y cuando goce con los atributos expuestos anteriormente?

Opción	Frecuencia de Respuesta	%
No		
Si		
Total		

Anexo 7

Tabla 46: Estudiantes registrados por carreras en 2012, 2013 y 2014
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
SISTEMA ACADÉMICO

FACULTAD	CARRERA	2012	2013	2014
EDCOM	Licenciatura en Administración Tecnológica	2	0	0
EDCOM	Licenciatura en Comunicación Social	161	136	109
EDCOM	Licenciatura en Diseño Gráfico y Publicitario	580	554	446
EDCOM	Licenciatura en Diseño Web y Aplicaciones Multimedia	101	127	139
EDCOM	Licenciatura en Diseño y Producción Audiovisual	517	455	350
EDCOM	Licenciatura en Sistema de Información (EDCOM)	238	183	124
EDCOM	Programación de Sistemas	2	0	
FCNM	Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada	590	528	439
FCNM	Ingeniería en Estadística Informática	74	76	75
FCNM	Ingeniería en Logística y Transporte	215	193	182
FCNM	Ingeniería Química	229	277	264
FCSH	Economía Con Mención en Gestión Empresarial	499	525	473
FCSH	Ingeniería Comercial y Empresarial	660	536	389
FCSH	Ingeniería Comercial y Empresarial. Marketing	0	0	1
FCSH	Ingeniería en Marketing Comunicación y Ventas	169	122	77
FCSH	Ingeniería en Negocios Internacionales	718	630	501
FICT	Ingeniería Civil	439	480	482
FICT	Ingeniería de Minas	52	85	120
FICT	Ingeniería de Petróleo	261	254	249
FICT	Ingeniería en Geología	54	89	115
FICT	Tecnología Petrolera	22	7	0
FIEC	Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones	796	746	674
FIEC	Ingeniería en Ciencias Computacionales Orientación Sistemas de Información	106	72	57
FIEC	Ingeniería en Ciencias Computacionales Orientación Sistemas Multimedia	157	122	86
FIEC	Ingeniería en Ciencias Computacionales Orientación Sistemas Tecnológicos	192	209	225
FIEC	Ingeniería en Electricidad. Electrónica y Automatización Industrial	384	357	317

Tabla 44: Estudiantes registrados por carreras en 2012, 2013 y 2014				
FIEC	Ingeniería en Electricidad. Potencia	317	307	273
FIEC	Ingeniería en Telemática	316	289	269
FIEC	Licenciatura en Redes y Sistemas Operativos	348	287	238
FIEC	Licenciatura en Sistema de Información (FIEC)	72	60	44
FIMCBOR	Biología Marina	146	160	156
FIMCBOR	Ingeniería en Acuicultura	40	50	53
FIMCBOR	Ingeniería Naval	133	156	179
FIMCBOR	Ingeniería Oceánica y Ciencias Ambientales	33	59	80
FIMCBOR	Licenciatura en Turismo	441	442	392
FIMCP	Ingeniería Agrícola y Biológica	61	84	71
FIMCP	Ingeniería en Alimentos	223	211	192
FIMCP	Ingeniería Mecánica	622	678	677
FIMCP	Ingeniería y Administración de la Producción Industrial	372	386	384
INTEC	Licenciatura en Controles Industriales	1	0	0
INTEC	Licenciatura en Nutrición	226	224	221
INTEC	Tecnología en Agricultura	2	1	0
INTEC	Tecnología en Electricidad y Control Industrial	32	12	4
INTEC	Tecnología en Electrónica	22	3	1
INTEC	Tecnología en Mecánica Industrial	17	12	6
INTEC	Tecnología en Mecatrónica	25	11	1
INTEC	Tecnología en Plástico	17	14	7
INTEC	Tecnología en Sistemas de Telecomunicaciones	64	20	4
INTEC	Tecnología Mecánica Automotriz	59	36	12
INTEC	Tecnología Pesquera	15	5	0
TOTAL		10822	10270	9158

Fuente: Escuela Superior Politécnica del Litoral

Autor: El investigador

Anexo 8

Tabla 47: Informe de las kilocalorías del almuerzo No. 1

LUNES (ENROLLADOS DE POLLO HORNEADO CON ENSALADA DE LUCHUGA Y TOMATE					
ALIMENTOS	CANT	KCAL	PROT	GRAS	CHO
pollo para el consomé	60 gr	126,18	11,16	9,06	0
Papa	40 gr	71,2	0,96	0	8,56
Pollo	40 gr	84,12	7,44	6,04	0
Espinaca	25 gr	10	0,9	0,2	1,6
Zanahoria	20 gr	8,84	0,12	0	2,09
Lechuga	20 gr	2,64	0,14	0	0,52
Tomate	30 gr	8,1	0,3	0,18	1,53
Cebolla	15 gr	7,2	0,16	0,03	1,57
Pepino	30 gr	4,2	0,36	0	0,69
Aceite	5cc	45	0	9,99	0
ARROZ	60 gr	182	3,9	0,36	48,24
Guayaba	100 gr	62,4	0,8	0	14,,8
Azúcar	10 gr	39,88	0	0	9,96
POSTRE				0	
Gelatina	40 gr	28,41	1,12	0	6
				0	
TOTAL		680	27 gr.	26 gr.	81 gr.

Fuente: Manual de Alimentación, Nutrición y Dietoterapia.

Autor: El investigador

Tabla 48: Informe de las kilocalorías del almuerzo No. 2

MARTES (PESCADO AL VAPOR)					
ALIMENTOS	CANT	KCAL	PROT	GRAS	CHO
Zapallo	120 gr	44,4	0,96	0,12	11,4
Queso	30 gr	65,7	5,67	4,38	0,75
Leche	30 ml	17,7	0,93	0,93	1,41
Arroz	60 gr	182	3,9	0,36	48,24
Aceite	10 ml	90	0	19,98	0
Pescado	80 gr	60,8	13,92	0,16	0
Vainitas	25 gr	8,75	0,77	0,1	1,7
Zanahoria	40 gr	18,8	0,12	0,08	2
Limón	20 ml	3,8	0,1	0	1,28
Azúcar	20 gr	79,76	0	0	19,92
Piña	100 gr	51	0,4	0,1	13,6
TOTAL		623	27 gr.	26 gr.	100 gr.

Fuente: Manual de Alimentación, Nutrición y Dietoterapia

Autor: El investigador

Tabla 49: Informe de las kilocalorías del almuerzo No. 3

MÉRCOLES (LOMO SALTADO CON VERDURAS)					
ALIMENTO	CANT	KCAL	PROT	GRAS	CHO
Pollo	30 gr	63,09	5,58	4,53	0
Clara de huevo	30 gr	14,1	3,12	0,06	0
Cebolla perla	15 gr	9,9	0,09	0	2,49
Salsa china	5 ml				
Arroz	60 gr	182	3,9	0,36	48,24
Lomo	60 gr	96,8	17,22	2,22	0
Vainitas	25 gr	8,75	0,77	0,1	1,7
Coliflor	20 gr	8,2	0,72	0,06	1,18
Zanahorias	20 gr	8,84	0,12	0	2,09
Cebolla	15 gr	7,2	0,16	0,03	1,57
Pimiento	15 gr	4,35	0,15	0,06	0,94
Aceite	5 ml	45	0	9,99	0
Papa	100 gr	89	2,4	0	20,4
Mantequilla	5 gr	37,8	0,25	4,29	0
Naranja	100 gr	30	0,4	0,1	10,4
Azúcar	10 gr	39,88	0	0	9,96
Frutillas	60 gr	23,4	0,42	0,18	5,76
TOTAL		668,31	35,3 gr.	21,98 gr.	104,73 gr.

Fuente: Manual de Alimentación, Nutrición y Dietoterapia.

Autor: El investigador

Tabla 50: Informe de las kilocalorías del almuerzo No. 4

JUEVES (POLLO AL JUGO CON VEGETALES)					
ALIMENTO	CANT	KCAL	PROT	GRAS	CHO
Pollo	30 gr	63,09	5,58	4,53	0
Clara de huevo	30 gr	14,1	3,12	0,06	0
Cebolla perla	15 gr	9,9	0,09	0	2,49
Salsa china	5 ml				
Arroz	60 gr	182	3,9	0,36	48,24
Pollo	80 gr	132,8	15,8	7,7	0
Choclo	20 gr	21,2	0,66	0,15	4,6
Coliflor	20 gr	8,2	0,72	0,06	1,18
Zanahorias	20 gr	8,84	0,12	0	2,09
Cebolla	15 gr	7,2	0,16	0,03	1,57
Aceite	5 ml	45	0	9,99	0
Papaya	100 gr	30	0,4	0,1	10,4
Azúcar	10 gr	39,88	0	0	9,96
Flan	40 gr	57,6	2	1,8	8,2
TOTAL		619,81	32,55 gr.	24,78 gr.	88,73 gr.

Fuente: Manual de Alimentación, Nutrición y Dietoterapia.

Autor: El investigador

Tabla 51: Informe de las kilocalorías del almuerzo No. 5

VIERNES (LOMO SALTADO CON VEGETALES)					
ALIMENTO	CANT	KCAL	PROT	GRAS	CHO
Costilla carne	40	71,2	13	1,28	1,12
yuca	20	29,2	0,12	0,02	7,06
Cebolla .colorada	15	7,2	0,16	0,03	1,57
Pimiento	15	4,35	0,15	0,06	0,94
Choclo	20	21,2	0,66	0,15	4,6
Zanahorias	20	8,84	0,12	0	2,09
verde	25	39,25	0,25	0	10,5
Arroz	60	182	3,9	0,36	48,24
Aceite	10	90	0	19,98	0
Lomo	40	64,53	11,48	1,48	0
Brócoli	20	8,8	1,2	0	1,26
Zanahorias	40	18,8	0,12	0,08	2
Cebolla perla	15	9,9	0,09	0	2,49
Frutilla	40	57,6	2	1,8	8,2
Azúcar	10	39,88	0	0	9,96
Papaya	50	15	0,2	0	5,2
TOTAL		667,75	33,45 gr.	25,24 gr.	105,23 gr.

Fuente: Manual de Alimentación, Nutrición y Dietoterapia.

Autor: El investigador

Tabla 52: Resumen de las kilocalorías de todos los almuerzos de Don Ricky S.A.

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
<p>Sopa: Consomé de pollo (trozos de pollo y papa).</p> <p>Segundo: Arroz. Enrollado de pollo horneado.</p> <p>Ensalada: Lechuga, tomate, pepino y vinagre.</p> <p>Jugo: Guayaba.</p> <p>Postre: Gelatina.</p>	<p>Sopa: Crema de zapallo (queso, zapallo y leche).</p> <p>Segundo: Arroz. Pescado al vapor.</p> <p>Ensalada: Vainitas, zanahoria, limón.</p> <p>Jugo: Limón.</p> <p>Postre: Porción de piña.</p>	<p>Sopa: Consomé a la Reina (pollo, clara de huevo y cebolla perla).</p> <p>Segundo: Arroz Lomo saltado con verduras (vainitas, coliflor, zanahoria, cebolla, pimienta).</p> <p>Jugo: Naranja.</p> <p>Postre: Frutillas.</p>	<p>Sopa: Consomé a la Reina (pollo, clara de huevo y cebolla perla).</p> <p>Segundo: Arroz Pollo al jugo con vegetales (zanahoria, coliflor y choclo).</p> <p>Jugo: Papaya</p> <p>Postre: Flan</p>	<p>Sopa: Sancocho de carne (yuca, cebolla colorada, pimienta, costilla de carne de res, choclo, zanahoria, verde).</p> <p>Segundo: Arroz Lomo saltado de carne con vegetales (brócoli, zanahoria, cebolla perla y pimienta).</p> <p>Jugo: Frutilla</p> <p>Postre: Papaya</p>
680 Kilocalorías	626 Kilocalorías	668 Kilocalorías	619 Kilocalorías	667 Kilocalorías

Fuente: Autor

Autor: El investigador

Anexo 9

Figura 22: Local de Don Ricky



Autor: El investigador

Fecha: 22 de Enero del 2015

Lugar: Guayaquil