





**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL “SEK”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de fin de carrera titulado:**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA DE  
MC DONALD’S EN EL VALLE DE LOS CHILLOS”**

**Realizado por:**

**KARINA FERNANDA GUAMÁN RIVADENEIRA**

**Como requisito para la obtención del título de:**

**INGENIERA FINANCIERA**

**QUITO, SEPTIEMBRE DEL 2010**



## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo, Karina Fernanda Guamán Rivadeneira, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Karina Guamán

# **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

## **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA DE MC DONALD'S EN EL VALLE DE LOS CHILLOS**

Realizado por la alumna

**KARINA FERNANDA GUAMÁN RIVADENEIRA**

como requisito para la obtención del título de

**INGENIERA FINANCIERA**

ha sido dirigido por el profesor

**ECONOMISTA GARY FLOR GARCÍA**

quien considera que constituye un trabajo original de su autora.

---

Econ. **GARY FLOR GARCÍA**

**Director**

# LOS PROFESORES INFORMANTES

Los profesores informantes

Econ. JUAN RODRIGO SÁENZ FLORES, e

Ing. BOLÍVAR HERNÁN JARRÍN RUIZ

después de revisar el trabajo escrito presentado,

lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

---

Econ. RODRIGO SÁENZ FLORES

---

Ing. BOLÍVAR JARRÍN RUIZ

Quito, 15 de septiembre del 2010

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

El presente proyecto de investigación es la culminación de cinco años de esfuerzo para lograr el cumplimiento de una meta, tiempo en el cual he vivido un sinnúmero de experiencias que han complementado la formación académica recibida en la universidad.

De igual manera he compartido con muchas personas a quienes les debo mis agradecimientos y admiración, con quienes quiero compartir este momento y dedicarles este éxito:

A Dios en primer lugar por regalarme la vida y permitirme gozar de salud para cumplir mis objetivos, culminar la carrera y llegar a ser una profesional.

A mis padres, Yolanda y Fernando que me han brindado su apoyo incondicional, comprensión, confianza y ejemplo día tras día, les agradezco y dedico este trabajo con mucho amor porque sé que el término de esta etapa les llenará de gran orgullo.

A mis hermanos, Nathalia y Bryan que desde cerca o lejos siempre han estado conmigo brindándome su cariño, ayuda y momentos inolvidables.

A mi familia en general que de una u otra manera han estado al pendiente de mí demostrándome su preocupación y soporte desinteresado.

A los amigos verdaderos que he conocido a lo largo de mi vida quienes han hecho que tanto la etapa universitaria como la del colegio y niñez sean inolvidables por las innumerables anécdotas y momentos que compartimos y que los recordaré por siempre.

A todos quienes colaboraron en la elaboración del presente documento y me ayudaron con información, correcciones, sugerencias; en especial a Marcelo Chacón.

Por último quiero agradecer a la UISEK por permitirme conocer a profesores que más que académicos han sido buenos amigos y a quienes me ayudaron en la elaboración de la presente tesis: Economista Gary Flor en calidad de director, Economista Rodrigo Sáenz e Ingeniero Bolívar Jarrín en calidad de lectores por todo su tiempo, dedicación, conocimientos y experiencia compartida.

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto de investigación se describe el estudio de factibilidad realizado para la implementación de un local de la franquicia estadounidense Mc Donald's en el sector del Valle de los Chillos en su etapa de pre-inversión que puede ser presentado a los dueños de la franquicia maestra en Latinoamérica para su ejecución.

Fueron planteadas dos hipótesis para su comprobación con el fin de demostrar que en el sector del Valle de los Chillos existe una demanda potencial insatisfecha favorable para la marca, las cuales fueron positivamente demostradas y explicadas a lo largo de la investigación.

Se inició el estudio con una investigación exploratoria para conocer generalidades acerca de las franquicias, la marca Mc Donald's y el mercado de franquicias en el Ecuador, con lo cual se determinó que este formato de negocios se ha difundido a nivel mundial debido a la globalización y que el país ha tenido un proceso de expansión de franquicias extranjeras y últimamente de marcas nacionales exitoso, ya que la cultura de la gente se ha adaptado a las ideas de negocio que vienen del exterior y las han hecho rentables, en especial el sector de la comida y de servicios. Las franquicias generan beneficios sociales; alrededor de 11.000 empleos, pago de impuestos, importación de tecnología, capacitación, obras sociales y más.

Una vez analizados los factores anteriores se pudo direccionar de mejor manera el estudio de factibilidad, el cual se inició con la investigación de mercados cuyos resultados fueron favorables para el proyecto, ya que del total de encuestados el 92% consideró la opción de acudir al restaurante propuesto con una frecuencia de visita de 1,38 veces al mes y un gasto promedio individual de \$4,82; variables que demostraron la aceptación y el agrado de la población objetivo hacia la marca.

La infraestructura física del local estará ubicada en los alrededores del Centro Comercial San Luis Shopping, por ser considerada como la localización óptima que se ajusta a las necesidades del proyecto y a la preferencia de los encuestados. La planta de 2.091 m<sup>2</sup> tendrá capacidad para 120 personas, será de dos pisos e incluirá los servicios de Mc café, automac, juegos y fiestas infantiles y 42 parqueaderos para comodidad del



cliente. Además se ajustará a los estándares de la franquicia en cuanto a tecnología, procesos y calidad de los productos y servicio ofrecido, los mismos que se detallan en el capítulo V del documento para que el consumidor tenga la oportunidad de visitar un local en el Ecuador, con las mismas características que si visitaría un local en Estados Unidos.

El restaurante contará con 51 empleados totalmente capacitados que trabajarán en tres diferentes turnos con funciones específicas; en cuanto al tema legal la sucursal Los Chillos pertenecerá a Arcgold del Ecuador, quien a su vez es propiedad de Arcos Dorados S.A; empresa que maneja la franquicia en América Latina con gran éxito. El país por su parte no tiene barreras de entrada para las franquicias, y dado que carece de legislación específica las condiciones se rigen al contrato firmado.

Mediante el estudio financiero se pudo establecer que la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el proyecto es de US\$1.094.635,55, la misma que será recuperada en 3 años y 8 meses; y demostrando cifras favorables en los indicadores financieros estudiados bajo un criterio conservador tomando en cuenta el riesgo de invertir en el país.

Después de analizar todas estas variables en cada estudio detallado en los capítulos posteriores se concluye que el proyecto es factible y se recomienda llevarlo a cabo ya que los inversores generarán valor, tanto económico, como social.

## SUMMARY

The following research plan describes the feasibility study made for implementing a restaurant from the U.S. Mc Donald's franchise in Valle de los Chillos area for its pre-investment stage, so that it can be submitted to the master franchise owners in Latin America for its execution.

Two hypotheses were set up for its verification to demonstrate that there is a favorable potential unsatisfied demand for the brand in the mentioned zone. Actually, both were positively demonstrated and explained along the investigation.

The study started with an exploratory research to obtain general information about franchising, Mc Donald's brand and the Ecuadorian franchises market; this helped to determine that the franchising business format has spread worldwide out due to globalization and also to highlight the expansive process of foreign and recently national franchises that successfully our country has had since people's culture has adapted to business ideas that come from abroad, especially food and services industries becoming them profitable. Franchises generate social benefits: approximately 11.000 jobs, taxes payment, technology importation, training, social work and more.

Once the factors above were analyzed, the feasibility study could be better directed, which began with the market research that produced favorable results for the project. Of the total survey's respondents, a 92% consider the option of visiting the proposed restaurant. The visit frequency is in average 1,38 times per month with an individual average expense of \$4,82. All these variables demonstrated the acceptance and liking that target population feels toward the brand.

The restaurant's physical infrastructure will be located around San Luis Shopping Mall because it has been considered as the optimal location that meets the needs of the project and the respondent's preferences. This 2.091square meters building will have capacity for 120 people in its two floors; and includes Mc Café service, automac, playground, children parties' area and 42 parking lots for customer's comfort. In addition the restaurant will 100% comply the franchise standards as for technology, processes and quality of products and services as it is explained in the chapter V. In this

way the customer will have the opportunity to visit an Ecuadorian Mc Donald's with the same conditions and experience as visiting a U.S. Mc Donald's.

The restaurant will have 51 fully trained employees working in three different shifts, each with specific tasks. According to the legal facts, Mc Donald's Los Chillos will belong to Arcgold del Ecuador S.A., which in turn is owned by Arcos Dorados S.A., the company that manages Mc Donald's franchise with great success in Latin America. On the other hand, Ecuador doesn't have legal barriers for franchised business entry and since no specific legislation is available, the signed contract defines the terms and conditions of the negotiation.

Through the financial study was set up the required initial investment to carry out the project, which is US\$ \$ 1.094.635,55, amount that will be recovered in 3 years and 8 months and also were calculated some financial indicators that showed positive figures under a conservative judgment taking into account the risk of investing in Ecuador.

After analyzing all these variables in each study detailed in the following chapters, is concluded that the project is feasible so is recommended to carry it out because investors would generate economic and social benefits.

# ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
1. GENERALIDADES .....	1
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 Formulación del problema .....	4
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.3.1 Objetivo general .....	4
1.3.2 Objetivos específicos .....	5
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	6
1.5.1 Marco teórico .....	6
1.5.2 Marco conceptual .....	8
1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.7 HIPÓTESIS PLANTEADAS .....	11
1.8 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
1.9 METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS .....	12
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>14</b>
2. LAS FRANQUICIAS Y LA MARCA MC DONALD'S .....	14
2.1 LAS FRANQUICIAS .....	14
2.1.1 Orígenes de las franquicias .....	14
2.1.2 Definición .....	15
2.1.3 Sujetos de la franquicia .....	16
2.1.3.1 El Franquiciador .....	16
2.1.3.2 El Franquiciado .....	17

2.1.3.3	El Contrato de franquicia .....	18
2.1.4	Elementos de la franquicia.....	18
2.1.5	Tipos de franquicia .....	20
2.1.5.1	Primer Criterio: Según la evolución de la franquicia.....	20
2.1.5.2	Segundo Criterio: Según la posición en el canal de distribución.....	21
2.1.5.3	Tercer Criterio: Según la actividad del franquiciado .....	22
2.1.5.4	Otros criterios de clasificación: Según la estructura y el mercado ...	22
2.1.6	Ventajas y desventajas de las franquicias .....	23
2.1.6.1	Para el franquiciador .....	24
2.1.6.2	Para el franquiciado.....	25
2.1.6.3	Para el consumidor .....	27
2.1.7	Claves para escoger una franquicia.....	27
2.2	LA MARCA MC DONALD´S .....	28
2.2.1	Historia.....	28
2.2.2	Datos generales .....	30
2.2.3	Mc Donald´s como marca franquiciante.....	31
2.2.4	Modelo de negocio.....	33
2.2.5	Mc Donald´s en Ecuador .....	35
<b>CAPÍTULO III .....</b>		<b>38</b>
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS FRANQUICIAS Y DE LA MARCA INTERNACIONAL MC DONALD´S EN ECUADOR .....	38
3.1	MACROENTORNO .....	38
3.1.1	Las franquicias en América Latina .....	39
3.2	MICROENTORNO.....	42
3.2.1	Mercado de franquicias en Ecuador.....	42
3.2.1.1	Algunos datos del mercado de franquicias en Ecuador.....	48
3.3	ANÁLISIS FODA DE MC DONALD´S EN ECUADOR.....	49
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>52</b>
4.	ESTUDIO DE MERCADO.....	52
4.1	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	52

4.1.1	Perspectivas de la investigación de mercados .....	52
4.1.1.1	Descripción del problema.....	53
4.1.1.2	Delimitación del problema .....	55
4.1.1.3	Objetivo general .....	55
4.1.1.4	Objetivos específicos.....	55
4.1.2	Metodología de la investigación .....	56
4.1.2.1	Fuentes de información .....	56
4.1.2.2	Diseño de la investigación de mercado .....	57
4.1.2.3	Resultados de la investigación .....	65
4.1.2.4	Conclusiones de la investigación de mercado.....	84
4.2	ANÁLISIS DE LA OFERTA .....	86
4.2.1	Estudio de la competencia .....	86
4.2.2	Análisis de Porter .....	90
4.2	ANÁLISIS DEL MARKETING MIX .....	93
4.3.1	Producto → consumidor satisfecho .....	93
4.3.2	Precio → costo a satisfacer.....	98
4.3.3	Plaza → comodidad y conveniencia.....	101
4.3.4	Promoción → comunicación .....	103
<b>CAPÍTULO V .....</b>		<b>106</b>
5.	ESTUDIO TÉCNICO .....	106
5.1	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO .....	106
5.2	LOCALIZACIÓN .....	107
1.	5.2.1 Análisis de macro – localización .....	107
	5.2.2 Análisis de micro – localización.....	110
5.2	TAMAÑO DEL PROYECTO .....	114
	5.2.1 En cuanto a infraestructura .....	115
	5.2.2 En cuanto a capacidad instalada .....	118
5.3	INGENIERÍA DEL PROYECTO .....	119
	5.3.1 Cadena de valor .....	120
	5.3.2 Procesos de producción .....	122
	5.3.2.1 Manejo de inventarios.....	122

5.3.2.2	Proceso de servicio al cliente .....	126
5.3.3	Control de calidad.....	128
5.3.3.1	En Mc Donald´s Corporation.....	128
5.3.2.2	En el restaurante Valle de los Chillos .....	129
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>132</b>	
6.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO – LEGAL.....	132
6.1	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO .....	132
6.2	ESTUDIO ADMINISTRATIVO .....	132
6.2.1	Estructura organizacional de Mc Donald´s Corporation .....	136
6.2.2	Necesidad de recursos humanos .....	138
6.2.3	Estructura organizacional del restaurante.....	140
6.2.3.1	Estructura propuesta para ArcGold del Ecuador S.A. ....	140
6.2.3.2	Estructura organizacional propuesta para la sucursal de Mc Donald´s Valle de los Chillos.....	143
6.2.4	Funciones y perfiles de los recursos humanos.....	145
6.2.4.1	Sistema de ascensos .....	150
6.3	ESTUDIO LEGAL.....	152
6.3.1	Marco jurídico de las franquicias .....	152
6.3.2	El contrato de franquicia.....	153
6.3.3.1	Estructura del contrato de franquicia .....	154
6.3.3.2	Propiedades de un buen contrato de franquicia .....	156
6.3.3.3	Vigencia del contrato de franquicia .....	157
6.3.3.4	Contratos auxiliares .....	158
6.3.3	Legislación aplicable en Ecuador .....	159
6.3.4	Proceso de establecimiento de franquicias internacionales en el país.....	161
6.3.5	Proceso de establecimiento de Mc Donald´s en el país.....	166
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>175</b>	
7.	ESTUDIO FINANCIERO .....	175
7.1	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO .....	175
7.2	PLAN DE INVERSIÓN DEL PROYECTO.....	176

7.3 PLAN DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	177
7.4 PLAN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	178
7.4.1 Proyección de ingresos del proyecto .....	178
7.4.2 Gastos del proyecto .....	180
7.4.2.1 Gastos administrativos .....	180
7.4.2.2 Gasto depreciaciones .....	183
7.4.2.3 Gastos de ventas.....	184
7.4.2.4 Gastos financieros.....	184
7.4.2.5 Gastos de amortización .....	184
7.4.3 Costos del proyecto .....	185
7.4.3.1 Regalías mensuales .....	185
7.4.3.2 Costo de materia prima .....	186
7.4.3.3 Costo desperdicios .....	186
7.4.3.4 Costo de mantenimiento .....	187
7.4.3.5 Costo servicios básicos .....	187
7.4.3.6 Salarios.....	188
7.4.4 Clasificación entre costos y gastos fijos con variables.....	189
7.5 FLUJO FINANCIERO.....	189
7.6 FACTIBILIDAD DEL PROYECTO .....	193
7.7.1 Valor actual neto (V.A.N.) .....	196
7.7.2 Tasa interna de retorno (T.I.R) .....	197
7.7.3 Relación beneficio/costo (B/C) .....	198
7.7.4 Período de recuperación (PAYBACK).....	199
7.7.5 Punto de equilibrio .....	200
7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	201
 <b>CAPÍTULO VIII .....</b>	 <b>203</b>
 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	 203
8.1 CONCLUSIONES .....	203
8.1.1 Análisis de resultados por capítulos .....	203
8.1.2 Respuesta a las hipótesis planteadas.....	206
8.2 RECOMENDACIONES .....	207



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1.- Primer criterio de clasificación de las franquicias .....	20
Tabla N° 2.2.- Segundo criterio de clasificación de las franquicias .....	21
Tabla N° 2.3.- Tercera criterio de clasificación de las franquicias .....	22
Tabla N° 2.4.- Otros criterios de clasificación de las franquicias.....	23
Tabla N° 2.5.- Datos generales de Mc Donald´s Corporation .....	30
Tabla N° 2.6.- Impuesto a la renta causado por ArcGold del Ecuador S.A.....	37
Tabla N° 3.1.- Las franquicias en América Latina .....	42
Tabla N° 3.2.- Instituciones relacionadas con franquicias en Ecuador.....	44
Tabla N° 3.3.- Sectores y marcas de franquicias extranjeras en el Ecuador.....	45
Tabla N° 3.4.- Top of mind de marcas de restaurantes para Quito y Guayaquil .....	46
Tabla N° 3.5.- Cifras generadas por las franquicias y su impacto en la economía.....	48
Tabla N° 3.6.- Análisis situacional FODA de Mc Donald´s en Ecuador .....	51
Tabla N° 4.1.- Micro segmentación de la población objetivo .....	59
Tabla N° 4.2.- Datos de la población objetivo en el año 2001 .....	60
Tabla N° 4.3.- Datos de la población objetivo en el año 2001 por edades .....	62
Tabla N° 4.4.- Datos proyectados al 2010 de la población total del área geográfica .....	62
Tabla N° 4.5.- Datos proyectados al 2010 de la población objetivo por edades .....	62
Tabla N° 4.6.- Datos proyectados al 2010 de la población objetivo segmentada.....	63
Tabla N° 4.7.- Resultados de la encuesta piloto aplicada .....	64
Tabla N° 4.8.- Diseño de la investigación de mercados .....	64
Tabla N° 4.9.- Resultados de la pregunta 1 del cuestionario .....	66
Tabla N° 4.10.- Resultados de la pregunta 2 del cuestionario .....	67
Tabla N° 4.11.- Resultados de la pregunta 3 del cuestionario .....	68
Tabla N° 4.12.- Otras marcas de comida rápida preferidas por los encuestados.....	69
Tabla N° 4.13.- Resultados de la pregunta 4 del cuestionario .....	70
Tabla N° 4.14.- Resultados de la pregunta 5 del cuestionario .....	71
Tabla N° 4.15.- Resultados de la pregunta 6 del cuestionario .....	72
Tabla N° 4.16.- Resultados de la pregunta 7 del cuestionario .....	73
Tabla N° 4.17.- Resultados de la pregunta 8 del cuestionario .....	74
Tabla N° 4.18.- Resultados de la pregunta 9 del cuestionario .....	75
Tabla N° 4.19.- Resultados de la pregunta 10 del cuestionario .....	76
Tabla N° 4.20.- Resultados de la pregunta 11 del cuestionario .....	77
Tabla N° 4.21.- Resultados de la pregunta 12 del cuestionario .....	79
Tabla N° 4.22.- Resultados de la pregunta 13 del cuestionario .....	80
Tabla N° 4.23.- Resultados de la pregunta 14 del cuestionario .....	81
Tabla N° 4.24.- Resultados de la pregunta 15 del cuestionario .....	82
Tabla N° 4.25.- Análisis de la competencia.....	89

Tabla N° 4.26.- Gasto individual promedio según encuesta.....	99
Tabla N° 4.27.- Matriz precio – calidad para Mc Donald´s.....	100
Tabla N° 5.1.- División por parroquias de la Administración Zonal de los Chillos.....	108
Tabla N° 5.2.- Límites y división política del Cantón Rumiñahui .....	109
Tabla N° 5.3.- Opciones de micro - localización.....	111
Tabla N° 5.4. - Matriz cualitativa por puntos para micro localización.....	112
Tabla N° 5.5.- Tamaño y distribución del restaurante .....	117
Tabla N° 5.6.- Inferencia de datos de visitas al restaurante.....	118
Tabla N° 5.7.- Proyección de la demanda mensual estimada.....	118
Tabla N° 5.8.- Tipo de inventario en Mc Donald´s .....	122
Tabla N° 5.9.- Procedencia de insumos utilizados en MCD Ecuador .....	124
Tabla N° 5.10.- Control de calidad en Mc Donald´s Valle de los Chillos.....	131
Tabla N° 6.1.- Costos iniciales aproximados de la franquicia Mc Donald´s.....	135
Tabla N° 6.2.- Personal requerido para Mc Donald´s Los Chillos .....	139
Tabla N° 6.3.- Funciones y perfil del personal requerido.....	147
Tabla N° 6.4.- Funciones y perfil del guardia de seguridad .....	150
Tabla N° 6.5.- Datos de constitución de Arcgold del Ecuador S.A.....	168
Tabla N° 6.6.- Datos de constitución de Ecuarestaurantes S.A.....	169
Tabla N° 7.1.- Inversión inicial del proyecto.....	176
Tabla N° 7.2.- Estructura de financiamiento .....	177
Tabla N° 7.3.- Pagos del préstamo bancario.....	178
Tabla N° 7.4.- Estimación de clientes que acudirán al restaurante.....	179
Tabla N° 7.6.- Estimación de los ingresos mensuales y anuales .....	179
Tabla N° 7.5.- Estimación de la demanda mensual .....	179
Tabla N° 7.7.- Sueldos y salarios del área administrativa .....	180
Tabla N° 7.8.- Servicios básicos del área administrativa.....	182
Tabla N° 7.9.- Suministros y materiales de oficina del área administrativa.....	182
Tabla N° 7.10.- Gasto depreciación y cálculo valor de desecho .....	183
Tabla N° 7.11.- Gasto de ventas .....	184
Tabla N° 7.12.- Gastos financieros .....	184
Tabla N° 7.13.- Gastos de amortización .....	185
Tabla N° 7.14.- Regalías para la franquicia.....	185
Tabla N° 7.15.- Costo de materia prima .....	186
Tabla N° 7.16.- Costo de desperdicios .....	187
Tabla N° 7.17.- Costo de mantenimiento .....	187
Tabla N° 7.18.- Costo de servicios básicos área operativa .....	188
Tabla N° 7.19.- Sueldos y salarios personal operativo y de producción .....	188
Tabla N° 7.20.- Clasificación en costos fijos y variables .....	189
Tabla N° 7.21.- Estado de Resultados .....	191
Tabla N° 7.22.- Flujo de caja proyectado .....	192
Tabla N° 7.23.- Tabla de cálculo del período de recuperación.....	199
Tabla N° 7.24.- Resumen de los indicadores financieros del proyecto .....	199
Tabla N° 7.25.- Alternativa 1 del análisis de sensibilidad.....	202
Tabla N° 7.26.- Alternativa 2 del análisis de sensibilidad.....	202

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 2.1.- Cadena de distribución.....	21
Gráfico N° 3.1.- Datos del mercado de franquicias en Ecuador.....	48
Gráfico N° 4.1.- Población del Cantón Rumiñahui .....	54
Gráfico N° 4.2.- Población de Conocoto por grupos de edad.....	61
Gráfico N° 4.3.- Población urbana de Rumiñahui por grupos de edad .....	61
Gráfico N° 4.4.- Pirámide de población del Cantón Rumiñahui por edades y sexo.....	65
Gráfico N° 4.5.- Resultados de la pregunta 1 del cuestionario.....	66
Gráfico N° 4.6.- Resultados de la pregunta 2 del cuestionario.....	67
Gráfico N° 4.7.- Resultados de la pregunta 3 del cuestionario.....	68
Gráfico N° 4.8.- Resultados de la pregunta 4 del cuestionario.....	70
Gráfico N° 4.9.- Resultados de la pregunta 5 del cuestionario.....	72
Gráfico N° 4.10.- Resultados de la pregunta 6 del cuestionario.....	73
Gráfico N° 4.11.- Resultados de la pregunta 7 del cuestionario.....	74
Gráfico N° 4.12.- Resultados de la pregunta 8 del cuestionario.....	75
Gráfico N° 4.13.- Resultados de la pregunta 9 del cuestionario.....	76
Gráfico N° 4.14.- Resultados de la pregunta 10 del cuestionario.....	77
Gráfico N° 4.15.- Resultados de la pregunta 11 del cuestionario.....	78
Gráfico N° 4.16.- Resultados de la pregunta 12 del cuestionario.....	79
Gráfico N° 4.17.- Resultados de la pregunta 13 del cuestionario.....	81
Gráfico N° 4.18.- Resultados de la pregunta 14 del cuestionario.....	82
Gráfico N° 4.19.- Resultados de la pregunta 15 del cuestionario.....	83
Gráfico N° 4.20.- Análisis de Porter.....	92
Gráfico N° 4.21.- Novedades en el menú para julio 2010.....	94
Gráfico N° 4.22.- Menú de pequeños precios para julio 2010.....	94
Gráfico N° 4.23.- Menú de Mc combos para julio 2010 .....	95
Gráfico N° 4.24.- Menú cajita feliz vigente en julio 2010 .....	95
Gráfico N° 4.25.- Menú desayunos vigente en julio 2010.....	96
Gráfico N° 4.26.- Menú productos light vigente en julio 2010 .....	96
Gráfico N° 4.27.- Menú de postres vigente en julio 2010 .....	97
Gráfico N° 4.28.- Menú del Mc Café vigente en julio 2010 .....	97
Gráfico N° 4.29.- Propuesta de valor Mc Donald's Valle de los Chillos .....	100
Gráfico N° 4.30.- Diseño propuesto para portal web para Ecuador .....	102
Gráfico N° 4.31.- Publicidad propuesta para Mc Donald's Los Chillos .....	104
Gráfico N° 5.1.- Mapa de Provincia de Pichincha por cantones .....	109
Gráfico N° 5.2.- Mapa del Valle de los Chillos con las dos instituciones administradoras de la zona.....	110

Gráfico N° 5.3.- Infraestructura típica de un restaurante MCD independiente .....	113
Gráfico N° 5.4.- Mapa de la zona del San Luis Shopping Center .....	113
Gráfico N° 5.5.- Mapa de terrenos disponibles para la localización .....	114
Gráfico N° 5.6.- Cadena de valor propuesta para el restaurante Los Chillos .....	121
Gráfico N° 5.7.- Cuadros de control de inventario del sistema Mc Donald's .....	123
Gráfico N° 5.9.- Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente .....	126
Gráfico N° 5.10.- La filosofía del éxito de Mc Donald's .....	128
Gráfico N° 5.11.- Actividades enfocadas a la satisfacción al cliente .....	129
Gráfico N° 5.12.- Tipo de clientes según el servicio al cliente .....	131
Gráfico N° 6.1.- Estructura organizacional a nivel ejecutivo MCD Corporation.....	137
Gráfico N° 6.2.- Estructura organizacional propuesta para ArcGold del Ecuador S.A.	141
Gráfico N° 6.3.- Estructura organizacional propuesta para MCD Los Chillos .....	143
Gráfico N° 6.4.- Sistema de ascensos .....	151
Gráfico N° 6.5.- Proceso para establecer franquicias en el país .....	162
Gráfico N° 6.6.- Figura legal de Mc Donald's en Ecuador hasta el 2002 .....	167
Gráfico N° 7.1.- Gráfico del punto de equilibrio .....	201

# CAPÍTULO I

## 1. GENERALIDADES

### 1.1 ANTECEDENTES

La alimentación es la necesidad más básica del ser humano; y así como el ser humano ha evolucionado a través del tiempo, su forma de alimentarse también.

La cultura gastronómica en el Ecuador no es la excepción. Es una cultura de origen mestizo con influencia europea que se ha ido industrializando y transformando. Durante la cultura prehispánica por ejemplo, el indígena sembraba, cosechaba y comía lo que necesitaba pero después de la época republicana hubo mucha influencia exterior logrando que incluso algunos alimentos ancestrales se hayan dejado de producir o hayan sido reemplazados por otros modificados genéticamente. *“En vez de la mashua (tubérculo andino) se cultiva la papa chola, de cultivo más rápido y resistente a las plagas, pero de menor valor nutricional y calidad”*<sup>1</sup>.

La época de la industrialización y últimamente de la globalización ha traído como consecuencia que muchos productos típicos de ciertas regiones hayan pasado a convertirse en “productos globales”. Junto a ello, el desarrollo de las sociedades ha creado nuevos estilos de vida que condicionan la organización familiar con la inclusión de la mujer en la vida laboral, productiva y económica en lugar de la figura de ama de casa.

---

<sup>1</sup>[http://ww1.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id\\_noticia=200364&id\\_seccion=28](http://ww1.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=200364&id_seccion=28); Entrevista a Mauricio Armendáriz, Presidente de la Asociación de Chefs del Ecuador. 20 de Junio del 2008.

Uno de esos productos ahora globales y más populares es la hamburguesa. La palabra hamburguesa se deriva de la ciudad de Hamburgo, en Alemania que es donde surge este platillo; sin embargo se vuelve popular después que los emigrantes alemanes lo llevaran a Estados Unidos. La primera cadena de hamburguesas del mundo fue White Castle, fundada en 1921 en Kansas; seguido del popular Mc Donald's que abrió su primer restaurante en 1940 en San Bernardino, California por los hermanos Dick y Mac Mc Donald y llamado "Mc Donald's Bar-B-Que". Este restaurante tenía un amplio menú y su servicio era exclusivamente al auto.

Desde allí las hamburguesas se han enraizado en la sociedad norteamericana como su ícono, tanto que hasta se discute que su origen se haya dado en ese lugar. Su "mundialización" se debe en gran parte a la expansión de las franquicias de cadenas de comida rápida. Mc Donald's por ejemplo, la cadena más reconocida a nivel mundial no ha parado de difundirse hasta llegar a tener más de 32.000 establecimientos en 117 países del mundo, de los cuales más del 75% de restaurantes son operados por franquiciados independientes.

Se estima que esta cadena vende actualmente 145 hamburguesas por segundo, atiende en promedio a 60 millones de clientes diarios, para el año 2009 percibió ingresos totales de US\$ 22.745 millones de dólares, sigue creciendo a un ritmo de 3 a 8 locales por día a nivel mundial y que incluso tiene un museo y Centro de Entrenamiento propio<sup>2</sup>.

Pero a pesar de su popularidad esta comida también recibe una serie de críticas, especialmente porque es considerada como comida chatarra por su alto contenido de grasas, baja calidad nutritiva y por las repercusiones que ello trae a la salud cuando existe un consumo frecuente, lo que ha llevado a estas cadenas a adaptar sus menús a las tendencias incluyendo opciones de ensalada, yogurt, carne al grill, entre otros.

En fin, la industria de la comida rápida invade a los países y seguramente seguirá creciendo y adaptándose a las tendencias de los consumidores y a las culturas gastronómicas de cada región.

---

<sup>2</sup>[http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html): Sitio web oficial de Mc Donald's Corporation

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria restaurantera es un signo del crecimiento económico de un país y, además un buen negocio: ofrece plazas laborales, rentabilidad a sus propietarios y gozo a sus comensales. Por lo que abrir un restaurante siempre resultará atractivo.

La industria de “Hoteles y Restaurantes” en el Ecuador ha tenido un constante crecimiento en los últimos años; negocios nacionales y franquicias de alimentos que llegan al país encuentran en él un mercado potencial favorable e incluso se expanden con su número de sucursales<sup>3</sup>.

Dentro de ellos, el negocio de la comida rápida es uno de los sectores más atractivos – los ecuatorianos gastan US\$48,27 millones de dólares, promedio mensual, en estas comidas- y siendo la mayoría de estas marcas negocios franquiciados su éxito ha sido mayor por el bajo riesgo de mercado, las economías de escala, el reconocimiento de marca y más ventajas que ofrecen este tipo de negocios concesionados<sup>4</sup>.

Una de las marcas más reconocidas a nivel nacional y mundial es Mc Donald’s, que se ha extendido globalmente convirtiéndose en un símbolo de la comida rápida. Llegó al país en 1997 y actualmente, trece años después, cuenta con 18 restaurantes localizados tanto en lugares propios como en patios de comida con gran éxito y diversificación.

La localización de sus locales es, sin duda, un factor importante para determinar la demanda y el abastecimiento de los productos. Al realizar una revisión en la Ciudad de Quito, D.M, se ha podido determinar que existe una potencial demanda insatisfecha en el Sector del Valle de los Chillos; ubicado al Oriente de Quito y con gran crecimiento urbano y comercial; población que carece de la marca entre sus opciones de comida en centros comerciales y alrededores (el local más cercano está a 40 minutos aproximadamente de la mencionada zona).

Es por ello que, en una carencia se puede ver la oportunidad de un negocio para satisfacer las necesidades del mercado mediante el establecimiento de una franquicia;

---

<sup>3</sup><http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=579440>: Estudio de la Embajada de España en Quito.

<sup>4</sup><http://www.aefran.org/franquiciado.html>: Estudio de Pulso Ecuador publicado en la página web de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias.

para lo cual se debe realizar un estudio de factibilidad para responder, entre otras las siguientes interrogantes:

- ¿Será rentable el negocio de una franquicia?
- ¿Cuál será la mejor ubicación de la marca dentro de la zona establecida?
- ¿El entorno legal nacional permite la apertura de franquicias?
- ¿Existen suficientes fuentes de financiamiento?
- ¿Cómo es el proceso de franquicias de la marca en el país?

### **1.2.1 Formulación del problema**

El Valle de los Chillos, una zona que está en crecimiento demográfico-urbano, comercial y de plusvalía carece de la marca Mc Donald's entre sus opciones de comida rápida con experiencia internacional.

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general**

“Analizar la factibilidad del proyecto para implementar la franquicia Mc Donald's en el Valle de los Chillos mediante las técnicas de estudio aplicables”.



### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar las características de los potenciales consumidores y de la competencia en la zona mediante la aplicación de un estudio de mercado en la parte urbana del Valle de los Chillos.
- Conocer los procedimientos legales para establecer un negocio franquiciado en el país, y a la marca Mc Donald's y sus condiciones como franquiciante internacional.
- Establecer las mejores condiciones de implementación del servicio con la realización del estudio técnico del proyecto.
- Determinar la factibilidad técnica y financiera del negocio.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La necesidad de crear nuevas empresas y negocios en el país es importante por el desarrollo social que esto implica mediante la generación de plazas de trabajo, pago de impuestos, ingresos y crecimiento económico.

Pero, las decisiones de inversión siempre deben ser evaluadas y principalmente en un país de riesgo como es el Ecuador éstas se deben analizar a fondo mediante planes de negocio.

Es por ello que una vez detectada una oportunidad de negocio que a primera vista es rentable, se considera que esta investigación es útil tanto para solucionar un problema real de demanda insatisfecha de una marca internacional en una zona de gran crecimiento urbano y desarrollo de la Ciudad de Quito como para motivar a los inversores a destinar sus recursos en el país con estudios y datos actuales de la tendencia del consumidor y de las implicaciones de la franquicia.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, algunos elementos del presente estudio de factibilidad podrán servir como base para otras marcas nacionales o extranjeras que vean potencial de inversión en la zona estudiada por los datos de los consumidores, análisis de la zona y estudios técnicos que se generarán a lo largo de la investigación.

Por último, y en general, esta investigación permitirá demostrar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y sus aplicaciones reales, además de ser el trabajo final para obtener el grado en los estudios de tercer nivel.

## **1.5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.5.1 Marco teórico**

La globalización ha provocado procesos expansivos y de transformación a nivel mundial en el ámbito económico, tecnológico, social y cultural dado por la creciente comunicación e interacción entre países que abren sus mercados.

Por otro lado, la teoría del comercio internacional que empezó en los siglos XVI y XVII con gran influencia del mercantilismo ha evolucionado a través del tiempo generando toda clase de líneas de pensamiento según los acontecimientos y características de la época. Los comienzos, que se refieren al esquema neoclásico, seguido de las teorías clásicas hasta llegar a la nueva teoría del comercio internacional. Esta nueva teoría comprueba que el mercado internacional ha evolucionado y que se necesitan tomar en cuenta nuevos factores al momento de hacer negocios como por ejemplo que la competencia no es perfecta como lo planteaban los neoclásicos, o que la teoría de la ventaja absoluta y ventaja comparativa no siempre se cumplen porque los países deciden crear industrias nuevas y diferentes<sup>5</sup>.

Las empresas están en constante búsqueda de incrementar sus utilidades y de maximizar sus inversiones; por lo cual se han generado nuevos y múltiples modelos de negocios

---

<sup>5</sup>[http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/23583955432369418854679/011392\\_3.pdf](http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/23583955432369418854679/011392_3.pdf):  
Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.

que van de la mano con la tecnología como por ejemplo e-business (negocios por internet), multinacionales, franquicias, entre otros.

Específicamente las franquicias, expanden sus modelos de negocios para conseguir que su marca sea más reconocida, incrementar ganancias sin la necesidad de invertir y llegar a nuevos mercados bajo ciertas condiciones específicas.

Tanto el franquiciante como el franquiciado reciben ventajas al otorgar/recibir los derechos de concesión. Desde el punto de vista del franquiciado, se debe realizar una inversión, por lo que es necesario estudiar a fondo la factibilidad del negocio para generar valor. Para ello se maneja al negocio como un **“proyecto de inversión privado”**.

*“Proyecto de inversión es el conjunto de antecedentes técnicos, financieros, comerciales, sociales, económicos y ambientales que permiten determinar la conveniencia de asignar en forma eficiente recursos humanos, materiales y financieros (escasos) a la creación de una nueva unidad de producción, reestructuración, ampliación o modernización de una existente”<sup>6</sup>.*

Para que un proyecto de inversión privado se concrete, es necesario que exista un problema a resolver, una necesidad por satisfacer o una oportunidad de negocio que aprovechar, aspectos que se pretenden solucionar o cubrir con su ejecución. Además se requiere que la rentabilidad esperada que genere el proyecto supere a la que se obtendría en una inversión alternativa de similar riesgo.

Los proyectos nuevos nacen como una idea y pasan por una serie de etapas de análisis desde la pre factibilidad hasta la factibilidad y la decisión de inversión.

La investigación, por tanto cubrirá la ETAPA DE PREINVERSIÓN: esta etapa tiene que ver con los estudios necesarios para determinar si el proyecto es viable desde los puntos de vista técnico, operativo, comercial, financiero, ambiental (los que se ajusten al tipo de idea). Dependiendo de la profundidad de análisis que se requiera, esta etapa puede contener, de menor a mayor alcance lo siguiente<sup>7</sup>:

---

<sup>6</sup>SAENZ FLORES, Rodrigo (2006) “Manual de Proyectos: Diseño y evaluación”; pág. 7.

<sup>7</sup><http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml#CICLO>

- Generación y análisis de la idea del proyecto
- Estudio del nivel de perfil
- Estudio de pre factibilidad
- Estudio de factibilidad: Siendo el más detallado porque consiste en un examen preciso del proyecto considerando todas las variables de las otras etapas influyentes con información recopilada y procesada con profundidad. Por lo que se considera para la investigación a aplicarse y como base para la decisión de ejecución del proyecto.

### 1.5.2 Marco conceptual

Algunos de los términos que se necesitan precisar para entender con claridad el marco teórico y la investigación se listan a continuación:

- **Franquicia internacional.-** Acuerdo mediante el cual una empresa local queda vinculada vía franquicia a una empresa, jurídica y económicamente independiente, establecida en un mercado extranjero. La empresa local recibirá una licencia de exclusividad de marca, exclusividad en la fabricación y/o distribución de bienes y/o prestación de servicios, el saber hacer adquirido en el mercado de origen y asistencia permanente con la finalidad de obtener los objetivos preestablecidos<sup>8</sup>.
- **Franquiciado.-** También se lo conoce como franquiciante; es el inversor físico o jurídico que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia, tanto inicial como continuada<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup>LOZA LASPINA, Ma. Antonieta. (2006) “El contrato de franquicia en el Ecuador: práctica y normativa vigente”.

<sup>9</sup><http://www.easyfranquicia.es/catalog>: Portal de franquicias.

- **Franquiciador.-** También se lo conoce como franquiciatario; es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio y que busca su expansión mediante inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo<sup>10</sup>.
- **Know – how.-** Traducido al español significa “Saber cómo hacerlo”, es llamado la fórmula del éxito del franquiciante formada por los sistemas y procedimientos que lo llevaron a obtener éxito. Por medio de esta fórmula el franquiciado aprende a mantener la calidad, prestigio e imagen de los bienes o servicios que vende<sup>11</sup>.
- **Manuales de operación.-** Es el conjunto de documentos que contienen el “Saber hacer” o la fórmula de éxito del franquiciante<sup>12</sup>.
- **Canon de entrada.-** Es una cantidad determinada que debe abonar el franquiciado a favor del franquiciador por una sola vez al momento de adherirse a una red de franquicias.
- **Cuota de publicidad.-** La cantidad (generalmente fija o porcentual sobre ventas) que el franquiciado debe pagar al franquiciador para la promoción general de la cadena y que será gestionado por el franquiciador en beneficio de toda la red. No todos los franquiciadores aplican cargos por publicidad<sup>13</sup>.
- **Comida rápida.-** Es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros) o a pie de calle<sup>14</sup>.
- **Análisis de viabilidad.-** El análisis de viabilidad consiste en un estudio técnico con enfoque financiero que busca determinar las posibilidades de suceso económico y financiero de un determinado proyecto<sup>15</sup>.

---

<sup>10</sup> <http://www.easyfranquicia.es/catalog>

<sup>11</sup> <http://www.easyfranquicia.es/catalog>

<sup>12</sup> <http://www.easyfranquicia.es/catalog>

<sup>13</sup> [http://es.negocius.com/diccionario\\_glos-list\\_wc\\_tf.html](http://es.negocius.com/diccionario_glos-list_wc_tf.html)

<sup>14</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Comida\\_r%C3%A1pida](http://es.wikipedia.org/wiki/Comida_r%C3%A1pida)

<sup>15</sup> <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/analisisviabilidad.htm>

- **Análisis del entorno.-** Es una de las principales actividades que ayudan a cualquier organización a tener una percepción de lo que sucede a su alrededor, tanto dentro, como fuera de ella. Generalmente incluye el estudio del macro entorno, micro entorno y situacional (FODA).
- **Análisis FODA.-** Herramienta que permite visualizar y medir las fortalezas y debilidades (internas), amenazas y oportunidades (externas) de una organización.
- **Factibilidad técnica.-** Si existe o está al alcance la tecnología necesaria para el sistema<sup>16</sup>.
- **Factibilidad financiera.-** En la factibilidad financiera del proyecto de inversión se evalúa el retorno para los dueños. En esta fase del proyecto lo que interesa es determinar si la inversión efectuada exclusivamente por el dueño, obtiene la rentabilidad esperada por él<sup>17</sup>.
- **Población objetivo.-** La recopilación de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se harán las deducciones.
- **Marketing mix.-** Se denomina mezcla de mercadotecnia a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el plan de marketing (plan operativo)<sup>18</sup>.
- **Kp (Costo promedio ponderado de capital).-** Se refiere a la tasa a la que debe descontarse los flujos de caja para determinar su valor actual. La ponderación está dada por la participación relativa de cada fuente en el financiamiento de la inversión total<sup>19</sup>.

---

<sup>16</sup> <http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>

<sup>17</sup> <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap%201/Conceptos%20basicos.htm>

<sup>18</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)

<sup>19</sup> SAENZ FLORES, Rodrigo (2006) “Manual de matemáticas financieras”; pág. 208.

## **1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tuvo en su conjunto un diseño no experimental porque las variables a estudiarse no fueron manipuladas deliberadamente por la autora. En la metodología se detallan los tipos de estudio utilizados en cada fase: exploratorio, descriptivo y correlacional.

## **1.7 HIPÓTESIS PLANTEADAS**

- **Ho 1:** La implementación de la franquicia de Mc Donald's en el Valle de los Chillos es viable técnica, legal, operativa y financieramente; por lo que producirá ganancias a sus inversores.
- **Ho 2:** La población urbana del Valle de los Chillos es un mercado potencial favorable y deseoso de la apertura de la marca en su zona.

## **1.8 DELIMITACIÓN Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se centró en determinar la viabilidad técnica y financiera de implementar la franquicia de Mc Donald's en el Sector Urbano del Valle de los Chillos; específicamente las Parroquias San Rafael, San Pedro de Taboada y Sangolquí del Cantón Rumiñahui, y Conocoto del Cantón Quito a personas de ingresos económicos medios, medios – altos y altos.

## 1.9 METODOLOGÍA Y FUENTES DE DATOS

Para la investigación se realizaron actividades sistémicas e interrelacionadas basadas en los procedimientos establecidos para la elaboración de un estudio de factibilidad de un proyecto de inversión privado; y con un método científico de investigación al momento de comprobar las hipótesis. Específicamente fue utilizado el método inductivo (los datos que se obtengan de una muestra se generalizarán para toda la población objetivo). Para conseguir los mencionados datos se aplicaron encuestas, entrevistas a expertos y la observación directa.

A priori de la realización de la investigación aplicada de campo específica para la zona del Valle de los Chillos se consideró pertinente realizar una investigación exploratoria con fuentes secundarias como la página web oficial de la Corporación Mc Donald's, documentos y revistas para tener una idea general de sus características y manera de operar en el mercado; seguida de una investigación descriptiva utilizando la entrevista personal como fuente primaria al Ing. José Luis Salazar, Gerente General de ArcGold del Ecuador S.A., empresa encargada de manejar los restaurantes de comida rápida Mc Donald's en el país y a un empleado actual de un restaurante en funcionamiento con el fin de determinar los requisitos específicos, temas legales, el proceso a seguir para solicitar la concesión de derechos de la marca y otros temas de interés para estipular cómo orientar el estudio de factibilidad de una manera más acertada en todas sus fases y estudios.

A continuación se diseñó el estudio más importante; el estudio de mercado mediante técnicas empíricas y estadísticas con la investigación de mercados con un diseño muestral aleatorio simple en la zona de interés aplicando una encuesta con un cuestionario de preguntas cerradas para facilitar su tabulación mediante distribuciones de frecuencia, gráficos, etc.

Después se elaboró el estudio técnico que ayudó a determinar los costos de inversión inicial y futuros; este se centró principalmente en encontrar la micro localización específica y más adecuada dentro de la zona mediante una matriz de ponderación con variables influyentes, observación del tráfico de personas y según los resultados de preferencia (centro comercial o local propio) arrojados por el estudio de mercado. En



cuanto al tamaño e ingeniería del proyecto, siendo un negocio franquiciado todos los procesos están establecidos en los manuales de operación; concepto que se confirmó en las entrevistas realizadas.

En cuanto al estudio legal, se realizó una entrevista al Ingeniero Guido Santillán, Gerente de Ecuaf franquicias y Tesorero de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias como fuente primaria; y como fuente secundaria literatura existente en otras tesis, libros y publicaciones acerca de la legislación aplicada a la apertura y funcionamiento de franquicias en el país.

Este estudio se realizó simultáneamente con el estudio administrativo, para el cual se aplicó la técnica de observación del personal, sus funciones y perfil en los diferentes locales de Mc Donald's existentes en la ciudad de Quito junto con la entrevista a un empleado.

Finalmente la determinación de la factibilidad viene dada con el estudio financiero, análisis de sensibilidad y decisión de inversión con los datos obtenidos a lo largo de la investigación

Se redactó el informe del proyecto con resumen ejecutivo, detalles de cada estudio con sus resultados, conclusiones y recomendaciones para poder presentarlo a los posibles inversores, entidades de financiamiento o grupos de interés destacando su factibilidad técnica y financiera (con las indicaciones de redacción y presentación dadas por la UISEK).

## **CAPÍTULO II**

### **2. LAS FRANQUICIAS Y LA MARCA MC DONALD'S**

#### **2.1 LAS FRANQUICIAS**

##### **2.1.1 Orígenes de las franquicias**

La mayoría de estudiosos del tema coinciden en que el formato de negocio por franquicias surgió a mediados del siglo XIX cuando Singer (fábrica de máquinas de coser) acertó en una nueva manera de posicionar su producto modificando los hábitos de consumo del mercado: crearon una importante red de establecimientos franquiciados donde la compañía comercializaba máquinas de coser y otros productos para el hogar.

Pronto, Ford y General Motors adoptaron el formato comercial de Singer, al igual que restaurantes, hoteles, embotelladoras de refrescos y otros ramos logrando ampliar sus mercados y llevar sus bienes/servicios a otros lugares.

A partir del año 1955 en adelante se constituyó un período crucial en la historia moderna de las franquicias porque los hermanos Mc Donald y en especial Ray Croc (quien debería ser considerado el padre de las franquicias modernas) desplegaron su creatividad al desarrollar el formato actual de este modelo de negocio con todos sus

elementos fundamentales: capacitación, transferencia de tecnología, manualización de operaciones, asistencia técnica, y demás<sup>20</sup>.

En las últimas décadas las franquicias han tenido un rápido desarrollo y se han convertido en la nueva tendencia comercial en el mundo debido a la globalización, este fenómeno que ha eliminado las fronteras y ha provocado cambios culturales y sociales profundos en las sociedades. Estados Unidos es uno de los países que más emplea este formato en sus marcas y negocios, con el que ha logrado un gran dinamismo en sus diferentes industrias. Pero Latinoamérica y otros países desarrollados también han optado por utilizar esta tendencia exitosa y se están creando franquicias en varios sectores como educación, telecomunicaciones, salud, entre otros.

### **2.1.2 Definición**

La palabra *franquicia* se traduce del vocablo inglés *franchising*, el cual a su vez proviene de la palabra francesa *française* que significa “libre de toda atadura”.<sup>21</sup>

Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española se describe a la franquicia como: “*Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada*”<sup>22</sup>

Desde el punto de vista comercial, la franquicia es un formato de negocio que permite la comercialización de bienes y servicios al explotar comercialmente una marca con una imagen ya registrada y bajo reglas específicas.<sup>23</sup> La parte esencial de este modelo de concesiones o licencias es que se lleva a cabo mediante acuerdos contractuales donde una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciado) el derecho a usar por un tiempo determinado su marca o

---

<sup>20</sup> FEHER, Ferenz y GALLÁSTEGUI, Juan M. (2005); “Las franquicias, un efecto de la globalización: 100 preguntas, 100 respuestas”; pág. 1.

<sup>21</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 3.

<sup>22</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=franquicia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=franquicia): Diccionario de la Real Academia Española en línea.

<sup>23</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 3.

nombre comercial a la vez que se obliga a transmitirle los conocimientos técnicos, comerciales y administrativos junto con la asistencia técnica necesaria para que el sistema y los productos comercializados tengan uniformidad.

Desde el punto de vista económico, la franquicia es una estrategia empleada por compañías productoras de bienes o de servicios para ingresar a nuevos mercados.

Desde el punto de vista legal, se diferencia a la franquicia de figuras comerciales similares como la concesión y la distribución en que éstas carecen de uno de los dos elementos básicos de ella: la transmisión de conocimientos y la licencia de uso de marca.<sup>24</sup>

Específicamente se llaman franquicias de productos alimenticios a aquellas que realizan algún proceso semi – industrial dentro del local de venta, mismo que transforma las materias primas en un solo producto final. Este tipo de franquicia es generalmente conocido como de comida rápida o fast food.

### **2.1.3 Sujetos de la franquicia**

Las personas involucradas en una franquicia son las partes firmantes del contrato, franquiciador y franquiciado:

#### **2.1.3.1 *El Franquiciador***

Es la persona física o moral titular de los derechos de explotación de una marca o de un nombre comercial, de ciertos elementos de propiedad intelectual y de una tecnología de operación (procesos). Para que exista una franquicia se necesita obligatoriamente que haya un franquiciador (o franquiciante) ya que es él quien decide desarrollar su negocio

---

<sup>24</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 5.

bajo esta forma comercial. Los empresarios deciden optar por esta opción para que sus negocios crezcan y se expandan, pero deben tomar en cuenta algunas condiciones aconsejables para convertirse en franquiciador<sup>25</sup>:

- Ser propietario de derechos de marca, logotipos, signos distintivos, “know-how”.
- Tener prestigio o reputación por la marca que comercializa, por la tecnología y la calidad de los productos que ofrece.
- Comprobar que su actividad es exitosa.
- Tener experiencia sólida.
- Deseos de expansión y crecimiento utilizando la franquicia para trasladar la mayor parte de inversión a sus asociados.
- Asegurar el mantenimiento de las ventajas competitivas de su negocio mediante inversión en investigación y desarrollo.

### ***2.1.3.2 El Franquiciado***

El franquiciado (ó franquiciatario) es la persona física o jurídica que adquiere el derecho de usar la marca en su conjunto con los procesos operativos y tecnológicos a cambio de pagar una serie de derechos o canones buscando el éxito que tiene el franquiciado. Es por ello que se dice que esta persona es siempre un emprendedor.<sup>26</sup>

Este personaje mantiene independencia con respecto al franquiciador, por lo que es responsable de los recursos humanos y financieros que compromete y responde frente a terceros de los actos llevados a cabo en su negocio. A la vez, esta independencia no le exime de seguir las políticas definidas por el franquiciador, quien determina el “perfil de franquiciado” que acepta su organización.

---

<sup>25</sup> DÍEZ DE CASTRO, Enrique; NAVARRO, Antonio y RONDÁN, Francisco (2005); “El sistema de franquicia: fundamentos teóricos y prácticos”; págs. 34-37.

<sup>26</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 6.

### 2.1.3.3 *El Contrato de franquicia*

“Para que exista una franquicia necesariamente debe existir un contrato en el que se especifican las obligaciones y derechos de las dos partes asociadas”<sup>27</sup>: franquiciador y franquiciado. Este es el tercer elemento implícito del sistema de franquicias.

La misión principal del contrato, además de reglar la relación entre las partes, es asegurar la uniformidad de operación entre todos los locales franquiciados. Se detallará más acerca de este documento en el apartado del estudio legal.

### 2.1.4 Elementos de la franquicia

Los elementos fundamentales para que exista un sistema de franquicia como tal son<sup>28</sup>:

- **Marca y signos distintivos:** La marca es el nombre, símbolo, diseño o su combinación que sirven para identificar los productos y servicios y diferenciarlos de la competencia. Incluye el nombre y el logotipo.
- **Know – how:** “Saber hacer”, es el elemento clave del éxito comercial del sistema de franquicia porque contiene el conjunto de conocimientos empíricos (secreto industrial) acerca de los procesos a seguir para conseguir ese elemento exclusivo en un producto o servicio.
- **El producto ó servicio:** Es lo que se ofrecerá a los consumidores para satisfacer alguna necesidad; debe contener tres características para tener éxito en el mercado: diferenciación, competitividad y surtido ya elaborados por la franquicia.

---

<sup>27</sup> DÍEZ DE CASTRO, NAVARRO Y RONDÁN; Op. Cit; pág. 38.

<sup>28</sup> DÍEZ DE CASTRO, NAVARRO Y RONDÁN; Op. Cit; págs. 81-127.

- **El contrato:** Es un elemento clave donde se fijan las condiciones que van a regir en las relaciones entre franquiciador y franquiciado. Debe ser equilibrado, completo y preciso.
- **Los pagos:** Son tres tipos de pagos: canon o derecho de entrada, derechos periódicos o royalties, regalías para publicidad y otros si hubieren. Cada franquicia establece sus costos, periodicidad de pago y porcentajes sobre las ventas.
- **Exclusividad del territorio:** Usualmente el franquiciador tiene diseñadas las diferentes áreas territoriales que comprenden su mercado y que quiere cubrir con su producto, por lo que él concede una de estas zonas al franquiciado.
- **Servicios:** Se refiere a los servicios que ofrece el franquiciador al franquiciado. Varían de una cadena a otra. Incluyen desde la formación inicial hasta la ayuda en la gestión durante las operaciones de la franquicia.
- **El aprovisionamiento:** Las relaciones de aprovisionamiento entre el franquiciado y el franquiciador o la central de compras seleccionada por el dueño de la marca debe especificarse en el contrato y es fundamental para el éxito de la actividad comercial y para que el producto tenga uniformidad.
- **Control:** El franquiciador debe ejercer control sobre el franquiciado para asegurar y reforzar la confianza entre las partes y evitar comportamientos oportunistas con normas establecidas de inspección, de cómo llevar la contabilidad, de suministrar informaciones, y otros.
- **Política común de grupo:** Ambos sujetos deben respetar cuidadosamente la política general de la red franquiciada en materia comercial y administrativa incluyendo obligatoriamente la fidelidad y el respeto a la imagen de marca.

Estos elementos se irán detallando en los siguientes apartados con las aplicaciones a la marca Mc Donald's según aplique.

### 2.1.5 Tipos de franquicia

Existen múltiples clasificaciones de las franquicias debido a la ramificación de los tipos de contratos, sistemas que se han desarrollado a lo largo del tiempo y porque varía mucho según el tipo de negocio que se esté franquiciando. A continuación se toma como base la clasificación realizada en el libro “El Sistema de Franquicia: Fundamentos teóricos y prácticos” de los autores Díez de Castro, Navarro García y Rondán Cataluña que señalan tres criterios amplios de clasificación y se complementa con otros autores:

#### 2.1.5.1 *Primer Criterio: Según la evolución de la franquicia*

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Franquicias de primera generación	Hace referencia a las primeras franquicias que se pusieron en funcionamiento que se dedicaban a franquiciar productos con sus respectivas marcas. Ejemplo: automóviles, bares.
Franquicias de segunda generación	Se focalizan en franquicias de servicios donde se incorpora una mayor creatividad y el know how. Ejemplo: Singer.
Franquicias de tercera generación	Franquicias que son pioneras en seguir las pautas de la moderna distribución comercial, y además son generadoras de nuevas tendencias. Ejemplo: Mc Donald's.

Tabla N° 2.1.- Primer criterio de clasificación de las franquicias

Fuente: DÍEZ DE CASTRO, NAVARRO y RONDÁN; Op. Cit; págs. 39-42.

Elaborado por: La Autora

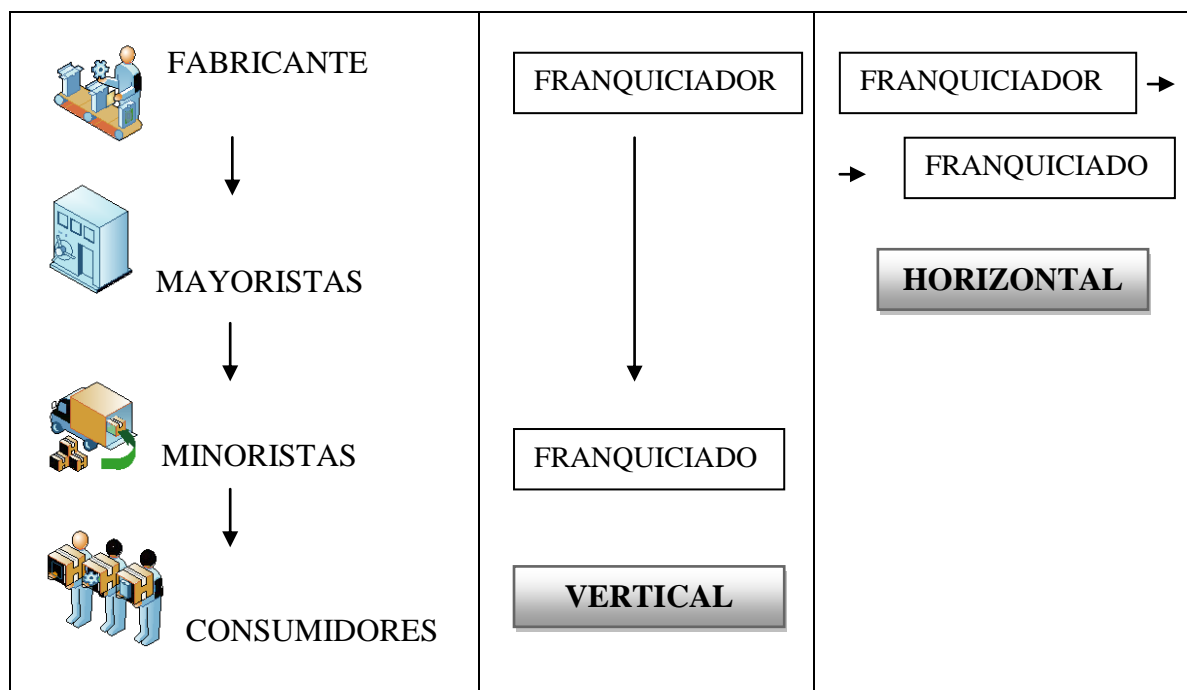


**2.1.5.2 Segundo Criterio: Según la posición en el canal de distribución**

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Franquicia vertical	Se produce cuando el franquiciado y el franquiciador están situados en distintos niveles del canal de distribución. Ejemplo: el franquiciador es el fabricante y el franquiciado el minorista.
Franquicia horizontal	En esta franquicia el franquiciado y el franquiciador están en el mismo nivel del canal de distribución. Ejemplo: los dos sujetos son fabricantes como en Coca-Cola.

**Tabla N° 2.2.- Segundo criterio de clasificación de las franquicias**  
**Fuente: DÍEZ DE CASTRO, NAVARRO y RONDÁN; Op. Cit; págs. 42-44.**  
**Elaborado por: La Autora**

Una cadena de distribución, de manera general tiene cuatro niveles: fabricante – mayorista – minorista – consumidores en su estructura organizativa como se aprecia en el gráfico 2.1:



**Gráfico N° 2.1.- Cadena de distribución**  
**Fuente: DÍEZ DE CASTRO, NAVARRO Y RONDÁN; Op. Cit; págs. 43-44.**  
**Elaborado por: La Autora**

### 2.1.5.3 Tercer Criterio: Según la actividad del franquiciado

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Franquicia industrial	El franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología y la comercialización de los productos; los dos sujetos son industriales. Ejemplo: Pepsi Cola.
Franquicia de servicios	La actividad del franquiciado va a estar en el sector servicios y no en la distribución de productos. El franquiciador aporta básicamente con el know-how. Ejemplo: hoteles.
Franquicia de distribución	La actividad del franquiciado va a ser la comercialización de los productos o servicios del franquiciador al consumidor final. También se la conoce como franquicia comercial o de retail. Ejemplo: franquicias de teléfonos celulares.

Tabla N° 2.3.- Tercera criterio de clasificación de las franquicias

Fuente: DÍEZ DE CASTRO, NAVARRO Y RONDÁN; Op. Cit; págs. 45-46.

Elaborado por: La Autora

### 2.1.5.4 Otros criterios de clasificación: Según la estructura y el mercado

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Franquicia individual	Es el clásico contrato en el que un empresario independiente adquiere los derechos de una franquicia para operarla en una sola unidad. Tendría la posibilidad de abrir otros locales, pero deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema "fee" cada vez que lo haga (generalmente es menor inversión).
Franquicia múltiple	Es el acuerdo en el cual el franquiciante autoriza al franquiciado a abrir hasta un número determinado de locales en una zona determinada. Este tipo no incluye la posibilidad de subfranquiciar.

<p>Máster franquicia</p>	<p>Se da cuando una empresa otorga su franquicia fuera de su país de origen a una figura llamada “máster franquiciado”, que es una persona física o jurídica que compra los derechos de la marca para desarrollarla en el país de destino. El máster franquiciado es el responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país, tendrá la capacidad de subfranquiciar, será el encargado de seleccionar a los franquiciados y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle. Ejemplo: Mc Donald’s otorgó la franquicia máster a ArcGold del Ecuador para que manejen la marca en todo el país.</p> <p>Si la exclusividad se extiende a varios países, se denomina “Regional”.</p>
<p>Franquicia de córner</p>	<p>Son franquicias cuyas características, le permiten instalarse en un pequeño espacio dentro de un mega espacio o mega evento. Pueden o no ser complementarias de los servicios o productos que se comercializan en el establecimiento.</p> <p>Pueden ser de córner fijo o de córner móvil.</p> <p>Ejemplo: la venta de artículos de perfumes dentro de un supermercado.</p>

Tabla N° 2.4.- Otros criterios de clasificación de las franquicias

Fuente: DÍEZ DE CASTRO, NAVARRO Y RONDÁN; Op. Cit; pág. 49

FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; págs. 22-23

<http://www.guiadeemprendedor.com.ar/franquicias.html>

[http://aamf.com.ar/3\\_7.php](http://aamf.com.ar/3_7.php)

Elaborado por: La Autora

### 2.1.6 Ventajas y desventajas de las franquicias

Como todo formato de negocios, las franquicias ofrecen ventajas, desventajas y riesgos a sus participantes. Dado que cada sujeto enfrenta diferentes situaciones como franquiciador, franquiciado o consumidor se especifica para cada uno:

### **2.1.6.1 Para el franquiciador**

- **Ventajas<sup>29</sup>**

- Fortalecimiento y conservación de su marca o nombre comercial sin perder el control total de su negocio.
- Crecimiento por el incremento de cobertura a otros mercados.
- Baja los costos y genera economías de escala con la producción en masa.
- Diversificación del riesgo, ya que la nueva inversión la asume el franquiciado.
- Baja inversión de capital propio para expandir su negocio.
- Mantenimiento de una misma imagen comercial e incluso con mayores eficiencias en las nuevas unidades debido a que son operadas por gente que recibe capacitación y asesoría de especialistas.
- Ausencia de relaciones laborales.
- Recupera la inversión en el desarrollo del sistema de franquicias con el cobro de la cuota inicial y las regalías mensuales le permiten tener liquidez.

- **Desventajas y riesgos<sup>30</sup>**

- La posibilidad que el franquiciado haga mal uso de su marca: desprestigio del nombre.
- Posibilidad de escoger franquiciados no aptos para el manejo de la franquicia ni al trabajo en equipo que afecta a toda la cadena.
- Posibilidad de fraude en los datos de ventas para pagar menos regalías mensuales.

---

<sup>29</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 10.

<sup>30</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 12.

- Que el desarrollo del sistema de franquicias resulte excesivo, y los emprendedores no lo vean atractivo por el alto costo.
  - Obtener una menor utilidad en comparación con la obtenida con una unidad propia.
  - Falta de controles de calidad.
- **Responsabilidades**
    - Tener el derecho legal sobre todos los elementos de la franquicia antes descritos.
    - Haber consolidado el negocio con éxito durante algún tiempo.
    - Proporcionar toda la asistencia necesaria al franquiciado durante todo el proceso.

#### **2.1.6.2 Para el franquiciado**

- **Ventajas<sup>31</sup>**
  - Rápida adquisición del Know how sumamente detallado en manuales de operación.
  - Soporte técnico, comercial y operativo permanente.
  - Acceso a un mercado potencial que ya conoce de la marca.
  - Rápido crecimiento gracias al renombre y poder financiero del franquiciador.
  - Riesgo e incertidumbre reducido, ya que implanta un negocio ya probado.
  - Mejor poder de negociación con los proveedores por el volumen de compra de la cadena.

---

<sup>31</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 9.

- La publicidad abarca presupuestos más amplios, por lo que es de mejor calidad y permite una mejor conexión con el cliente.
- Se beneficia de la constante inversión en investigación y desarrollo de la marca para crear nuevos productos y servicios.
- **Desventajas y riesgos<sup>32</sup>**
  - Pérdida de independencia y creatividad en su negocio ya que debe seguir las políticas tomadas por el franquiciador.
  - Los montos iniciales son usualmente demasiado altos, dependiendo del tipo de negocio que se adquiera.
  - Tiene restringidos y condicionados los derechos sobre su propio negocio.
  - No le pertenecen ni el nombre ni la marca comercial.
  - De cierto modo está ligado a la suerte y éxito de las demás franquicias.
  - Comparte ganancias mediante el pago de las regalías mensuales.
  - Sujetos a controles constantes.
  - Toparse con un franquiciador sin ética profesional y que tenga un sistema mal logrado.
- **Responsabilidades**
  - Mantener la reputación de la marca con un buen manejo de la franquicia recibida.
  - Respetar la cláusula de confidencialidad sin revelar el know how de la compañía a terceros.
  - Cumplir las disposiciones del dueño de la marca en cuanto a estándares de calidad, proveedores, procesos.

---

<sup>32</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 11.

- Colaborar con el franquiciador en el envío de información, asistir a las reuniones y capacitaciones, y comunicar sobre cualquier problema ocurrido en el local.

### **2.1.6.3 Para el consumidor**

- **Ventajas**

- Puede encontrar los mismos productos en todos los puntos de venta de la cadena.
- Igualdad de precio y servicios en los diferentes puntos de venta.
- Se ubican a veces en zonas geográficas distantes.
- Estándares de calidad y servicio garantizado en toda la cadena.

- **Desventajas**

- Inflexibilidad en la posibilidad de renegociar precios de compra.

### **2.1.7 Claves para escoger una franquicia**

El emprendedor debe realizar una investigación previa de todas las opciones disponibles para invertir su dinero partiendo de lo general hasta lo específico mediante visitas a las Asociaciones de Franquicias, leer estudios de revistas, acudir a las ferias de franquicias, búsquedas en internet, y demás. Una vez que elija el giro de negocio en el que se desea invertir se decide una empresa en particular y se visita al franquiciador, ya que es muy importante tener empatía con él para que el negocio sea exitoso.

Algunas características referenciales de una franquicia conveniente son:

- Que tenga una marca posicionada en el mercado y que posea experiencia en el tema de franquicias. (la marca debe estar registrada).
- Know how de fácil clonación operativa.
- Que el producto sea de buena calidad y tenga características de diferenciación.
- Que el mercado al que ataca esté en crecimiento y expansión.
- Que realice buenas campañas publicitarias.
- Alto nivel de seriedad de la franquicia en cuanto a administración general y ética.
- Inversión en investigación y desarrollo constante.
- Alto nivel de creatividad.
- Rentabilidad de la franquicia.
- Competitividad en el mercado (relación precio/calidad).

## **2.2 LA MARCA MC DONALD´S**

### **2.2.1 Historia**

La historia de McDonald's empieza con dos hermanos emprendedores Dick y Mac McDonald, quienes abrieron en **1940** el primer restaurante de comidas rápidas en California con un menú de 25 artículos sobre todo a la barbacoa y con un alto volumen de ventas que caracterizaron el éxito del nuevo restaurante.<sup>33</sup> Este restaurante tuvo una

---

<sup>33</sup> <http://www.historiasdegrandesexitos.com/2008/08/historia-de-mcdonalds.html>



serie de modificaciones a lo largo del tiempo hasta convertirse en la cadena de restaurantes que es ahora. Los hechos más importantes son:<sup>34</sup>

Para **1948** el restaurante fue cerrado por tres meses para realizar las primeras remodelaciones y cambios. Al re-abrirlo se mantuvo el formato de auto servicio pero se redujo el menú a ciertos productos: hamburguesa, hamburguesa de queso, refrescos, leche, café, papas fritas y rebanadas de pastel (pie) siendo el producto principal la hamburguesa de 15 centavos. De igual manera el nombre pasó de “Mc Donald’s Bar- B-Que” a “Mc Donald’s” únicamente.

El año de **1954** es clave para la cadena porque Ray Kroc, proveedor de la máquina de batidos, sorprendido por la magnitud del pedido de equipos de "multi-mixers" solicitado por ese restaurante decidió visitar a los hermanos McDonald, quedó fascinado con su manera eficiente de operar y les propuso abrir más locales.

Un año más tarde, en **1955**, los hermanos McDonald le otorgaron a Kroc los derechos exclusivos para la comercialización y explotación del negocio de McDonald's y se convirtió en el agente franquiciador a nivel nacional (Estados Unidos) con gran éxito; tres años después ya se habían vendido 100 millones de hamburguesas.

A partir de ese momento Kroc empezó con la expansión del negocio inaugurando el primer restaurante en Illinois y estableciendo normas de operación. Al ver el potencial de negocio decidió abrir el primer restaurante con mesas para comer en el interior del local en el año de **1962** y para **1965** ya existían más de 700 restaurantes en todo Estados Unidos.

En **1967** la cadena abrió su primera sucursal fuera de los Estados Unidos, en Canadá y en Puerto Rico y ha mantenido su innovación introduciendo publicidad y nuevos productos al menú como la famosa big mac, cuarto de libra, ensaladas, cajita feliz, el menú de desayunos, entre otros, que han sido creaciones de los franquiciados con gran aceptación del mercado.

Actualmente Mc Donald’s es la mayor red de locales de servicio rápido de comidas del mundo y sigue creciendo basando su éxito en la filosofía operativa del sistema McDonald's: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

---

<sup>34</sup> [http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company/mcd\\_history.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcd_history.html)

### 2.2.2 Datos generales

CONCEPTO	INFORMACIÓN			
<b>INDUSTRIA</b>	Restaurantes			
<b>TIPO</b>	Privada			
<b>PRODUCTOS</b>	Comida Rápida: Los productos principales son las hamburguesas, papas fritas, menús para el desayuno, refrescos, batidos, postres y, recientemente, ensaladas y fruta. (Varía el menú según el país).			
<b>FUNDACIÓN</b>	Mc Donald's Corporation: 1955 en Des Plaines, Illinois: Dick y Mac McDonald, fundadores del restaurante McDonald's Ray Kroc, fundador de McDonald's Corporation			
<b>SEDE</b>	Oak Brook, IL, Estados Unidos			
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Andrew J. McKenna, Director General.			
<b>INGRESOS</b>	22.744 millones de dólares (2009) <sup>35</sup>			
<b>EMPLEADOS</b>	400.000 (2008) <sup>36</sup>			
<b>ESLOGAN</b>	I'm lovin it (Me encanta)			
<b>Nº DE RESTAURANTES</b> Crece en promedio en 550 restaurantes por año. De igual manera cierran restaurantes en los mercados que no son rentables.		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
	Franquicia convencional	17634	18402	19020
	Licencia de desarrollo	2756	2926	3160
	Mercados extranjeros afiliados	4081	4137	4036
	Operados por la Corporación	6906	6502	6262
	<b>TOTAL</b>	<b>31.377</b>	<b>31.967</b>	<b>32.478</b>
<b>LOGOTIPO OFICIAL</b>				

Tabla N° 2.5.- Datos generales de Mc Donald's Corporation

Fuente: <http://www.aboutmcdonalds.com/mcd>  
<http://finance.yahoo.com/q/pr?s=MCD+Profile>

Elaborado por: La Autora

<sup>35</sup>[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/McDonald-s-gana-4551-millones-dolares-2009-2008/20100122cdscdsemp\\_17/cdsemp/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/McDonald-s-gana-4551-millones-dolares-2009-2008/20100122cdscdsemp_17/cdsemp/)

<sup>36</sup>[http://www.hoovers.com/company/Mcdonalds\\_Corporation/rfskci-1-1njea5.html](http://www.hoovers.com/company/Mcdonalds_Corporation/rfskci-1-1njea5.html)

En la actualidad Mc Donald's tiene tanto posicionamiento en el mercado que incluso se han creado teorías económicas y sociales que utilizan como referencia sus ubicaciones o productos:

- **Ley de los Arcos Dorados:** Fue planteada por Thomas Friedman, columnista de The New York Times, quien establece que “no hay dos países en los que esté instalado Mc Donald's que se hayan declarado la guerra desde que se instaló la marca.”<sup>37</sup> Esto desató reacciones a favor de grupos pro globalización y severas críticas de grupos anti globalización por cuestiones de hegemonía.
- **Índice Big Mac:** Es un índice sin base científica que plantea que se puede comparar el poder adquisitivo de distintos países donde se expenda la hamburguesa Big Mac de Mc Donald's al comparar los precios de esta hamburguesa, la más famosa del mundo de todos los países y comparar costos de vida o saber si una moneda está sobre o sub valuada respecto al dólar.<sup>38</sup>

### **2.2.3 Mc Donald's como marca franquiciante**

Una vez que Ray Kroc se puso al mando con todos los derechos de la marca en 1955 Mc Donald's se ha expandido significativamente a lo largo de los años (tan solo en dos años, para 1957 ya habían 40 locales en EEUU). Pero la marca no se quedó localmente, sino se internacionalizó y en 1967 abrió su primera sucursal fuera de su país de origen: en Canadá y Puerto Rico.

El primer país latinoamericano en tener un McDonald's fue Costa Rica en 1970; en España abrió en 1981 en la Gran Vía madrileña, en Moscú en 1990 y en Ecuador en 1997 por nombrar algunos países.

Esta extensión de locales lo ha hecho a través de restaurantes propios, y de franquicias principalmente. De los 32.478 restaurantes distribuidos en 117 países al final del 2009;

---

<sup>37</sup> <http://www.euribor.com.es/2008/04/23/la-ley-de-los-arcos-dorados/>

<sup>38</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice\\_Big\\_Mac](http://es.wikipedia.org/wiki/%C3%8Dndice_Big_Mac)

26.216 son operados por franquicias y 6.262 por la Compañía. Las franquicias incluyen tres modalidades:<sup>39</sup>

- 19.020 locales son operados por **franquicias convencionales**.
- 3.160 locales son operados por **licencias de desarrollo** (developmental licensees) y
- 4.036 locales son operados por **mercados extranjeros afiliados** (foreign affiliated markets); principalmente en Japón.

La Corporación prefiere operar con negocios franquiciados; por lo que cede los derechos de marca en muchos mercados internacionales. Las decisiones relacionadas a la selección de candidatos son hechas localmente por la administración en el país donde será localizado el restaurante; y el proceso es específico en cada localidad<sup>40</sup>.

Además de las tres modalidades de franquicia, se ofrecen dos tipos de contrato:

- **Business Facility Lease (BFL).**- Esta opción es para los candidatos que a pesar que cumplan con todas las características del perfil de franquiciado carecen de los recursos financieros necesarios para adquirir una franquicia convencional.

Es por ello que Mc Donald's asume el costo del equipamiento (equipo de cocina, decoración, rótulos, etc.) y se lo arrienda al franquiciado con opción de compra sobre dicho equipamiento en tres años de plazo. Si se ejerce la opción de compra la duración del contrato se prorroga por un total de 20 años.

- **Convencional.**- En este tipo de contrato Mc Donald's busca el terreno, realiza la inversión inmobiliaria y construye el restaurante. El franquiciado en cambio invierte en los bienes muebles (equipo de cocina, decoración, rótulos, mesas) y dura por 20 años.

Esta estrategia mixta de crecimiento le ha permitido ser el restaurante con mayor presencia en el mundo, convirtiéndose en un símbolo de Estados Unidos, la comida rápida, el capitalismo y la globalización.

---

<sup>39</sup> [http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor\\_relations.Par.94405.File.dat/Full2009AnnualReport-FINAL.pdf](http://www.aboutmcdonalds.com/etc/medialib/aboutMcDonalds/investor_relations.Par.94405.File.dat/Full2009AnnualReport-FINAL.pdf)

<sup>40</sup> [http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/franchising/international\\_franchising\\_information.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/franchising/international_franchising_information.html)

#### **2.2.4 Modelo de negocio**

Mc Donald's es la empresa líder en su mercado porque ha sabido identificar las necesidades de los clientes y satisfacerlas eficientemente al brindar el mejor servicio de comida rápida; no solamente el producto alimenticio sino los valores agregados que hacen que los consumidores quieran regresar al restaurante. Su propósito fundamental es hacer que la visita al local sea lo más satisfactoria posible; divertir y alimentar rápidamente con un variado menú a precios accesibles.

Mc Donald's Corporation recibe ingresos de tres maneras: a) como inversor en propiedades, b) como franquiciante de restaurantes y c) como operador de restaurantes. Aproximadamente el 20% de los restaurantes son operados por la Corporación directamente y el resto son operados por ajenos a través de una gran variedad de acuerdos de franquicia o joint ventures en los que han incluido la modalidad de arrendar las propiedades donde funcionan los restaurantes a los franquiciados.

La empresa trajo a este nuevo mercado un concepto de servicio rápido original, donde los detalles son cuidados minuciosamente para brindar al consumidor un producto excelente. Se basa específicamente en usar equipos de alta tecnología para automatizar los procesos en el mayor número de actividades posibles, necesitando así personal no tan especializado para operar.

Es por ello que Mc Donald's emplea un sistema de operaciones sumamente rígido. Existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia entre la pared y el refrigerador y la temperatura exacta en que se deben freír las papas. Todos estos métodos se encuentran detallados en manuales especiales y además son traspasados a los franquiciados mediante una rígida capacitación en la Universidad de la Hamburguesa en Illinois.

También vigila la calidad del producto y del servicio por medio de constantes encuestas a los clientes y dedica mucho esfuerzo a mejorar los métodos de producción de hamburguesas a efecto de simplificar las operaciones, bajar los costos, acelerar el servicio y entregar mayor valor a los clientes.

De esta manera la marca ha logrado diferenciarse de sus competidores, además con otro acierto de negocios que es la integración de su cadena de valor con la de sus proveedores y de sus compradores, formando así todo un sistema interrelacionado que le permita lograr máximos beneficios. Mc Donald's no vende la comida directamente a sus franquiciados, sino que proveedores aprobados en cada región bajo estrictos estándares lo hacen.

Para el proyecto en específico de la sucursal de Mc Donald's los Chillos se plantea seguir el modelo exitoso de negocio de la franquicia, pero con el siguiente plan estratégico a corto y mediano plazo:

- **MISIÓN:** “Ofrecer el servicio de comida rápida preparada con los estándares internacionales de calidad, la tecnología, insumos e infraestructura adecuada para la población del Valle de los Chillos con rapidez, eficiencia y excelente atención al cliente.”
- **OBJETIVOS:**
  - Posicionar la marca con diferenciación frente a sus competidores en el mercado del Valle de Los Chillos en el primer año de operación para cubrir un 35% del mismo y con incrementos cada año hasta llegar a ser el líder.
  - Para el segundo semestre de operación diseñar publicidad y promociones específicas para atraer al mercado, según el comportamiento que se haya observado en el primer semestre.
  - Para el segundo año de operación aumentar las transacciones realizadas y por tanto las ventas en un 10%.
  - Operar de manera que los desperdicios no sobrepasen el 2% el primer semestre de operación, y el 1% después de ello en adelante.
  - Cumplir con los tiempos de espera en un 75% en los primeros seis meses con una tolerancia de +/- 1 minuto hasta que el personal logre experiencia.

### **2.2.5 Mc Donald's en Ecuador**

La llegada de la marca líder de comida rápida a Ecuador inició en abril de 1996 cuando la Corporación Mc Donald's de Chicago inició la búsqueda de un socio operador para la marca en el país mediante un anuncio en los dos diarios de mayor circulación de Quito y Guayaquil, El Comercio y El Universo respectivamente. Fue allí cuando el Ingeniero José Luis Salazar se vio interesado en este potencial negocio y contestó al anuncio.

Para mayo de 1996 fue el primer contacto entre el inversor ecuatoriano y la Corporación; y luego de varias reuniones y negociaciones dentro y fuera del país para octubre del mismo año fue oficialmente designado como único socio operador autorizado de la marca mediante el formato de franquicia maestra (o máster) para el Ecuador.

Para ello fue necesario conformar el grupo Arcgold del Ecuador, una sociedad con inversores extranjeros (de la Corporación) y Ecuarestaurantes, una sociedad con inversores locales y extranjeros representada por José Luis Salazar que pagó los derechos de operación, la franquicia y firmó el contrato de Joint Venture con la Corporación.<sup>41</sup>

El acuerdo de franquicia máster consistía en que Arcgold del Ecuador era el encargado oficial de manejar la marca en el país. Tiene un plazo de vigencia, pero la idea es que todos los restaurantes cumplan con los estándares de calidad y servicio. De hecho, los locales del Ecuador son iguales a los que se encuentran en EEUU, China y demás; únicamente el menú varía un poco.

Para febrero de 1997 un grupo de 20 jóvenes de Quito y Guayaquil, encabezado por José Luis Salazar iniciaron con el entrenamiento en varios restaurantes de Caracas, Venezuela por un período de seis meses en todas las áreas operativas y administrativas del negocio. Con toda la preparación necesaria se pudo sentar las bases para abrir el primer restaurante Mc Donald's en el país en octubre de 1997 en la ciudad de Quito.

---

<sup>41</sup><http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mc-donalds-quiere-comer-al-ecuador-294009-294009.html>: Diario HOY en línea.

La relación entre la Corporación Mc Donald's y Arcgold se basa en la confianza mutua; al comienzo se realizaba un monitoreo trimestral pero luego se realizaban controles cada año debido a este motivo.

Paralelamente, el mismo año se constituyó Ecuarestaurantes S.A.; una sociedad con participación de accionistas ecuatorianos y de la Corporación Mc Donald's de Estados Unidos para manejar la parte de bienes raíces de los restaurantes.

En el año 2002 mediante una fusión por absorción ArcGold quedó como única propietaria de los restaurantes Mc Donald's, quedando desaparecida Ecuarestaurantes. Esto debido a que la Corporación se dio cuenta que no estaba ganando lo suficiente en América Latina y decidió priorizar sus inversiones en otros mercados.

Para el año 2008 la Corporación Mc Donald's y los accionistas ecuatorianos deciden vender sus acciones al nuevo propietario de la franquicia máster de la marca en toda Latinoamérica, el grupo de origen argentino Arcos Dorados liderado por Wood Staton, Presidente y Chief Executive Officer. Es por ello que ahora Arcos Dorados es dueña de los terrenos, edificaciones, equipos y maquinaria, mobiliario y letreros de todos los locales.

Sin embargo, el Ingeniero Salazar continúa ejerciendo la Presidencia de ArcGold del Ecuador pero ahora su línea de reporte se dirige a Arcos Dorados.<sup>42</sup>

La franquicia ha tenido gran acogida en el mercado de comida rápida del país desde su aparición, según el Ing. Salazar se realizan aproximadamente 500.000 transacciones al mes en el país; cada transacción incluye dos personas en promedio por lo que se estima que se atienden a 1'000.000 de personas mensuales para el 2010.

Como se mencionó antes, el primer restaurante fue abierto en el Centro Comercial Ñaquito el 9 de Octubre de 1997, seguido del primer local de Guayaquil el 14 de Noviembre de 1997. Para el siguiente año, 5 de junio de 1998 se inauguró el tercer restaurante en la Plaza de las Américas en Quito; su expansión fue rápida y con éxito.

En la actualidad la marca sigue creciendo en sus números de locales (que suman 18: 11 en Guayaquil y 7 en Quito distribuidos en centros comerciales o de manera

---

<sup>42</sup> Entrevista realizada al Presidente Ejecutivo de ArcGold del Ecuador, el Ingeniero José Luis Salazar en agosto del 2010.



independiente) e innovando el diseño arquitectónico de los anteriores con las últimas tendencias que se están aplicando en los Mc Donald's de todo el mundo. "Sus últimas ventas en Ecuador han fluctuado entre 15 y 20 millones de dólares".<sup>43</sup>

Según declaraciones del Ingeniero Salazar, se estima que la marca posee entre el 20 y el 25% de participación en el mercado de restaurantes de comida rápida. El éxito de Mc Donald's en Ecuador se debe a su trayectoria internacional, comida de alta calidad, restaurantes limpios, atención al cliente con servicio rápido y tomando en cuenta el valor del dinero.

Mediante la siguiente información aportada por el Servicio de Rentas Internas se puede apreciar el impacto económico que la franquicia genera y como aporta a las arcas fiscales del país<sup>44</sup>. Además que existe también un impacto social porque genera empleo para 900 personas en todo el país, trabaja con 50 proveedores locales y realiza ayudas a la comunidad.

<b>Año Fiscal</b>	<b>RUC</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Impuesto a la Renta Causado</b>
2001	1791308832001	ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.	\$36.736,44
2002	1791308832001	ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.	\$0,00
2003	1791308832001	ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.	\$15.788,49
2004	1791308832001	ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.	\$26.845,65
2005	1791308832001	ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.	\$36.268,30
2006	1791308832001	ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.	\$47.209,58
2007	1791308832001	ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.	\$73.455,38
2008	1791308832001	ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.	\$109.543,51
2009	1791308832001	ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.	\$110.251,80

**Tabla N° 2.6.- Impuesto a la renta causado por ArcGold del Ecuador S.A.**

**Fuente: Servicio de Rentas Internas**

**Elaborado por: La Autora**

<sup>43</sup> Diario el UNIVERSO del 25 de abril del 2010 de la noticia: Las cadenas de comida rápida se retocan y llegan a nuevas zonas

<sup>44</sup> <https://declaraciones.sri.gov.ec/consultas-renta-internet/consultaJuridico.jsf>: Portal del Servicio de Rentas Internas

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS FRANQUICIAS Y DE LA MARCA INTERNACIONAL MC DONALD´S EN ECUADOR**

#### **3.1 MACROENTORNO**

Las franquicias se han convertido en el sistema de comercialización preferido por la mayoría de los países debido a que los consumidores consideran a las marcas como un factor determinante en su toma de decisiones de compra, por la recuperación rápida de la inversión, el riesgo es menor, el posicionamiento de marca y más. Específicamente, el mercado de la comida rápida ha sido uno de los sectores que ha recibido mayores beneficios de expansión al usar este formato y por la influencia de la globalización.

El éxito se encuentra en que los consumidores relacionan una marca con un producto o servicio determinado alrededor del mundo. La marca Mc Donald's por ejemplo no está únicamente relacionada con la imagen de los "arcos dorados" o de su payaso Ronald; sino también con productos específicos como la famosa Big Mac que es tan popular que incluso se ha creado un índice para medir el nivel de vida de los países en donde se expende esta hamburguesa.

Estados Unidos, fuente originaria de las franquicias es el país líder en el tema ya que ha desarrollado negocios con este formato no solo para su mercado interno sino también para exportar al resto del mundo en gran cantidad y con éxito. Según un informe de la revista Ekos (Nº 157, Mayo 2007); aproximadamente la tercera parte de los franquiciantes en el mundo son estadounidenses. En cifras, existen alrededor de 4.300

franquiciantes que han concedido 760.000 franquicias en diversos sectores, siendo gasolineras, restaurantes y tiendas los de mayor proporción.

### **3.1.1 Las franquicias en América Latina**

Como se mencionó anteriormente, el sistema de negocios por franquicias alcanzó su máximo desarrollo gracias al proceso de la globalización de las naciones. Los países desarrollados fueron los primeros en vivir este auge y hoy, después de aproximadamente 80 años desde que se empieza a incursionar en esta forma de inversión internacionalmente como ahora se los conoce mueve alrededor de tres trillones de dólares anuales mundialmente en las más de 17 mil empresas franquiciantes



con 1,6 millones de puntos de venta que generan empleo para más de 3,12 millones de personas.<sup>45</sup>

Se ha demostrado hasta entonces que las franquicias no tienen fronteras y que no son un formato exclusivo para países desarrollados, pues desde hace varios años mercados emergentes como América Latina han desarrollado el sistema recibiendo a grandes marcas extranjeras y expandiendo sus marcas locales. En este aspecto el mercado más grande es Brasil, seguido de

México, Chile, Colombia, Venezuela y Argentina.<sup>46</sup>

Tormo & Asociados, una Consultora especializada de franquicias en España hace algunos años realizó un estudio de la situación del mercado latinoamericano en cuanto a franquicias tanto para buscar oportunidades de inversión en la región como para llevar marcas que podrían tener éxito a su país. Algunos de sus resultados fueron:

- Existen seis países que constituyen los mercados más importantes en Latinoamérica: Argentina, Colombia, Chile, Venezuela, Brasil y México con

<sup>45</sup> INVESTIGACIÓN Ekos (2008) “La receta secreta del crecimiento: ¿Es Ecuador un territorio fértil para las franquicias?”. *EKOS Economía y Negocios*; pág. 12

<sup>46</sup> <http://www.hormigamillonaria.com/2010/03/24/el-mercado-de-franquicias/>

más de 60.000 unidades de negocio y una facturación que se aproxima a los US\$30.000 mil millones de dólares.

- Brasil y México son los países que poseen la mayoría de locales franquiciados y marcas por franquiciar de la región con un 74% del total; de hecho son los países más grandes en cuanto a territorio y a población por lo que la media de puntos de venta por marca es mucho mayor que el resto de países.
- Algunos datos más detallados por países, de años anteriores disponibles, son<sup>47</sup>:

<b>ARGENTINA</b>	Asociación Argentina de Marcas y Franquicias <a href="http://www.afranchising.com.ar/">http://www.afranchising.com.ar/</a>	 <small>ASOCIACIÓN ARGENTINA DE MARCAS Y FRANQUICIAS</small>
<p>Argentina inició su sistema de franquicias a principio de la década de los noventa, con un crecimiento anual hasta 1999 del 25%, cayendo en el 2000 y 2001 debido a las alteraciones políticas y económicas que sufrió este país.</p> <p>A pesar de los problemas económicos y políticos que ha tenido, su sistema de franquicias ha crecido considerablemente después del 2002.</p> <p>Franquicias como Kodak Express, el Instituto Argentino de Computación, Mc Donald's ocupan los primeros puestos en el Ranking de Franquicias.</p> <p style="text-align: center;"><b>Redes: 370</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Establecimientos: 12.000</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Facturación: 1.171 millones de dólares</b></p>		
<b>BRASIL</b>	Asociación Brasileira de Franquicias <a href="http://www.portaldofranchising.com.br/">http://www.portaldofranchising.com.br/</a>	 <small>ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING</small>
<p>La mayor parte del tejido empresarial en Brasil está formado por pequeñas y medianas empresas, y dentro de ellas, el sistema de franquicia tiene un papel muy importante por el tamaño del mercado.</p> <p>Poseen un sistema de franchising semejante al de los Estados Unidos, altamente competente, pero con la ventaja que los consumidores brasileños prefieren a las empresas nacionales antes que a las norteamericanas.</p> <p>De hecho, este país es actualmente el segundo mercado más importante del mundo, tras Estados Unidos, en cuanto al número de redes franquiciadoras y establecimientos que operan en su territorio. En cuanto a la distribución por sectores, el más representativo es el de alimentación, seguido del de moda y el de ocio y educación.</p> <p>La boutique Hering, la empresa de alquiler de autos Localiza, la perfumería Agua de</p>		

<sup>47</sup> [www.tormo-asociados.es/ap/ficheros/doc101.doc](http://www.tormo-asociados.es/ap/ficheros/doc101.doc)

Cheiro y las empresas de entrega de comida étnica Mister Sheik (comida árabe) y China in box (comida china) son algunas de las marcas más fuertes en ese país.

**Redes: 894**

**Establecimientos: 46.534**

**Facturación: 15.256 millones de dólares**

**Empleos directos: 241.000 personas**

**CHILE**

Chile es un mercado incipiente en el tema de franquicias, pero ha estado creciendo y evolucionando como un gran mercado potencial por su estabilidad económica en los últimos años. Según cifras que maneja la Asociación de Franquiciadores de Chile, en este mercado operan un total de 74 marcas, de las cuales 51 son extranjeras, principalmente estadounidenses.

**Redes: 74**

**Establecimientos: 500**

**Facturación: 315 millones de dólares**

**Empleo directo: 20.000 personas**

**COLOMBIA**

Asociación Colombiana de Franquicias

<http://www.centercourt.com/acolfran/>



Colombia, un país con aproximadamente 40 millones de habitantes ofrece un mercado con muchas posibilidades para el desarrollo de franquicias, aunque le falta mejorar factores como la seguridad.

Presenta una buena red de centros comerciales en las principales ciudades; y los reportes de crecimiento del sector de franquicias están al alza.

**MÉXICO**

Asociación Mexicana de Franquicias

<http://www.franquiciasdemexico.org/>



Por su proximidad a Estados Unidos, su alto nivel de población y de territorio, México se ha convertido en uno de los países más desarrollados en franquicias de Latinoamérica.

Es el décimo país con más franquicias, superado por Estados Unidos, Brasil, Canadá, Japón, Francia, Alemania, Inglaterra, Australia y España. Su expansión se debe a la apertura de más locales de marcas ya establecidas.

Marcas extranjeras como locales operan en el mercado. Algunas de las franquicias locales que ya exportan su concepto de negocio son: Funny Chips, Taco Inn, Sushi Itto, Holiday Inn México, Tequila Rock, entre otros.

**Redes: 520**

**Establecimientos: 36.000**


<b>Facturación: 5.000 millones de dólares</b>		
<b>Empleos: 430.000 personas</b>		
<b>VENEZUELA</b>	Cámara Venezolana de Franquicias <a href="http://www.profranquicias.com/">http://www.profranquicias.com/</a>	
<p>Venezuela adaptó el sistema de franquicias rápidamente en su mercado; y su expansión se da por la creación de nuevas marcas venezolanas.</p> <p>En la actualidad, aproximadamente el 49% de las empresas franquiciantes son venezolanas y es uno de los países con mayor presencia de marcas nacionales que extranjeras.</p> <p>Venezuela se ubica en el tercer mercado de mayor importancia en América Latina, únicamente superado por Brasil y México, y por encima de países como Argentina, Chile y Colombia.</p> <p>Las franquicias originarias de los EEUU han encontrado en Venezuela un excelente mercado, como Mc Donald's, Wendy's, Subway o Domino's Pizza.</p> <p style="text-align: center;"><b>Redes: 260</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Establecimientos: 1.300</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Facturación: 1.767 millones de dólares</b></p>		

Tabla N° 3.1.- Las franquicias en América Latina

Fuente: Portales oficiales de Asociaciones de franquicias de cada país  
Tormo y Asociados en línea

Elaborado por: La Autora

## 3.2 MICROENTORNO

### 3.2.1 Mercado de franquicias en Ecuador

Haciendo referencia al análisis del mercado de franquicias ecuatoriano existente en el libro de Oswaldo Moncayo y Enrique Cabanilla (2007); “Las franquicias en el Ecuador” y a textos complementarios, se obtiene una clara visión de la situación del mercado local aquí descrito.

Indudablemente el mercado de franquicias en Ecuador está dominado por grandes cadenas extranjeras que llegaron al país hace más de 40 años. La primera franquicia en llegar al Ecuador bajo este formato fue Martinizing en 1967, sin embargo antes que ella

Coca Cola y Pepsi estuvieron operando con una modalidad similar a la de franquicia. Después, en 1975 llegó KFC, Pizza Hut en 1981, Burger King en 1986 y Mc Donald's en 1997 por nombrar algunas.

Su evolución tuvo períodos de expansión y contracción debido a la situación política y económica de cada época; así en la primera parte de los años 90 hubo un crecimiento moderado hasta que en 1999 con la crisis financiera se frenó hasta que los inversores vuelvan a tener confianza en el país y arriesgar sus capitales localmente. “El proceso para lograr ese “boom” de franquicias que se tiene ahora se piensa que inició en 1993 a raíz del gobierno de Durán Ballén quien implementó políticas neoliberales que atrajeron este tipo de negocios al país y a la decisión #344 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena que habla del licenciamiento del uso de la marca”.<sup>48</sup>

Después del año 2000 con una economía ya dolarizada revive el interés por las franquicias debido a que representan un riesgo menor al de invertir en un negocio nuevo y llegan al país nuevas empresas (en especial de comida rápida) ya que los inversores consideran al Ecuador como un mercado atractivo para recibir variedad de marcas con consumidores ansiosos de probar nuevos sabores.




“Para el año 2006 ya existían aproximadamente 120 franquicias extranjeras y 26 franquicias nacionales. Dentro de las franquicias de afuera: el 50% venían de Estados Unidos, el 13% de Colombia, el 8% de Argentina y Venezuela, el 6% de España y Suiza y el 9% de participación se reparte entre Australia, Chile, Costa Rica, Dinamarca, Francia, Guatemala, Italia y México.”<sup>49</sup> Para el 2010 son 35 franquicias nacionales y 150 franquicias extranjeras. Se estima un 4% anual de crecimiento de las franquicias en el país, con un 25% de crecimiento de número de establecimientos por franquicia cada año. Este crecimiento en el sistema de franquicias en nuestro país tiene una falencia, carece de un sistema legal específico por lo que todos los derechos y obligaciones de las partes se remiten al contrato. Se han creado paralelamente a su desarrollo algunas instituciones que si bien no norman las franquicias llevan un registro de la evolución del mercado y apoyan a las marcas nacionales a desarrollarse internacionalmente en el proceso de vender su marca. Entre ellas se pueden mencionar tres: La Asociación

---

<sup>48</sup> LOZA LASPINA, María Antonieta; Op. Cit.

<sup>49</sup> EKOS Revista (2006); “Franquicias, Economía y Negocios”.

Ecuatoriana de Franquicias, la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores y Ecuafanquicias.

<p><b>Asociación Ecuatoriana de Franquicias</b></p>		<p><a href="http://www.aefran.org/">http://www.aefran.org/</a></p>
<p>Entidad fundada en 1997 con el propósito de integrar el mercado de franquicias en Ecuador, ayudar a su desarrollo mediante capacitaciones, ferias y exposiciones. Es por ello que la AEFran a lo largo de su existencia ha realizado una serie de eventos desde el Primer Foro de Franquicias en Ecuador hasta Conferencias Internacionales de Franquicias por su impacto en la economía del país.</p> <p>A pesar que se enfocan tanto en marcas extranjeras como locales, su apoyo al desarrollo de empresas nacionales ha sido mayor. Su directorio está compuesto por empresarios dueños de franquicias locales.</p>		
<p><b>Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores</b></p>		<p><a href="http://www.asofranquicias.com/">http://www.asofranquicias.com/</a></p>
<p>La Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores está conformada por todas las empresas que deciden afiliarse a la misma para obtener los beneficios que ofrece. Dentro de sus objetivos principales están: Mejorar las condiciones del sector de franquicias en el Ecuador, capacitar a sus miembros y al público en general, representar a las franquicias ante el gobierno para negociar mejores condiciones del sector, y en general promover el profesionalismo de las marcas ecuatorianas para que tengan éxito en el exterior.</p> <p>Trabaja en alianzas con otras organizaciones similares extranjeras, y está desarrollando un banco de estadísticas de este sector.</p>		
<p><b>Ecuafanquicias</b></p>		<p><a href="http://www.franquiciaecuador.com/">http://www.franquiciaecuador.com/</a></p>
<p>Es una empresa privada que se encarga del desarrollo de franquicias en Ecuador mediante asesoría legal y empresarial durante todo el proceso de constitución para los potenciales interesados. Es miembro de la multinacional The Franchise Center, que es la empresa líder en asesoría de franquicias en América Latina.</p> <p>Principalmente brinda asesoría en dos ramas: para quienes deseen adquirir una franquicia ya establecida y para quienes deseen hacer de su negocio una franquicia.</p>		

**Tabla N° 3.2.- Instituciones relacionadas con franquicias en Ecuador**  
**Fuente:** Portal web oficial de cada institución  
**Elaborado por:** La Autora



Las franquicias que trabajan en Ecuador se han desarrollado en diversos sectores; aunque algunos ya se están saturando como el de la comida rápida. Principalmente se localizan en las grandes urbes: Quito y Guayaquil; algunos de ellos son:

<b>RESTAURANTES</b>	American Deli, Archie´s, Baskin Robbins, Bolo Pan, Burger King, China Wok, Cinnabon, Coca Cola, Coffee News, Crepes & Waffles, Dippin Dots, Domino´s Pizza, Dunkin Donuts, ES Coffee, Juan Chichero, Koktelitos, Yogurt Tito, Mc Donald´s, Pizza Hut, Pollo Campero, Pollo Tropical, Pepsi, Get nuts, Super Coffee, Los Secos, KFC, Taco Bell, Mimos, Rikoko, Pim´s, LCR, Tony Romas, Papa Jhons, Frutanga, Bevinco, Sake, Sushi Express, Sushi Itto, TGI Friday´s, Solo Empanadas, Snobiz, La Canoa, Mini Melts, Yogurt Persa, Tropi Burgers.
<b>EDUCACIÓN</b>	Benedict, Berlitz, New Horizons, Wall Street, Bit Company, Future Kids
<b>ENTRETENIMIENTO</b>	Cinemark, Curves, Gran Hermano, Pop Star, Sony Center, Imaginarium, Tower Records, Radio Shack, Ticket Master, Gymboree, Direct TV
<b>ROPA Y ACCESORIOS</b>	Armi, Armor, Artesanos Camiseros, Benetton, Boots & Bags, Bosi, D&Bond, Brands Store, Diesel, Easy Stop, Fossil, Tennis, Hugo Boss, Guess, Industrial Pinto, Polo Ralph, Teleshop, Martinizing, Tommy Hilfiger, Sunglasses Hot, The Athlete´s Foot, Payless Shoes Source, Pilatos, Lacoste, Miss Sixto, Naf-Naf, Trial, Maria Camila Mesa, Wit Boy, Nine West, MNG, Love Store, Kosiuko, Espirit, Taty.
<b>HOTELES</b>	Best Western, JW Marriot, Hilton, Radisson, Hampton, Sheraton Four Points, Howard Jhonson, Radisson Royal, Crown Plaza
<b>SERVICIOS EMPRESAS</b>	Docucentros XEROX
<b>MUEBLES</b>	Bo Concept
<b>COMUNICACIÓN</b>	Alegro PCS, Andinatel, Cabinatel, Posnet, Teledomes TIC, Servientrega, Western Union, Movistar
<b>CONSTRUCCIÓN</b>	ACE Hardware, Disensa, Expocolor
<b>SALUD</b>	Cruz Azul, General Nutrition Center
<b>TRANSPORTE</b>	Avis Rent Service, Budget Rent a car, Hertz, Pronto Wash, Precision Auto Tune, Super 1, Raceline.
<b>OTROS</b>	Heel Quick, Pure Water, L´Occitane, Gold House, E.R.A., Front Consulting Group

Tabla N° 3.3.- Sectores y marcas de franquicias extranjeras en el Ecuador

Fuente: MONCAYO, Oswaldo y CABANILLA, Enrique (2007); "Las franquicias en el Ecuador"; págs. 81-85.

Elaborado por: La Autora

Por otro lado, en los últimos años el desarrollo de franquicias locales se ha expandido en el país con marcas nacionales exitosas que desean ingresar a otros mercados bajo este formato. Este desarrollo se ha hecho con el apoyo de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias que asesora a los empresarios ecuatorianos en cuanto al tema; foros y ferias nacionales. Los principales países a los que se están expandiendo son EEUU, España e Italia ya que en ellos se encuentran compatriotas que conocen las marcas. Su crecimiento ha sido formidable, para el 2001 la participación de franquicias locales era el 3%, 2002 el 5%, 2003 el 6%, 2004 el 8%, 2005 el 10%, 2006 el 14%<sup>50</sup>. Algunas de las empresas ecuatorianas que ya se han franquiciado con éxito son: Los Cebiches de la Rumiñahui, Disensa, Yogurt Persa, Koktelitos, Pim's, Hups, Docucentro, Los hot dogs de la Gonzáles Suárez, entre otros según datos de la AEFran en su portal web.

A pesar del crecimiento de las franquicias nacionales, persiste el dominio de las marcas extranjeras en cuanto a restaurantes como se puede observar en la siguiente tabla proveniente de un estudio realizado en el año 2004:

QUITO			GUAYAQUIL		
<i>Estrato Alto</i>	<i>Estrato Medio</i>	<i>Estrato Bajo</i>	<i>Estrato Alto</i>	<i>Estrato Medio</i>	<i>Estrato Bajo</i>
KFC	KFC	KFC	KFC	KFC	KFC
Mc Donald's	Mc Donald's	Mc Donald's	Mc Donald's	Mc Donald's	Pollo Gus
Burger King	Burger King	Burger King	Burger King	Campero	Campero
Pizza Hut	Pizza Hut	Pollo Gus	Pizza Hut	Pollo Gus	Mc Donald's
Domino's Pizza	Parrillada del Ñato	Pizza Hut	American Deli	-----	Pizza Hut
American Deli	Pollo Gus	Parrillada del Ñato	Domino's Pizza	Pizza Hut	Domino's Pizza
Parrillada del Ñato	Domino's Pizza	Domino's Pizza	Campero	American Deli	Burger King
Pollo Gus	Chifa Asia	Don Victor	Ceviches de la Rumiñahui	Domino's Pizza	Caravana
Fridays	American Deli	Yogurt Persa	Crepes & Waffles	Fridays	Fridays

**Tabla N° 3.4.- Top of mind de marcas de restaurantes para Quito y Guayaquil**

**Fuente: MONCAYO y CABANILLA; Op.cit.; pág. 63**

**Elaborado por: MONCAYO y CABANILLA**

<sup>50</sup> Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, 2006

Según un artículo publicado en la Revista Vistazo llamado “Hambre de mercado”<sup>51</sup>, el sector de la comida rápida mueve más de US\$138 millones al año en el país, e incluso en el año 2008 aparecieron por primera vez tres firmas de comida rápida en el ranking de las 500 empresas con mayores ventas en el país: Int. Food Services (KFC), Deli Internacional (El Español) y Arcgold del Ecuador (Mc Donald’s), quien en el 2008 vendió US\$21 millones.

Como perspectiva para el futuro se puede prever que los incentivos para seguir desarrollando franquicias nacionales y extranjeras en el país están presentes. Las diferentes marcas tienen proyectos ya establecidos para el 2011, 2013 de remodelación y ampliación a nuevas zonas. Las tasas de rentabilidad son altas y el consumo de los ecuatorianos sigue creciendo; pero hay que tomar en cuenta el tipo de sector al que se refiere la franquicia. En cuanto al sector de los servicios hay un mercado poco saturado por lo que las franquicias de este tipo han tenido gran éxito; como lo son: Hups, Gymboree, Imaginarium entre otras.

El sector de la comida en cambio, presenta mayor competencia por lo que ha habido algunos fracasos de franquicias extranjeras como Applebees o Subway que no supieron atraer al consumidor ecuatoriano; es por ello que, a pesar que este modelo de negocio es menos riesgoso no exime de la necesidad de realizar planes de negocio antes de invertir, o de incluso modificar el menú como lo hizo KFC al incluir platos con menestra a precios menores y conseguir proveedores locales ya que importar los insumos resultaba demasiado caro. Hubo veces que factores externos influyeron en el fracaso de marcas extranjeras como Tower Records o Blockbuster Video a los que la piratería los obligó a retirarse del mercado.<sup>52</sup>

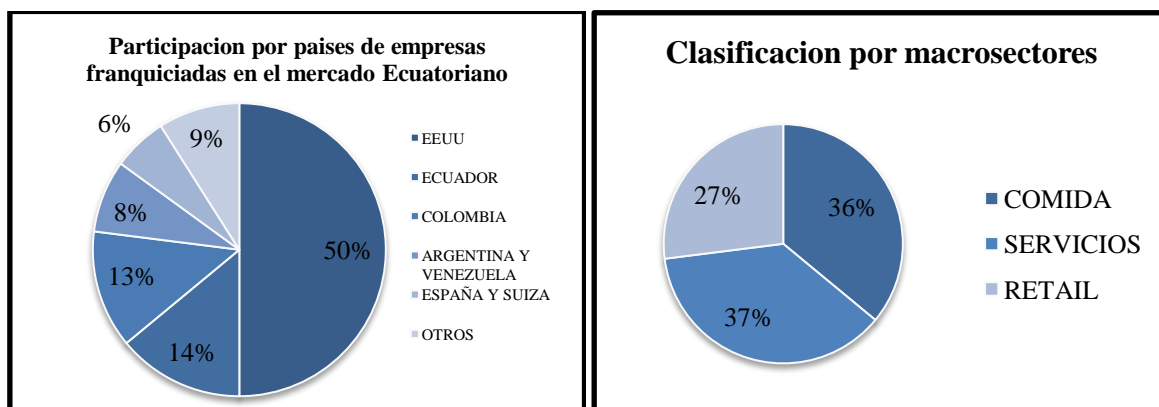
---

<sup>51</sup> <http://www.vistazo.com/ea/dinero/?eImpresa=1013>

<sup>52</sup> PRADO, José J. Fiebre de franquicias: Cuatro ecuatorianas entre las mejores.[en línea] Revista Económica del IDE “Perspectiva”. Julio del 2007. Año XIII, Nº 7.

### 3.2.1.1 Algunos datos del mercado de franquicias en Ecuador

- Las marcas franquiciadas que operan en el país tienen la siguiente estructura de procedencia, y de clasificación por macro sectores<sup>53</sup>. Se aprecia que el sector de comidas y servicios lideran el mercado:



**Gráfico N° 3.1.- Datos del mercado de franquicias en Ecuador**

Fuente: Asoc. Ecuatoriana de Franquiciadores

Elaborado por: La Autora

(NOTA: “Retail” se refiere a hoteles, cines, calzado, farmacéuticas, moda, entre otras.)

- Otras cifras de relevancia en la economía ecuatoriana generada por las franquicias:

CONCEPTO	2005	2006
REDES	152	168
ESTABLECIMIENTOS	1200	1260
FACTURACION	US\$800 millones anuales	890
EMPLEOS DIRECTOS	8.302 personas	8.920
EMPLEOS INDIRECTOS	3.465 personas	3.802

**Tabla N° 3.5.- Cifras generadas por las franquicias y su impacto en la economía**

Fuente: Asociación Ecuatoriana de Franquicias

Revista Ekos 2008 N° 172; pág. 18

Elaborado por: La Autora

<sup>53</sup> <http://www.asofranquicias.com/estadisc.htm>: Portal de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias.

### 3.3 ANÁLISIS FODA DE MC DONALD'S EN ECUADOR

“FODA” (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que permite examinar elementos internos y externos (endógenos y exógenos) de un proyecto, empresa e incluso de un gobierno. Este análisis permite conocer la situación competitiva en la que se encuentra determinada organización y detectar las variables más importantes para diseñar estrategias acertadas para el futuro.

Se representa a través de una matriz de doble entrada. En el nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos, mientras que el nivel vertical se divide en factores internos y externos.

Los factores internos: Fortalezas y Debilidades son los aspectos que la organización puede controlar y modificar. Por su parte, los factores externos: Oportunidades y Amenazas son agentes que no son controlables, ya que se presentan en el mercado como un potencial beneficio o perjuicio respectivamente.<sup>54</sup>

Para el caso de Mc Donald's se realizó el análisis tomando en cuenta como entorno al mercado ecuatoriano, pero sin dejar de lado las actividades internacionales ya que es una franquicia que depende de las operaciones a nivel mundial. De esta manera se tendrá una idea del contexto donde se comercializará la marca.

FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento y reconocimiento de marca a nivel mundial como líder en el servicio de comidas rápidas. Tiene 13 años en el mercado ecuatoriano.</li> <li>- ArcGold del Ecuador ha tenido un buen desempeño manejando la marca, por lo que la Corporación permite que se siga expandiendo en nuestro país.</li> <li>- Sus procesos estandarizados han sido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen potenciales consumidores en el Sector del Valle de los Chillos que gustan de la marca y tienen una demanda insatisfecha.</li> <li>- El marco legal ecuatoriano permite la entrada de franquicias sin poner barreras a su ingreso.</li> <li>- Conquistar nuevos segmentos de mercado; Mc Café con su servicio Wi Fi pretende llegar a nuevos consumidores.</li> <li>- El proceso de globalización le permite</li> </ul>

<sup>54</sup> <http://www.rppnet.com.ar/foda.htm> ,  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

<p>probados con éxito, lo que favorece a la calidad y al servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es una de las compañías en este ramo con más experiencia en el mercado (55 años).</li> <li>- La Corporación está siempre innovando tanto en productos como en tecnologías.</li> <li>- Su modelo de negocio hace que los ingresos de la Corporación sean diversificados y así le permita tener liquidez suficiente para seguir invirtiendo y creciendo.</li> <li>- El presupuesto para publicidad es lo suficientemente amplio como para permitirle realizar campañas publicitarias regionales y patrocinar grandes eventos. Ejemplo: la presencia de banners de Mc Donald's en todos los estadios de Sudáfrica.</li> <li>- Flexibilidad para adaptar el menú a cada región según la cultura de los países. Ejemplo: en Francia se vende vino, en Alemania cerveza.</li> <li>- Trabaja con economías de escala y tiene poder de negociación con sus proveedores, que son escogidos para cada región. (Mc Donald's es el primer cliente de Coca Cola).</li> <li>- Mantiene una buena imagen además por su responsabilidad social y ambiental. Tiene casas de caridad.</li> <li>- La capacitación y el entrenamiento continuo a sus franquiciados en todo el mundo le permite tener uniformidad en el producto. Sus capacitaciones son muy estrictas, duran alrededor de 1 a 2 años.</li> <li>- Sus valores empresariales impuestos desde que su fundador Ray Kroc los implementó son controlados mundialmente: limpieza, calidad, servicio y rapidez. Detrás del mostrador siempre hay una sonrisa; el servicio al cliente es fundamental.</li> <li>- Facilidades para el consumidor. Ejemplo: automac, atractivas promociones para niños.</li> </ul>	<p>ingresar a nuevos mercados como China e India con gran potencial de consumo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las nuevas tendencias con el estilo de vida moderno hace que la gente opte por servicios que le ofrezcan rapidez y comodidad.</li> <li>- Conquistar al público infantil para que cuando crezcan sigan prefiriendo la marca.</li> <li>- El mercado al que va dirigido: población urbana con ingresos económicos medios, medios – altos da importancia a las marcas que brindan calidad, buen servicio y cierto grado de status. Es un mercado altamente consumista.</li> </ul>
---	--

DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los precios de Mc Donald's en el país son más altos que otras cadenas similares como KFC o Tropi Burger.</li> <li>- No tiene página web oficial de Ecuador, lo que le limita en cuanto a promocionarse por ese medio masivo.</li> <li>- No posee el servicio a domicilio mientras que otras cadenas si lo tienen.</li> <li>- Alto costo de la franquicia, lo que limita su expansión y crecimiento en el país.</li> <li>- No tiene alimentos típicos del país como existen en otros restaurantes del mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el sector del Valle de los Chillos hay un gran número de cadenas de la competencia.</li> <li>- La nueva tendencia de consumo de comida saludable, light o "slow food" afecta el consumo de la marca o la limita a ocasiones especiales.</li> <li>- La publicidad negativa hacia la cadena crea una mala percepción de la marca porque la acusan de causar obesidad y otras enfermedades, ejemplo: los videos de Morgan Spurlock bajo el nombre "Supersize me".</li> <li>- La cadena ha recibido varias demandas internacionales por la calidad de sus insumos, lo que afecta su imagen.</li> <li>- Inestabilidad en la economía ecuatoriana, y además de la economía mundial.</li> </ul>

**Tabla N° 3.6.- Análisis situacional FODA de Mc Donald's en Ecuador**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

## CAPÍTULO IV

### 4. ESTUDIO DE MERCADO

Es el estudio más importante dentro del estudio de factibilidad porque constituye la base para las posteriores decisiones técnicas y financieras. Se analizó al consumidor (la demanda), las prácticas comerciales (marketing mix) y la oferta (competencia) del producto/servicio a ofertarse. Se lo realizó mediante investigación de mercados por el lado de la demanda y observación u otras técnicas por el lado de la oferta y del marketing mix.

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

“La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado”<sup>55</sup>

##### 4.1.1 Perspectivas de la investigación de mercados

La investigación de mercados es la función que vincula a la empresa con su mercado (consumidores, clientes y público) mediante la recopilación de información que sirve para conocer al consumidor, identificar y definir oportunidades y problemas; supervisar

---

<sup>55</sup> BACA, Gabriel (2003); “Evaluación de Proyectos”; pág. 17



el diseño del plan de marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso<sup>56</sup>

Se lleva a cabo sistemáticamente desde la especificación de la información que se requiere hasta el análisis de los resultados y su influencia en la toma de decisiones del administrador.

#### ***4.1.1.1 Descripción del problema***

Quito se ha expandido a partir de los años 80 hacia los valles ubicados a sus alrededores, una gran parte de su población ha decidido ir a vivir en estas zonas por su clima agradable, menor contaminación y áreas verdes. Por ello, ahora los valles constituyen nuevas centralidades urbanas y se posicionan como los lugares desarrollo urbano futuro con la implantación de zonas industriales y el nuevo aeropuerto de Quito.<sup>57</sup>

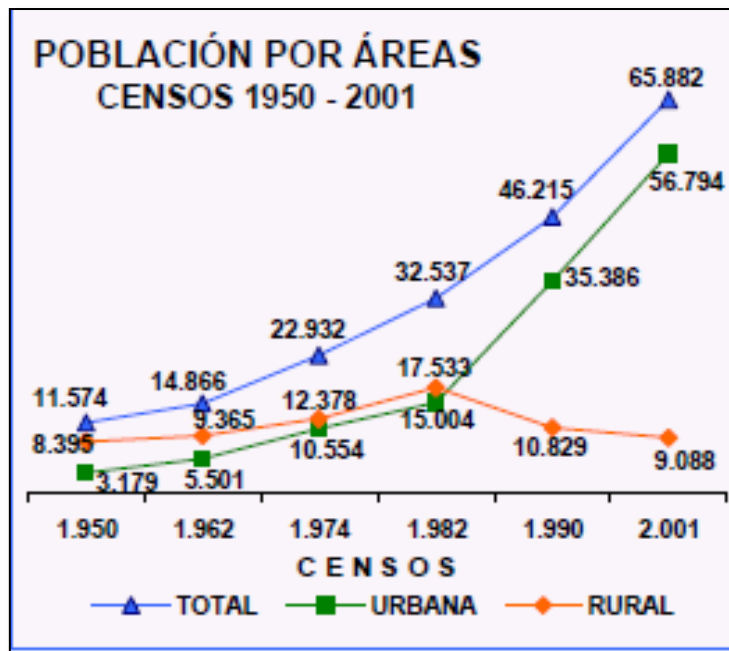
Uno de ellos, el Valle de los Chillos, ubicado al sur oriente de la Provincia de Pichincha que ha mantenido un fuerte ritmo de crecimiento urbano y de mejoras en su infraestructura en los últimos años, por lo que ha sido sede de nuevos negocios e inversiones.

El crecimiento de la población urbana se refleja en el siguiente gráfico:

---

<sup>56</sup> MALHOTRA, Naresh (2004); “Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado”.

<sup>57</sup> SERRANO, Tania y DEMORALES Floren; “Estudio: Discrepancias institucionales y vulnerabilidad asociada en el valle de Los Chillos frente al peligro de lahares del volcán Cotopaxi”.



**Gráfico N° 4.1.- Población del Cantón Rumiñahui**  
**Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos**  
**Elaborado por: INEC**

En cuanto a negocios de gastronomía, este sector ha sido característico por vender comidas típicas como hornado, tamales, humitas, cuyes; pero con la modernización y construcción de centros comerciales han llegado a la zona cadenas alimenticias nacionales e internacionales de toda clase de comida y de gran renombre.

Entrar a competir en este mercado con gran variedad de marcas requiere que el inversionista conozca y analice las características del consumidor y del entorno para lograr satisfacer sus necesidades y posicionarse en la zona con las estrategias de mercadeo adecuadas.

La estructura de la presente investigación de mercados por tanto se enfoca en tres aspectos clave para el proyecto: el factor social ya que es un bien dedicado al consumo humano: determinar los gustos y preferencias del cliente en cuanto a precio, ingredientes, calidad, cantidad, modalidad de servicio, frecuencia de consumo, entre otros, el segundo es el factor económico; determinar el grado de éxito y de aceptación de este negocio al entrar al mercado ya que es una marca que no existe en la zona para saber con certeza las acciones que se deban tomar; que estrategias seguir, promociones; y el tercero es un factor administrativo porque esta investigación ayudará al desarrollo

del negocio en sus decisiones competitivas en el tiempo oportuno para disminuir el riesgo y generar diferenciación y posicionamiento en el mercado con éxito.

#### ***4.1.1.2 Delimitación del problema***

Esta investigación se realizó en el sector urbano del Valle de los Chillos que incluye las Parroquias SAN RAFAEL, SAN PEDRO DE TABOADA, SANGOLQUÍ y CONOCOTO a personas de ingresos económicos medios, medios – altos y altos en los meses de junio y julio del 2010.

#### ***4.1.1.3 Objetivo general***

Determinar las tendencias de consumo y el comportamiento de compra de los clientes potenciales con los aspectos de preferencia al momento de elegir una marca de comida rápida entre la oferta existente en el sector urbano del Valle de los Chillos.

#### ***4.1.1.4 Objetivos específicos***

- Definir la situación actual del consumo de comida rápida en el sector urbano del Valle de los Chillos.
- Conocer la frecuencia del consumo de comida rápida, y la frecuencia con la que optarían visitar el local propuesto.
- Identificar el posicionamiento de las marcas de la competencia en los gustos de los clientes potenciales.

- Identificar las características que influyen en la decisión de compra de comida rápida.
- Conocer el agrado por la marca Mc Donald's específicamente mediante su opción de acudir a consumir el producto o no.
- Determinar los servicios agregados al producto que los consumidores preferirían que Mc Donald's ofrezca en su local del Valle de los Chillos.
- Determinar el lugar en el cual el consumidor estaría dispuesto a consumir el servicio ofertado.
- Conocer hábitos de compra como los horarios de visitas más usuales, personas con quien se acude para fijar promociones respecto a ellos e identificar la capacidad instalada necesaria.
- Identificar los productos preferidos del menú de la franquicia.
- Determinar los medios publicitarios preferidos para comunicar al grupo objetivo.
- Evaluar el gasto promedio esperado de los consumidores potenciales al acudir al restaurante para fijar la política de promociones en precios.

#### **4.1.2 Metodología de la investigación**

##### ***4.1.2.1 Fuentes de información***

- **Investigación exploratoria**

La investigación preliminar es el análisis de generalidades del problema, tales como: la percepción de la marca, antecedente de la empresa, entre otros basados en fuentes

secundarias (Ministerio de Turismo, Superintendencia de Compañías, artículos en revistas, periódicos y portales de internet fiables).

Para obtener esta información de Mc Donald's se realizaron entrevistas con expertos: la más valiosa fue la realizada al Señor José Luis Salazar, Presidente de ArcGold del Ecuador, compañía que maneja la marca en el país. Además se realizaron pequeñas entrevistas a empleados y administradores de restaurantes existentes en otras zonas de la Ciudad de Quito.

Mediante la observación directa en varios locales de Mc Donald's se analizaron acciones y actitudes de los principales actores en el servicio de la marca: consumidores, empleados y proveedores tanto en días laborables como en fines de semana a diferentes horarios.

- **Investigación descriptiva**

Es la investigación más directa al consumidor que se debe aprovechar para obtener los resultados deseados en base a los objetivos planteados. En esta fase se aplicó un cuestionario de 15 preguntas (Ver en **ANEXO 1**: Formato de la encuesta aplicada) elaborado con el fin de conocer las preferencias de los consumidores potenciales en la zona del Valle de los Chillos. Fue escogido este método porque es de fácil aplicación y abarca grandes muestras por lo que se pueden globalizar los resultados. Los detalles de la estructura de esta investigación se explican en el diseño de la investigación de mercados.

#### ***4.1.2.2 Diseño de la investigación de mercado***

Existen dos tipos de diseño de investigación de mercados: exploratoria y conclusiva. En el presente estudio se aplicó la investigación conclusiva ya que está diseñada para comprobar hipótesis específicas y examinar relaciones entre variables con datos cuantitativos, muestras representativas y con el fin de ayudar a la toma de decisiones.

- **Diseño muestral de la población**

El objetivo de la mayoría de las investigaciones es obtener información acerca de las características o parámetros de la población. Dado que la población es numerosa se selecciona una muestra (subgrupo de la población) para el estudio. Las características de la muestra se utilizan para hacer deducciones (inferencias) acerca de los parámetros de conducta del universo.

Para la presente investigación se utilizó el método de segmentación que consiste en dividir un mercado en grupos de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes<sup>58</sup>, para evaluar cual es la demanda actual de comida rápida y para definir el perfil de clientes potenciales de la marca estudiada:

- **Macro segmentación**

La macro segmentación es el primer paso que ayuda a dividir el mercado de referencia mediante un parámetro general que describe las necesidades a satisfacer desde el punto de vista del comprador.

El nuevo local de Mc Donald's ubicado en el Valle de los Chillos se va a enfocar en ofrecer el servicio de comida rápida a las personas que viven, trabajan o visitan el sector con todos los estándares de la franquicia internacional.

- **Micro segmentación**

La micro segmentación consiste en analizar la diversidad de las necesidades en el interior de los mercados identificados en la macro segmentación, con esto se determinan segmentos de comportamiento homogéneo y se establecen estrategias adecuadas.

Para la investigación se segmentó el mercado tomando en cuenta las siguientes variables:

---

<sup>58</sup> KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary (2001); "Marketing"; pág. 203.

CRITERIO DE SEGMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>	
Región	Provincia: Pichincha Cantón: Rumiñahui y Quito Parroquias: San Rafael, San Pedro de Taboada, Sangolquí (Urbanas) y Conocoto
Tamaño de la Ciudad	Área total cantonal (Rumiñahui): 137,2 km <sup>2</sup> Total Área Urbana (Rumiñahui) : 57,04 km <sup>2</sup> Área total Conocoto: Conocoto: 3.812.93ha.
Clima	Clima cálido (17°C)
<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b>	
Edad	De 5 a 54 años
Género	Masculino y femenino
Ciclo de vida familiar	Personas solteras o casadas, con hijos o sin hijos.
<b>VARIABLES PSICOGRÁFICAS</b>	
Estilo de vida	Gusto por la comida rápida, en especial hamburguesas y marcas extranjeras.
<b>VARIABLES SOCIO ECONÓMICAS</b>	
Nivel de ingresos	Superiores a \$600 mensuales; nivel medio y alto.

**Tabla N° 4.1.- Micro segmentación de la población objetivo**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

- **Definición de la población objetivo**

La población objetivo para la recolección de los datos de la presente investigación se encuentra en la Zona Urbana del Valle de los Chillos, comprendida por hombres y mujeres en un rango de edad de 5 a 54 años con un nivel socio económico medio y alto.

En primer lugar se debe mencionar que el sector geográfico que comprende el presente estudio contiene parte del Valle de los Chillos (Cantón Quito) y parte del Cantón

Rumiñahui. El Valle de los Chillos pertenece a la Provincia de Pichincha y se encuentra al Oriente de Quito; en cambio el Cantón Rumiñahui está ubicado al sureste de la Provincia de Pichincha hasta el Cantón Mejía al sur.

Es por ello que esta zona está administrada por dos entidades:

- La Administración Municipal Zonal Valle de los Chillos, que ejerce sus funciones en seis parroquias: Alangasí, Conocoto, La Merced, Amaguaña, Guangopolo y Píntag. Está bajo el control del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- El Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui que ejerce sus funciones en cinco parroquias: San Rafael, San Pedro de Taboada, Sangolquí, Cotogchoa y Rumipamba.

Las parroquias seleccionadas para el estudio de mercado comprenden las zonas urbanas del cantón Rumiñahui: San Pedro de Taboada, Ciudad de Sangolquí y San Rafael y además, debido al nivel de urbanización que ha tenido el Sector de Conocoto en los últimos años se lo considera como un mercado potencial favorable por encontrarse cerca al Cantón Rumiñahui (a 5 minutos) y se considera a su población. En base al último censo realizado por el INEC en el año 2001, los datos de la población son:

- Segmentación geográfica

<b>Total Población Urbana del Cantón Rumiñahui en el 2001</b>	56.794 personas		
<b>Total Población de Conocoto en el año 2001</b>	53.137 personas	75% de urbanización <sup>59</sup>	39.853 personas

**Tabla N° 4.2.- Datos de la población objetivo en el año 2001**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Elaborado por:** La Autora

A continuación se presentan los datos de la segmentación demográfica en tablas por grupos de edad:

<sup>59</sup> Según el estudio “Gestión del riesgo de lahares del volcán Cotopaxi en el Valle de los Chillos” realizado por un equipo de investigación del Municipio de Quito; se plantea que la población del Valle de los Chillos está urbanizada en un 75%: [http://www.ifeanet.org/pacivur/docs/D13\\_06.pdf](http://www.ifeanet.org/pacivur/docs/D13_06.pdf)



○ Segmentación demográfica

PARROQUIA DE CONOCOTO			
GRUPOS DE EDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>Total</b>	<b>53.137</b>	<b>25.627</b>	<b>27.510</b>
Menor de 1	818	429	389
1 a 4	4.067	2.042	2.025
5 a 9	5.350	2.734	2.616
10 a 14	5.623	2.780	2.843
15 a 19	5.532	2.662	2.870
20 a 24	5.308	2.502	2.806
25 a 29	4.141	1.933	2.208
30 a 34	3.909	1.830	2.079
35 a 39	3.832	1.712	2.120
40 a 44	3.670	1.779	1.891
45 a 49	2.840	1.367	1.473
50 a 54	2.304	1.156	1.148
55 a 59	1.527	756	771
60 a 64	1.195	579	616
65 a 69	904	422	482
70 a 74	763	366	397
75 a 79	538	234	304
80 y más	816	344	472

Gráfico N° 4.2.- Población de Conocoto por grupos de edad

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC

Elaborado por: La Autora

PARROQUIAS URBANAS CANTÓN RUMIÑAHUI			
GRUPOS DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Menor de 1 año	464	452	916
De 1 a 4 años	2.141	2.092	4.233
De 5 a 9 años	2.858	2.855	5.713
De 10 a 14 años	2.848	2.691	5.539
De 15 a 19 años	2.805	2.886	5.691
De 20 a 24 años	2.807	2.935	5.742
De 25 a 29 años	2.276	2.463	4.739
De 30 a 34 años	2.118	2.311	4.429
De 35 a 39 años	1.932	2.207	4.139
De 40 a 44 años	1.840	1.920	3.760
De 45 a 49 años	1.446	1.526	2.972
De 50 a 54 años	1.114	1.213	2.327
De 55 a 59 años	784	739	1.523
De 60 a 64 años	630	696	1.326
De 65 a 69 años	498	580	1.078
De 70 a 74 años	419	490	909
De 75 a 79 años	305	369	674
De 80 a 84 años	212	268	480
De 85 a 89 años	141	178	319
De 90 a 94 años	68	121	189
De 95 y más	37	59	96
<b>Total</b>	<b>27.743</b>	<b>29.051</b>	<b>56.794</b>

Gráfico N° 4.3.- Población urbana de Rumiñahui por grupos de edad

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: La Autora

En resumen:

<b>Total Población Urbana en el 2001 Cantón Rumiñahui de 5 a 54 años</b>	45.051 personas		
<b>Total Población Conocoto en el año 2001 de 5 a 54 años</b>	42.509 personas	75% de urbanización	31.882 personas
<b>TOTAL</b>	<b>76.933 personas</b>		

Tabla N° 4.3.- Datos de la población objetivo en el año 2001 por edades

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: La Autora

- Proyecciones al 2010

Tomando en cuenta la tasa de crecimiento anual de la población descrita en la tabla N° 4.5, se han realizado proyecciones de la población por regiones y áreas:

<b>Total Población Urbana proyectada para el 2010 Cantón Rumiñahui</b>	65.740 personas		
<b>Total población Urbana proyectada de Conocoto para el año 2010</b>	77.028 personas	75% de urbanización	57.771 personas
<b>TOTAL</b>	<b>123.511 personas</b>		

Tabla N° 4.4.- Datos proyectados al 2010 de la población total del área geográfica

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Índices Estadísticos del Ecuador MARKOP

Elaborado por: La Autora

La proyección por grupos de edad según las tasas de crecimiento de la población objetivo acumulada del 2001 al 2010 tomadas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos son:

<b>POR EDADES</b>	<b>2001</b>	<b>Tasa crecimiento</b>	<b>Incremento</b>	<b>Total</b>
<b>Cantón Rumiñahui</b>	45.051	15,75%	7096,2821	<b>52.147</b>
<b>Conocoto</b>	31.882	44,96%	14334,398	<b>46.216</b>
<b>TOTAL</b>	<b>76.933</b>			<b>98.363</b>

Tabla N° 4.5.- Datos proyectados al 2010 de la población objetivo por edades

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: La Autora

- Segmentación socio - económica

Se toman en cuenta los datos de la distribución relativa de la Población del Ecuador según niveles socioeconómicos en las capitales provinciales al 2008; específicamente de Quito y se extrapola los datos para la población objetivo del Valle de los Chillos, ya que no se poseen datos específicos de dicha zona:<sup>60</sup>

<b>Total Población Objetivo al 2010</b>	98.363 personas
<b>Nivel Medio – Medio</b>	25,2%
<b>Nivel Medio Alto y Alto</b>	5,9%
<b>TOTAL</b>	<b>30.591 personas</b>

**Tabla N° 4.6.- Datos proyectados al 2010 de la población objetivo segmentada**

**Fuente:** Índices Estadísticos del Ecuador 2010 MARKOP

**Elaborado por:** La Autora

- **Cálculo de la muestra**

Se utilizó un muestreo probabilístico para la investigación: el muestreo aleatorio simple dado que es una técnica en la que cada elemento en la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa. Además es de fácil comprensión y sus resultados se pueden proyectar a la población objetivo.

Con el fin de establecer el tamaño de la muestra, es decir, el número de elementos que se incluirán en el estudio se decidió trabajar con un nivel de error del 5% y con la siguiente fórmula estadística<sup>61</sup>, dado que se realizó una prueba piloto:

$$n = \frac{4 * p * q}{e^2}$$

<sup>60</sup> MARKOP (2010); “Índices Estadísticos Ecuador”; pág. 211.

<sup>61</sup> GUERRERO Mena, Diana Priscilla (2006); Proyecto de Inversión para la implementación de la franquicia americana “Mocha Delites” en la Ciudad de Guayaquil; págs. 36-37.

Donde:

- **n** = Tamaño de la muestra
- **p** = Probabilidad de éxito; porcentaje de personas que están dispuestas a acudir al restaurante Mc Donald's en el Valle de los Chillos a consumir.
- **q** = Probabilidad de fracaso (1-p)
- **e<sup>2</sup>** = Máximo error permisible

Para establecer las proporciones poblacionales “p” y “q” de éxito y fracaso respectivamente se realizó una prueba piloto a 50 personas en el sector del Valle de los Chillos obteniendo los siguientes resultados:

<b>Proporción de éxito:</b> si acudirían a un restaurante Mc Donald's en el Valle de los Chillos a consumir	43 personas	<b>p = 86%</b>
<b>Proporción de fracaso:</b> no acudirían a un restaurante Mc Donald's en el Valle de los Chillos a consumir	7 personas	<b>q = 14%</b>

Tabla N° 4.7.- Resultados de la encuesta piloto aplicada

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Se aplican los datos en la fórmula de la siguiente manera:

$$n = \frac{4 * 0,86 * 0,14}{0,05^2} \quad n = 192,64$$

$$\approx n = 193 \text{ personas a encuestarse}$$

<b>UNIVERSO</b>	Cantón Rumiñahui y Conocoto (Parte Urbana)
<b>MÉTODO DE MUESTREO</b>	Aleatorio Simple
<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>	Hombres y mujeres de 5 a 54 años zona urbana
<b>TAMAÑO DE LA MUESTRA</b>	193 personas
<b>MARCO MUESTRAL</b>	Lugares públicos e instituciones de la zona

Tabla N° 4.8.- Diseño de la investigación de mercados

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

### 4.1.2.3 Resultados de la investigación

#### ○ RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

El cuestionario aplicado está dividido en dos partes; con la primera se pretende conocer las tendencias y hábitos de consumo de la comida rápida en general; mientras que con la segunda parte se especifica las tendencias de consumo de la marca Mc Donald's en cuanto a tres variables: Competencia, Mercado y Hábitos del Consumidor. Contiene además dos preguntas filtro, una para cada parte de la encuesta (pregunta 1 y pregunta 5) para lograr obtener información de los consumidores potenciales más oprobados a acudir al restaurante. Se realizaron 194 encuestas en lugares estratégicos de Los Chillos donde se pretende que se encuentra la población con las características descritas:

- Universidad Politécnica del Ejército (ESPE)
- Colegios: Liceo Naval y APCH
- Afueras del Centro Comercial San Luis Shopping
- Afueras del Centro Comercial Plaza del Valle
- Sectores La Armenia y Ontaneda

La mayoría de encuestas fueron aplicadas en jóvenes ya que según datos del INEC, la población de esta zona se caracteriza por ser joven (el 39,4% son menores de 20 años como se puede observar en la pirámide de población por edades y sexo).

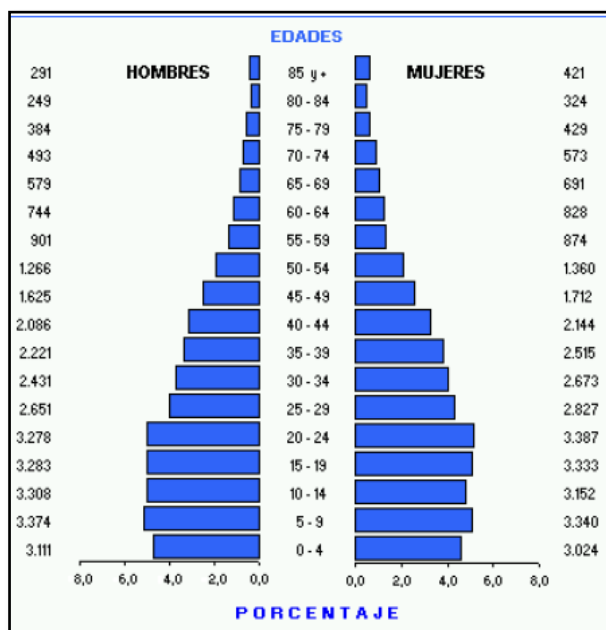


Gráfico N° 4.4.- Pirámide de población del Cantón Rumiñahui por edades y sexo  
Fuente: VI Censo de Población y V Censo de Vivienda del año 2001 INEC  
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Los resultados se detallan a continuación:

- **PREGUNTA 1: ¿Usted consume comida rápida?**

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%
SI	169	87%
NO	25	13%
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 4.9.- Resultados de la pregunta 1 del cuestionario

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

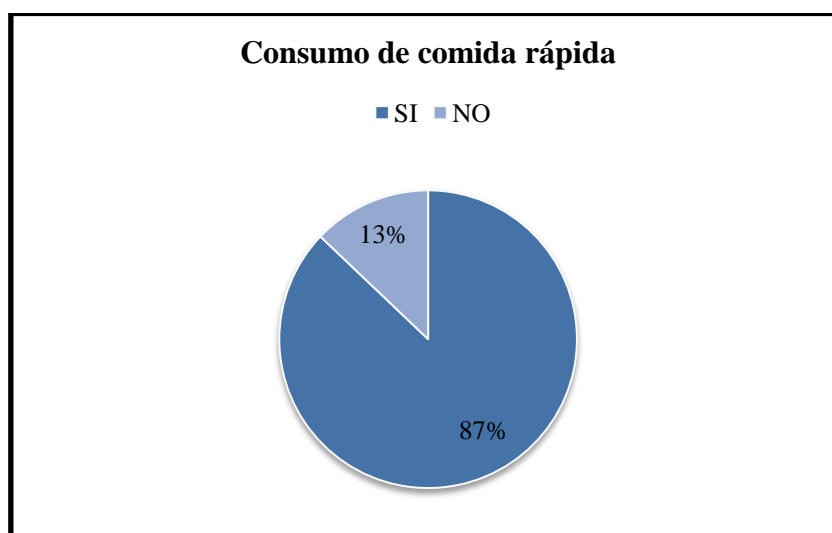


Gráfico N° 4.5.- Resultados de la pregunta 1 del cuestionario

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

**Interpretación:** Esta es la primera pregunta filtro de la encuesta. El 87% de la población encuestada consume comida rápida; mientras que un 13% no la consume. En general, la mayoría de personas que contestaron negativamente a esta pregunta eran de edades superiores a los 45 años, las mismas que no continuaron contestando la encuesta. Estos resultados dan un buen porcentaje de aceptación y agrado hacia este tipo de comida en el mercado de Los Chilllos.

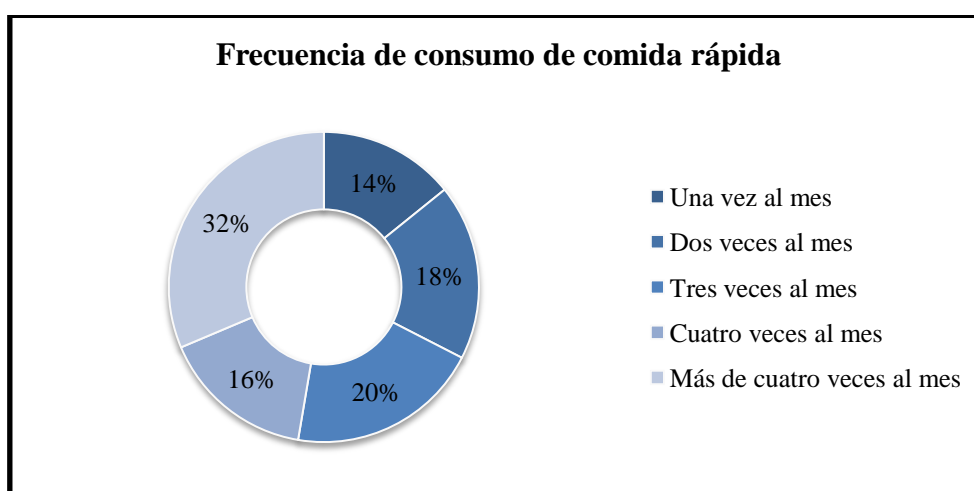
- **PREGUNTA 2: ¿Cada cuánto acostumbra a comer comida rápida?**

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%
Una vez al mes	24	14%
Dos veces al mes	31	18%
Tres veces al mes	34	20%
Cuatro veces al mes	27	16%
Más de cuatro veces al mes	53	32%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.10.- Resultados de la pregunta 2 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 4.6.- Resultados de la pregunta 2 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

**Interpretación:** La frecuencia de consumo de comida rápida se estructura de la siguiente manera de mayor a menor en cuanto a las tres categorías preferidas:

- El **32%** de la población consume este tipo de comida más de cuatro veces al mes,
- El **20%** acostumbra a consumirla tres veces al mes,
- El **18%** de los encuestados afirmaron consumirla dos veces al mes.

Como se aprecia en la figura, la mayoría de los encuestados acostumbran a comer comida rápida más de cuatro veces al mes, es decir al menos una vez por semana adquieren este tipo de comida lo que refleja el alto nivel de agrado hacia la misma.

- **PREGUNTA 3:** ¿Cuál de las siguientes cadenas de comida rápida que existen en el Valle de los Chillos es su preferida? (señale una sola opción).

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%
Pizza Hut	57	34%
Domino´s Pizza	13	8%
Hamburguesas "El Corral"	11	7%
Hamburguesas "Rusty"	29	17%
KFC	36	21%
Tropi Burger	8	5%
Otra	15	9%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 4.11.- Resultados de la pregunta 3 del cuestionario  
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: La Autora

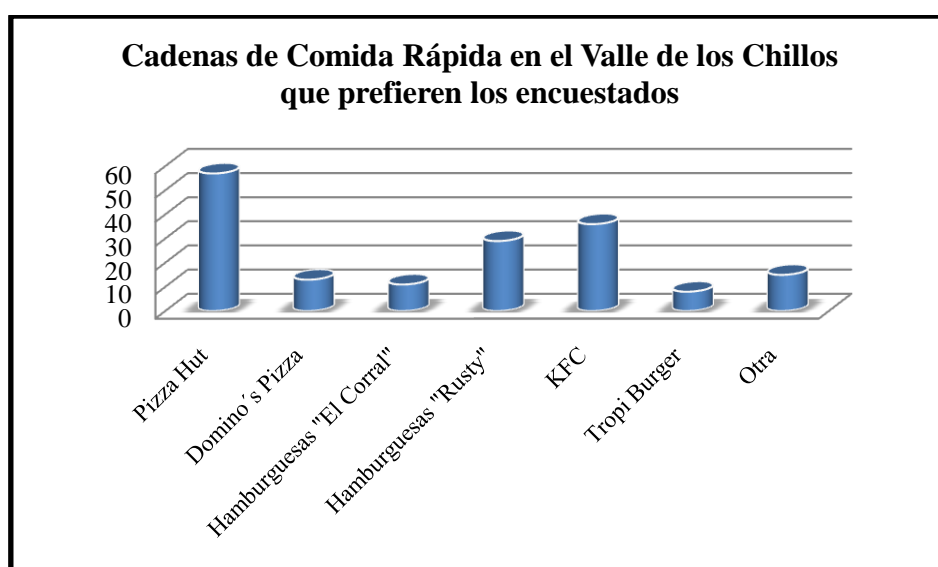


Gráfico N° 4.7.- Resultados de la pregunta 3 del cuestionario  
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: La Autora

**Interpretación:** Las preferencias de los consumidores en cuanto a cadenas similares de la competencia son:

- El **34%** de la población prefiere Pizza Hut; la marca de más acogida,
- Un **21%** se inclina por la marca KFC,
- El **17%** prefiere Hamburguesas Rusty,
- El **8%** Domino´s Pizza, seguido de un **7%** que gusta de Hamburguesas “El Corral”,



- En menor proporción, **5%** prefieren la Cadena Tropi Burger y;
- Por último un **9%** de los encuestados (15 personas) afirmaron que prefieren otras marcas tales como:

<b>OTRAS CADENAS DE COMIDA PREFERIDAS POR LOS ENCUESTADOS</b>		
Pizzería El Hornero	3 personas	20%
Mc Donald´s	2 personas	13,33%
Hornado	2 personas	13,33%
Pizzería Papa Johns	1 persona	6,67%
Hot Dogs de la González Suárez	1 persona	6,67%
Papitas a lo Bestia	1 persona	6,67%
Mayflower	1 persona	6,67%
“Chancrosas” ESPE	1 persona	6,67%
La Zona	1 persona	6,67%
Salchipapas	1 persona	6,67%
Noe	1 persona	6,67%
Poliburger	1 persona	6,67%

**Tabla N° 4.12.- Otras marcas de comida rápida preferidas por los encuestados**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

En cuanto a las otras opciones que la gente encuestada prefiere de comida rápida; *Pizzería El Hornero* es la marca de mayor acogida. Cabe recalcar que incluso fueron mencionadas cadenas que no existen en la zona como por ejemplo Mc Donald´s, lo que demuestra el posicionamiento de marca que la franquicia tiene cuando la gente piensa en comida rápida.

- **PREGUNTA 4:** ¿Qué importancia tienen para Ud. las siguientes características en su decisión de compra de comida rápida? (Enumere del 1 al 6 de acuerdo a su preferencia siendo 1 el de más importancia y 6 menor importancia).

ALTERNATIVAS	1	%	2	%	3	%
Marca	24	14,20%	29	17,16%	27	15,98%
Sabor	102	60,36%	33	19,53%	13	7,69%
Cantidad	11	6,51%	44	26,04%	38	22,49%
Precio	17	10,06%	37	21,89%	47	27,81%
Localización	8	4,73%	16	9,47%	29	17,16%
Infraestructura	7	4,14%	10	5,92%	15	8,88%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,00%</b>	<b>169</b>	<b>100,00%</b>	<b>169</b>	<b>100,00%</b>

ALTERNATIVAS	4	%	5	%	6	%
Marca	33	19,53%	30	17,75%	26	15,38%
Sabor	6	3,55%	7	4,14%	8	4,73%
Cantidad	32	18,93%	29	17,16%	15	8,88%
Precio	30	17,75%	19	11,24%	19	11,24%
Localización	40	23,67%	53	31,36%	23	13,61%
Infraestructura	28	16,57%	31	18,34%	78	46,15%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100,00%</b>	<b>169</b>	<b>100,00%</b>	<b>169</b>	<b>100,00%</b>

Tabla N° 4.13.- Resultados de la pregunta 4 del cuestionario  
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: La Autora

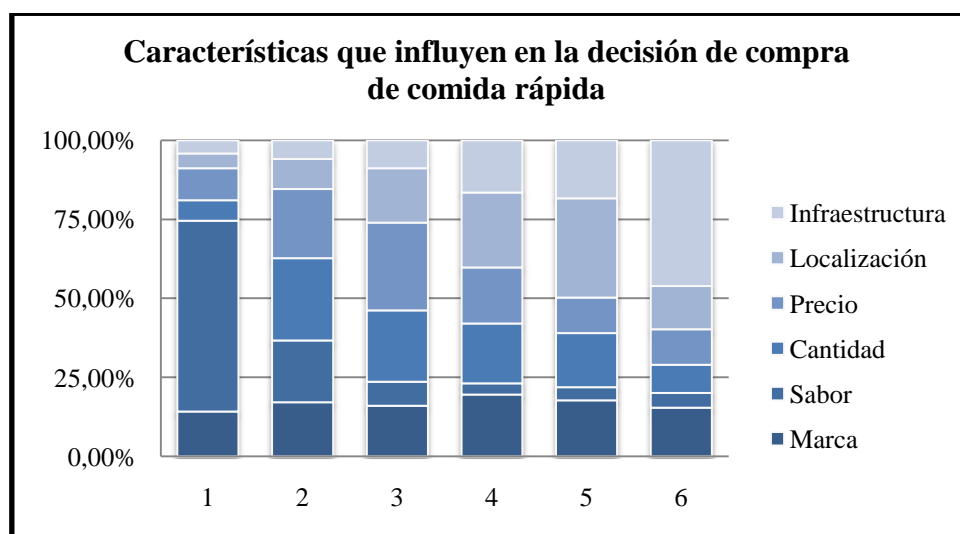


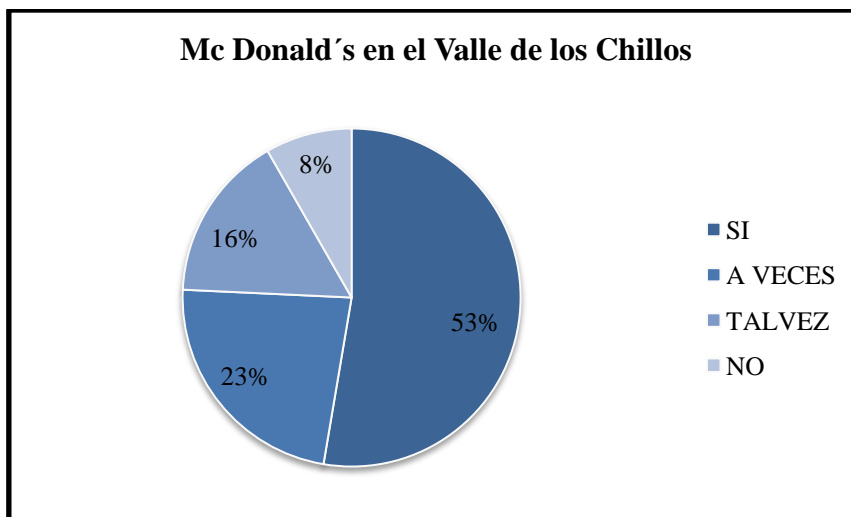
Gráfico N° 4.8.- Resultados de la pregunta 4 del cuestionario  
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: La Autora

**Interpretación:** Las variables que influyen en la decisión de compra de comida rápida en los encuestados son:

- El sabor de la comida en primer lugar con un **60,36%** al momento de elegir el lugar de compra.
  - En segundo lugar, con un **26,19%**, los encuestados toman sus decisiones en base a la marca. Dado que Mc Donald's es una marca con gran posicionamiento en el mercado local e internacional se generan expectativas positivas.
  - En tercer lugar, con un **10,06%**, el precio es una variable de decisión a tomar en cuenta. Es por ello que el manejo de precios debe seguir una estrategia que se ajuste al mercado del Valle de los Chillos.
  - El factor al cual los encuestados dan menor importancia es la infraestructura; esto puede ser debido a que los restaurantes de comida rápida tienen en su mayoría la misma infraestructura.
- **PREGUNTA 5: Considere un restaurante Mc Donald's en el Valle de los Chillos; ¿usted acudiría a este lugar a consumir?**

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%
SI	89	53%
A VECES	39	23%
TAL VEZ	27	16%
NO	14	8%
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 4.14.- Resultados de la pregunta 5 del cuestionario  
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: La Autora



**Gráfico N° 4.9.- Resultados de la pregunta 5 del cuestionario**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

**Interpretación:** Esta es la segunda pregunta filtro del cuestionario, ya que con la misma se logró captar la información de los consumidores potenciales de la marca Mc Donald's específicamente.

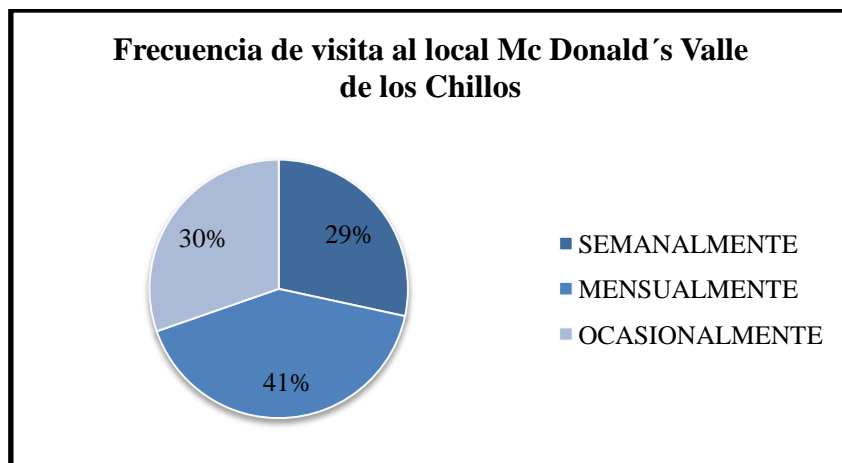
Un **53%** de los encuestados afirmaron que acudirían al restaurante Mc Donald's en el Valle de los Chillos si se lo implantaría; un **23%** consideraron concurrir "a veces", un **16%** "tal vez. Y por último el **8%** no acudiría.

Las respuestas "sí", "a veces" y "tal vez" se las considera como afirmativas y un mercado al cual conquistar y posicionar mejor la marca; ya que si bien la conocen se debe crear fidelización a la misma. Este **92%** es una cifra muy optimista para la factibilidad del proyecto.

- **PREGUNTA 6: ¿Con qué frecuencia acudiría al restaurante Mc Donald's en el Valle de los Chillos?**

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%
Semanalmente	44	28,39%
Mensualmente	64	41,29%
Ocasionalmente	47	30,32%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla N° 4.15.- Resultados de la pregunta 6 del cuestionario**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**



**Gráfico N° 4.10.- Resultados de la pregunta 6 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

**Interpretación:** La frecuencia de consumo en el local propuesto sería en su mayoría semanalmente en un **41%** de los encuestados. El **30%** afirmaron acudir ocasionalmente y un **29%** de manera mensual. En promedio acudirán **1,38 veces al mes**.

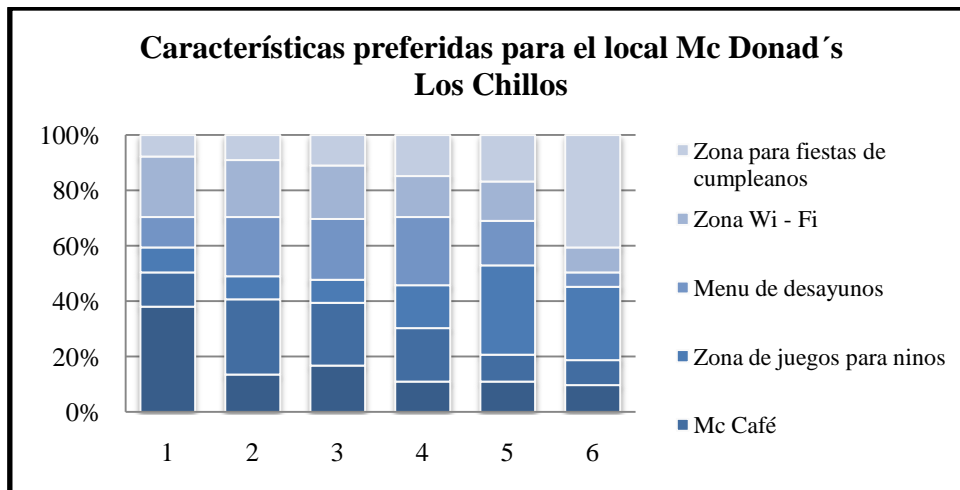
- **PREGUNTA 7:** Siendo 1: más importante y 6: menos importante: Enumere del 1 al 6 las características que le gustaría que tuviese el nuevo local de Mc Donald's en el Valle de los Chillos

ALTERNATIVAS	1	%	2	%	3	%
Servicio al auto	59	38,06%	21	13,55%	26	16,77%
Mc Café	19	12,26%	42	27,10%	35	22,58%
Zona de juegos para niños	14	9,03%	13	8,39%	13	8,39%
Menú de desayunos	17	10,97%	33	21,29%	34	21,94%
Zona Wi - Fi	34	21,94%	32	20,65%	30	19,35%
Zona para cumpleaños	12	7,74%	14	9,03%	17	10,97%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>
ALTERNATIVAS	4	%	5	%	6	%
Servicio al auto	17	10,97%	17	10,97%	15	9,68%
Mc Café	30	19,35%	15	9,68%	14	9,03%
Zona de juegos para niños	24	15,48%	50	32,26%	41	26,45%
Menú de desayunos	38	24,52%	25	16,13%	8	5,16%
Zona Wi - Fi	23	14,84%	22	14,19%	14	9,03%
Zona para cumpleaños	23	14,84%	26	16,77%	63	40,65%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla N° 4.16.- Resultados de la pregunta 7 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 4.11.- Resultados de la pregunta 7 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

**Interpretación:** El servicio al auto y la Zona Wi – Fi son los atributos más importantes que los encuestados desearían que el nuevo local Mc Donald's posea con un **38,06%** y **21,94%** respectivamente.

La zona de juegos para niños y la zona para los cumpleaños son los menos importantes. Estas respuestas se dan debido a que la mayoría de encuestas fueron realizadas a personas jóvenes sin hijos. Sin embargo, mediante observación directa en varios locales de la Ciudad de Quito se analizó que la mayoría de niños acuden a Mc Donald's por los juegos o por los regalos sorpresa; por lo que el área "playground" suele ser el atrayente a los niños, que a su vez influyen en sus padres para visitar el restaurante. O a su vez, los padres deciden ir allá para que sus hijos se diviertan y a la vez coman en un ambiente tranquilo y seguro.

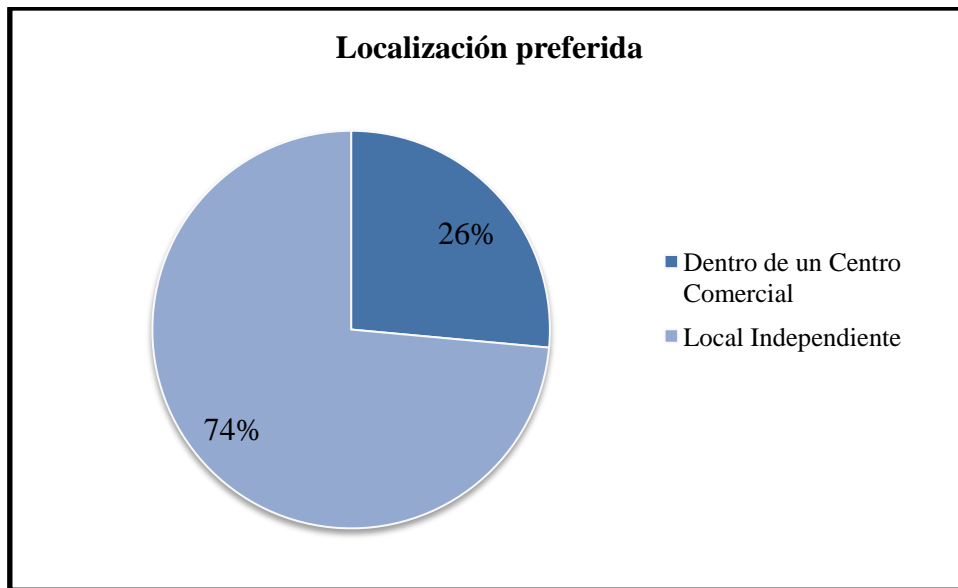
- **PREGUNTA 8: ¿Qué localización preferiría para el restaurante Mc Donald's en el Valle de los Chillos?**

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%
Dentro de un Centro Comercial	41	26%
Local Independiente	114	74%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.17.- Resultados de la pregunta 8 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



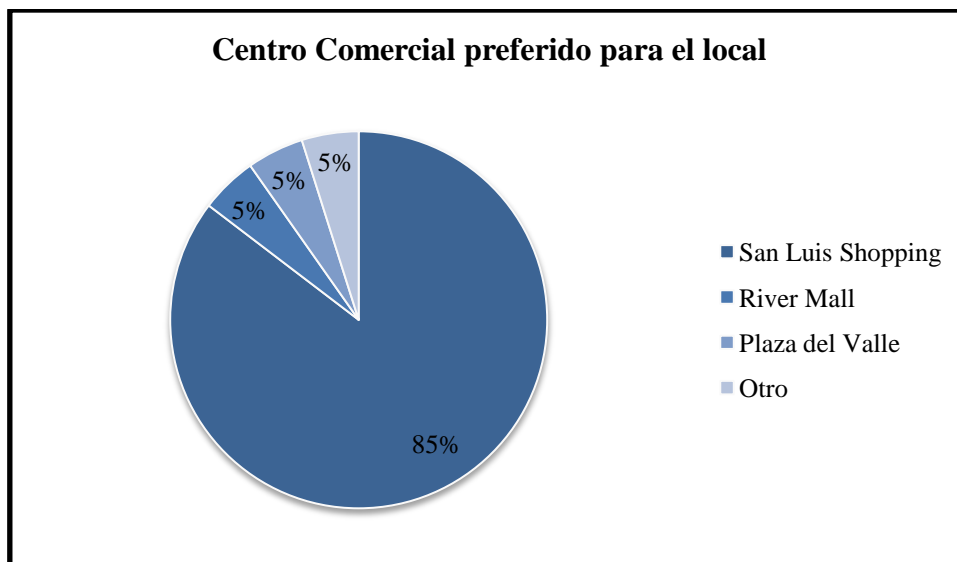
**Gráfico N° 4.12.- Resultados de la pregunta 8 del cuestionario**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

**Interpretación:** En cuanto a localización del local, un factor importante al momento de entrar a un nuevo mercado, la mayoría de encuestados afirmaron preferir un local independiente con un **74%** en contraste a un **26%** que optaron por la opción de ubicarlo dentro de un centro comercial de la zona. El local independiente siempre ofrece mayores servicios que un local “express”, tanto en menú como en horarios o valores agregados.

- **PREGUNTA 9: ¿En cuál de los siguientes centros comerciales le gustaría que se encuentre el restaurante?**

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%
San Luis Shopping	35	85%
River Mall	2	5%
Plaza del Valle	2	5%
Otro	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.18.- Resultados de la pregunta 9 del cuestionario**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**



**Gráfico N° 4.13.- Resultados de la pregunta 9 del cuestionario**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

**Interpretación:** El 26% de encuestados que prefirieron la opción de colocar el restaurante dentro de un centro comercial de los existentes en el Valle de los Chillos. Seleccionaron al San Luis Shopping como la opción mayoritariamente preferida con un **85%**, seguida de un **5%** para River Mall, Plaza del Valle y otros.

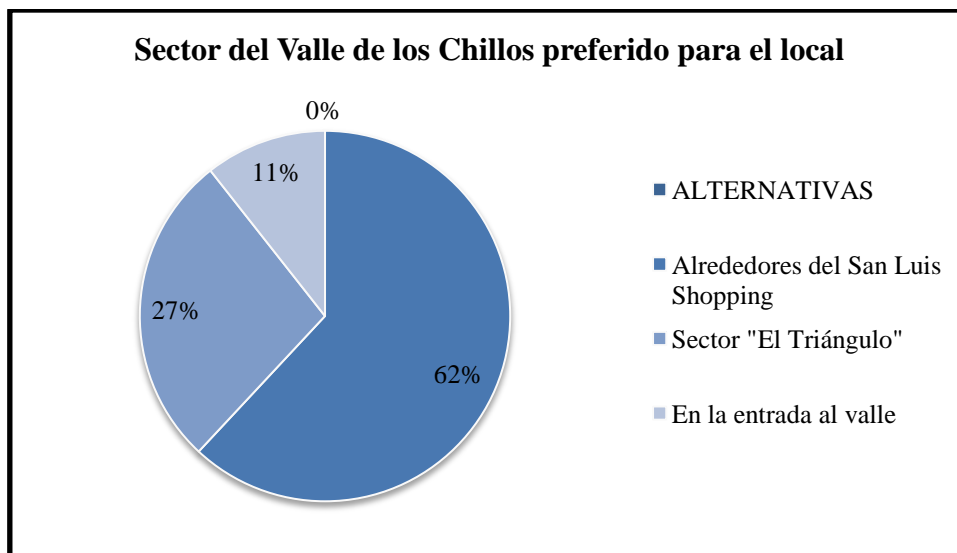
La opción sugerida por las 2 personas que constituyen el 5% que optaron por la opción “otros” es el *Centro Comercial Hyper Market*, donde se nos manifestó que existe un amplio espacio disponible.

- **PREGUNTA 10:** ¿En qué sector del Valle de los Chillos le gustaría que se encuentre el local independiente?

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%
Alrededores del San Luis Shopping	70	61%
Sector "El Triángulo"	31	27%
En la entrada al Valle	12	11%
Otro	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.19.- Resultados de la pregunta 10 del cuestionario**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**





**Gráfico N° 4.14.- Resultados de la pregunta 10 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

**Interpretación:** Del 74% de encuestados que dijeron preferir un local independiente para el restaurante Mc Donald´s en la pregunta 8 del cuestionario; el **61%** seleccionó a los alrededores del San Luis Shopping como su ubicación preferida; seguida de un **27%** por el Sector “El Triángulo”, **11%** para ubicarlo en la entrada al Valle y un **1%** de los encuestados sugirió otra opción.

El Sector del San Luis Shopping se ha convertido en una zona altamente visitada por los habitantes del Valle de los Chillos.

La ubicación sugerida por una persona encuestada fue por los *alrededores de la ESPE*.

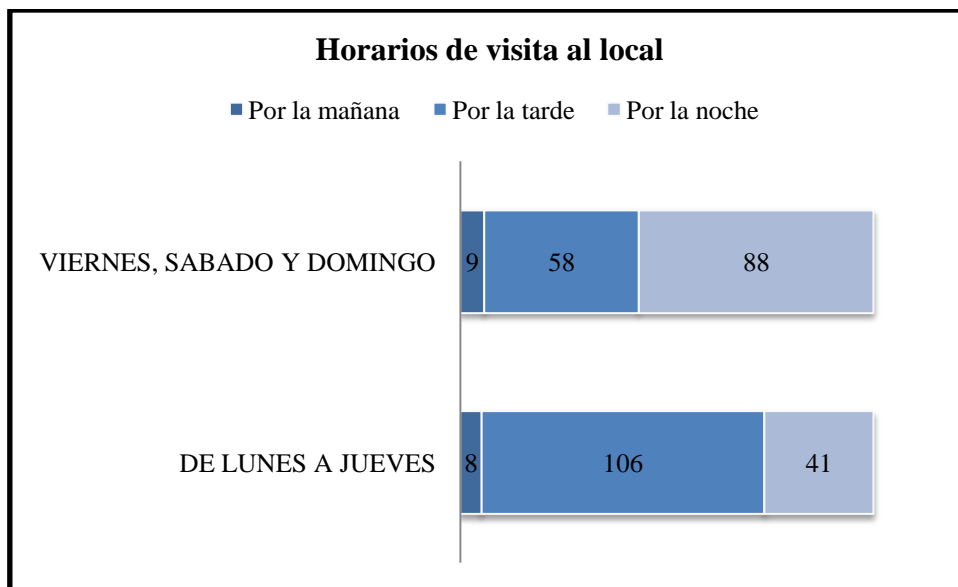
- **PREGUNTA 11: ¿En qué horario acudiría con mayor frecuencia? (escoja una opción para entre semana y una opción para fines de semana si aplicara).**

ALTERNATIVAS	DE LUNES A JUEVES	VIERNES, SABADO Y DOMINGO
Por la mañana	8	9
Por la tarde	106	58
Por la noche	41	88
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>155</b>

**Tabla N° 4.20.- Resultados de la pregunta 11 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora



**Gráfico N° 4.15.- Resultados de la pregunta 11 del cuestionario**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

**Interpretación:** Dentro de los horarios que la población objetivo visitaría con mayor frecuencia el restaurante se determinó tanto para fines de semana como para días laborables, ya que el comportamiento suele ser diferente según los días de la semana. Los resultados obtenidos fueron:

- **DE LUNES A JUEVES:** La mayoría (**68%** de los encuestados) acudirían por la tarde, horario que comprende desde las 13:00 PM a las 18:00 P.M.; un **26%** acudiría con mayor frecuencia por la noche, es decir desde 18:00 P.M. en adelante y un **8%** por la mañana de 08:00 A.M. a 12:00 P.M.

Se tendrá más afluencia de público por tanto a la hora del almuerzo y por la tarde; hora en la que se consume postres y café.

- **VIERNES, SÁBADO Y DOMINGO:** El **57%** de los encuestados acudiría por la noche, el **37%** por la tarde y un **6%** por la mañana.

Se refleja la diferencia en los hábitos de consumo según los días; mientras que de lunes a jueves la mayoría acudiría por la tarde a la hora del almuerzo o para tomar un café, los fines de semana habrá preferencia por el horario nocturno seguido por el horario de la tarde ya que familias y amigos salen a distraerse estos días de descanso.

- **PREGUNTA 12:** ¿Qué productos del menú disponible son los que más consumiría? (escoja una o varias opciones)

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Mc Combo	129	83%
Cajita Feliz	28	18%
Desayunos	35	23%
Productos light	24	15%
Postres	108	70%
Mc Papas y Bebidas	67	43%
Café y acompañamientos	58	37%
<b>TOTAL ENCUEST.</b>	<b>155</b>	

Tabla N° 4.21.- Resultados de la pregunta 12 del cuestionario  
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: La Autora

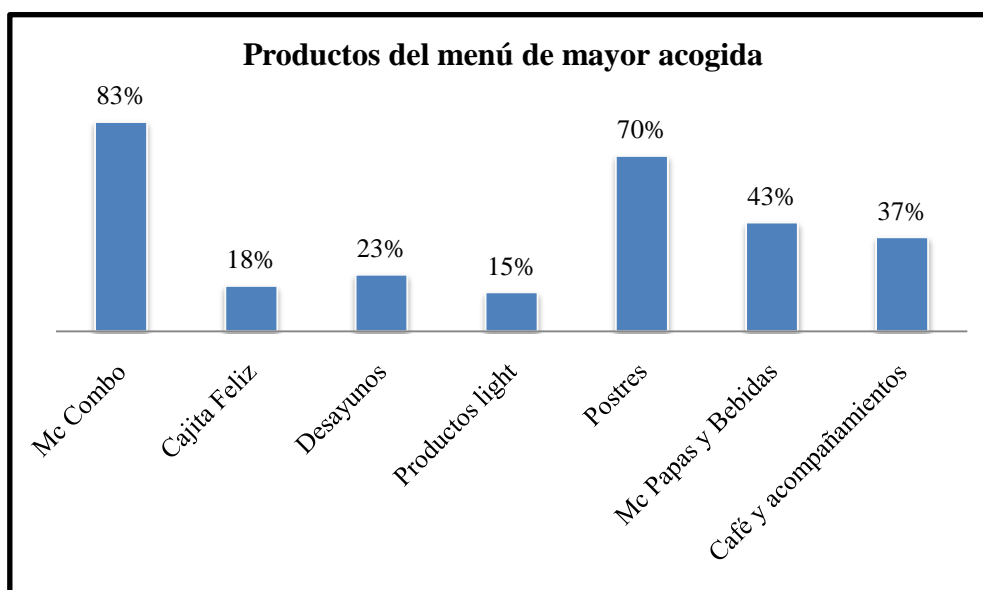


Gráfico N° 4.16.- Resultados de la pregunta 12 del cuestionario  
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: La Autora

**Interpretación:** Dentro del menú que establece la franquicia y que los encuestados conocen e identifican con claridad, los productos que tienen mayor acogida entre el público en orden de preferencia son:

- El “producto estrella” del menú y que tendría mayor porcentaje de consumo (**83%**) son los Mc Combos que los hay de diferente variedad acompañados de papas fritas y gaseosa.

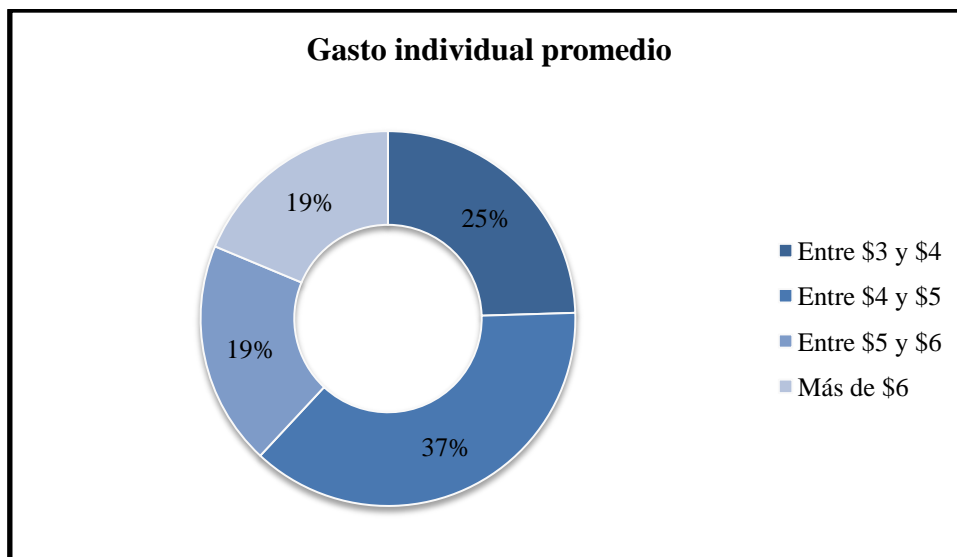
- El siguiente producto que tiene también una considerable proporción de preferencia (**70%**) son los postres que ofrece Mc Donald's, que en su mayoría son una variedad de helados.
- Las tradicionales y famosas papas fritas de Mc Donald's, cuya historia de creación fue muy larga hasta llegar a encontrar la receta perfecta están en tercer lugar con un **43%**. Muchas veces la gente acude únicamente a comer papas.
- La línea Mc Café, también ha tenido acogida por el público, se encuentra en orden de preferencia luego de las papas fritas con un **37%**.
- Por último, los desayunos, la Cajita Feliz y los productos light serían opcionados para su consumo con menores grados de preferencia

Como se mencionó en la pregunta 7, la mayoría de encuestas fueron realizadas a jóvenes sin hijos. Es por ello que el porcentaje de consumo de la Cajita Feliz en esta pregunta es bajo. Sin embargo, de la observación directa realizada en varios locales de Mc Donald's de la ciudad se pudo apreciar la gran cantidad de Combos Cajita Feliz que son consumidos.

- **PREGUNTA 13: ¿Cuánto gastaría en promedio individualmente cada vez que acuda a McDonald's?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b># ENCUESTAS</b>	<b>%</b>
Entre \$3 y \$4	38	24,52%
Entre \$4 y \$5	58	37,42%
Entre \$5 y \$6	30	19,35%
Más de \$6	29	18,71%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla N° 4.22.- Resultados de la pregunta 13 del cuestionario**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**



**Gráfico N° 4.17.- Resultados de la pregunta 13 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

**Interpretación:** La disposición al gasto del **37%** de los encuestados estaría en el rango de \$4 a \$5, seguido de un **25%** que gastaría en promedio individualmente entre \$3 y \$4. Finalmente un **19%** gastaría entre \$5 y \$6 y más de \$6. Esto refleja que la población tiene conocimiento de los precios de la franquicia, y la disposición al pago está dentro del rango promedio de precios del menú.

Se debe tomar en cuenta el 25% de encuestados que considera gastar en promedio entre \$3 y \$4 para la realización de promociones.

- **PREGUNTA 14: ¿Cómo le gustaría a Ud. recibir las promociones de este lugar? (elija un máximo de 2 opciones)**

TALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Por internet	66	43%
Por televisión	79	51%
En cines	40	26%
En revistas	16	10%
Radio	15	10%
Por volantes en lugares públicos	68	44%
Otro	4	3%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	<b>155</b>	

**Tabla N° 4.23.- Resultados de la pregunta 14 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

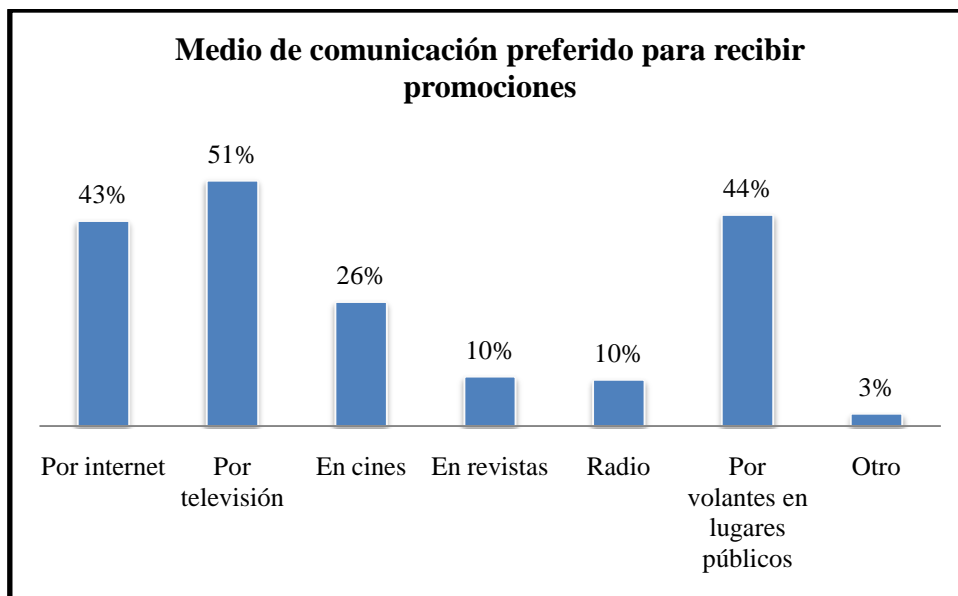


Gráfico N° 4.18.- Resultados de la pregunta 14 del cuestionario

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

**Interpretación:** Para un **51%** de los encuestados la televisión es la manera preferida de conocer las promociones de este lugar, dado que es un medio de comunicación masivo se considerará para dar a conocer la apertura del local. En segundo lugar los encuestados optan por volantes en lugares públicos e internet con un **44%** y **43%** de preferencia respectivamente. En tercer lugar están los cines con un **26%** de preferencia.

Además se obtuvieron tres sugerencias: a) por volantes fuera del colegio (Liceo Naval), b) por celular y c) a domicilio.

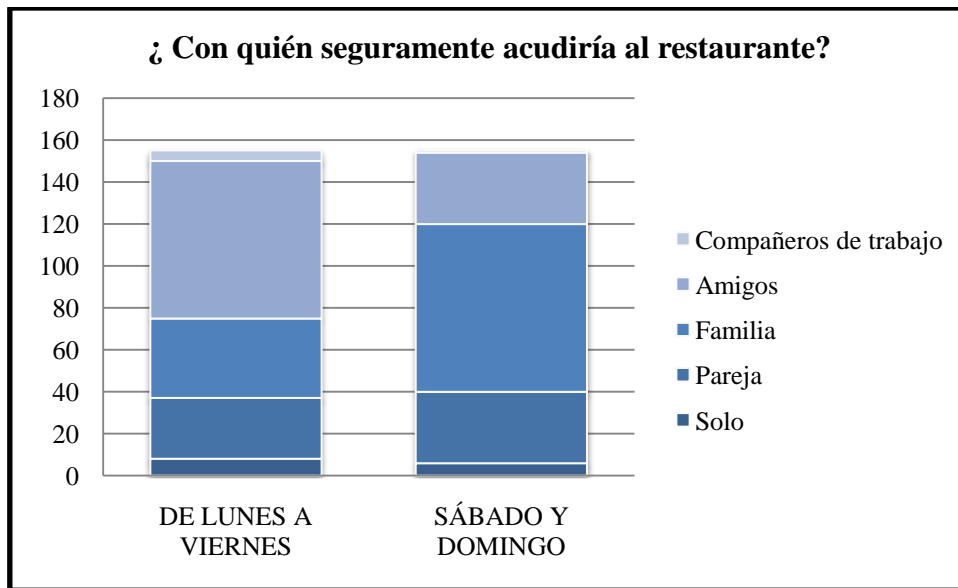
- **PREGUNTA 15:** ¿Con quién seguramente acudiría al restaurante? (escoja una opción para entre semana y una opción para fines de semana)

ALTERNATIVAS	DE LUNES A VIERNES	%	SÁBADO Y DOMINGO	%
Solo	8	5%	6	4%
Pareja	29	19%	34	22%
Familia	38	25%	80	52%
Amigos	75	48%	34	22%
Compañeros de trabajo	5	3%	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>	<b>155</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 4.24.- Resultados de la pregunta 15 del cuestionario

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora



**Gráfico N° 4.19.- Resultados de la pregunta 15 del cuestionario**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

**Interpretación:**, En cuanto a los acompañantes con quien los encuestados acudirían al restaurante; tanto de lunes a viernes como en fines de semana se obtuvo:

- **DE LUNES A VIERNES:** La mayoría de encuestados citó que acudiría en compañía de amigos principalmente con un **48%**, seguido de un **29%** que coincidió en ir con la familia.
- **SÁBADO Y DOMINGO:** Un **52%** acudiría con la familia, y un **22%** concurriría con la pareja o con amigos.

El promedio de familias es 5 miembros; de amigos 5 miembros y de compañeros de trabajo 4 miembros según los resultados obtenidos en la parte complementaria de la presente pregunta.

Dentro de los hábitos de consumo según el día de la semana; se observa que los fines de semana son días donde se tendrá más concurrencia de familias; mientras que de lunes a viernes irán grupos de amigos.

#### **4.1.2.4 Conclusiones de la investigación de mercado**

- **ACERCA DEL MERCADO**

- El mercado de comida rápida tiene gran aceptación y agrado por parte de los consumidores de la zona del Valle de los Chillos; es así como el 87% de encuestados afirmaron consumir este tipo de comida. Mc Donald's por lo tanto tiene una gran proporción de mercado para atraer y diferenciarse de las demás cadenas.
- Un 92% de encuestados consideraría la opción de acudir al restaurante si se inauguraría en la zona descrita; esto refleja la buena percepción que tienen de la marca y de los productos y el servicio que ofrece.
- Un 16% dentro de este 92% contestó que tal vez acudiría; se debe trabajar con esta proporción del mercado para lograr efectivamente atraerla, que si no conocen los productos los adquieran y así ganar un posicionamiento en el mercado del Valle de los Chillos.
- En cuanto a la localización del local se tomó en cuenta las preferencias del consumidor para posteriormente, en el apartado del estudio técnico del proyecto tener referentes para encontrar la ubicación más acertada.
- El 74% de encuestados prefiere un local independiente antes que dentro de un Centro Comercial; dado que así pueden existir servicios adicionales como los juegos infantiles, horarios extendidos y servicio al auto. El sector de preferencia para los consumidores potenciales donde les gustaría que se encuentre el restaurante es en los alrededores del Centro Comercial San Luis Shopping; área que se ha vuelto bastante concurrida debido a la construcción de mencionado centro comercial y donde existen algunos terrenos baldíos que pueden ser utilizados.
- Para los encuestados es mejor recibir las promociones, nuevos productos y nuevos lugares por medio de la televisión, el internet y los volantes en lugares públicos. Se tomarán en cuenta estas preferencias para la publicidad de la cadena



en la zona del Valle exclusivamente mediante los volantes; y para el resto de la ciudad por televisión e internet que son medios de comunicación masivos.

- **ACERCA DE LA COMPETENCIA**

- En el Valle de los Chillos existe una gran variedad de marcas y de cadenas de comida rápida; siendo Pizza Hut con un 34% una de las cadenas preferidas, seguida de KFC con un 21% y Hamburguesas Rusty con un 17% se debe entrar al mercado con una ventaja competitiva para diferenciarse de ellos y ganar una proporción en el mercado.

- **ACERCA DEL CONSUMIDOR**

Los hábitos de consumo de cada persona son diferentes de acuerdo a su edad, nivel de ingresos, gustos y preferencias, entre otros. De manera general, los encuestados presentaron las siguientes características:

- El 31% consume comida rápida más de cuatro veces y el 20% tres veces al mes, lo que indica la gran influencia de la cultura anglosajona en el país y los cambios en los estilos de vida y en los gustos de la gente.
- Para los consumidores de comida rápida lo más importante es el sabor de los productos; por lo que las diferentes cadenas deberían tratar de evaluar constantemente sus recetas. Mc Donald's con su gran experiencia a nivel internacional ha mantenido sus estándares e invierten constantemente en investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Los valores agregados que ofrecen los restaurantes también son importantes para el cliente; en este caso los encuestados preferirían que el local ofrezca servicio al auto: ya que es una opción de compra muy útil. Para el segmento de los niños y los padres jóvenes con hijos pequeños la zona de juegos infantiles y de cumpleaños es un factor muy importante; mientras que para el sector de jóvenes y adultos tanto la zona wi-fi como el Mc Café son factores determinantes para sus visitas.
- Los consumidores visitarían con más frecuencia el local por la tarde en los días laborables y por la noche durante los fines de semana.

- Los Mc Combos y los postres son los productos preferidos por los encuestados; así que el local debe estar provisionado para atender su alta demanda. En cuanto a los niños la Cajita Feliz es el producto preferido por el juguete sorpresa que viene en su interior; del cual igualmente se debe tener el suficiente inventario.
- El 37,42% estaría dispuesto a pagar entre \$4 y \$5; lo que efectivamente cuesta un combo del menú; pero un importante porcentaje de 24,52% lo harían entre \$3 y \$4 por lo que las promociones deben cubrir este mercado como lo realizan actualmente con los pequeños precios.

## **4.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

El estudio de la oferta consiste en conocer los volúmenes de producción y venta de un determinado producto o servicio, así como saber, el mayor número de características de las empresas que los generan.<sup>62</sup>

Se estudia el mercado competidor actual y potencial, conjuntamente con el mercado de bienes sustitutos para tener una idea del mercado al que el proyecto entrará a competir.

### **4.2.1 Estudio de la competencia**

Este estudio consiste en el análisis de los competidores del proyecto, para que, posteriormente, en base a dicho análisis se puedan tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir adecuadamente con ellos.<sup>63</sup>

En el sector del Valle de los Chillos se puede encontrar una gran variedad de opciones de comida, que van desde lo típico nacional hasta comida internacional. Entre ellos, la comida rápida ocupa una gran parte de la oferta con marcas locales y extranjeras que

---

<sup>62</sup> <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-empresa/marketing-analisis-oferta>

<sup>63</sup> <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/531/An%C3%A1lisis-efectivo-de-la-competencia>

han encontrado en la zona un mercado favorable; hecho que se puede percibir al momento que nuevos restaurantes optan por abrir sucursales en sus alrededores.




Mc Donald's encontraría por tanto en este mercado competencia directa e indirecta. Como competencia directa se consideran a las otras cadenas que venden el mismo producto; es decir hamburguesas que es el producto principal de la franquicia. Mientras que a la competencia indirecta se consideran a las cadenas que venden productos sustitutos bajo el concepto de comida rápida, tales como: pizza, pollo brosterizado, hot dogs, comida china, tacos, entre otros.

A continuación se presentan las principales características de los competidores más fuertes que fueron descritos por los consumidores potenciales como favoritos en el estudio de mercado; y adicionalmente de algunos competidores directos importantes:

- **Pizza Hut:** Es la marca preferida según la investigación de mercados realizada con un 34% de preferencia en los encuestados. Pizza Hut, con 29 años en el mercado de Quito es un competidor indirecto, ya que su producto principal de venta es la pizza; pero con un gran posicionamiento de marca.
- **KFC (Kentucky Fried Chicken):** Es la segunda marca en orden de preferencia con un 21% de encuestados en la investigación de mercados aplicada. Esta cadena que lleva 35 años en el mercado de Quito vende pollo brosterizado principalmente, pero también tiene en su menú hamburguesas. Tiene una estrategia de precios bajos.
- **Hamburguesas de Rusty:** Tienen una larga historia en el país que inició en 1979, y a pesar que en 1991 cerraron sus locales por ocho años luego cuando el tradicional "Rusty" regresó al país empezó a hacer famosas sus hamburguesas. Son terceros en cuanto a preferencia de los encuestados con un importante 17%.

Estas tres marcas engloban el 72% de preferencia del mercado del Valle de los Chillos.

**COMPETENCIA DE MC DONALD'S VALLE DE LOS CHILLOS**

PRINCIPALES COMPETIDORES	PRODUCTO PRINCIPAL	NIVEL DE PRECIOS PROMEDIO	COMPETENCIA		ESTRATEGIAS
			DEBILIDADES	FORTALEZAS	
<p><b>Pizza Hut: Franquicia Internacional EEUU</b></p> <p>2 locales en el Valle de los Chillos</p>	<p>Pizza</p> 	<p>\$4,5 por combo personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Para tomar decisiones depende de la franquicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fusión con Pepsi Co.</li> <li>○ Estandarización de operaciones en toda la organización</li> <li>○ Permanentes estudios e investigaciones.</li> <li>○ Prestigio internacional</li> <li>○ Servicio a domicilio en la zona</li> <li>○ Ubicación estratégica (en la Av. General Rumiñahui)</li> </ul>	<p>Promociones: 2 por 1, segunda pizza a mitad de precio en ciertos días de la semana.</p> <p>Lunch ejecutivo de lunes a viernes en ciertas horas.</p>
<p><b>KFC: Franquicia Internacional EEUU</b></p> <p>2 locales en el Valle de los Chillos</p>	<p>Pollo</p> 	<p>Combos desde \$2,75 hasta \$4</p> <p>Promedio: \$3,38 por combo personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Imagen corporativa degradada por la manera como crían pollos internacionalmente</li> <li>○ No tiene servicio a domicilio en la zona del Valle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Flexibilidad de adaptación a la cultura donde se ubique</li> <li>○ Precios económicos</li> <li>○ Marca altamente reconocida en el mercado ecuatoriano</li> <li>○ Variedad en el menú</li> </ul>	<p>Precios bajos</p> <p>Promociones</p>
<p><b>Hamburguesas de "Rusty": Restaurante local, dueño estadounidense</b></p> <p>1 local en el Valle</p>	<p>Hamburguesas</p> 	<p>Combo promedio: \$5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poca presencia a nivel nacional</li> <li>○ No invierte en publicidad como las demás cadenas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Calidad de sus productos</li> <li>○ Servicio y atención al cliente</li> <li>○ Posibilidad de armar la hamburguesa con diferentes ingredientes</li> <li>○ Lugar de alta competencia</li> </ul>	<p>Compite por calidad</p>




DEMÁS COMPETIDORES	PRODUCTO PRINCIPAL	NIVEL DE PRECIOS	COMPETENCIA		ESTRATEGIAS
			DEBILIDADES	FORTALEZAS	
<b>Hamburguesas “El Corral”:</b> <b>Franquicia Colombiana</b> (3 años en Quito)	Hamburguesas 	\$7 promedio	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Precios más altos que el promedio</li> <li>○ Poca inversión en publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Calidad de los productos</li> <li>○ Variedad de combinaciones y productos</li> <li>○ Personalización de hamburguesas</li> <li>○ Decoración de los restaurantes</li> </ul>	Competir por calidad de los insumos Diferenciación
<b>Tropi Burger:</b> <b>Franquicia venezolana, pertenece a KFC</b> (25 años)	Hamburguesas 	\$4 promedio por combo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Baja inversión en publicidad con respecto a otras cadenas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Variedad en el menú</li> <li>○ Precios accesibles</li> <li>○ Nueva decoración de restaurantes</li> </ul>	Promociones atractivas a precios más bajos que otras cadenas
<b>Domino’s Pizza:</b> <b>Franquicia Internacional EEUU</b> (15 años en el mercado)	Pizza 	\$5 por persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En su mayoría sus restaurantes únicamente atienden para llevar o domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia en rapidez en el servicio</li> <li>○ Operaciones estandarizadas</li> <li>○ Buen reconocimiento de marca en el mercado</li> </ul>	Ágil servicio a domicilio (30 minutos o gratis) Promociones en precio
<b>Otros</b>	Existen otras marcas competidoras más pequeñas como “Hot Dogs de la González Suárez”, “Papitas fritas a lo bestia”, y pequeños locales que expenden el producto a menor precio y muchas veces en horarios nocturnos.				

Tabla N° 4.25.- Análisis de la competencia

Fuente: Observación directa

Sitios web oficiales de cada marca

Elaborado por: La Autora

### **4.2.2 Análisis de Porter**

El análisis de Porter es una herramienta utilizada para el análisis de la competencia. Fue desarrollado por Michael Porter en 1980 con el fin de descubrir los factores que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado determinado o un segmento de éste.<sup>64</sup> Se analizan cinco fuerzas:

- **Poder de negociación de los consumidores**

Los consumidores no tienen la fuerza para realizar cambios en las decisiones de la empresa directamente como en los precios, proveedores, empleados, franquicias; pero sí pueden influir de manera indirecta como por ejemplo con las nuevas tendencias de cuidado de la salud, por ello la Corporación ha tenido que adaptar su menú incluyendo ensaladas y yogurt para satisfacer los actuales gustos y preferencias de los consumidores.

La franquicia de Ecuador no puede cambiar arbitrariamente los estándares de la Corporación, pero puede monitorear las tendencias del mercado local para establecer promociones o incorporar nuevos productos característicos de nuestra cultura, según como los clientes actúen frente a la marca.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Es interesante la forma como Mc Donald's maneja a sus proveedores, que son un pilar fundamental de su éxito. A lo largo de los años Mc Donald's ha cambiado de proveedores hasta encontrar quienes cumplan con los estándares que la marca necesita; y en muchas ocasiones ha roto negocios con empresas grandes por su falta de cumplimiento o personalización del producto como la franquicia lo requería y en su lugar pequeñas empresas lograron esos contratos y se han desarrollado hasta ser ahora grandes cadenas de insumos para restaurantes. Esto se debe a los grandes volúmenes que se maneja en este negocio.

---

<sup>64</sup> <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/solyluna/entorno/porter.htm>

Mc Donald's tiene alianzas estratégicas con sus diversos proveedores, y en general se desarrolla bajo una política de relaciones a largo plazo que es beneficiosa para ambas partes; tanto para la Corporación que necesita mantener su inventario con materias primas de calidad como para la empresa proveedora que tendrá las compras de sus productos aseguradas y en grandes cantidades. Esto les permite tener economías de escala y ofrecer a costos competitivos.

Existe un sistema integrado y eficaz de suministros ya que los proveedores están dentro de la cadena de valor y de todo el proceso; pero Mc Donald's es quien fija las normas de uniformidad del producto y exige estrictas normas de calidad. Por ello se puede decir que los proveedores no tienen gran poder de negociación.

- **Amenaza de potenciales competidores nuevos**

La competencia directa de McDonald's constituyen aquellas empresas que actúan en el sector de las comidas rápidas, que utilizan una tecnología muy similar y que tratan de atender al mismo tipo de clientes.

Existen varias cadenas ya establecidas en el país, y en el Sector del Valle de los Chillos ya que no existen barreras de entrada para las franquicias en la legislación ecuatoriana. Siempre existe la amenaza que nuevos competidores locales o extranjeros entren al mercado de comida rápida por la alta rotación que se maneja, liquidez y beneficios del negocio; pero es difícil que tengan el modelo de negocio y el posicionamiento de marca que tiene Mc Donald's, por algo es el líder a nivel mundial en la venta de hamburguesas.

El sector del Valle de los Chillos ya cuenta con una gran variedad de marcas; uno de los principales competidores de Mc Donald's, Burger King aún no se encuentra en la zona descrita por lo que será interesante conquistar este mercado antes que él.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Existe gran variedad en productos sustitutos como las pizzerías, marcas que venden tacos, hot dogs, sánduches, pollo frito, entre otros. La mayoría de estos están localizados en el Centro Comercial San Luis Shopping, en la "Zona rosa del Valle de los Chillos" y en el Sector del Triángulo y sus alrededores que constituyen ubicaciones estratégicas por estar cerca de los consumidores potenciales.

La amenaza de productos sustitutos es alta, pero está fuertemente relacionado con los gustos y preferencias de cada consumidor.

- **Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre competidores se refleja principalmente en la guerra de precios que realizan las diferentes cadenas para atraer a los consumidores reflejadas en promociones constantes, cupones de consumo, y otros; más no en campañas publicitarias agresivas unas contra otras.

En el sector del Valle de los Chillos cada marca tiene su posicionamiento y la gente acude según sus hábitos y preferencias de consumo. A cadenas como Hamburguesas El Corral y Hamburguesas de Rusty no se las ve en peleas agresivas por el mercado; cada uno tiene su concepto y llaman la atención a su manera aunque están pendientes, como todo negocio, de las acciones de su competencia.

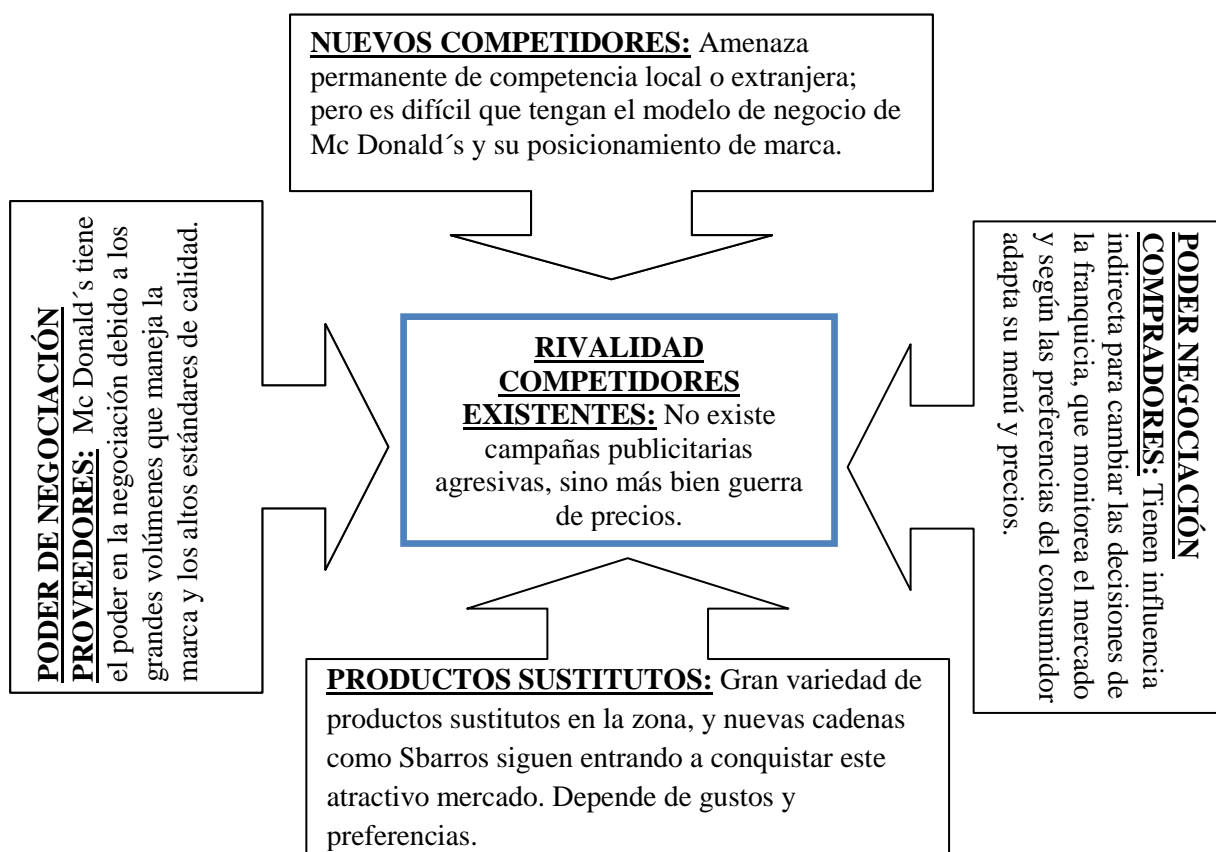


Gráfico N° 4.20.- Análisis de Porter  
 Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: La Autora



## 4.2 ANÁLISIS DEL MARKETING MIX

El marketing mix, también llamado mezcla de mercadotecnia o teoría de las “cuatro p’s” desarrollada a mediados del siglo XX por Mc Carthy es el uso selectivo y combinación de las diferentes variables de marketing para cumplir los objetivos planteados por la compañía. Se lo realiza después que se tienen los resultados de estudios de mercado para seleccionar las estrategias correctas para satisfacer al cliente (potencial o actual) mediante diseño del producto, canales de distribución, fijación de precios y técnicas de comunicación más adecuadas.<sup>65</sup>

Dado que el cliente es la base de cualquier negocio, se considera importante analizar las 4 C’s junto con las 4 P’s para darla un enfoque dirigido a los consumidores.

Mc Donald’s es una marca ampliamente conocida a nivel mundial y en la zona donde se realizará el proyecto también con un alto nivel de aceptación como se demostró en el estudio de mercado. La Corporación tiene como visión dominar la industria global del servicio de alimentación; por lo que aplica la misma estrategia competitiva en todos los países para cada franquicia que abre. Para el caso de este nuevo local en el Valle de los Chillos se aplicará una estrategia intensiva de penetración en el mercado con los mismos estándares que se manejan a nivel mundial.

### **4.3.1 Producto → consumidor satisfecho**

“En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo”<sup>66</sup>.

El producto ofrecido por Mc Donald’s se divide en dos ramas: la primera es la comida y la segunda es el servicio y los valores agregados que la marca ofrece al cliente para diferenciarse de la competencia.

---

<sup>65</sup> <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

<sup>66</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)

En cuanto a la comida, el menú ya está establecido por la franquicia con las recetas de éxito probadas a nivel mundial; sin embargo, pueden existir variaciones para adaptarse a la cultura del país donde se vaya a establecer. Es así como por ejemplo en algunos restaurantes de Alemania se vende cerveza, en el Extremo Oriente fideos orientales, en Israel con la cultura Koseher judía no se sirven productos lácteos, en Canadá el menú incluye queso, verduras, salchicha y pizzas por nombrar algunos.

El menú que se sirve en Ecuador no ha tenido grandes variaciones como en otros países ya que se ha adaptado con éxito en la cultura local. Mediante observación directa en los diferentes locales de la ciudad de Quito se ha encontrado que el menú incluye tres categorías: “Novedades”, “Menú Regular” y “Mc Café”.

Dentro de la sección de “Novedades” están los productos nuevos que se incluyen al menú, como por ejemplo en el mercado local ingresaron para Junio del 2010 la hamburguesa Crocante Mexicano y para Julio del 2010 la Pollo Gourmet y el Sundae de Naranja que son productos vigentes por tiempo limitado.

<b>POLLO GOURMET</b>  <b>\$1,40</b>	<b>COMBO SHREK</b>  <b>\$ 4,95</b>	<b>SUNDAE NARANJILLA</b>  <b>\$ 1,50</b>
--	---	---

**Gráfico N° 4.21.- Novedades en el menú para julio 2010**  
**Fuente:** Investigación directa (imágenes del portal Mc Donald’s Colombia)  
**Elaborado por:** La Autora

Además se encuentran las promociones existentes al momento; tales como: “Los pequeños precios” que incluyen varios productos al mismo precio de \$0,95 cada uno; y la hamburguesa cuarto de libra con queso por \$1,60.



**Gráfico N° 4.22.- Menú de pequeños precios para julio 2010**  
**Fuente:** Investigación directa (imágenes del portal Mc Donald’s Colombia)  
**Elaborado por:** <http://www.mcdonalds.com.co/#/NPC%253ANewItems%25231>

Dentro del “Menú Regular” están los siguientes productos:

- **Mc Combos:** Son comidas completas que incluyen: hamburguesa + papas fritas + bebida gaseosa a elección expuestos en la parte de arriba del mostrador en donde se realiza las órdenes con fotos de cada producto para que la toma del pedido sea más fácil. Para Julio del 2010 se tiene:

<b>BIG MAC</b>  <b>\$4,50</b>	<b>¼ DE LIBRA</b>  <b>\$4,20</b>	<b>MC NIFICA</b>  <b>\$ 4,60</b>	<b>POLLO CLASSIC</b>  <b>\$4,75</b>
<b>MC POLLO</b>  <b>\$ 4,45</b>	<b>MC NUGGETTS</b>  <b>\$4,55</b>	<b>POLLO BACON</b>  <b>\$ 4,95</b>	<b>AGRANDAR COMBO</b> <b>(papas y bebida)</b>  <b>\$ 0,50</b>

Gráfico N° 4.23.- Menú de Mc combos para julio 2010

Fuente: Investigación directa (imágenes del portal Mc Donald’s Colombia)

Elaborado por: La Autora

- **Cajita Feliz:** Es el producto estrella para atraer a los niños, ya que incluye un juguete de temporada junto con varias opciones de comida. Vienen dentro de un empaque de cartón decorado. Para julio del 2010: Película Shrek .

1. COMIDA	2. ACOMPAÑANTE	3. BEBIDA
<b>CAJITA FELIZ HAMBURGUESA</b>  <b>\$ 3,90</b>	<b>CHOCLO</b>  <b>PAPAS</b> 	<b>JUGO</b>  <b>JUGO DE NARANJA</b> <b>COLA</b>
<b>CAJITA FELIZ NUGGETTS</b>  <b>\$ 4,00</b>		 <b>BEBIDAS</b>
<b>CAJITA FELIZ HAMBURGUESA CON QUESO</b>  <b>\$ 3,60</b>		

Gráfico N° 4.24.- Menú cajita feliz vigente en julio 2010

Fuente: Investigación directa (imágenes del portal Mc Donald’s Colombia)



Elaborado por: La Autora

- **Desayunos:** Es una línea recién incluida en el mercado ecuatoriano, se expende en los locales que tienen ubicaciones independientes; los restaurantes express de los patios de comida no los ofrecen en su menú. Tiene un horario establecido de venta desde las 07:00 AM hasta las 11:00 AM. Incluyen cuatro variedades que se puede escoger con jugo o café:

<p><b>PANCAKES</b></p>  <p><b>\$3,25</b></p>	<p><b>MC QUESO</b></p>  <p><b>\$2,99</b></p>	<p><b>MIXTO</b></p>  <p><b>\$2,25</b></p>
<p><b>MIXTO TOCINO Y HUEVO</b></p>  <p><b>\$3,25</b></p>	<p><b>MIXTO HUEVO</b></p>  <p><b>\$2,75</b></p>	<p><b>CON BEBIDA (jugo o café)</b></p> 

**Gráfico N° 4.25.- Menú desayunos vigente en julio 2010**  
**Fuente:** Investigación directa (imágenes del portal Mc Donald's Colombia)  
**Elaborado por:** La Autora

- **Productos “Light”:** Incluyen una línea que se creó con el fin de adaptarse a las tendencias actuales del cuidado de la salud. Incluye tres productos:

<p><b>ENSALADA GOURMET CON POLLO</b></p>  <p><b>\$5,10</b></p>	<p><b>ENSALADA CÉSAR CON POLLO</b></p>  <p><b>\$ 5,10</b></p>	<p><b>YOGURT</b></p>  <p><b>\$ 2,00</b></p>
---	--	--

**Gráfico N° 4.26.- Menú productos light vigente en julio 2010**  
**Fuente:** Investigación directa (imágenes del portal Mc Donald's Colombia)  
**Elaborado por:** La Autora

- **Postres:** Es uno de los productos que la gente más consume por su variedad y deliciosos sabores como el tradicional Mc Flurry. Usualmente se venden dentro de cada local, pero tanto es su éxito que incluso se han creado islas en los centros comerciales exclusivas de postres. Incluyen:

<b>CONO</b> (Vainilla, Chocolate o Mixto)  <b>\$0,75</b>	<b>MC FLURRY</b> (Oreo, M&M, Tango)  <b>\$ 2,25</b>	<b>SUNDAE</b> (Chocolate, Dulce de Leche, Frutilla)  <b>\$1,50</b>
--	---	--

Gráfico N° 4.27.- Menú de postres vigente en julio 2010

Fuente: Investigación directa (imágenes del portal Mc Donald's Colombia)

Elaborado por: La Autora

- **Otros productos:** Existen además otra opción de comida; wrap de pollo que puede ser crispy o grill a un precio de \$1,60.

La línea de productos “Mc Café” fue creada para atraer otro segmento debido a que la Corporación se dio cuenta del envejecimiento de la población en algunos países. El concepto de esta línea es ofrecer café de gran calidad con acompañantes en un ambiente decorado con un estilo elegante y servido en vajilla especial. Estos productos se expenden en un mostrador diferente al del resto de la comida; e incluso el personal que atiende tiene otro uniforme. Incluye para Ecuador:




BEBIDAS								
ESPRESSO		ESPECIALIDADES		BEBIDAS CALIENTES		BEBIDAS FRÍAS		
								
Espresso	\$ 0,90	<b>Capuccino Viena</b> <b>Capuccino Mocca</b> <b>Capuccino</b> <b>Tentación</b> <b>Machiato al</b> <b>Chocolate</b>		<b>Té</b> <b>Submarino</b>		<b>Capuccino</b> <b>Frappé</b> <b>Capuccino</b> <b>Frappé Moca</b> <b>Smoothie</b> <b>Mango</b> <b>Durazno</b> <b>Frappé Dulce</b> <b>de Leche</b>		
Espresso Largo	\$ 1,15		\$ 1,70					\$ 1,70
Espresso Doble	\$ 1,40		\$ 1,75					
Ristretto	\$ 0,90		\$ 1,90				\$ 0,90	\$ 2,00
Mochiatto	\$ 0,90						\$ 1,60	
Lágrima	\$ 0,90		\$ 1,20					\$ 2,25
Latte	\$1,40							\$ 2,00
Capuccino	\$ 1,15							
ACOMPAÑANTES								
<b>SAL</b>				<b>DULCE</b>				
								
Pastel de Acelga		\$ 1,50		Galleta Choco Chip		\$ 1		
Pastel de Carne		\$ 1,50		Alfajor		\$ 1,50		
Pastel de Pollo		\$ 1,50		Cheesecake Frutos Rojos		\$ 2,90		
Croissant de Jamón y Queso		\$ 1,25		Cheesecake Oreo		\$ 2,90		
				Torta Brigadeiro		\$ 2,60		
				Mousse de Maracuyá		\$ 2,80		

Gráfico N° 4.28.- Menú del Mc Café vigente en julio 2010

Fuente: Investigación directa (imágenes del portal Mc Donald's Colombia)

Elaborado por: La Autora

- La segunda rama dentro del concepto que Mc Donald's ofrece al público se considera el servicio con los valores agregados que brinda a los clientes tales como:
  - El ambiente del local,
  - La rapidez, limpieza y calidad del servicio y del producto; dentro de la filosofía de la Corporación se determina que el cliente siempre encontrará una sonrisa detrás del mostrador,
  - El área de juegos para niños que muchas veces son quienes influyen en los padres para visitar el restaurante por este factor y por la imagen de un lugar de diversión con comida deliciosa,
  - Zona para realizar fiestas infantiles,
  - Varias opciones de compra (servicio al auto, para llevar o para servirse en el local).

#### **4.3.2 Precio → costo a satisfacer**

“Es el monto monetario de intercambio asociado a la transacción; incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta), crédito (directo, con documento, plazo), descuentos pronto pago, volumen, recargos, entre otros. El precio va íntimamente ligado a la *sensación* de calidad del producto así como su exclusividad.”<sup>67</sup>

Los precios de los productos los establece la franquicia para cada país, por lo que no se los puede fijar deliberadamente. Sin embargo, para atraer a los consumidores en el mercado local se realizan promociones, ofertas y cupones para mantenerse en el promedio del mercado.

De los resultados obtenidos en el estudio de mercado descrito anteriormente acerca del gasto promedio individual que los clientes potenciales gastarían en la marca se obtiene

---

<sup>67</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)

un promedio ponderado para poder fijar la disposición de pago y según eso las promociones que se deberían ofertar:

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%
Entre \$3 y \$4	38	24,52%
Entre \$4 y \$5	58	37,42%
Entre \$5 y \$6	30	19,35%
Más de \$6	29	18,71%
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>	<b>100,00%</b>

**Tabla N° 4.26.- Gasto individual promedio según encuesta**

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: La Autora**

$$\bar{X} = 24,52\% * (\$3,50) + 37,42\% * (\$4,50) + 19,35\% * (\$5,50) + 18,71\% * (\$6,50)$$

$$\bar{X} = \$4,82$$

Los encuestados están dispuestos a gastar \$4,82 en promedio individualmente cada vez que acudan a Mc Donald's, lo cual se encuentra dentro del rango de los precios de la mayoría de los combos. Incluso, con la promoción de los precios pequeños si el cliente escogiera una hamburguesa, papas fritas pequeñas y bebida regular el total sería de \$2,85. De manera que existe un excedente para el consumidor de \$1,97.

Además de este análisis se considera útil aplicar la matriz precio – calidad para determinar el precio del producto:

“Esta matriz demuestra que el aumento de la calidad de los productos puede ir acompañada de un aumento correspondiente del precio, lo que ofrecerá mejores márgenes de beneficio. La matriz ofrece nueve alternativas para situar la posición global del producto en el mercado”.<sup>68</sup>

<sup>68</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/todecisiones.htm>

		PRECIO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
CALIDAD DEL PRODUCTO	ALTO	Estrategia superior	<b>Estrategia de valor alto</b>	Estrategia de supervalor
	MEDIO	Estrategia de sobrecobro	Estrategia de valor medio	Estrategia de buen valor
	BAJO	Estrategia de imitación	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía

Tabla N° 4.27.- Matriz precio – calidad para Mc Donald´s

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Se seleccionó la alternativa N°2: Estrategia de valor alto, ya que con la observación directa en las diferentes cadenas se pudo determinar que Mc Donald´s mantiene sus precios en el promedio del mercado, y además la calidad del producto es alta dados los estrictos estándares que impone la franquicia para los insumos, infraestructura y para la atención al cliente. La empresa puede mantener esta estrategia en el país y alrededor del mundo debido a las economías de escala que tienen en su cadena productiva y al poder de negociación con los proveedores. La propuesta de valor para Mc Donald´s Valle de los Chillos gráficamente con respecto a la competencia es:

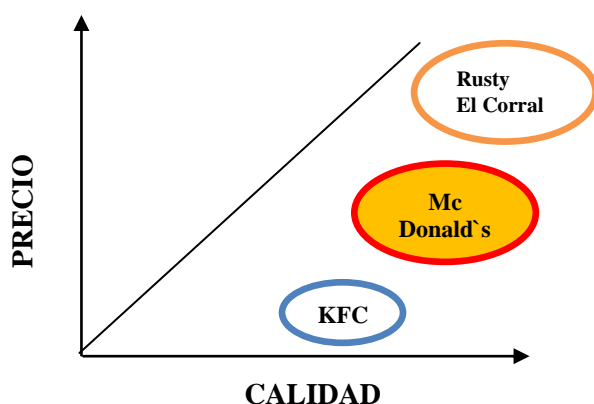


Gráfico N° 4.29.- Propuesta de valor Mc Donald´s Valle de los Chillos

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora



### **4.3.3 Plaza → comodidad y conveniencia**

“Se define dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece; es un elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas”.<sup>69</sup>

Mc Donald’s busca ubicaciones donde exista tráfico de gente e incluso en su afán de ser líderes en el mercado han abierto restaurantes en hospitales, áreas de servicio de autopistas de peaje, en bases militares y en centros de atracciones lo que demuestra su ambicioso plan de cubrir todo el mercado.<sup>70</sup>

Después de realizar un recorrido por el Valle de los Chillos se encontraron varias opciones disponibles para la ubicación física del restaurante. La primera decisión era si se debía localizar dentro de un centro comercial o en un lugar independiente; de acuerdo con los resultados de la investigación de mercados los encuestados prefieren al local independiente.

De hecho, el local independiente podría ofrecer más beneficios que un restaurante express; como el área de juegos y zona de cumpleaños para niños, servicio al auto que incluyen horarios extendidos hasta la 06:00 AM los días jueves, viernes y sábado y la línea Mc Café para brindar un servicio completo a los habitantes de dicha zona.

De igual manera existían varias alternativas de ubicación en lugares estratégicos; de los cuales los consumidores potenciales escogieron a los alrededores del San Luis Shopping como la opción preferida. Esta zona es muy concurrida por los habitantes del Valle debido al centro comercial y estaría al alcance de los consumidores.

Se considera además la idea de implementar un sitio web oficial para Mc Donald’s en Ecuador, ya que es uno de los países latinoamericanos que no tiene su propio portal a diferencia de Argentina, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Uruguay. Esta es otra manera

---

<sup>69</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)

<sup>70</sup> D.L. Noren “et al” (2007);” El Estilo Mc Donald’s: Métodos para conectar con el consumidor”; pág. 30.

de ponerse en contacto con los consumidores potenciales, y presentar toda la información de los productos, localizaciones, ofertas y más.

A largo plazo, y si la franquicia lo permite se puede implementar incluso el servicio a domicilio en la Zona del Valle de los Chillos. Países como Argentina y Colombia ofertan este servicio con gran éxito.

El diseño de la página sería similar a la del resto de países latinoamericanos y se ajustaría a las condiciones de Arcos Dorados empresa que maneja la marca en América Latina. Se agregarán valores agregados como juegos en línea para niños con los personajes de Mc Donald's, la posibilidad de participar en sorteos locales, una sección de galería con fotos y videos de los visitantes del local, menú interactivo, entre otros.

A continuación se presenta un posible diseño:



Gráfico N° 4.30.- Diseño propuesto para portal web para Ecuador

Fuente: Portales web de Mc Donald's Latinoamérica

Elaborado por: La Autora

#### **4.3.4 Promoción → comunicación**

“Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por promoción de ventas, fuerza de venta o venta personal, publicidad, relaciones públicas, merchandising y comunicación interactiva”.<sup>71</sup>

Mc Donald's es una de las empresas que más gasta en publicidad a nivel mundial con el dinero recaudado de las regalías para publicidad de todos sus negocios franquiciados. Según el Reporte Anual Oficial del 2009 que presenta la Corporación al público; se recaudó \$650,8 millones de dólares en ese año de las contribuciones mencionadas que son invertidas de manera regional y mundial. Por ejemplo, para el año 2010 una de las campañas más fuertes en posicionamiento de marca fue en la Copa Mundial de Fútbol en Sudáfrica, de la cual Mc Donald's fue un sponsor oficial y su publicidad apareció en las canchas de todos los partidos jugados. También han tenido varias demandas por publicidad engañosa, por lo que la estrategia a seguir debe ser diseñada cuidadosamente.

Al momento de vender la marca se trata de vender la experiencia completa de visitar el restaurante en lugar de solamente el producto; es por ello que existe un discurso familiar permanente en la publicidad y en las imágenes como un lugar limpio y seguro para las familias a precios accesibles atacando principalmente al segmento de los niños. El mayor gasto se da por comerciales en televisión; pero también incluye: medios impresos, anuncios panorámicos, eventos patrocinados, radio, entre otros.<sup>72</sup>

Con estos antecedentes se plantean a continuación la mezcla de promoción que se aplicará al nuevo local en el Valle de los Chillos:

En primer lugar se define un slogan, complementario al fijado por la franquicia para la actualidad (Me encanta) para lograr destacar la nueva ubicación en las afueras de la ciudad de Quito. El mensaje de la campaña será:

**HAS SENTIDO LA EXPERIENCIA DE VISITAR MC DONALD'S ??.....  
PORQUE TE LO MERECEES HOY, VISÍTANOS EN EL VALLE DE LOS CHILLOS Y SIÉNTELA A  
TU MANERA!**

<sup>71</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)

<sup>72</sup> LOVE, John (2004); “Mc Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo”; pág. 413

- **Publicidad:** Se utilizarán dos de los medios de comunicación masivos que fueron los seleccionados como preferidos en el estudio de mercado: el internet y medios impresos entregados en lugares públicos para informar acerca de la nueva ubicación y persuadir a los clientes para que visiten el local.

La televisión, a pesar de ser el medio de comunicación preferido para los encuestados no se lo puede utilizar dado que el franquiciador en el país es quien maneja los anuncios por televisión, que a veces son preparados para toda la región y en ese caso no se enfocaría únicamente en el mercado objetivo del proyecto: personas que trabajan, estudian, viven o visitan el Valle de los Chillos.

El internet se utilizará de dos maneras: mediante la página web que contendrá promociones y cupones imprimibles; y mediante una página en facebook tanto para hacer conocido el portal web como el nuevo local.

Los medios impresos se entregarán en lugares públicos donde se encuentra el mercado meta: en centros comerciales, universidades, colegios.

Además se incluirán pancartas visuales que se colocarán desde la entrada al Valle en los puentes numerados de la Autopista General Rumiñahui hasta la ubicación exacta del local en forma de flechas a manera de “mapa guía”. Estas flechas también irían dibujadas en las calles o en paredes de manera que llamen la atención al usuario a seguirlas hasta llegar a la ubicación exacta del restaurante, sea por curiosidad o para consumir.



**Gráfico N° 4.31.- Publicidad propuesta para Mc Donald´s Los Chillos**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

- **Promoción en ventas:** Se mantendrá la estrategia de los “pequeños precios”; además que cuando haya algún acontecimiento especial como en la inauguración, aniversario, fiestas de la ciudad habrán descuentos en ciertos productos seleccionados. Por la inauguración del local también se entregarán cupones en los medios impresos entregados en los lugares públicos en los cuales se puedan reclamar “Hamburguesa con queso” o “Hamburguesa pollo junior” por la compra de cualquier Mc Combo. En la página web se regalarán cupones para reclamar “Sundae gratis” por registrar una cuenta en el portal. De esta manera se generarán bases de datos útiles al momento de generar nuevas estrategias enfocadas a clientes Mc Donald’s.
- **Relaciones públicas:** Mc Donald’s trata de proyectar su imagen positivamente como una empresa verde y responsable socialmente; por lo que tiene varios programas de ayuda a la sociedad a nivel mundial. En Ecuador también se tiene la idea de implantar en un corto plazo la conocida “Casa de Ronald Mc Donald” que alberga a familias con niños que tengan algún tipo de problema y trabaja para el bienestar de ellos. Es por ello que la presencia de Mc Donald’s en campañas benéficas y en pro del ambiente seguirán la misma línea en el país.
- **Merchandising:** Bastante se habla de Mc Donald’s como una empresa disneyzada por la manera como ha “tematizado” su marca. Esto se refleja en la amplia gama de artículos disponibles que llevan impresos su logotipo o sus personajes; a pesar que a nuestro país no ha llegado de una manera tan fuerte como en EEUU que incluso existe una línea de ropa Mc Kids localmente se encuentran adhesivos para pegar en los autos con el logo de la compañía.

Se plantea incluir logos magnéticos para el refrigerador, crear una tarjeta de crédito prepago para que los niños acudan al local y compren por sí solos con el saldo que los padres de familia les proporcionen, y demás artículos que llamen la atención de los clientes y generen presencia de la marca.

- Por último, se debe mencionar que Mc Donald’s es una marca que se vende por sí sola debido a la presencia mundial y experiencia en el mercado y siempre el boca a boca ayudará para atraer más clientes al sitio físico y virtual que se implementarán.

## **CAPÍTULO V**

### **5. ESTUDIO TÉCNICO**

El estudio técnico abarca aspectos importantes que ayudan a calcular el costo total de la inversión inicial y futura, los costos de operación para los períodos de la vida útil y las características técnicas de los procesos productivos: materia prima, maquinaria, mano de obra requerida, entre otros. Incluye 3 temas básicos: localización, tamaño e ingeniería del proyecto.<sup>73</sup>

#### **5.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

- Determinar la localización más adecuada para ubicar el restaurante dentro del Sector Valle de los Chillos con las características de infraestructura que establece la franquicia con la finalidad de brindar accesibilidad a los clientes, proveedores y empleados.
- Definir el tamaño óptimo del restaurante, de cada una de las áreas operativas y de la distribución dentro de él para lograr atender a los consumidores potenciales estimados con comodidad, calidad y eficiencia.

---

<sup>73</sup> SAENZ FLORES, Rodrigo (2006); “Manual de Proyectos: Diseño y evaluación”; pág.82

- Especificar los procesos que se requieren para que la prestación del servicio sea acorde a las normas de éxito de la franquicia y que los recursos monetarios, tecnológicos y humanos sean utilizados eficientemente.

## **5.2 LOCALIZACIÓN**

El estudio de localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto cubriendo las exigencias o requerimientos del mismo y con el fin de minimizar los costos de inversión y, los costos y gastos durante el periodo productivo del proyecto.

La selección de alternativas se realiza en dos etapas. En la primera se analiza y se decide la zona en la que se localizará la planta (macro localización); y en la segunda se analiza y elige el sitio específico considerando factores básicos (micro localización)<sup>74</sup>

Hay dos aspectos importantes que pueden influir en la localización del proyecto: su orientación hacia los insumos o su orientación hacia el mercado de consumo. Una vez escogido uno de estos aspectos se analizan los demás para la micro localización.

### **1. 5.2.1 Análisis de macro – localización**

El proyecto se localizará en el Valle de los Chillos, específicamente en el Cantón Rumiñahui, ubicado al sureste de la Provincia de Pichincha. “La mayor parte de los Chillos pertenece al cantón Quito, y la menor, al cantón Rumiñahui, que se encuentra totalmente dentro de este Valle, y cuya cabecera es Sangolquí, la principal de sus poblaciones”<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> <http://www.geocities.com/omarfm99/finanzas3/etecnico.htm>

<sup>75</sup> <http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=1449>

Existen dos instituciones diferentes con jerarquías distintas que administran el Valle de los Chillos; por un lado está la Administración Zonal del Valle de los Chillos (AZVCH) bajo el mando del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; y por el otro, el Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui.

Como fue descrito en el Capítulo IV, la población objetivo del proyecto comprende una parroquia perteneciente a la división política de la AZVCH, y tres parroquias pertenecientes a la división política Cantón Rumiñahui.

La zona descrita se encuentra a 30 minutos de la Ciudad de Quito, y por su clima agradable y grandes atractivos naturales, culturales y comerciales existe, además de la población que cómodamente reside en el lugar con todos los servicios educativos, comerciales y financieros a su alcance para que no tengan la necesidad de viajar hasta Quito; una gran cantidad de población que se desplaza hasta allá por motivos de turismo los fines de semana. Para ello existen cuatro vías de acceso: a) Autopista General Rumiñahui, b) Vía antigua a Conocoto, c) Intervalles desde Tumbaco y d) Perimetral del Distrito, desde el sur del país, la Panamericana hasta Tambillo-Amaguaña; y por el Oriente desde Pifo por la carretera Pifo – Alangasí.<sup>76</sup>

La AZVCH fue creada con Resolución N°. 041 el 1ro de septiembre de 1997, y ejerce sus competencias en la zona suburbana de Los Chillos, que comprende las siguientes parroquias:

<b>DIVISIÓN POR PARROQUIAS AZVCH</b>		
<b>ALANGASÍ</b>	2.946,06 ha.	<i>SUBURBANA</i>
<b>CONOCOTO</b>	3.812,93 ha.	<i>SUBURBANA</i>
<b>LA MERCED</b>	3.160,81 ha.	<i>SUBURBANA</i>
<b>AMAGUAÑA</b>	5.290,06 ha.	<i>SUBURBANA</i>
<b>GUANGOPOLO</b>	1.003,18 ha.	<i>SUBURBANA</i>
<b>PÍNTAG</b>	48.935,72 ha.	<i>SUBURBANA</i>

**Tabla N° 5.1.- División por parroquias de la Administración Zonal de los Chillos**  
**Fuente:** [http://www2.quito.gov.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=117](http://www2.quito.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=117)  
**Elaborado por:** La Autora

<sup>76</sup>Tríptico del mapa turístico del Valle de los Chillos elaborado por la Administración Zonal.



Los límites de Cantón Rumiñahui, y su división política son:

LÍMITES CANTÓN RUMIÑAHUI		DIVISIÓN POLÍTICA		
NORTE	Cantón Quito, urbanización la Armenia	SAN RAFAEL	2 km <sup>2</sup>	URBANA
SUR	Monte Pasochoa y Cantón Mejía	SAN PEDRO DE TABOADA	4 km <sup>2</sup>	URBANA
ESTE	Cantón Quito	SANGOLQUÍ	40 km <sup>2</sup>	URBANA
OESTE	Cantón Quito, Río San Pedro de Cuendina	COTOGCHOA	34 km <sup>2</sup>	RURAL
NOR OESTE	San Pedro del Tingo	RUMIPAMBA	40 km <sup>2</sup>	RURAL

Tabla N° 5.2.- Límites y división política del Cantón Rumiñahui

Fuente: Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui

Elaborado por: La Autora

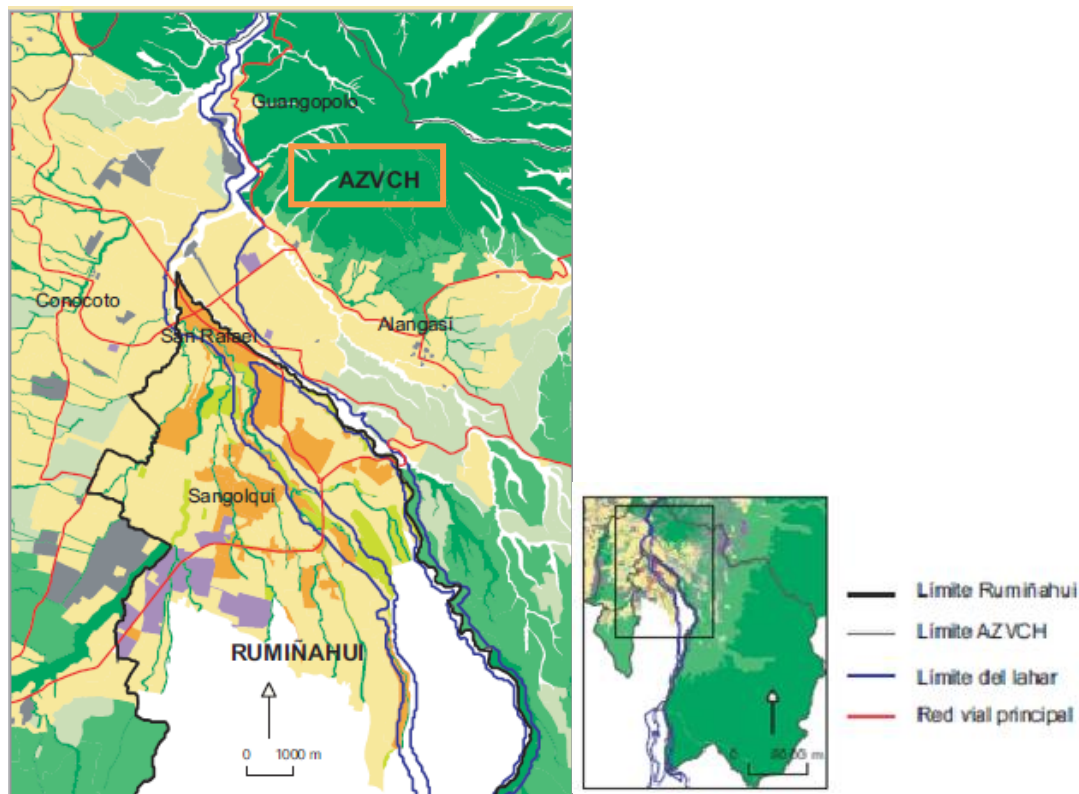
A continuación se presentan imágenes de mapas del Valle de los Chillos:



Gráfico N° 5.1.- Mapa de Provincia de Pichincha por cantones

Fuente: Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui

Elaborado por: Dirección de Planificación Gobierno de la Provincia de Pichincha



**Gráfico N° 5.2.- Mapa del Valle de los Chillos con las dos instituciones administradoras de la zona**  
**Fuente:** Estudio de Gestión del riesgo de lahares del Volcán Cotopaxi en el Valle de los Chillos;  
*Diana Salazar, Tania Serrano, Jérémy Robert, Robert D'Ercole, Patrick Pigeon*  
**Elaborado por:** J. Serrano, J. Tupiza

### **5.2.2 Análisis de micro – localización**

Se tomó como factor determinante dentro de la micro localización la orientación hacia el mercado de consumo en lugar de la orientación hacia los insumos debido a que el propósito del proyecto es satisfacer la demanda insatisfecha en el sector del Valle de los Chillos para las personas que no tienen entre sus opciones de comida la marca McDonald's.

Para determinar la localización específica se determinaron algunos posibles lugares estratégicos donde se concentra la mayoría de la población objetivo. En primer lugar se consideraron dos opciones de ubicación: dentro de un Centro Comercial o en un local independiente. De acuerdo a los resultados de la investigación de mercados aplicada en el Capítulo IV, el 74% prefieren el local independiente.

Por ello, y además que estratégicamente se considera mejor un local independiente debido a que se pueden ofrecer mayores servicios que en un local llamado “express” dentro de un Centro Comercial se escoge dicha opción.

Se aplicó el método cualitativo por puntos para seleccionar el lugar más adecuado. Este método consiste en definir factores que se consideran determinantes para la localización del proyecto en específico, asignarles valores ponderados de peso relativo según la importancia que se les atribuya (que sumen 1) y calificar a las opciones disponibles.

Las dos opciones seleccionadas se tomaron por observación directa de terrenos disponibles en zonas acordes al formato de negocio que implica una franquicia de marca internacional. Las dos opciones que obtuvieron mayor porcentaje de preferencia en el estudio de mercado fueron: Alrededores del San Luis Shopping (60%) y Sector el Triángulo (27%). (Ver en **ANEXO 2**: fotografías de los terrenos)

<b>OPCIÓN 1</b>	<b><u>Sector El Triángulo:</u></b> Terreno esquinero en la Avenida Ilaló y Av. General Rumiñahui, frente al C.C. Plaza del Valle Terreno disponible en la Av. General Rumiñahui, junto al local de Pizza Hut.
<b>OPCIÓN 2</b>	<b><u>Alrededores del San Luis Shopping:</u></b> Avenida San Luis S/N e Isla Santa Clara. Terrenos ubicados al frente del Centro Comercial.

**Tabla N° 5.3.- Opciones de micro - localización**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

Los factores que el promotor de este proyecto consideró determinantes son:

- **Cercanía al mercado objetivo.-** Es importante que el restaurante se encuentre en una ubicación en la cual la mayor parte del mercado objetivo esté cerca y sea conocida.
- **Cercanía a otras atracciones.-** Por observación directa en varios restaurantes de la ciudad (CCI, Plaza de las Américas, Condado Shopping) se apreció que los consumidores suelen ir a comer después de ir al cine, recorrer el centro comercial, ir de compras, entre otras.
- **Facilidad de transporte y vías de acceso.-** Se considera importante que la accesibilidad al restaurante sea buena; tanto para los consumidores, proveedores y trabajadores.
- **Espacio físico disponible.-** El restaurante contará con varios servicios como zona de juegos para niños, servicio al auto y Mc café por lo que el terreno debe ser lo suficientemente amplio como para brindar comodidad a los consumidores.

Una zona de parqueaderos también es otro aspecto importante para complementar el servicio.

- **Disponibilidad de mano de obra.-** El perfil de empleados para trabajar en McDonald's es de hombres o mujeres jóvenes que compartan su tiempo entre los estudios y el trabajo. En el valle de los Chillos se encuentra la ESPE (Escuela Politécnica del Ejército) que tiene alrededor de 8.000 estudiantes.
- **Preferencia por parte de los encuestados.-** Los resultados obtenidos en el estudio de mercado se considera un factor primordial por ser los gustos y preferencias del mercado objetivo del proyecto.

La matriz de ponderación, con las calificaciones para cada opción se presenta a continuación:

<b>MÉTODO CUALITATIVO POR PUNTOS PONDERADOS</b>					
		<b>OPCION 1</b>		<b>OPCION 2</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>PESO ASIGNADO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
Cercanía al mercado objetivo	0,25	9	2,25	8	2
Cercanía a otras atracciones	0,15	8	1,20	10	1,50
Facilidad de transporte y vías de acceso	0,10	8	0,80	9	0,90
Espacio físico disponible	0,15	8	1,20	10	1,50
Disponibilidad de mano de obra	0,10	9	0,90	9	0,90
Preferencia por parte de los encuestados	0,25	7	1,75	9	2,25
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>8,1</b>		<b>9,05</b>

**Tabla N° 5.4. - Matriz cualitativa por puntos para micro localización**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

Según la matriz ponderada la mejor alternativa es la opción 2; es decir en los alrededores del San Luis Shopping principalmente por ser el preferente por parte de los consumidores potenciales, tener un área disponible amplia y ser cercano a otras atracciones. Sin duda esta área cumple con todos los requerimientos del proyecto y de la franquicia.

Desde que se construyó el Centro Comercial San Luis Shopping, el área ha ganado mayor plusvalía porque grandes marcas nacionales y extranjeras abrieron sus sucursales en el Valle de los Chillos, donde encontraron un mercado favorable con consumidores que aprecian la calidad de los bienes y servicios. Además se ha convertido en uno de los lugares más visitados por los habitantes de la zona porque pueden encontrar varias opciones en un mismo lugar. Existen buenas vías de acceso y señalización.

La infraestructura del local seguirá el modelo que plantea la franquicia, en manera de ejemplo se presenta la siguiente imagen de un restaurante independiente:



**Gráfico N° 5.3.- Infraestructura típica de un restaurante MCD independiente**  
**Fuente:** Google images  
**Elaborado por:** S. R. Raghunathan (fotógrafo)

A continuación se presentan imágenes de la macro localización:



**Gráfico N° 5.4.- Mapa de la zona del San Luis Shopping Center**  
**Fuente:** <http://wikimapia.org/#lat=-0.3144821&lon=-78.4382629&z=12&l=0&m=b>  
**Elaborado por:** Wikimapia



Gráfico N° 5.5.- Mapa de terrenos disponibles para la localización

Fuente: <http://wikimapia.org/#lat=-0.3144821&lon=-78.4382629&z=12&l=0&m=b>

Elaborado por: Wikimapia

## 5.2 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño se refiere en general a la capacidad de producción del proyecto (número de unidades que puede producir y vender en un período de tiempo y en condiciones normales, según lo que se estimó en el estudio de mercado). Este concepto está más enfocado a proyectos industriales; por lo que en otro tipo de proyectos se puede medir el tamaño del proyecto, además mediante: el número de clientes a atender o el espacio físico a utilizar<sup>77</sup>.

<sup>77</sup>SAENZ FLORES, Rodrigo (2006); “Manual de Proyectos: Diseño y evaluación”; pág. 101.

### **5.2.1 En cuanto a infraestructura**

Para la implementación del restaurante se toma en cuenta un terreno dentro de la localización seleccionada de 2.091 m<sup>2</sup> donde se distribuirán las diferentes áreas que se necesitan para lograr la funcionalidad óptima de todos los procesos para el servicio al cliente y para cumplir con las normas de infraestructura de la marca. (Ver en **ANEXO 3**: distribución de la planta propuesta).

El local será diseñado en base al restaurante recién remodelado del Centro Comercial Iñaquito, ya que es el diseño más moderno y se ajusta a las tendencias actuales de la franquicia. Se considera distribuir al local de dos pisos estratégicamente en tres ambientes internos:

- **Ambiente para niños.**- El segundo piso del local tendrá los juegos infantiles, la zona para fiestas de cumpleaños y mesas para que los niños disfruten y sientan dicha área como diseñada para ellos.
- **Ambiente para jóvenes y adultos.**- El primer piso del restaurante estará dividido en dos ambientes más: uno para jóvenes y adultos que desean ir a comer, conversar tranquilamente y disfrutar un buen momento. Y habrá otra zona junto al Mc Café con un diseño más sofisticado para ejecutivos que deseen ir a hablar de negocios, con zona wi – fi, adultos que deseen ir a tomar un café o jóvenes en general. Además habrán mesas al aire libre y dado que los niños estarán en el segundo piso el ambiente será más tranquilo.
- **PISO 1:**

<b>COCINA</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
En la parte trasera del comedor 1, junto a las ventanillas de servicio al auto y detrás del mostrador.	Congeladores Freidoras Utensilios Parrillas Máquinas de helado y de bebidas Cuarto frío Zona de lavado	73 m <sup>2</sup>

<b>SERVICIO AL AUTO</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
En la parte trasera del local, alrededor de la cocina existen dos ventanillas: de pago y entrega del pedido.	Equipo para realizar los pedidos desde el auto conectado con varios auriculares Ventanilla 1 con caja registradora Ventanilla 2 con monitor visualizador de pedidos	73 m <sup>2</sup>
<b>MOSTRADOR PRINCIPAL</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
Delante de la cocina	4 cajas registradoras 1 mesón con compartimentos	3,5 m <sup>2</sup>
<b>COMEDOR 1</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
Mesas dispersas por toda el área del local.	Mesas Sillas Mesón largo Taburetes	305 m <sup>2</sup>
<b>ZONA MC CAFÉ</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
Ubicada a la izquierda del local	1 caja registradora 1 mesón con compartimentos 1 refrigerador/vitrina de postres 1 máquina para cafés 1 licuadora 1 refrigeradora pequeña	17 m <sup>2</sup>
<b>COMEDOR MC CAFÉ</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
Zona alrededor de Mc Café	Mesas Sillas Sillones grandes	35 m <sup>2</sup>
<b>COMEDOR AL AIRE LIBRE</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
Antes de la entrada principal al restaurante	Mesas Sillas 2 Calentadores de gas	18,5 m <sup>2</sup>
<b>PARQUEADERO PARA CLIENTES</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
Alrededor del local	42 parqueaderos	Cada parqueadero mide 12,5 m <sup>2</sup>
<b>BAÑOS PISO 1</b>		
<b>Diseño / Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
Junto al comedor 1	Baño mujeres Baño hombres	Cada baño mide 7,5 m <sup>2</sup>



- PISO 2:

<b>BAÑOS PISO 2</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
Al frente del área de juegos para niños	<i>Baño mujeres:</i> 2 lavabos 1 inodoros Expendedor de toallas higiénicas Secador de manos 1 Expendedores de papel higiénico	7,5 m <sup>2</sup>
	<i>Baño hombres:</i> 2 lavabos 2 urinarios 1 inodoro 1 Expendedor de papel higiénico 1 Secador de manos	7,5 m <sup>2</sup>
<b>ZONA DE JUEGOS INFANTILES</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
En la esquina izquierda del piso superior.	Mesas Sillas Casa de Juegos Porta zapatos Juegos infantiles	52 m <sup>2</sup>
<b>COMEDOR PISO 2</b>		
<b>Diseño/Posición</b>	<b>Estructurado por:</b>	<b>Tamaño</b>
Afuera del área de juegos	Mesas grandes Sillas grandes Mesas pequeñas Sillas pequeñas Basureros	141 m <sup>2</sup>

Tabla N° 5.5.- Tamaño y distribución del restaurante

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

### 5.2.2 En cuanto a capacidad instalada

- El restaurante tendrá equipos, personal y materia prima para atender a 27.946 personas mensualmente en promedio para satisfacer la demanda estimada según los datos obtenidos en el estudio de mercado aplicado. De acuerdo a la pregunta N° 5 de la encuesta, el 84% de los encuestados acudirían al restaurante McDonald's Los Chillos a consumir con una frecuencia de 1,38 veces al mes. Por lo tanto, al realizar inferencia de datos al mercado objetivo se obtiene:

PORCENTAJE DE PERSONAS QUE ACUDIRÁN AL RESTAURANTE		INFERENCIA	POBLACIÓN OBJETIVO
SI	53%		16.110
A VECES	23%		7.059
TAL VEZ	8%		2.444
<b>TOTAL</b>	<b>84%</b>		<b>25.613</b>

Tabla N° 5.6.- Inferencia de datos de visitas al restaurante

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

**Nota:** Dentro de las cuatro opciones planteadas en la pregunta N° 5 de la encuesta: SI, A VECES, TAL VEZ y NO se tomaron en cuenta para estimar la demanda a las respuestas afirmativas SI y A VECES junto con la mitad del porcentaje de encuestados que contestaron TAL VEZ, ya que este es un mercado al cual la marca pretende conquistar y para empezar se establece que el 50% de la población que optó por esta respuesta efectivamente acudirá.

CLIENTES QUE ACUDIRÁN	FRECUENCIA DE VISITA MENSUAL	DEMANDA MENSUAL PROYECTADA
16.110	1,38	22.232
7.059	0,69	4.871
2.444	0,345	843
<b>TOTAL</b>		<b>27.946</b>

Tabla N° 5.7.- Proyección de la demanda mensual estimada

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

**Nota:** Según los datos arrojados en la investigación de mercado (pregunta 6 del cuestionario) la frecuencia de asistencia al restaurante es de 1,38 veces al mes en promedio. Para estimar la demanda se asumió que las personas que en la pregunta 5 contestaron que SI acudirían su frecuencia será 1,38 veces al mes; en tanto que las personas que contestaron A VECES acudirán la mitad de veces que las personas que contestaron SI, es decir 0,69 veces y por último las personas que contestaron TAL VEZ acudirían la mitad de veces que las personas que contestaron A VECES, es decir 0,345 veces al mes.

Por otra parte, según datos obtenidos en entrevistas a varios funcionarios de restaurantes Mc Donald's que operan actualmente en la ciudad de Quito, los fines de semana se realizan alrededor del 30% o 40% más órdenes que en los días laborables, por lo que para esos días el restaurante tendrá que comprar más materia prima e insumos.

- La infraestructura del restaurante tendrá una capacidad para **120 personas** en las diferentes áreas de servicio.

### **5.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO**

Este punto se refiere básicamente a los aspectos técnicos del proyecto, su diseño y los procesos a ejecutarse para la prestación de los servicios.

Dado que el presente proyecto se basa en una franquicia; aspectos como la selección de tecnología, elaboración de producto en sí mismo, diseño estructural de la planta, tipo de infraestructura, muebles y enseres, entre otros ya están establecidos en los manuales de gestión y operación al momento de franquiciar junto con el know – how.

### **5.3.1 Cadena de valor**

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de la empresa, a través de la descripción de sus principales actividades generadoras de valor para el cliente final.<sup>78</sup>

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadidos en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.










Para el caso del proyecto se ha diseñado la cadena de valor para la sucursal de Mc Donald's en el Valle de los Chillos tomando en cuenta, a juicio de La Autora, las actividades a las cuales se les debe dar mayor importancia como generadoras de valor agregado para los consumidores potenciales. Además las actividades de apoyo se sujetan a los procedimientos de la franquicia internacional.

Tanto la actividad de OPERACIONES como la de SERVICIO AL CLIENTE se las consideran clave para que el restaurante tenga éxito y genere beneficios económicos a sus inversores. Por un lado, con las operaciones se asegurará que su manejo sea eficiente y se logren economías de escala en toda la cadena Mc Donald's Ecuador. Por otro lado, el servicio del local creará satisfacción y lealtad en los clientes.

De manera gráfica la cadena de valor se ha planteado así:

---

<sup>78</sup> <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

ACTIVIDADES PRIMARIAS								
<b>Infraestructura</b> 	<b>Manejo de Proveedores y Adquisiciones</b> 	<b>Logística Interna</b> 	<b>Operaciones</b> 	<b>Visita de los consumidores</b> 	<b>Producción</b> 	<b>Marketing en la Zona y Ventas</b> 	<b>Pago y Distribución</b> 	<b>Servicio al Cliente</b> 
Construir la infraestructura física y virtual según las normas de la franquicia	Coordinar el manejo de los proveedores para el local con el fin que no haya desabastecimientos	Recibir, guardar adecuadamente y realizar inventarios de la materia prima	Coordinar los procesos dentro de restaurantes, tener los alimentos listos para preparar	Las visitas pueden ser para servir en la mesa, para llevar o servicio al auto	Transformar las materias primas en producto terminado para el consumo con calidad	Identificar las necesidades específicas del Valle de los Chillos para promocionar y vender	Dentro de distribución se considera el servicio a domicilio a mediano plazo	Brindar soporte y valores agregados* al cliente durante toda la visita al local
ACTIVIDADES DE SOPORTE								
Entrenamiento especializado al personal								
Desarrollo y equipo								
Relaciones públicas y parte legal								
Administración y contabilidad								
Acciones de Mc Donald's Corporation (I&D, Marketing Global)								
Responsabilidad social								

GANANCIAS

**Gráfico N° 5.6.- Cadena de valor propuesta para el restaurante Los Chillos**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

\* Los valores agregados que se ofrecerán al cliente son: personalización, excelente servicio al cliente, calidad de los productos, rapidez en el servicio, limpieza del local y personal capacitado.

## 5.3.2 Procesos de producción

### *5.3.2.1 Manejo de inventarios*

Para una empresa tan grande como Mc Donald's, que sirve aproximadamente a 60 millones de personas diariamente, el manejo de los inventarios es sin duda un reto.<sup>79</sup>

El objetivo central es minimizar los desperdicios pero a la vez satisfacer la demanda de los consumidores; que se asegure que cuando lleguen al local siempre exista el producto que el cliente ordene. El proceso utilizado por Mc Donald's se resume así:<sup>80</sup>

En el pasado la compra de inventarios era manejada por el administrador (manager) de cada local, actividad que le quitaba bastante tiempo que podía ser utilizado en otras actividades importantes para el restaurante y que además no era tan preciso. Es por ello que en el 2004 la Corporación introdujo un sistema computarizado especializado que trabaja sobre proyecciones en la demanda de bienes terminados para cada restaurante. Ejemplo: demanda de hamburguesas de pollo de un local "x". Existen tres tipos de inventario que el local Mc Donald's debe administrar eficientemente:

<b>MATERIAS PRIMAS</b>	Se entrega a los restaurantes de 3 a 5 veces a la semana. Incluyen productos que deben ser guardados a diferentes temperaturas para mantener la calidad y frescura:  - Congelados → Pedazos de carne, papas fritas - Refrigerados → Yogurt - Temp. Ambiente → Sachets de azúcar
<b>PRODUCTOS EN PROCESO</b>	Se preparan los productos una vez que los clientes hayan ordenado para que se mantengan calientes y con buen sabor.
<b>PRODUCTOS TERMINADOS</b>	Los restaurantes suelen tener productos ya preparados en las horas de mayor demanda para atender con rapidez. Estos alimentos no pueden estar en inventario por un tiempo mayor a diez minutos: caso contrario serán desechados a la basura.
TODOS LOS INVENTARIOS SE MANEJAN CON <b>SISTEMA FIFO</b> (FIRST IN, FIRST OUT) para preservar la frescura de los alimentos.	

**Tabla N° 5.8.- Tipo de inventario en Mc Donald's**

**Fuente:** [http://www.mcdonalds.co.uk/static/pdf/aboutus/education/mcd\\_stock\\_control.pdf](http://www.mcdonalds.co.uk/static/pdf/aboutus/education/mcd_stock_control.pdf)

**Elaborado por:** La Autora

<sup>79</sup> [http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company.html)

<sup>80</sup> [http://www.mcdonalds.co.uk/static/pdf/aboutus/education/mcd\\_stock\\_control.pdf](http://www.mcdonalds.co.uk/static/pdf/aboutus/education/mcd_stock_control.pdf)

El sistema de control de inventarios funciona en Estados Unidos con un equipo de 14 personas que ayudan a los administradores de los locales con esta labor a través de la comunicación y actualización periódica de información en el sistema que calcula la demanda. Este método es más preciso debido a que utiliza datos exactos de cada local: a) datos históricos de los últimos dos años, b) factores externos que pueden afectar la demanda como por ejemplo el clima, promociones o feriados, y c) motivos por los que un restaurante pueda necesitar más o menos inventario como por ejemplo remodelación del mismo, apertura de un local de la competencia cerca, entre otros.<sup>81</sup>

Los datos que provean los administradores deben ser lo más exactos posibles para que sus pedidos les lleguen a tiempo y con la cantidad suficiente. Cada día el encargado registra en el sistema el inventario a la apertura y cierre del local de comida (productos perecibles); y se lo hace semanalmente para otros productos. De esta manera el sistema puede identificar desviaciones y proveer a tiempo; aunque cada administrador suele ordenar un porcentaje extra para prevenir cambios inesperados en la demanda. El sistema maneja series de tiempo, y realiza gráficos para facilitar la interpretación de los resultados. Ejemplo:

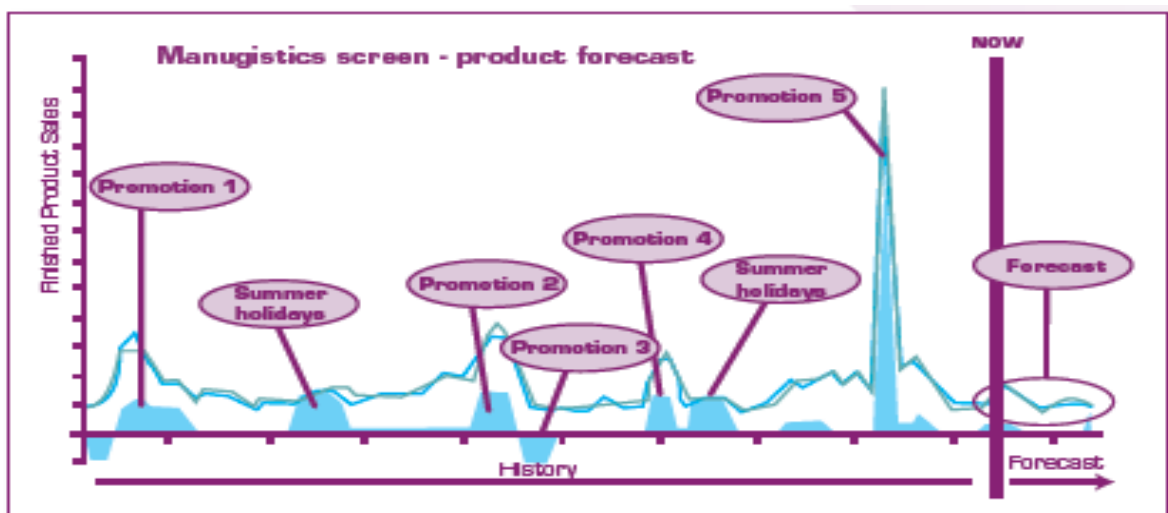


Gráfico N° 5.7.- Cuadros de control de inventario del sistema Mc Donald's  
 Fuente: [http://www.mcdonalds.co.uk/static/pdf/aboutus/education/mcd\\_stock\\_control.pdf](http://www.mcdonalds.co.uk/static/pdf/aboutus/education/mcd_stock_control.pdf)  
 Elaborado por: Mc Donald's Corporation

Sin duda los beneficios de este manejo de inventarios se reflejan en los costos; ya que tanto manejar exceso como falta de materias primas resulta costoso para la empresa al

<sup>81</sup> [http://www.mcdonalds.co.uk/static/pdf/aboutus/education/mcd\\_stock\\_control.pdf](http://www.mcdonalds.co.uk/static/pdf/aboutus/education/mcd_stock_control.pdf)

momento de desecharlo porque se dañó como al momento de crear una imagen negativa ante el cliente por falta de productos respectivamente.

Para el restaurante del Valle de los Chillos se manejará el inventario de igual manera mediante proyecciones. En Ecuador existe un departamento de compras que se encarga de negociar con los proveedores y realizar los pedidos que cada restaurante solicita.

Por su parte cada administrador de local se encarga de realizar estimaciones de toda la materia prima que necesita, de manera tan específica que incluso se conoce el número de vasos que deben estar colocados en el counter del mostrador de 1 a 2 de la tarde por ejemplo. Cada local puede gastar un 35% de sus ventas en adquisiciones, por lo que la planificación debe ser óptima.

El abastecimiento será realizado una vez por semana para los productos como carne, vegetales, empaque, servilletas; y de dos a tres veces por semana el pan.

Los insumos que utilizan los restaurantes Mc Donald's de Ecuador son calificados por Arcos Dorados y ArcGold conjuntamente y son de empresas de origen local y extranjero que han calificado y considerado los estándares de la marca para ser sus proveedores. La empresa encargada de la distribución de los productos en todo el país es Keystone S.A.

Mediante investigación directa se obtuvo la procedencia de algunos insumos:

<b>INSUMO</b>	<b>PROCEDENCIA</b>
Pollo	Perú
Jugo de naranja (Minute maid)	Estados Unidos
Carne	Chile
Papas (Mc Cain)	Argentina
Bases de helado y salsas especiales de preparación	Estados Unidos
Empaques	Colombia y Ecuador
Servilletas (Familia)	Colombia
Salsa de tomate y mayonesa (Los Andes) / Vasos, tapas, conos de helado y pan (Gustapan)	Ecuador

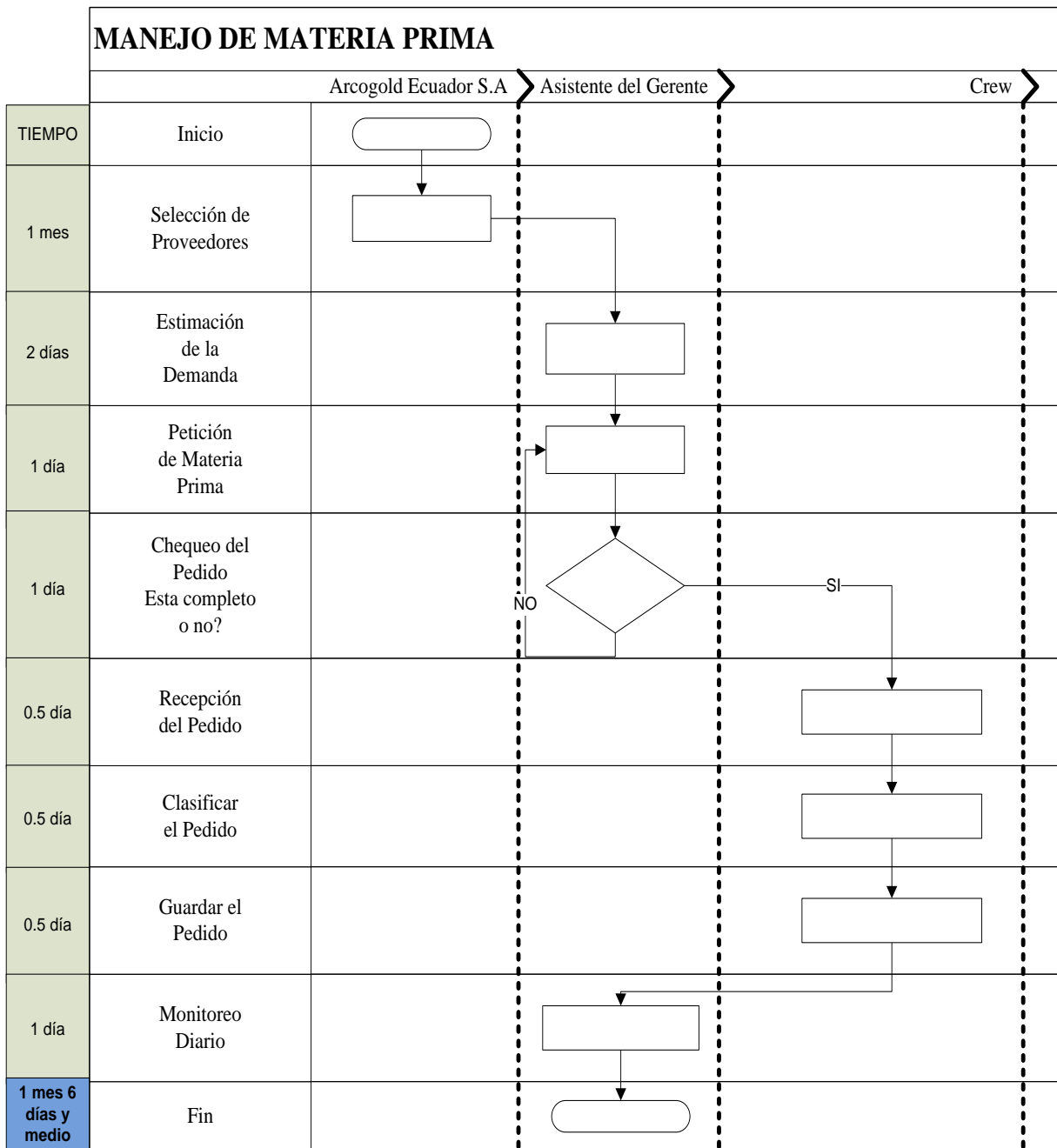
**Tabla N° 5.9.- Procedencia de insumos utilizados en MCD Ecuador**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

Dado que el local a inaugurarse es el primero en la zona del Valle, se estimarán los primeros meses la demanda según los resultados de la investigación de mercados y constantemente se recabarán datos de la demanda real para ajustar las compras, mantener los ingredientes frescos y evitar desperdicios. El proceso será así:





**Gráfico N° 5.8.- Diagrama de flujo del manejo de inventarios en Mc Donald´s Valle de los Chillos**  
**Fuente: Entrevista al Sr. Luis Rivadeneira, Asistente de Gerencia de un restaurante Mc Donald's**  
**Elaborado por: La Autora**

**NOTA:**

La selección de proveedores no es una actividad que se realice a diario debido a que la empresa Arcogold del Ecuador bajo la aprobación de Arcos Dorados S.A. son las responsables de escoger a los proveedores que se ajusten a los estándares de la franquicia. El tiempo que se estableció en el gráfico anterior aplicaría si se desearía cambiar o introducir un nuevo proveedor.

### 5.3.2.2 Proceso de servicio al cliente

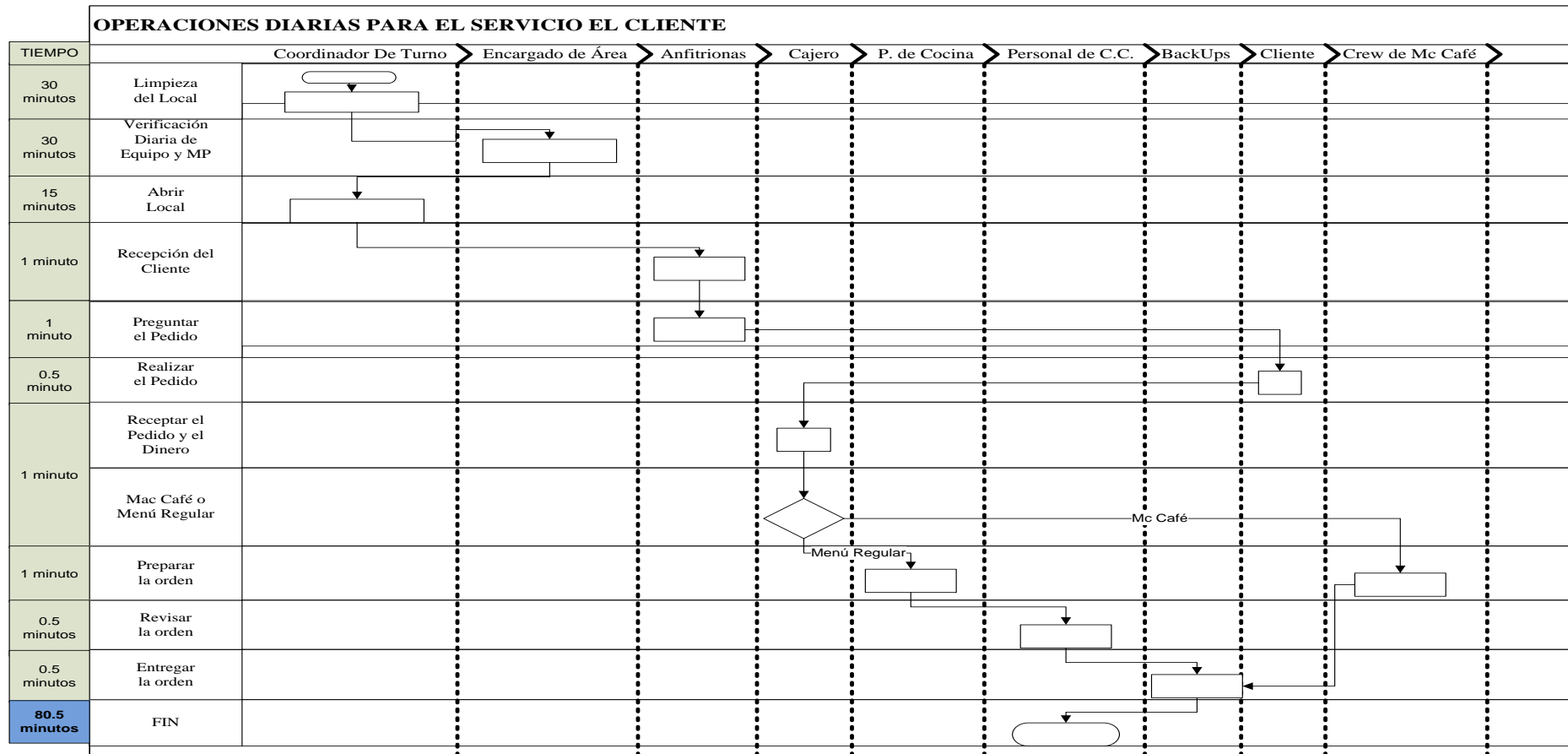


Gráfico N° 5.9.- Diagrama de flujo del proceso de atención al cliente

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

El proceso de servicio al cliente involucra a todos los empleados del local, ya que a pesar de ser multifuncionales cada uno cumple una cierta función en cada turno de trabajo para lograr que el trabajo en equipo genere valor para el cliente.

Cada día inicia con la limpieza y verificación del equipo, temperatura de materia prima, calibración de maquinaria y distribución del inventario a cada área para que cuando se abra el local el cliente pueda ser atendido de manera eficiente. Una vez que el cliente llega la anfitriona le dará la bienvenida y preguntará al cliente si desea consumir café o el menú regular de Mc Donald's; dependiendo de su respuesta lo dirige a una de las dos áreas del local donde pueda encontrar el producto que desea. (Dado que la mayoría de los clientes de Mc Donald's ya conocen como opera se dirigen sin necesidad de ayuda al mostrador deseado).

Una vez realizado el pedido y pagado, el personal de cocina de cada área lee en los monitores la orden y de inmediato la prepara; mientras que el personal de apoyo al cajero (Back-up) arma en la bandeja el pedido y prepara las bebidas para la entrega al cliente que se encuentra esperando junto a la caja. Antes de la entrega de los productos existe personal encargado de revisar la calidad, que el producto se encuentre en el empaque correcto, con la temperatura adecuada y fresco. Cuando el cliente termina de comer el personal de limpieza se encarga de dejar el área del comedor en orden todo el tiempo.

Se aprecia en el gráfico los tiempos aproximados para cada actividad; dado que la rapidez es uno de los factores característicos de las cadenas de comida rápida se debe tratar de cumplir con los estándares todo el tiempo. Si se toma como ejemplo el tiempo que un cliente demora en realizar un pedido y ser despachado se establece que debería ser de 5 minutos con una tolerancia de desviación de +/- 1 minuto.

Mediante investigación directa en la competencia se observó que los tiempos de espera varían, por ejemplo en "El Corral" se espera de 5 a 7 minutos después de realizado el pedido para recibir la orden; en "Pizza Hut" el tiempo de espera es mayor, alrededor de 8 a 12 minutos después de ordenar; mientras que en "KFC", "Burger King" y "Tropi Burger" los tiempos son similares a los de Mc Donald's en promedio de 5 a 7 minutos en todo el proceso de compra.

### 5.3.3 Control de calidad

#### *5.3.3.1 En Mc Donald's Corporation*

La filosofía de Mc Donald's Corporation que ha demostrado tener éxito alrededor del mundo se ha forjado desde sus inicios en 1955 y ajustado a las necesidades y percepciones del mercado hasta la fecha. La empresa ha identificado cuatro factores, que actuando en conjunto logran crear valor para el cliente y la han llevado al liderazgo en el servicio de comida rápida:



Gráfico N° 5.10.- La filosofía del éxito de Mc Donald's

Fuente: [www.aboutmcdonalds.com](http://www.aboutmcdonalds.com)

Elaborado por: La Autora

A nivel macro la Corporación determina los parámetros descritos en la imagen anterior para todos los franquiciados de la marca con descripciones específicas para las operaciones diarias tanto en la capacitación personalizada como en los manuales de operación y gestión.

El objetivo principal es la SATISFACCIÓN AL CLIENTE brindada por los empleados de cada restaurante, ya que son ellos quienes están en contacto con los consumidores. Para que puedan lograrlo se les proporciona capacidad de decisión y soporte para que puedan realizar todo lo que sea necesario para satisfacer al consumidor.

Incluso, en 1992 fue introducido un Programa de Garantía en Mc Donald's USA que aseguraba la calidad a sus clientes, si había algún problema con una orden la comida sería reemplazada gratis.<sup>82</sup>

Algunas actividades enfocadas a la satisfacción del cliente son:

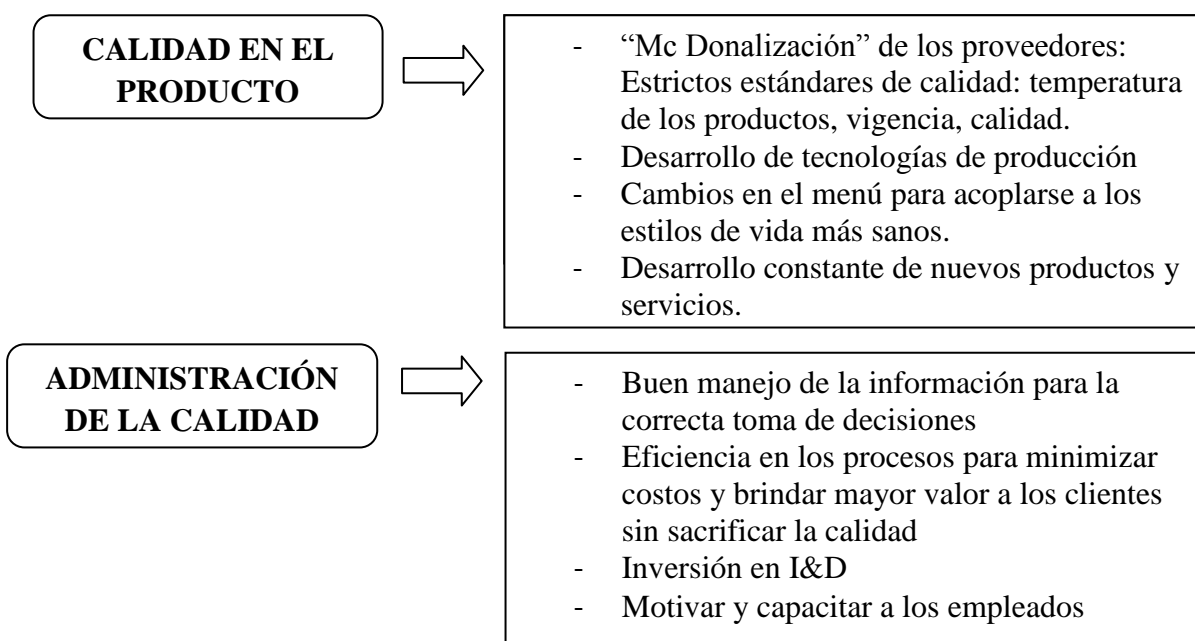


Gráfico N° 5.11.- Actividades enfocadas a la satisfacción al cliente

Fuente: LOVE, John; Op.Cit.; pág. 441

[www.aboutmcdonalds.com](http://www.aboutmcdonalds.com)

Elaborado por: La Autora

### 5.3.2.2 En el restaurante Valle de los Chilllos

Además de las normas y procedimientos que se establecen por el franquiciador para asegurar la calidad, se considera que es importante plantear ideas para lograr un

<sup>82</sup> AGUAYO, Wendy (2002); “Diseño de un Programa de Calidad de Servicio al Cliente para proporcionar un nivel máximo de valor y mejorar el nivel de satisfacción de los consumidores del local de Mc Donald's San Francisco”; pág. 9.

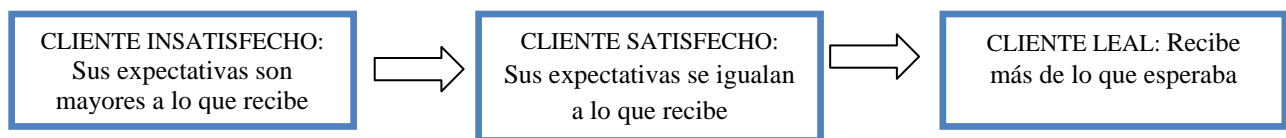
excelente servicio al cliente en el restaurante Mc Donald's Valle de los Chillos. La parte de la calidad del producto se puede de cierto modo asegurar por los estándares de materia prima, tecnología, especializada y procesos establecidos. Pero la atención al cliente es un factor intangible brindado por personas que, por su naturaleza humana pueden tener variabilidad en su estado de ánimo y reflejar en el servicio.

Siendo éste el primer restaurante de Mc Donald's que ingresa al Valle, se debe lograr posicionar positivamente a la marca para lograr fidelidad y compras repetidas en el cliente. El Valle es una zona donde existe gran variedad gastronómica, desde comida típica nacional hasta comida y marcas internacionales. Es por ello que este local tiene por objetivo conquistar al mercado (que ya conoce la marca o no) y marcar las diferencias de calidad y servicio con los de su competencia.

De la investigación de mercados se obtuvo que para la población objetivo el precio no es el factor más importante al momento de su decisión de compra de comida rápida; el sabor y la marca tienen mayor trascendencia. La imagen de marca a proyectarse para el local será de un lugar en donde:

- El cliente se sienta como “protagonista” donde recibe lo que desea. Cada cliente es diferente, por lo que merece un trato personalizado. Ej.: un ejecutivo busca rapidez mientras que un niño busca diversión. Es por ello que se dividirá al restaurante en varios ambientes.
- Menú variado y precios accesibles: Opciones para todas las edades siempre disponibles, con promociones y descuentos para atraer más mercado.
- Los tiempos de espera son reducidos: Controlar aleatoriamente las órdenes para cumplir con los tiempos mínimos establecidos (no sobrepasar los 5 minutos +/- 1 minuto en los primeros días de apertura del local hasta que el personal gane experiencia; después un máximo de 4 minutos por orden).
- Todas las áreas del restaurante están siempre limpias; establecer horarios de limpieza para los baños y la zona de juegos; el área del comedor será limpiado cada vez que los consumidores salgan de las mesas y la cocina será limpiada después de preparar cada orden.

- Comida higiénicamente preparada: Cada hora se lavarán las manos los encargados de cocina; y por la mañana se esterilizarán todos los utensilios.
- Trato amable: Aprovechar cada momento de la verdad para que el cliente perciba la imagen: saludar a cada cliente que ingresa al restaurante, solucionar sus problemas, cuidar cada detalle y agradecer su visita.
- Servicios innovadores: Crear un sitio web para la marca en el país con aplicaciones innovadoras. Ej.: .Juegos en línea para niños, organización de eventos con Ronald Mc Donald, cuenta para acumular puntos y premios, y más.



**Gráfico N° 5.12.- Tipo de clientes según el servicio al cliente**

**Fuente: Varios portales**

**Elaborado por: La Autora**

- Para lograr todo lo descrito el Gerente del Local llevará a cabo las siguientes actividades involucrando a todo el personal:

ACTIVIDADES AL APERTURAR EL LOCAL	CONTROL CONTINUO DEL LOCAL	TRABAJO EN EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación estratégica ajustada al local en específico.</li> <li>- Análisis del comportamiento de los consumidores y sus necesidades.</li> <li>- Diseñar acciones rápidas frente a lo detectado.</li> <li>- Mejorar continuamente con la experiencia: Crear una propia cultura de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes fantasmas (Mr. Shopper)</li> <li>- Medición de la temperatura de los productos</li> <li>- Indicadores medibles</li> <li>- Frescura (los insumos son etiquetados por tiempo de vida según su naturaleza)</li> <li>- Porcentaje de quejas</li> <li>- Lavado de manos cada hora (mediante un timbre como recordatorio)</li> <li>- Abastecimiento de materia prima oportuno</li> <li>- Fijación de metas trimestrales</li> <li>- Entrevistas a clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente</li> <li>Supervisores</li> <li>Empleados</li> <li>Franquiciador</li> <li>Proveedores</li> <li>Comunidad</li> <li>Clientes</li> </ul>

**Tabla N° 5.10.- Control de calidad en Mc Donald's Valle de los Chilllos**

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: La Autora**

## **CAPÍTULO VI**

### **6. ESTUDIO ADMINISTRATIVO – LEGAL**

#### **6.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

- Definir la estructura orgánico – funcional del restaurante adecuada con el propósito que se pueda ofrecer el servicio al cliente eficientemente y de acuerdo a los estándares de la franquicia para el reclutamiento y demás factores.
- Determinar las disposiciones legales para adquirir franquicias extranjeras en el país y conocer la figura legal de la marca Mc Donald's específicamente con su forma de operar en el Ecuador.
- Conocer los aspectos jurídicos que se necesitan para la instalación del proyecto en el Cantón Rumiñahui.

#### **6.2 ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

Dentro de la franquicia Mc Donald's, el recurso humano es uno de los segmentos que tiene mayor importancia al momento de franquiciar, pues son ellos quienes adquieren su marca, están en contacto directo con el consumidor, preparan los productos y quienes proyectan la imagen de servicio que la marca quiere dar.



Es por ello que la Corporación ha desarrollado un innovador sistema de capacitación que a lo largo del tiempo se ha desempeñado con éxito y ha logrado la uniformidad de sus restaurantes alrededor del mundo.

Este proceso se inicia cuando la Corporación selecciona a sus franquiciados, para lo cual es muy exigente dado que ellos desarrollarán la marca en otras regiones donde puede necesitar ciertas adaptaciones. Ray Kroc aprendió que “el nuevo propietario de un restaurante tenía que ser un emprendedor deseoso de arriesgar todo lo que posee por la oportunidad de poner en marcha un negocio; de hecho, desde sus inicios en 1955 McDonald’s nunca se ha anunciado para atraer franquiciados; en su lugar ha confiado en su reputación de crear beneficios para los inversores”<sup>83</sup>.

Una vez seleccionados los potenciales franquiciados (quienes deben tener recursos financieros y experiencia empresarial suficientes), ellos deben realizar ciertas inversiones incluso antes de obtener la licencia, las cuales comienzan precisamente por su capacitación.

El procedimiento a seguir en la selección y formación de un nuevo franquiciado es así:<sup>84</sup>

- Al cumplir con las características financieras detalladas en la tabla N° 6.1 y de experiencia en materia de negocios se le concede una entrevista de dos horas.
- Si dicha entrevista tiene éxito, el candidato trabaja por 50 horas en un McDonald’s para ganar experiencia laboral y conocer las operaciones.
- Después de esa introducción el candidato pasa otra entrevista y evaluación antes de comenzar un curso de 6 a 9 meses de procedimientos básicos y la parte inicial del “Programa de formación para solicitantes registrados”.
- Posteriormente los candidatos son reevaluados por un administrador que otorga las licencias basándose en las pruebas y en recomendaciones de consultores de campo.

---

<sup>83</sup> D.L. Noren “et al”; Op.cit.; pág.8.

<sup>84</sup> D.L. Noren “et al”; Op.cit.; págs. 9-17.

- En el caso que Mc Donald's decida colocar al franquiciado potencial en la lista de solicitantes registrados, el mismo tendrá que pagar un depósito de US\$4.000 y comenzar el programa de formación formal de 12 a 18 meses.
- A lo largo de este año y medio se capacita al candidato sobre las operaciones y la gestión más profundamente durante 20 horas a la semana en un establecimiento determinado.
- De la misma manera el candidato debe asistir a cuatro seminarios formales de una a dos semanas de duración. El último de ellos se celebra en la Universidad de la Hamburguesa (Hamburger University).
- Cabe recalcar que el candidato no es compensado por el tiempo o los gastos que implica el Programa de Capacitación.
- Una vez que el franquiciado pague el depósito debe esperar aproximadamente un año para abrir el restaurante.
- El programa de capacitación dura generalmente dos años, y el candidato trabaja unas 2000 horas no remuneradas. Es así como Mc Donald's selecciona a los franquiciados realmente interesados, motivados y capacitados.
- Aproximadamente existen 300 personas en el programa de formación en todo momento, de las cuales unas dos terceras partes completan el programa y reciben la franquicia.
- Otra manera de vincular al franquiciado con el éxito de la franquicia es la gran inversión inicial en activos fijos que debe realizar; es alta por lo que los inversores trabajan con dedicación para recuperarla y obtener ganancias después de abierto el local y además porque se considera que el sistema ha sido probado y es rentable por lo que el franquiciado asume un riesgo mínimo.

A continuación se presenta un cuadro con los costos aproximados de la franquicia (adaptado al mercado ecuatoriano):

<b><u>COSTOS INICIALES</u></b>	
Tarifa inicial pagada a Mc Donald's	US\$ 45.000 por cada restaurante
<b><u>PAGOS A TERCEROS PROVEEDORES</u></b>	
Equipos, instalaciones y otros activos fijos	US\$ 325.000 – 385.000
Inventario inicial	US\$ 15.000 – 20.000
Capital circulante, gastos previos, varios	US\$ 10.000 – 20.000
Costo total aproximado de una nueva franquicia (el 40% debe ser cancelado con recursos personales no prestados; el 60% puede ser financiado con deuda)	Entre US\$ 300.000 y US\$ 1'000.000 (US\$ 120.000-US\$ 400.000 efectivo propio)
Costos de formación	Dos años, 20 horas a la semana sin compensación
<b><u>COSTOS CORRIENTES PARA EL FRANQUICIADO</u></b>	
Seguros	Cobertura íntegra de responsabilidad general de US\$ 1.000.000 y responsabilidad empresarial de US\$ 100.000  Prima aproximada: US\$ 1.300
Otros costos	Reparaciones y recambios, informes periódicos y anuales al franquiciador, salarios, suministros, servicios básicos. (Aproximadamente representan un 45% de las ventas).
Cuota de publicidad	Entre 4 y 5% de las ventas brutas
Regalías mensuales	12% de las ventas brutas si se arrienda el local.  5% si el local es propio,
<b><u>COSTOS INICIALES PARA MC DONALD'S CORPORATION</u></b>	
Terrenos (depende del país y la zona)	US\$ 350.000
Edificios (El tiempo medio de construcción es de cuatro meses)	US\$ 500.000

**Tabla N° 6.1.- Costos iniciales aproximados de la franquicia Mc Donald's**

**Fuente:** Investigación directa

PRADO, José J. (2007) de revista IDE;"Fiebre de franquicias: cuatro ecuatorianas entre las mejores"; pág. 4

<http://franchises.about.com/od/choosingafranchise/tp/popular-food-franchise-costs.htm>

<http://www.franchisefoundations.com/mcdonaldsfranchise.html>

<http://www.franchiseprospector.com/franchising-trends/mcdonalds-franchising-information.php>

Elaborado por: La Autora

- Además la franquicia exige al inversor que trabaje a tiempo completo en la administración del restaurante, con lo que se asegura el manejo eficiente de los costos pues al franquiciado le conviene ser eficiente en la gestión para obtener mayores ingresos.
- La inversión resulta lucrativa, por lo que los franquiciados se sienten motivados de trabajar con ahínco, e incluso han desarrollado su creatividad con ideas para mejorar productos y procesos. Fue precisamente un franquiciado quien inventó la famosa “Big Mac”, los pasteles de manzana calientes (pie de manzana) y el rentable menú de desayunos.

### **6.2.1 Estructura organizacional de Mc Donald’s Corporation**

Mc Donald’s por ser una compañía transnacional líder en el mercado de comida rápida ha desarrollado una estructura organizacional amplia que cubre todas las áreas de operación a nivel mundial. Sus ejecutivos son personas preparadas profesionalmente, con experiencia, creatividad y con espíritu de liderazgo, algunos de los cuales comenzaron siendo empleados del equipo de algún restaurante años atrás. A continuación se presenta el organigrama resumido a nivel ejecutivo:

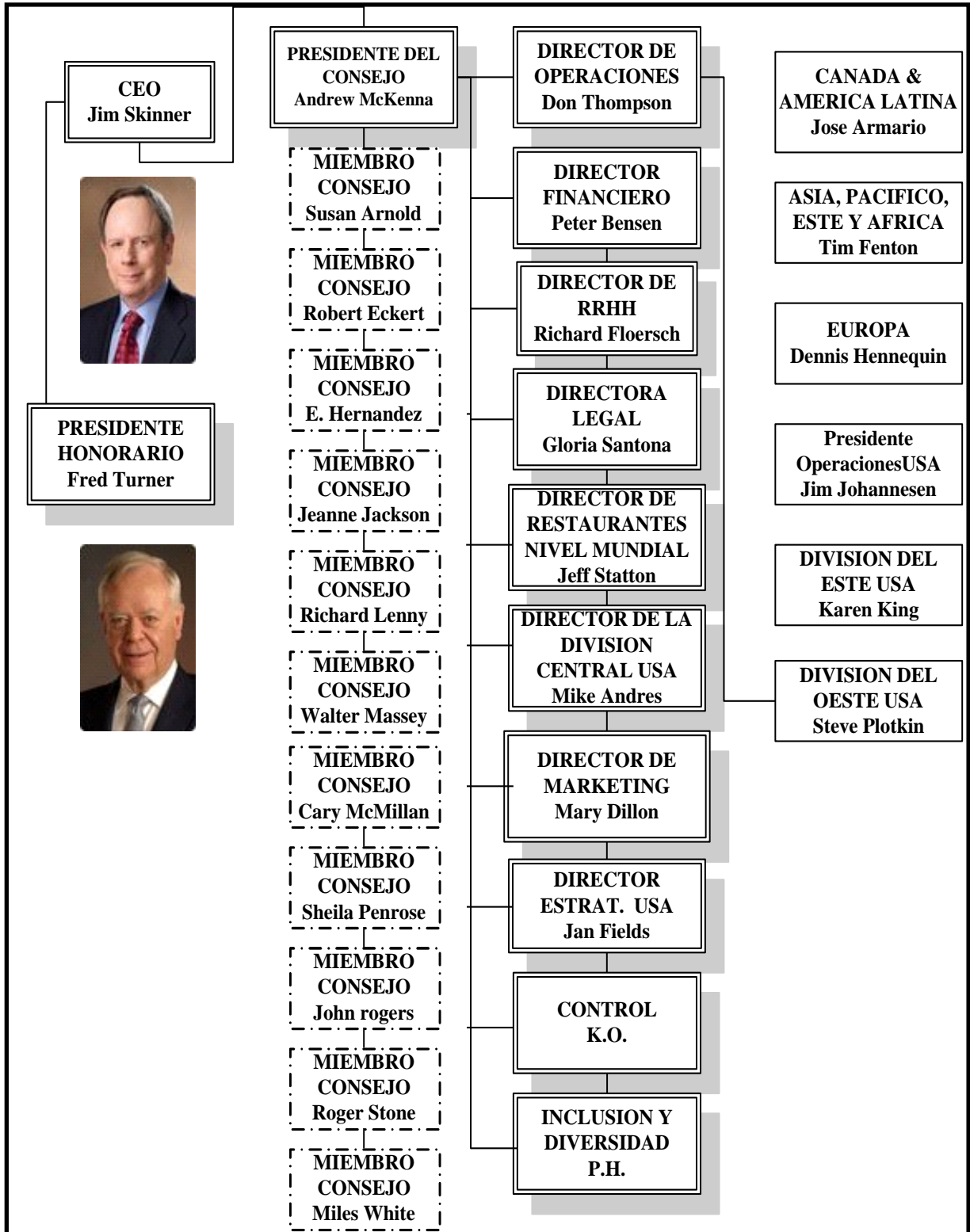


Gráfico N° 6.1.- Estructura organizacional a nivel ejecutivo MCD Corporation

Fuente:[http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company/bios.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/bios.html),

<http://www.theofficialboard.com/org-chart/mcdonald-s>

Elaborado por: La Autora

*NOTA: Los puestos que se encuentran con líneas entre cortadas no manejan la administración, sino son parte del Directorio que toman decisiones cada año en la Junta General.*

### **6.2.2 Necesidad de recursos humanos**

Una vez que el franquiciado abra el restaurante, la responsabilidad de la gestión recae en él, y una de sus funciones clave es la selección y formación del personal que operará en sus instalaciones.

A los empleados de Mc Donald's se los puede dividir en tres grupos:

- Trabajadores del restaurante
- Personal corporativo
- Dueños de franquicias

Tanto el personal corporativo (que trabaja en el edificio matriz o en una de las oficinas regionales) como los dueños de franquicia ya fueron explicados en el apartado anterior; por lo que se detallará el personal que necesita un restaurante promedio de Mc Donald's, y se adaptará para el restaurante propuesto del Valle de los Chillos que contará con los servicios de Mc Café, servicio al auto y servicio de mostrador con el menú regular y de postres. El horario de atención será de 07:00 AM hasta las 00:00 A.M de lunes a domingo, y con horario de servicio al auto toda la noche hasta las 06:00 AM los días jueves, viernes y sábado.

A la jornada laboral diaria se la dividirá en tres turnos: el primero que operará desde las 06:00 AM hasta las 14:00 PM con 30 minutos de descanso; el segundo turno desde las 12:30 PM hasta las 20:30 con 30 minutos de descanso y el tercero desde las 18:00 PM hasta las 02:00 AM. En el caso de los días jueves, viernes y sábado que funciona el servicio al auto toda la noche se necesitarán de 4 empleados: 1 gerente coordinador de turno y 3 crew (cocina, caja, entrega).

Usualmente un restaurante Mc Donald's emplea entre 50 y 65 personas, que en su gran mayoría son jóvenes universitarios que combinan trabajo y estudio. En América Latina los restaurantes Mc Donald's han sido designados como buenos lugares para trabajar (Great Place to work).

Los puestos vacantes que se necesitarán contratar para la sucursal de Mc Donald's descrita en el presente documento para los dos turnos serán:

Gerente de Negocio		1
Asistente		2
Gerente Coordinador de Turno		2
Encargado de Área		2
Entrenadores		3
CREW	Cocina	20
	Cajeros	8
	Anfitrionas	4
	Mc Café	6
Guardia de Seguridad		3
<b>TOTAL</b>		<b>51</b>

**Tabla N° 6.2.- Personal requerido para Mc Donald's Los Chillos**  
**Fuente: Entrevista, observación e Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

Al personal descrito en el equipo de empleados se lo entrenará multifuncionalmente para que roten en sus puestos de trabajo y en los días de descanso no haya diferencia en cuanto a la atención al cliente. El entrenamiento a este equipo es igual de intensivo como el entrenamiento del dueño de la franquicia, quien ahora lo transmite. Para capacitar a los empleados primero se les da un tour de orientación por el local, enseñándoles todos los equipos existentes y después se les presenta algunos videos de cómo preparar cada producto, y de las operaciones en general. Sin duda la mejor manera de entrenar es la práctica, se le incluye al empleado a la cocina, a las cajas, al servicio al auto con un tutor del personal existente que lo guie en su aprendizaje. Después de ello se tomarán evaluaciones escritas para ver los conocimientos adquiridos acerca de los estándares de la franquicia. (Dos empleados contratados serán personas con alguna discapacidad).

Cada empleado crew tiene tres meses de capacitación; durante un mes aprende las funciones de la cocina, otro mes las funciones de cajero y otro mes el resto de funciones: limpieza, mantenimiento, servicio al auto.

Cada miembro tiene la oportunidad de ascender según su desenvolvimiento, y de igual manera cada nivel necesita un grado diferente de capacitación. Los administradores son quienes acuden a la Universidad de la Hamburguesa donde se explotan sus habilidades de gerencia.

Además se aplicarán políticas de motivaciones para que el personal trabaje con mayor eficiencia en un ambiente laboral agradable y equitativo (como la selección del empleado del mes con premios, regalos, beneficios, entrega de becas, entrega de comida gratis, y más).

### **6.2.3 Estructura organizacional del restaurante**

#### ***6.2.3.1 Estructura propuesta para ArcGold del Ecuador S.A.***

En primer lugar se plantea un prototipo de estructura organizacional para ArcGold del Ecuador S.A., empresa encargada de desarrollar la marca en el país según los estándares internacionales. Dado que Mc Donald's, en su boom expansionista de los años 60 aprendió que no necesariamente el modelo o menú exacto que tuvo éxito en Estados Unidos iba a tenerlo en otros países de la región, decidió elegir a un representante del país al cual se iba a otorgar la marca para que éste, conociendo la cultura y legislación de dicha región lograra posicionarla en el mercado.

Se tiene como premisa que la franquicia es bastante severa en cuanto al cumplimiento de las normas operacionales y de gestión, por lo que se detalla una estructura que abarque todos los detalles de operación. En el país hay 17 restaurantes Mc Donald's en las ciudades de Quito y Guayaquil, por lo que habrá personal para las dos ciudades. Existen dos oficinas en el país, la oficina principal se encuentra en la Ciudad de Guayaquil ya que el Presidente de la Franquicia reside en esa ciudad y una sucursal en Quito, que es donde la empresa está registrada legalmente.



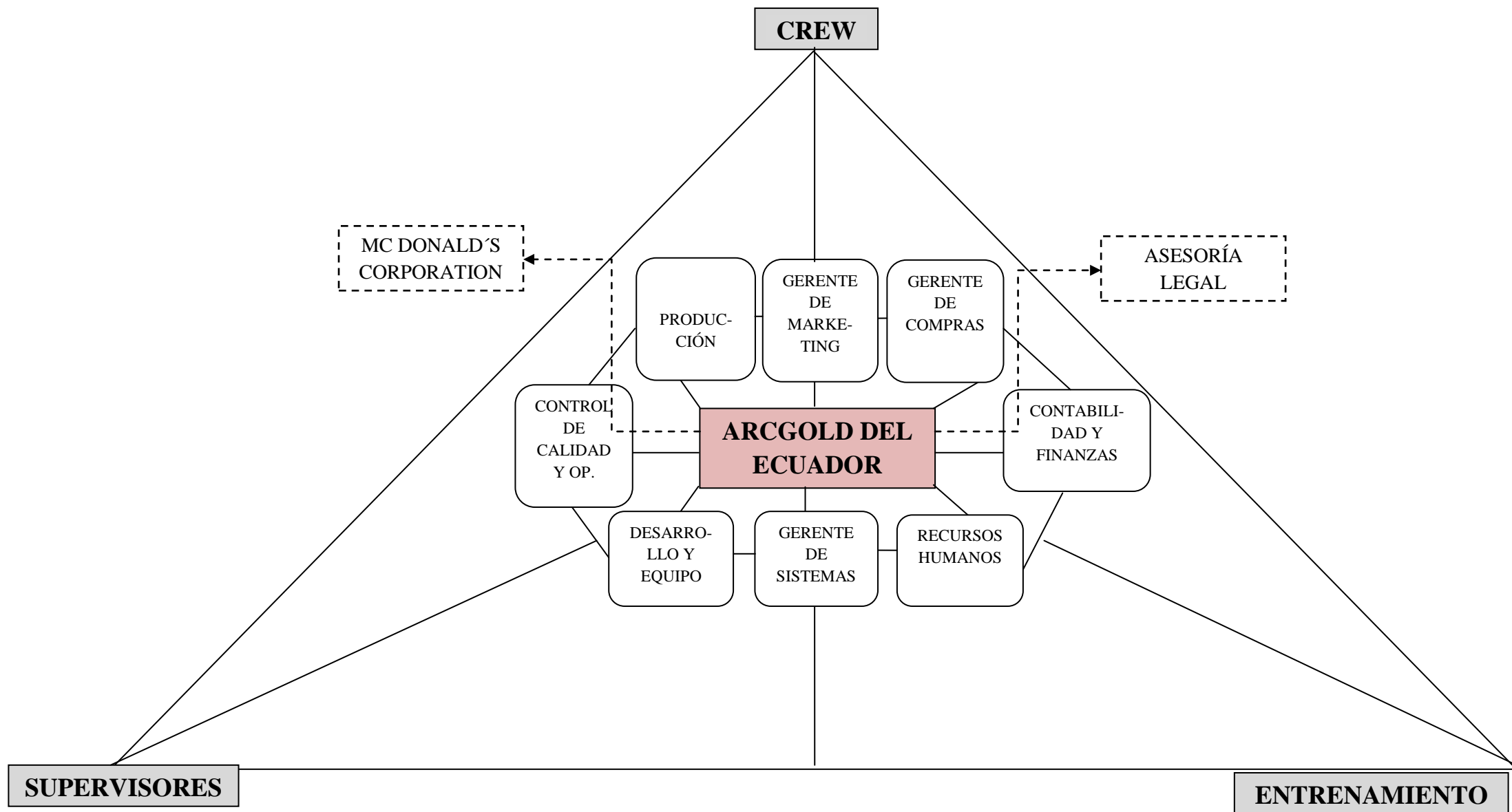


Gráfico N° 6.2.- Estructura organizacional propuesta para ArcGold del Ecuador S.A.  
 Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: La Autora

- **Explicación del organigrama propuesto:**

El organigrama está elaborado de manera que guarde concordancia con la filosofía de la franquicia, pero adaptado a la realidad del país. Se plantea una estructura sin jerarquías, sino más bien una estructura donde exista sinergia, fluidez de información y comunicación en todas las áreas de la empresa ya que el formato de negocio no brinda independencia total al franquiciado. Se pueden distinguir cinco niveles, todos interconectados:

- Nivel Directivo: No se encuentra insertado en la imagen, ya que lo que se intentó plasmar es la operatividad diaria de la empresa. Lo constituye el Directorio de la empresa Arcgold del Ecuador S.A. que tiene capital nacional y extranjero como se detallará posteriormente y será quien tome las decisiones estructurales en la Junta Anual.
- Nivel Ejecutivo: En este nivel se encuentra el Gerente General que es a su vez el Representante Legal de la Compañía y el agente de la franquicia máster en el país; y también el Vicepresidente, quienes se encargan de manejar la cadena de restaurantes en todo su conjunto.
- Nivel Asesor: Son los cargos que se encuentran dibujados con líneas entre cortadas; se contrata sus servicios cuando sean necesarios. El departamento legal, por ejemplo para aumentos de capital de la empresa, cambio de domicilio, fusiones, creación de nuevos restaurantes, entre otros. El nivel de Mc Donald's Corporation se ejecuta cuando la empresa viene al país a controlar las operaciones, o cuando informa de nuevos productos, servicios o entrenamiento.
- Nivel de Apoyo: Son todos los ocho departamentos ubicados alrededor del franquiciado máster, más los supervisores que visitan dos o tres veces por semana cada local para analizar cómo se está manejando. También incluye asistentes y secretarías que ayudan a que las operaciones de ArcGold del Ecuador se lleven a cabo diariamente.
- Nivel Operativo: Es el personal (crew) que trabaja en cada restaurante de Mc Donald's además del personal especializado en entrenamiento que

constantemente está capacitando al personal que ingresa a trabajar a la franquicia.

### 6.2.3.2 Estructura organizacional propuesta para la sucursal de McDonald's Valle de los Chillos

Se plantea la organización estructural de la siguiente manera para que se adapte a las características que tendrá el restaurante después de realizar observaciones directas en varios restaurantes de la ciudad:

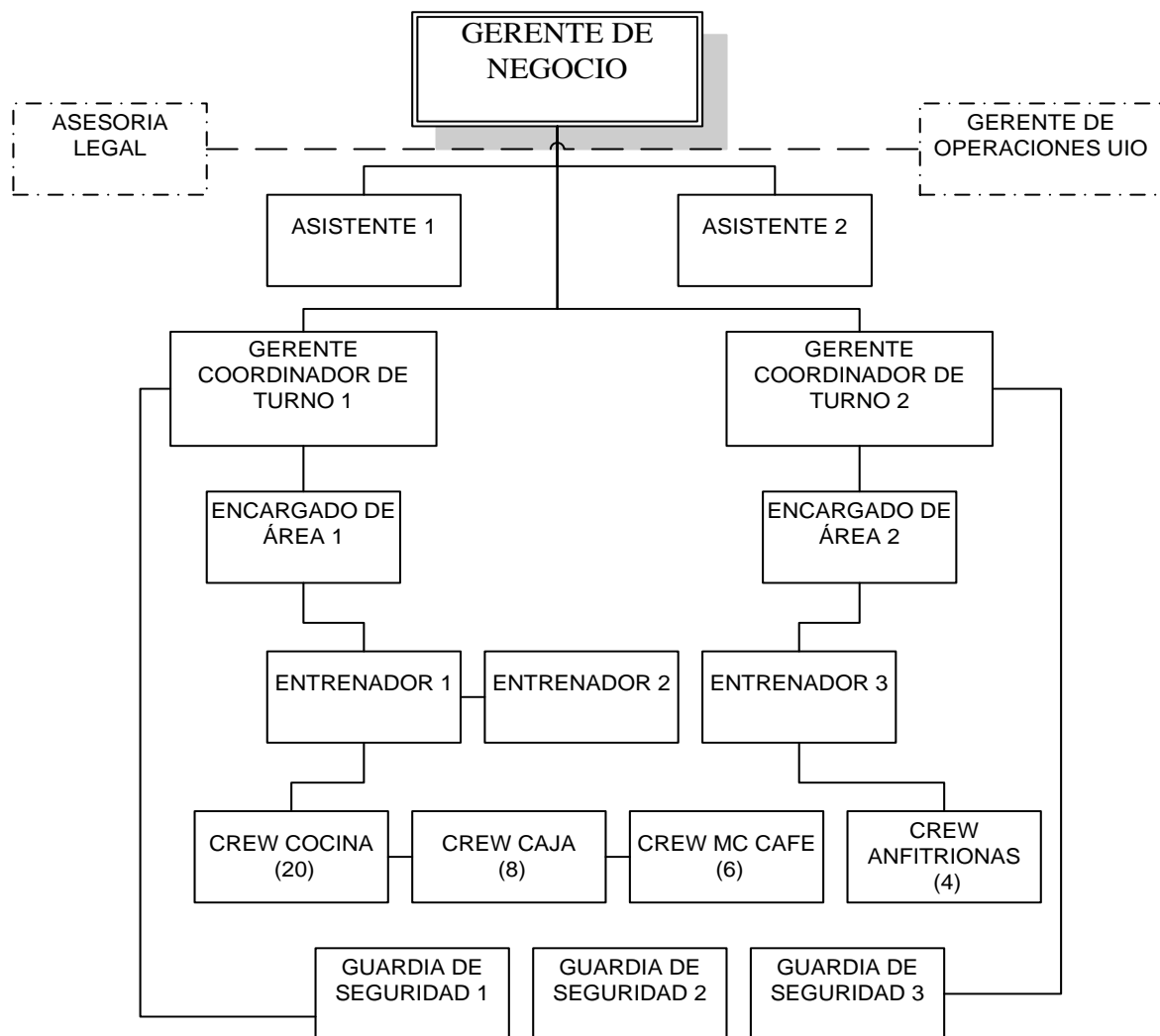


Gráfico N° 6.3.- Estructura organizacional propuesta para MCD Los Chillos

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

- **Explicación del organigrama propuesto:**

Se tomaron en cuenta las características de la comida rápida para brindar el servicio según la percepción que tienen los clientes acerca de la misma: se puede consumir sin la necesidad de utilizar cubiertos, en la mayoría de los establecimientos de comida rápida no hay camareros por lo que las personas deben hacer fila, cancelar y esperar pocos minutos para recibir su orden y llevársela al comedor u otro lugar. Existe personal para recoger las bandejas y limpiar las mesas después del consumo, pero también se incluyen tachos de basura para que el propio cliente bote los residuos y deje las bandejas.

Es por ello que el servicio se lo puede ofrecer de varias maneras: consumo en el local, para llevar, servicio al auto y domicilio.<sup>85</sup>

En este organigrama se describe el nivel operativo del restaurante Mc Donald's en el Valle de los Chillos cuyas características de infraestructura y servicios fueron ya descritas. Se considera que tanto la atención al cliente como la calidad del producto, los tiempos de espera y la limpieza son importantes dentro de un restaurante de comida rápida. Dado que existen "horas pico" en las que los clientes se aglomeran para realizar sus pedidos el personal rotará en sus actividades según los cuellos de botella se formen.

El Gerente de Negocio del local, dueño de la franquicia, sub-franquiciado de Arcos Dorados se apoyará en su equipo (crew) permanente que son todos los puestos descritos en la imagen, excepto los que se encuentran entre líneas entre cortadas que serán asesorías legales esporádicas y su conexión con la franquicia máster para el control, supervisión y entrenamiento del personal para conservar la uniformización de la cadena.

---

<sup>85</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Comida\\_r%C3%A1pida](http://es.wikipedia.org/wiki/Comida_r%C3%A1pida)

### 6.2.4 Funciones y perfiles de los recursos humanos

<b>GERENTE DE NEGOCIO</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>PERFIL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir la capacitación necesaria para operar la sucursal de la marca: conocer a profundidad los manuales de operación y gestión.</li> <li>- Establecer y hacer cumplir las directrices que guiarán al local en todas sus áreas: recursos humanos, marketing, finanzas, producción, compras, infraestructura vinculadas con los lineamientos y estándares de ArcGold del Ecuador S.A.</li> <li>- Fijar las metas y los objetivos del local en cuanto a ventas, calidad, organización.</li> <li>- Escoger el personal adecuado según las necesidades y la filosofía corporativa de la franquicia.</li> <li>- Controlar las actividades que realiza el personal, con el fin que los recursos de la empresa sean optimizados al máximo mediante reuniones semanales.</li> <li>- Manejar el área financiera y contable: elaborar índices financieros, resumen de ventas, pedir créditos, presupuestos, entre otras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad entre 30 y 50 años</li> <li>- Conocimientos en Administración de Empresas de Servicios o carreras afines</li> <li>- Emprendedor, actitud positiva para la atención y servicio al cliente</li> <li>- Capacidad de negociación</li> <li>- Liderazgo, compromiso</li> <li>- Responsabilidad al asignar y cumplir funciones de trabajo</li> <li>- De buen carácter moral</li> <li>- Capacidad financiera alta para adquirir el derecho de la franquicia</li> </ul>
	<p><b><u>REPORTA A:</u></b> Arcgold del Ecuador S.A.  <b><u>SUPERVISA A:</u></b> Asistentes directamente y todo el personal indirectamente  <b><u>SUELDO:</u></b> US\$ 1.500</p>
<b>ASISTENTES DE GERENCIA</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>PERFIL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encargan de: horarios, recursos humanos, entrenamiento, mantenimiento del restaurante, producción y pedidos.</li> <li>- Vigilar todos los procesos llevados a cabo para que se cumplan con los estándares de la franquicia y la visión del franquiciado del local.</li> <li>- Dar órdenes y establecer funciones durante las diferentes horas del día para que el servicio y la calidad no decaigan en las horas pico.</li> <li>- Recibir la capacitación correspondiente.</li> <li>- Colaborar con el nivel superior para proporcionar datos e informes que le ayuden en su gestión. Por ejemplo: necesidades de materia prima.</li> <li>- Motivar a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres o mujeres mayores de 21 años</li> <li>- Liderazgo, responsabilidad</li> <li>- Experiencia laboral en trabajo en equipo</li> <li>- Conocimientos de administración</li> <li>- Gente con carisma para tratar a los demás</li> <li>- Poder de decisión, trabajar bajo presión</li> <li>- Confidencialidad</li> <li>- Conocimientos previos en Mc Donald's como crew</li> <li>- Referencias personales y/o laborales.</li> </ul>
	<p><b><u>REPORTA A:</u></b> Gerente de Negocio  <b><u>SUPERVISA A:</u></b> Área de producción, ventas, operaciones y seguridad.  <b><u>SUELDO:</u></b> US\$ 550</p>

**GERENTE COORDINADOR DE TURNO**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERFIL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Es quien toma decisiones mientras está en su turno de trabajo.</li><li>- Constituye la máxima autoridad en el restaurante en ausencia del Gerente de Negocio y del Asistente; ya que ellos cumplen funciones más administrativas y de gestión.</li><li>- Se encarga de coordinar los turnos: distribuir el personal en cada función según la demanda de clientes.</li><li>- Revisar la funcionalidad del restaurante operativamente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hombres o mujeres jóvenes mayores de 21 años</li><li>- Capacidad de organización y decisión</li><li>- Conocimientos previos en Mc Donald's como crew</li><li>- Trabajo bajo presión</li><li>- Trabajo en equipo</li></ul> <p><b><u>REPORTA A:</u></b> Asistente de Gerencia y Gerente de Negocio <b><u>SUPERVISA A:</u></b> Crew, Entrenadores <b><u>SUELDO:</u></b> US\$ 380</p>

**ENCARGADO DE ÁREA**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERFIL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se encarga de un área en específico: puede ser la cocina o el servicio.</li><li>- Son un apoyo para el Gerente Coordinador de Turno y vigilan los procesos en el área que han sido designados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hombre o mujer mayor a 20 años</li><li>- Conocimientos previos en Mc Donald's como crew</li></ul> <p><b><u>REPORTA A:</u></b> Asistente de Gerencia y Gerente Coordinador de Turno <b><u>SUPERVISA A:</u></b> Crew, Entrenadores <b><u>SUELDO:</u></b> US\$ 350</p>

**ENTRENADORES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERFIL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dar capacitación a los empleados nuevos.</li><li>- Colaborar con las necesidades de crew del restaurante.</li><li>- Evaluar a los entrenados y resolver sus dudas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hombre o mujer joven mayor de 19 años</li><li>- Conocimientos previos de Mc Donald's y su funcionamiento</li><li>- Capacidad de liderazgo y motivación</li></ul> <p><b><u>REPORTA A:</u></b> Asistente de Gerencia y Gerente Coordinador de Turno <b><u>SUPERVISA A:</u></b> Crew, Entrenadores <b><u>SUELDO:</u></b> US\$ 320</p>

<b>PERSONAL CREW:</b> Todos serán entrenados para conocer todas las funciones y rotarán en sus puestos para que así cualquier empleado pueda solucionar la mayoría de problemas que se le presenten.	
<b>REGLAS A SEGUIR</b>	<b>PERFIL</b>
<p>Algunas de las reglas que impone la franquicia al equipo operativo (crew) son<sup>86</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentarse al lugar de trabajo a tiempo y con pulcritud en el uniforme.</li> <li>- Lavarse las manos frecuentemente para asegurar la higiene de los alimentos.</li> <li>- Acudir al entrenamiento para desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios.</li> <li>- Cumplir los estándares para que los consumidores reciban siempre calidad y servicio excelentes.</li> <li>- Realizar bien el trabajo personal, ya que el servicio depende del trabajo de todo el equipo.</li> <li>- Limpiar la zona de trabajo después de cada actividad realizada.</li> <li>- Con el servicio al cliente hacer sentir a cada uno que son bienvenidos al local siempre.</li> <li>- Servir rápidamente las órdenes y con amabilidad (sonrisa detrás del mostrador).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres o mujeres entre 18 y 24 años</li> <li>- Buena presentación</li> <li>- Confidencialidad de lo aprendido</li> <li>- Nivel de estudios mínimo: secundaria</li> <li>- Ganas de trabajar con buena actitud de servicio al cliente</li> <li>- Responsables, de buen carácter moral</li> <li>- Referencias personales y/o laborales</li> </ul> <p><b><u>REPORTA A:</u></b> Gerente Coordinador de Turno, Encargado de área, Asistente y Gerente de Negocio</p> <p><b><u>SUPERVISA A:</u></b> Sus compañeros similares</p> <p><b><u>SUELDO:</u></b> US\$ 320</p>

**Tabla N° 6.3.- Funciones y perfil del personal requerido**  
**Fuente:** Entrevista, Observación e investigación directa  
**Elaborado por:** La Autora

Las funciones específicas de cada puesto de crew son:

- **Corresponde al cocinero:**
  - Elaborar los pedidos según el menú designado y la demanda existente.
  - Cumplir con todas las normas de higiene y aseo en la preparación de los alimentos.
  - Entregar las órdenes en el tiempo establecido de la franquicia: para ello tener listos los ingredientes y monitoreo constante.
  - Realizar inventarios del stock de los alimentos semanalmente, e informar oportunamente a los managers de su rotación, estado y calidad.

<sup>86</sup> <http://jpkc.szpt.edu.cn/english/article/Human%20Resource%20Management.htm>

- Limpieza de la cocina, equipos e implementos utilizados diariamente, durante la preparación de las órdenes y bajo estrictas normas de aseo.
- Asistir a las capacitaciones y evaluaciones para el mejor rendimiento.
- Colaborar con la disciplina y respeto dentro de las instalaciones.
- Rotar en la cocina, según designación del manager: preparación de papas, manejar la parrilla, preparar nuggets. Cada empleado tendrá su función específica para que el personal no se agote.
- Todas aquellas que sean necesarias para el buen funcionamiento del restaurante.
- **Corresponde al cajero:**
  - Conocer el manejo del software y cuidar los equipos.
  - Recibir al cliente con una sonrisa y amabilidad.
  - Tomar los pedidos con rapidez y eficiencia.
  - Una vez haya tomado el pedido, debe dirigir al cliente hacia el lado donde será despachado para no causar desorganización en las filas.
  - El cajero toma los pedidos y sugiere al cliente. El empleado junto a él (back up) sirve las bebidas, toma los productos preparados y los sirve en la bandeja con las normas de la franquicia: El logo de Mc Donald's siempre debe ser visto frontalmente por el cliente. De esta manera se pueden realizar un mayor número de transacciones.
  - Apoyar al resto del personal.
  - Mantener la disciplina, y la limpieza del mostrador.
  - Las demás que sean necesarias para el buen funcionamiento del local.
- **Corresponde al Inspector de Calidad:**
  - Revisar que los productos a ser entregados al consumidor estén bien preparados, en el empaque correcto y en el tiempo preciso.



- El inspector de calidad recibe el producto de los trabajadores de cocina y los entrega al mostrador en el contenedor que mantiene la comida caliente.
- Colaborar con la limpieza de la zona de la cocina.
- Las demás que sean necesarias para el buen funcionamiento del local.
- **Corresponde al encargado de la limpieza del local:**
  - Recoger los residuos de las mesas, limpiarlas y depositarlos en el tacho de basura.
  - Mantener las bandejas limpias y llevarlas al área del mostrador.
  - Realizar cada quince o veinte minutos la limpieza de los baños.
  - Limpiar el piso del restaurante.
  - Colaborar con las demás áreas si fuere necesario.
  - Las demás que sean necesarias para el buen funcionamiento del local.
- **Corresponde al encargado de la atención al cliente (anfitrionas):**
  - En las horas pico se encargará de organizar las filas de los clientes para que sean atendidos lo más rápido posible.
  - Tomará las órdenes a los clientes antes de llegar al cajero para optimizar el tiempo.
  - Conocer el menú para contestar las dudas de los consumidores y dar sugerencias.
  - Atender con amabilidad y una sonrisa.
  - Colaborar con el resto del personal.
  - Las demás que sean necesarias para el buen funcionamiento del local.

<b>GUARDIA DE SEGURIDAD</b>	
<b>FUNCIONES</b>	<b>PERFIL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludar y despedir cordialmente a los clientes.</li> <li>- Ayudar con el parqueo de los autos (si fuere necesario).</li> <li>- Responder inquietudes de los visitantes, por lo que debe estar informado del menú, horario de atención, precios, lugares cercanos para direccionarlos correctamente.</li> <li>- Reaccionar ante situaciones de peligro, protegiendo a las personas y bienes del local y dando aviso inmediato a la policía, servicios médicos y bomberos.</li> <li>- Controlar estrictamente el ingreso de personas extrañas a la empresa.</li> <li>- Supervisar el estado de los sistemas de seguridad de la empresa adoptando las medidas correctivas que se requieran.</li> <li>- Desempeñar en forma eficaz y leal las funciones y el cargo para el cual ha sido contratado, empleando para ello la mayor diligencia y dedicación.</li> <li>- Todas aquellas que sean necesarias para el buen funcionamiento del restaurante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad comprendida entre los 23 años y los 45 años.</li> <li>- Certificado de buena salud que incluya la no dependencia ni consumo de drogas prohibidas y no ser consumidor habitual de bebidas alcohólicas.</li> <li>- Certificados de capacitación en seguridad y defensa personal.</li> <li>- Sin antecedentes penales: récord policial limpio.</li> <li>- Referencias laborales y personales.</li> <li>- Estar disponible para turnos rotativos.</li> <li>- De buen carácter moral.</li> </ul>
	<p><b><u>REPORTA A:</u></b> Gerente Coordinador de Turno</p> <p><b><u>SUPERVISA A:</u></b> Empleados y clientes</p> <p><b><u>SUELDO:</u></b> US\$ 280</p>

**Tabla N° 6.4.- Funciones y perfil del guardia de seguridad**

**Fuente:** Entrevista Manager, Observación e Investigación directa

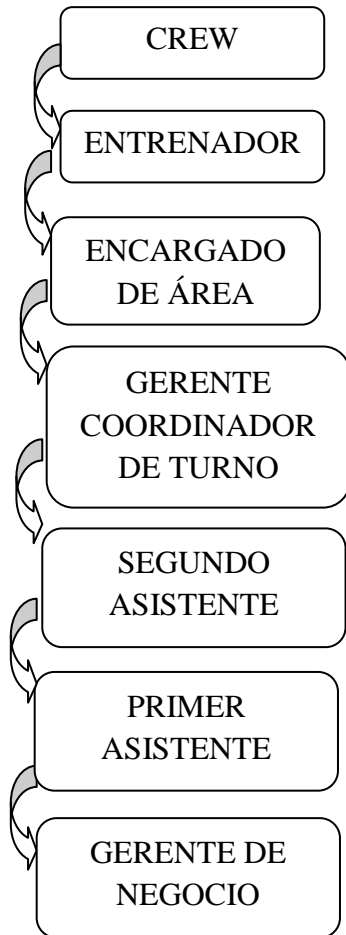
**Elaborado por:** La Autora

#### ***6.2.4.1 Sistema de ascensos***

- Todo empleado que ingresa a trabajar en Mc Donald's empieza como crew de cocina y es requisito que aprenda todas las funciones básicas (cocina, caja, servicio al auto, mantenimiento).
- Una vez el empleado haya aprendido las funciones básicas tiene la opción de ascender en la empresa según su desenvolvimiento, capacidad de trabajo bajo

presión, liderazgo, puntualidad y demás características positivas para el buen desempeño del restaurante.

- De esta manera se logra que los empleados conozcan las complicaciones de cada puesto de trabajo y mientras asciendan en la empresa puedan manejar a sus compañeros con nuevas estrategias y comprensión. Los niveles de ascensos son:



Cada puesto es identificado por el tipo de uniforme que utiliza el personal. En Ecuador actualmente se utiliza el siguiente uniforme:

- Crew: Camiseta polo verde con azul, pantalón azul y gorra azul.
- Entrenador: Camiseta polo verde con azul, pantalón azul y gorra azul con letras rojas con la palabra “Trainer”
- Encargado de área, Gerente coordinador de turno y Asistentes: Pantalón azul, camisa blanca, corbata y chaleco color vino.
- Gerente de negocio: Pantalón azul, camisa celeste y corbata.

**Gráfico N° 6.4.- Sistema de ascensos**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

Todo empleado debe entrenar un sucesor de su puesto para tener quien lo reemplace en caso que falte o exista alguna emergencia en el restaurante.

## 6.3 ESTUDIO LEGAL

### 6.3.1 Marco jurídico de las franquicias

El marco jurídico es el conjunto de disposiciones legales contenidas en la legislación de un país que regulan el funcionamiento y operaciones de las franquicias. En el mundo existen dos tendencias para aplicar este marco jurídico<sup>87</sup>:

Algunos países consideran que las franquicias deben ser reguladas hasta en sus más mínimos detalles, dado que es un sistema complejo. Como por ejemplo en Estados Unidos y Brasil.

En cambio, otros países consideran que las franquicias deben ser mínimamente reguladas por la legislación nacional y más bien complementarse por el contrato de franquicia que firman los sujetos protagonistas del sistema, y por las disposiciones formuladas en las asociaciones nacionales de franquicias. Ocurre en México, España, Colombia, Venezuela por nombrar algunos.

Sin embargo, a pesar de estas diferencias un marco jurídico de franquicias en términos generales contiene disposiciones sobre los siguientes elementos:

- Contrato de franquicia
- Contratos auxiliares
- Circular de oferta de franquicia
- Registro de los elementos que constituyen la propiedad intelectual
- Estructura de los seguros y las fianzas
- Personalidad legal del franquiciante y del franquiciatario.

---

<sup>87</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 40.

### **6.3.2 El contrato de franquicia**

Un contrato de franquicia es el documento legal mediante el cual tanto el franquiciador como el franquiciado establecen los derechos, las obligaciones y las limitaciones que se deben cumplir para operar un negocio franquiciado por el plazo contractual.

Por ser un instrumento de orden legal se debe ajustar tanto al idioma como a la legislación del país del franquiciado. Las características de este tipo de contrato son<sup>88</sup>:

- **Oneroso**: Establece obligaciones económicas por parte del franquiciado para entrar a la cadena de franquicias.
- **Consensual**: Se necesita el acuerdo de voluntades para llevarlo a cabo; por ello debe ser por escrito, claro y conciso.
- **Tracto sucesivo**: Se ejecuta a través del tiempo; y debe ser uniforme en lo posible para toda la red de franquicias.
- **Atípico**: No tiene regulación específica en la legislación ecuatoriana.
- **Mercantil**: Implica actividades comerciales entre las partes.
- **Bilateral**: Las dos partes tienen obligaciones y derechos para beneficio mutuo.
- **Principal**: El contrato regula por sí solo la relación comercial.
- **De adhesión**: Los términos de negociación no pueden ser modificados por el franquiciado, pues de antemano han sido establecidos por el franquiciante.
- **De colaboración**: Ambos sujetos tienen por objeto la obtención de beneficios económicos por la explotación de la franquicia.

El contrato deberá ser además sumamente flexible para identificar y regular temas presentes y futuros problemas, como son el fallecimiento del franquiciado, la transferencia

---

<sup>88</sup> MOLINA, Andrés; MURILLO, Catalina y VILLALTA , Yajaira (2005); “Proyecto de inversión para la implementación de la franquicia norteamericana de helados Dippin Dots en la ciudad de Guayaquil”; pág 45.

de la franquicia, los efectos de la no renovación, el incumplimiento del franquiciado y los derechos y deberes de cada parte a la terminación.<sup>89</sup>

A priori del establecimiento del contrato, la empresa franquiciante deberá tener todas sus marcas, logos, nombres comerciales y patentes debidamente registrados con el fin de evitar futuros problemas legales con integrantes de la red o con terceros.

### ***6.3.3.1 Estructura del contrato de franquicia***

Se dice que los contratos de franquicia son “trajes a la medida” para cada empresa franquiciante porque se ajusta a las características de la negociación. Es por ello que no se dispone de formatos preestablecidos.<sup>90</sup>

Sin embargo, se conoce que de manera general un contrato de franquicia se constituye por un conjunto numeroso de cláusulas, que se agrupan en una serie de artículos. A continuación se presenta una estructura típica de un contrato<sup>91</sup>:

- **Título del contrato:** Es importante que incluya en su inicio el título de “Contrato de franquicia” para evitar conflictos legales posteriores basados en la suposición que se trata de un contrato distinto por la nominación que se le haya dado.
- **Preámbulo:** Los contratos de franquicia suelen comenzar con una exposición de intenciones entre las partes contratantes de establecer una cooperación duradera en el negocio que están pactando. Seguido de:
  - Presentación del franquiciador y su cadena
  - Presentación del franquiciado
  - Descripción del know – how
  - Marca y derechos de marca
  - Declaración del perfecto conocimiento de la información precontractual por parte del franquiciado.

---

<sup>89</sup> MOLINA, Gonzalo y ALMEIDA, Andrea (2008); “Proyecto de inversión para la implementación de la franquicia internacional Hard Rock Café en la ciudad de Guayaquil”; pág.23

<sup>90</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 25.

<sup>91</sup> DÍEZ DE CASTRO, NAVARRO Y RONDÁN; Op. Cit; págs. 346-352.

- **Concesión de la franquicia:** En este apartado se detalla de forma clara las condiciones de la licencia de marca: derechos, límites y modalidades que se concederán al franquiciado. Contiene:
  - Independencia entre el franquiciador y el franquiciado
  - Condiciones de la concesión y signos distintivos
  - Actividades comerciales objeto de la franquicia
  - Exclusividad territorial (si aplicara)
  - Lugar de explotación de la franquicia
  - Contraprestaciones o pagos del franquiciado
  
- **Obligaciones del franquiciador y franquiciado:** Es la parte más extensa del contrato ya que detalla cada responsabilidad de ambos sujetos:
  - Independencia.- El franquiciador no es responsable de la actuación del franquiciado frente a terceros.
  - Marca, imagen.- Confidencialidad, mantener la imagen de la cadena.
  - Saber hacer.- Términos del traspaso y actualizaciones de los productos y del sistema de cómputo que utiliza la cadena.
  - Pagos.- Plazos de pago de los royalties y del canon de entrada.
  - Exclusividad territorial.- El franquiciador se compromete a no conceder nuevas licencias en el área de exclusividad del franquiciado.
  - Servicios.- Se especifican las obligaciones en cuanto a local, formación, comunicación, asistencia e información, recursos financieros y otros.
  - Aprovisionamiento.- Especifica las obligaciones en cuanto a proveedores, plazos de aprovisionamiento, calidad de la materia prima.
  - No competencia con el franquiciador.- El franquiciado se compromete a no competir con el franquiciador, mientras dure el contrato y a su terminación y a mantener la confidencialidad.
  - Control.- Se detallan las normas de control y el compromiso del franquiciado de aceptar las inspecciones en el local, en las técnicas de venta, de gestión, de operaciones, impuestos, de calidad por parte del franquiciador.
  - Seguros y fianzas.- Se refiere tanto a los seguros del franquiciador como del franquiciado.
  - Controversias.- Especifica las penas convencionales y la forma de resolver las controversias, como por ejemplo que hacer en caso que fallezca uno de los sujetos.
  
- **Término del contrato:** Es una parte importante del contrato ya que se detallan las disposiciones referentes a la duración, renovación y rescisión del contrato; los temas principales son:
  - Duración
  - Finalización del contrato

- Tácita reconducción
  - Renovación
  - Modificación del contrato
  - Cesión del contrato
  - Rescisión
  - Obligaciones en la extinción
- **Firma de los contratantes**: Para validar la voluntad propia de cada sujeto y su aceptación de los términos del contrato. Adicionalmente como anexo se puede incluir un capítulo de definiciones para evitar malas interpretaciones de los términos utilizados en el contrato.

### ***6.3.3.2 Propiedades de un buen contrato de franquicia***

En primer lugar se debe mencionar que la firma de un contrato de franquicia debe determinarse como una relación “ganar – ganar” para generar una sinergia que beneficie a toda la red de franquicias. El contrato debe tener las siguientes propiedades<sup>92</sup>:

- **Redacción Clara**: Es importante que ambas partes entiendan el contenido del contrato que regulará su relación de negocios.
- **Justo y equitativo**: Mantener el equilibrio entre los derechos y las obligaciones del franquiciante y del franquiciatario, así como preservar la estandarización y la homogeneidad de la cadena de franquicias.
- **Prevención de conflictos**: Fijar claramente las estipulaciones contractuales para prevenir que las diferencias entre los sujetos se conviertan en controversias que solamente se pueden solucionar en tribunales competentes.
- **Estricto**: Dado que la cadena que franquicia su marca busca estandarizar los procesos y productos el contrato debe establecer que el franquiciatario está obligado a cumplir con los estándares de operación.

---

<sup>92</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 44.



- **Uniformidad:** Los contratos de una misma red de franquicias deben ser idénticos, salvo en los casos que las particularidades regionales justifiquen la modificación de algunas cláusulas.

### ***6.3.3.3 Vigencia del contrato de franquicia***

La empresa franquiciante es quien determina el período de vigencia del contrato basándose, principalmente, en la cantidad invertida por el franquiciatario para instalar la unidad franquiciada, en el tiempo que necesitará para cubrir la cuota inicial, en los gastos de preapertura y en la obtención de ganancias. Lo que se pretende es que el contrato tenga una vigencia mínima suficiente como para que el franquiciado amortice su inversión y obtenga utilidades durante un tiempo razonable.<sup>93</sup>

Algunos contratos pueden especificar qué sucederá cuando expire. La mayoría pueden ser renovados siempre y cuando el franquiciado ha cumplido con las estipulaciones del mismo y pague la cuota de renovación (si hubiere).

Las razones para que exista una rescisión del contrato de franquicia (que se deje sin efecto) son:

- La vigencia ha concluido
- Por causas o razones de fuerza mayor
- Las partes decidieron terminarlo de mutuo acuerdo
- Una de las partes incumplió con el contrato

Cuando un contrato de franquicia termina, el franquiciado tiene la obligación de:

- Cubrir cualquier saldo pendiente
- Devolver todos los manuales de operación y la información confidencial que tenga.

---

<sup>93</sup>FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 59.

- Suspender el uso del software que recibió, de la marca y modificar la imagen interna y externa del restaurante para que no sea similar al de la red de franquicias.
- Las obligaciones de confidencialidad se mantienen vigentes a pesar que el contrato se termine.

Sin embargo, dado que la esencia de la franquicia es la estabilidad de las relaciones entre el franquiciador y franquiciado para que la cadena tenga continuidad en el mercado, los contratos incluyen cláusulas que se refieren a la renovación del mismo<sup>94</sup>:

- **Tácita reconducción.-** Es la cláusula más utilizada para renovar las operaciones de la franquicia; ya que el mismo contrato establece un nuevo período de validez determinado.
- **Renovación.-** Implica el establecimiento de un nuevo contrato que servirá para continuar con las relaciones entre las partes de la franquicia. Puede incluir o no un canon de entrada de renovación y/ o la exigencia de realizar mejoras en el punto de venta.

#### **6.3.3.4 Contratos auxiliares**

La operación de una franquicia es compleja, por lo que en ocasiones es conveniente incluir contratos anexos en el contrato de franquicia principal para reforzar y ampliar ciertos conceptos importantes; algunos de estos contratos más utilizados son:<sup>95</sup>:

- **Contrato de comodato sobre los manuales:** En este contrato se estipula el derecho que tiene el franquiciado de usar los manuales de operación, así como su obligación de mantenerlos en buen estado y devolverlos al franquiciador cuando sea rescindido el contrato de franquicia.

---

<sup>94</sup> DÍEZ DE CASTRO, NAVARRO Y RONDÁN; Op. Cit; págs. 354-355.

<sup>95</sup> FEHER y GALLÁSTEGUI; Op. Cit; pág. 52.

- **Contrato de confidencialidad entre el franquiciador y el franquiciado:** Se establece este contrato para fortalecer las obligaciones en materia de confidencialidad.
- **Contrato de confidencialidad entre el franquiciado y sus empleados:** Este contrato se realiza para que el franquiciado se asegure que sus empleados respeten la información confidencial que se les revela por motivo de su trabajo.
- **Contrato de licencia de uso de software:** La mayoría de franquicias trabaja con su propio software especializado; es por ello que el objeto de este contrato es proteger el sistema contra cualquier acto de piratería. Existen dos modalidades para este contrato: a) entre el proveedor externo que desarrolla el software y el franquiciado y b) entre el franquiciador y el franquiciado, si el primero es dueño del sistema.
- **Contrato de suministro o abastecimiento:** Se da en franquicias de restaurantes y hoteles principalmente; se firma para obligar al franquiciado a adquirir determinado producto o productos con un proveedor en particular.
- **Contrato de subfranquicia:** Este tipo de contratos se da cuando se trata de franquicias máster o regionales. Aquí se incluye un modelo de contrato de subfranquicia o franquicia unitaria para que el franquiciatario máster las pueda otorgar.

### **6.3.3 Legislación aplicable en Ecuador**

En cuanto al tema de legislación de franquicias, los países que regulan ampliamente este tipo de relación comercial son muy pocos. Estados Unidos es el país que tiene más experiencia porque en 1979 la “Federal Trade Commission” ya emitió una regulación especializada de las responsabilidades y prohibiciones de los negocios franquiciados. Sin embargo, debido al boom internacional que este formato de negocio ha tenido países como Francia, Canadá, Australia, China han incluido en sus legislaciones regulaciones con respecto al tema.

Pero no solamente países desarrollados lo han hecho, sino también hay dos países latinoamericanos, México y Brasil que han tenido un alto nivel de desarrollo de franquicias como se destacó en el Capítulo III, estudio de macroentorno, que han introducido regulaciones de este tipo.

Incluso existe un proyecto de Ley de Franquicias elaborado por una institución internacional llamada “Undroit” (International Institution for the Unification of Private Law), Institución Internacional para la unificación de la ley privada, para que sirva como referente para los diferentes países que quieran incluir regulaciones en sus legislaciones domésticas. En este documento se destaca principalmente un aspecto que es importante en Estados Unidos, la información previa que el franquiciador debe proporcionar al franquiciado para que éste pueda tomar la decisión de adquirirla o no.

Otra institución que ha promovido que las legislaciones que se adopten en los países permitan el desarrollo del sistema como un todo es el Consejo Mundial de Franquicias (World Franchise Council), entidad no política creada en 1994 con las Asociaciones de Franquicias de 26 países con el objetivo de informarse entre ellos aspectos relacionados a las franquicias y realizar encuentros para mejorar el sistema. Actualmente existen 38 miembros, entre los que está Ecuador representado por la AEFran (Asociación Ecuatoriana de Franquicias).<sup>96</sup>

De acuerdo con un documento publicado en el portal de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias escrito por el Doctor Leonidas Villagrán acerca de los Aspectos Legales de la Franquicia en Ecuador, se destaca enfáticamente que nuestro país no posee legislación para las franquicias; nuestro país se encuentra atrasado frente a otros países del mundo y de Latinoamérica siendo así el contrato que suscriban las partes el que rija las negociaciones, por lo que debe ser lo suficientemente amplio y claro como para abarcar todos los temas relacionados con este formato de negocio.

Asimismo se deben considerar las normas establecidas en leyes generales que se relacionen al tema en:<sup>97</sup>

- La Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento

---

<sup>96</sup> <http://www.worldfranchisecouncil.org/control/productfc>

<sup>97</sup> MOLINA Gonzalo y ALMEIDA Andrea; Op. Cit. Pág. 35.

- Disposiciones del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)
- Regulaciones provenientes del Código Civil
- Regulaciones provenientes del Código de Comercio
- Algunos asuntos legales se remiten a la “decisión N° 344 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena”
- En cuanto al tema laboral, se debe tomar en cuenta la disposición del Mandato 8 que prohíbe la tercerización y conocer todos los beneficios que se deben pagar a los empleados (Salario Mínimo Vital, Décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, aportes al IESS, entre otros).
- Cuando se adquieren franquicias de marcas extranjeras se podrán encontrar (aunque no es obligatorio) extractos de leyes, tribunales y procedimientos de otros países que se apliquen en los contratos.
- Algunos artículos de las leyes mencionadas se detallan posteriormente. (Ver en **ANEXO 4**: Detalle de leyes aplicables en Ecuador a las franquicias).

#### **6.3.4 Proceso de establecimiento de franquicias internacionales en el país**

Existen algunos tipos de modalidades posibles para establecer una franquicia extranjera en el país:<sup>98</sup>

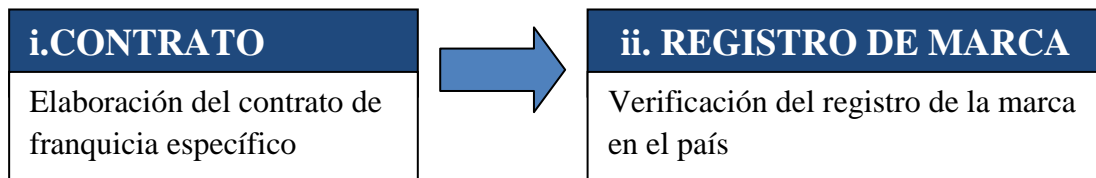
- Mediante la constitución de una sociedad anónima en el Ecuador, la cual se encargará del manejo y administración de la franquicia.
- La domiciliación en el país de una sucursal de la compañía extranjera propietaria de los derechos de la franquicia.

---

<sup>98</sup> LOZA LASPINA, María Antonieta; Op. Cit.

- La adquisición, administración y desarrollo de la franquicia por parte de una persona natural.

Para establecer legalmente una franquicia en Ecuador, los autores Moncayo Aguiar y Cabanilla Vásconez en su libro “Las franquicias en el Ecuador” establecen el siguiente proceso que consta de dos pasos principales:



**Gráfico N° 6.5.- Proceso para establecer franquicias en el país**

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: La Autora**

- Al momento de establecer un contrato de franquicia en Ecuador existe libertad para que las partes negocien y establezcan las condiciones a su manera (incluyendo aspectos legales, comerciales, tributarios) y, en lo posible contenga la información fundamental que se describió anteriormente. (Ver en **ANEXO 5:** formato de contrato de franquicia en Ecuador). Es recomendable también incluir en el contrato una cláusula de arbitraje (de preferencia en el país) dado que en el caso de una disputa esto agilizará los trámites y reducirá los costos legales; obviamente se debe negociar este punto con la empresa franquiciante según sus políticas de operación.<sup>99</sup>

Previo a la firma del contrato se considera ético la entrega de la Circular de Oferta de Franquicia (COF) por parte del franquiciador al franquiciado; documento que incluye la información más relevante de la franquicia: lista de franquicias en operación, tipo de asistencia técnica que ofrecen, e incluso una copia del contrato de franquicia. Dado que este documento contiene secretos industriales el franquiciado deberá firmar una carta de confidencialidad para recibirlo.

En la actualidad existen algunas modalidades a través de las cuales se implementan los contratos en el país:

<sup>99</sup> MONCAYO y CABANILLA; Op.cit.; pág. 55.

- Mediante la constitución de una sociedad anónima: que se encarga del manejo y la administración de la franquicia,
- Domiciliación en el país de una sucursal de la compañía extranjera propietaria de los derechos de franquicia,
- Adquisición, administración y desarrollo de la franquicia por parte de una persona natural,
- En el caso de franquicias internacionales, usualmente se utilizan contratos de franquicia máster o maestra. Este tipo de contrato es de adhesión.

Una vez firmado el contrato el franquiciador debe entregar al franquiciado:

- Los manuales de operación (know – how)
- Plano de zonificación
- Proyecto de construcción, remodelación o adaptación del local
- Factura por el pago de la cuota inicial
- Programa de capacitación y adiestramiento
- Ejemplar del contrato firmado.

ii. El segundo paso se refiere al procedimiento de registro de marca en el país. Se recomienda inscribir todo lo referente a propiedad intelectual: marcas, nombres comerciales, canciones, signos distintivos en el IEPI para su seguridad. Según datos de esta institución, la mayoría de empresas extranjeras que llegan al país registran la licencia de funcionamiento para no tener problemas legales en el futuro.

La marca Mc Donald's sin embargo tuvo un inconveniente en este aspecto cuando ingresó al mercado ecuatoriano, dado que en 1973 Olga Romero, una ecuatoriana que después de vivir en Estados Unidos por 15 años regresó al país y decidió abrir un local de hamburguesas porque había aprendido del negocio allá. Lo nombró Mc Donald's ya que le parecía un nombre atractivo y no

imaginó que la Corporación vendría al país. En 1974 lo registró el nombre comercial en la Dirección de Patentes y Marcas y comenzó a expandirse hasta llegar a los 11 locales.

Cuando la transnacional Mc Donald's Corporation se da cuenta en 1981 inicia un juicio por propiedad intelectual argumentando que la empresa ecuatoriana está usufructuando un nombre reconocido y registrado a nivel internacional como propiedad de la compañía. La defensa de Romero destaca en cambio que la Corporación conocía el procedimiento de registro de la marca en la región y debía haberlo inscrito con anterioridad como lo hizo en otros países latinoamericanos. Además que su reclamo fue hecho 6 años más tarde después del registro, cuando la ley dice que se dispone de 30 días para presentar cualquier oposición a un nombre inscrito.<sup>100</sup>

Para 1995 el Juez de Pichincha decidió acoger la demanda y favorecer a la Corporación, con lo que en 1996 la transnacional ingresa al país. Pero Olga decidió apelar dicha sentencia hasta que después de 27 años de un litigio largo, la sentencia fue finalmente dictada el 6 de mayo del 2008 por la Tercera Sala de lo Civil y Mercantil de la Corte Suprema de Justicia a favor de la transnacional, ordenando a la demandada Olga Romero de la Torre a abstenerse de utilizar el nombre Mc Donald's en sus establecimientos comerciales familiares, se declaró la nulidad de la inscripción y al pago de daños y perjuicios tanto económicos como morales causados a la Corporación por el uso de su nombre. El monto ascendió a \$370 debido a que la Sala consideró la cuantía fijada en sucres del año 1981 a un tipo de cambio de 25.000 sucres por dólar<sup>101</sup>.

Según datos del Catastro del Ministerio de Turismo para el 2010 en la Provincia de Pichincha, la empresa ecuatoriana mantiene un único local en el Centro Comercial América bajo el nombre Mc Donald's Cía. Ltda, aunque no con la misma acogida de antes; mientras que la Corporación se ha expandido en toda la ciudad bajo el nombre Arcgold del Ecuador S.A.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> <http://www.elcomercio.com/Generales/Solo-Texto.aspx?gn3articleID=96946>

<sup>101</sup> <http://www.quevedo-ponce.com/en/node/188>

<sup>102</sup> <http://www.elcomercio.com/Generales/Solo-Texto.aspx?gn3articleID=95996>



Para catalogar las marcas y servicios existe la Clasificación de NIZA que se basa en un tratado multilateral administrado por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual<sup>103</sup>, de la cual Ecuador consta como Estado miembro representado por Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) - Dirección Nacional de Derechos de Autor y Derechos Conexos<sup>104</sup>.

Esta clasificación consta de 45 tipos de registro, de los cuales 34 son para marcas de productos y 11 para marcas de servicios. En el caso de la marca Mc Donald's, encajaría en la CLASE 43 que especifica:

*“Registro de Marcas de: Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal”.*

*“Nota Explicativa.- La clase 43 comprende principalmente los servicios proporcionados por personas o establecimientos cuyo propósito es preparar alimentos y bebidas para el consumo y los servicios prestados para la obtención de pensiones completas (habitación y comida) en hoteles, casas de huéspedes u otros establecimientos que proveen alojamiento temporal.”<sup>105</sup>*

Por otro lado, para los registros en el país se sugiere constituir una sociedad de derecho local, debido a que es más fácil que el dueño de marca otorgue el permiso de uso a una sociedad que a una persona natural. De acuerdo a la legislación ecuatoriana, la propiedad de un nombre comercial se la obtiene por el uso continuo del nombre durante seis meses, pero siempre es mejor registrarlo considerando la base de datos del IEPI para evitar similitudes.<sup>106</sup>

El costo de registro de marca en el país es de \$54<sup>107</sup> por 10 años de concesión (renovables). Para los trámites en general de constitución de una franquicia en el país es recomendable asesorarse de abogados especializados para que el proceso sea más rápido y sin ningún tipo de problemas post-implementación.

Los dos pasos descritos anteriormente son los principales cuando se tratan del establecimiento de franquicias de manera general, pero adicionalmente cada Municipio de la ciudad donde se establecerá la sucursal tiene sus propias reglamentaciones y pasos a seguir; los cuales se detallan a continuación.

---

<sup>103</sup> <http://www.registrosdemarcas.com/libros-de-marcas/clasificacion-de-niza/>

<sup>104</sup> [http://www.wipo.int/members/es/details.jsp?country\\_id=51&country\\_code=EC](http://www.wipo.int/members/es/details.jsp?country_id=51&country_code=EC)

<sup>105</sup> <http://www.registrosdemarcas.com/libros-de-marcas/clasificacion-de-niza/>

<sup>106</sup> MONCAYO y CABANILLA; Op.cit.; pág. 55.

<sup>107</sup> [http://www.iepi.gov.ec/Files/formularios/Requisitos\\_para\\_registro\\_de\\_Signo\\_Distintivo.pdf](http://www.iepi.gov.ec/Files/formularios/Requisitos_para_registro_de_Signo_Distintivo.pdf)

### **6.3.5 Proceso de establecimiento de Mc Donald's en el país**

Mc Donald's Corporation llegó al país en el año 1996, para lo cual creó dos empresas: una de Aventura Conjunta (Joint Venture) llamada Ecuarestaurantes S.A. y una compañía de Bienes Raíces llamada ArcGold del Ecuador S.A., (100% de inversión extranjera y propiedad de la transnacional). Esta constitución fue una asociación de partes iguales: 50% para la Corporación y 50% para Ecuarestaurantes, cuyo principal accionista es el Ingeniero José Luis Salazar Arrate.<sup>108</sup>

Ambas empresas fueron constituidas como sociedades anónimas bajo la legislación ecuatoriana y cumpliendo con el artículo 418 de la Ley de Compañías que establece que las compañías extranjeras se rigen a las leyes del país.

Después de reservar el nombre en la Superintendencia de Compañías, y la marca en el IEPI se elaboró una minuta que contenía el contrato constitutivo, el estatuto social y la integración de capital para presentarlo ante una notaría en diciembre de 1995, la cual la elevó a escritura pública y se logró la aprobación de la Superintendencia finalmente en enero de 1996. Con ello se tramitó la Patente Municipal y la inscripción en el Registro Mercantil de Quito para Arcgold y de Guayaquil para Ecuarestaurantes S.A.

Las compañías anónimas tienen, entre otras, las siguientes características:<sup>109</sup>

- Son sociedades cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.
- La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción en el Registro Mercantil.
- La propiedad de las acciones se transfiere mediante nota de cesión firmada por quien la transfiere o la persona o casa de valores que lo represente; la transferencia del dominio de acciones no surtirá efecto contra la compañía ni

---

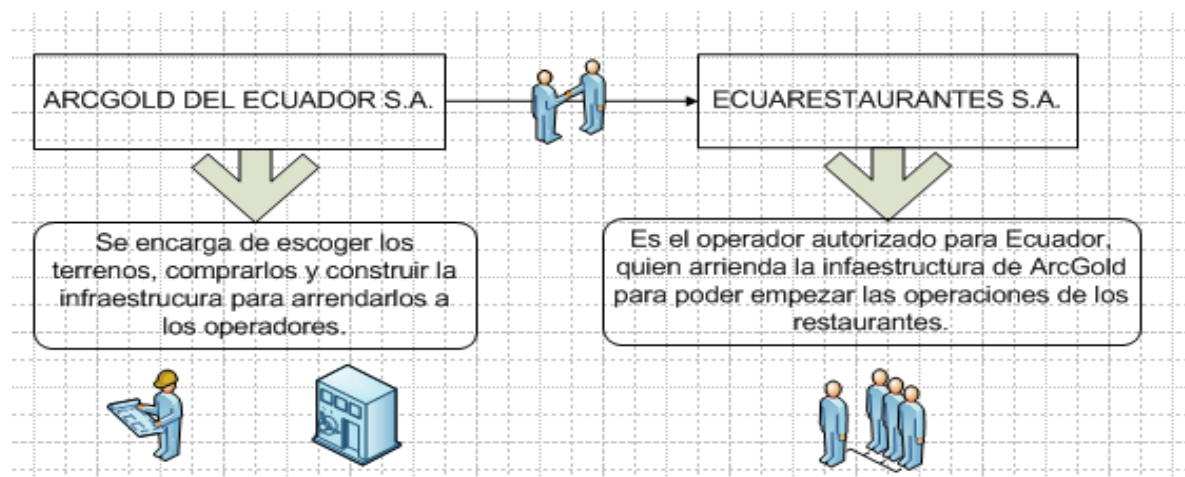
<sup>108</sup> AGUAYO, Wendy; Op. Cit. pág. 23.

<sup>109</sup> <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

contra terceros, sino desde la fecha de su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.

- La Junta General formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.
- En el contrato social se fija la estructura administrativa de la compañía.

La constitución de estas dos empresas se llevó a cabo de esta manera para seguir con el modelo de negocio que la gigante de las hamburguesas aplica a nivel mundial, mismo que fue explicado en el capítulo 2 del presente documento. Para abrir cada nuevo restaurante, que es parte de la Compañía en figura de sucursal, el proceso empleado empezaba con las actividades de ArcGold, así:



**Gráfico N° 6.6.- Figura legal de Mc Donald's en Ecuador hasta el 2002**

**Fuente:** AGUAYO, Wendy; Op. Cit. Págs. 15-23

**Elaborado por:** La Autora

Esta estructura legal estuvo vigente hasta el año 2002 que Ecuarestaurantes S.A. informó su cancelación). Al revisar los actos jurídicos de la empresa Arcgold del Ecuador se obtuvieron varios extractos legales, uno de ellos establece que precisamente en el año 2002 hubo una fusión por absorción, siendo Arcgold la compañía absorbente y Ecuarestaurantes la compañía absorbida con el respectivo aumento de capital y reforma de los estatutos. A continuación se presenta la situación legal actual de las dos empresas en el país en donde ArcGold era la operadora de ambas actividades descritas en el gráfico anterior ya que además de absorber por fusión a Ecuarestaurantes también absorbió a otras empresas inmobiliarias para realizar las operaciones hasta que en el 2008 se vendieron las acciones a Arcos Dorados. Para julio del 2010 las estructuras legales son:

<b>ARCGOLD DEL ECUADOR S.A.</b>					
<b>Expediente</b>	49495	<b>RUC</b>	1791308832001	<b>Fecha de Constitución</b>	12/Ene/1996
<b>Plazo Social</b>	12/Ene/2096	<b>Tipo de Compañía</b>	Anónima	<b>Nacionalidad</b>	Ecuador
<b>Oficina de Control</b>	Quito	<b>Situación Legal</b>	Activa	<b>Correo Electrónico</b>	-----
<b>Provincia</b>	Pichincha	<b>Cantón</b>	Quito	<b>Ciudad</b>	Quito
<b>Calle</b>	Av. Patria	<b>Número</b>	336	<b>Intersección</b>	Av. 6 de diciembre
<b>Barrio</b>	Mariscal Sucre	<b>Teléfono</b>	2565342		
<b>Capital Suscrito</b>	\$12,899,439.00	<b>Capital Autorizado</b>	\$15,000,000.00	<b>Valor por acción</b>	\$1.00
<b>Presidente del Directorio</b>	Salazar Arrate José Luis	<b>Gerente General</b>	Salazar Arrate José Luis (Representante Legal)	<b>Vicepresidente</b>	Fernández José Raúl
<b>Objeto Social</b>	ADQUIRIR, VENDER Y ARRENDAR BIENES INMUEBLES, DESARROLLAR, CONSTRUIR, OPERAR Y OTORGAR FRANQUICIAS PARA LA OPERACIÓN DE RESTAURANTES.				

Tabla N° 6.5.- Datos de constitución de Arcgold del Ecuador S.A.

Fuente: Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

Elaborado por: La Autora

<b>ECUARESTAURANTES S.A.</b>					
<b>Expediente</b>	77706	<b>RUC</b>	0991379207001	<b>Fecha de Constitución</b>	16/Ene/1997
<b>Plazo Social</b>	16/Ene/2047	<b>Tipo de Compañía</b>	Anónima	<b>Nacionalidad</b>	Ecuador
<b>Oficina de Control</b>	Guayaquil	<b>Situación Legal</b>	Canc. De inscripción anotada en R.M.	<b>Correo Electrónico</b>	-----
<b>Provincia</b>	Guayas	<b>Cantón</b>	Guayaquil	<b>Ciudad</b>	Guayaquil
<b>Calle</b>	Av. Victor Emilio Estrada	<b>Número</b>	114	<b>Intersección</b>	Circunvalación Norte y Bálsamos
<b>Edificio</b>	Ed. Celebrity Piso 3	<b>Teléfono</b>	042888812		
<b>Capital Suscrito</b>	\$1,721,946.00	<b>Capital Autorizado</b>	0.00	<b>Valor por acción</b>	0.00
<b>Objeto Social</b>	ORGANIZACION ESTABLECIMIENTO Y ADMINISTRACION EN EL TERRITORIO DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR				

Tabla N° 6.6.- Datos de constitución de Ecuarestaurantes S.A.

Fuente: Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>

Elaborado por: La Autora

**NOTA:** Esta compañía se fusionó con Arcgold del Ecuador por lo que la tabla presentada describe que su situación legal es: cancelada.

En cuanto al contrato firmado entre la Corporación y la empresa ecuatoriana, se refiere a un contrato de franquicia maestra (franquicia máster) en el que le cede los derechos para operar con su marca una cadena de restaurantes por un período de 20 años, con la opción de ser renovado siempre y cuando se hayan cumplido con las obligaciones del franquiciado.

Actualmente Arcos Dorados es quien posee la franquicia maestra regional para Latinoamérica debido a que compró todas las acciones de la empresa ecuatoriana. Algunas características de la operatividad del contrato son:<sup>110</sup>

- Mc Donald's (Arcos Dorados) conserva la propiedad del terreno y del inmueble, y se lo arrienda al operador (si otorgara sub franquicias).
- El franquiciado no puede vender el restaurante sin la aprobación por escrito de la Corporación, y Mc Donald's se reserva el derecho de primera opción de compra.<sup>111</sup>
- Los franquiciados no tienen autonomía en un gran número de decisiones como el producto, la fijación de precios, la promoción, o el suministro de proveedores pero la Corporación tiene un margen de flexibilidad para la adaptación internacional.
- El franquiciado es quien equipa el restaurante (equipos de cocina, iluminación, decoración, mobiliario, equipos de computación). Todos estos productos no son distribuidos por Mc Donald's, sino por una empresa externa (aprobada por Mc Donald's) que vende los equipos que un restaurante necesita para operar. Para Ecuador, Arcos Dorados es quien realiza toda la inversión ya que por el momento no otorga sub franquicias como en otros países latinoamericanos.
- En el contrato se establecen todos los lineamientos que el franquiciado debe seguir para mantener la homogeneidad de la marca; y son detallados en los manuales de operación tanto para la preparación del menú, los métodos de operación, y de administración en general.
- También se establece la manera como el franquiciador brindará asesoría al nuevo operante en todos los temas relacionados: construcción, compras, finanzas, recursos

---

<sup>110</sup> AGUAYO Wendy; Op. Cit.; pág. 24.

<sup>111</sup> D.L. Noren "et al"; Op.cit.; pág.12.

humanos, equipos, mercadotecnia y demás tanto antes de la apertura del local como durante la marcha.

- La marca es muy estricta en cuando al cumplimiento de sus valores (Calidad, servicio, limpieza y valor) por lo que se establecen métodos de control a cada franquiciado con clientes fantasmas (Mr. Shopper) o visitas de supervisores. Entre los factores de evaluación están: “la calidad a largo plazo del franquiciado, el historial de higiene y el servicio, el nivel de implicación diaria del personal, la agresividad de la publicidad y el marketing, la realización de ventas potenciales, la profundidad y la capacidad de la gestión, el nivel de reinversión, cooperación e historial de pagos hacia la Corporación y los proveedores”.<sup>112</sup>
- Arcos Dorados paga el 5% de las ventas mensuales a la Corporación.
- Arcos Dorados es hoy por hoy el mayor operador de restaurantes de América Latina (ventas récord 2009: US\$3,6 mil millones)<sup>113</sup> manejando directa o indirectamente más de 3.200 puntos de venta distribuidos en 28 países y territorios, con generación de más de 100.000 empleos que además la reconocen como una de las mejores empresas para trabajar “Great place to work”.<sup>114</sup>
- Cada restaurante nuevo de Mc Donald’s que se abre es parte de la Compañía ArcGold del Ecuador, la misma que pertenece a Arcos Dorados. Legalmente se constituye como una sucursal de ArcGold, cuyo representante legal es el Ing. Salazar y se lo llama “Mc Donald’s N° 19”, por ejemplo.

Por otro lado, para crear un establecimiento de Alimentos y Bebidas en el Cantón Rumiñahui se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos:<sup>115</sup>

- **SOLICITAR PATENTE:** La patente municipal es el impuesto pagado por las empresas al Municipio. Toda empresa que ejerza una actividad dentro de los límites del Cantón debe pagar un impuesto mensual y anual al Municipio. El hecho generador es la actividad productiva. El volumen de impuesto pagado depende a la

---

<sup>112</sup> D.L. Noren “et al”; Op.cit.; pág.13.

<sup>113</sup> <http://www.quito.biz/entretenimiento/actualidad/36-farandula/1517-arcos-dorados-bate-el-record-de-resultados-por-los-restaurantes-mcdonalds-en-america-latina-en-el-2009>

<sup>114</sup> <http://www.hispanicprwire.com/News/es/16769/14/arcos-dorados-bate-el-r%C3%A9cord-de-resultados-por-los-restaurantes-mcdonald's>

<sup>115</sup> Unidad de atención al ciudadano del Ilustre Municipio del Cantón Rumiñahui

vez de la ubicación de la empresa, de su tipo de actividad y de su nivel de ingreso. La base imponible es el porcentaje establecido por: ingreso, actividad productiva y ubicación geográfica. Y se grava al patrimonio.

Este trámite se lleva a cabo en el Ilustre Municipio de Cantón Rumiñahui, el plazo de atención y respuesta es de 12 días laborables. Se necesitan los siguientes documentos:

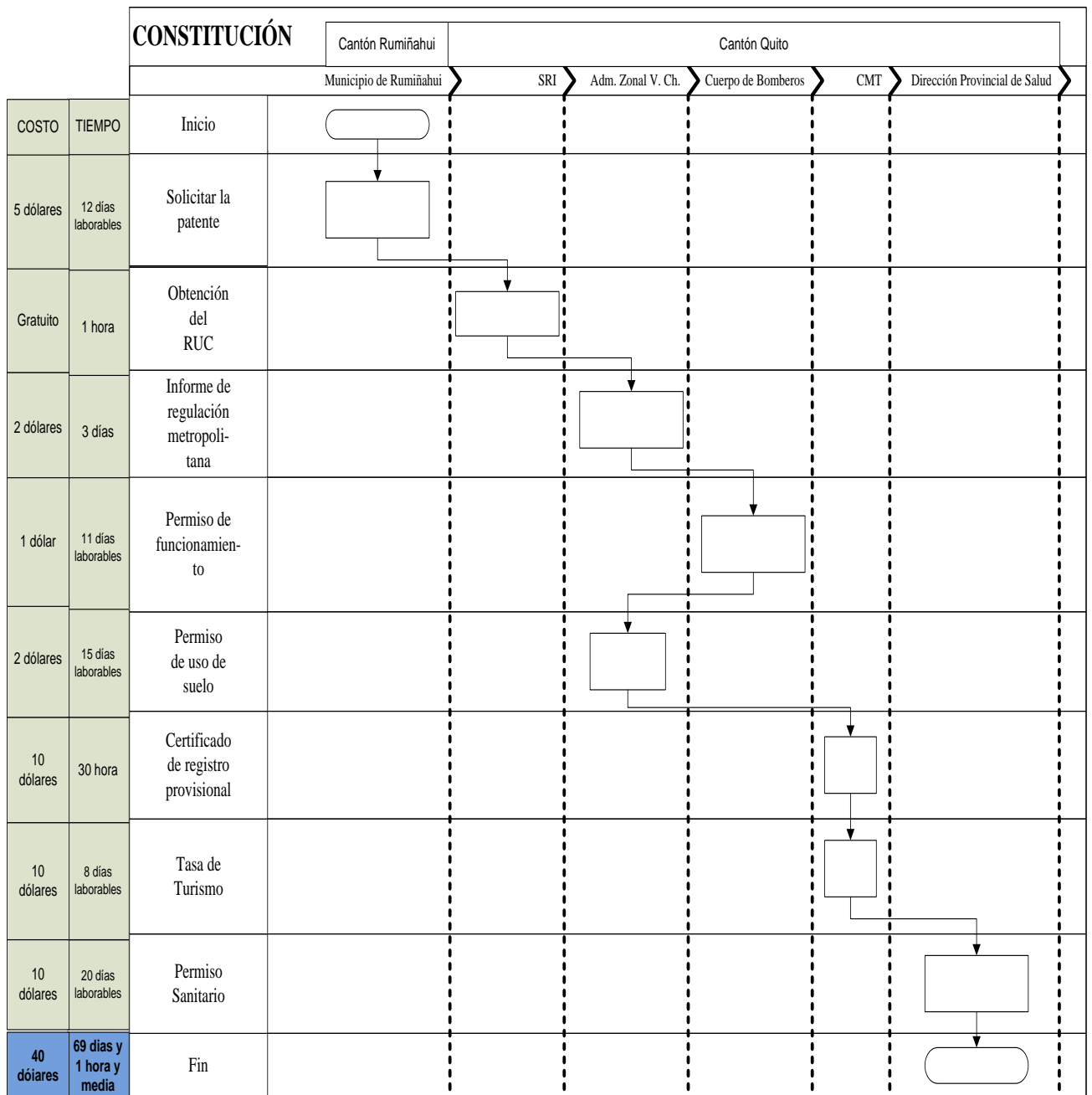
- Solicitud de patente.- Se adquiere en la Tesorería Municipal; tiene el costo de US\$1.00 y se la llena con los datos requeridos. (Ver en **ANEXO 6**: Formato de solicitud de patente)
- Croquis de ubicación del local con clave catastral
- Copia cédula de identidad
- Certificado de Normas Particulares.- Se la adquiere en la Tesorería Municipal y se tramita en las Direcciones de Agua Potable y Planificación; su valor es de US\$1 y se lo llena con los datos requeridos (Ver en **ANEXO 7**: Formato del certificado de normas particulares),
- Certificado de no adeudar al Municipio.- El formulario se adquiere en la Tesorería Municipal y se lo tramita en la Dirección de Agua Potable y en la Tesorería Municipal; su valor es de US\$1.(Ver en **ANEXO 8**: Formulario del certificado de no adeudar al Municipio).
- Pago al Cuerpo de Bomberos
- Copias de la Escritura de Constitución
- Resolución de la Superintendencia de Compañías
- **OTROS TRÁMITES**
  - Legalización del contrato de arrendamiento: (si aplicara)
  - Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) para personas naturales
  - Informe de regulación metropolitana



- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos
- Permiso de uso de suelo
- Certificado de registro provisional
- Tasa de turismo
- Certificado de registro definitivo y Licencia única anual de funcionamiento de actividades turísticas emitida por la Corporación Metropolitana de Turismo con el número de sucursal que el restaurante sea.
- Permiso sanitario
- Permiso de medio ambiente:
- Permiso para la instalación de publicidad exterior:
- Requisito extra: Inscribirse al IESS para realizar el aporte patronal y afiliarse a los empleados.

Además en el Ministerio de Turismo para sus datos catastrales.

A continuación se presenta un flujograma resumido de los trámites de constitución con tiempos y costos aproximados a ser realizados en las diferentes jurisdicciones:



**Gráfico N° 6.7.- Diagrama de flujo resumen para los trámites de constitución**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

## **CAPÍTULO VII**

### **7. ESTUDIO FINANCIERO**

Este estudio sirve para determinar el rendimiento económico esperado del proyecto basado en los estudios anteriores y en las estimaciones de inversiones, costos, gastos e ingresos esperados. Adicionalmente se realizan las proyecciones de los estados financieros que sirven de referencia para el cálculo de los índices que ayudan a determinar si el proyecto es rentable o no, por lo tanto si se deben destinar recursos monetarios o no.

#### **7.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

Determinar la factibilidad financiera del proyecto planteado mediante un análisis económico de todas las variables establecidas en los estudios anteriores para así realizar una recomendación de inversión con menos riesgos de fracaso, para lo cual se debe:

- Establecer la cuantía de inversión inicial necesaria más aproximada para que el restaurante empiece a operar bajo los estándares de la franquicia internacional.
- Especificar los costos y gastos en los que incurrirá el proyecto de manera corriente.
- Estimar los ingresos que el proyecto tendrá durante su funcionamiento.
- Seleccionar la estructura de financiamiento más adecuada para el proyecto.
- Analizar las cifras obtenidas mediante flujos de caja proyectados, índices financieros y análisis de sensibilidad que reflejen la viabilidad y éxito del negocio.

## 7.2 PLAN DE INVERSIÓN DEL PROYECTO

Para el establecimiento de cualquier actividad productiva se necesita invertir recursos monetarios antes que el negocio empiece a generar ingresos, por lo que es preciso conocer los montos más aproximados posibles de aquella inversión inicial para poder conseguir el financiamiento suficiente y lanzar a andar el proyecto.

La inversión inicial, dependiendo del tipo de proyecto incluye generalmente los recursos destinados para las adquisiciones de terreno, construcción, inmuebles, maquinaria, equipos, herramientas, gastos de arranque y los demás que permitan la puesta en marcha del proyecto.

De esta manera se establece según los estudios previos que el restaurante Mc Donald's Los Chillos requerirá de US\$ 1'093.952,55: (Ver en **ANEXO 9**: detalle de las inversiones).

CONCEPTO	VALOR
<b>Inmovilizados</b>	<b>\$ 1.023.245,85</b>
Terreno	\$ 418.200,00
Edificio	\$ 439.110,00
Muebles y enseres	\$ 20.287,94
Maquinaria y equipos	\$ 140.011,99
Equipos de computación	\$ 5.635,92
<b>Circulante</b>	<b>\$ 24.439,70</b>
Realizable	\$ 14.439,70
Disponible	\$ 10.000,00
<b>Gastos amortizables</b>	<b>\$ 46.950,00</b>
Gastos de arranque	\$ 1.950,00
Derechos de entrada (Canon)	\$ 45.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.094.635,55</b>

**Tabla N° 7.1.- Inversión inicial del proyecto**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

**Nota:** El rubro de edificio de \$439.110 fue calculado con el metro cuadrado construido que se cobra en el Valle de los Chillos, lo cual incluye el edificio listo para amoblar con todas las instalaciones realizadas por lo que no se toma en cuenta en un valor aparte a las transformaciones y arreglos, sino que ya está incluido.

### 7.3 PLAN DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Existen varias fuentes de financiamiento para un negocio; éstas pueden ser internas, tales como la emisión de acciones, utilidades retenidas o aportes de accionistas; y externas tales como créditos bancarios, arriendos financieros, entre otros.

Dependiendo del tipo de proyecto se selecciona la estructura de financiamiento más adecuada. En el caso particular, el restaurante Mc Donald's Los Chillos por ser parte de la cadena Arcos Dorados que se encuentra realizando inversiones en su afán de expansión en América Latina, será financiado por recursos propios de la misma y por préstamo bancario que será solicitado por ArcGold del Ecuador S.A. en un banco local en una proporción de 50% cada fuente para no restar liquidez a Arcos Dorados y pueda continuar con inversiones en otros países. Los valores serían por consiguiente:

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 1.094.635,55</b>
Aporte Arcos Dorados (50%)	\$ 547.317,78
Préstamo Bancario (50%)	\$ 547.317,78

**Tabla N° 7.2.- Estructura de financiamiento**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

El préstamo bancario será solicitado al Banco Internacional a 5 años plazo con una tasa efectiva anual del 10,21%<sup>116</sup> correspondiente al crédito productivo empresarial para agosto del 2010; de donde se deriva el gasto financiero (intereses) y el pago de capital que se detalla a continuación: (Ver en **ANEXO 10:** Tabla de amortización de la deuda).

Se utilizó la tabla de amortización con el método francés, en el cual los dividendos que amortizan la deuda son iguales en todos los períodos.

“Una tabla de amortización es un instrumento que permite visualizar de manera exacta la forma en que se van pagando tanto el capital como el interés adeudado y el saldo que queda al término de cada período”.<sup>117</sup>

<sup>116</sup> <http://www.bancointernacional.com.ec/bcointernacional/tarifas.pdf>

<sup>117</sup> SAENZ FLORES, Rodrigo (2006); “Manual de matemáticas financieras”; pág. 151

<b>INTERESES TOTALES</b>	US\$ 153.812,83
<b>CAPITAL TOTAL</b>	US\$ 547.317,77
<b>DIVIDENDO MENSUAL</b>	<b>US\$ 11.685,51</b>

**Tabla N° 7.3.- Pagos del préstamo bancario**

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: La Autora**

El dividendo mensual es una cifra aceptable considerando los volúmenes de venta y la rotación de dinero diaria que tendrá el proyecto.

## **7.4 PLAN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS**

### **7.4.1 Proyección de ingresos del proyecto**

Los ingresos del restaurante Mc Donald's Los Chillos provendrán de las ventas que se realicen en el local únicamente, ya que será manejado independientemente de las otras sucursales. Por política de la franquicia se incluye como meta que éstas aumenten un 10% anual como se reflejará en el flujo de caja posterior. Esta meta se logrará con el plan de marketing y por la tasa de crecimiento de la población del Valle.

En cuanto a los precios, no se los puede modificar para aumentar los ingresos debido a que la política de precios la plantea la franquicia. Es por ello que todos los ingresos dependerán del volumen de ventas. Para ello el personal de caja hará sugerencias a los consumidores de postres, cafés, acompañantes o promociones especiales incentivando a un mayor consumo.

Para estimar los ingresos se toma en cuenta los resultados del estudio de mercado de las preguntas 5, 6 y 13 de donde se obtiene el porcentaje de la población que acudirá al restaurante, la frecuencia de ocurrencia y el consumo promedio individual en cada visita respectivamente, como se detalló en el literal 5.2.2 del presente proyecto. Los datos obtenidos por inferencia estadística fueron:

**N° DE CLIENTES MENSUALES EN BASE A LA PREGUNTA 5.**

PORCENTAJE DE PERSONAS QUE ACUDIRAN		CLIENTES QUE ACUDIRÁN (INFERENCIA)	POBLACIÓN OBJETIVO
SI	53%		
A VECES	23%	16.110	
TAL VEZ	8%	7.059	
	<b>84%</b>	2.444	
			<b>25.613</b>

**Tabla N° 7.4.- Estimación de clientes que acudirán al restaurante**

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Como se explicó en el capítulo del estudio técnico, se tomaron las respuestas afirmativas de las encuestas para la estimación del número de clientes que visitarán el restaurante.

**DEMANDA MENSUAL EN BASE A LA PREGUNTA 6.**

CLIENTES A ACUDIR	FRECUENCIA DE ASISTENCIA PROMEDIO AL MES	DEMANDA MENSUAL
16.110	1,38	22.232
7.059	0,69	4.871
2.444	0,345	843
		<b>27.946</b>

**Tabla N° 7.6.- Estimación de los ingresos mensuales y anuales**

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

**INGRESOS MENSUALES Y ANUALES EN BASE A LA PREGUNTA 13.**

DEMANDA MENSUAL (ORDENES)	CONSUMO PROMEDIO INDIVIDUAL	TOTAL DE INGRESOS MENSUALES	TOTAL INGRESOS ANUALES
22.232	\$ 4,82	\$ 107.215,00	\$ 1.286.580,03
4.871	\$ 4,82	\$ 23.490,93	\$ 281.891,13
843	\$ 4,82	\$ 4.065,74	\$ 48.788,85
		<b>\$ 134.771,67</b>	<b>\$ 1.617.260,01</b>

**Tabla N° 7.5.- Estimación de la demanda mensual**

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

Los ingresos mensuales estimados para el proyecto son de US\$ 134,771.67; dato que se ajustará a la realidad una vez abierto el restaurante.

## 7.4.2 Gastos del proyecto

Son desembolsos de efectivo en los que el proyecto debe incurrir cada cierto período para su funcionamiento; para el presente negocio se incluyen gastos administrativos, financieros, de ventas y gastos por depreciaciones.

### 7.4.2.1 Gastos administrativos

#### PRIMER AÑO

CARGO	SALARIO BASE (A)	DÉCIMO TERCER SUELDO (B)	DÉCIMO CUARTO SUELDO (C)	TOTAL A PAGAR (D)= A+B+C	APORTE PATRONAL (E)= 11,15%* A	VACACIONES (F)= A/24	CNCF (G)= 0,5%* A	IECE (H)= 0,5%*A	COSTO TOTAL (I)= D+E+F+G+H
Gerente de Negocio	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 20,00	\$ 1.645,00	\$ 167,25	\$ 62,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 1.889,75
Asistente del Gerente 1	\$ 550,00	\$ 45,83	\$ 20,00	\$ 615,83	\$ 61,33	\$ 22,92	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 705,58
Asistente del Gerente 2	\$ 550,00	\$ 45,83	\$ 20,00	\$ 615,83	\$ 61,33	\$ 22,92	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 705,58
<b>MENSUAL</b>									<b>\$ 3.300,90</b>
<b>ANUAL</b>									<b>\$ 39.610,80</b>

#### A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO

CARGO	SALARIO BASE (A)	DÉCIMO TERCER SUELDO (B)= A/12	DÉCIMO CUARTO SUELDO (C)= SBU/12	TOTAL A PAGAR (D)= A+B+C	APORTE PATRONAL (E)= 11,15%* A	VACACIONES (F)= A/24	CNCF (G)= 0,5%* A	IECE (H)= 0,5%* A	FONDO DE RESERVA (I)= A/12	COSTO TOTAL (J)= D+E+F+G+H+I
Gerente de Negocio	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 20,00	\$ 1.645,00	\$ 167,25	\$ 62,50	\$ 7,50	\$ 7,50	\$ 125,00	\$ 2.014,75
Asistente del Gerente 1	\$ 550,00	\$ 45,83	\$ 20,00	\$ 615,83	\$ 61,33	\$ 22,92	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 45,83	\$ 751,41
Asistente del Gerente 2	\$ 550,00	\$ 45,83	\$ 20,00	\$ 615,83	\$ 61,33	\$ 22,92	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 45,83	\$ 751,41
<b>MENSUAL</b>										<b>\$ 3.517,57</b>
<b>ANUAL</b>										<b>\$ 42.210,80</b>

Tabla N° 7.7.- Sueldos y salarios del área administrativa

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora



Por términos didácticos se incluye el cálculo del valor del impuesto a la renta que debería pagar el Gerente de Negocio debido a que gana \$18.000 anuales, es decir \$1.500 mensuales y grava por tanto este impuesto. El empleado puede decidir si desea que la empresa le realice las retenciones mensuales o no, pese a que este rubro no representa un costo para el empleador.

#### IMPUESTO A LA RENTA - GERENTE DE NEGOCIO

Salario base	\$ 1.500,00	Base imponible del mes	\$ 859,75
(-) Aporte personal IESS (9,35%)	\$ 140,25	Imp. Fracción básica (1)	\$ 0,00
(-) Deducción especial	\$ 500,00	Imp. Fracción excedente (2)	<b>\$ 5,86</b>
(=) <b>Base imponible del mes</b>	<b>\$ 859,75</b>	(859,75-742,50=117,25*5%)	
		<b>(=) Retención mensual (1+2)</b>	<b>\$ 5,86</b>
		<b>Pago anual</b>	<b>\$ 70,35</b>

El cálculo se realizó de la siguiente manera<sup>118</sup>:

- La deducción especial para personas que ganan más de \$1.500, según la ley, puede ser como máximo 1,3 veces de la fracción básica que le corresponda por concepto de vivienda, educación, salud, alimentación y vestimenta; es decir el valor de \$965,25. Para este caso se estableció arbitrariamente el valor de \$500 para poder aplicar el cálculo por motivos didácticos.
- Para calcular el valor del impuesto a la renta se deben seguir dos pasos: 1) calcular la base imponible y 2) calcular el valor del impuesto a la renta.
- La base imponible del mes se calcula restando del salario base el aporte personal y la deducción de gastos autorizados.
- El valor del impuesto a la renta se calcula en base a las tablas de las tarifas del impuesto a la renta, sumando el impuesto de la fracción básica y de la fracción excedente según corresponda como se detalla en el cálculo anterior. Para el caso del ejemplo fue:

Fracción Básica	Exceso hasta	Imp. Fracción básica	% Imp. Fracción excedente
742,50	945,83	0	5%

**(Tarifas del impuesto a la renta disponibles en “La Tablita tributaria y laboral”)**

<sup>118</sup> SÁNCHEZ CARRIÓN, Gulberto (2010); “La Tablita tributaria y laboral”; págs. 2 y 8.

**SERVICIOS BÁSICOS ÁREA ADMINISTRATIVA**

Servicios Básicos	Gasto Mensual	Gasto Anual
Agua	\$ 35,00	\$ 420,00
Luz	\$ 50,00	\$ 600,00
Teléfono e internet	\$ 80,00	\$ 960,00
<b>Total</b>	<b>\$ 165,00</b>	<b>\$ 1.980,00</b>

**Tabla N° 7.8.- Servicios básicos del área administrativa**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

Se realizó un prorrateo estimado del gasto en servicios básicos del personal administrativo que trabajará en el restaurante Mc Donald's Los Chillos; y de los suministros de oficina que ellos utilizarán para realizar las actividades administrativas del restaurante tales como proyecciones, informes de ventas, informe de actividades, entre otras.

**SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA**

Materiales	Cantidad	Valor Unitario	Total Gasto Mensual	Cantidad	Total Gasto Anual
Borradores	2	\$ 0,20	\$ 0,40	5	\$ 1,00
Caja de grapas	2	\$ 0,90	\$ 1,80	5	\$ 4,50
Carpetas grandes (Archivadores)	3	\$ 3,50	\$ 10,50	10	\$ 35,00
Carpetas pequeñas (Archivadores)	2	\$ 3,12	\$ 6,24	8	\$ 24,96
Clips pequeños ( Caja )	3	\$ 0,28	\$ 0,84	5	\$ 1,40
Grapadora	1	\$ 5,00	\$ 5,00	2	\$ 10,00
Esferográficos	3	\$ 0,20	\$ 0,60	15	\$ 3,00
Lápices	2	\$ 0,13	\$ 0,26	10	\$ 1,30
Perforadora	3	\$ 2,58	\$ 7,74	5	\$ 12,90
Post-it (Paquete)	3	\$ 1,68	\$ 5,04	10	\$ 16,80
Resaltador	2	\$ 1,00	\$ 2,00	8	\$ 8,00
Resmas	2	\$ 4,89	\$ 9,78	5	\$ 24,45
Saca Grapas	1	\$ 0,37	\$ 0,37	3	\$ 1,11
			<b>\$ 50,57</b>		<b>\$ 144,42</b>

**Tabla N° 7.9.- Suministros y materiales de oficina del área administrativa**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUAL</b>	<b>PRIMER AÑO</b>	<b>\$ 41.734,22</b>
	<b>A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO</b>	<b>\$ 44.335,22</b>

**NOTA:** En el gasto administrativo se incluyen los desembolsos destinados para el uso del gerente de negocio y sus asistentes, los cuales laboran en una oficina dentro del restaurante.

#### 7.4.2.2 Gasto depreciaciones

En Ecuador se utiliza el método de depreciación de línea recta para descontar la pérdida de valor de los activos fijos en el tiempo por su utilización; con este cálculo se obtiene el valor residual o de desecho a tomar en cuenta como ingreso no operativo en el flujo de caja.

Para el presente proyecto se tomará en cuenta el valor de desecho contable, es decir el valor de adquisición de cada activo fijo menos la depreciación que se haya acumulado hasta el año que se considere para el estudio (5 años).

Los activos fijos que se deprecian y la vida útil de los mismos se detallan a continuación con el cálculo respectivo:

<b>GASTO DEPRECIACIÓN MENSUAL Y ANUAL</b>					
<b>Activos Fijos</b>	<b>Valor Total</b>	<b>%</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Gasto Mensual</b>	<b>Gasto Anual</b>
Muebles y enseres	\$ 19.942,94	10%	10	\$ 166,19	\$ 1.994,29
Maquinaria/ Equipos	\$ 140.011,99	10%	10	\$ 1.166,77	\$ 14.001,20
Edificios	\$ 439.110,00	5%	20	\$ 1.829,63	\$ 21.955,50
Equipos de computación	\$ 5.635,92	33,33%	3	\$ 156,55	\$ 1.878,64
	<b>\$ 604.700,85</b>			<b>\$ 3.319,14</b>	<b>\$ 39.829,63</b>

<b>Activos Fijos</b>	<b>Años depreciándose</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Valor en libros</b>
Muebles y enseres	5	\$ 9.971,47	\$ 9.971,47
Maquinaria/ Equipos	5	\$ 70.006,00	\$ 70.006,00
Edificios	5	\$ 109.777,50	\$ 329.332,50
Equipos de computación	3	\$ 5.635,92	\$ 0,00
		<b>\$ 195.390,89</b>	<b>\$ 409.309,97</b>

**Tabla N° 7.10.- Gasto depreciación y cálculo valor de desecho**

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: La Autora**

### 7.4.2.3 Gastos de ventas

Son los gastos que se ejecutarán por la promoción y publicidad de la marca; para ello la franquicia establece un porcentaje de gasto sobre las ventas del 4%.

GASTO PUBLICIDAD MENSUAL Y ANUAL			
Ventas Mensuales	Porcentaje Asignado	Gasto Total Mensual	Gasto Total Anual
134.771,67	4%	\$ 5.390,87	\$ 64.690,40

Tabla N° 7.11.- Gasto de ventas

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

### 7.4.2.4 Gastos financieros

El gasto financiero constituye el pago de intereses por el préstamo bancario solicitado en el financiamiento, que varía de año a año.

GASTOS FINANCIEROS				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 51.819,96	\$ 42.359,11	\$ 31.885,76	\$ 20.291,62	\$ 7.456,38
				\$ 153.716,93

Tabla N° 7.12.- Gastos financieros

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

### 7.4.2.5 Gastos de amortización

Existen un tipo de activos llamados diferidos que son susceptibles de amortización. Para el caso del proyecto son los gastos de constitución y el canon de entrada de la franquicia, los mismos que se amortizarán a 5 años.

---

---

**GASTOS DE AMORTIZACIÓN**

---

---

Total gastos amortizables	Porcentaje	Total anual
\$ 46.650,00	20%	\$ 9.330,00

**Tabla N° 7.13.- Gastos de amortización**

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: La Autora**

### **7.4.3 Costos del proyecto**

Se considera que los costos en los que incurrirá el proyecto son los desembolsos de dinero necesarios para la elaboración del producto que se oferta al consumidor. Debido a que es una franquicia, se incluyen en este rubro a todos los costos que implica adquirir la marca para recibir el know how, los procesos, el entrenamiento y las actualizaciones así como los estándares que obliga la marca a cumplir.

Asimismo la franquicia establece porcentajes de costos respecto a las ventas para cada rubro:

#### ***7.4.3.1 Regalías mensuales***

Es el pago mensual a la franquicia por el uso de la marca; el porcentaje de regalía sobre las ventas es del 5%.

---

---

**REGALÍA MENSUAL Y ANUAL**

---

---

Ventas Mensuales	Porcentaje Asignado	Total mensual	Total anual
134.772	5%	\$ 6.738,58	\$ 80.863,00

**Tabla N° 7.14.- Regalías para la franquicia**

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: La Autora**

#### 7.4.3.2 Costo de materia prima

Incluye los insumos que se utilizan para la elaboración de los diferentes productos que se ofrecerá en Mc Donald's Los Chillos; los mismos que son de origen nacional e importado. Se ha establecido el 35% de las ventas mensuales como valor máximo para este rubro por los administradores de la franquicia.

<b>COSTO MATERIA PRIMA MENSUAL Y ANUAL</b>			
<b>Ventas Mensuales</b>	<b>Porcentaje Asignado</b>	<b>Gasto Total Mensual</b>	<b>Gasto Total Anual</b>
134.772	35%	<b>\$ 47.170,08</b>	<b>\$ 566.041,00</b>

Tabla N° 7.15.- Costo de materia prima

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

#### 7.4.3.3 Costo desperdicios

Al momento de ofrecer productos frescos todo el tiempo a los consumidores se producen desperdicios debido a que los productos que son preparados y no se venden o consumen en 10 minutos se los desecha; este costo se tratará de minimizar lo que más se pueda mediante estimaciones certeras de compra de insumos y de preparación de productos. La franquicia ha establecido que el porcentaje máximo de desperdicios debe ser del 1% de las ventas; se tomó este dato para las proyecciones debido a que el restaurante es nuevo en la zona y hasta que el personal gane la experiencia necesaria para reducirlo.

A diferencia de otras cadenas de comida rápida, Mc Donald's mantiene la política de desechar los productos que no son consumidos en el tiempo establecido en lugar de donar a instituciones benéficas debido a que consideran la posibilidad de que mencionados productos pudieren causar enfermedades a quien lo consuma y con ello la cadena tenga problemas legales posteriores.

**COSTO DE DESPERDICIOS MENSUAL Y ANUAL**

Ventas Mensuales	Porcentaje Asignado	Gasto Total Mensual	Gasto Total Anual
134.772	1%	\$ 1.347,72	\$ 16.172,60

Tabla N° 7.16.- Costo de desperdicios

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

**7.4.3.4 Costo de mantenimiento**

La maquinaria y equipos que operarán en el restaurante son importadas y diseñadas exclusivamente para la marca Mc Donald's; dado su uso intensivo diario las mismas requieren estar en constante monitoreo y reparaciones para ofrecer productos de calidad y con los tiempos establecidos; es por ello que la franquicia establece un porcentaje del 5% sobre las ventas para mantenimiento del equipo debido a que los técnicos deben ser altamente especializados este costo es alto.

**COSTO DE MANTENIMIENTO MENSUAL Y ANUAL**

Ventas Mensuales	Porcentaje Asignado	Gasto Total Mensual	Gasto Total Anual
134.772	5%	\$ 6.738,58	\$ 80.863,00

Tabla N° 7.17.- Costo de mantenimiento

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

**7.4.3.5 Costo servicios básicos**

Para este rubro se toma en cuenta el costo de los servicios básicos del restaurante en sí, lugar donde se realiza la producción y venta del producto terminado. La franquicia establece un aproximado de 1% sobre las ventas.

**COSTO DE SERVICIOS BASICOS MENSUAL Y ANUAL**

<b>Ventas Mensuales</b>	<b>Porcentaje Asignado</b>	<b>Gasto Total Mensual</b>	<b>Gasto Total Anual</b>
134.772	1%	\$ 1.347,72	\$ 16.172,60

Tabla N° 7.18.- Costo de servicios básicos área operativa

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

#### 7.4.3.6 Salarios

Se consideran los salarios del personal que realiza las operaciones diarias para servir al cliente, tanto de transformación de materias primas como de servicio al cliente debido a que el corazón del negocio de Mc Donald's se lleva a cabo en el restaurante.

Para todo el personal, excepto el crew se estableció que trabajarán en turnos de 8 horas diarias.

En cambio para los trabajadores crew existen dos opciones: el personal que trabaja en turnos de 8 horas diarias y el personal que trabaja en turnos de 4 horas diarias. Para ello, el promotor de este proyecto estableció que el 30% del personal crew trabajará en el turno de 4 horas, y el 70% restante en el turno de 8 horas.

Esto dará flexibilidad a los trabajadores y al Gerente de negocio que podrá tener el personal necesario para las horas de mayor demanda optimizando los recursos. (Ver **ANEXO 11**: Cálculo de sueldos y salarios personal operativo y de producción)

	<b>PRIMER AÑO</b>	<b>A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO</b>
PERSONAL 8 HORAS	\$ 51.163,08	\$ 54.423,08
CREW 8 HORAS	\$ 135.717,12	\$ 144.357,12
CREW 4 HORAS	\$ 42.129,12	\$ 44.769,12
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$229.009,32</b>	<b>\$ 243.549,32</b>

Tabla N° 7.19.- Sueldos y salarios personal operativo y de producción

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora



#### **7.4.4 Clasificación entre costos y gastos fijos con variables**

Se considera la siguiente clasificación para el presente proyecto:

<b>FIJOS</b>		<b>VARIABLES</b>	
<b>COSTOS</b>	<b>GASTOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>GASTOS</b>
* Salarios personal operativo y de producción.	*Gastos administrativos *Gastos financieros *Gastos depreciación *Gasto amortización	*Regalías *Materia prima *Desperdicios *Mantenimiento *Servicios básicos área operativa y producción	*Gasto de ventas

**Tabla N° 7.20.- Clasificación en costos fijos y variables**

**Fuente: Investigación directa**

**Elaborado por: La Autora**

### **7.5 FLUJO FINANCIERO**

Se calculó el flujo de efectivo ya que representa el movimiento del dinero en los períodos, y refleja la situación proyectada de efectivo lo que permite tomar decisiones respecto al financiamiento e imprevistos.

Se tomarán en cuenta las siguientes premisas para la elaboración del flujo financiero:

- Las ventas, por ende los ingresos aumentarán en un 10% anual como meta para el proyecto. Para ello se empleará el plan de marketing que emplea Arcgold del Ecuador complementado con la estrategia de marketing mix establecido en el punto 4.2 del presente documento. Principalmente se destacará la calidad y el servicio del cliente para que los consumidores se vuelvan leales a la marca en lugar de a la competencia.

- Los impuestos a pagarse serán el 15% de participación laboral y el 25% de impuesto a la renta.
- La depreciación se calculará por el método lineal.
- Tendrá un horizonte de proyección de 5 años; al final del período se incluirá el valor de salvamento de los activos fijos.
- Tanto a los costos como a los gastos fijos se incluyen un incremento anual según la inflación de agosto de 3,14%: y los variables de acuerdo a las ventas.
- Con los datos obtenidos se calcularán los índices financieros para evaluar el proyecto.
- En el flujo financiero no se considera al gasto de seguros debido a que Arcgold del Ecuador contrata una póliza en general para todos los restaurantes del país.
- Primero se calcula el Estado de Resultados como se detalla a continuación para proceder con el análisis desde un punto de vista global:

## ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 1.617.260,01	\$ 1.778.986,02	\$ 1.956.884,62	\$ 2.152.573,08	\$ 2.367.830,39
(+) Otros ingresos					\$ 409.482,47
<b>(=) Total ingresos</b>	<b>\$ 1.617.260,01</b>	<b>\$ 1.778.986,02</b>	<b>\$ 1.956.884,62</b>	<b>\$ 2.152.573,08</b>	<b>\$ 2.777.312,85</b>
<b>(-) Costos y gastos</b>	<b>\$ 1.144.741,28</b>	<b>\$ 1.252.639,46</b>	<b>\$ 1.355.109,87</b>	<b>\$ 1.467.052,34</b>	<b>\$ 1.589.387,73</b>
<i>Costos fijos</i>	\$ 229.009,32	\$ 251.335,64	\$ 259.881,05	\$ 268.717,00	\$ 277.853,38
<i>Costos variables</i>	\$ 760.112,21	\$ 836.123,43	\$ 919.735,77	\$ 1.011.709,35	\$ 1.112.880,28
<i>Gastos fijos</i>	\$ 90.929,35	\$ 94.020,95	\$ 97.217,66	\$ 100.523,06	\$ 103.940,85
<i>Gastos variables</i>	\$ 64.690,40	\$ 71.159,44	\$ 78.275,38	\$ 86.102,92	\$ 94.713,22
<b>(=) Utilidad en operación</b>	<b>\$ 472.518,73</b>	<b>\$ 526.346,56</b>	<b>\$ 601.774,75</b>	<b>\$ 685.520,74</b>	<b>\$ 1.187.925,12</b>
(-) Gastos financieros	\$ 51.819,96	\$ 42.359,11	\$ 31.885,76	\$ 20.291,62	\$ 7.456,38
<b>(=) Utilidad antes de P.L.</b>	<b>\$ 420.698,77</b>	<b>\$ 483.987,45</b>	<b>\$ 569.888,99</b>	<b>\$ 665.229,12</b>	<b>\$ 1.180.468,74</b>
(-) 15% P.L.	\$ 63.104,82	\$ 72.598,12	\$ 85.483,35	\$ 99.784,37	\$ 177.070,31
<b>(=) Utilidad antes de I.R.</b>	<b>\$ 357.593,96</b>	<b>\$ 411.389,33</b>	<b>\$ 484.405,64</b>	<b>\$ 565.444,75</b>	<b>\$ 1.003.398,43</b>
(-) 25% I.R.	\$ 89.398,49	\$ 102.847,33	\$ 121.101,41	\$ 141.361,19	\$ 250.849,61
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 268.195,47</b>	<b>\$ 308.542,00</b>	<b>\$ 363.304,23</b>	<b>\$ 424.083,56</b>	<b>\$ 752.548,82</b>

Tabla N° 7.21.- Estado de Resultados  
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: La Autora

## FLUJO NETO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) Utilidad en operación		\$ 472.518,73	\$ 526.346,56	\$ 601.774,75	\$ 685.520,74	\$ 1.187.925,12
(+) Depreciaciones		\$ 39.864,13	\$ 39.864,13	\$ 39.864,13	\$ 39.864,13	\$ 39.864,13
(+) Amortizaciones		\$ 9.330,00	\$ 9.330,00	\$ 9.330,00	\$ 9.330,00	\$ 9.330,00
(=) <b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 521.712,87</b>	<b>\$ 575.540,69</b>	<b>\$ 650.968,88</b>	<b>\$ 734.714,87</b>	<b>\$ 1.237.119,26</b>
(-) 15% P.L.		\$ 63.104,82	\$ 72.598,12	\$ 85.483,35	\$ 99.784,37	\$ 177.070,31
(-) 25% I.R.		\$ 89.398,49	\$ 102.847,33	\$ 121.101,41	\$ 141.361,19	\$ 250.849,61
(=) <b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>\$ 369.209,56</b>	<b>\$ 400.095,24</b>	<b>\$ 444.384,12</b>	<b>\$ 493.569,32</b>	<b>\$ 809.199,34</b>
Terreno	-\$ 418.200,00					
Muebles y enseres	-\$ 20.287,94					
Edificio	-\$ 439.110,00					
Maquinaria y equipo	-\$ 140.011,99					
Equipos de computación	-\$ 5.635,92					
Realizable	-\$ 14.439,70					
Caja/Bancos	-\$ 10.000,00					
Gastos de arranque	-\$ 46.950,00					
(=) <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-\$ 1.094.635,55</b>	<b>\$ 369.209,56</b>	<b>\$ 400.095,24</b>	<b>\$ 444.384,12</b>	<b>\$ 493.569,32</b>	<b>\$ 809.199,34</b>

Tabla N° 7.22.- Flujo de caja proyectado

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

## 7.6 FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Existen dos métodos principales para valorar y seleccionar proyectos de inversión<sup>119</sup>:

- Métodos aproximados: Son los que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo; por su alcance limitado no se toman en cuenta para el presente proyecto.
- Métodos analíticos: Son los que toman en cuenta la cronología de los flujos de caja y utilizan procedimientos de descuento para homogenizar y hacer comparables a las sumas de dinero percibidas en distintos momentos del tiempo.

Dado que los métodos analíticos son más precisos se los tomará en cuenta para determinar la viabilidad o no del proyecto analizado utilizando los datos del flujo de caja con el fin de proyectar si el inversionista obtendrá la rentabilidad deseada y recuperará la inversión con una prima que compense el riesgo de destinar sus recursos económicos.

Para ello se plantea en primer lugar la tasa de descuento con la cual se descontarán los flujos:

- **Cálculo de la tasa de descuento de los recursos propios**

La tasa de descuento es la rentabilidad mínima que el inversor del proyecto exige por el riesgo que toma al comprometer su capital en el mismo.

En este caso se la calculará utilizando el método del CAPM (Capital Asset Pricing Model) porque es un negocio franquiciado de una marca extranjera, por lo que depende tanto del mercado local como externo. Dado que este cálculo se aplica para mercados de capitales perfectos como Estados Unidos se le sumará a la fórmula el riesgo país del Ecuador para que la aplicación sea más real al mercado del país, a pesar de las limitaciones de información que éste presenta. Su fórmula es<sup>120</sup>:

$$\text{Re} = [ \text{Rf} + \beta ( \text{Rm} - \text{Rf} ) ] + \text{Riesgo País}$$

EEUU                      ECUADOR

<sup>119</sup> SAENZ FLORES, Rodrigo (2006); “Manual de Proyectos: Diseño y evaluación”; págs. 176-177

<sup>120</sup> [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_capm.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_capm.html)

Donde:

- **Re** = Rentabilidad exigida por el capital propio
- **Rf** = Tasa de interés libre de riesgo: Tasa de retorno de los Bonos del Tesoro de Estados Unidos
- **Beta ( $\beta$ )** = Medida típica de aversión al riesgo: Riesgo del sector de restaurantes en Estados Unidos
- **Rm** = Tasa de rentabilidad del mercado: Variación del precio del índice S&P 500

Los datos obtenidos a la fecha son:

- **Riesgo País del Ecuador** = Según datos del Banco Central del Ecuador para el 30 de Julio del 2010 el EMBI fue de 1037 puntos<sup>121</sup>; es decir 10,37%.
- **Bonos del Tesoro de Estados Unidos** = Según datos del Mercado de Estados Unidos, el rendimiento de los bonos de 10 años para el 3 de agosto del 2010 es de 2,909%.<sup>122</sup>
- **Rendimiento del mercado** = Según datos del mercado de S&P 500 al 3 de agosto del 2010, el índice es de 10,31%.<sup>123</sup>
- **Beta** = Según datos registrados de niveles de riesgo por industrias para Enero del 2010; el valor para Restaurantes es de 1,17.<sup>124</sup>

Reemplazando los datos se tiene:

$$Re = [2,909\% + 1,17 (10,31\% - 2,909\%)] + 10,37\%$$

$$Re = 21,94\%$$

<sup>121</sup> Tomado de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

<sup>122</sup> <http://online.wsj.com/mdc/public/page/marketsdata.html?refresh=on>

<sup>123</sup> <http://biz.yahoo.com/ic/712.html>

<sup>124</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Para descontar los flujos de caja se utilizará el costo promedio ponderado de capital ( $k_p$ ) que toma en cuenta la participación de la deuda y la de los recursos propios. Su fórmula es<sup>125</sup>:

$$k_p = k_e * w_e + k_d * w_d$$

Donde:

**$K_p$**  = Costo promedio ponderado de capital

**$K_e$**  = Costo de los recursos propios (incluido el riesgo previsto en el proyecto)

**$K_d$**  = Costo nominal de la deuda (tasa de interés pactada)

**$W_e$**  = Participación relativa de la deuda en el financiamiento del proyecto (%)

**$W_d$**  = Participación relativa de los recursos propios en el financiamiento del proyecto (%)

Como se explicó en la estructura de financiamiento del proyecto, el porcentaje de la deuda será el 50% de la inversión total y el resto se financiará con recursos propios como se aprecia en el punto 7.3 del presente documento.

Por lo tanto, reemplazando los datos se obtiene:

$$k_p = (0,2194 * 0,50) + (0,1021 * 0,50)$$

$$k_p = 16,08\%$$

La tasa de descuento que se utilizará para descontar los flujos de caja y determinar su valor actual será de 16,08%.

---

<sup>125</sup> SAENZ FLORES, Rodrigo (2006); “Manual de matemáticas financieras”; pág. 208

### 7.7.1 Valor actual neto (V.A.N.)

Es la diferencia entre el valor actual neto de los flujos de caja que generará el proyecto y el valor actual de la inversión total en el proyecto. Su fórmula es<sup>126</sup>:

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{FNC_i}{(1+kp)^i} - INVERSION$$

Donde:

**FNC:** Flujo Neto de Caja en cada período

**Kp:** Costo de oportunidad de los recursos

**INVERSIÓN:** Inicial total del proyecto

De los datos explicados anteriormente se obtienen las cifras para aplicar la fórmula:

<b>VAN =</b>	-1.094.635,55+	<u>369.209,56</u>	<u>400.095,24</u>	<u>444.384,12</u>	<u>493.569,32</u>	<u>809.199,34</u>
		(1+16,08%)^1	(1+16,08%)^2	(1+16,08%)^3	(1+16,08%)^4	(1+16,08%)^5
<b>VAN =</b>	-1.094.635,55+	<u>369.209,56</u>	<u>400.095,24</u>	<u>444.384,12</u>	<u>493.569,32</u>	<u>809.199,34</u>
		1,16	1,35	1,56	1,82	2,11
<b>VAN =</b>	-1.094.635,55+	318.078,45+	296.951,83+	284.146,60+	271.890,09+	384.027,26

**VAN = 460.458,68**

El VAN calculado tiene un valor de **\$460.458,68**. Tomando en cuenta el criterio de decisión, si la cifra es mayor a 0 se acepta y emprende el proyecto ya que el mismo permite recuperar la inversión en términos de valor actual y además genera riqueza para los inversionistas.

<sup>126</sup>SAENZ FLORES, Rodrigo (2006); Op. Cit.; pág. 209.



### 7.7.2 Tasa interna de retorno (T.I.R)

Es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto del proyecto sea cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja sea igual a la inversión total. Su fórmula es:<sup>127</sup>

$$\sum_{i=1}^n \frac{FNC_i}{(1+TIR)^i} - I = 0$$

Donde:

**FNC:** Flujo neto de caja en cada período

**I:** Inversión inicial total del proyecto

El único modo de despejar “TIR” es por medio de aproximaciones sucesivas; por lo que para un cálculo exacto se utiliza el computador.

$$TIR = -1.094.635,55 + \frac{369.209,56}{(1+i)^1} + \frac{400.095,24}{(1+i)^2} + \frac{444.384,12}{(1+i)^3} + \frac{493.569,32}{(1+i)^4} + \frac{809.199,34}{(1+i)^5}$$

$$TIR = 30,80\%$$

Tomando en cuenta el criterio de decisión; si la TIR calculada es mayor al costo de capital promedio ponderado (kp) se acepta el proyecto; ya que ello significa que el negocio genera una rentabilidad mayor a inversiones alternativas y a las fuentes de financiamiento utilizadas. La TIR del 30,80% es mayor a 16,08% por lo que genera valor y excedentes a los inversionistas.

Si la TIR es mayor que kp se debe aceptar el proyecto, en caso contrario rechazarlo; ya que una TIR menor que el costo promedio ponderado de capital significa que el proyecto no genera una rentabilidad mayor a las inversiones alternativas ni mayor que las fuentes de financiamiento utilizadas.

<sup>127</sup> SAENZ FLORES, Rodrigo (2006); Op. Cit; pág. 212.

### 7.7.3 Relación beneficio/costo (B/C)

Informa el rendimiento de cada dólar invertido, en términos de valor actual. Su fórmula es:<sup>128</sup>

$$B/C = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{FNC_i}{(1+kp)^i}}{INVERSION}$$

Donde:

**FNC:** Flujo Neto de Caja en cada período

**Kp:** Costo de oportunidad de los recursos

**INVERSIÓN:** Inicial total del proyecto

Se aplican los datos específicos del proyecto de la siguiente manera:

$$R\ b/c = \frac{369.209,56+}{(1+16,08\%)^1} + \frac{400.095,24+}{(1+16,08\%)^2} + \frac{444.384,12+}{(1+16,08\%)^3} + \frac{493.569,32+}{(1+16,08\%)^4} + \frac{809.199,34}{(1+16,08\%)^5}$$

1.094.635,55

$$R\ b/c = \frac{318.078,45+}{1.094.635,55} + \frac{296.951,83+}{1.094.635,55} + \frac{284.146,60+}{1.094.635,55} + \frac{271.890,09+}{1.094.635,55} + \frac{384.027,26}{1.094.635,55}$$

1.094.635,55

$$R\ b/c = \frac{1.555.094,23}{1.094.635,55}$$

**R b/c = 1,42**

Cuando la razón beneficio/costo es mayor a 1 se acepta el proyecto debido a que implica generación de riqueza para los accionistas. Por cada dólar que invierte en el negocio recupera la inversión con \$0,42 centavos más.

<sup>128</sup> SAENZ FLORES, Rodrigo (2006); Op. Cit; pág. 211.

### 7.7.4 Período de recuperación (PAYBACK)

Es el tiempo que tarda exactamente el proyecto en recuperar la inversión inicial total<sup>129</sup>; su fórmula de cálculo es:

$$PRK = N - 1 + \left[ \frac{F(A)n - 1}{F(n)} \right]$$

Donde:

**N:** Año en el que el flujo acumulado se torna positivo.

**F(A) n-1:** Flujo acumulado en el año previo a N

**F (n):** Flujo neto de caja en el año N

Se aplican los datos específicos del proyecto de la siguiente manera:

AÑO	FNC	FLUJO AC.
0	-1.094.635,55	-1.094.635,55
1	318.078,45	-776.557,10
2	296.951,83	-479.605,27
3	284.146,60	-195.458,68
4	271.890,09	76.431,42
5	384.027,26	460.458,68

Tabla N° 7.23.- Tabla de cálculo del período de recuperación

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

$$PRR = 3 + 0,7189 = 3,72 \text{ años}$$

Por razones de liquidez es generalmente mejor el tipo de proyecto que recupera su inversión inicial más rápido; pero no necesariamente por recuperar en menor tiempo va a ser más o menos rentable. Es por ello que se deben analizar los índices financieros en conjunto. Un período de recuperación de 3 años con 8 meses refleja un tiempo apropiado considerando que la inversión inicial es alta.

En resumen los índices financieros del proyecto son:

<b>V.A.N.</b>	\$460.458,68 > 0	<b>B/C</b>	1,42
<b>T.I.R.</b>	30,80% > 16,08%	<b>P.R.R.</b>	3,72 años

Tabla N° 7.24.- Resumen de los indicadores financieros del proyecto

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

<sup>129</sup> SAENZ FLORES, Rodrigo (2006); Op. Cit.; pág. 216.

### 7.7.5 Punto de equilibrio

Consiste en predeterminar un volumen de producción y ventas en el cual la empresa ni pierda ni gane, es decir, igualar los ingresos al total de costos y gastos. De esta manera el inversor del proyecto puede anticipar oportunamente los efectos que tienen sobre la utilidad los cambios en precios de venta, costos fijos, variables y volumen de producción para tomar las decisiones más acertadas en los primeros meses que son de mayor incertidumbre.

Se calculó el punto de equilibrio en cifra de ventas ya que el restaurante tiene un menú variado y hubiera sido tarea difícil encontrar el margen de contribución para cada producto.<sup>130</sup> El cálculo aplica para el primer año de operación.

La fórmula es:

Donde:

**CFT:** Costos y gastos fijos totales

**CVT:** Costos y gastos variables totales

**VT:** Ventas totales

$$PE(\$) = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

COSTOS Y GASTOS FIJOS TOTALES		COSTOS Y GASTOS VARIABLES TOTALES	
Sueldo personal operativo	\$ 229.009,32	Regalías	\$ 80.863,00
Gasto administrativo	\$ 41.734,22	Materias primas	\$ 566.041,00
Gasto financiero	\$ 51.819,96	Desperdicios	\$ 16.172,60
Gasto depreciación	\$ 39.829,63	Mantenimiento	\$ 80.863,00
Gasto amortización	\$ 9.330,00	Servicios básicos	\$ 16.172,60
		Gasto de ventas	\$ 64.690,4
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 371.723,13</b>	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 824.802,6</b>

$$PE(\$) = \frac{371.723,13}{1 - \frac{824.802,60}{1'617.260,01}}$$

$$PE(\$) = \$758.618,63$$

<sup>130</sup> SAENZ, Rodrigo (2007); "Manual de gestión financiera"; pág. 160.

Mc Donald's Los Chillos debería alcanzar ventas anuales para el primer año de **\$758.618,63** para no perder ni ganar en sus operaciones.

- **Gráfico del Punto de equilibrio**

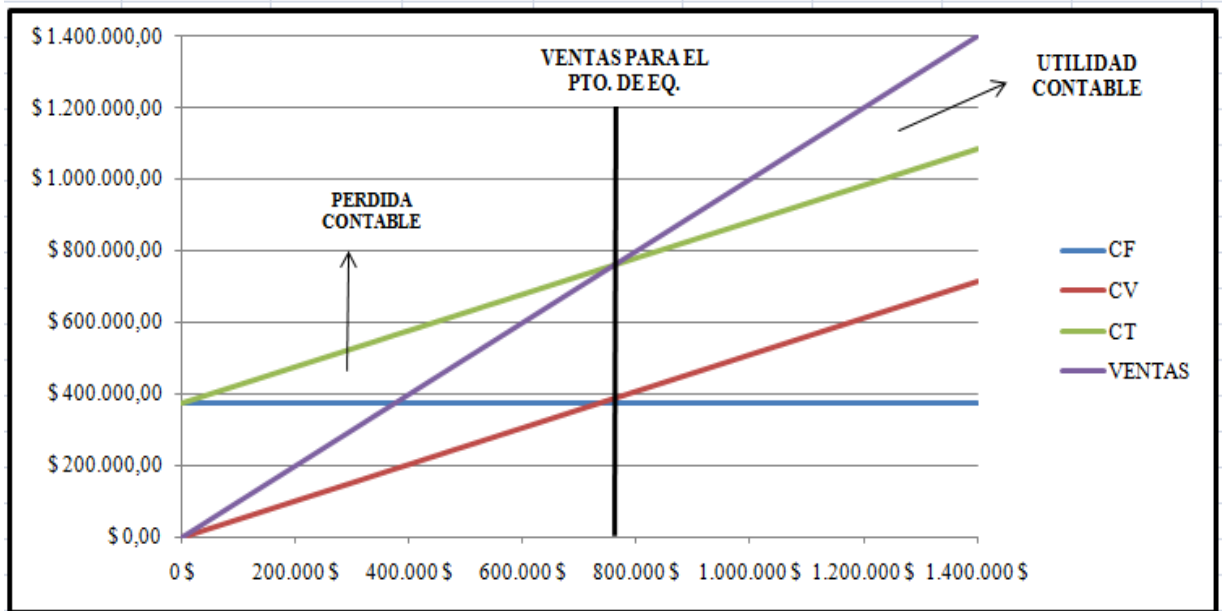


Gráfico N° 7.1.- Gráfico del punto de equilibrio  
Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La Autora

## 7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Es un análisis que sirve para determinar el impacto que genera la variación de ciertos factores en el proyecto en los índices financieros y decisiones de inversión. Las variables de entrada que se modificaron fueron: reducción de ingresos e incremento en el costo de la materia prima. Se consideraron modificaciones en estas dos variables debido a que la reducción de la demanda y el incremento en los costos de los insumos son factores externos que pueden afectar al restaurante por la competencia o por cambios en leyes de importación respectivamente. (Ver **ANEXO 12: Análisis de Sensibilidad**)

El análisis proyectó los siguientes resultados:

- Reducción de ingresos en un 5%:

INDICADOR	VALOR
VAN	299.135,60
TIR	26,24%
R b/c	1,27
PRR	4,08

**Tabla N° 7.25.- Alternativa 1 del análisis de sensibilidad**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

- Incremento del costo de materia prima en un 15%

INDICADOR	VALOR
VAN	-6.299,17
TIR	15,85%
R b/c	0,99
PRR	No recupera en 5 años

**Tabla N° 7.26.- Alternativa 2 del análisis de sensibilidad**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

Se seleccionó el escenario pesimista para realizar el análisis de sensibilidad con dos alternativas: disminución de ingresos y aumento de costo de materia prima. Los indicadores financieros reflejan la disminución de rentabilidad para la suposición 1 y pérdidas (rechazo del proyecto) para la suposición 2.

La franquicia trabaja con economías de escala para poder ofrecer precios bajos en sus combos al público, por lo que el incremento del costo de materias primas sería más perjudicial ya que incluso ocasionaría una subida de precios para el consumidor poniendo al restaurante en una situación de desventaja frente a sus competidores como se puede observar en la tabla resumen N° 7.26.

## CAPÍTULO VIII

### 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1 CONCLUSIONES

##### 8.1.1 Análisis de resultados por capítulos

- Las franquicias han tenido un gran impulso en las últimas décadas debido a la globalización, fenómeno que ha cambiado la cultura de las poblaciones y ha ayudado para el éxito de marcas extranjeras en mercados locales y viceversa.
- El término “franquicia” se puede interpretar desde varios puntos de vista; en cuanto a lo empresarial y económico se lo define como un formato de negocio que puede ser utilizado como estrategia empresarial para expandir la comercialización de productos con una imagen ya registrada y bajo sus reglas.
- Desde sus orígenes, el formato de franquicia ha evolucionado considerablemente; precisamente la gran “revolución” en este sector se dió con Ray Kroc, el vendedor de máquinas de milkshake que compró Mc Donald’s y la convirtió en la empresa líder del servicio de comida rápida a nivel mundial incluyendo los conceptos de estandarización de los procesos y control de la calidad.
- Mc Donald’s, una de las empresas pioneras en utilizar a las franquicias como estrategia de expansión se ha formado como líder a nivel mundial en el servicio de comida rápida gracias a la utilización correcta de este formato de negocios. Es así como ahora tiene una presencia global en más de 117 países en el mundo, con un gran nivel de posicionamiento de mercado y con sus procesos de éxito probados.

- La marca Mc Donald's es una marca fuerte, con trayectoria y reconocimiento, posee fortalezas y debilidades en el mercado ecuatoriano. Las fortalezas más destacadas son el posicionamiento de mercado, valores corporativos aplicables en cualquier parte del mundo con éxito y su inversión constante en innovación. Dentro de las debilidades se considera que sus precios son más altos que los de su principal competidor KFC; como oportunidades se destacan a las nuevas tendencias de consumo y estilos de vida modernos que hacen que la gente prefiera los servicios rápidos. Por último como amenaza está la competencia, publicidad negativa contra la comida rápida y la inestabilidad económica.
- En el Ecuador esta marca llegó en el año 1997 y se ha ganado una proporción considerable del mercado convirtiéndose en una de las tres empresas con más ventas en el sector de comida rápida en el país. Su éxito se debe a las promociones de los productos, la calidad y el buen servicio. A la fecha cuenta con 18 restaurantes ubicados en Quito y Guayaquil y esperan abrir más locales en otras ciudades.
- La franquicia es manejada por ArcGold del Ecuador, propiedad de la Sociedad Arcos Dorados, dueña de la franquicia maestra para toda Latinoamérica. Esta sociedad es quien se contacta con la Corporación de Chicago y le envía las regalías mensuales del 5% de todas las ventas de la región.
- Estados Unidos es el país líder en el tema de franquicias, ya que ha desarrollado un gran número de negocios y marcas reconocidas a nivel mundial con este formato; pero hoy en día no solamente los países desarrollados exportan marcas sino que mercados emergentes como América Latina han incursionado en esta manera de hacer negocios con sus marcas locales. Es Brasil el mercado más grande de franquicias, seguido de México, Chile, Colombia, Venezuela y Argentina.
- Muchos inversionistas consideran a Ecuador como un territorio fértil para el mercado de franquicias, ya que su cultura con influencias occidentales se adapta para recibir todo tipo de negocios; desde el sector gastronómico hasta la moda.
- El mercado de franquicias en Ecuador está dominado por marcas extranjeras que provienen en su mayoría de Estados Unidos; sin embargo desde el año de 1977 las empresas locales se han visto atraídas por esta tendencia comercial exitosa para crecer y han desarrollado franquicias nacionales que suman 35 a la fecha, e incluso tienen planes de expansión internacional.



- Los beneficios sociales que generan estos negocios son grandes, ya que crean plazas de trabajo, utilizan en algunas ocasiones proveedores locales, pagan impuestos y tienen responsabilidad social
- Se ha detectado una demanda insatisfecha en el sector del Valle de Los Chillos de 30.591 personas según las proyecciones realizadas en la página 63 del documento. Con el estudio de mercado aplicado se apreció el gran nivel de conocimiento y aceptación de la marca por parte del mercado objetivo, con lo que se demuestra que sí existe mercado en la zona y disposición de consumo.
- El nivel de agrado hacia el tipo de comida que expende Mc Donald's y hacia los servicios que ofrece es alto en el mercado objetivo; quienes acudirían un promedio de 1,38 veces al mes con un consumo promedio de \$4,82.
- Existe un alto grado de competencia en la zona, siendo Pizza Hut, KFC y Hamburguesas de Rusty los principales competidores que tendrá el restaurante.
- El restaurante cumplirá con todos los estándares de calidad establecidos por la franquicia, que incluyen manuales de operación y gestión para que la uniformidad del producto se mantenga a nivel mundial. Es por ello que el proyecto es técnicamente viable con procesos exitosos ya probados en todas las áreas: operativa, administrativa y gerencial.
- Estará localizado en los terrenos disponibles en los alrededores del Centro Comercial "San Luis Shopping" con un formato de local independiente con área de juegos, servicio al auto y zona de Mc Café por ser considerada zona estratégica y de preferencia del consumidor objetivo.
- El restaurante se ajustará a las disposiciones legales del país en cuanto al tema de contratación de personal y trámites para el establecimiento del restaurante. El resto de operaciones se regirán por el contrato de franquicia.
- Se utilizó un criterio conservador para el análisis financiero, el mismo que resultó factible económicamente. El valor actual neto de proyecto (VAN) resultó positivo con un valor de \$ **460.458,68** y la rentabilidad ofrecida por el mismo, tasa interna de retorno (TIR) es mayor que la mínima rentabilidad exigida por el inversionista del proyecto. **30,80% > 16,08%** recuperando la inversión en **3,72** años.
- Por todo ello el proyecto resulta viable y generará rentabilidad para sus inversionistas.

- La factibilidad financiera del proyecto se mantiene positiva, incluso frente a variaciones del mercado en cuanto a ventas, pero en cuanto a incremento en costo de materias primas el proyecto presenta pérdidas.

### **8.1.2 Respuesta a las hipótesis planteadas**

Al comienzo de la investigación fueron planteadas dos hipótesis para ser comprobadas:

- **Ho 1:** La implementación de la franquicia de Mc Donald's en el Valle de los Chillos es viable técnica, legal, operativa y financieramente; por lo que producirá ganancias a sus inversores.

Después de realizados los estudios de mercado, técnico, legal-administrativo y financiero se establece que el proyecto es viable en todos los aspectos:

Técnicamente se determinó y diseñó la planta en un lugar estratégico del Valle de los Chillos del agrado del mercado potencial y bajo los estándares de la franquicia, además se establecieron los procesos a seguir para la atención al cliente, manejo de materias primas y control de la calidad para mantener uniformidad del producto.

Dentro del estudio legal-administrativo, a pesar que el Ecuador no posee legislación específica para el manejo de franquicias, tampoco existen barreras de entrada ni limitaciones. Para el manejo y contratación de los recursos humanos se cuenta con el apoyo de la Corporación y de ArcGold del Ecuador que posee centros de entrenamiento para el personal que operará con un organigrama propuesto para hacer el trabajo eficiente y cumplir con los tiempos de entrega del producto.

En cuanto al aspecto financiero, se recomienda a los inversores destinar recursos al proyecto ya que tiene un gran potencial de crecimiento y después de ser evaluado con un criterio conservador arrojó resultados favorables de rentabilidad.

- **Ho 2:** La población urbana del Valle de los Chillos es un mercado potencial favorable y deseoso de la apertura de la marca en su zona.

Con los resultados obtenidos en la investigación de mercados se comprobó que la población objetivo que fue segmentada constituye en efecto un mercado potencial favorable para la marca Mc Donald's; en primer lugar porque existe un buen posicionamiento y conocimiento de la marca y segundo, agrado hacia la misma y sus productos.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

- EL formato de negocio de una franquicia brinda beneficios, desventajas y riesgo a ambos sujetos: franquiciador y franquiciado, por lo que el inversor debe estar claro en el tipo de proyecto que quiere incursionar, el riesgo que está dispuesto a asumir y su capital disponible.
- A pesar que al adquirir una franquicia, se adquiere un negocio probado siempre se deben analizar los gustos y preferencias del mercado específico al que va dirigido para poder realizar cualquier ajuste en precios o menú que la franquicia acepte.
- Aplicar el plan de marketing para atraer a todos los habitantes de la zona y mediante estrategias de promoción y calidad fidelizarlos a la marca y ganar mercado con la competencia ya establecida.
- Se recomienda que el restaurante se establezca en los alrededores del Centro Comercial San Luis Shopping, por su ubicación estratégica y gran nivel de circulación de personas pertenecientes al mercado meta. La infraestructura debería tener los servicios al auto, zona de juegos, Mc Café y comedor para atraer a todos los grupos de edades y tener un mercado más amplio.
- Mc Donald's debería enfocar una gran parte de sus estrategias y campañas al mercado de los niños, ya que son ellos los que en muchas ocasiones influyen en las decisiones de compra de sus padres y que en un futuro seguirán siendo consumidores de Mc Donald's cuando crezcan e incluso llevarán a sus familias porque se sienten identificados con la marca desde pequeños.
- Durante los primeros meses de operación se recomienda recabar datos de insumos, tipo de clientes, frecuencia de visitas, horarios para en el futuro poder estimar con

mayor precisión la cantidad de materia prima requerida y así evitar los desperdicios.

- El país debería incluir en su sistema legal una ley para franquicias, debido a que este sector se está desarrollando ampliamente y los inversores necesitan seguridad jurídica tanto para poder invertir en Ecuador como para exportar sus franquicias.
- Las franquicias son negocios que generan beneficios sociales más allá de económicos por lo que el gobierno debe apoyar este tipo de iniciativas que traen al país inversión extranjera, dinamismo en la economía y gran rotación de liquidez.
- Se recomienda a ArcGold del Ecuador como sociedad encargada de la marca en el país que realice rigurosas licitaciones con diferentes proveedores nacionales para la adquisición de sus insumos, y que sin bajar la calidad de sus productos puedan reducir costos de importación e incluso dichos proveedores nacionales en un futuro podrían exportar a otros restaurantes Mc Donald's de la región.
- Mc Donald's de Ecuador debería realizar más campañas locales de responsabilidad social y ambiental como lo realiza en otros países, ya que eso crea una imagen corporativa positiva para el consumidor y además colabora con el desarrollo social del país.
- Pedir a la franquicia maestra la posibilidad de flexibilizar el menú y adaptar más productos propios de la cultura ecuatoriana; de hecho dos productos existentes actualmente: Sundae de dulce de leche y Mc Flurry Tango han tenido éxito y pueden ampliar aún más el mercado.
- Se recomienda a Arcgold del Ecuador que cree un sitio web oficial de la marca para el país, ya que es uno de los países latinoamericanos que no posee portal actualizado. El internet es un medio de comunicación masivo a través del cual se puede promocionar la marca, generar bases de datos de los clientes, promocionar nuevos productos u ofertas y crear estrategias de fidelidad mediante concursos en línea o juegos para los niños.

# BIBLIOGRAFÍA

- **MATERIAL IMPRESO**

- **LIBROS**

- DÍEZ DE CASTRO, Enrique C., NAVARRO, Antonio, RONDÁN, Francisco J. El Sistema de franquicia: Fundamentos teóricos y prácticos. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005.
- EL ESTILO Mc Donald's: Métodos para conectar con el consumidor por D.L. Noren "et al". Barcelona, Ediciones DEUSTO, 2007.
- FEHER, Ferenz y GALLÁSTEGUI, Juan M. Las franquicias, un efecto de la globalización: 100 preguntas, 100 respuestas. México D.F.: Mc Graw- Hill, 2005.
- FLOR, Gary. Guía para elaborar planes de negocio. Quito, 2006.
- JUSTIS, Robert T., SLATER, William. Achieving wealth through franchising. USA: Streetwise, 2001.
- LOVE, John F. Mc Donald's: La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo. Bogotá: Grupo Editorial NORMA, 2004.
- MARKOP. Índice Estadístico Ecuador. Edición Febrero 2010. Quito, 2010.
- MONCAYO, Oswaldo y CABANILLA, Enrique. Las franquicias en el Ecuador. Quito, 2007.

- **REVISTAS**

- BONILLA Julio. Franquicias: Causa y consecuencia de la globalización. Revista CRITERIOS. N° 65. Enero 2004 Año 8.
- ENTREPRENEUR: 500 franquicias. México D.F. N° 071. 2001
- INVESTIGACIÓN Ekos. Franquicias, la voz de la economía de hoy. EKOS Economía y Negocios. N° 175. Mayo 2007.
- INVESTIGACIÓN Ekos. La "receta secreta" del crecimiento: ¿Es Ecuador un territorio fértil para las franquicias?. EKOS Economía y Negocios. N° 172: 100 p. Agosto 2008
- REVISTA Líderes. Quito, Ecuador. N° 261. Octubre 2002

- SILVA Jorge, Enrique. Franquicias: Una alternativa para emprendedores. Revista Escuela de Administración de Negocios. N° 47: pgs. 117-121. Enero-Abril del 2003.

- **TESIS**

- MOLINA Sigcho, Gonzalo y ALMEIDA Cando, Andrea. Proyecto de Inversión para la implementación de la franquicia internacional Hard Rock Café en la Ciudad de Guayaquil. Tesis (Ingeniero Comercial y Empresarial, Especialización: Comercio Exterior). Guayaquil, Ecuador. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas, 2008.
- GUERRERO Mena, Diana Priscilla. Proyecto de Inversión para la implementación de la franquicia americana “Mocha Delites” en la Ciudad de Guayaquil. Tesis (Ingeniero Comercial y Empresarial, Especialización: Finanzas). Guayaquil, Ecuador. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas, 2006.
- MOLINA Narváez, Andrés., MURILLO Ayala, Catalina., VILLALTA Pilaguano, Yajaira. Proyecto de Inversión para la implementación de la franquicia norteamericana de helados “Dippin Dotts” en la Ciudad de Guayaquil. Tesis (Ingeniero Comercial y Empresarial, Especialización: Finanzas; Economista con mención en gestión empresarial, Especialización: Marketing). Guayaquil, Ecuador. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, 2005.
- AGUAYO Rivadeneira, Wendy Johanna. Diseño de un Programa de Calidad de Servicio al Cliente para proporcionar un nivel máximo de valor y mejorar el nivel de satisfacción de los consumidores del local de Mc Donald’s San Francisco ubicado en las calles Pedro Carbo N° 531 y Av. 9 de Octubre. Tesis (Economista con mención en Gestión Empresarial, Especialización en Marketing). Guayaquil, Ecuador. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, 2002.

- **MATERIAL ELECTRÓNICO**

- **ARTÍCULOS DE PERIÓDICOS ELECTRÓNICOS**

- Mc Donald´s quiere comer al Ecuador. [en línea] Diario HOY en Internet. 25 de abril, 2008. <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mc-donalds-quiere-comer-al-ecuador-294009-294009.html>> [fecha de consulta: 10 de junio, 2010]
- DIARIO Expresso. La venta de comida rápida se expande. [en línea]. Diario HOY en Internet. 15 de agosto, 2006. <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-venta-de-comida-rapida-se-expande-242642-242642.html>> [fecha de consulta: 10 de junio, 2010]
- Comida rápida cautiva a consumidores. [en línea] Diario Hoy en Internet. 25 de abril, 2008. <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/comida-rapida-cautiva-a-consumidores-294007-294007.html>> [fecha de consulta: 10 de junio, 2010]
- Comida chatarra también se moderniza. [en línea] Diario Hoy en Internet. 6 de febrero, 2007. <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/comida-chatarra-tambien-se-moderniza-258183-258183.html>> [fecha de consulta: 10 de junio, 2010]
- Las cadenas de comida rápida s retocan y llegan a nuevas zonas. [en línea] Diario el Universo. 9 de mayo, 2010. <[http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=las\\_cadenas\\_de\\_comida\\_rapida\\_se\\_retocan\\_y\\_llegan\\_a\\_nuevas\\_zonas](http://www.masfranquicias.com/contenidos/contenido.php?contenido=las_cadenas_de_comida_rapida_se_retocan_y_llegan_a_nuevas_zonas)> [fecha de consulta: 11 de junio, 2010]
- GONZALEZ, Mario. La invasión de la comida rápida. [en línea] Diario el Universo. 4 de marzo, 1996. <<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-invasion-de-la-comida-rapida-83469-83469.html>> [fecha de consulta: 10 de junio, 2010]

- **ARTÍCULOS DE REVISTAS ELECTRÓNICAS**

- PRADO, Julio J. El consumo en Ecuador: Indicadores exclusivos. [en línea] Revista Económica del IDE “Perspectiva”. Agosto del 2004. Año X, Nº 8. <<http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000011.pdf>> [fecha de consulta: 15 de junio, 2010].

- PRADO, Julio J. Franquicias: Estrategia global en la economía local. [en línea] Revista Económica del IDE “Perspectiva”. Junio del 2005. Año XI, N° 6.  
< <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000463.pdf>> [fecha de consulta: 15 de junio, 2010].
- PRADO, José J. ¿Podrá Mc Donald’s mantener su liderazgo? [en línea] Revista Económica IDE “Perspectiva”. Mayo del 2004. Año X, N° 5.  
< <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000008.pdf>> [fecha de consulta: 15 de junio, 2010]
- PRADO, José J. Fiebre de franquicias: Cuatro ecuatorianas entre las mejores.[en línea] Revista Económica del IDE “Perspectiva”. Julio del 2007. Año XIII, N° 7.  
< <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000650.pdf>> [fecha de consulta:15 de junio, 2010].

#### ○ **SITIOS WEB**

- WIKIPEDIA, The free encyclopedia. Mc Donald’s [en línea]  
< <http://en.wikipedia.org/wiki/McDonald's>> [fecha de consulta:7 de junio, 2010]
- DASZKOWSKI, Don. Mc Donald’s Franchise Review [en línea]  
< <http://franchises.about.com/od/fastfool/fr/mcdonalds.htm>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010)
- DASZKOWSKI, Don. Requirements to open a Mc Donald’s franchise [en línea]  
<<http://franchises.about.com/od/mostpopularfranchises/a/mcdonaldscosts.htm>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010]
- DASZKOWSKI, Don. Most popular food franchises: How much they cost [en línea] <<http://franchises.about.com/od/choosingafranchise/tp/popular-food-franchise-costs.htm>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010]
- DASZKOWSKI, Don. The Ray Kroc Story: Mc Donald’s Facts and History [en línea] <<http://franchises.about.com/od/mostpopularfranchises/a/ray-kroc-story.htm>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010]
- DASZKOWSKI, Don. Mc Donald’s Franchise Costs [en línea]  
<<http://franchises.about.com/b/2008/09/26/mcdonalds-franchise-costs.htm>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010]



- FARFAN, Barbara. Quotations from Ray Kroc, world famous franchiser of Mc Donald's fast food chain [en línea]  
<<http://retailindustry.about.com/od/frontlinemanagement/a/mcdonaldsraykrocquotesbrandfranchise.htm>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010]
- MBA Tutorials. Mc Donald's SWOT Analysis [en línea] <<http://www.mba-tutorials.com/marketing/284-mcdonalds-swot-analysis.html>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010]
- DE LA COLINA, Juan M. Análisis empresarial: Mc Donald's [en línea]  
<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mcdonaldsjuan2.htm>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010].
- BUSINESS Teacher. Mc Donald's Swot Analysis [en línea]  
<<http://www.businessteacher.org.uk/business-resources/swot-analysis-database/mcdonalds-swot-analysis/>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010]
- INFOMIPYME. Foda [en línea]  
<<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010]
- Dr. NOVARK, Jill. SWOT Analysis Mc Donald's [en línea]  
<<http://www.marketingteacher.com/swot/mcdonalds-swot.html>> [fecha de consulta: 7 de junio, 2010].
- JOFRE, Gustavo. Administración Estratégica: Mc Donald's [en línea]  
< <http://www.slideshare.net/jofre.ic/estrategia-mc-donalds-presentation>> [fecha de consulta: 5 de julio, 2010]
- MUNICIPIO del Distrito Metropolitano de Quito. Datos de la Población por Administraciones Zonales [en línea]  
< [http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/gedad\\_dmq.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/gedad_dmq.htm)> [fecha de consulta: 15 de junio, 2010]
- MUNICIPIO del Distrito Metropolitano de Quito. Proyecciones de la Población por Administraciones Zonales [en línea]  
< [http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion\\_zonal.htm](http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm)> [fecha de consulta: 15 de junio, 2010]
- SHENZHEN POLYTECHNIC. Human resources management in Mc Donald's [en línea] China  
<<http://jpkc.szpt.edu.cn/english/article/Human%20Resource%20Management.htm>> [fecha de consulta: 23 de Julio del 2010]

**A**

**N**

**E**

**X**

**O**

**S**

## ANEXO 1

### FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA

---

#### I. PREGUNTAS:

1) ¿Usted consume comida rápida?

SI	
NO	

**Si su respuesta fue NO, muchas gracias por su colaboración termine la encuesta.**

2) ¿Cada cuánto acostumbra a comer comida rápida?

Una vez al mes	
Dos veces al mes	
Tres veces al mes	
Cuatro veces al mes	
Más de cuatro veces al mes	

3) ¿Cuál de las siguientes cadenas de comida rápida que existen en el Valle de los Chillos es su preferida? (señale una sola opción).

Pizza Hut		Hamburguesas de “Rusty”	
Domino’s Pizza		KFC	
Hamburguesas “El Corral”		Tropi Burger	
Otra		¿Cuál?	

4) ¿Qué importancia tienen para Ud. las siguientes características en su decisión de compra de comida rápida? (Enumere del 1 al 6 de acuerdo a su preferencia siendo 1 el de más importancia y 6 menor importancia).

Marca		Precio	
Sabor		Localización	
Cantidad		Infraestructura (parqueaderos, juegos infantiles)	

5) Considere un restaurante Mc Donald’s en el Valle de los Chillos; ¿usted acudiría a este lugar a consumir?

SI	
A VECES	
TAL VEZ	
NO	

**Si su respuesta fue NO, muchas gracias por su colaboración ya no es necesario que continúe respondiendo la encuesta.**

- 6) ¿Con qué frecuencia acudiría al restaurante Mc Donald's en el Valle de los Chillos?

		¿Cuántas veces a la semana/al mes/etc.?
Semanalmente	<input type="checkbox"/>	→
Mensualmente	<input type="checkbox"/>	→
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	→

- 7) Siendo 1: **mas importante** y 6: **menos importante**: Enumere del 1 al 6 las características que le gustaría que tuviese el nuevo local de Mc Donald's en el Valle de los Chillos

Servicio al auto	
Mc Café	
Zona de Juegos para niños	
Menú de desayunos	
Zona Wi – Fi	
Zona para fiestas de cumpleaños	
Otro	¿Cuál?

- 8) ¿Qué localización preferiría para el restaurante Mc Donald's en el Valle de los Chillos?

1. <b>Dentro de un Centro Comercial</b> (sin área de juegos infantiles ni servicio al auto)	
2. <b>Local Independiente</b> (con área de juegos infantiles, servicio al auto y horarios extendidos)	

**NOTA:** Si su respuesta fue la opción 1, continúe con la pregunta 9, de lo contrario continúe a la pregunta 10.

- 9) ¿En cuál de los siguientes centros comerciales le gustaría que se encuentre el restaurante?

San Luis Shopping	
River Mall	
Plaza del Valle	
Otro	¿Cuál?

- 10) ¿En qué sector del Valle de los Chillos le gustaría que se encuentre el local independiente?

Alrededores de San Luis Shopping	
Sector "El Triángulo"	
En la entrada al Valle (antes del Colegio Farina)	
Otro	¿Cuál?

11) ¿En qué horario acudiría con mayor frecuencia? (escoja una opción para entre semana y una opción para fines de semana si aplicara).

DE LUNES A JUEVES		VIERNES, SABADO Y DOMINGO	
Por la mañana (de 08:00 a 12:00)	<input type="checkbox"/>	Por la mañana (de 08:00 a 12:00)	<input type="checkbox"/>
Por la tarde (de 13:00 a 18:00)	<input type="checkbox"/>	Por la tarde (de 13:00 a 18:00)	<input type="checkbox"/>
Por la noche (de 18:00 en adelante)	<input type="checkbox"/>	Por la noche (de 18:00 en adelante)	<input type="checkbox"/>

12) ¿Qué productos del menú disponible son los que más consumiría? (escoja una o varias opciones)

<b>Mc Combo</b> (hamburguesa + papas + bebida)			<b>Postres</b> (variedad de helados)		
<b>Cajita Feliz</b> (comida + juguete)			<b>Mc papas y bebidas</b> (gaseosas, jugo, agua)		
<b>Desayunos</b> (varias opciones: pancakes, desayuno completo, egg muffins)			<b>Café y Acompañamientos</b> (variedad de café frío o caliente con tortas)		
<b>Productos "light"</b> (ensaladas, yogurt)					

13) ¿Cuánto gastaría en promedio individualmente cada vez que acuda a McDonald's?

Entre \$3 y \$4	<input type="checkbox"/>
Entre \$4 y \$5	<input type="checkbox"/>
Entre \$5 y \$6	<input type="checkbox"/>
Más de \$6	<input type="checkbox"/>

14) ¿Cómo le gustaría a Ud. recibir las promociones de este lugar? (elija un máximo de 2 opciones)

Por internet	<input type="checkbox"/>	En revistas	<input type="checkbox"/>
Por televisión	<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>
En cines	<input type="checkbox"/>	Por volantes en lugares públicos	<input type="checkbox"/>
		Otro	<input type="checkbox"/> ¿Cuál?

15) ¿Con quién seguramente acudiría al restaurante? (escoja una opción para entre semana y una opción para fines de semana)

DE LUNES A VIERNES		SABADO Y DOMINGO	
Solo	<input type="checkbox"/>	Solo	<input type="checkbox"/>
Pareja	<input type="checkbox"/>	Pareja	<input type="checkbox"/>
Familia	<input type="checkbox"/>	Familia	<input type="checkbox"/>
Amigos	<input type="checkbox"/>	Amigos	<input type="checkbox"/>
Compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>	Compañeros de trabajo	<input type="checkbox"/>
	¿Cuántos en promedio?		¿Cuántos en promedio?
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

**II. DATOS DE CLASIFICACIÓN:**

EDAD: \_\_\_\_\_

GÉNERO: FEMENINO  MASCULINO

OCUPACIÓN:

TRABAJA	<input type="checkbox"/>		
ESTUDIA	<input type="checkbox"/>	Nombre de la Universidad o Colegio	
TRABAJA Y ESTUDIA	<input type="checkbox"/>	Nombre de la Universidad o Colegio	
OTRA	<input type="checkbox"/>		

TAMAÑO DE LA FAMILIA: \_\_\_\_\_ miembros

ZONA DONDE VIVE: \_\_\_\_\_

**-Muchas gracias por su colaboración -**

## ANEXO 2

### FOTOS DE TERRENOS DISPONIBLES PARA MICRO LOCALIZACIÓN

---

#### OPCIÓN 1: Sector “El Triángulo”



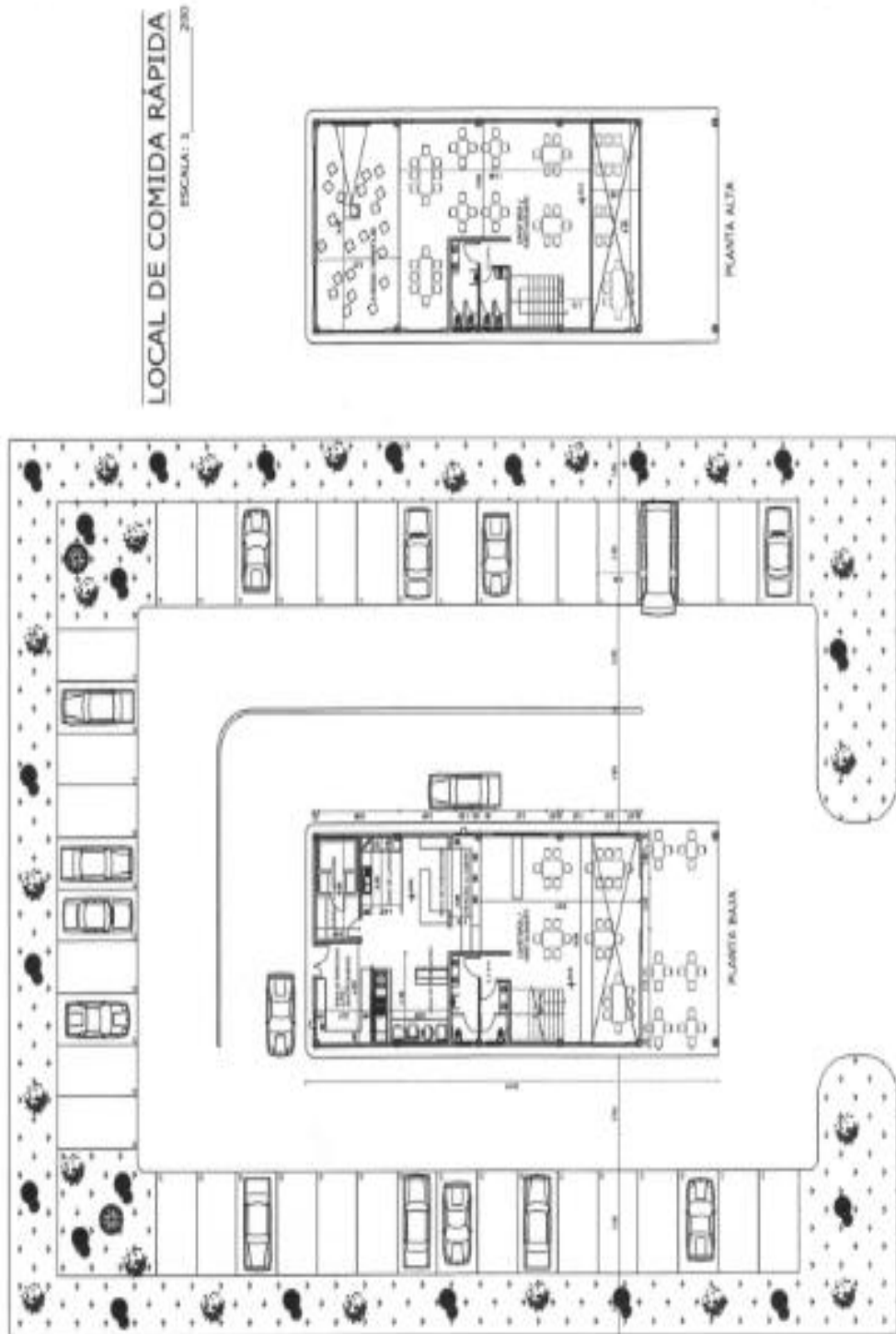
- **OPCIÓN 2: Alrededores del San Luis Shopping**





### ANEXO 3

## PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA PARA EL RESTAURANTE MC DONALD'S LOS CHILLOS



## ANEXO 4

### ARTÍCULOS LEGALES APLICABLES A LAS FRANQUICIAS

---

- **DE LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL:** Se han tomado los artículos más relevantes<sup>131</sup>:
  - **Marcas**

**Artículo 194.-** Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica. También podrán registrarse como marca los lemas comerciales, siempre que no tengan alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas.

**Art. 196.-** Tampoco podrán registrarse como marca los signos que violen derechos de terceros, tales como aquellos que:

- a) Sean idénticos o se asemejen de forma tal que puedan provocar confusión en el consumidor, con una marca anteriormente solicitada para registro o registrada por un tercero, para proteger los mismos productos o servicios, o productos o servicios respecto de los cuales su uso pueda causar confusión o asociación con tal marca; o pueda causar daño a su titular al diluir su fuerza distintiva o valor comercial, o crear un aprovechamiento injusto del prestigio de la marca o de su titular;
- b) Sean idénticos o se asemejen a un nombre comercial protegido de forma tal que puedan causar confusión en el público consumidor;
- c) Sean idénticos o se asemejen a un lema comercial solicitado previamente para registro o registrado por un tercero, de forma tal que puedan causar confusión en el público consumidor;
- d) Constituyan una reproducción, imitación, traducción, transliteración o transcripción, total o parcial, de un signo notoriamente conocido en el país o en el exterior,

---

<sup>131</sup>[http://www.sice.oas.org/int\\_prop/nat\\_leg/ecuador/L320g.asp#l2c8](http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/ecuador/L320g.asp#l2c8)

independientemente de los productos o servicios a los que se aplique, cuando su uso fuese susceptible de causar confusión o asociación con tal signo, un aprovechamiento injusto de su notoriedad, o la dilución de su fuerza distintiva o de su valor comercial.

Se entenderá que un signo es notoriamente conocido cuando fuese identificado por el sector pertinente del público consumidor en el país o internacionalmente

**Artículo 201.-** La solicitud de registro de una marca deberá presentarse ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, comprenderá una sola clase internacional de productos o servicios y contendrá los requisitos que determine el reglamento.

**Artículo 212.-** El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años.

**Artículo 216.-** El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por su registro ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial.

- **Nombre comercial**

**Artículo 229.-** Se entenderá por nombre comercial al signo o denominación que identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica.

**Artículo 230.-** El nombre comercial será protegido sin obligación de registro. El derecho al uso exclusivo de un nombre comercial nace de su uso público y continuo y de buena fe en el comercio, por al menos seis meses. Los nombres comerciales podrán registrarse en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, pero el derecho a su uso exclusivo solamente se adquiere en los términos previstos en el inciso anterior. Sin embargo, tal registro constituye una presunción de propiedad a favor de su titular.

**Artículo 232.-** El trámite de registro de un nombre comercial será el establecido para el registro de marcas, pero el plazo de duración del registro tendrá el carácter de indefinido.

○ *Apariencias distintivas*

**Artículo 235.-** Se considera apariencia distintiva todo conjunto de colores, formas, presentaciones, estructuras y diseños característicos y particulares de un establecimiento comercial, que lo identifiquen y distingan en la presentación de servicios o venta de productos.

**Artículo 236.-** Las apariencias distintivas serán protegidas de idéntica manera que los nombres comerciales.

- **DEL ACUERDO DE CARTAGENA, DECISIÓN N° 344:** Este acuerdo comprende: las patentes de invención; los modelos de utilidad; los diseños y secretos industriales; las marcas; los lemas comerciales; las denominaciones de origen y las disposiciones complementarias.

Las disposiciones aplicables a franquicias son<sup>132</sup>:

**4. Secretos industriales.-** Estas normas conceden protección contra la revelación, adquisición o uso de un secreto a quien lícitamente tenga el control del mismo. La Decisión sostiene que el secreto se refiere "a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción o, a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios".

Además de constituir secreto industrial en los términos señalados anteriormente, la información debe constar en documentos, medios electrónicos o magnéticos y otras formas similares.

Contrariamente, no se considera como secreto industrial, "la información que sea de dominio público y la que resulte evidente para un técnico en la materia o la que deba ser divulgada por disposición legal o por orden judicial".

La protección del secreto industrial no tiene un plazo determinado y subsiste por el tiempo que existan las condiciones que lo determinaron.

---

<sup>132</sup> [http://www.revistajuridicaonline.com/images/stories/revistas/1994/09/09\\_La\\_Decision\\_344.pdf](http://www.revistajuridicaonline.com/images/stories/revistas/1994/09/09_La_Decision_344.pdf)

El secreto industrial también puede ser transmitido mediante contrato escrito en el cual consten "cláusulas de confidencialidad" con la determinación precisa de aquello que se considere que está dentro de esta protección.

**5. De las marcas.-** La Decisión 344 mantiene como concepto de marca el que constaba también en la Decisión sustituida y dice que se entenderá como tal "todo signo perceptible capaz de distinguir en el mercado, los productos o servicios producidos o comercializados por una persona de los productos o servicios idénticos o similares de otra persona".

**5.2 Registro de la marca.-** El registro de la marca en la oficina nacional competente es el único que confiere "el derecho al uso exclusivo". Para obtenerlo debe presentarse una solicitud para cada clase de productos o servicios con el lleno de los requisitos de identificación, descripción e indicación de la clase a la que pertenece, con los documentos que la Decisión requiere y con el pago de las tasas correspondientes. La falta de cualquiera de ellos, será causa para que la oficina nacional competente declare a la solicitud como no admitida a trámite.

Por otra parte, además de los requisitos señalados por la Decisión, la solicitud deberá cumplir con aquellos que adicionalmente establezcan las legislaciones nacionales.

**5.7 Cesión de la marca.-** El titular de una marca está facultado para ceder el uso de ella o para transferirla mediante documento escrito que deberá registrarse en la oficina nacional competente. Estos contratos no pueden contener cláusulas restrictivas del comercio ni contravenir en general con lo dispuesto sobre la materia por el Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros. (Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena).

**ANEXO 5**  
**ESQUEMA DE UN CONTRATO DE FRANQUICIA**

---

**Autor:** Dr. Leonidas Villagrán<sup>133</sup>

**Nota:** este es un esquema tentativo de un contrato de franquicia y no necesariamente cubre todas aquellas cláusulas que deba contener un contrato para cada área del sistema. Cada franquicia tiene sus propias particularidades y estrategias. Toda elaboración de un convenio de este tipo debe ser encargada a un abogado especializado y el contrato debe ser hecho "a la medida".

**CAPÍTULO PRIMERO: CONSIDERANDOS**

1. Antecedentes
2. Definición de términos
3. Denominación de cláusulas
4. Interpretación del contrato
5. Modificación del contrato

**CAPÍTULO SEGUNDO: LICENCIA DE FRANQUICIA**

6. Otorgamiento de franquicia
7. Del territorio
8. Vigencia del contrato de franquicia
9. De la renovación
10. Relaciones entre las partes
11. Responsabilidad del franquiciado sobre sus acciones
12. No garantía de resultados
13. Permisos gubernamentales, municipales, etc.

---

<sup>133</sup> <http://ecuafranquicias.homestead.com/leonidasvillagran-contratofranquicia.html>

### **CAPÍTULO TERCERO: PAGOS AL FRANQUICIADOR**

14. Del derecho de entrada y de las regalías
15. Forma y lugar de pago
16. De la publicidad y del fondo de publicidad

### **CAPÍTULO CUARTO: DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y DE LAS MARCAS**

17. Confidencialidad
18. Del uso de la propiedad intelectual

### **CAPÍTULO QUINTO: DEL PUNTO DE FRANQUICIA**

19. Del proceso de apertura
20. De la uniformidad de los locales de la franquicia
21. Registros contables uniformes
22. Acceso a los registros e instalaciones
23. De los productos
24. Contratación de servicios especiales
25. Mantenimiento de equipos
26. Seguros

### **CAPÍTULO SEXTO: DE LA CAPACITACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO**

27. De la capacitación
28. Convenciones o programas de capacitación

### **CAPÍTULO SÉPTIMO: OBLIGACIONES ENTRE LAS PARTES**

29. Obligaciones del franquiciador
30. Obligaciones del franquiciado

## **CAPÍTULO OCTAVO: DE LA TERMINACIÓN DEL CONTRATO Y EFECTOS**

31. Causas de terminación del contrato
32. Declaración relativa a terminación
33. Omisión del franquiciador sobre incumplimiento
34. Obligaciones al término del contrato


## **CAPÍTULO NOVENO: DISPOSICIONES GENERALES**

35. Cesión de derechos
36. No competencia
37. Licitud de fondos
38. Sanciones y multas
39. Solución de conflictos
40. Notificaciones



## ANEXO 6

### FORMATO DE SOLICITUD DE PATENTE EN EL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN RUMIÑAHUI

 MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI	<b>ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN RUMIÑAHUI</b> DIRECCIÓN FINANCIERA <b>SOLICITUD DE PATENTES</b>	Especie Valorada <b>USD 1.00</b>
		<b>Nº 04076</b>

Sangolquí, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 200\_\_\_

Señor  
 Director Financiero  
**ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN RUMIÑAHUI**  
 Presente.-

De conformidad con las disposiciones del Art. 382 de la Ley de Régimen Municipal y Ordenanza en R.O. No. 565 del 14 de Abril del 2005, y más normas legales que regulan el IMPUESTO DE PATENTES MUNICIPALES solicito extenderme una PATENTE, para lo cual presento la siguiente declaración:

Nombre o Razón Social	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Tipo de Actividad Económica	<input style="width: 40%;" type="text"/>	Capital <input style="width: 40%;" type="text"/>
Dirección	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Teléfono	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Clave Catastral	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
R.U.C	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Fecha Inicio de la Actividad	Año <input style="width: 15%;" type="text"/>	Mes <input style="width: 15%;" type="text"/>
	<input style="width: 15%;" type="text"/>	Día <input style="width: 15%;" type="text"/>
Propietario o Representante	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Domicilio del Representante	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Teléfono	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Cédula de Identidad	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Esta obligado a llevar Contabilidad	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

1) Esta información es real y verdadera, sin embargo faculto a la Ilustre Municipalidad para que pueda verificar mi declaración y actuar conforme a la ley.

2) De conformidad al Art. 96 del Código Tributario, me comprometo a notificar y brindar la información necesaria sobre los cambios referentes a la presente información, así como el cierre del local.

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL SOLICITANTE**  
 C.I. \_\_\_\_\_

## REQUISITOS PARA OBTENCION DE LA PATENTE MUNICIPAL (PARA LOCAL COMERCIAL)

- 1.- Solicitud de Patente (**Adquirir en Tesorería Municipal, Ventanilla 7**)
- 2.- Croquis de ubicación del local con clave catastral.
- 3.- Copia cédula de identidad.
- 4.- Certificado de Normas Particulares. (**Adquirir en Tesorería Municipal, Ventanilla 7 y tramitarlo en las Direcciones de Agua Potable y Planificación.**)
- 5.- Certificado de No Adeudar al Municipio. (**Adquirir en Tesorería Municipal, Ventanilla 7 y tramitarlo en las Direcciones de Agua Potable y en la Tesorería Municipal.**)
- 6.- Pago al Cuerpo de Bomberos.
- 7.- Registro Único de Contribuyentes R.U.C.
- 8.- Certificado de Salud (En caso de venta de comida)

### NOTA:

- \* El plazo de atención y respuesta para el trámite es de **(12 días laborables)**.

DETERMINACION DE RECURSOS (RENTAS)  
UNIDAD DE ATENCION AL CIUDADANO  
ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI

## REQUISITOS PARA OBTENCION DE LA PATENTE MUNICIPAL (PARA SOCIEDADES)

- 1.- Solicitud de Patente (**Adquirir en Tesorería Municipal, Ventanilla 7**)
- 2.- Croquis de ubicación del local con clave catastral.
- 3.- Copia cédula de identidad.
- 4.- Certificado de Normas Particulares. (**Adquirir en Tesorería Municipal, Ventanilla 7 y tramitarlo en las Direcciones de Agua Potable y Planificación.**)
- 5.- Certificado de No Adeudar al Municipio. (**Adquirir en Tesorería Municipal, Ventanilla 7 y tramitarlo en las Direcciones de Agua Potable y en la Tesorería Municipal.**)
- 6.- Pago al Cuerpo de Bomberos.
- 7.- Copias de la Escritura de Constitución.
- 8.- Resolución de la Superintendencia de Compañías.


### NOTA:

- \* El plazo de atención y respuesta para el trámite es de **(12 días laborables)**.

DETERMINACION DE RECURSOS (RENTAS)  
UNIDAD DE ATENCION AL CIUDADANO  
ILUSTRE MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI

ANEXO 7

FORMATO DEL CERTIFICADO DE NORMAS PARTICULARES DEL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN RUMIÑAHUI

 MUNICIPIO DE RUMIÑAHUI	ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON RUMIÑAHUI DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN	ESPECIE VALORADA <b>USD 1:00</b>
	<b>CERTIFICADO DE NORMAS PARTICULARES</b>	<b>Nº 020182</b>

Señor  
Director de Planificación  
ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTON RUMIÑAHUI  
Presente.-

Yo, ..... C.I.: ..... Fono:.....  
Solicito se digne conferirme el informe CNP del predio de mi propiedad de clave catastral  
No. .... ubicado en el sector .....  
calle ..... entre .....  
manzana ..... lote No. .... el mismo que tiene una superficie de .....  
..... m². ....Has.

**OBJETO DE SOLICITUD**

Vender <input type="checkbox"/>	Edificar <input type="checkbox"/>	Afectación <input type="checkbox"/>	Conjunto habit. <input type="checkbox"/>	Cerramiento <input type="checkbox"/>
Comprar <input type="checkbox"/>	Subdividir <input type="checkbox"/>	Urbanizar <input type="checkbox"/>	Proyecto Industrial <input type="checkbox"/>	Patente <input type="checkbox"/>

Trabajos varios  \_\_\_\_\_

**DATOS DE ESCRITURA**

Otorgado por \_\_\_\_\_ a favor de \_\_\_\_\_  
fecha \_\_\_\_\_ notaría \_\_\_\_\_ cantón \_\_\_\_\_ fecha de registro \_\_\_\_\_


**CROQUIS DE UBICACION**  
En el croquis deben constar las manzanas, ubicado calles, parques o edificios importantes que sirvan de referencia.  
El croquis puede ser realizado a mano alzada, no es necesario una escala.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SOLICITANTE

Sangolquí, ..... de ..... del 201.....

## ANEXO 8

### FORMULARIO DEL CERTIFICADO DE NO ADEUDAR AL ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN RUMIÑAHUI

 <b>ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN RUMIÑAHUI</b> <b>TESORERÍA</b>		Especie Valorada <b>USD 1.00</b>
<b>CERTIFICADO DE NO ADEUDAR</b>		<b>Nº 0027240</b>
Sangolquí, ___ de _____ del 20 ____		
Señor Tesorero General <b>ILUSTRE MUNICIPIO DEL CANTÓN RUMIÑAHUI</b> Presente.-		VALIDO POR: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
Solicito a Ud. Se digne conferirme certificación de que NO ADEUDO al Ilustre Municipio de Rumiñahui valor alguno por concepto de: impuestos, tasas, contribuciones de mejoras, de acuerdo a la información adjunta.		
DATOS SOLICITANTE		
Apellidos y Nombres o Razón Social	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
Cédula o R.U.C.	<input style="width: 90%;" type="text"/>	
DOMICILIO		
<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>
Cantón	Parroquia	Barrio
<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>
Calle	No.	
POSEO PROPIEDADES EN EL CANTÓN <span style="float: right;">SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></span>		
DATOS DE LAS PROPIEDADES EN EL CANTÓN RUMIÑAHUI		
PREDIO		
URBANO	RURAL	CLAVES
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Objeto de la Solicitud: <span style="margin-left: 20px;">Traspaso de dominio <input type="checkbox"/></span> <span style="margin-left: 20px;">Trámite Judicial <input type="checkbox"/></span> <span style="margin-left: 20px;">Otros <input type="checkbox"/></span>		
_____ FIRMA SOLICITANTE C.C. No.: _____		
OBLIGACIONES PENDIENTES		
Revisado el módulo de obligaciones en <b>TESORERÍA MUNICIPAL</b> por los parámetros establecidos certifico que:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● El solicitante no tiene deudas pendientes en la <input style="width: 50px;" type="text"/></li> <li>● Tiene deudas pendientes por concepto de:</li> </ul>		
IMP. PREDIAL <input type="checkbox"/> AAPP <input type="checkbox"/>	CEM <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>	PATENTES <input type="checkbox"/>
_____ RECAUDADOR	_____ TESORERO	

## ANEXO 9

### DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO

INMOVILIZADOS			
---------------	--	--	--

*Inmovilizaciones Corporales*

Terreno (no depreciable)			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Terreno 2091 m2	2091	\$ 200,00	\$ 418.200,00

Edificio			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Edificio	2091	\$ 210,00	\$ 439.110,00

Muebles y Enseres			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Espejos	2	\$ 29,99	\$ 59,98
Fregadero	2	\$ 16,90	\$ 33,80
Inodoros	5	\$ 94,00	\$ 470,00
Juego de cucharas pequeñas (6)	5	\$ 2,65	\$ 13,25
Juego de Platos Pequeños (6)	5	\$ 12,28	\$ 61,40
Juego de Copas (10)	3	\$ 15,99	\$ 47,97
Juego de Vasos (6)	5	\$ 5,99	\$ 29,95
Lámparas (Platón)	10	\$ 15,43	\$ 154,30
Mesa de Condimentos	1	\$ 86,50	\$ 86,50
Lavabos	6	\$ 40,69	\$ 244,14
Set de Baño	4	\$ 24,99	\$ 99,96
Juego de Sala de Cuero	2	\$ 830,00	\$ 1.660,00
Mesas Redondas	25	\$ 75,00	\$ 1.875,00
Mesas Cuadradas	15	\$ 98,00	\$ 1.470,00
Iluminación letreros	2	\$ 530,00	\$ 1.060,00
Tablero de Menú	2	\$ 354,00	\$ 708,00
Mesón	2	\$ 485,64	\$ 971,28
Tacho de Desperdicios	6	\$ 6,19	\$ 37,14
Basureros Grandes de Madera	2	\$ 124,00	\$ 248,00
Bancos	8	\$ 95,00	\$ 760,00
Expendedores de Papel	4	\$ 27,88	\$ 111,52
Dispensador de Mayonesa	1	\$ 149,00	\$ 149,00
Dispensador de Salsa de Tomate	1	\$ 149,00	\$ 149,00
Porta Salsa (2)	4	\$ 1,33	\$ 5,32

Bancos para niños	6	\$ 59,98	\$ 359,88
Vitrina	1	\$ 926,00	\$ 926,00
Calentadores tipo Hongo	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00
Cilindros de gas industrial	3	\$ 130,00	\$ 390,00
Dispensador de Miel	1	\$ 14,95	\$ 14,95
Sillas de Cuero	20	\$ 87,00	\$ 1.740,00
Sillas de Madera	140	\$ 35,40	\$ 4.956,00
Urinario Hombre	4	\$ 48,90	\$ 195,60
		<b>Total</b>	<b>\$ 20.287,94</b>

<b>Maquinaria/ Equipos</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Parrilla Clamshell	2	\$ 1.749,60	\$ 3.499,20
CharBroiler	2	\$ 3.182,40	\$ 6.364,80
Range de 10 hornillas	2	\$ 2.440,80	\$ 4.881,60
Dispensador de bebidas, 8 válvulas	1	\$ 7.545,60	\$ 7.545,60
Máquina de helado	1	\$ 6.184,80	\$ 6.184,80
Congeladores	4	\$ 1.728,00	\$ 6.912,00
Máquina de hielos	1	\$ 914,40	\$ 914,40
Dispensador de crema	1	\$ 574,56	\$ 574,56
Dispensador de jugo de naranja	1	\$ 1.009,48	\$ 1.009,48
Batidora	2	\$ 258,68	\$ 517,36
Walk- in Cooler	1	\$ 29.763,36	\$ 29.763,36
Bin	1	\$ 2.685,60	\$ 2.685,60
Walk- in Freezer	1	\$ 36.718,56	\$ 36.718,56
Licuada	2	\$ 515,52	\$ 1.031,04
Calentador de Papas Fritas	1	\$ 1.728,00	\$ 1.728,00
Máquina de Café	1	\$ 655,20	\$ 655,20
Bun Warmer	1	\$ 613,44	\$ 613,44
Procesador de Comida	1	\$ 370,08	\$ 370,08
Freidora con 6 compartimientos	1	\$ 4.968,00	\$ 4.968,00
Freidora papas	1	\$ 1.864,80	\$ 1.864,80
Generador Eléctrico	1	\$ 6.269,76	\$ 6.269,76
Tostadora	1	\$ 2.448,00	\$ 2.448,00
Sistema Comunicación Auto Mac	1	\$ 4.104,00	\$ 4.104,00
Monitores	6	\$ 255,66	\$ 1.533,95
Lcd	1	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
Equipo de Sonido	1	\$ 1.872,00	\$ 1.872,00
Broilers	1	\$ 1.641,60	\$ 1.641,60
Horno Grande	1	\$ 1.092,96	\$ 1.092,96
Horno Pequeño	1	\$ 87,84	\$ 87,84
		<b>Total</b>	<b>\$ 140.011,99</b>

<b>Equipo de Computación</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Computadores	6	\$ 670,98	\$ 4.025,88
Impresoras	6	\$ 247,34	\$ 1.484,04
Respaldo de Baterías	6	\$ 21,00	\$ 126,00
		<b>Total</b>	<b>\$ 5.635,92</b>

<b>TOTAL INMOVILIZADO</b>	<b>\$ 1.023.245,85</b>
---------------------------	------------------------

**REALIZABLES ( Para una semana)**

<b>ARTÍCULO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Sundae de Vainilla	12/ 1 LT	35	\$ 20,86	\$ 730,10
Cobertura de Chocolate	12/32 OZ	2	\$ 41,53	\$ 83,06
Sundae de Chocolate	12/ 1 LT	2	\$ 19,81	\$ 39,62
Galletas Oreo	16/430 GR	4	\$ 33,82	\$ 135,28
Conos Locales	360 U	6	\$ 12,61	\$ 75,66
Cobertura de Manjar de Leche	6 U	3	\$ 27,28	\$ 81,84
Bolsa de Jarabe de Coca Cola	4.76 Gal	35	\$ 26,09	\$ 913,15
Tocino	K	1	\$ 7,54	\$ 7,54
Jamón	K	1	\$ 8,64	\$ 8,64
Huevos	1/30	3	\$ 4,00	\$ 12,00
Funda de Salsa Big Mac	18.4 KLS	5	\$ 18,23	\$ 91,15
Queso Cheddar	1/100 U	10	\$ 15,32	\$ 153,20
Cebolla Paiteña	1 Caja	4	\$ 1,00	\$ 4,00
Cebolla Blanca	1 K	10	\$ 0,75	\$ 7,50
Cebolla Perla	1 K	10	\$ 1,00	\$ 10,00
Tomate Riñón (Caja)	1 Caja	4	\$ 13,00	\$ 52,00
Lechuga (Empaque)	1 Funda	7	\$ 0,69	\$ 4,83
Bolsa de Jarabe de Fanta	4.76 Gal	5	\$ 26,09	\$ 130,45
Tanques de CO2	9 KG	8	\$ 2,84	\$ 22,72
Bolsa de Jarabe de Coca Cola L.	2.64 gal	3	\$ 14,51	\$ 43,53
Bolsa de Jarabe de Sprite	4.76 Gal	3	\$ 26,09	\$ 78,27
Aguas Dasani de 500 ml	12 U	3	\$ 1,76	\$ 5,28
Bolsa de Jarabe de Fioravanti	4.76 Gal	3	\$ 26,09	\$ 78,27
Leche La Lechera Entera	12 U	5	\$ 11,75	\$ 58,75
Sachet Ketchup	1000 u	8	\$ 16,86	\$ 134,88
Pepinillo	8/ 80 OZ	5	\$ 29,86	\$ 149,30
Salsa Barbacoa	250 U	4	\$ 17,60	\$ 70,40
Sachet Mayonesa	1000 U	8	\$ 27,19	\$ 217,52

Aceite Liquido	35 LB	3	\$ 31,49	\$ 94,47
Bolsa de Ketchup	18.4 KLS	6	\$ 18,23	\$ 109,38
Grill Seasoning	14 U	2	\$ 10,88	\$ 21,76
Café Premiun	20/500	2	\$ 63,37	\$ 126,74
Azúcar	2KG	4	\$ 1,46	\$ 5,84
Cuchara Grande Sundae	1800 U	1	\$ 20,34	\$ 20,34
Cuchara Grande Mc Flurry	1000 U	2	\$ 18,65	\$ 37,30
Cajita Feliz	250 U	7	\$ 17,10	\$ 119,70
Tapa Vaso 12 OZ	10/100	2	\$ 12,91	\$ 25,82
Tapa 16/21 OZ	25/100M	1	\$ 13,82	\$ 13,82
Vaso de 12 OZ	10/100	2	\$ 64,12	\$ 128,24
Vaso 16 OZ	20/50U	2	\$ 32,96	\$ 65,92
Vasos condimientos	20/250	4	\$ 35,91	\$ 143,64
Vasos Mc Flurry	300 U	4	\$ 17,02	\$ 68,08
Bolsas de basura	1000 U	2	\$ 27,13	\$ 54,26
Papas fritas McDonalds	8/2.25 KG	75	\$ 30,15	\$ 2.261,25
Carne 10:1	1 Caja	19	\$ 71,32	\$ 1.355,08
Carne 4:1	1 Caja	23	\$ 56,47	\$ 1.298,81
Patty pollo	8*25 U	4	\$ 74,93	\$ 299,72
Néctar naranja	8/2 LT	3	\$ 78,64	\$ 235,92
Pan desayuno	1/8 U	10	\$ 1,25	\$ 12,50
Pan placer del momento	1/8 U	200	\$ 1,50	\$ 300,00
Pan grande	1/8 U	500	\$ 1,70	\$ 850,00
Pan pequeño	1/8 U	500	\$ 1,04	\$ 520,00
Nuggets Carne Blanca	18/47 U	5	\$ 77,65	\$ 388,25
Pollo Club	9/35 U	2	\$ 72,29	\$ 144,58
Filete de Pollo Grill	120 U	3	\$ 73,89	\$ 221,67
Pastel de pollo	5/10 U	2	\$ 26,31	\$ 52,62
Pastel de carne	5/10 U	2	\$ 26,31	\$ 52,62
Croissant Jamón / Queso	5/10 U	2	\$ 17,71	\$ 35,42
Pastel de Acelga	5/10 U	2	\$ 23,92	\$ 47,84
Bolsa Nuggets (4)	2000 U	2	\$ 33,31	\$ 66,62
Caja de Papa Mediana	1000 U	4	\$ 21,72	\$ 86,88
Estuche Placer del Momento	800 U	3	\$ 28,82	\$ 86,46
Estuche 1/ 4 Libra	800 U	6	\$ 28,82	\$ 172,92
Bolsa de Mostaza	18.4 KLS	3	\$ 18,23	\$ 54,69
Magnesol XL Filtro	2 U	2	\$ 52,55	\$ 105,10
Caja de Papa Grande	1500 U	2	\$ 41,24	\$ 82,48
Estuche Magnifica Doble	600 U	2	\$ 28,17	\$ 56,34
Tapa para desayuno	4/125 U	1	\$ 25,44	\$ 25,44
Servilletas	45/100 U	5	\$ 14,16	\$ 70,80
Papel de preparación	10/500 U	1	\$ 26,23	\$ 26,23
Paño para la parrilla	15 U	2	\$ 13,47	\$ 26,94



Pitillo Plástico	20 BL/45	5	\$ 63,18	\$ 315,90
Mopas Locales	1/10 UN	1	\$ 31,91	\$ 31,91
Bolsa de basura baño	50 U	1	\$ 3,82	\$ 3,82
Toallas Papel	12 ROLLS	2	\$ 13,72	\$ 27,44
Wyper rojo para la cocina	10/25 UN	1	\$ 55,26	\$ 55,26
Bolsa de basura 35x42	250 U	2	\$ 25,74	\$ 51,48
Wyper azul para baño	10/25 UN	1	\$ 55,26	\$ 55,26
Wyper verde lobby	10/25 UN	1	\$ 55,26	\$ 55,26
Vaso de 21 OZ	1000 U	1	\$ 35,80	\$ 35,80
Guantes plásticos	100 U	2	\$ 1,40	\$ 2,80
Sumadish	20 LT	2	\$ 66,68	\$ 133,36
Gorros de cocina	100 U	3	\$ 6,08	\$ 18,24
Manteles genéricos	1000 U	5	\$ 15,63	\$ 78,15
Duraznos	24/820	1	\$ 37,92	\$ 37,92
Porta vasos universal	300	2	\$ 30,11	\$ 60,22
Escobas Venecias	1/12 UN	2	\$ 2,10	\$ 4,20
Esponja no scracht	18 U	1	\$ 6,85	\$ 6,85
Floor Care	120 U	1	\$ 29,06	\$ 29,06
Recarga gas industrial	45 kg	1	\$ 38,00	\$ 38,00
McD Saniter	6/027	1	\$ 27,34	\$ 27,34
<b>TOTAL REALIZABLE</b>			<b>\$ 14.439,70</b>	

<b>DISPONIBLE</b>	
Caja	\$ 5.000,00
Bancos	\$ 5.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 10.000,00</b>
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	
	<b>\$ 10.000,00</b>

<b>GASTOS AMORTIZABLES</b>	
Estudio de mercado	\$ 450,00
Gasto de Constitución	\$ 1.500,00
Cánon de Entrada	\$ 45.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 46.950,00</b>
<b>TOTAL GASTOS AMORTIZABLES</b>	
	<b>\$ 46.950,00</b>

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 1.094.635,55</b>
------------------------	------------------------

**Tabla 9.1.- Detalle de la inversión total del proyecto**  
**Fuente: Investigación directa**  
**Elaborado por: La Autora**

**ANEXO 10**

**TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA – MÉTODO FRANCÉS**

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN</b>						
NOMBRE:		McDonald´s	COD. TIPO OPERAC.		CR	
MONTO:		<b>547.317,78</b>	PLAZO (Mensual):		<b>60</b>	
INTERES (Anual):		<b>10,21%</b>	PERIODO (Mensual):		<b>12</b>	
COMISION (Anual):		<b>0,00%</b>	FEC.INICIO:		<b>1-oct-2010</b>	
DIVIDENDO (Mensual):		<b>11.685,510</b>	FEC.VENCIMIENTO:		<b>1-oct-2015</b>	
Núm. Pago	A días vista	Capital	Interés	Total cuota US \$	Saldo de Capital	Fechas de pago
		-	-		\$ 547.317,78	
1	A 31	\$ 7.028,75	\$ 4.656,76	\$ 11.685,51	\$ 540.289,02	( 1-nov-2010 )
2	A 61	\$ 7.088,56	\$ 4.596,95	\$ 11.685,51	\$ 533.200,46	( 1-dic-2010 )
3	A 92	\$ 7.148,87	\$ 4.536,64	\$ 11.685,51	\$ 526.051,59	( 1-ene-2011 )
4	A 123	\$ 7.209,69	\$ 4.475,82	\$ 11.685,51	\$ 518.841,90	( 1-feb-2011 )
5	A 151	\$ 7.271,04	\$ 4.414,47	\$ 11.685,51	\$ 511.570,86	( 1-mar-2011 )
6	A 182	\$ 7.332,90	\$ 4.352,61	\$ 11.685,51	\$ 504.237,96	( 1-abr-2011 )
7	A 212	\$ 7.395,29	\$ 4.290,22	\$ 11.685,51	\$ 496.842,67	( 1-may-2011 )
8	A 243	\$ 7.458,21	\$ 4.227,30	\$ 11.685,51	\$ 489.384,46	( 1-jun-2011 )
9	A 273	\$ 7.521,67	\$ 4.163,84	\$ 11.685,51	\$ 481.862,79	( 1-jul-2011 )
10	A 304	\$ 7.585,67	\$ 4.099,84	\$ 11.685,51	\$ 474.277,12	( 1-ago-2011 )
11	A 335	\$ 7.650,21	\$ 4.035,30	\$ 11.685,51	\$ 466.626,91	( 1-sep-2011 )
12	A 365	\$ 7.715,30	\$ 3.970,21	\$ 11.685,51	\$ 458.911,61	( 1-oct-2011 )
13	A 396	\$ 7.780,94	\$ 3.904,57	\$ 11.685,51	\$ 451.130,67	( 1-nov-2011 )
14	A 426	\$ 7.847,14	\$ 3.838,37	\$ 11.685,51	\$ 443.283,53	( 1-dic-2011 )
15	A 457	\$ 7.913,91	\$ 3.771,60	\$ 11.685,51	\$ 435.369,62	( 1-ene-2012 )
16	A 488	\$ 7.981,25	\$ 3.704,26	\$ 11.685,51	\$ 427.388,37	( 1-feb-2012 )
17	A 517	\$ 8.049,15	\$ 3.636,36	\$ 11.685,51	\$ 419.339,22	( 1-mar-2012 )
18	A 548	\$ 8.117,64	\$ 3.567,87	\$ 11.685,51	\$ 411.221,58	( 1-abr-2012 )
19	A 578	\$ 8.186,70	\$ 3.498,81	\$ 11.685,51	\$ 403.034,88	( 1-may-2012 )
20	A 609	\$ 8.256,36	\$ 3.429,15	\$ 11.685,51	\$ 394.778,52	( 1-jun-2012 )
21	A 639	\$ 8.326,61	\$ 3.358,90	\$ 11.685,51	\$ 386.451,91	( 1-jul-2012 )
22	A 670	\$ 8.397,45	\$ 3.288,06	\$ 11.685,51	\$ 378.054,46	( 1-ago-2012 )
23	A 701	\$ 8.468,90	\$ 3.216,61	\$ 11.685,51	\$ 369.585,56	( 1-sep-2012 )
24	A 731	\$ 8.540,96	\$ 3.144,55	\$ 11.685,51	\$ 361.044,60	( 1-oct-2012 )

25	A 762	\$ 8.613,63	\$ 3.071,88	\$ 11.685,51	\$ 352.430,97	( 1-nov-2012 )
26	A 792	\$ 8.686,91	\$ 2.998,60	\$ 11.685,51	\$ 343.744,06	( 1-dic-2012 )
27	A 823	\$ 8.760,83	\$ 2.924,68	\$ 11.685,51	\$ 334.983,23	( 1-ene-2013 )
28	A 854	\$ 8.835,37	\$ 2.850,14	\$ 11.685,51	\$ 326.147,86	( 1-feb-2013 )
29	A 882	\$ 8.910,54	\$ 2.774,97	\$ 11.685,51	\$ 317.237,32	( 1-mar-2013 )
30	A 913	\$ 8.986,35	\$ 2.699,16	\$ 11.685,51	\$ 308.250,97	( 1-abr-2013 )
31	A 943	\$ 9.062,81	\$ 2.622,70	\$ 11.685,51	\$ 299.188,16	( 1-may-2013 )
32	A 974	\$ 9.139,92	\$ 2.545,59	\$ 11.685,51	\$ 290.048,24	( 1-jun-2013 )
33	A 1004	\$ 9.217,69	\$ 2.467,82	\$ 11.685,51	\$ 280.830,55	( 1-jul-2013 )
34	A 1035	\$ 9.296,12	\$ 2.389,39	\$ 11.685,51	\$ 271.534,43	( 1-ago-2013 )
35	A 1066	\$ 9.375,21	\$ 2.310,30	\$ 11.685,51	\$ 262.159,22	( 1-sep-2013 )
36	A 1096	\$ 9.454,98	\$ 2.230,53	\$ 11.685,51	\$ 252.704,24	( 1-oct-2013 )
37	A 1127	\$ 9.535,42	\$ 2.150,09	\$ 11.685,51	\$ 243.168,82	( 1-nov-2013 )
38	A 1157	\$ 9.616,55	\$ 2.068,96	\$ 11.685,51	\$ 233.552,27	( 1-dic-2013 )
39	A 1188	\$ 9.698,37	\$ 1.987,14	\$ 11.685,51	\$ 223.853,90	( 1-ene-2014 )
40	A 1219	\$ 9.780,89	\$ 1.904,62	\$ 11.685,51	\$ 214.073,01	( 1-feb-2014 )
41	A 1247	\$ 9.864,11	\$ 1.821,40	\$ 11.685,51	\$ 204.208,90	( 1-mar-2014 )
42	A 1278	\$ 9.948,04	\$ 1.737,47	\$ 11.685,51	\$ 194.260,86	( 1-abr-2014 )
43	A 1308	\$ 10.032,68	\$ 1.652,83	\$ 11.685,51	\$ 184.228,18	( 1-may-2014 )
44	A 1339	\$ 10.118,04	\$ 1.567,47	\$ 11.685,51	\$ 174.110,14	( 1-jun-2014 )
45	A 1369	\$ 10.204,13	\$ 1.481,38	\$ 11.685,51	\$ 163.906,01	( 1-jul-2014 )
46	A 1400	\$ 10.290,95	\$ 1.394,56	\$ 11.685,51	\$ 153.615,06	( 1-ago-2014 )
47	A 1431	\$ 10.378,51	\$ 1.307,00	\$ 11.685,51	\$ 143.236,55	( 1-sep-2014 )
48	A 1461	\$ 10.466,81	\$ 1.218,70	\$ 11.685,51	\$ 132.769,74	( 1-oct-2014 )
49	A 1492	\$ 10.555,87	\$ 1.129,64	\$ 11.685,51	\$ 122.213,87	( 1-nov-2014 )
50	A 1522	\$ 10.645,68	\$ 1.039,83	\$ 11.685,51	\$ 111.568,19	( 1-dic-2014 )
51	A 1553	\$ 10.736,26	\$ 949,25	\$ 11.685,51	\$ 100.831,93	( 1-ene-2015 )
52	A 1584	\$ 10.827,60	\$ 857,91	\$ 11.685,51	\$ 90.004,33	( 1-feb-2015 )
53	A 1612	\$ 10.919,73	\$ 765,78	\$ 11.685,51	\$ 79.084,60	( 1-mar-2015 )
54	A 1643	\$ 11.012,64	\$ 672,87	\$ 11.685,51	\$ 68.071,96	( 1-abr-2015 )
55	A 1673	\$ 11.106,34	\$ 579,17	\$ 11.685,51	\$ 56.965,62	( 1-may-2015 )
56	A 1704	\$ 11.200,83	\$ 484,68	\$ 11.685,51	\$ 45.764,79	( 1-jun-2015 )
57	A 1734	\$ 11.296,13	\$ 389,38	\$ 11.685,51	\$ 34.468,66	( 1-jul-2015 )
58	A 1765	\$ 11.392,24	\$ 293,27	\$ 11.685,51	\$ 23.076,42	( 1-ago-2015 )
59	A 1796	\$ 11.489,17	\$ 196,34	\$ 11.685,51	\$ 11.587,25	( 1-sep-2015 )
60	A 1826	\$ 11.587,25	\$ 98,26	\$ 11.685,51	\$ 0,00	( 1-oct-2015 )
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 547.317,770</b>	<b>\$ 153.812,830</b>			

**Tabla 10.1.- Tabla de amortización del préstamo bancario**  
**Fuente: Investigación directa, Banco Internacional**  
**Elaborado por: La Autora**

**ANEXO 11**

**CÁLCULO DE SUELDOS Y SALARIOS PERSONAL DE PRODUCCIÓN Y OPERATIVO**

• **PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA**

**SUELDOS ÁREA OPERATIVA**

**PRIMER AÑO**

<b>CARGO</b>	<b>SALARIO BASE (A)</b>	<b>DÉCIMO TERCER SUELDO (B)</b>	<b>DÉCIMO CUARTO SUELDO (C)</b>	<b>TOTAL A PAGAR (D)= A+B+C</b>	<b>APORTE PATRONAL (E)= 11,15%* A</b>	<b>VACACIONES (F)= A/24</b>	<b>CNCF (G)= 0,5%*A</b>	<b>IECE (H)= 0,5%*A</b>	<b>COSTO TOTAL (I)= D+E+F+G+H</b>
Gerente Coordinador de Turno 1	\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 20,00	\$ 431,67	\$ 42,37	\$ 15,83	\$ 1,90	\$ 1,90	\$ 493,67
Gerente Coordinador de Turno 2	\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 20,00	\$ 431,67	\$ 42,37	\$ 15,83	\$ 1,90	\$ 1,90	\$ 493,67
Encargado de Área 1	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 20,00	\$ 399,17	\$ 39,03	\$ 14,58	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 456,28
Encargado de Área 2	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 20,00	\$ 399,17	\$ 39,03	\$ 14,58	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 456,28
Entrenador 1	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 20,00	\$ 366,67	\$ 35,68	\$ 13,33	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 418,88
Entrenador 2	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 20,00	\$ 366,67	\$ 35,68	\$ 13,33	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 418,88
Entrenador 3	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 20,00	\$ 366,67	\$ 35,68	\$ 13,33	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 418,88
Guardia de Seguridad 1	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 20,00	\$ 323,33	\$ 31,22	\$ 11,67	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 369,02
Guardia de Seguridad 2	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 20,00	\$ 323,33	\$ 31,22	\$ 11,67	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 369,02
Guardia de Seguridad 3	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 20,00	\$ 323,33	\$ 31,22	\$ 11,67	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 369,02
<b>MENSUAL</b>									<b>\$ 4.263,59</b>
<b>ANUAL</b>									<b>\$ 51.163,08</b>

**A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO**

<b>CARGO</b>	<b>SALARIO BASE (A)</b>	<b>DÉCIMO TERCER SUELDO (B)= A/12</b>	<b>DÉCIMO CUARTO SUELDO (C)= SBU/12</b>	<b>TOTAL A PAGAR (D)= A+B+C</b>	<b>APORTE PATRONAL (E)= 11,15%*A</b>	<b>VACACIONES (F)= A/24</b>	<b>CNCF (G)= 0,5%* A</b>	<b>IECE (H)= 0,5%* A</b>	<b>FONDO DE RESERVA (I)= A/12</b>	<b>COSTO TOTAL (J)= D+E+F+G+H+I</b>
Gerente Coordinador de Turno 1	\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 20,00	\$ 431,67	\$ 42,37	\$ 15,83	\$ 1,90	\$ 1,90	\$ 31,67	\$ 525,34
Gerente Coordinador de Turno 2	\$ 380,00	\$ 31,67	\$ 20,00	\$ 431,67	\$ 42,37	\$ 15,83	\$ 1,90	\$ 1,90	\$ 31,67	\$ 525,34
Encargado de Área 1	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 20,00	\$ 399,17	\$ 39,03	\$ 14,58	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 29,17	\$ 485,44
Encargado de Área 2	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 20,00	\$ 399,17	\$ 39,03	\$ 14,58	\$ 1,75	\$ 1,75	\$ 29,17	\$ 485,44
Entrenador 1	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 20,00	\$ 366,67	\$ 35,68	\$ 13,33	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 26,67	\$ 445,55
Entrenador 2	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 20,00	\$ 366,67	\$ 35,68	\$ 13,33	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 26,67	\$ 445,55
Entrenador 3	\$ 320,00	\$ 26,67	\$ 20,00	\$ 366,67	\$ 35,68	\$ 13,33	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 26,67	\$ 445,55
Guardia de Seguridad 1	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 20,00	\$ 323,33	\$ 31,22	\$ 11,67	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 23,33	\$ 392,35
Guardia de Seguridad 1	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 20,00	\$ 323,33	\$ 31,22	\$ 11,67	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 23,33	\$ 392,35
Guardia de Seguridad 1	\$ 280,00	\$ 23,33	\$ 20,00	\$ 323,33	\$ 31,22	\$ 11,67	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 23,33	\$ 392,35
<b>MENSUAL</b>										<b>\$ 4.535,26</b>
<b>ANUAL</b>										<b>\$ 54.423,08</b>

**Tabla 11.1.- Cálculo sueldos personal área operativa (8 horas)**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

• **PERSONAL CREW (ÁREA DE PRODUCCIÓN)**

<b>TOTAL DE CREW</b>	<b>PORCENTAJE 4 HORAS</b>	<b>PORCENTAJE 8 HORAS</b>
38	30%	70%
	<b>11</b>	<b>27</b>

**Tabla 11.2.- Porcentaje de crew que labora 4 y 8 horas diarias**

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** La Autora

○ CREW 8 HORAS

**SUELDOS CREW 8 HORAS**

**PRIMER AÑO**

CARGO	SALARIO BASE (A)	DÉCIMO TERCER SUELDO (B)	DÉCIMO CUARTO SUELDO (C)	TOTAL A PAGAR (D)= A+B+C	APORTE PATRONAL (E)= 11,15%*A	VACACIONES (F)= A/24	CNCF (G)= 0,5%*A	IECE (H)= 0,5%*A	COSTO TOTAL (I)= D+E+F+G+H	
Crew 8 hrs.	\$ 320,00	\$ 26,67	20	\$ 366,67	\$ 35,68	\$ 13,33	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 418,88	
									<b>MENSUAL</b>	<b>\$ 418,88</b>
									<b>ANUAL</b>	<b>\$ 5.026,56</b>

TOTAL CREW	N ° DE TRABAJADORES DE 8 HORAS	SALARIO ANUAL INDIVIDUAL	SALARIOS TOTALES
38	27	5.026,56	<b>135.717,12</b>

**A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO**

CARGO	SALARIO BASE (A)	DÉCIMO TERCER SUELDO (B)= A/12	DÉCIMO CUARTO SUELDO (C)= SBU/12	TOTAL A PAGAR (D)= A+B+C	APORTE PATRONAL (E)= 11,15%*A	VACACIONES (F)= A/24	CNCF (G)= 0,5%*A	IECE (H)= 0,5%*A	FONDO DE RESERVA (I)= A/12	COSTO TOTAL (J)= D+E+F+G+H+I
Crew 8 hrs.	\$ 320,00	\$ 26,67	20	\$ 366,67	\$ 35,68	\$ 13,33	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 26,67	\$ 445,55
									<b>MENSUAL</b>	<b>\$ 445,55</b>
									<b>ANUAL</b>	<b>\$ 5.346,56</b>

TOTAL CREW	N ° DE TRABAJADORES DE 8 HORAS	SALARIO ANUAL INDIVIDUAL	SALARIOS TOTALES
38	27	5.346,56	<b>144.357,12</b>

Tabla 11.3.- Cálculo sueldos personal crew de 8 horas

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

○ CREW 4 HORAS

SUELDOS CREW 4 HORAS

PRIMER AÑO

CARGO	SALARIO BASE (A)	DÉCIMO TERCER SUELDO (B)	DÉCIMO CUARTO SUELDO (C)	TOTAL A PAGAR (D)= A+B+C	APORTE PATRONAL (E)= 11,15%*A	VACACIONES (F)= A/24	CNCF (G)= 0,5%*A	IECE (H)= 0,5%*A	COSTO TOTAL (I)= D+E+F+G+H
Crew 4 hrs.	\$ 240,00	\$ 20,00	\$20	\$ 280,00	\$ 26,76	\$ 10,00	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 319,16
								MENSUAL	\$ 319,16
								ANUAL	\$ 3.829,92

TOTAL CREW	N ° DE TRABAJADORES DE 4 HORAS	SALARIO ANUAL INDIVIDUAL	SALARIOS TOTALES
38	11	3.829,92	42.129,12

A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO

CARGO	SALARIO BASE (A)	DÉCIMO TERCER SUELDO (B)= A/12	DÉCIMO CUARTO SUELDO (C)= SBU/12	TOTAL A PAGAR (D)= A+B+C	APORTE PATRONAL (E)= 11,15%*A	VACACIONES (F)= A/24	CNCF (G)= 0,5%*A	IECE (H)= 0,5%*A	FONDO DE RESERVA (I)= A/12	COSTO TOTAL (J)= D+E+F+G+H+I
Crew 4 hrs.	\$ 240,00	\$ 20,00	20	\$ 280,00	\$ 26,76	\$ 10,00	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 20,00	\$ 339,16
									MENSUAL	\$ 339,16
									ANUAL	\$ 4.069,92

TOTAL CREW	N ° DE TRABAJADORES DE 4 HORAS	SALARIO ANUAL INDIVIDUAL	SALARIOS TOTALES
38	11	4.069,92	44.769,12

Tabla 11.4.- Cálculo sueldos personal crew de 4 horas

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

## ANEXO 12: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### ALTERNATIVA 1: FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON DISMINUCIÓN EN VENTAS DEL 5%

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	\$ 1.617.260,01	\$ 1.698.123,01	\$ 1.783.029,17	\$ 1.872.180,62	\$ 1.965.789,66
(+) Otros ingresos					\$ 409.482,47
<b>(=) Total ingresos</b>	<b>\$ 1.617.260,01</b>	<b>\$ 1.698.123,01</b>	<b>\$ 1.783.029,17</b>	<b>\$ 1.872.180,62</b>	<b>\$ 2.375.272,12</b>
<b>(-) Costos y gastos</b>	<b>\$ 1.144.741,28</b>	<b>\$ 1.211.399,33</b>	<b>\$ 1.266.443,59</b>	<b>\$ 1.324.052,19</b>	<b>\$ 1.384.346,95</b>
<i>Costos fijos</i>	\$ 229.009,32	\$ 251.335,64	\$ 259.881,05	\$ 268.717,00	\$ 277.853,38
<i>Costos variables</i>	\$ 760.112,21	\$ 798.117,82	\$ 838.023,71	\$ 879.924,89	\$ 923.921,14
<i>Gastos fijos</i>	\$ 90.929,35	\$ 94.020,95	\$ 97.217,66	\$ 100.523,06	\$ 103.940,85
<i>Gastos variables</i>	\$ 64.690,40	\$ 67.924,92	\$ 71.321,17	\$ 74.887,22	\$ 78.631,59
<b>(=) Utilidad en operación</b>	<b>\$ 472.518,73</b>	<b>\$ 486.723,69</b>	<b>\$ 516.585,58</b>	<b>\$ 548.128,44</b>	<b>\$ 990.925,17</b>
(-) Gastos financieros	\$ 51.819,96	\$ 42.359,11	\$ 31.885,76	\$ 20.291,62	\$ 7.456,38
<b>(=) Utilidad antes de P.L.</b>	<b>\$ 420.698,77</b>	<b>\$ 444.364,58</b>	<b>\$ 484.699,82</b>	<b>\$ 527.836,82</b>	<b>\$ 983.468,79</b>
(-) 15% P.L.	\$ 63.104,82	\$ 66.654,69	\$ 72.704,97	\$ 79.175,52	\$ 147.520,32
<b>(=) Utilidad antes de I.R.</b>	<b>\$ 357.593,96</b>	<b>\$ 377.709,89</b>	<b>\$ 411.994,85</b>	<b>\$ 448.661,29</b>	<b>\$ 835.948,47</b>
(-) 25% I.R.	\$ 89.398,49	\$ 94.427,47	\$ 102.998,71	\$ 112.165,32	\$ 208.987,12
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 268.195,47</b>	<b>\$ 283.282,42</b>	<b>\$ 308.996,13</b>	<b>\$ 336.495,97</b>	<b>\$ 626.961,35</b>

Tabla 12.1.- Alternativa 1 del análisis de sensibilidad – Estado de Resultados

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora



## FLUJO NETO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) Utilidad en operación		\$ 472.518,73	\$ 486.723,69	\$ 516.585,58	\$ 548.128,44	\$ 990.925,17
(+) Depreciaciones		\$ 39.864,13	\$ 39.864,13	\$ 39.864,13	\$ 39.864,13	\$ 39.864,13
(+) Amortizaciones		\$ 9.330,00	\$ 9.330,00	\$ 9.330,00	\$ 9.330,00	\$ 9.330,00
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 521.712,87</b>	<b>\$ 535.917,82</b>	<b>\$ 565.779,71</b>	<b>\$ 597.322,57</b>	<b>\$ 1.040.119,30</b>
(-) 15% P.L.		\$ 63.104,82	\$ 66.654,69	\$ 72.704,97	\$ 79.175,52	\$ 147.520,32
(-) 25% I.R.		\$ 89.398,49	\$ 94.427,47	\$ 102.998,71	\$ 112.165,32	\$ 208.987,12
<b>(=) Utilidad después de impuestos</b>		<b>\$ 369.209,56</b>	<b>\$ 374.835,66</b>	<b>\$ 390.076,03</b>	<b>\$ 405.981,72</b>	<b>\$ 683.611,86</b>
Terreno	-\$ 418.200,00					
Muebles y enseres	-\$ 20.287,94					
Edificio	-\$ 439.110,00					
Maquinaria y equipo	-\$ 140.011,99					
Equipos de computación	-\$ 5.635,92					
Realizable	-\$ 14.439,70					
Caja/Bancos	-\$ 10.000,00					
Gastos de arranque	-\$ 46.950,00					
<b>(=) FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-\$ 1.094.635,55</b>	<b>\$ 369.209,56</b>	<b>\$ 374.835,66</b>	<b>\$ 390.076,03</b>	<b>\$ 405.981,72</b>	<b>\$ 683.611,86</b>

Tabla 12.2.- Alternativa 1 del análisis de sensibilidad – Flujo neto de caja

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

**ALTERNATIVA 2: FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON INCREMENTO EN EL COSTO DE LAS MATERIAS  
PRIMAS DEL 15%**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	\$ 1.617.260,01	\$ 1.778.986,02	\$ 1.956.884,62	\$ 2.152.573,08	\$ 2.367.830,39
(+) Otros ingresos					\$ 409.482,47
<b>(=) Total ingresos</b>	<b>\$ 1.617.260,01</b>	<b>\$ 1.778.986,02</b>	<b>\$ 1.956.884,62</b>	<b>\$ 2.152.573,08</b>	<b>\$ 2.777.312,85</b>
<b>(-) Costos y gastos</b>	<b>\$ 1.144.741,28</b>	<b>\$ 1.519.487,36</b>	<b>\$ 1.648.642,56</b>	<b>\$ 1.789.938,30</b>	<b>\$ 1.944.562,29</b>
<i>Costos fijos</i>	\$ 229.009,32	\$ 251.335,64	\$ 259.881,05	\$ 268.717,00	\$ 277.853,38
<i>Costos variables</i>	\$ 760.112,21	\$ 1.102.971,33	\$ 1.213.268,46	\$ 1.334.595,31	\$ 1.468.054,84
<i>Gastos fijos</i>	\$ 90.929,35	\$ 94.020,95	\$ 97.217,66	\$ 100.523,06	\$ 103.940,85
<i>Gastos variables</i>	\$ 64.690,40	\$ 71.159,44	\$ 78.275,38	\$ 86.102,92	\$ 94.713,22
<b>(=) Utilidad en operación</b>	\$ 472.518,73	\$ 259.498,66	\$ 308.242,06	\$ 362.634,78	\$ 832.750,57
(-) Gastos financieros	\$ 51.819,96	\$ 42.359,11	\$ 31.885,76	\$ 20.291,62	\$ 7.456,38
<b>(=) Utilidad antes de P.L.</b>	\$ 420.698,77	\$ 217.139,55	\$ 276.356,30	\$ 342.343,16	\$ 825.294,19
(-) 15% P.L.	\$ 63.104,82	\$ 32.570,93	\$ 41.453,44	\$ 51.351,47	\$ 123.794,13
<b>(=) Utilidad antes de I.R.</b>	\$ 357.593,96	\$ 184.568,62	\$ 234.902,85	\$ 290.991,68	\$ 701.500,06
(-) 25% I.R.	\$ 89.398,49	\$ 46.142,15	\$ 58.725,71	\$ 72.747,92	\$ 175.375,01
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 268.195,47</b>	<b>\$ 138.426,46</b>	<b>\$ 176.177,14</b>	<b>\$ 218.243,76</b>	<b>\$ 526.125,04</b>

Tabla 12.3.- Alternativa 2 del análisis de sensibilidad – Estado de Resultados  
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: La Autora

## FLUJO NETO DE CAJA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(=) Utilidad en operación		\$ 472.518,73	\$ 259.498,66	\$ 308.242,06	\$ 362.634,78	\$ 832.750,57
(+) Depreciaciones		\$ 39.864,13	\$ 39.864,13	\$ 39.864,13	\$ 39.864,13	\$ 39.864,13
(+) Amortizaciones		\$ 9.330,00	\$ 9.330,00	\$ 9.330,00	\$ 9.330,00	\$ 9.330,00
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 521.712,87</b>	<b>\$ 308.692,79</b>	<b>\$ 357.436,19</b>	<b>\$ 411.828,91</b>	<b>\$ 881.944,70</b>
(-) 15% P.L.		\$ 63.104,82	\$ 32.570,93	\$ 41.453,44	\$ 51.351,47	\$ 123.794,13
(-) 25% I.R.		\$ 89.398,49	\$ 46.142,15	\$ 58.725,71	\$ 72.747,92	\$ 175.375,01
<b>(=) Utilidad después de impuestos</b>		<b>\$ 369.209,56</b>	<b>\$ 229.979,70</b>	<b>\$ 257.257,03</b>	<b>\$ 287.729,52</b>	<b>\$ 582.775,56</b>
Terreno	-\$ 418.200,00					
Muebles y enseres	-\$ 20.287,94					
Edificio	-\$ 439.110,00					
Maquinaria y equipo	-\$ 140.011,99					
Equipos de computación	-\$ 5.635,92					
Realizable	-\$ 14.439,70					
Caja/Bancos	-\$ 10.000,00					
Gastos de arranque	-\$ 46.950,00					
<b>(=) FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-\$ 1.094.635,55</b>	<b>\$ 369.209,56</b>	<b>\$ 229.979,70</b>	<b>\$ 257.257,03</b>	<b>\$ 287.729,52</b>	<b>\$ 582.775,56</b>

Tabla 12.4.- Alternativa 2 del análisis de sensibilidad – Flujo neto de caja

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La Autora

