



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
TURÍSTICAS**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE
LA FRANQUICIA MCDONALD’S EN LA CIUDAD DE LOJA.”**

Realizado por:

ANDREA CAROLINA CELI CASTILLO

Como requisito para la obtención del título de

INGENIERÍA COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

QUITO, MAYO DE 2012

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, ANDREA CAROLINA CELI CASTILLO, con cédula de ciudadanía N. 172243419-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada 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.

.....

ANDREA CAROLINA CELI CASTILLO

C.C.172243419-6

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado

“Proyecto de Factibilidad para el establecimiento de la franquicia McDonald’s en la ciudad de Loja”

Realizado por la alumna
ANDREA CAROLINA CELI CASTILLO

Como requisito para la obtención del título de
INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el profesor
Ing. DIEGO ARAQUE

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....
Ing. DIEGO ARAQUE

Director

Quito, a Mayo de 2012

DE LOS PROFESORES INFORMANTES

Después de revisar el trabajo escrito presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....
MBA. CARLOS ANDRADE

.....
MBA. FABRICIO VARGAS

DEDICATORIA

Dedicado especialmente a mi madre Liz a quien amo con todo mi ser, por su paciencia y esfuerzo no solo a lo largo de mi carrera profesional si no también en mi vida personal, por su comprensión y amor brindado siempre.

A José y Melva dos seres maravillosos que han sido luz en mi vida los Amo.

A toda mi familia tíos que son como hermanos especialmente Margarita, Irlanda, Yofre y Lincon gracias por acompañarme a lo largo de este camino por su apoyo fundamental para la culminación de esta etapa, gracias por su cariño.

A todos mis primos que quiero mucho Nicolás, Jhair, Santiago, Sebastián, Janderie, Amarilys, María José y Camila, para que sigan adelante siempre y luchen por sus sueños.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante universitario, a mi director de tesis quien me orientó en todo momento en la realización de mi proyecto.

Y como no dedicar esta tesis a mis amigos los que han estado ahí siempre en las alegrías y tristezas los quiero a todos.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad las franquicias han ganado gran parte del mercado no solo en Estados Unidos si no es una tendencia que cada vez se viene con más fuerza en América Latina y el Ecuador no es una excepción.

Las franquicias llevan consigo la gran ventaja de que ya tienen un nombre establecido; es decir que es reconocida por la población en general; además de esto brindan el know how (saber cómo) para el negocio lo cual representa una ventaja para el franquiciado.

La ciudad de Loja ha sido relegada en el establecimiento de franquicias internacionales, pero la gran demanda insatisfecha, la falta de un lugar que brinde al cliente calidad, limpieza y valor en el producto; por ésta razón se basa la propuesta de la implementación de la franquicia Mc Donald's en esta ciudad.

La gran demanda insatisfecha que se pudo apreciar por el estudio de mercado representa una oportunidad de negocio para la implementación de la franquicia Mc Donald's, enfocándose a un segmento medio, medio alto y alto.

El objetivo de la presente tesis es evaluar la factibilidad de la implementación de la franquicia Mc Donald's en la ciudad de Loja, enfocándose principalmente en personas que gusten disfrutar de la comida rápida en especial las hamburguesas.

La propuesta está basada principalmente en ofrecer un producto de calidad, en un lugar que se lo pueda adquirir fácilmente que cuente con toda la información necesaria para que el cliente después de realizada la compra se convierta en un cliente frecuente y lo más importante satisfecho.

SUMMARY

Today franchises have won much of the market not only in the U.S. if not a trend that is increasingly stronger in Latin America and Ecuador is no exception.

Franchises carry the great advantage that they already have an established name, namely that is recognized by the general population, in addition to this offer know-how to the business which is an advantage for the franchisee.

The city of Loja has been relegated to the establishment of international franchising, but the large unmet demand, lack of a customer to provide quality, cleanliness and value in the product, so there is behind the proposal for implementing the McDonald's franchise in this city.

The large unmet demand that could be appreciated by the market study represents a business opportunity for the implementation of the McDonald's franchise, focusing on a segment medium, medium high and high.

The aim of this thesis is to evaluate the feasibility of implementing the McDonald's franchise in the city of Loja, focusing primarily on people who like to enjoy fast food especially the burgers.

The proposal is based mainly on providing a quality product in a place that you can easily purchase that has all the information necessary for the client after you purchase it from becoming a frequent customer and most importantly satisfied.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURAMENTADA	ii
DECLARATORIA	iii
DE LOS PROFESORES INFORMANTES	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
SUMMARY	vii
ÍNDICE.....	viii
INDICE DE GRÁFICAS	xii
INDICE DE TABLAS.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Tema de tesis.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.3 Formulación del problema	2
1.4 Formulación de objetivos	3
1.5 Justificación de la investigación.....	3
1.6 MARCO TEÓRICO.....	5
1.7 Diseño de la investigación.....	12
1.8 Hipótesis de la investigación.....	13

1.9	Delimitación de la investigación	13
1.10	Metodología y fuentes de datos	14
CAPÍTULO II.....		15
2.	ESTUDIO DE MERCADO.....	15
2.1	Estructura del Mercado	15
2.2	Análisis de la Demanda.....	17
2.3	Población Objetivo.....	18
2.4	Segmentación de la Población	19
2.5	Cálculo de la Muestra.....	20
2.6	Fuentes de Información.....	26
2.7	Diseño de la Encuesta	26
2.8	Recopilación de la Información	29
2.9	Tabulación y Análisis de Datos.....	29
2.10	Demanda Potencial.....	40
2.11	La Oferta.....	41
2.12	El Cliente	44
2.13	Marketing Mix.....	46
CAPÍTULO III		57
3.	ESTUDIO TÉCNICO.....	57
3.1	Franquicias	57
3.1.1	Origen de la franquicia	57

3.1.2	Definición Franquicia	58
3.1.3	Elementos esenciales en la relación de franquicia.....	58
3.1.3.1	El franquiciador y el franquiciado	59
3.1.3.2	Concepto empresarial completo y comprobado.....	60
3.1.3.3	Unidades Piloto.....	60
3.1.3.4	Apoyo al franquiciado	61
3.1.3.5	Control de la red	61
3.1.4	Tipos de franquicia	62
3.1.5	Ventajas y desventajas de las franquicias.....	64
3.2	MC DONALD’S	68
3.3	Localización	72
3.4	TAMAÑO DEL PROYECTO	76
3.5	INGENIERIA DEL PROYECTO.....	77
3.6	Control de Calidad	81
3.7	Organización Administrativa	81
3.8	Aspectos Legales de las Franquicias	88
3.9	Establecimiento de Franquicias en el país.....	90
CAPÍTULO IV		95
4.	ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO.....	95
4.1	Inversiones del proyecto.....	95
4.2	Recursos Financieros para el Proyecto.....	101

4.3	Presupuesto Ingresos	102
4.4	Presupuesto de Gastos	103
4.5	Costos del Proyecto	106
4.6	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	108
4.7	Flujo Neto de Caja.....	109
4.8	Índices de Factibilidad	110
4.9	Análisis de Sensibilidad	116
4.10	Punto de Equilibrio.....	120
CAPÍTULO V		123
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
5.1	Conclusiones	123
5.2	Recomendaciones.....	124
BIBLIOGRAFÍA		126
PÁGINAS WEB.....		128
ANEXOS.....		129

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1.1 Fundamentos de Administración.....	6
Gráfico 1.2 Riesgos de la conversión de los activos corrientes.....	9
Gráfico 2.1 ¿Le gusta la comida rápida?	30
Gráfico 2.2 ¿De los siguientes tipos de comida rápida cuál es su favorito?.....	31
Gráfico 2.3 Lugar acostumbra comprar.....	32
Gráfico 2.4 ¿Con que frecuencia visita usted un local de comida rápida?.....	33
Gráfico 2.5 ¿En qué horario prefiere usted asistir?	34
Gráfico 2.6 Gasto promedio por persona.....	35
Gráfico 2.7 ¿Conoce usted sobre la franquicia McDonald's?	36
Gráfico 2.8 Implementación Mc Donald's en Loja.....	37
Gráfico 2.9 ¿Con quién asistiría a McDonald's?.....	38
Gráfico 2.10 ¿Dónde le gustaría que esté ubicado el local de McDonald's?	39
Gráfico 2.11 Local Tropiburguer Loja	42
Gráfico 2.12 Local KFC Loja.....	43
Gráfico 2.13 Los Alpes.....	44
Gráfico 2.14 McCOMBO BIG MAC	50
Gráfico 2.15 CAJITA FELIZ	50
Gráfico 2.25 Ub. Mc Donald's Loja.....	51
Gráfico 3.1 Macro localización	73

Gráfico 3.2 Micro-localización.....	75
Gráfico 3.3 Cadena de Valor	77
Gráfico 3.4 Organigrama Mc Donald´s Loja.....	85
Gráfico 4.1: Flujo de Caja	113
Gráfico 4.2: Flujo de Caja disminución 10% ingresos.....	117
Gráfico 4.3: Flujo de Caja Aumento 15% MP	119

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Población Económicamente Activa del Área Urbana, por Grupos Principales de Ocupación, Según Sexo y Grupos de Edad	22
Tabla 2.2 PEA 2010 medio, medio alto y alto	23
Tabla 2.3 Población Entre 5 y 19 Años del Área Urbana.....	23
Tabla 2.4 Estudiantes 2010 niveles socio económicos medio, medio alto y alto.....	24
Tabla 2.5 Total población segmentada Loja 2010.....	24
Tabla 2.6 Fórmula de la muestra	25
Tabla 2.7 Cálculo de la muestra	25
Tabla 2.8 ¿Le gusta la comida rápida?	29
Tabla 2.9 ¿De los siguientes tipos de comida rápida cuál es su favorito?.....	30
Tabla 2.10 Lugar que acostumbra comprar	32
Tabla 2.11 ¿Con que frecuencia visita usted un local de comida rápida?.....	33
Tabla 2.12 ¿En qué horario prefiere usted asistir?	34
Tabla 2.13 Gasto promedio por persona.....	35
Tabla 2.14 ¿Conoce usted sobre la franquicia McDonald's?	36
Tabla 2.15 Implementación Mc Donald's en Loja	37
Tabla 2.16 ¿Con quién asistiría a McDonald's?.....	38
Tabla 2.17 ¿Dónde le gustaría que esté ubicado el local de McDonald's?	39
Tabla 2.18 Demanda Potencial.....	40
Tabla 2.19 Demanda Potencial Final.....	41

Tabla 2.20 Gasto individual promedio según encuesta	48
Tabla 3.1: Claves para Adquirir una Franquicia.....	65
Tabla 3.2: Elementos de un Contrato de Franquicia	67
Tabla 3.3: Método Cualitativo por Puntos Ponderado	75
Tabla 3.4: Costes Aproximados Franquicia Mc Donald's	82
Tabla 3.5: Personal Franquicia Mc Donald's	84
Tabla 3.6: Requerimiento perfiles de trabajo Franquicia Mc Donald's	88
Tabla 4.1: Inversiones Fijas.....	95
Tabla 4.2: Terreno	96
Tabla 4.3: Edificio	96
Tabla 4.4: Muebles y Enseres.....	97
Tabla 4.5: Maquinarias y Equipos	98
Tabla 4.6: Equipos de Computación.....	99
Tabla 4.7: Activo Circulante	99
Tabla 4.8: Existencias para una semana	100
Tabla 4.9: Caja-Bancos.....	100
Tabla 4.10: Activo Diferido.....	101
Tabla 4.11: Total Inversión del Proyecto	101
Tabla 4.12: Recursos del proyecto	102
Tabla 4.13: Gastos Financieros y Pagos de Capital.....	102
Tabla 4.14: Ingresos Mensuales y Anuales	103

Tabla 4.16: Presupuesto Ingresos Anuales	103
Tabla 4.17: Sueldos Primer Año	104
Tabla 4.18: Sueldos A partir del Segundo Año	104
Tabla 4.19: Gastos Suministros	105
Tabla 4.20: Gastos Depreciación.....	105
Tabla 4.21: Gastos de Ventas	106
Tabla 4.22: Gastos de Amortización	106
Tabla 4.23: Costo Regalías.....	106
Tabla 4.24: Costo Materia Prima.....	107
Tabla 4.25: Costo Desperdicios.....	107
Tabla 4.26: Costo Mantenimiento	108
Tabla 4.27: Costo Servicios Básicos	108
Tabla 4.28: Estado de Pérdidas y Ganancias.....	109
Tabla 4.29: Flujo Neto de Caja.....	110
Tabla 4.30: Fórmula Capital Promedio Ponderado	111
Tabla 4.31: Cálculo Re	111
Tabla 4.32: Fórmula Kp.	112
Tabla 4.33: Cálculo Kp.....	112
Tabla 4.34: FNC Actualizados	115
Tabla 4.35: PRI.....	115
Tabla 4.36: Relación B/C	116

Tabla 4.37: FNC Reducción 10% Ingresos	117
Tabla 4.38: FNC Actualizados Reducción 10% Ingresos	118
Tabla 4.38: Indicadores Económicos Sensibilidad -10% ingresos.....	118
Tabla 4.39: FNC Aumento MP 15%	119
Tabla 4.40: FNC Actualizados Aumento MP 15%	120
Tabla 4.41: Indicadores Sensibilidad aumento MP 15%	120
Tabla 4.42: Costos y Gastos Fijos	121
Tabla 4.43: Costos y Gastos Variables	121

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Tema de tesis

Proyecto de Factibilidad para el establecimiento de la franquicia McDonald's en la ciudad de Loja.

1.2 Planteamiento del Problema

El sistema de franquicias nace en Francia bajo el término “Franchiser” que significa otorgar derechos o privilegios.

Las franquicias viajaron desde Europa hacia los Estados Unidos, antes de esto no tenían el proceso de operaciones de cadena que es lo que sería la base de franquicia en los Estados Unidos.

Para el establecimiento de una franquicia se lleva a cabo procesos dependiendo del tipo de franquicia, en este caso tomaremos el caso de la Franquicia de Mc Donald's la mejor en comida rápida.

“McDonald's es mundialmente reconocido, tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores oportunidades de oferta de franquicias. La clave del éxito de McDonald's es tener una base muy firme de personas: Sus Franquiciados.”¹

McDonald's y sus Franquiciados constituyen la organización más importante en Locales de Comida de Servicio Rápido.

McDonald's es la compañía de comida mundial con más de 31,000 restaurantes locales que sirven a más de 58 millones de personas en 118 países cada día. Más del 75% de los

¹ <http://blogdelasmarcas.blogspot.com/2007/10/historia-de-mcdonalds.html>

restaurantes McDonald's de todo el mundo son propiedad y están manejados por hombres locales independientes y las mujeres.

Las franquicias en el Ecuador tienen gran acogida, puesto que ya tienen un nombre reconocido y brindan el know-how.

Aproximadamente, desde hace cinco años es visible la presencia de franquicias en Loja, entre las que se puede mencionar KFC, Tropi Burguer, Jimmy Huber. La puesta en marcha de dichas franquicias ha tenido un crecimiento importante en el mercado, la acogida de estas franquicias por los ciudadanos Lojanos ha sido positiva.

El desarrollo de franquicias en la ciudad de Loja no solo viene dado por la presencia de franquicias internacionales, también se han desarrollado franquicias como es el caso de los Alpes dedicada a la comida rápida.

El planteamiento del problema propone evaluar la factibilidad del establecimiento de la franquicia McDonald's en Loja, Ecuador, con miras de atender un nicho de mercado que representa una importante oportunidad de negocio.

La presente investigación tiene por objetivo la resolución del problema actual de la demanda insatisfecha de un grupo de consumidores Lojanos que no identifican sus decisiones de compra y consumo con la oferta existente.

1.3 Formulación del problema

El problema de la investigación se centra en la actual demanda insatisfecha de comida rápida en el cantón Loja, si bien es cierto existen locales de comida rápida estos no satisfacen las necesidades de los clientes, son locales pequeños que no cuentan con la infraestructura ni la calidad de servicio apropiada que se necesita para disfrutar de la comida rápida con la seguridad de ingerir alimentos sanos como lo es la implementación de la franquicia Mc Donald's en la ciudad de Loja.

La importancia de este proyecto radica en darle a la población de la ciudad de Loja la opción de tener y poder escoger un lugar con calidad en el que pueda disfrutar de una manera sana con una infraestructura adecuada que cuente con un buen servicio, calidad

y valor como lo es Mc Donald's, conociendo por medio de un estudio de mercado el segmento al cual dirigirse, las necesidades y expectativas del cliente con relación a este servicio.

1.4 Formulación de objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad del proyecto a través de un estudio de mercado que servirá de directriz para complementar los aspectos que ayudarán a definir la factibilidad para el establecimiento de la Franquicia McDonald's en la ciudad de Loja.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar el estudio de mercado; recopilación y análisis de información de clientes potenciales, competidores, oferta, demanda; por medio de encuestas, entrevistas y datos existentes para la determinación de los componentes particulares del Marketing Mix para la franquicia McDonald's.
- Conocer mediante un estudio técnico las instalaciones del proyecto, usos de materia prima, procesos y máquinas o herramientas a utilizar, además del personal adecuado para el estudio y gastos que ayudan a la toma de decisiones.
- Determinar los aspectos relevantes en el campo Administrativo - Legal para prever alteraciones en leyes tributarias, leyes de franquicias y normativas.
- Establecer el estudio económico - financiero por medio de los cuales se analizará la viabilidad económica del proyecto.
- Aplicar el análisis de sensibilidad para saber cuáles son los factores de riesgo y contemplar estrategias adecuadas para minimizar el grado del mismo.

1.5 Justificación de la investigación

La investigación tiene como objetivo establecer la factibilidad del proyecto para el establecimiento de la Franquicia McDonald's en la ciudad de Loja.

El tema de las franquicias está en auge, nos brindan muchas oportunidades tales como: una marca reconocida, Know How que son importantes para el desarrollo de un negocio en la ciudad de Loja.

Según algunos investigadores el 65% de las empresas nuevas no pasan los 5 años de vida, mientras que cuando se analizan las franquicias el 95% pasan los cinco años de vida; Esto es un referente de vital importancia por el cual el desarrollo de una franquicia es una alternativa interesante.

Si bien es cierto todo negocio tiene su riesgo las franquicias no son una excepción puesto que constituyen una alternativa de negocio, pero nos demuestran que tienen un menor riesgo de fracasar siempre y cuando se escoja la franquicia adecuada analizando todos los aspectos que conlleva la misma.

Analizar el mercado y conocer lo referente a Mc Donald's lleva consigo el interesante reto de entender cómo se puede convertir un pequeño restaurante en una gigante empresa con presencia en 118 países como lo es McDonald's; la cadena de valor que engloba los detallados procesos que se llevan a cabo; la manera de acoplarse a culturas diferente; saber que el hecho de probar una hamburguesa McDonald's en Ecuador, Estados Unidos o en cualquier parte del mundo se rige bajo las mismas especificaciones y estándares; el proceso que se requiere para lograrlo y las políticas pertinentes; todo esto constituye la base de la ventaja competitiva de Mc Donald's, misma que se refleja en su Know-How.

Enfocándose en una justificación práctica ya que requiere de investigación para llegar al objetivo planteado por medio de estrategias aportando con información valiosa para el desarrollo del proyecto; metodológica por el uso de encuestas entrevistas, entre otros que son fundamentales en el estudio de factibilidad. Ésta tesis se enmarca en el conocimiento obtenido en el ámbito de Negocios Internacionales formando parte muy importante de éste, el tema de franquicias.

Por esta razón el establecimiento de la franquicia Mc Donald's en Loja representa una oportunidad de negocio ya que cubrirá las necesidades insatisfechas del cantón Loja, la situación actual del mercado de hamburguesas en Loja; principalmente está compuesto

por pequeños locales que atienden a la población. Ninguno cumple con normas o estándares de calidad y limpieza con los que cuenta McDonald's; por esta razón la implementación de la franquicia Mc Donald's es de gran potencial en la ciudad cubrirá todos estos aspectos que la población insatisfecha está padeciendo en la ciudad por falta de locales para escoger a donde ir y con la calidad que se merecen.

Debido a la importancia anteriormente expuesta de las franquicias y en particular la de McDonald's es relevante estudiar la factibilidad de la implantación en territorios como Loja que históricamente han sido relegados en el establecimiento de franquicias internacionales de renombre; no solo para analizar la rentabilidad y factibilidad del proyecto si no para que este a su vez sirva de base para futuras investigaciones concernientes al tema en estudio.

1.6 MARCO TEÓRICO

1.6.1 Marco teórico

Teoría de oferta y demanda: Esta teoría muestra las preferencias de los consumidores dadas a través de la demanda de productos o la interacción entre estas dos fuerzas; según el libro de Michael Parking una oferta es simplemente tener los recursos para producir algo.

La cantidad ofrecida de un bien o servicio es la cantidad que los productores planean vender durante un periodo dado a un precio en particular.

Cuando hablamos se estudia el comportamiento de la cantidad demandada de un bien o servicio es la cantidad que los consumidores planean comprar en un periodo dado, a un precio en particular.

El termino demanda se refiere a la relación completa entre la cantidad demandada y el precio de un bien.

Teoría de proceso administrativo: Según el libro de presupuestos y planificación y control las dos funciones primordiales de los gerentes de una entidad son las operaciones de planificación y control. Planificación y control integral de utilidades se

define como “un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control.”²



Gráfico 1.1 Fundamentos de Administración

Fuente: El agro negocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI, Escrito por Guillermo Guerra
Elaborado por: Andrea Celi C.

El proceso administrativo es “una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.”³

Planificación: “El proceso por el cual se establecen metas y objetivos y un curso racional y contextual para propiciar la acción para alcanzarlos se llama planificación.”⁴

Aquí se lleva a cabo todo lo que tiene que ver con la materia prima siempre se debe planificar como se va a llevar a cabo para que nunca falte nada a primera mano para realizar los productos exigidos por el cliente.

² (WELSCH, GLENN, & COLS, 2005)

³ (WELSCH, GLENN, & COLS, 2005)

⁴ (GUERRA, 1976)

Organización: Según Wiin Wu organizar incluye determinar qué tareas se llevarán a cabo, como serán realizadas, quién las ejecutará, como estarán agrupadas, quién depende de quién y cómo serán tomadas las decisiones.

La organización es un aspecto relevante en el proceso de la franquicia todo se lleva a cabo de manuales y procesos definidos estratégicamente que ayudan a llevar a cabo un producto eficaz para el cliente.

Dirección: La dirección es de suma importancia lo que se define como CREW, supervisores y asistentes deben tener un eficiente desempeño para llevar a cabo un trabajo excelente en grupo.

La actividad de dirigir es otro componente de la administración. Los gerentes están dirigiendo cuando motivan a los empleados, coordinan las actividades de otros, eligen el canal más eficaz de comunicación y resuelven los conflictos que se presente en el desenvolvimiento día a día de la franquicia.

Control: La última actividad de los gerentes es controlar. Después de que se han establecido las metas, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura, y se ha contratado, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: un gerente que se asegure de que las cosas marchan como es debido y que vigile el desempeño de la organización. Tendrá que comparar el desempeño real con las metas establecidas con anterioridad. Si se llegaran a presentar desviaciones sustantivas, el gerente será el responsable de volver a llevar a la organización por el buen camino. *“Cuando hablamos del proceso de controlar, nos referimos a este método de vigilar, comparar y corregir”*⁵

El control es el aspecto más importante revisar la calidad con la que se presta el servicio es fundamental.

⁵ (ROBBINS & CENZO)

Teoría de la conversión de los activos corrientes:

Riesgo de suministro: “El análisis de los riesgos de suministro se concentra en la identificación de aspectos críticos de abastecimiento y que en un momento dado pueden obstruir o dificultar la conclusión exitosa del ciclo de conversión de activos”⁶

Algunos cuestionamientos que nos pueden guiar en éste análisis son: principales proveedores, se requieren productos importados, se deteriora la materia prima con el tiempo, las condiciones macroeconómicas afectan las condiciones. La calidad de los proveedores es lo más importante para desempeñar las funciones.

Riesgo de producción y tecnología: *“Existen áreas críticas de riesgo que potencialmente afectan con mayor intensidad la continuidad, fluidez y dinámica del ciclo de conversión de activos, especialmente de aquellos relativos a Relaciones laborales, Calidad de la planta industrial y los equipos, Complejidad del proceso de manufactura, Recursos humanos y destreza gerencial.”*⁷

Algunos son los cuestionamientos que nos pueden ayudar en éste análisis: bajo que esquema están configurados los contratos de trabajo, son adecuadas las remuneraciones, son adecuadas las normas de higiene y seguridad, se respetan las normas legales, el personal es competente.

Riesgos del producto o servicio: El producto o servicio final representa el eslabón final entre la empresa y su mercado objetivo. “El desarrollo y consolidación de ésta relación es un imperativo para la gestión de cualquier negocio, por lo que el control sobre sus atributos resulta un factor importante a considerar e la tarea de mitigar los riesgos conversión de activos”⁸

⁶ (SAENZ, 2007)

⁷ (SAENZ, 2007)

⁸ (SAENZ, 2007)

Una ayuda para mitigar los riesgos del producto o servicio: necesidad que satisface el producto, decisión de compra, calidad, precio, imagen, la competencia presenta mayor agresividad.

El riesgo más importante que se corre es la calidad del servicio en esto se basa la franquicia siempre debe estar perfecto seguir los manuales exactamente para tener el mismo sabor en las comidas aquí como si el producto fuera preparado en los estados unidos.

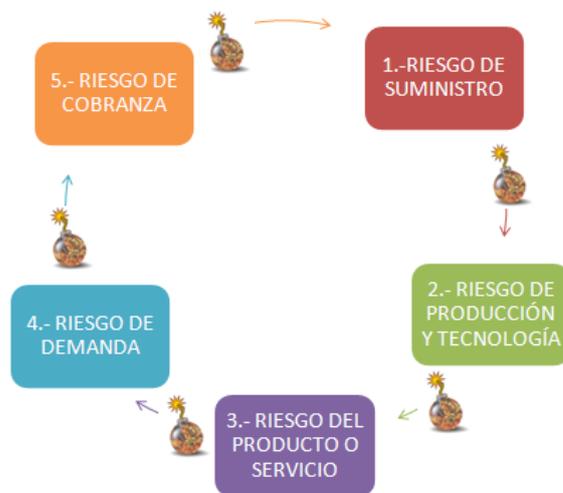


Gráfico 1.2 Riesgos de la conversión de los activos corrientes
Fuente: SAENZ, Juan, (2007). MANUAL DE GESTION FINANCIERA.
Elaborado por: Andrea Celi C.

Análisis de riesgo: En esta teoría analizamos Valor Actual Neto (VAN), Relación Beneficio Costo B/C, TIR, Periodo Real de Recuperación (PRR).

Valor Actual Neto (VAN): “Se define como la diferencia o resta entre el valor actual de los flujos de caja que estará en capacidad de liberar el proyecto para los inversionistas durante su duración, y el valor actual de la inversión total en el proyecto.

El criterio de decisión es que si el Valor Actual Neto es positivo (> 0) se puede aceptar y emprender el proyecto, en caso contrario, se debe rechazar.”⁹

“EL valor actual neto de un proyecto de inversión se define como el valor actual de todos los flujos de caja generados por el proyecto de inversión menos el coste inicial necesario para la realización del mismo. La expresión para calcular el van es la siguiente:

$$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+k)^1} + \frac{FNC_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+k)^n}$$

Siendo:

A= Capital invertido o coste inicial.

FNC= Flujo neto de caja

k= Tipo de actualización

n= Horizonte temporal de la inversión o vida útil estimada para la inversión.

El criterio de decisión de este proyecto se basa en seleccionar aquellos proyectos con VAN positivo, ya que ello contribuye a lograr el objetivo financiero e la empresa, definido en términos de maximizar el valor de la misma, debiendo ser rechazados los proyectos con VAN negativo o nulo.”¹⁰

Relación Beneficio / Costo (B/C) o Índice de Rentabilidad: “Éste método no es muy diferente al VAN ya que utiliza los mismos parámetros, esto es los flujos de caja

⁹ (SAENZ, 2007)

¹⁰ (DIAZ)

descontados y la inversión. La diferencia concreta está en que en este indicador la suma de los flujos de caja actualizados se divide para la Inversión Total.”¹¹

“La relación beneficio-costo o costo-beneficio es aquella relación en que tanto el flujo de beneficios como el de los costos se actualiza a una tasa de interés que se considera próxima al costo de oportunidad del capital; se determina así la relación entre el valor actualizado de los beneficios y el valor actualizado de los costos.

$$RBC = \frac{\text{Valor actualizado beneficios}}{\text{Valor actualizado de los costos}}$$

El criterio formal de selección para la medida de la relación beneficio-costo del valor del proyecto es aceptar todos los proyectos independientes con una relación beneficio-costo de uno o mayor, cuando las corrientes de costos y beneficios se actualizan al costo de oportunidad del capital. En el caso de proyectos que se excluyen mutuamente, la relación beneficio-costo puede conducir a una decisión errónea de inversión.”¹²

Tasa Interna de retorno (TIR) o Tasa Interna de Rentabilidad: “Se define como 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.”¹³

“La tasa interna de rendimiento de un proyecto de inversión se define como aquel tipo de actualización o descuento que iguala el valor actual de los flujos netos de caja con el desembolso inicial, es decir, es la tasa de actualización o descuento que iguala a cero el valor actual neto. La expresión que permite el cálculo de la TIR es la siguiente:

$$A = \frac{FNC_1}{(1+r)^1} + \frac{FNC_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+r)^n}, \quad \text{o bien,}$$

$$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+r)^1} + \frac{FNC_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+r)^n} = 0$$

¹¹ (SAENZ, 2007)

¹² (GUERRA, 1976)

¹³ (SAENZ, 2007)

representando la r la TIR del proyecto.

El criterio de la tasa interna de rendimiento proporciona una medida de la rentabilidad relativa bruta de un proyecto de inversión. La decisión de inversión se adoptará una vez que se haya comparado la rentabilidad relativa bruta con el coste de capital (k), estableciéndose como regla de decisión que solo interesará llevar a cabo aquellos proyectos cuya tasa interna de rendimiento sea superior al coste de capital.”¹⁴

Periodo Real de Recuperación (PRR): “Es el tiempo que tarda exactamente el proyecto en recuperar la inversión total, en función de los flujos de caja actualizados que genera el proyecto durante su duración o vida útil.”¹⁵

1.7 Diseño de la investigación

Exploratoria.- Es exploratoria debido a que se está utilizando fuentes de segunda mano, para poder familiarizarse con el tema, recopilación de datos, identificar conceptos y recoger información, en el caso de este estudio se realizará la familiarización con el tema de franquicias.

“Las investigaciones exploratorias persiguen una aproximación a una situación o problema. Se desarrollan, en general, cuando los investigadores no tienen conocimientos profundos de los problemas que están estudiando. Por ejemplo en el caso de la franquicia Mc Donald’s es importante saber qué tipos de comida prefieren, cuantas veces asistirían al local, entre otras.

Las investigaciones exploratorias pueden tener por objeto los siguientes propósitos,

- Definir o clarificar conceptos
- Conocer situaciones, problemas o fenómenos con mayor profundidad

¹⁴ (DIAZ)

¹⁵ (SAENZ, 2007)

- Formular hipótesis explicativas o identificar causas posibles de fenómenos, hechos o situaciones”¹⁶

Descriptiva.- Se utilizará el enfoque descriptivo debido al uso de herramientas típicas de este enfoque como las encuestas y entrevistas a expertos en los casos pertinentes, como en el estudio de mercado y técnico.

Las investigaciones descriptivas, como su nombre sugiere, explican situaciones y pueden perseguir muchos objetivos, entre ellos,

- Describir características de grupos, de consumidores, empresas, marcas, o intermediarios.
- Identificar la imagen de productos, marcas o empresas.
- Encontrar fortalezas y debilidades de empresas, productos o competidores
- Medir el posicionamiento de bienes y servicios
- Segmentar mercados

1.8 Hipótesis de la investigación

La implementación de la Franquicia Mc Donald’s en la ciudad de Loja representará una alternativa de compra para la población que posee una demanda insatisfecha por falta de locales de renombre internacionales como lo es la marca Mc Donald’s, además se obtendrá un incremento del 10 % en las ventas por medio de la publicidad que maneja la franquicia.

1.9 Delimitación de la investigación

Proyecto de factibilidad para la implementación de la franquicia Mc Donald’s, en la Provincia de Loja, Cantón Loja, Sector de La pradera.

¹⁶ (ABASCAL)

1.10 Metodología y fuentes de datos

Se aplicará el método analítico para determinar la viabilidad del proyecto en varios aspectos; factibilidad del mercado, técnica y económica.

Las fuentes de segunda mano que se utilizará se detallan a continuación:

- Libros: se utilizarán todos los libros que tengan relación y concordancia con el tema señalado y además se irán aumentando de acuerdo al desarrollo y las necesidades del tema de tesis, los mismos que se describen a detalle en el punto 12.
- Revistas
- Videos
- Internet

Las fuentes primarias serán:

- Entrevistas a expertos.- Miembros de la franquicia de McDonald's en Ecuador.
- Encuestas.- Se llevarán a cabo en el estudio de mercado para obtener información de primera mano.

CAPÍTULO II

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Estructura del Mercado

“El mercado es el conjunto de organizaciones que participan en mayor o menor grado en la compra de bienes y servicios o en la utilización de los mismo s”¹⁷

La situación actual del mercado de hamburguesas en Loja, se puede decir que principalmente está compuesto por pequeños vendedores que atienden a la población. Ninguno de cumple con normas o estándares de calidad y limpieza con los que cuenta McDonald’s.

2.1.1 TIPOS DE MERCADOS

Las variables empleadas para clasificar los mercados se definen tanto por las peculiaridades de los compradores como en función de los intereses de las empresas que concurren al mercado, Los criterios de clasificación de los mercados, más utilizados, son los siguientes:

- Tipo de comprador
- Naturaleza del producto
- Competencia
- Ámbito geográfico
- Ámbito temporal

2.1.1.1 Tipo de comprador

“Los compradores individuales o familiares compran y utilizan los bienes y servicios para satisfacer sus propios deseos y necesidades. Los mercados que agrupan este

¹⁷ (MONTENEGRO, 2005)

conjunto de compradores, generalmente denominados consumidores o usuarios, se denominan mercados de consumo.”¹⁸

“Los compradores de organizaciones adquieren los bienes y servicios para ser empleados en las entidades para las que trabajan y lograr la consecución de los objetivos que persiguen dichas organizaciones. Los mercados que agrupan este conjunto de compradores se denominan mercado de organizaciones.”¹⁹ Es de suma importancia definir el tipo de comprador éstos son la clave para la publicidad, Mc Donald’s está dirigido a jóvenes y también a familias jóvenes con hijos por su famosa cajita feliz.

2.1.1.2 Naturaleza del producto

Mercados de productos manufacturados: estos mercados “integran los bienes que son el resultado de un proceso de transformación anterior y que pueden estar terminados y listos para su uso.”²⁰

El mercado de servicios al ser un intangible la calidad depende tanto del vendedor como del comprador, la distribución es de forma directa deben estar presentes tanto el productor como el vendedor para que se produzca la venta.

Mc Donald’s ofrece un servicio el cual presenta la calidad que el cliente necesita; el personal CREW que es el que atiende el cliente tiene como requerimiento siempre dar una sonrisa al cliente que atiende este es un complemento que sirve al producto para brindar un servicio de calidad.

2.1.1.3 Ámbito geográfico

En el ámbito geográfico tenemos cuatro clasificaciones: Los mercados locales, que son los mercados localizados en un ámbito geográfico muy restringido; Los mercados

¹⁸ (AGUEDA, CONSUEGRA , MILLAN, & MOLINA, 2002)

¹⁹ (AGUEDA, CONSUEGRA , MILLAN, & MOLINA, 2002)

²⁰ (AGUEDA, CONSUEGRA , MILLAN, & MOLINA, 2002)

regionales, son los que abarcan varias localidades, integradas en una reunión geográfica o económica; los mercados nacionales: *“Son los mercados que integran la totalidad de las operaciones comerciales internas que se realizan en un país y por último tenemos los mercados globales que es el conjunto de operaciones comerciales entre países.”*²¹

2.1.1.4 Ámbito temporal

Mercado a largo plazo: *“Implica la identificación de los grandes cambios en las formas de consumo, que permiten a las empresas considerar su misión y el futuro de su actuación en los mercados.”*²².

El ámbito temporal considerado suele ser superior a los cinco años y las condiciones de evolución del entorno son determinantes para la configuración del mercado, por ejemplo la tecnología. La tecnología es importante en la maquinaria que se utiliza en la cocina tipos de cocción tiempos entre otros.

2.2 **Análisis de la Demanda**

“El comportamiento del individuo como consumidor se resume en su función de demanda. La función de demanda individual expresa la relación entre la cantidad demandada de un bien por un individuo y el precio de dicho bien.”²³

Es importante determinar cuánto estarían dispuestos a pagar los posibles consumidores por el servicio que presta Mc Donald´s, cuales son las expectativas del producto.

Para calcular la demanda se tiene previsto realizar una encuesta a la población de Loja, a fin de conocer los resultados que pueda tener el proyecto en marcha.

Para este proyecto, la demanda está compuesta por hombres y mujeres entre 5 y 49 años de edad, que se encuentren en la ciudad de Loja, que cuenten con ingresos económicos

²¹ (HERNÁNDEZ & HERNÁNDEZ, 2008)

²² (AGUEDA, CONSUEGRA , MILLAN, & MOLINA, 2002)

²³ (ALONSO, y otros, 2004)

medio, medio alto y alto y que gusten de comer hamburguesas de calidad como las de la franquicia Mc Donald's.

2.3 Población Objetivo

“Consumidores con algún comportamiento similar en el acto de compra.”²⁴

La segmentación de la población está influenciada por el factor demográfico. Es así que la población está determinada por hombres y mujeres de la provincia de Loja, cantón Loja con un rango de edad 5 años hasta los 49 años. Está dirigida a un nivel socioeconómico medio, medio alto, alto. Se analizaron las siguientes variables:

a) Variables Geográficas

Indican el lugar donde reside el consumidor, como la nación, territorio, provincia, etc.

- **Territorio:** Ecuador
- **Provincia:** Loja
- **Clima:** Templado-ecuatorial sub-húmedo

b) Variables Psicográficas

Indican a qué clase de personas está dirigido el proyecto, así como su estilo de vida.

- **Nivel de ingresos económicos:** Clase media, media alta, alta.

2.3.1 Perfil del Consumidor Potencial

Consumidores potenciales son aquellas personas que se encuentran dentro del segmento al cual nos vamos a dirigir, que reuniendo todas las características para el consumo del producto o servicio todavía no lo ha consumido.

²⁴ (Sapag, 2003)

- **Variables Geográficas:** Residir o visitar la ciudad de Loja.
- **Variables Demográficas:** Hombre o mujer mayor de 5 años hasta los 49 años, de nivel socio económico medio, medio alto, alto.
- **Variables Psicográficas:** Gusto por la comida rápida en especial las hamburguesas.

Se considera entonces que el mercado meta es la gente que se encuentre en Loja con ingresos económicos medios, medios altos, que gusten de la comida rápida, con altos niveles de calidad, y estándares de limpieza.

2.4 Segmentación de la Población

En la segmentación vamos a determinar a un grupo de consumidores los cuales coincidirán en gustos y preferencias del producto o servicio a prestarse.

El mercado meta se ha constituido de la siguiente forma:

Tendencia: Actualmente existe un gran número de personas que buscan un alimento que puedan consumir en el menor tiempo posible dado que hoy en día el tiempo es uno de los principales factores para la toma de decisiones del consumo de comida rápida.

Características: Las diferentes culturas han permitido adaptar diversos tipos de alimentación una de estas es la comida rápida, en este caso representada por la franquicia Mc Donald's.

Demanda potencial: La demanda de hamburguesas cada vez es más, en diferentes formas es consumida por la población en todas sus diferentes presentaciones.

La población objetivo está constituida por niños, hombres y mujeres de 5 hasta 49 años; Mc Donald's es una gran opción para aquellas personas que llevan un estilo de vida rápida y no cuentan con el tiempo suficiente para comer en horas de trabajo, así como también para la gente joven que le gusta divertirse disfrutando de esta clase de comida rápida.

2.5 Cálculo de la Muestra

Para determinar la muestra, se recopiló datos del INEC: la población económicamente activa del área urbana, por grupos principales de ocupación, según sexo y grupos de edad y sobre la población de 5 años hasta los 19 años del área urbana, que asiste a establecimientos de enseñanza, por nivel de instrucción y años aprobados, según sexo y grupos de edad, las dos estadísticas sobre el cantón de Loja.

Para este cálculo se tomó en cuenta el último Censo 2010, según una visita realizada por la autora al INEC los datos del censo se dieron a conocer en el año 2011, es por esta razón que no existen proyecciones al año actual y por recomendación del INEC para calcular la muestra se tomó en cuenta los datos del último censo ya que son datos reales y por ende para el proyecto se contará con información real lo que hace que el cálculo tenga mayor precisión.

Por medio del INEC se obtuvo la población económicamente activa (PEA) del área urbana, por grupos principales de ocupación, según sexo y grupos de edad y con la población de cinco años y más del área urbana, que asiste a establecimientos de enseñanza, por nivel de instrucción y años aprobados, según sexo y grupos de edad, en este último, solo fueron tomados en cuenta las personas entre 5 y 19 años de edad, ya que muchas de ellas, a partir de los 20 años comienzan su actividad productiva, las cuales pueden ya estar tomadas en cuenta en las estadísticas del PEA

La población económicamente activa, se divide en: Miembros Poder Ejecutivo, Profesionales, Científicos, Intelectuales, Técnicos y Profesionales de Nivel Medio, Empleados de Oficina, Trabajador de los Servicios, Agricultores y Trabajadores Calificados, Oficiales, Operarios y Artesanos, Operadores de Instalaciones y Máquinas, Trabajadores No Calificados, Fuerzas Armadas, No Declarado y Trabajador Nuevo²⁵; pero para el cálculo de la muestra solo fueron tomados en cuenta los siguientes grupos de ocupación asumiendo que son personas con un poder adquisitivo medio, medio alto y

²⁵ INEC, 2001, pg.181

alto, estos grupos representan el 54,06% del PEA y están distribuidos de la siguiente manera.

- Miembros del poder ejecutivo (2,10%)
- Profesionales, Científicos, Intelectuales (13,5%)
- Técnicos y Profesionales de nivel medio (4,49%)
- Empleados de oficina (7,94%)
- Trabajador de los Servicios (19,74%)
- Fuerzas Armadas (0,96%)

En las tablas detalladas a continuación se explica lo indicado:

Población Económicamente Activa del Área Urbana por Grupos de Ocupación, Grupos de Edad

GRUPOS DE EDAD POR AÑOS	GRUPOS DE OCUPACION												Total
	Miembros del poder ejecutivo	Científicos e intelectuales	Técnicos y profesionales nivel medio	Empleados de oficina	Trabaja. De los servicios	Agricul. Y trabaja. Calificados	Oficiales, operarios artesanos de artes mecánicas y de otros oficios	Operador instalacio. Y maqui.	Trabaja. No calif.	Fuerzas armadas	No declarado	Trabaja. nuevo	
De 5 a 9	-	-	-	-	12	-	-	-	38	-	104	5	159
De 10 a 14 años	-	-	-	18	182	-	148	-	504	-	163	34	1049
De 15 a 19 años	11	-	-	310	1265	271	1160	133	1863	219	355	449	6036
De 20 a 24 años	114	740	490	1074	2409	672	2225	541	1636	125	540	784	11350
De 25 a 29 años	264	2266	798	1338	2618	754	2264	881	1341	60	600	730	13914
De 30 a 34 años	300	1924	669	977	2212	750	1764	911	1107	73	461	408	11556
De 35 a 39 años	297	1671	483	738	1912	837	1410	768	928	80	406	294	9824
De 40 a 44 años	267	1435	395	633	1803	788	1154	709	847	68	396	226	8721
De 45 a 49 años	241	1552	355	547	1599	856	1134	724	736	53	370	198	8365
Total	1494	9588	3190	5635	14012	4928	11259	4667	9000	678	3395	3128	70974
Total %	2,10	13,51	4,49	7,94	19,74	6,94	15,86	6,58	12,68	0,96	4,78	4,41	100

Tabla 2.1 Población Económicamente Activa del Área Urbana, por Grupos Principales de Ocupación, Según Sexo y Grupos de Edad

Fuente: INEC Censo 2010

Elaborado por: Andrea Celi C.

Como se explicó antes para la segmentación de la población se lo hizo por área de ocupación asumiendo que los grupos mencionados anteriormente representa la población media, media alta y alta de la ciudad de Loja que es lo que se necesita para el cálculo de la muestra; a continuación la tabla indica el porcentaje con el respectivo número de ciudadanos que representan esta segmentación.

% PEA	48,75
PEA 2010	34597

Tabla 2.2 PEA 2010 medio, medio alto y alto
Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Población Entre 5 y 19 Años del Área Urbana

NIVEL DE INSTRUCCION	GRUPOS DE EDAD			
	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años	De 15 a 19 años	Total
Primario	13104	6744	2003	21851
	-	6966	7794	14760
Secundario	-	-	-	-
	6891	8170	1838	16899
Educación Basica	-	-	6498	6498
	-	-	332	332
Ciclo Post Bachillerato	-	-	3878	3878
	39	59	339	437
Ignora	20034	21939	22682	64655
	-	-	-	-
Total				

Tabla 2.3 Población Entre 5 y 19
Años del Área Urbana
Fuente: INEC censo 2010
Elaborado por: Andrea Celi C.

Para determinar la población entre 5 y 19 años que se encuentra entre los niveles socio económico medio, medio alto y alto se multiplica el total de la población por el porcentaje sacado anteriormente; este cálculo da el siguiente resultado:

% PEA	48,75
N. Instrucción 2010	31517

Tabla 2.4 Estudiantes 2010 niveles socio económicos medio, medio alto y alto

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Andrea Celi C.

Una vez realizados los cálculos de la Población Entre 5 y 19 Años del Área Urbana, que Asiste a Establecimientos de Enseñanza, por Nivel de Instrucción y Años Aprobados, Según Sexo y Grupos de Edad, el porcentaje obtenido (48,75%) es multiplicado por el total de la PEA y de los estudiantes según nivel de instrucción al 2010; de esta manera, se obtuvo los siguientes datos:

- Población al 2010: **34.597**
- Estudiantes entre 5 y 19 años al 2010: **31.517**

Total Población Loja (2010)

PEA 2010 hasta 49 años	34597
Estudiantes de 5 a 19 años por nivel de instrucción	31517
TOTAL POBLACIÓN	66114

Tabla 2.5 Total población segmentada Loja 2010

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Andrea Celi C.

La suma de estas variables es 66.114 personas, estas representan la población de los posibles consumidores. En base a este dato, se puede realizar los cálculos estadísticos.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Fórmula cálculo de la muestra

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

Tabla 2.6 Fórmula de la muestra
Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Dónde:

N= 66.114 total de población

Z²= 1,96 con el 95% de confianza

p= 0,50 proporción esperada

q= 1 – p

d= 5%

$$n = \frac{66.114 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (66.114 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 382$$

Tabla 2. 7Cálculo de la muestra
Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Con éste cálculo significa que se harán 382 encuestas para obtener los datos numéricos necesarios para elaborar el estudio de mercado.

2.6 Fuentes de Información

En este capítulo se utilizará la encuesta como fuente primaria de información, se recolectarán datos para distinguir los gustos y preferencias del consumidor, la encuesta se realizará en la ciudad de Loja.

2.7 Diseño de la Encuesta

Pregunta 1

¿Le gusta la comida rápida?

SI _____

NO _____

Si su respuesta fue negativa favor no continuar agradecemos su colaboración

Pregunta 2

¿De los siguientes tipos de comida rápida cuál es su favorito?

a) Hamburguesas _____

b) Pizzas _____

c) Hot- dogs _____

d) Otros _____

Pregunta 3

¿De los siguientes locales de comida rápida que venden hamburguesas en cuál acostumbra a comprar?

a) Tropiburger _____

b) KFC _____

- c) Jimmy Huber _____
- d) Los Alpes _____
- e) Otros _____

Pregunta 4

¿Con que frecuencia visita usted un local de comida rápida?

- a) Una vez por semana _____
- b) Dos veces por semana _____
- c) Una vez por mes _____
- d) Dos veces por mes _____
- e) Otros _____

Pregunta 5

¿En qué horario prefiere usted asistir? Escoja una opción

- a) Desayuno _____
- b) Almuerzo _____
- c) Después del trabajo _____
- d) Cena _____
- e) Fines de semana _____

Pregunta 6

¿En promedio, cuánto gasta usted en una salida a un local de comida rápida por persona?

- a) Menos de 2 USD _____
- b) De 2.01 a 4.00 USD _____
- c) De 4.01 a 8.00 USD _____
- d) Más DE 8.01 USD _____

Pregunta 7

¿Conoce usted sobre la franquicia McDonald's?

SI _____

NO _____

Pregunta 8

¿Estaría de acuerdo que en la ciudad de Loja se implemente una franquicia de McDonald's?

SI _____

NO _____

Pregunta 9

¿Con quién asistiría a McDonald's?

a) Amigos _____

b) Familia _____

c) Pareja _____

d) Compañeros de trabajo _____

e) Solo _____

Pregunta 10

¿Dónde le gustaría que esté ubicado el local de McDonald's?

a) Centro comercial La Pradera _____

b) Alrededores centro Comercial La Pradera _____

c) Centro comercial Hipermarket _____

d) Alrededores centro comercial Hipermarket _____

e) Otros _____

2.8 Recopilación de la Información

Después de realizar las encuestas; donde el informante lee y responde las preguntas, se procede a la tabulación para determinar cuál fue la aceptación de las personas con respecto a la franquicia Mc Donald's en la ciudad de Loja.

2.9 Tabulación y Análisis de Datos

A continuación se detallan los datos de cada pregunta realizada en la encuesta en porcentajes.

2.9.1 PREGUNTA 1: ¿Le gusta la comida rápida?

En la pregunta número uno al 75% de las personas encuestadas les gusta la comida rápida, un 25 % no le gusta la comida rápida. En esta pregunta se tiene gran aceptación y un mercado bastante amplio para difundir el nombre de la franquicia Mc Donald's en la ciudad de Loja.

SI	286
NO	96
TOTAL	382

Tabla 2.8 ¿Le gusta la comida rápida?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Celi C.

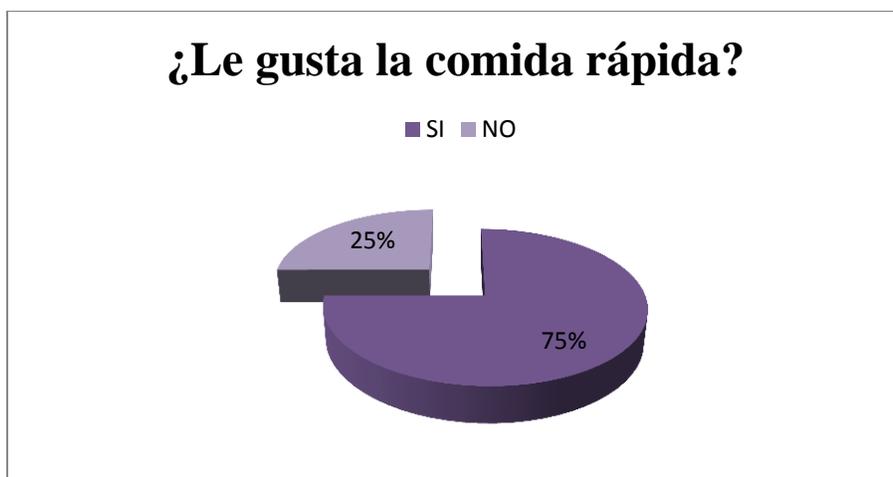


Gráfico 2.1 ¿Le gusta la comida rápida?

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

2.9.2 PREGUNTA 2 ¿De los siguientes tipos de comida rápida cuál es su favorito?

En la ciudad de Loja de acuerdo a las encuestas el tipo de comida rápida que prefieren es en un 35% hamburguesas, 29% pizzas, 21% hot dogs, y un 15% mencionaron otros en el cual representativamente prevalecen las papas. Con este resultado se puede dar cuenta que las hamburguesas ocupan el primer lugar en gustos y preferencias de los Lojanos, con el resto de la población habrá que trabajar para hacer conocer la marca Mc Donald's y su eficacia en la preparación de hamburguesas de calidad.

Hamburguesas	149
Pizzas	126
Hot-dogs	89
Otros	63
TOTAL	427

Tabla 2.9 ¿De los siguientes tipos de comida rápida cuál es su favorito?

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

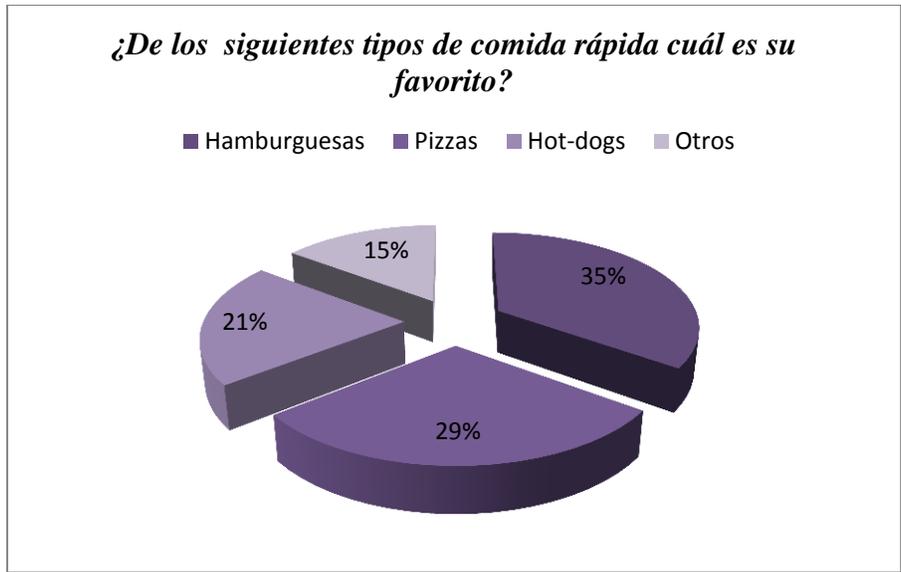


Gráfico 2.2 ¿De los siguientes tipos de comida rápida cuál es su favorito?
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

2.9.3 PREGUNTA 3 ¿De los siguientes locales de comida rápida que venden hamburguesas en cuál acostumbra a comprar?

En la ciudad de Loja la población acostumbra a comprar la comida rápida en los siguientes locales establecidos en la ciudad con un 39% Los Alpes, 23% KFC, Tropiburguer 21%, 10% Jimmy Huber, y un 7% menciona otros lugares en los que se destacan Cheesburger y Al Carbón. Como se puede observar en el gráfico y en la tabla a continuación Los Alpes tiene gran acogida por la población, éste es un local de hamburguesas pequeño que tiene gran demanda por la falta de opciones que tiene la población de Loja a la hora de escoger un buen restaurante de hamburguesas.

Tropiburguer	80
KFC	88
Jimmy Huber	39
Los Alpes	152
Otros	29
TOTAL	388

Tabla 2.10 Lugar que acostumbra comprar
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

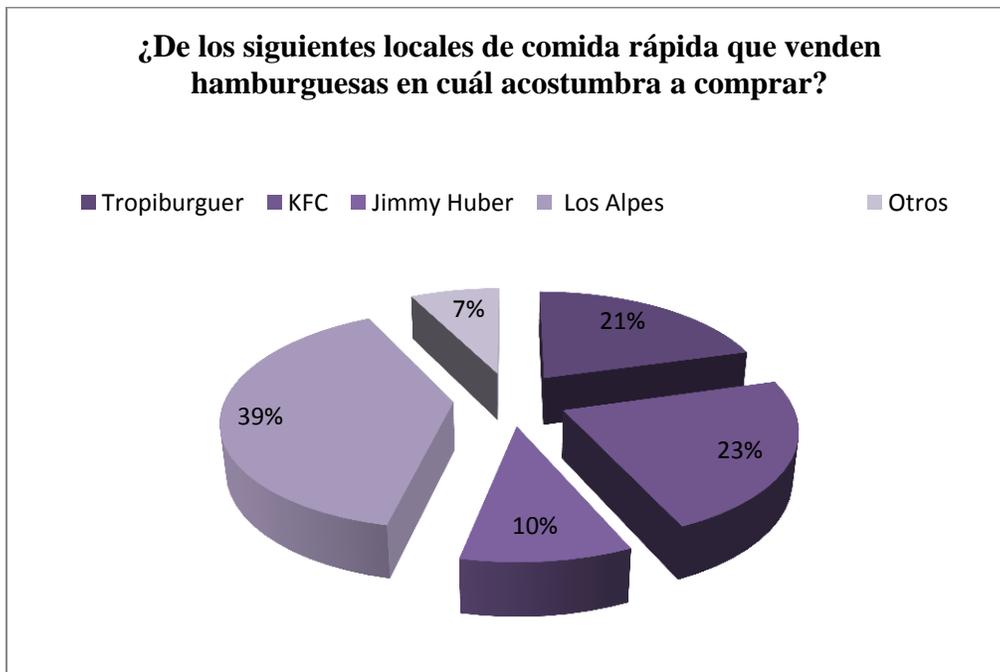


Gráfico 2.3 Lugar acostumbra comprar
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

2.9.4 PREGUNTA 4 ¿Con que frecuencia visita usted un local de comida rápida?

La frecuencia con la que las personas visitan un local de comida rápida en la ciudad de Loja es la siguiente; una vez por semana y una vez por mes en un 28%, seguido con una diferencia nada lejana dos veces por semana 27%, y dos veces por mes 17%.

Una vez por semana	81
Dos veces por semana	77
Una vez por mes	80
Dos veces por mes	48
TOTAL	286

Tabla 2.11 ¿Con que frecuencia visita usted un local de comida rápida?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Celi C.



Gráfico 2.4 ¿Con que frecuencia visita usted un local de comida rápida?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Celi C.

2.9.5 PREGUNTA 5 ¿En qué horario prefiere usted asistir?

En un porcentaje mayor los posibles consumidores prefieren asistir en un 53% los fines de semana, 16% almuerzo, 16% después del trabajo, 14% cena y un porcentaje muy bajo del 1% desayuno.

Desayuno	2
Almuerzo	47
Después del trabajo	45
Cena	41
Fines de semana	151
TOTAL	286

Tabla 2.12 ¿En qué horario prefiere usted asistir?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Celi C.

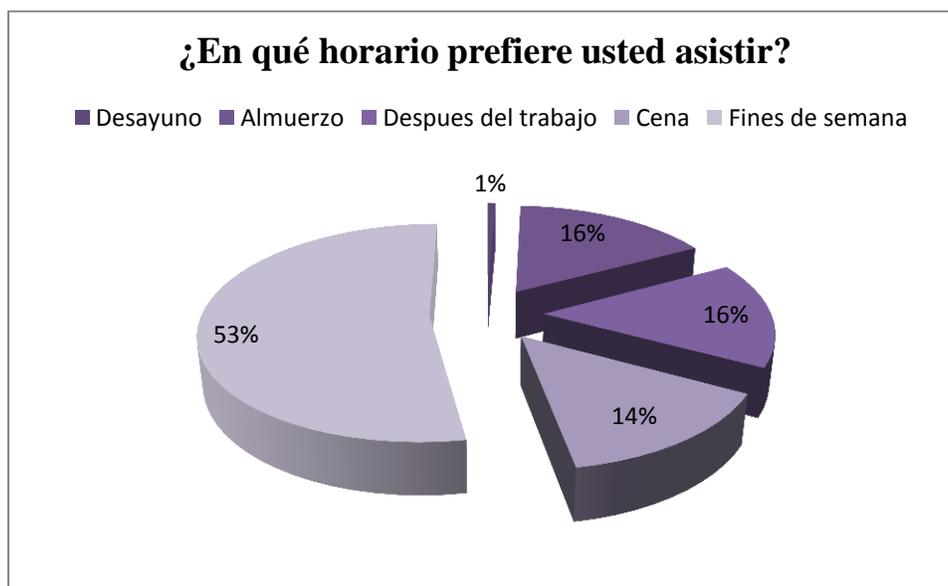


Gráfico 2.5 ¿En qué horario prefiere usted asistir?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Celi C.

2.9.6 PREGUNTA 6 ¿En promedio, cuánto gasta usted en una salida a un local de comida rápida por persona?

En la ciudad de Loja en promedio en un local de comida rápida el porcentaje que gasta entre de 4.01 a 8.00 USD es de 57%, más de 8.01 USD el 25%, de 2.01 a 4.00 USD el 17%, y menos de 2USD el 1%.

Menos de 2 USD	3
De 2.01 a 4.00 USD	70
De 4.01 a 8.00 USD	164
Más DE 8.01 USD	49
TOTAL	286

Tabla 2.13 Gasto promedio por persona
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

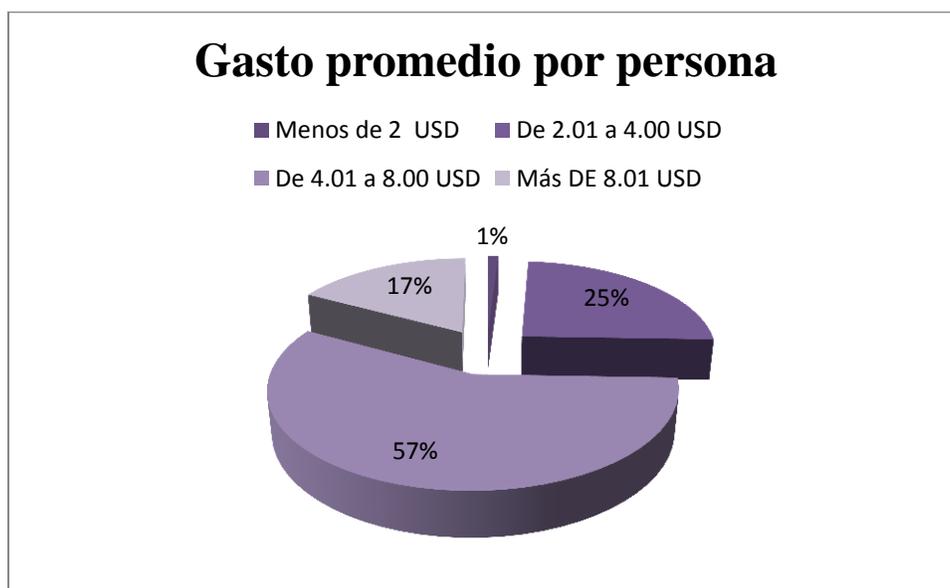


Gráfico 2.6 Gasto promedio por persona
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

2.9.7 PREGUNTA 7 ¿Conoce usted sobre la franquicia McDonald's?

El conocimiento de la franquicia Mc Donald's en la ciudad de Loja está reflejado por un 87% positivo; es decir que dijo tener conocimiento sobre la franquicia mencionada, y un 13% no conoce sobre la franquicia. Es un porcentaje elevado el que conoce esto es una ventaja; con el porcentaje restante se debe trabajar para obtener una mayor aceptación de la franquicia en la ciudad.

SI	249
NO	37
TOTAL	286

Tabla 2.14 ¿Conoce usted sobre la franquicia McDonald's?

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

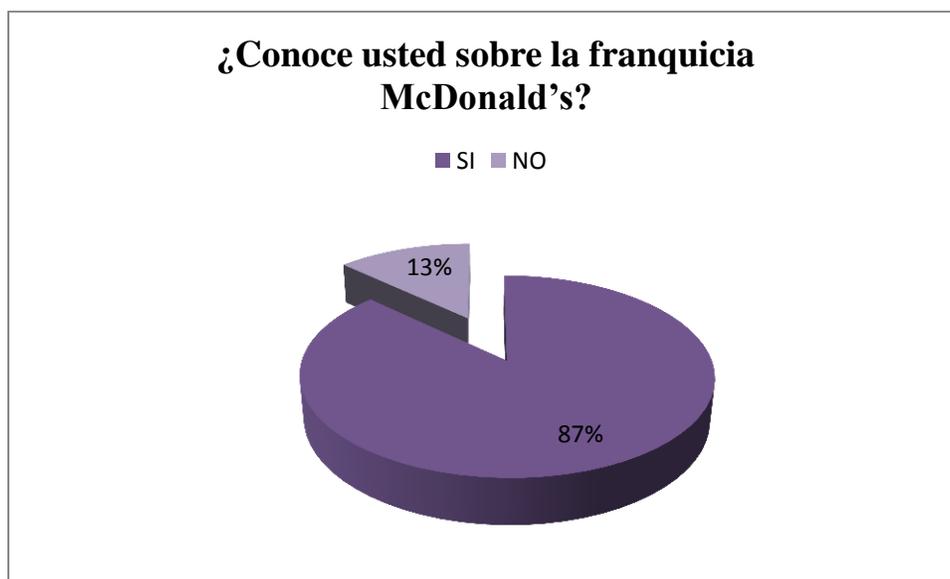


Gráfico 2.7 ¿Conoce usted sobre la franquicia McDonald's?

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

2.9.8 PREGUNTA 8 ¿Estaría de acuerdo que en la ciudad de Loja se implemente una franquicia de McDonald's?

En la pregunta número ocho el 98% está de acuerdo con la implementación de la franquicia Mc Donald's en la ciudad de Loja; por el contrario con un porcentaje minoritario de 2% no están de acuerdo en la implementación de la franquicia Mc Donald's.

SI	279
NO	7
TOTAL	286

Tabla 2.15 Implementación Mc Donald's en Loja

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Celi C.

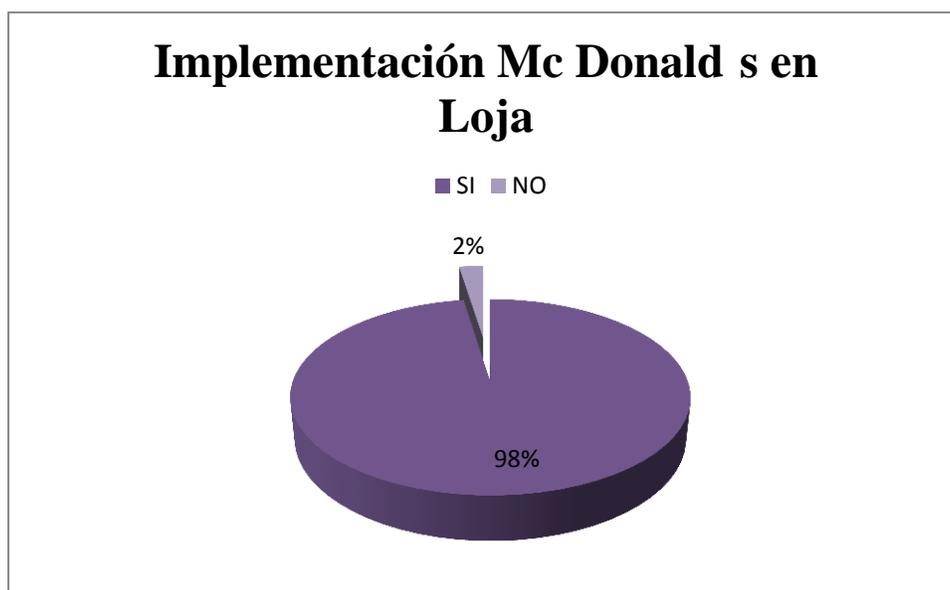


Gráfico 2.8 Implementación Mc Donald's en Loja

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Celi C.

2.9.9 PREGUNTA 9 ¿Con quién asistiría a McDonald's?

En esta pregunta el 37% asistiría con la familia, 33% amigos, 18% pareja, 11% compañeros del trabajo, un 1% asistiría solo. En este aspecto se refuerza el combo de cajita feliz que tiene Mc Donald's ya que un gran porcentaje asistiría en familia.

Amigos	140
Familia	157
Pareja	75
Compañeros de trabajo	44
Solo	5
TOTAL	421

Tabla 2.16 ¿Con quién asistiría a McDonald's?

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

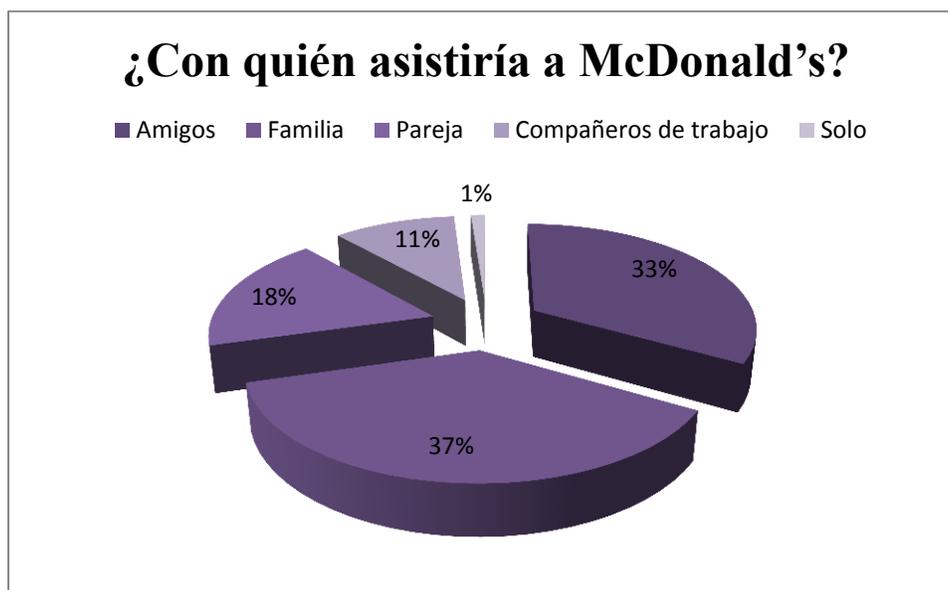


Gráfico 2.9 ¿Con quién asistiría a McDonald's?

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

2.9.10 PREGUNTA 10 ¿Dónde le gustaría que esté ubicado el local de McDonald's?

Con respecto a la ubicación prefieren en orden de porcentajes Alrededores C.C La Pradera 31%, C.C La Pradera 24%, C.C Hipermarket 23%, Alrededores C. C Hipermarket 15%, y un 7% que menciono otros en los que se destacan la ubicación por la Pileta, o por el centro de la ciudad.

C. C. La Pradera	67
Alrededores C. C. La Pradera	85
C. C. Hipermarket	65
Alrededores C. C. Hipermarket	43
Otros	19
TOTAL	279

Tabla 2.17 ¿Dónde le gustaría que esté ubicado el local de McDonald's?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Celi C.



Gráfico 2.10 ¿Dónde le gustaría que esté ubicado el local de McDonald's?

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Celi C.

2.10 Demanda Potencial

“La demanda potencial es la máxima demanda posible que se podría dar para uno o varios productos en un mercado determinado.”²⁶

El hallar la demanda potencia para el tipo de producto o servicio que ofrecemos, tiene como objetivo principal el ayudarnos a pronosticar o determinar cuál será la demanda o nivel de ventas del negocio.

Por medio de los resultados obtenidos en las encuestas se puede concluir que en la Ciudad de Loja, gusta de consumir hamburguesas y de comida rápida lo cual da pie para la implementación de la franquicia Mc Donald’s.

Para determinar la demanda potencial, se fue discriminando la demanda total en base a dos preguntas filtro de las encuestas realizadas en base a sus porcentajes.

La primera pregunta filtro fue si les gusta o no la comida rápida; con una aceptación del 75% y por ende el 25% negativo. Con estos datos se sacó la demanda asumiendo que de los 381 encuestados les gusta la comida rápido a 286 personas.

Para conocer la potencial demanda se realizó una regla de 3 dando como resultado 49.629.

381	66114	
286	x	
Demanda Potencial		49629

Tabla 2.18 Demanda Potencial
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

²⁶ <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial>

Si bien la primera pregunta filtro ayuda a determinar la demanda potencial por medio de si les gusta o no la comida rápida; también es importante saber quiénes estarían de acuerdo con la implementación de una franquicia de Mc Donald's en Loja; esta pregunta nos ayuda a que sea más preciso el cálculo de la demanda potencial asumiendo que las 286 personas que si les gusta la comida rápida es el 100% de las 49.629; y que de este número de personas 279 están de acuerdo con que se implemente la franquicia de Mc Donald's en Loja. Esto dio como resultado una demanda potencial de 48.414.

286	49629	
279	x	
Demanda Potencial		48414

Tabla 2.19 Demanda Potencial Final
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Andrea Celi C.

2.11 La Oferta

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que personas, empresas u organizaciones quieren y pueden vender en el mercado a un precio determinado.

En el mercado lojano, existen una gran cantidad de restaurantes de comida rápida; en lo que respecta al mercado de hamburguesas, Loja cuenta con aproximadamente según las encuestas realizadas con 10 locales de comida rápida tanto de competencia directa como indirecta que incluyen entre sus menús específicamente hamburguesas o que forman parte del menú.

Uno de los competidores más fuertes y se podría decir único, es Tropiburger, con 25 años de experiencia en la producción de hamburguesas, cuentan con 18 locales en el Ecuador, uno de ellos está ubicado en Loja. Es un competidor directo de Mc Donald's ya que se dirigen a un mismo segmento de mercado y maneja un modelo de comida rápida que incluye hamburguesas.

El resto de competidores son tomados como indirectos ya que su negocio se enfoca no solo a la elaboración de hamburguesas, sino también a otro tipo de comida rápida, y en un lugar en el cual no se puede disfrutar de la misma calidad, segmento al que se dedica Mc Donald's.

En conclusión, en Loja existe un solo competidor directo el cuál es Tropiburger y una gran cantidad de competencia indirecta, cuyo factor diferenciador es el precio y la trayectoria del restaurante en la ciudad.

2.11.1.1 Principales competidores

Como se mencionó anteriormente el principal competidor es Tropiburger; se dedica a la elaboración de hamburguesas en combo como lo hace Mc Donald's; sin embargo en la ciudad de Loja se encuentra ubicado en un centro comercial y ocupa un 21% del consumo de comida rápida en la población de Loja.



Gráfico 2.11 Local Tropiburger Loja
Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Andrea Celi C.

KFC se presenta como competencia indirecta; ya que si bien es cierto maneja un estándar de comida rápida no es específico las hamburguesas.

“KFC tiene entre su estrategia de consumo la venta de productos del mar, como arroz con menestra y pescado y sándwiches de pescado con papas fritas, aunque el liderazgo de sus ventas lo lleva el pollo frito.”²⁷



Gráfico 2.12 Local KFC Loja
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Celi C.

Los Alpes el local más reconocido de hamburguesas en Loja cuenta con dos locales pequeños; no tienen combos como Mc Donald's y no está dirigido al mismo segmento ni tiene la misma calidad de valor de Mc Donald's.

²⁷ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-venta-de-comida-rapida-se-expande-242642-242642.html>



Gráfico 2.13 Los Alpes
Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Celi C.

2.12 El Cliente

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un *Término* que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

El estudio está dirigido exactamente para la población que resida o se encuentre en Loja; hombres y mujeres entre 5 años de edad hasta los 49 años, McDonald's se dirige a varias clases sociales, clase media, media alta, alta, aunque también se puede incluir a la clase baja por las promociones de bajo precio que mantiene McDonald's aunque este no el principal giro del negocio.

Al no existir un dato exacto sobre la población según su clase social o ingresos económicos, en el estudio fueron tomados en cuenta para la realización del mismo: estudiantes, miembros del poder ejecutivo, profesionales, científicos, intelectuales, técnico y profesionales nivel medio, empleados de oficina, trabajador de los servicios y empleados de las fuerzas armadas; asumiendo que dentro de este grupo se encuentran las personas con posibilidad de consumir hamburguesas de la marca Mc Donald's. Los datos recopilados fueron tomados del último Censo de Población y Vivienda del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) 2011.

Se podría decir que McDonald's tiene definido un mercado meta de clientes, hombres y mujeres entre los 5 años de edad hasta los 49 años. Tomando en cuenta que su mercado tiene una división de dos segmentos niños y adultos. Dado por estos segmentos para los niños está dirigida la famosa cajita feliz de McDonald's y para los adultos los combos completos de McDonald's.

Uno de los principales grupos de clientes de McDonald's lo constituyen los matrimonios jóvenes con varios hijos., dado el envejecimiento promedio de la población.

McDonald's se dirige a varios públicos, familias y personas que por su estilo de vida no tiene tiempo suficiente para alimentarse en otro tipo de restaurantes, por ello, y debido al ritmo de vida que suelen tener acuden a locales de comida rápida como McDonald's.

En la actualidad los clientes de McDonald's están interesados en cuidar su salud y primordialmente su cuerpo, buscando la mejor manera de alimentarlo, siendo conscientes de que es necesario una comida sana y nutritiva, y por ello prefieren comer en McDonald's, local que les asegura la calidad, antes que en otro local de comida rápida.

Dado los diferentes tipos de clientes que tiene McDonald's no solo ofrece hamburguesas, si no también productos sustitutos tales como las ensaladas. Otra nueva cultura es la cultura ecológica, que ha llevado a la empresa a cambiar continuamente sus formas de empaquetar y sus procesos de fabricación y distribución, para estar acorde con esa cultura.

2.13 Marketing Mix

2.13.1 Precio

Al ser Mc Donald's una franquicia, no existe control sobre el nivel de precios, ya que estos son administrados por la franquicia. En general, a través de las promociones, el precio es accesible para la mayor parte de la población.

El precio es una de las variables fundamentales para la empresa debido a que tiene una influencia directa sobre los beneficios, porque del precio y de la cantidad vendida dependen los ingresos de la empresa.

Además influye de forma indirecta sobre la cantidad demandada de los productos. Aunque McDonald's cada vez da más importancia a otras variables como el producto o la distribución, reconoce la importancia del precio como factor diferenciador del producto.

El precio es una variable controlable de marketing, y McDonald's trata siempre de actuar sobre ella para tratar de alcanzar sus objetivos.

Lo que pretende McDonald's, como cualquier otra empresa, es maximizar sus beneficios y conseguir una alta participación en el mercado, este era, sobre todo, su objetivo en sus comienzos, y por ello establecía precios de penetración más bajos que fueron aumentando a medida que aumentaba la participación en el mercado. Hoy en día sus precios son elevados porque se quiere mantener una imagen de prestigio.

Sin duda, es obvio que McDonald's mantiene una estrategia de precios de alineamiento con los competidores, ya que como podemos comprobar los precios de McDonald's son muy similares a los de sus competidores más directos y centra sus acciones en otras variables como el producto o la comunicación.

McDonald's conoce a la perfección cuál es su mercado-meta y su objetivo ha sido posicionarse en dicho mercado como líder, algo que ya ha conseguido, por ello sus precios

están acordes con las características de su mercado, precios altos para personas con ingresos medios y elevados.

Pero McDonald's presta mucha atención a la estructura competitiva del mercado y vigila continuamente las estrategias de precios seguidas por sus competidores y sus reacciones ante las decisiones tomadas por la empresa, porque sabe la influencia que la estructura competitiva tiene sobre el precio.

McDonald's actúa en el mercado de comidas rápidas junto a otras empresas líderes como Burger King, Kentucky Fried Chicken, entre otras, un mercado con pocos oferentes y numerosos demandantes, donde McDonald's se posiciona como líder. Estamos, por tanto, ante un caso de oligopolio, por ello existe una relación de dependencia entre todos los competidores y la fijación de precios viene determinada por las prácticas de la competencia.

McDonald's trata de diferenciar sus productos para que los consumidores sean menos sensibles a los precios. Trata de diferenciarlos a través de la calidad, porque cuanto mayor sea la calidad percibida menor es la sensibilidad ante el precio.

Independientemente de los costes y la demanda habitualmente McDonald's cambia sus precios de acuerdo con las acciones que llevan a cabo sus competidores y el precio del Big Mac es similar al precio medio del sector.

Pero el precio del Big Mac es variado a lo largo del año por medio de acciones promocionales, a través de ofertas, regalos, y reducciones de precios en general.

Utiliza también la estrategia de precios psicológicos para estimular la compra, así utiliza un precio alto a modo de precio simbólico y ello implica considerar al producto como de alta calidad. También utiliza la estrategia de precios redondos y tratando siempre de no superar los umbrales psicológicos de los precios.

Pero lo que nunca utiliza McDonald's es la discriminación de los precios porque utiliza un precio similar en todos los países del mundo, produciéndose diferencias escasas debidas a los distintos tipos de cambio.

De los resultados obtenidos en el estudio de mercado descrito anteriormente acerca del gasto promedio individual que los clientes potenciales gastarían en la disposición de compra se obtiene un promedio ponderado para poder fijar la disposición de pago y según eso las promociones que se deberían ofertar:

ALTERNATIVAS	# ENCUESTAS	%
Menos de 2 USD	3	1%
De 2.01 a 4.00 USD	70	25%
De 4.01 a 8.00 USD	164	57%
Más DE 8.01 USD	49	17%
TOTAL	286	100%

Tabla 2.20 Gasto individual promedio según encuesta

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Celi C.

$$X = 1\% * (\$1,50) + 25\% * (\$2,50) + 57\% * (\$4,50) + 17\% * (\$8,50)$$

$$X = \text{USD } 4,65$$

Este es el precio promedio que los posibles consumidores estarían dispuestos a pagar, y el cual se utilizará más adelante para la estimación de las ventas.

2.13.2 Producto

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"²⁸

En el portal de Mc Donald's Ecuador se describen algunas de las características del producto que ofrecen:²⁹

²⁸ (STANTON, ETZEL, & WALKER, 2008)

La calidad y seguridad de los productos que se sirven en todos los restaurantes Mc Donald's son de prioridad absoluta. La responsabilidad que conlleva servir alimentos a millones de personas al año hace que la calidad sea una constante para Mc Donald's, desde la selección rigurosa de las materias primas hasta el producto final.

Por ello, se exige los más altos estándares y especificaciones, no solo de los ingredientes sino también de los métodos de producción, transporte, manipulación y servicio.

Para la elaboración de las hamburguesas:

Se utiliza carne 100% de res.

Se utiliza única y exclusivamente piezas enteras de músculo; concretamente, cuartos delanteros y faldas de alta calidad.

Nunca se utilizan recortes, ni despojos, ni vísceras.

Las piezas de res que se utilizan para la elaboración de las hamburguesas son deshuesadas a mano.

Existen varios productos ofrecidos por la marca. Los principales son: La Big Mac que es el producto estrella y el cual tiene el mayor nivel de ventas; así como también la famosa Cajita Feliz que va dirigida a los niños.

²⁹ <http://www.mcdonalds.com.ec/#/NPC%253AInstitucional%25235>



Gráfico 2.14 McCOMBO BIG MAC
 Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Andrea Celi C.



Cajita Feliz: ¡Todas las opciones son deliciosas! Elige la que más te guste.

1 Elige tu favorito	2 Acompáñalo con lo que más te guste	3 ¿Qué tomas?	4 Sorpresa
 HAMBURGUESA  NUGGETS DE POLLO  HAMBURGUESA CON QUESO	 PAPAS FRITAS  CHOCLO	 JUGO DE NARANJA  BEBIDA	 Busca aquí las sorpresas que encontrarás en tu Cajita Feliz

Gráfico 2.15 CAJITA FELIZ
 Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Andrea Celi C.

2.13.3 Plaza



Gráfico 2.25 Ub. Mc Donald's Loja
Fuente: Portal Mc Donald's Ecuador
Elaborado por: Andrea Celi C.

McDonald's Loja estará ubicado en los alrededores del Centro Comercial La Pradera, en el sector de Los Molinos. En el centro comercial se encuentran actualmente varias franquicias importantes, como KFC y Tropi Burger.

Los locales que tiene la franquicia Mc Donald's se caracterizan por ser lugares muy limpios con normas de calidad infalibles para que siempre el cliente se encuentre satisfecho.

Cuenta con áreas para niños debidamente arregladas para que estos no tengan ningún inconveniente; así como también una sala donde pueden disfrutar jóvenes y adultos tanto de los combos regulares como de las nuevas salas de Mc Café.

2.13.4 Promoción

La promoción viene dado por la franquicia la cual determina las formas en las que se llevará a cabo.

McDonald's utiliza como instrumentos de comunicación para su producto Big Mac, la publicidad, la promoción, y la fuerza de venta, que son de tipo no personal y controlables, de manera que la empresa puede asegurar tanto el contenido como la forma de los mensajes que emite. Por otro lado, al ser instrumentos impersonales el tipo de mensajes que utiliza es uniforme y estandarizado para un grupo muy elevado de personas con características muy heterogéneas: tanto niños como adultos y de diferentes clases sociales.

Pero los instrumentos de comunicación están siempre acordes con el resto de los componentes del Marketing-Mix: precio, producto y distribución, si no la comunicación no tendría sentido alguno.

Es una realidad que McDonald's lleva a cabo una importante planificación de la comunicación, que consta de varias partes:

- Siendo el Big Mac el producto estrella y más conocido de McDonald's, el objetivo principal de la comunicación es el recordar la existencia del producto y mantener y aumentar las ventas entre un 60 y una 70%.
- La estrategia de comunicación que sigue McDonald's es la de pull o aspiración porque va orientada a un público objetivo masivo.

Para McDonald's la base de su comunicación se encuentra en la publicidad y por supuesto utiliza una amplia gama de tipos de la misma:

- En función del contenido McDonald's utiliza “publicidad del producto”, y más concretamente publicidad primaria con el objeto de aumentar su demanda. Y como la mayoría de las empresas utilizan publicidad corporativa.

- En relación con el destinatario la publicidad del Big Mac, es una publicidad general o indirecta, dirigida a un público masivo, no identificado individualmente, utilizando televisión, prensa, radio.

La publicidad como en todas las compañías está encuadrada en una campaña publicitaria, cuya planificación ha seguido los siguientes pasos:

- El objetivo establecido es el de influenciar al público con su campaña y tratar de influir en el proceso de decisión del consumidor. Por ser el Big Mac el producto estrella de McDonald's y por tanto el más conocido, los objetivos publicitarios irán dirigidos a la fase comportamental y afectiva, tratando siempre de acelerar el proceso de decisión de compra.
- McDonald's habitualmente establece como presupuesto publicitario el 4% sobre las ventas previstas. De hecho es la tercera empresa mundial en gasto publicitario después de Procter and Gamble y Philip Morris.

Una vez que McDonald's ha determinado cuál es su público objetivo y sabe que su objetivo es dar a conocer el producto a las personas que no lo conocen y recordarles a las que lo conocen que todavía existe, pasamos a las fases de creación publicitaria:

- Lo que pretende la empresa es destacar aquellos aspectos del producto que pueden motivar a los consumidores, tales como la calidad, el apetito, la comida rápida y sana, un lugar agradable para comer con diversión. Y sobre todo tratar de inhibir los frenos, tales como la localización del local, las calorías, el miedo por una comida hecha tan rápidamente, etc.
- La satisfacción seleccionada por McDonald's para representar al producto es la comida sana, más concretamente la calidad, y ello es representado en los anuncios cuando sólo parece la imagen de un Big Mac y dicen sus ingredientes que aparecen con una imagen fresca.

- La empresa ha tratado siempre de construir el manifiesto publicitario teniendo en cuenta unos principios básicos, tales como la fuerza visual de la imagen, la denotación- connotación, esto es, el anuncio dice que es sano y parece que tiene muchas calorías; pero lo que siempre se ha pretendido es la rapidez en la comunicación, utilizan la imagen del Big Mac en lugar de un mensaje escrito.

McDonald's deja libertad a sus franquiciados para que opten por colocar un anuncio en los periódicos locales o regionales.

Escasamente se utilizan las revistas como medio publicitarios aunque en sus principios aparecían asociados a una imagen de calidad. Sin duda uno de los medios que más utilizó McDonald's en sus comienzos fue la radio, destacando un anuncio en el que se recitaban los ocho ingredientes del McDonald's a modo de trabalenguas.

McDonald's es una empresa muy grande y está distribuida por casi todo el mundo, con multitud de franquicias, por ello son múltiples los medios utilizados en la publicidad, ya que siempre se deja un margen de libertad a la franquicia para que utilice el medio que crea conveniente de acuerdo con las características de la región.

A pesar de esta aparente libertad McDonald's lleva a cabo un importante control de la publicidad de su empresa incluso, en Estados Unidos existen cooperativas de publicidad compuestas por franquiciados con el fin de soportar mejor los gastos derivados de esta práctica y poder llevar a cabo una publicidad más efectiva y eficiente.

Hemos de tener en cuenta que la empresa lo que pretende es que sus anuncios lo vean el mayor número de personas posibles, y comunicar los mensajes de la compañía de forma tal que provoque en la población objetivo el desplazamiento psicológico deseado.

Esta empresa es una de las que emplea más recursos en publicidad, sólo en Estados Unidos en 1990 se gastó más de 300 millones de dólares a nivel nacional utilizando como soporte fundamental la televisión.

En Estados Unidos la mayor parte de la publicidad y de la promoción se hacía en medios locales y en la actualidad la realiza mayormente el departamento corporativo de mercadeo y no los concesionarios locales.

McDonald's en España utiliza tanto la televisión pública como cadenas privadas, complementando estas acciones con publicidad en radio, y prensa.

Si nos referimos a publicidad exterior nos encontramos con vallas publicitarias por todo el país, autobuses, cabinas de teléfono, campos de fútbol, etc. Y reparte su presupuesto en publicidad unos 600 millones, entre los diferentes soportes siendo la televisión el que mayor porcentaje recibe.

Por último hemos de citar el último instrumento de publicidad, las relaciones públicas. McDonald's realiza numerosas campañas de ayuda a los necesitados, colaborando con instituciones benéficas, sin duda la empresa es considerada como el fondo de caridad más grande de Estados Unidos.

Como la empresa no podía controlar el fondo de dinero que cada uno de los concesionarios o franquicias aportaba a la publicidad, en 1967 se creó la Cooperativa Publicitaria Nacional de los Operadores (OPNAD) que es la que mejor refleja el poder que los operadores de McDonald's ejercen mediante la toma colectiva de decisiones.

Un comité de esta cooperativa aprueba los presupuestos nacionales de publicidad, las compras del espacio o tiempo en los diversos medios y revisa los programas publicitarios.

McDonald's se vale de una sola agencia para la publicidad, pero los concesionarios emplean 45 agencias cada una de las cuales desarrolla promociones y su correspondiente publicidad para los mercados locales.

Dos veces al año McDonald's se reúne con los jefes de las agencias y los miembros del comité OPNAD para discutir nuevos planes de mercadeo y revisar el desempeño de las existentes. Y cada año con el mismo grupo de las 167 cooperativas locales se reúnen para

discutir planes y presupuestos anuales de mercadeo, y el año siguiente se divide en ocho o diez períodos durante los cuales se pondrá énfasis en distintos productos en la publicidad.

El vehículo principal de la influencia sobre los concesionarios que ejerce McDonald's sigue siendo la OPNAD, el comité de 60 miembros, con 31 concesionarios elegidos y 29 gerentes regionales de McDonald's. Como cada concesionario tiene un voto y cada gerente medio voto el control de la OPNAD está firmemente en manos de los propietarios administradores de McDonald's.

El OPNAD es uno de los organismos más poderosos en la publicidad de los Estados Unidos, puesto que controla un fondo nacional de publicidad que hoy pasa de 180 millones de dólares.

CAPÍTULO III

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 Franquicias

3.1.1 Origen de la franquicia

“El antecedente más remoto que se obtiene de franquicias se detecta durante la Edad Media, ya que era una costumbre habitual, por parte de los gobiernos locales, ofrecer a personas de alto nivel una licencia en la que se concedía el derecho de mantener el orden civil, determinar y recaudar impuestos públicos, así como instalar otros gravámenes especiales. El concesionario pagaba al cedente de dicha licencia una suma determinada por los impuestos públicos recaudados o los gravámenes creados con el objeto de recibir protección militar o de cualquier otro tipo. De esta manera, la monarquía podía controlar las tierras dentro de su esfera de influencia proporcionando protección, mientras recaudaba”³⁰

Sin embargo; los orígenes de la franquicia no estuvieron ligados únicamente al comercio como sistema de negocio en la jerarquía social de la Edad Media.

A finales del siglo XIX la Revolución Industrial va a precipitar los cambios que se estaban produciendo en los métodos de distribución. Algunas industrias empiezan a concentrarse en áreas geográficas concretas: las fábricas de automóviles de Michigan, las de neumáticos de Ohio y las refinerías de petróleo en Pennsylvania, Nueva York y Nueva Jersey. Las compañías empezaron hacer mayores en tamaño y menores en número, de ese modo tenían un gran control sobre la demanda generada por los compradores.

³⁰ ALBA Cristina, (2005 Primera Edición, **FRANQUICIA: UNA PERSPECTIVA MUNDIAL**, Fondo Editorial FCA , México. Pàg. 1

“A finales de este siglo y principios del siglo XX la expansión de la franquicia en Estados Unidos como sistema de distribución, se ve impulsada básicamente por la industria automovilística para sus concesionarios, y por la industria de refrescos para las embotelladoras. En 1898, William E. Metzger de Detroit fue el primer franquiciado de la General Motors Corporation, vendía motores de automóviles. Más tarde, Henry Ford utilizó este sistema de distribución para la comercialización de su popular modelo T.

La expansión de las franquicias como en Europa y Estados Unidos se dio una vez finaliza la Segunda Guerra Mundial, las circunstancias laborales y sociales que se desembocaron en EE.UU; mano de obra sobrante por lo tanto una fuerte necesidad de empleo estos factores propiciaron un relanzamiento verdaderamente importante de la franquicia. Entre los años 1950 – 1960 grandes empresas conocidas en la actualidad por casi todos los hogares americanos tuvieron su origen en este periodo como Mc Donald’s bajo el distintivo de calidad, servicio, limpieza y valor, Kentucky Fried Chicken una industria alimentaria en la que Harlan Sanders encontró una nueva oportunidad de negocio.

3.1.2 Definición Franquicia

“Las franquicias son un tipo de contrato entre dos personas jurídicas: el franquiciador y el franquiciado, en el cual el franquiciador da al franquiciado la licencia para la explotación de una marca así como los métodos y el (Know – How) a cambio de una cuota periódica (royalty).”³¹

3.1.3 Elementos esenciales en la relación de franquicia

Además de los elementos esenciales de franquicia que se describen en el concepto como el franquiciador y el franquiciado; existen otros elementos que son importantes para que se lleve a cabo este proceso:

A continuación se describen éstos elementos:

³¹(Diez de Castro, y otros 2005)

3.1.3.1 El franquiciador y el franquiciado

A continuación se describe a estos dos sujetos fundamentales de la franquicia:³²

El franquiciador: Es la persona o empresa (minorista, mayorista o fabricante) que pone a disposición de otras personas o empresas, denominadas franquiciados, el modelo de negocio, que gestiona con éxito, para que lo copien o repitan.

Cuenta con un conocimiento específico o saber hacer (know-How) relacionado con la gestión empresarial de su negocio que está dispuesto y capacitado para transmitir a los franquiciados. Este know-how tiene que estar descrito en uno o varios manuales y tiene que entregarse, con la formación correspondiente al franquiciado, antes de que éste abra su negocio.

Es propietario de derechos legales sobre las marcas, logotipos y emblemas de los productos que vende o los servicios que presta. Éstos constituyen la imagen de su enseña, siempre de reconocido prestigio entre los consumidores por su calidad.

El franquiciado: Persona física o jurídica que quiera desarrollar una actividad por cuenta propia con un mínimo de riesgo y grandes posibilidades de éxito.

Cuenta con un perfil adecuado para hacerse responsable de los recursos humanos, los medios técnicos y las obligaciones financieras necesarias para poner en marcha el negocio y asegurar su continuidad.

Recibe los elementos del modelo de negocio que el franquiciador ha probado con éxito: marca producto y servicio y saber hacer, para utilizarlos en la explotación de su propia empresa.

³² (SOLDEVILA & CORDOBÉS, 2008)

3.1.3.2 Concepto empresarial completo y comprobado³³

Ninguna franquicia puede garantizar el éxito económico de un negocio adherido a su sistema, pero si debe contar con los factores necesarios como para reducir el riesgo de fracaso del mismo.

Por ello es exigible que el franquiciador transmita al franquiciado no solo un producto o servicio, también un concepto empresarial propio, cerrado, probado y rentable, es decir, el franquiciador proporciona al franquiciado no solo la marca y el producto o servicio, también un modelo operacional y de gestión concreto que permita al franquiciado partir de una situación más ventajosa gracias a la experiencia recibida por el franquiciador de forma sistematizada.

3.1.3.3 Unidades Piloto³⁴

Para que un proyecto de franquicia tenga garantías de éxito es preciso que haya probado con eficacia su producto o servicio en las mismas condiciones que luego se van a repetir en cada uno de los centros franquiciados.

Es además deontológicamente exigible al franquiciador que sea él quien pruebe la viabilidad del concepto empresarial que va a transmitir, y no que sean los franquiciados quienes inviertan su dinero para sacar de dudas al franquiciador sobre si ello es viable o no.

Una de las funciones básicas de las unidades piloto es, por tanto, verificar la viabilidad del modelo que se pretende Franquiciar, en las mismas condiciones en que posteriormente se transmitirá a la red franquiciada, modificando aquellos aspectos que sean susceptibles de mejora.

³³ (BARBADILLO, 2009)

³⁴ (BARBADILLO, 2009)

La formación de franquicias no se termina con la formación inicial, antes y durante la apertura al establecimiento público. Más aún cuando la actividad cotidiana del franquiciado precisa de una cierta actualización o modificaciones de la operativa para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

3.1.3.4 Apoyo al franquiciado³⁵

Como se mencionó anteriormente, en toda relación de franquicia debe existir una relación de carácter continuo que vincula al franquiciador y al franquiciado más allá de la firma del contrato y de la formación inicial.

El apoyo al franquiciado es una de las obligaciones más importantes del franquiciador y tiene su justificación en la necesaria aportación de conocimientos y experiencias que serán fundamentales para la resolución de los problemas que encuentre el franquiciado, o la mejor forma de evitarlos.

El franquiciado deberá poder solicitar del franquiciador apoyo continuo para la resolución de incidencias o problemas propios del negocio para las que el franquiciado no tiene una adecuada respuesta o solución.

3.1.3.5 Control de la red³⁶

El control de la red o la supervisión de la labor de los establecimientos franquiciados se suele identificar más con un derecho del franquiciador que con un deber.

Sin quitar la importancia del derecho que le asiste al franquiciador a comprobar que las normas operativas esenciales transmitidas al franquiciado son realmente cumplidos por este, evitando así perjuicios de carácter grave para el prestigio de la marca, no se puede olvidar que el franquiciador también está obligado a efectuar dicha labor de supervisión, en

³⁵ (BARBADILLO, 2009)

³⁶ (BARBADILLO, 2009)

el beneficio de los franquiciados que cumplen escrupulosamente con los requisitos del sistema y que podrían verse igualmente perjudicados por el comportamiento o actitudes perjudiciales de quienes no cumplen con dichas normas.

El control de las unidades operativas es una herramienta más para salvaguardar los niveles de calidad exigibles en toda la red. Sin ella sería imposible detectar las posibles desviaciones y poner remedio a tiempo.

Su finalidad tiene más que ver con la prevención que con la penalización por las posibles deficiencias encontradas, sirviendo también como vía de comunicación entre franquiciador y franquiciado a través de las consultas que estos puedan plantear acerca de cualquier aspecto relacionado con la operativa de su establecimiento.

3.1.4 Tipos de franquicia

A continuación se describen los diferentes tipos de franquicia que existen.³⁷

3.1.4.1 Según el sector de actividades al que pertenecen el franquiciador :

De servicios: El franquiciador ofrece sus servicios utilizando el rotulo y el nombre comercial, e incluso la marca del franquiciador, de conformidad con las directrices de este último. Ejemplo: Mc Donald's, Avis, Burger King.

Este tipo de franquicia es el más común y el más fácil de llevar a cabo pues aunque todas las franquicias implican un manual y un procedimiento a seguir esta es la más utilizada.

De producción: El franquiciador es el fabricante de los artículos o productos que comercialicen sus establecimientos franquiciados, siendo además el propietario de la marca. También puede darse la situación de que sea el franquiciado el que fabrique los productos según las indicaciones del franquiciador. Ejemplo: Coca-Cola, Yoplait.

³⁷ (CABELLO, 2008)

De distribución: El franquiciador puede actuar como intermediario en las compras y seleccionar productos fabricados por otras empresas que distribuyen a sus franquiciados o puede ser el fabricante de los productos que los vende a los franquiciados de su red. Ejemplo: Benneton.

3.1.4.2 Por el grado de coparticipación financiera y personal.

Financiera o “standard”: El franquiciador es un inversor y aporta en su totalidad el capital necesario para el establecimiento franquiciado, trabajando en él.

Asociativo: Franquiciador y franquiciado están asociados, de manera que cada uno tiene una participación en el capital de la empresa.

3.1.4.3 Formas específicas

Máster franquicia: Se utiliza en la expansión de la franquicia fuera de su país de origen. El franquiciado máster explota un establecimiento piloto y selecciona nuevos franquiciados.

Las grandes franquicias construyen franquicias maestras para algunos mercados los cuales entregan otras franquicias o sub franquicias en los países que les corresponde.

La franquicia maestra es el medio por el cual fue otorgada la franquicia en el Ecuador con su representante exclusivo el Sr. Salazar el cual conformó ArcGold del Ecuador S.A.

Éste es el tipo de franquicia que utiliza Mc Donald’s más adelante se explica con mayor detalle.

Franquicia córner: Consiste en desarrollar una franquicia dentro de otro establecimiento comercial.

Franquicia global estándar: Cuando la franquicia ocupa todo el establecimiento comercial.

3.1.5 Ventajas y desventajas de las franquicias

3.1.5.1 Ventajas de las franquicias

El comerciante con la franquicia se evita los riesgos y el trabajo que con lleva el inicio de cualquier negocio y se involucra en una actividad comercial ya instalada que sin duda le deja, entre otros beneficios, los siguientes:

- Pertenencia a una cadena de comercialización prestigiosa e identificable por parte del público consumidor.
- Acceso inmediato a beneficios
- Provecho de una planificación previa del franquiciador, en la cual el franquiciado participa del beneficio de una economía a gran escala y focaliza sus esfuerzos en resultados programados.
- Participación y provecho de la notoriedad de una marca.
- Asistencia técnica permanente en estudio de mercado, localización de locales, formación de personal, inversión en técnica de apoyo en punto de venta y promoción, asesoramiento en política de gestión, contabilidad, auditoría interna etc.

3.1.5.2 Desventajas de las franquicias

Así como las franquicias tienen una serie de ventajas que ofrecen para el franquiciado, es importante igual hacer mención a los inconvenientes que se pueden presentar para el franquiciado, entre ellos, se puede citar:

- Limitación en cuanto a sus posibilidades de obtener mayores beneficios del negocio, en tanto deberá pagar royalties, regalías u otra contraprestación por la esencia misma de la franquicia.
- Aunque forme parte de un sistema de franquicia, no tendrá acceso a la propiedad de la marca.
- Aceptación de una supervisión y control permanente de su negocio.

- La incertidumbre en cuanto a la duración del contrato que podrá estar sujeta a un plazo determinado o a determinarse.

3.1.6 Claves Para Adquirir Una Franquicia

En el gráfico, se describen algunas claves para adquirir una franquicia:³⁸

Claves para Adquirir una Franquicia	Tomar en cuenta que el producto o servicio a Franquiciar cumpla con las necesidades insatisfechas del mercado.
	Revisar la existencia de un buen plan de negocios, que sea creativo y que cuente con actualizaciones constantes.
	Know How transferible, tomar en cuenta la tecnología, el marketing, y el mercado ya que son factores cambiantes.
	Capacitación de la marca que sea de fácil aprendizaje.

Tabla 3.1: Claves para Adquirir una Franquicia
Fuente: Las Ventajas Del Franchising, Boroian
Elaborado por: Andrea Celi C.

3.1.7 Clases de Contratos

En una franquicia existen diversos tipos de contratos los cuales se mencionan a continuación.

³⁸ (Boroian, 1993)

Contrato de Asistencia Técnica

La transferencia de know how se logra a través de un contrato de prestación de servicios. Se necesita del know how para educar al personal del franquiciante sobre el manejo de la franquicia.

Contrato de Suministro

Contrato de exclusividad, este existe cuando la franquicia posee bienes exclusivos o fabricados por patentes de propiedad del franquiciante. Son suministros exclusivos como condimentos, ingredientes, diseños, etc.

Contrato de Uso de Marca

El franquiciante otorga al franquiciado una licencia de uso de marca, además recibe un royalty por el uso de la misma. Generalmente el contrato de licencia es un contrato accesorio al contrato de franquicia.

Tie Agreement

Contrato vinculatorio, el franquiciado deberá comprar el franquiciante bienes destinados a desarrollar ya que estos son exclusivos de la franquicia.

Contrato de Soporte

Desean proteger al franquiciante o dueño del know how y las marcas al ser entregadas temporalmente para su uso por el franquiciatario.

Contrato de Prestaciones

“Franquiciador y franquiciado poseen un conjunto de derechos y obligaciones que se plasman en el contrato. Este tipo de contrato no puede ser considerado como un contrato de

agencia comercial, ni como contrato de empleo del franquiciador al franquiciado y sus empleados.”³⁹

Dentro del estudio, se pudo definir qué Mc Donald’s maneja el contrato de uso de marca al tener en el Ecuador la representación exclusiva por una sola empresa, en esta el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia para su uso exclusivo de la marca, hay que resaltar que un contrato de licencia es accesorio al contrato de franquicia.

El manejo de un contrato de asistencia técnica, para que la franquicia tenga un buen desarrollo necesitan del Know how para capacitar a los futuros empleados sobre el desenvolvimiento de la franquicia y brindar la misma calidad del servicio en todos los locales de la misma, este es el contrato que la franquicia ha firmado.

3.1.8 El Contrato de Franquicia

Elementos de un Contrato de Franquicia

Equilibrado	Tanto el franquiciante como el franquiciado deben tener beneficios muy aparte de los que obtendrían independientemente.
Completo	Consta las obligaciones tanto del franquiciante como el franquiciado, además debe contener las circunstancias, situaciones y problemas que puedan afectar las relaciones entre ambos.
Preciso	No deben existir distintas interpretaciones entre el franquiciante y el franquiciado, se redactará en uno de los idiomas que manejen las partes, esto puede ser elegido por el franquiciado.

Tabla 3.2: Elementos de un Contrato de Franquicia

Fuente: Sistema De Franquicias, Castro

Elaborado por: Andrea Celi C.

³⁹(Díez de Castroy otros 2005)

3.2 MC DONALD'S

“McDonald's Corporation abrió su restaurante número 10000 en 1998 y añade 500 nuevos al sistema cada año”⁴⁰ . Su crecimiento sin precedentes se debe en gran medida a haber acudido con éxito a empresarios franquiciados para promocionar el producto McDonald's. Los acuerdos institucionales contractuales mediante franquicias demuestran un alto grado de especificidad de los activos, lo que proporciona los incentivos adecuados a cada parte para cumplir con sus obligaciones de forma eficiente conforme a la doctrina Mc Donald's y reducir los problemas inherentes a actuar por cuenta propia. “En particular, los costes de entrada demuestran las ideas de Williamson respecto a la especificidad de los activos en una situación contractual incompleta verticalmente integrada.”⁴¹

“McDonald's es altamente selectiva al elegir sus franquiciados desde sus inicios en 1955 nunca se ha anunciado para atraer franquiciados; en su lugar, ha confiado en su reputación de crear beneficios para los inversores.”⁴². McDonald's envía 20.000 folletos cada año a partes interesadas, y recibe 5.000 solicitudes para unas 100-150 nuevas ubicaciones.

El franquiciado potencial ha de realizar inversiones muy específicas en el sistema McDonald's antes de obtener un restaurante, comenzando por la formación. Si el candidato tiene recursos financieros y experiencia empresarial suficiente se le concede una entrevista de dos horas. Si la entrevista tiene éxito, el candidato ha de trabajar durante 50 horas en un McDonald's en el marco de un programa de experiencia laboral.

La gran inversión inicial en activos fijos requerida por parte del franquiciado pretende vincular sustento al éxito de la franquicia. McDonald's impone una exigencia de capital del 40% de la inversión inicial en efectivo sin cargas; el otro 60% puede ser financiado mediante deuda.

⁴⁰ McDonald's Corporation 1987 Annual Report, Pág.2

⁴¹ Williamson, págs.m 52-56

⁴² Love, pág.78

El depósito de garantía de 15000 dólares se devuelve una vez finalizado el contrato de franquicia de 20 años. No obstante si el franquiciado incumple las normas y estipulaciones de McDonald's Corporation puede perder el depósito.

La estrategia de la compañía tiende a ser a largo plazo; tiene en propiedad el 60% de sus establecimientos y cuenta con un programa de desarrollo para comprar propiedades alquiladas.

3.2.1 Historia de Mc Donald's⁴³

McDonald's empieza con dos hermanos emprendedores Richard y Maurice McDonald, quienes abrieron en 1937 el primer restaurante de comidas rápidas en California, posteriormente se trasladaron en 1948 a San Bernardino, California, (EE.UU.). Con un hombrecito hamburguesa llamado Speedee como logotipo e incluyendo un menú limitado y un alto volumen de ventas que caracterizaron el éxito del nuevo restaurante.

En 1954, Ray Kroc, un proveedor de la máquina de batidos, sorprendido por la magnitud del pedido de equipos de "multi-mixers" solicitado, visitó el local de los hermanos McDonald y les propuso abrir más locales. Un año más tarde, los hermanos McDonald le otorgaron a Kroc los derechos exclusivos para la comercialización y explotación del negocio de McDonald's.

De esta manera, el 15 de abril de 1955 se inaugura en Des Plaines, Illinois (EEUU) el primer local de McDonald's Corporation. y en julio, el segundo, en Fresno, California. El total de ventas de la compañía es de \$193 mil 772. En 1956, agrega 12 restaurantes y en 1957, ya tiene 40.

A partir de ese momento, Kroc hizo de los McDonald's la mayor organización de servicio rápido del mundo basando su éxito en la filosofía operativa del sistema McDonald's: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

⁴³ <http://www.historiasdegrandes exitos.com/2008/08/historia-de-mcdonalds.html>

En el 2000, McDonald's posee tres marcas nuevas: Donatos (cadena de pizzerías), Chipotle Mexican Grill (comida mexicana para consumidores más acomodados) y Boston Market (cadena de pollos). Según Dennis Lombardi, directivo de la firma, "se están posicionando para ser mucho más flexibles y capaces de responder a las oportunidades del mercado".

En el 2011, McDonald's tiene presencia en 119 territorios y países alrededor del mundo. Se estima que atienden a 58 millones de clientes al día en un total de 31,000 restaurantes que emplean a más de 1.5 millones de personas.

3.2.1.1 Mc Donald's Ecuador

Mc Donald's Ecuador es la empresa líder en el segmento de servicio rápido de la alimentación, y es reconocida universalmente por su atención y la calidad de sus productos. La fórmula de su éxito descansa sobre la Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

Mc Donald's Ecuador es una empresa operada por Arcos dorados S.A, la más grande franquicia de Mc Donald's en el mundo, que también administra la marca en 19 países de América latina.

La empresa está presente en el Ecuador desde 1997 y, a noviembre de 2011, opera en 18 locales y 3 McCafé. Su producción está elaborada con un 97% de materia prima nacional, emplea a más de 900 personas, y se encuentra entre las diez mejores empresas para trabajar con más de mil empleados, según el Great Place to Work 2007.

La primera apertura de Mc Donald's en el país se instaló en el centro Comercial Iñaquito, el 19 de octubre en Quito. Un mes después (14 de noviembre) abrió un segundo local en el centro de Guayaquil. En 1997 la compañía presentó el primer local con McCafé, el que está ubicado en la Orellana. Año tras año, la empresa fue creciendo al ritmo de sus inversiones, que reflejan su compromiso con el Ecuador y con las comunidades en las que opera. Mc Donald's Ecuador es uno de los principales empleadores del país. Además, es una de las puertas principales al primer empleo para jóvenes, tienen la posibilidad de desplegar sus

habilidades profesionales y sus diversas vocaciones con programas de becas, capacitaciones, e incentivos por cumplimiento de metas, entre otras acciones.

El éxito de Mc Donald's está sustentado en los valores, comportamiento y en la capacidad de sus empleados, además de la lealtad de los clientes, proveedores, socios y el apoyo de diversas instituciones.

El objetivo central es brindar a los clientes el mejor servicio desde una concepción de trabajo en equipo, sentido de compromiso del negocio y la Responsabilidad Social. El foco está puesto en superar las expectativas de sus clientes, con el mejor servicio y las propuestas más innovadoras.

Las hamburguesas, los acompañamientos, las bebidas, los postres y los artículos de la cafetería que componen la línea de productos de Mc Donald's se conocen por el estándar característico de la calidad de la marca.

De los ingredientes rigurosos seleccionados a la rapidez y la cortesía en la atención, de la limpieza de las instalaciones a los cuidados con la decoración de ambiente, todo está planificado para ofrecer una comida sabrosa y una experiencia única.

3.2.1.2 Arcos Dorados

En América Latina es una de las 100 empresas privadas más grandes, operando más de 1.750 restaurantes Mc Donald's, 1.200 centros de postres y 200 McCafé en 19 países (Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Costa rica, Curacao, Ecuador, Guadalupe, Guyana francesa; Martinica, México, Panamá, Perú, Puerto rico, Sain Thomas, Saint Croix, Uruguay y Venezuela) y presta servicios de asesoramiento en diez otros mercados de la región.

Tiene más de 100 mil empleados que atienden a 3,5 millones de clientes al día. Además de ser uno de los principales empleadores de la región, Arcos Dorados es reconocida como una de las 25 mejores empresas para trabajar y uno de los principales empleadores de jóvenes en su primer empleo.

Mc Donald´s cuenta con la mayor red de locales de servicio rápido de comidas: 45 millones de personas de la población mundial comen diariamente en uno de los 30.000 locales Mc Donald´s distribuidos en 120 países de los cinco continentes. Su gente trabaja para servir al cliente, ofreciendo la comida de mejor calidad, en forma rápida y segura, en un ambiente limpio y con atención personalizada y amable.

3.3 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, los costos y gastos durante el periodo productivo del proyecto.

3.3.1 Macro-localización

El proyecto se localizará en la Provincia de Loja, específicamente en el Cantón Loja.

Loja, situada en la parte oriental de la provincia de Loja, en el sur de Ecuador. Es la capital de la provincia y cantón homónimos. Loja tiene una rica tradición en las artes, y por esta razón es conocida como la Capital Musical y Cultural del Ecuador.

“El cantón Loja cuenta con una extensión de 2.968 Km². y una población de 175.077 habitantes; la ciudad de Loja cuenta con 118.532 habitantes y la provincia con 404.835 habitantes.”⁴⁴

⁴⁴ <http://www.lojaturistico.com/?q=node/34>



Gráfico 3.1 Macro localización
Fuente: Google imágenes
Elaborado por: Andrea Celi C.

3.3.2 *Micro-localización*

Se tomó como factor principal para la micro localización la orientación hacia el mercado de consumo para satisfacer las necesidades insatisfechas de la población del cantón Loja para las personas que no tienen entre sus opciones de comida la marca Mc Donald's.

Para determinar la localización específica se determinaron algunos posibles lugares estratégicos donde se concentra la mayoría de la población objetivo. Para el estudio se

consideran las siguientes opciones de ubicación alrededores C.C la pradera y alrededores C.C Hipermarket, de acuerdo a la encuesta los posibles consumidores prefieren se ubique en los alrededores del Centro Comercial la Pradera.

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

Los factores que se consideran relevantes para el proyecto son los siguientes:

Cercanía al mercado objetivo: Es importante que el restaurante se encuentre en una ubicación determinante para que el mercado objetivo se encuentra satisfecho.

Cercanía a lugares novedosos: Se considera lugares novedosos centros comerciales, cines; después de asistir algún lugar de estos la mayoría de personas acude a comer a este tipo de restaurantes de comida rápida.

Transporte y vías de acceso accesibles: 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 amplio como para brindar comodidad a los consumidores.

Disponibilidad de mano de obra: El perfil de empleados en Mc Donald's es de personal joven hombres o mujeres que estudien y trabajen. En Loja hay dos universidades la mas importantes entre estas se reúne personal con las características mencionadas.

Preferencia de los encuestados: La opinión de los encuestados es de primordial relevancia a tomarse en cuenta para la toma de decisión del lugar.

METODO CUALITATIVO POR PUNTOS PONDERADO					
Opciones		Alrededores C.C Hipermarket		Alrededores C.C La Pradera	
Factor	Peso asignado	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Mercado Objetivo	0,25	9	2,25	8	2
Lugares Novedosos	0,15	8	1,2	10	1,5
Transporte	0,1	8	0,8	9	0,9
Espacio Físico	0,15	8	1,2	10	1,5
Mano de Obra	0,1	9	0,9	9	0,9
Preferencia Encuestados	0,25	7	1,75	9	2,25
TOTAL	1		8,1		9,05

Tabla 3.3: Método Cualitativo por Puntos Ponderado

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Celi C.

Según la matriz la mejor alternativa es la opción 2; es decir en los alrededores del Centro Comercial La Pradera, este cumple con los parámetros establecidos. La infraestructura del local seguirá el modelo que plantea la franquicia.

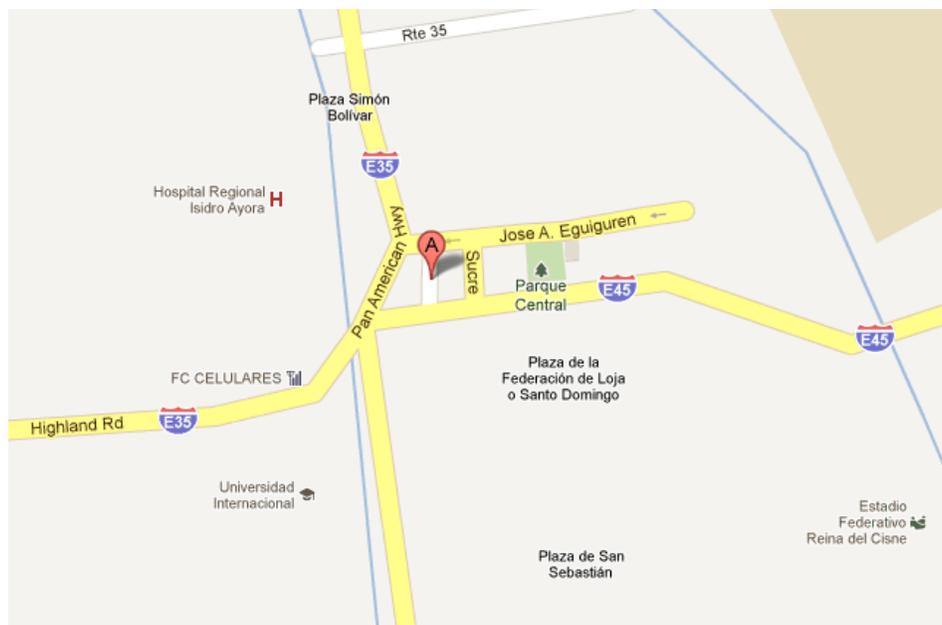


Gráfico 3.2 Micro-localización

Fuente: Google Maps

Elaborado por: Andrea Celi C.

3.4 TAMAÑO DEL PROYECTO

Para definir el tamaño del proyecto se ha tomado en cuenta dos aspectos importantes que son la infraestructura y la capacidad instalada.

En cuanto a infraestructura el local de Mc Donald's será de 1650m², tamaño ideal donde se distribuirán las diferentes áreas con las que cuenta Mc Donald's y para el cual se requiere de un tamaño de la infraestructura adecuada para que los clientes tengan la comodidad suficiente y se sientan contestos y satisfechos con el local.

Para esto se tomará como referencia el Mc Donald's del centro comercial Iñaquito; éste local posee un diseño moderno de acuerdo a las remodelaciones de la franquicia Mc Donald's y se ajusta a las tendencias actuales.

Guiándonos por éste local se contará con un área para niños en el segundo piso en el cual se ubicarán los juegos infantiles, en la zona baja el ambiente para jóvenes y adultos en los cuales podrán degustar de los exquisitos combos de Mc Donald's y también del McCafé.

En cuanto a capacidad instalada el local contará con los equipos, personal y materia prima para atender a todos los interesados en asistir a un local de Mc Donald's.

El restaurante tendrá equipos, personal y materia prima para 32.572 que son los clientes potenciales de acuerdo a las encuestas.

3.5 INGENIERIA DEL PROYECTO

3.5.1 Cadena de Valor



Gráfico 3.3 Cadena de Valor
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Mc Donald's monitorea la calidad de los productos y servicios a través de encuestas a los clientes actuales y dedica mucho esfuerzo a mejorar los métodos de producción de hamburguesas para simplificar las operaciones, reducir los costos, velocidad de servicio y ofrecer mayor valor a los clientes. Mc Donald's utiliza un sistema de operaciones sumamente rígido. Hay reglas específicas para todo, desde establecer la distancia entre la pared y el refrigerador y la temperatura exacta al momento de freír las patatas. Todos estos métodos se describen en los manuales especiales que tiene Mc Donald's para describir cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo y que deben tener total conocimiento los franquiciados para llevar a cabo un proceso exitoso. Todos los detalles son perfectamente cuidados para brindar la mejor atención, y un gran producto a los consumidores.

Logística de entrada: Mc Donald's aplica un sistema informático "just in time" con el fin de que no haya nunca escasez o exceso de materia prima; en la producción de los distintos tipos de hamburguesas y siempre se mantenga un calendario de producto correcto.

Operaciones: Mc Donald's Loja cumplirá con todos los procedimientos establecidos por la franquicia internacional. Son manuales de operaciones que se adquieren únicamente cuando ya se ha llegado a un acuerdo entre franquiciador y franquiciado y son confidenciales.

En cada uno de estos manuales se detalla exactamente el método de preparación de todos y cada uno de los productos que brinda Mc Donald's.

La principal prioridad del McDonald es la seguridad de sus clientes, que utilizan sólo materias primas y productos que cumplen los más altos estándares de calidad y seguridad.

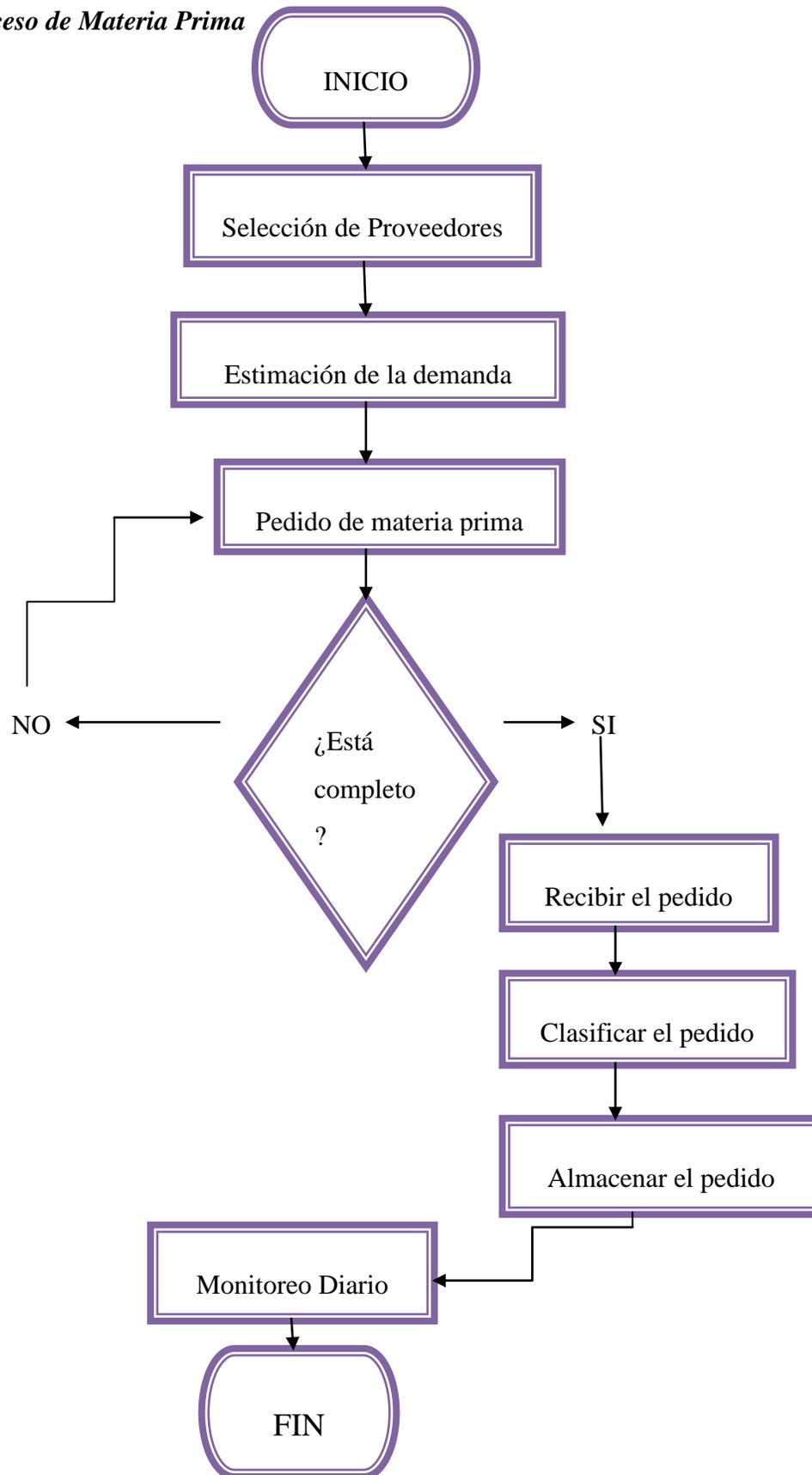
Logística de salida: Manejada con una política de seis sigma, que permiten que no existan errores en los pedidos de los clientes.

Marketing-Ventas: Innovadoras campañas de publicidad al aire libre lleva a cabo Mc Donald's con las cuales trata de penetrar en la mente del consumidor. En McDonald En Loja, la principal prioridad será la de evitar la rutina, sorprender al cliente todos los días, para de esta manera incrementar las ventas por medio de publicidad y promociones que se llevan a cabo por el departamento de marketing internacional que maneja Mc Donald's.

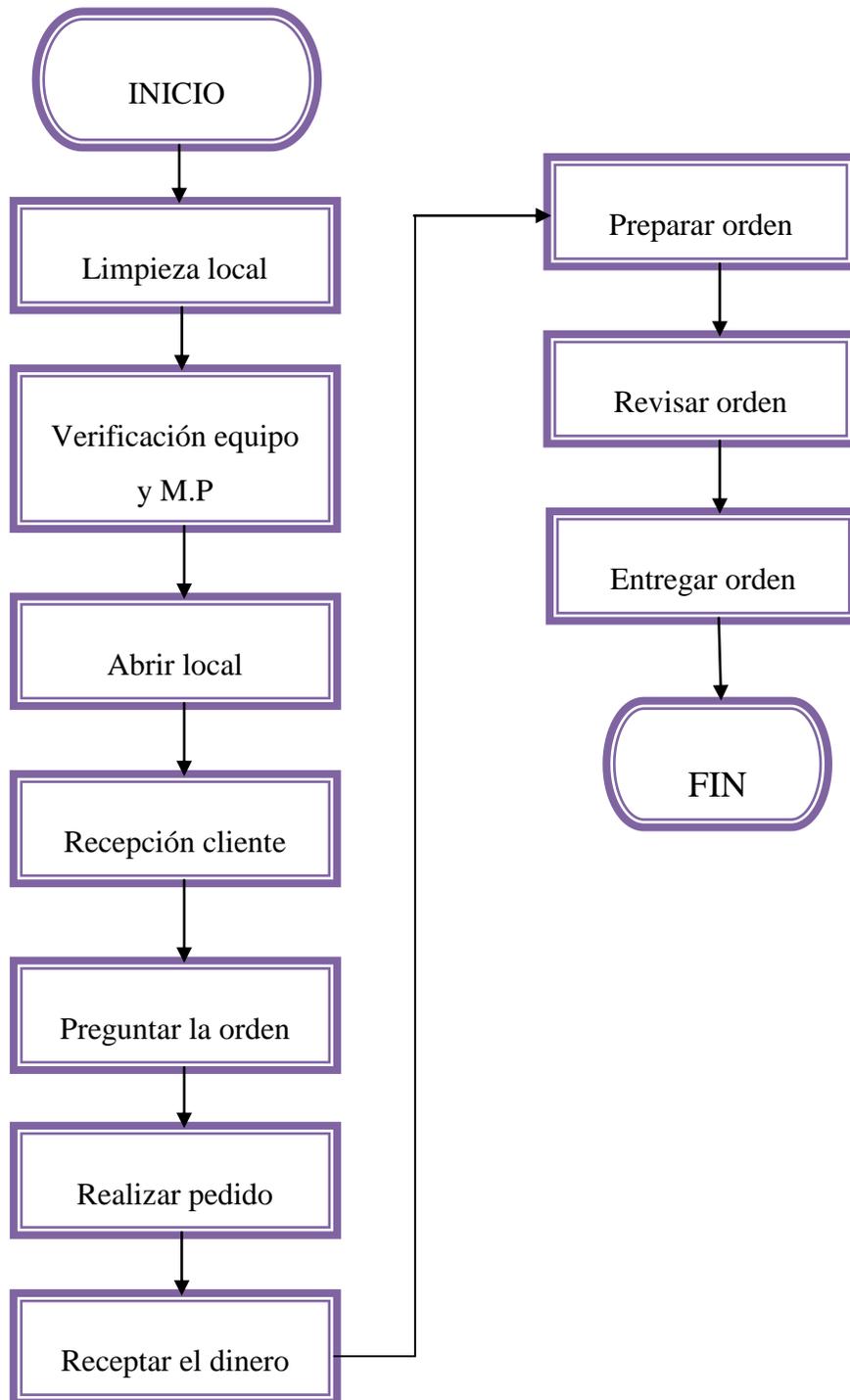
Servicios: Servir al cliente con una sonrisa es una de las políticas de Mc Donald's. Un servicio de calidad total es primordial para el nombre de la marca.

Para complementar esta cadena de valor existen actividades de soporte para que el desenvolvimiento del proceso de producción sea óptimo; entre estos se puede mencionar los siguientes: Entrenamiento al personal un soporte fundamental para contar con el personal adecuado que desempeñe sus funciones de una manera especializada y acorde a los procedimientos que señala la franquicia. Administración para supervisar todos los procedimientos se lleven a cabo eficazmente. Por último y no menos importante está la responsabilidad social como empresa que maneja la marca Mc Donald's siempre pendiente por la comunidad ayudando con fundaciones y al medio ambiente.

3.5.2 Proceso de Materia Prima



3.5.3 Proceso de Servicio al Cliente



3.6 Control de Calidad⁴⁵

El control de calidad se lleva por cuatro puntos importantes que son fundamentales en el proceso de Mc Donald's los cuales se describen a continuación:

Calidad: Máxima calidad y seguridad en los productos. Se verifica a lo largo de todas las fases de producción y selección de productos, desde los ingredientes hasta la preparación en el restaurante.

Servicio: El cliente es siempre lo más importante y el objetivo es conseguir en todo momento el 100% de su satisfacción.

Limpieza: Los restaurantes Mc Donald's prestan una atención permanente a la limpieza e higiene de sus instalaciones.

Valor: Mc Donald's ofrece comida, servida con rapidez en un ambiente agradable, al mejor precio.

Estos valores mencionados son los pilares fundamentales de Mc Donald's para los cuales se basa en llevar un producto de calidad al cliente.

Misión Mc Donald's:

3.7 Organización Administrativa

El factor humano es uno de los segmentos que mayor importancia tienen al momento de Franquiciar a Mc Donald's.

El procedimiento a seguir en la selección y formación del franquiciado es la siguiente:

Se debe cumplir con las características financieras detalladas en la tabla 3.4 y con experiencia en materia de negocios se concede una entrevista de dos horas. Después de

⁴⁵ <http://www.mcdonalds.es/#/franchise/franchise/>

ésta entrevista, si se tiene éxito, el que desea obtener la franquicia trabaja 50 horas en un Mc Donald's para conocer el giro del negocio y tener experiencia.

Una vez realizado este procedimiento el candidato a adquirir la franquicia pasa por otra entrevista y por una evaluación para seguir con un curso de 6 a 9 meses que se llama "Programa de formación para solicitantes registrados"

Dependiendo las evaluaciones que se le hagan en este curso al candidato; si Mc Donald's considera como un posible franquiciado, este tiene que realizar un depósito de \$4000 para estar en la lista de solicitantes registrados y comenzar el programa de formación formal que va de 18 a 12 meses.

Una vez pagado esto el candidato debe esperar un año para poder abrir el restaurante; este programa de capacitación dura aproximadamente dos años es de esta manera que Mc Donald's se asegura que sus franquiciados realmente tengan espíritu en el negocio pues trabajan alrededor de 2000 en capacitaciones y enseñanzas sobre la franquicia.

COSTOS INICIALES PARA EL FRANQUICIADO	
Tarifa inicial pagada a Mc Donalds	\$ 45000 por restaurante
PAGOS A TERCEROS PROVEEDORES	
Equipos instalaciones y activos fijos	\$ 325000 - 385000
Inventario inicial	\$ 15000 - 20000
Capital circulante, gastos previos, varios	\$ 10000 - 20000
Costo total de una nueva franquicia (el 40% debe ser cancelado con recursos personales no prestados, el 60% puede ser financiado con deuda)	entre usd 300000 y usd 1000000 (\$ 120000 \$ 400000 efectivo propio)
Costos de formación	Dos años, 20 horas a la semana sin compensación
COSTOS CORRIENTES PARA EL FRANQUICIADO	
Seguros	Cobertura integral de responsabilidad general de \$ 1.000.000 y responsabilidad empresarial de usd 100.000 Prima aproximada \$ 1300
Otros costos	Reparaciones y recambios, informes periodicos y anuales al franquiciador, salarios suministros, servicios básicos (aproximadamente representan un 45% de las ventas)
Cuota de publicidad	Entre 4 y 5 % de ventas brutas
Regalias mensuales	12% de las ventas brutas si se arrienda el local 5% si el local es propio
COSTOS INICIALES PARA MC DONALD'S CORPORATION	
Terrenos depende del pais y la zona	\$ 250.000 \$ 350.000
Edificios (tiempo medio construccion 4 meses)	\$ 350.000 \$ 500.000

Tabla 3.4: Costes Aproximados Franquicia Mc Donald's
Fuente: La Economía de los Arcos Dorados
Elaborado por: Andrea Celi C.

3.7.1 Estructura organizacional de Mc Donald´s Loja

Después de haber cumplido con el proceso anterior señalado, para la puesta en marcha del restaurante los recursos humanos; es decir el personal para el restaurante es responsabilidad del franquiciado.

Para el restaurante propuesto en la ciudad de Loja y que contará con los servicios de Mc Café, servicio al auto y el servicio regular y para un horario de atención será de 07:00 a.m hasta las 00:00 a.m de lunes a domingo, y con horario de servicio al auto toda la noche hasta las 06:00 a.m los días jueves, viernes y sábado.

Por los horarios que maneja la franquicia y la posibilidad que da de que sea jóvenes que trabajen y estudien se divide el horario de trabajo en tres turnos.

6 a.m hasta 14:00 p.m con 30 minutos de descanso

12:30 p.m hasta 20:30 con 30 minutos de descanso

18:00 p.m hasta 02:00 a.m

Los días jueves, viernes, sábado que funcionará el servicio al auto toda la noche se necesitará de 4 empleados: 1 gerente coordinador de turno y 3 crew (cocina, caja, entrega).

Los puestos que se necesitan para la implementación de la franquicia en la ciudad de Loja son los siguientes:

Gerente de Negocio		1
Asistente		2
Gerente coordinador de turno		2
Entrenadores		2
CREW	Cocina	16
	Cajeros	7
	Anfitrionas	2
	Mc Café	3
Guardia de Seguridad		2
TOTAL		37

Tabla 3.5: Personal Franquicia Mc Donald's
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Todos los empleados CREW tienen una capacitación de tres meses; se los entrena multifuncionalmente un mes aprende funciones de cocina, funciones de cajero, y otro mes el resto de funciones: limpieza, mantenimiento, servicio al auto.

En la franquicia Mc Donald's según el desenvolvimiento del personal tienen la oportunidad de ascender. Los administradores son los que acuden a la universidad de la hamburguesa donde se explotan las habilidades de la gerencia.

3.7.1.1 Estructura organizacional para la sucursal de Mc Donald's en la Ciudad de Loja

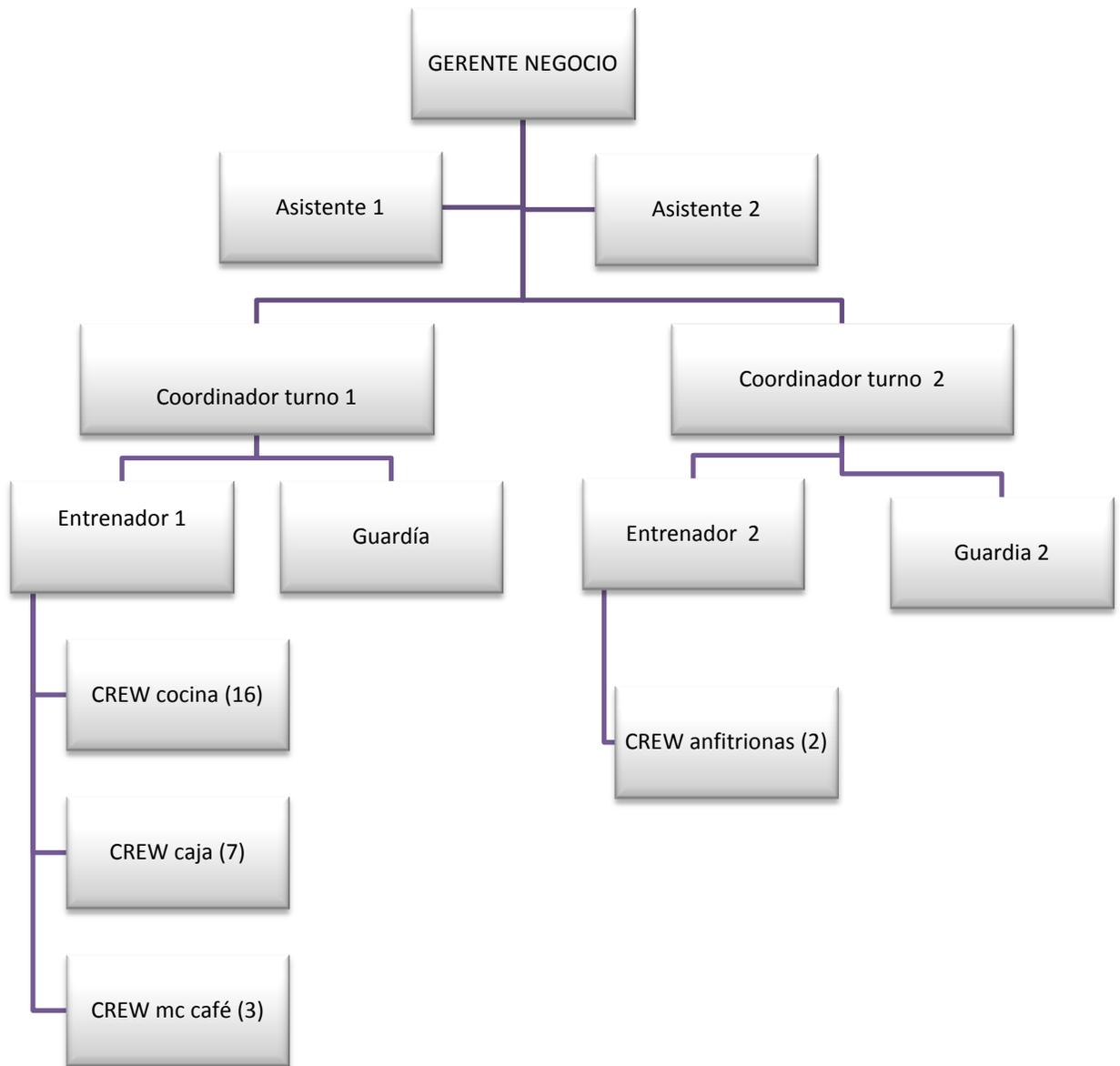


Gráfico 3.4 Organigrama Mc Donald's Loja
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

PERFIL

REQUERIMIENTO

Gerente de Negocio:

- Máster en Administración o similares
- Entre 35 y 52 años de edad
- Trabajar en equipo
- Ser objetivo
- Actitud de líder
- Tener don de mando
- Iniciativa propia
- Capacidad de toma de decisiones
- Liderazgo

Recibir la capacitación necesaria para poder operar la sucursal de la marca; es decir debe conocer a fondo los manuales de operación y gestión.

Reporta: Arcold del Ecuador S. A

Supervisa: Primordialmente a las/os asistentes; pero tiene responsabilidad sobre todo el personal indirectamente.

Sueldo: USD 1.200,00

Asistente:

- Profesional en carreras administrativas
- Entre 24 y 28 años de edad
- Actitudes positivas en relación a reportar
- Facilidad para relacionarse con los demás
- Entusiasmo y dinamismo
- Excelente actitud y disponibilidad
- Facilidad para adaptarse a los cambios

Es el encargado de revisar todo lo referente a Recursos Humanos; es decir supervisa los horarios, mantenimiento del restaurante, producción.

Reporta: Gerente de Negocio

Supervisa: Área de producción, ventas, operaciones y seguridad.

Sueldo: USD 550,00

Coordinador:

- Estudiantes en carreras administrativas y culinarias
- Entre 22 y 26 años de edad
- Capacidad de mando
- Lider
- Actitud Positiva

Es quien toma las decisiones en el horario de turno en que está trabajando; en ausencia del gerente este es el encargado de mantener el correcto funcionamiento de la franquicia en el local asignado.

Reporta: Asistente

Supervisa: CREW

Sueldo: USD 420.00

Entrenador:

- Estudiantes en carreras administrativas y culinarias
- Entre 22 y 26 años de edad
- Capacidad de mando
- Lider
- Actitud Positiva

Su función primordial es dar capacitación a los empleados nuevos, resolver las dudas de los CREW y colaborar en sus actividades.

Reporta: Coordinador

Supervisa: CREW

Sueldo: USD 400.00

CREW

Cocina, Cajeros, Anfitriones, McCafé

- Estudiantes o bachilleres
- Entre 18 y 24 años de edad
- Excelente presencia
- Confidencialidad de lo aprendido
- Buena actitud de servicio al cliente
- Responsables

Presentarse en el trabajo a tiempo y siempre con el uniforme en perfecto estado y limpio, lavarse las manos frecuentemente ya que de esto depende la higiene de los alimentos, acudir a los entrenamientos para conocer los conocimientos relevantes que les va a permitir desarrollar su trabajo de manera integra. Los alimentos se deben servir siempre con una sonrisa detrás del mostrador. **Reporta:** Coordinador de turno
Supervisa: Colaboración entre todo el personal CREW

Sueldo: USD 410.00

Guardia de Seguridad:

- Profesional de Seguridad
- Hombre entre 22 y 45 años
- Honrado
- Actitud positiva

Debe saludar y despedir cordialmente a los clientes, reaccionar ante situaciones de peligro.

Reporta: Coordinador

Sueldo: USD 320.00

Tabla 3.6: Requerimiento perfiles de trabajo Franquicia Mc Donald's

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Celi C.

3.8 Aspectos Legales de las Franquicias⁴⁶

En el país, no hay una ley que ampare el sistema de franquicias, tal como ocurre en México y el Brasil, que son las naciones en centro y Latinoamérica con nivel más elevado de este tipo de inversiones.

Guido Santillán, director ejecutivo de la Asociación de Franquicias del Ecuador (Aefrán), reconoce que, por su lado, no han presentado al antiguo Congreso ni a la Asamblea un proyecto en ese sentido, por el temor a la sobrerregulación, que podría ahuyentar y borrar el sistema.

En la actualidad, las partes están amparadas por la Ley de Propiedad Intelectual, el Código de Comercio, el Código Civil, así como por otras leyes adicionales. Por la falta de una ley, paralelamente a las marcas registradas en la Aefrán, se han creado nuevas franquicias que no reúnen los requisitos que la asociación demanda en su reglamento. No cualquier marca puede vender franquicias si no cumple con ciertos pasos, como el manual de operación, el contrato de franquicia y la capacitación constante.

⁴⁶<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/franquicias-una-modalidad-segura-para-las-inversiones-361392.html>

Al no existir una ley de franquicias en el Ecuador el contrato de franquicia es fundamental para que las partes activas tengan por escrito en que se basará la negociación y en caso de algún incumplimiento de las partes se pueda solucionar.

Se estima un 4% anual de crecimiento de las franquicias nacionales y, 25% crecimiento de número de establecimientos por franquicia cada año.

Al no existir una ley de propiedad intelectual sobre franquicias como en otros países uno de los más importantes en franquicias de comida rápida Estados Unidos; existen tres sistemas regulatorios la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN), Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores (AEDEF), y Ecuafanquicias.

3.8.1 Tipos de contrato en la franquicia Mc Donald's

Como se ha venido mencionando a lo largo del estudio de éste proyecto, la corporación prefiere operar con negocios franquiciados; por lo que cede los derechos de marca en muchos mercados internacionales. Mc Donald's ofrece dos tipos de contrato:

Business Facility Lease (BFL): Este tipo de contrato es para las personas que quieren adquirir la franquicia pero que a pesar de que cumplen con todas las características del perfil del 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 vienen muebles (equipos de cocina, decoración, rótulos, mesas) y dura por 20 años.

3.9 Establecimiento de Franquicias en el país

Para establecer una franquicia extranjera en el país existen algunas modalidades:⁴⁷

La constitución de una sociedad anónima en el Ecuador, la cual se encarga de la administración de la franquicia.

La domiciliación en el país de una sucursal de la compañía extranjera propietaria de los derechos de la franquicia.

La adquisición, administración y desarrollo de la franquicia por parte de una persona natural.

Para el establecimiento de una franquicia legalmente en el Ecuador; ya que no existe una ley de franquicias como se mencionó anteriormente se deberá realizar un contrato de franquicia específico y registrar la marca; es decir la verificación de la marca en el país.

Al momento de elaborar el contrato de franquicia existe total libertad entre el franquiciado y el franquiciador para lo cual se debe contar con la asesoría necesaria ya que en base a este contrato se tratará todos los derechos y obligaciones tanto del franquiciado como del franquiciador.

En el caso de las franquicias internacionales, usualmente se utilizan contratos de franquicia máster o maestra. Este tipo de contrato es de adhesión.

La propiedad intelectual en el Ecuador está regida por el IEPI Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual; 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, se ubica en la CLASE 43 que especifica:

“Registro de marcas de: Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal”.

⁴⁷ LOZA LASPINA, María Antonieta; Op. Cit

“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”⁴⁸

El costo del registro de la marca es de U\$D 54⁴⁹ por 10 años de concesión (renovables).

Mc Donald’s cuando llegó al país en el año 1996, para lo cual creó dos empresas una de Aventura Conjunta 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 fue una asociación de partes iguales 50 % para la corporación y 50% Ecuarestaurantes.

De esta manera ArcGold del Ecuador S.A se encarga de escoger los terrenos, comprarlos y construir la infraestructura para arrendarlos a los operadores y Ecuarestaurantes S.a. es el operador autorizado para Ecuador, quien arrienda la infraestructura de ArcGold del Ecuador para poder empezar las operaciones de los restaurantes.

Pero en el año 2002 Ecuarestaurantes S.A informó su cancelación, en este año hubo una fusión por absorción en la que siendo ArcGold del Ecuador la compañía absorbente y Ecuarestaurantes la compañía absorbida con el respectivo aumento de capital y reforma de estatutos; hasta que en el 2008 se vendieron las acciones a Arcos Dorados.

En cuanto al contrato firmado entre la Corporación y la empresa Ecuatoriana, se refiere a un contrato de franquicia maestra en la que cede los derechos para operar con su marca una

⁴⁸ <http://www.registrosdemarcas.com/libros-de-marcas/clasificación-de-niza/>

⁴⁹ http://www.iepi.gov.ec/Files/formularios/Requisitos_para_registro_de_Signo_Distintivo.pdf

cadena de restaurantes por un periodo 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 compro todas las acciones de la empresa Ecuatoriana. Algunas características de la operatividad del contrato son:⁵⁰

Mc Donald's Arcos Dorados conserva la propiedad del terreno y del inmueble, y se lo arrienda al operador (si otorga 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.

Los franquiciados no tienen autonomía en un aserie de decisiones como el producto, precio, promoción o suministro de proveedores pero la franquicia sin embargo tiene gran flexibilidad para la adaptación internacional.

El franquiciado es quien equipa el restaurante (equipos de cocina, iluminación, decoración, mobiliario, equipos de computación). Todos estos productos o son distribuidos por Mc Donald's, si no por una empresa externa obviamente aprobado por la corporación. Para Ecuador Arcos Dorados es quien realiza toda la inversión ya que por el momento no otorga sub franquicias como en otros países latinoamericanos.

Arcos Dorados paga el 5% de las ventas mensuales a la Corporación.

Cada restaurante nuevo de Mc Donald's en el Ecuador 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 No 19", por ejemplo.

⁵⁰ (AGUAYO Wendy, 2011)

Para crear un establecimiento de Alimentos y Bebidas en la Ciudad de Loja se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos.

SOLICITAR PATENTE: La patente 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.

Se requiere los siguientes documentos para obtener la patente:

- Solicitud de patente
- Croquis de ubicación del local con clave catastral
- Copia cédula de identidad
- Certificado de normas particulares
- Certificado de no adeudar al municipio
- Pago al cuerpo de bomberos
- Copias de 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
- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos
- Permiso de uso de suelo
- Certificado de registro provisional
- Tasa de turismo
- Certificado de licencia única anual de funcionamiento de actividades turísticas emitida por la corporación con el número que la sucursal de restaurante denomine.
- Permiso sanitario
- Permiso de medio ambiente

- Permiso para la instalación de publicidad exterior
- Inscribirse al IESS para realizar el aporte patronal y afiliar a los empleados

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

El estudio Económico – Financiero permite conocer si se cuenta con los recursos financieros necesarios para poner en marcha el proyecto; evaluando la rentabilidad, el periodo de recuperación, la tasa interna de retorno entre otros indicadores.

4.1 Inversiones del proyecto

Las inversiones del proyecto son las que ayudan a determinar el valor monetario que se necesitará para concretar el proyecto.

4.1.1 Inversiones Fijas

Son las que se realizan en activos tangibles para la operación del proyecto y tienen un periodo de vida útil; los activos fijos con el tiempo se deprecian; es decir van perdiendo valor por su uso, existe una excepción que son los terrenos por el contrario éstos adquieren plusvalía con el tiempo.

Inversiones Fijas	
Descripción	Valor
Activo Fijo	
Terreno	\$ 396.000,00
Edificio	\$ 693.000,00
Muebles y Enseres	\$ 17.349,00
Maquinaria y Equipos	\$ 102.318,98
Equipos de computación	\$ 3.906,00
TOTAL	\$ 1.212.573,98

Tabla 4.1: Inversiones Fijas
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.1.1.1 Terreno

El terreno es una inversión fija importante en la apuesta en marcha del negocio, éste constará de 1995m² a un precio de \$180.00 el m².

Terreno			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Terreno	1650m ²	\$ 240,00	\$ 396.000,00

Tabla 4.2: Terreno
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.1.1.2 Edificios

En el monto edificio está incluida la construcción del lugar con la fachada del restaurante con sus respectivos acabados y mano de obra. El tiempo aproximado de construcción es de cuatro a seis meses.

Edificios			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Edificio	1650m ²	\$ 420,00	\$ 693.000,00

Tabla 4.3: Edificio
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.1.1.3 Muebles y Enseres

Son los activos fijos que se requieren para adecuar el local.

Muebles y Enseres			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Sillones Cuero	18	\$ 110,00	\$ 1.980,00
Sillas Madera	15	\$ 87,00	\$ 1.305,00
Mesa redonda	22	\$ 73,00	\$ 1.606,00
Sala de Cuero	2	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00
Mesa cuadrada	15	\$ 98,00	\$ 1.470,00
Tablero Menú	2	\$ 354,00	\$ 708,00
Mesón	2	\$ 485,00	\$ 970,00
Bancos	8	\$ 95,00	\$ 760,00
Sillas Niños	6	\$ 56,00	\$ 336,00
Mesa Todo Uso	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Lámparas	12	\$ 15,00	\$ 180,00
Iluminarios Letreros	2	\$ 430,00	\$ 860,00
Cilindros Industriales	3	\$ 460,00	\$ 1.380,00
Espejos Grandes	4	\$ 58,00	\$ 232,00
Espejos Pequeños	2	\$ 28,00	\$ 56,00
Basureros	6	\$ 7,00	\$ 42,00
Inodoros	5	\$ 94,00	\$ 470,00
Lavabos	13	\$ 40,00	\$ 520,00
Urinaríos Hombres	5	\$ 48,00	\$ 240,00
Fregadero	2	\$ 79,00	\$ 158,00
Dispensadores de Jabón	4	\$ 89,00	\$ 356,00
TOTAL			\$ 17.349,00

Tabla 4.4: Muebles y Enseres
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.1.1.4 Maquinarias y Equipos

Es otra cuenta de activo Fijo depreciable que incluye como su nombre lo dice las maquinarias y equipos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Maquinarias y Equipos			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Charbroiler APW Wyott HCB-2448 Heavy Duty Cookline Radiant 48"	2	\$ 2.859,00	\$ 5.718,00
Tostadora APW Wyott M-2000	1	\$ 1.999,00	\$ 1.999,00
Licuadaora HBH650 64 oz. High Performance	2	\$ 499,99	\$ 999,98
Parrilla Gas Wolf CT30E 30	3	\$ 2.120,00	\$ 6.360,00
Batidora MX20 Gear Driven 20 Qt.	2	\$ 275,00	\$ 550,00
Walk-In Cooler 14' x 18' x 8' 9"	1	\$ 31.059,00	\$ 31.059,00
Bun Warner CFHS-16 16"	1	\$ 789,00	\$ 789,00
Broiler CPG-SB-36 36"	1	\$ 1.359,00	\$ 1.359,00
Horno 220V	1	\$ 1.619,00	\$ 1.619,00
Cocina CPG-SB-36 36"	3	\$ 2.359,00	\$ 7.077,00
Máquina de Café 120V (Bunn 23000.0006)	1	\$ 519,00	\$ 519,00
Máquina de helado	1	\$ 5.899,00	\$ 5.899,00
Dispensador de bebidas Cold 120V (Bunn 37300.0008)	1	\$ 5.318,00	\$ 5.318,00
Freezer Door Glass 120V	4	\$ 1.819,00	\$ 7.276,00
Calentador Papas 18 18" 120V	1	\$ 1.596,00	\$ 1.596,00
Procesador de comida	1	\$ 470,00	\$ 470,00
Freidora Papas 8 3/4" W x 5 1/4" D x 10"	1	\$ 1.462,00	\$ 1.462,00
Freidora 6 compartimentos	1	\$ 4.978,00	\$ 4.978,00
Sistema Auto Mac	1	\$ 4.856,00	\$ 4.856,00
Monitores	5	\$ 355,00	\$ 1.775,00
Generador Eléctrico	1	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00
PANASONIC TX-L37G10E Televisor LCD 37"	3	\$ 1.980,00	\$ 5.940,00
Equipo de Sonido con Parlantes Movibles	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
TOTAL			\$ 102.318,98

Tabla 4.5: Maquinarias y Equipos
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C

4.1.1.5 Equipos de Computación y Software

Los equipos de computación son activos fijos depreciables para este proyecto se incluyen computadores e impresores en esta cuenta.

Equipos de computación			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total
Computadoras	7	\$ 650,00	\$ 657,00
Impresoras	7	\$ 250,00	\$ 1.750,00
Software	1	\$ 1.499,00	\$ 1.499,00
		TOTAL	\$ 3.906,00

Tabla 4.6: Equipos de Computación

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Celi C

4.1.2 Activo Circulante

Este activo incluye el efectivo que está disponible sin restricciones en el caso del proyecto Caja Bancos, así como también lo disponible por ventas menores a doce meses al cual se le denomina existente para uso de éste proyecto.

Activo Circulante	
Descripción	Valor
Existencias	\$ 12.876,92
Caja-Bancos	\$ 5.000,00
TOTAL	\$ 17.876,92

Tabla 4.7: Activo Circulante

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Celi C

4.1.2.1 Existencias

Aquí se denomina la materia prima que será convertida en el producto final para la satisfacción de los consumidores. Estas existencias o realizables están detalladas para uso

de una semana; esta información fue proporcionada por personal del Mc Donald's ubicado en el C.C.I (Centro Comercial Iñaquito de la Ciudad de Quito). Para el caso de Mc Donald's Loja se redujo un 10% debido a la diferencia de zonas.

EXISTENCIAS PARA UNA SEMANA		EXISTENCIAS PARA UNA SEMANA	
Descripción	Valor USD	Descripción	Valor USD
MP. Elaboración de helados	\$ 1.250,00	MP. Elaboración de helados	\$ 1.125,00
MP. Elaboración hamburguesas	\$ 7.166,84	MP. Elaboración hamburguesas	\$ 6.450,16
Bebidas	\$ 1.023,84	Bebidas	\$ 921,46
Salsas	\$ 695,00	Salsas	\$ 625,50
Papas	\$ 2.260,00	Papas	\$ 2.034,00
Implementos	\$ 1.062,00	Implementos	\$ 955,80
Nuggets	\$ 454,00	Nuggets	\$ 408,60
Estuches	\$ 396,00	Estuches	\$ 356,40
TOTAL	\$ 14.307,68	TOTAL	\$ 12.876,92

Tabla 4.8: Existencias para una semana
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C

4.1.2.2 Caja – Bancos

Es el disponible inmediato con el que se cuenta sin ningún tipo de restricción para usos del proyecto y del desenvolvimiento normal del negocio.

Caja - Bancos	
Descripción	Valor
Caja-Bancos	\$ 5.000,00

Tabla 4.9: Caja-Bancos
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C

4.1.3 Activo Diferido

En el activo diferido se consideran los gastos pagados por anticipado y que de ellos se obtendrá algún provecho para la puesta en marcha del proyecto.

Las leyes tributarias permiten amortizar los activos diferidos para 5 años del proyecto.

Activo Diferido	
Descripción	Valor
Gastos de Constitución	\$ 1.750,00
Derechos de entrada Canon	\$ 45.000,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 46.750,00

Tabla 4.10: Activo Diferido
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.1.4 Total inversiones

A continuación se detalla todas las inversiones requeridas para la apuesta en marcha del proyecto.

Inversión	
Descripción	Valor
Activo Fijo	\$ 1.212.573,98
Terreno	\$ 396.000,00
Edificio	\$ 693.000,00
Muebles y Enseres	\$ 17.349,00
Maquinaria y Equipos	\$ 102.318,98
Equipos de computación	\$ 3.906,00
Activo Circulante	\$ 17.876,92
Existencias	\$ 12.876,92
Caja-Bancos	\$ 5.000,00
Activo Diferido	\$ 46.750,00
Gastos de Constitución	\$ 1.750,00
Derechos de entrada Canon	\$ 45.000,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 1.277.200,90

Tabla 4.11: Total Inversión del Proyecto
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.2 Recursos Financieros para el Proyecto

En el caso de Mc Donald's Loja 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 del 50% .

Los valores son los siguientes:

Recursos del Proyecto	
INVERSIÓN INICIAL	\$ 1.277.200,90
Aporte Arcos Dorados (50%)	\$ 638.600,45
Préstamo Bancario (50%)	\$ 638.600,45

Tabla 4.12: Recursos del proyecto
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

A continuación se detallan los gastos financieros y los pagos de capital para los 5 años; la tabla de amortización está incluido como anexo debido a su extensión; el préstamo bancario está dado por la entidad financiera Banco Pichincha a una tasa de interés de 13,50% anual por un periodo de cinco años; 60 meses por el monto de \$ 638.600,45. Ésta tabla de amortización esta detallada por el método francés que consiste en pagos mensuales iguales para todos los periodos.

Gastos Financieros					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
\$ 80.420,51	\$ 66.640,89	\$ 50.881,48	\$ 32.857,86	\$ 12.244,69	\$ 243.045,43
Pagos de Capital					
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
\$ 176.329,18	\$ 176.329,18	\$ 176.329,18	\$ 176.329,18	\$ 176.329,18	\$ 881.645,88

Tabla 4.13: Gastos Financieros y Pagos de Capital
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.3 Presupuesto Ingresos

En la demanda potencial se determinó por medio de las encuestas realizadas que ésta era de 48.414 personas que posiblemente consumirían un producto de Mc Donald's y que están de acuerdo con la implementación de una sucursal en. La ciudad de Loja.

Para Mc Donald's Loja se dirigirá a un 75% de los 48.414 que es con la capacidad instalada que contará la sucursal a un precio promedio de 4,65 por cada individuo como se lo determinó en las encuestas y en el cálculo del precio promedio.

INGRESOS MENSUALES Y ANUALES			
Demanda Mensual Ordenes	Costo Promedio Mensual	Total Ingresos Mensuales	Total Ingresos Anuales
36310	\$ 4,65	\$ 168.841,50	\$ 2.026.098,00

Tabla 4.14: Ingresos Mensuales y Anuales
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Para el cálculo de los ingresos proyectados se tomó el 10% anual debido a que éste es el valor que la franquicia espera alcanzar por medio del gasto en publicidad que conlleva la empresa.

Proyección Ingresos Anuales				
2011	2012	2013	2014	2015
\$ 2.026.098,00	\$ 2.228.707,80	\$ 2.451.578,58	\$ 2.696.736,44	\$ 2.966.410,08

Tabla 4.16: Presupuesto Ingresos Anuales
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.4 Presupuesto de Gastos

Los gastos en los que incurrirá la franquicia para la sucursal de la ciudad de Loja se detallan a continuación:

4.4.1 Gastos Administrativos

Sueldos Primer Año											
Cargo	SUELDO	APORTE PERSONAL	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER	DECIMO CUARTO	Vacaciones	Subtotal Mensual	Trabajadores	Total Mensual	Total Anual	
Gerente de Negocio	\$ 1.200,00	\$ 112,20	\$ 133,80	\$ 100,00	\$ 24,33	\$ 50,00	\$ 1.620,33	1	\$ 1.620,33	\$ 19.443,96	
Asistente	\$ 550,00	\$ 51,43	\$ 61,33	\$ 45,83	\$ 24,33	\$ 22,92	\$ 755,83	2	\$ 1.511,66	\$ 18.139,92	
Coordinador	\$ 420,00	\$ 39,27	\$ 46,83	\$ 35,00	\$ 24,33	\$ 17,50	\$ 582,93	2	\$ 1.165,86	\$ 13.990,32	
Entrenadores	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 24,33	\$ 16,67	\$ 556,33	2	\$ 1.112,66	\$ 13.351,92	
CREW 8 horas	\$ 410,00	\$ 38,34	\$ 45,72	\$ 34,17	\$ 24,33	\$ 17,08	\$ 569,63	19	\$ 10.822,97	\$ 129.875,64	
CREW 4 horas	\$ 300,00	\$ 28,05	\$ 33,45	\$ 25,00	\$ 24,33	\$ 12,50	\$ 423,33	9	\$ 3.809,97	\$ 45.719,64	
Guardia de Seguridad	\$ 320,00	\$ 29,92	\$ 35,68	\$ 26,67	\$ 24,33	\$ 13,33	\$ 449,93	2	\$ 899,86	\$ 10.798,32	
Total	\$ 3.600,00	\$ 336,60	\$ 401,40	\$ 300,00	\$ 24,33	\$ 150,00	\$ 4.812,33	37	\$ 20.943,31	\$ 251.319,72	

Tabla 4.17: Sueldos Primer Año
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Sueldos a Patir del Segundo Año											
Cargo	SUELDO	APORTE PERSONAL	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCER	DECIMO CUARTO	Fondo de Reserva	Vacaciones	Subtotal Mensual	Trabajadores	Total Mensual	Total Anual
Gerente de Negocio	\$ 1.272,00	\$ 118,93	\$ 141,83	\$ 106,00	\$ 24,33	\$ 106,00	\$ 53,00	\$ 1.822,09	1	\$ 1.822,09	\$ 21.865,08
Asistente	\$ 583,00	\$ 54,51	\$ 65,00	\$ 48,58	\$ 24,33	\$ 48,58	\$ 24,29	\$ 848,30	2	\$ 1.696,61	\$ 20.359,28
Coordinador	\$ 445,20	\$ 41,63	\$ 49,64	\$ 37,10	\$ 24,33	\$ 37,10	\$ 18,55	\$ 653,55	2	\$ 1.307,09	\$ 15.685,10
Entrenadores	\$ 424,00	\$ 39,64	\$ 47,28	\$ 35,33	\$ 24,33	\$ 35,33	\$ 17,67	\$ 623,58	2	\$ 1.247,17	\$ 14.966,00
CREW 8 horas	\$ 434,60	\$ 40,64	\$ 48,46	\$ 36,22	\$ 24,33	\$ 36,22	\$ 18,11	\$ 638,56	19	\$ 12.132,73	\$ 145.592,74
CREW 4 horas	\$ 318,00	\$ 29,73	\$ 35,46	\$ 26,50	\$ 24,33	\$ 26,50	\$ 13,25	\$ 473,77	9	\$ 4.263,93	\$ 51.167,16
Guardia de Seguridad	\$ 339,20	\$ 31,72	\$ 37,82	\$ 28,27	\$ 24,33	\$ 28,27	\$ 14,13	\$ 503,73	2	\$ 1.007,47	\$ 12.089,58
Total	\$ 3.816,00	\$ 356,80	\$ 425,48	\$ 318,00	\$ 24,33	\$ 318,00	\$ 159,00	\$ 5.417,61	37	\$ 23.477,08	\$ 281.724,95

Tabla 4.18: Sueldos A partir del Segundo Año
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.4.2 Gastos Suministros

Estos gastos suministros ayudan al desempeño del negocio.

Gasto Suministros					
Materiales	Cantidad	Valor Unitario	Total Mensual	Cantidad	Total Anual
Borradores	2	\$ 0,20	\$ 0,40	5	\$ 1,00
Archivadores	8	\$ 2,50	\$ 20,00	12	\$ 240,00
Grapadora	2	\$ 6,50	\$ 13,00	8	\$ 52,00
Perforadora	2	\$ 6,50	\$ 13,00	8	\$ 52,00
Papel A4	3	\$ 3,55	\$ 10,65	12	\$ 127,80
Insumos varios	1	\$ 105,00	\$ 105,00	12	\$ 1.260,00
TOTAL					\$ 1.732,80

Tabla 4.19: Gastos Suministros
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.4.3 Gasto Depreciación Anual y Mensual

Aquí se incluye los activos fijos depreciables que por su uso tienden a perder valor con el tiempo.

Gasto depreciación anual y mensual					
Activos Fijos	Valor total	%	Vida útil	Gasto Mensual	Gasto Anual
Muebles y enseres	\$ 17.349,00	10%	10	\$ 144,58	\$ 1.734,90
Maquinaria/Equipos	\$ 102.318,98	10%	10	\$ 852,66	\$ 10.231,90
Edificios	\$ 693.000,00	5%	20	\$ 2.887,50	\$ 34.650,00
Equipos de computación	\$ 3.906,00	33,33%	3	\$ 108,49	\$ 1.301,87
TOTAL					\$ 47.918,67

Tabla 4.20: Gastos Depreciación
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.4.4 Gasto de Ventas

La franquicia Mc Donald's determina para este gasto el 4% de las ventas mensuales lo cual cobre todos los gastos de publicidad, promoción y gestión de ventas.

Gasto de Ventas			
Ventas Mensuales	Porcentaje	Gasto Mensual	Gasto Anual
\$ 168.841,50	4%	\$ 6.753,66	\$ 81.043,92

Tabla 4.21: Gastos de Ventas
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.4.5 Gastos de Amortización

Aquí se incluyen los gastos de constitución del negocio y el canon de entrada para la franquicia Mc Donald's a cinco años; es decir los activos diferidos.

Gastos Amortización		
\$ 46.750,00	5	\$ 9.350,00

Tabla 4.22: Gastos de Amortización
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.5 Costos del Proyecto

4.5.1 Costo Regalías

Para las regalías la franquicia determinado un porcentaje del 4% sobre las ventas mensuales, ArcGold del Ecuador remite a Arcos Dorados.

Costo Regalías			
Ventas Mensuales	Porcentaje	Total Mensual	Total Anual
\$ 168.841,50	5%	\$ 8.442,08	\$ 101.304,90

Tabla 4.23: Costo Regalías
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.5.2 Costo Materia Prima

La franquicia a determinado que se aparte un 35% de las ventas mensuales para cubrir los costos de materia prima para la elaboración de los productos que están a la venta para el público.

Costo Materia Prima			
Ventas Mensuales	Porcentaje	Total Mensual	Total Anual
\$ 168.841,50	35%	\$ 59.094,53	\$ 709.134,30

Tabla 4.24: Costo Materia Prima
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.5.3 Costo Desperdicios

Para el costo desperdicios la franquicia determina el 1% de las ventas mensuales; por las estrictas políticas que aneja la franquicia los productos máximos quedan en percha 10 minutos luego de este tiempo se desechan.

Costo Desperdicios			
Ventas Mensuales	Porcentaje	Total Mensual	Total Anual
\$ 168.841,50	1%	\$ 1.688,42	\$ 20.260,98

Tabla 4.25: Costo Desperdicios
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.5.4 Costo Mantenimiento

Este costo es muy importante siempre se deben tener al máximo el funcionamiento de la maquinaria y equipos que se utiliza para la operación del negocio por esta razón la franquicia a denominado el 5% de las ventas mensuales para este rubro.

Costo Mantenimiento			
Ventas Mensuales	Porcentaje	Total Mensual	Total Anual
\$ 168.841,50	5%	\$ 8.442,08	\$ 101.304,90

Tabla 4.26: Costo Mantenimiento
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.5.5 Costo Servicios Básicos

El 5% de las ventas mensuales es el porcentaje que la franquicia sugiere para el costo de los servicios básicos los cuales son útiles para la producción y venta del servicio terminado; sin embargo de acuerdo a la zona en la que se encuentra la franquicia con el 0,5% es suficiente, dando así la franquicia la apertura para tomar la decisión según sea mejor para el franquiciado.

Costo Servicios Básicos			
Ventas Mensuales	Porcentaje	Total Mensual	Total Anual
\$ 168.841,50	1,0%	\$ 1.688,42	\$ 20.260,98

Tabla 4.27: Costo Servicios Básicos
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.6 Estado de Pérdidas y Ganancias

Por medio de este resultado se compara los ingresos y los gastos de un periodo determinado para determinar si el negocio incurrió en pérdida o por el contrario de una manera positiva generó utilidad.

El estado de Pérdidas Ganancias, “es un estado financiero periódico que representa el resultado de la operación de la compañía en un tiempo determinado, nos permite conocer los ingresos los egresos o pérdidas utilidades que sufre la compañía en dicho periodo.”⁵¹

Estado de Pérdidas y Ganancias					
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
(+) Ventas	\$ 2.026.098,00	\$ 2.228.707,80	\$ 2.451.578,58	\$ 2.696.736,44	\$ 2.966.410,08
(+) Otros Ingresos					\$ 46.616,80
(=) Total ingresos	\$ 2.026.098,00	\$ 2.228.707,80	\$ 2.451.578,58	\$ 2.696.736,44	\$ 3.013.026,88
(-) Costos y Gastos	\$ 1.341.898,37	\$ 1.398.730,42	\$ 1.458.688,23	\$ 1.520.641,85	\$ 1.587.376,39
Costos fijos	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28
Costos Variables	\$ 952.266,06	\$ 1.004.640,69	\$ 1.059.895,93	\$ 1.118.190,21	\$ 1.179.690,67
Gastos Fijos	\$ 132.993,11	\$ 132.993,11	\$ 132.993,11	\$ 131.691,24	\$ 131.691,24
Gastos Variables	\$ 81.043,92	\$ 85.501,34	\$ 90.203,91	\$ 95.165,12	\$ 100.399,21
(=) Utilidad en Operación	\$ 684.199,63	\$ 829.977,38	\$ 992.890,35	\$ 1.176.094,59	\$ 1.425.650,49
(-) Gastos Financieros	\$ 80.420,51	\$ 66.640,89	\$ 50.881,48	\$ 32.857,86	\$ 12.244,69
(=) Utilidad en Operación	\$ 603.779,12	\$ 763.336,50	\$ 942.008,87	\$ 1.143.236,73	\$ 1.413.405,79
(-) 15% Participación Laboral	\$ 90.566,87	\$ 114.500,47	\$ 141.301,33	\$ 171.485,51	\$ 212.010,87
(=) Utilidad Antes Imp. Renta	\$ 513.212,25	\$ 648.836,02	\$ 800.707,54	\$ 971.751,22	\$ 1.201.394,92
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 128.303,06	\$ 162.209,01	\$ 200.176,88	\$ 242.937,81	\$ 300.348,73
(=) UTILIDAD NETA	\$ 384.909,19	\$ 486.627,02	\$ 600.530,65	\$ 728.813,42	\$ 901.046,19

Tabla 4.28: Estado de Pérdidas y Ganancias
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.7 Flujo Neto de Caja

Este flujo resume las entradas y las salidas de un proyecto de inversión en un determinado tiempo y tienen como objetivo ser la base para los cálculos de los indicadores de factibilidad.

Como se puede apreciar en la tabla 4.29 y en el gráfico 4.1 los flujos de caja son positivos los cuales alienta a tener unos indicadores positivos que revelen la factibilidad del proyecto.

⁵¹ FINANZAS PARA NO FINANCIEROS, Alberto Bajajas Nova, Cuarta Edición, Pag. 50

Flujo Neto de Caja						
AÑO		2011	2012	2013	2014	2015
(+)	Utilidad en Operación	\$ 684.199,63	\$ 829.977,38	\$ 992.890,35	\$ 1.176.094,59	\$ 1.425.650,49
(+)	Depreciaciones	\$ 47.918,67	\$ 47.918,67	\$ 47.918,67	\$ 46.616,80	\$ 46.616,80
(+)	Amortizaciones	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00
(=)	Utilidad Antes de Impuestos	\$ 741.468,30	\$ 887.246,05	\$ 1.050.159,02	\$ 1.232.061,39	\$ 1.481.617,28
(-)	15% Participación Laboral	\$ 111.220,25	\$ 133.086,91	\$ 157.523,85	\$ 184.809,21	\$ 222.242,59
(-)	25% Impuesto a la Renta	\$ 157.562,01	\$ 188.539,79	\$ 223.158,79	\$ 261.813,04	\$ 314.843,67
(=)	Utilidad Después de Impuestos	\$ 472.686,04	\$ 565.619,36	\$ 669.476,37	\$ 785.439,13	\$ 944.531,02
(+)	Terreno	\$ (396.000,00)				
(+)	Muebles y Enseres	\$ (17.349,00)				
(+)	Edificio	\$ (693.000,00)				
(+)	Maquinaria y Equipo	\$ (102.318,98)				
(+)	Equipos de Computacion	\$ (3.906,00)				
(+)	Realizable	\$ (12.876,92)				
(+)	Caja Bancos	\$ (5.000,00)				
(+)	Gastos Arranque	\$ (46.750,00)				
(=)	FLUJO NETO DE CAJA	\$ (1.277.200,90)	\$ 472.686,04	\$ 565.619,36	\$ 669.476,37	\$ 785.439,13
			\$ 944.531,02			

Tabla 4.29: Flujo Neto de Caja
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

4.8 Índices de Factibilidad

4.8.1 Cálculo Capital Promedio Ponderado

Para la creación de un proyecto se manejan diferentes formas de financiamiento: con capital propio, capital prestado o una mezcla de ambos. La Franquicia Mc Donald's planea financiar el 50% con capital prestado y el 50% con capital proveniente de Arcos Dorados que es quien administra la franquicia maestra para la región; es decir capital propio. Por esta razón es necesario calcular el costo del capital promedio ponderado que sirva como tasa mínima de rendimiento para evaluar el presente proyecto, de esta nos ayudará a calcular Kp de una manera más precisa para determinar los indicadores de rentabilidad.

La fórmula para éste cálculo es la siguiente:

Costo del Capital Promedio Ponderado	
$Re = [Rf + \beta (Rm - Rf)] + \text{Riesgo País}$	
Re	Rentabilidad exigida por el capital propio
Rf	Tasa de interes libre de riesgo: tasa de retorno de los bonos del tesoro de ee uu
Beta	Medida típica de aversion al riesgo: Riesgo del sector de restaurantes eeuu
Rm	Tasa de rentabilidad del mercado: Variación del precio del indice s&P 500

Tabla 4.30: Fórmula Capital Promedio Ponderado
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Realizando el cálculo se obtiene:

Costo del Capital Promedio Ponderado	
$Re = [Rf + \beta (Rm - Rf)] + \text{Riesgo País}$	
Riesgo País	894 puntos (8,94%)
Rf (Bonos del Tesoro EE.UU 10 años)	2,52%
β (Niveles por Industrias de Restaurantes)	1,78
Rm (Rendimiento del Mercado S&P 500)	10,32%
Re=	25,34%

Tabla 4.31: Cálculo Re
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

El Riesgo País al 24 de octubre del 2011 son los datos más recientes de la página oficial del Banco Central.

El dato para la rentabilidad de los Bonos del Tesoro fue tomado de La Rentabilidad de los Bonos del Estado Estadounidense para finales de marzo 2011.

El índice por Industrias de Restaurantes y el Rendimiento del Mercado de S&P fueron tomados de la página de Forex

Debido a que Mc Donald's en una franquicia internacional de los Estados Unidos los niveles por industrias para determinar β fueron tomados de ese país.

La tasa mínima que se tendría que esperar del proyecto para aceptarlo como viable según el cálculo del Costo del Capital Promedio Ponderado (WACC) es de 25,34%; pero para

obtener datos más acertados a continuación se realizará el cálculo del costo de oportunidad Kp.

Para descontar los flujos de caja se calcula el costo promedio ponderado:

$kp = ke * we + kd * wd$
ke = Costo promedio ponderado del capital
we = costo de los recursos propios
kd = costo nominal de la deuda (tasa de interes)
wd = Participación relativa de los recursos propios en el financiamiento del proyecto

Tabla 4.32: Fórmula Kp.
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Realizando el cálculo:

Cálculo Kp	
$kp = ke * we + kd * wd$	
ke	25%
we	0,5
kd	13,50%
wd	0,5
kp=	19,42%

Tabla 4.33: Cálculo Kp.
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Con el cálculo del Kp 19,42% se procede a calcular los índices para actualizar los flujos de caja.

4.8.2 Análisis de Factibilidad

El análisis económico permite indicar la ventaja económica del proyecto por medio de los indicadores que se detallan a continuación.

4.8.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto permite actualizar los flujos de caja; es decir, traerlos al presente.

“El criterio de aceptación de inversiones es que si el valor presente neto de los flujos de caja a una tasa dada de interés es mayor que cero”⁵², el proyecto es aceptable. La tasa de descuento viene dada por el cálculo del costo de oportunidad (KP) realizado anteriormente el cual dio como resultado 19,42%.

El flujo de caja proyectado muestra los siguientes resultados:

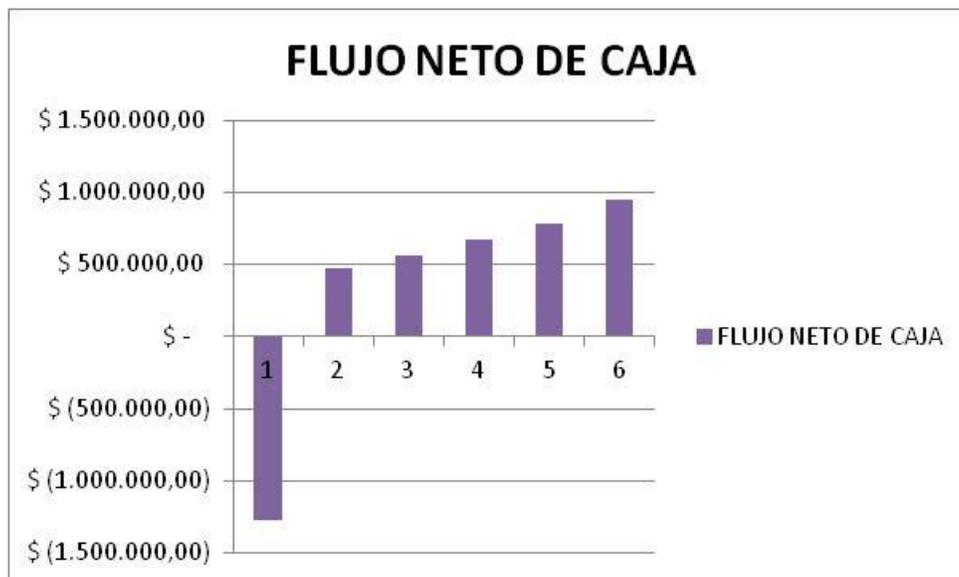


Gráfico 4.1: Flujo de Caja
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Con una tasa de descuento del 19.42% del VAN es igual a \$ 572.283,24 según estos datos el proyecto es factible. En conclusión el proyecto es lo suficientemente rentable, puesto que no solo cubre los costos de capital sino que también posee la característica de crear valor ya

⁵² Los Emprendedores y la Creación de Empresas, Juan Carlos Leiva Bonilla; Editorial Tecnológica de CR.

que la TIR (Tasa Interna de Retorno) es del 39% al final del quinto año que es mayor que la tasa de descuento mínima aceptada para el proyecto.

4.8.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno “es la tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos de beneficio (positiva) sea igual al valor actual de los flujos de inversión del proyecto (negativos). En otras palabras, el TIR es la tasa que descuenta los flujos asociados con un proyecto hasta un valor exactamente de cero.”⁵³

El criterio de aceptación se basa en que la TIR sea mayor a la tasa de descuento mínima aceptada por el proyecto; en ese caso es factible.

En el flujo de caja se presenta una TIR de 39% la cual es mayor a la tasa de descuento aceptada por el proyecto que es 19,42% con lo cual se concluye que el proyecto es aceptable.

4.8.2.3 Periodo de recuperación de la Inversión

Este indicador tiene que ver con la liquidez del negocio el tiempo en el que por medio del proyecto se recupera la inversión realizada.

El Periodo de Recuperación de la Inversión “está sustentado en una política acentuada de liquidez. Ante problemas de liquidez, cambio tecnológico, acotamiento de los ciclos de vida, aumento de riesgo y fortalecimiento de la competencia, la empresa tratará de recuperar su inversión en un menor plazo.”⁵⁴

⁵³ Ingeniería Económica; Francisco Jimenénez Boulanger, Carlos Luis Espinoza Gutierrez, Leonel Fonseca Retana; Primera Edición; Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2007; Pag. 82

⁵⁴ Ingeniería Económica; Francisco Jimenénez Boulanger, Carlos Luis Espinoza Gutierrez, Leonel Fonseca Retana; Primera Edición; Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2007; Pag. 89.

Entre menor sea el tiempo de recuperación del capital de inversión mas atractivo es el proyecto.

La fórmula para el cálculo es la siguiente:

$$\text{PRI} = \frac{\text{Sumatoria Flujos netos Actualizados}}{\text{Inversión inicial}}$$

FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS			
19,42%			
AÑO	FLUJOS DE CAJA	FACTOR DE DESCUENTO	FLUJO ACTUALIZADO
2011	472.686,04	0,8374	395818,16
2012	565.619,36	0,7012	396615,91
2013	669.476,37	0,5872	393100,92
2014	785.439,13	0,4917	386192,89
2015	944.531,02	0,4117	388893,68
INVERSIÓN INICIAL		-1.277.200,90	TOTAL
			1960621,55

Tabla 4.34: FNC Actualizados
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

PRI	
Suma FNCA	\$ 1.960.621,55
Inversión	\$ 1.277.200,90
PRI en Periodos	1,54
PRI en Años	3,26

Tabla 4.35: PRI
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

La inversión realizada por el proyecto será recuperada en 3, 26 años, lo cual es un plazo menor a la duración del proyecto que es de cinco años, teniendo en cuenta la fuerte inversión inicial esto representa un beneficio por tanto el proyecto es atractivo para inversión.

4.8.2.4 Relación Beneficio Costo

Mide el grado de desarrollo y bienestar del proyecto, si el resultado es mayor a 1 significa que los ingresos son mayores a los egresos por tanto es atractivo el proyecto. Si el resultado es menor a 1 implica que los ingresos son menores que los ingresos por tanto se rechazará el proyecto puesto que se está incurriendo en una pérdida y los ingresos no sustentan la inversión realizada.

“Contrario al VAN, cuyos resultados están expresados en términos absolutos, este indicador financiero expresa la rentabilidad en términos relativos. La interpretación de tales resultados es en centavos por cada "euro" ó "dólar" que se ha invertido.”⁵⁵

$$B/C = \text{FNC Actualizado} / \text{Inversión}$$

Relación B/C	
FNC Actualizado	1960621,55
Inversión	\$ 1.277.200,90
B/C	\$ 1,54

Tabla 4.36: Relación B/C
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Como se observa en el cálculo la relación beneficio costo es mayor a 1 esto indica que los ingresos del proyecto son mayores que los egresos por ende la viabilidad del proyecto es aceptada.

4.9 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad ayuda a determinar la viabilidad del proyecto con ciertos riesgos que implican las inversiones, en este caso será analizada con una disminución de los ingresos del 10% y un aumento de la materia prima del 15%.

⁵⁵ <http://www.aulafacil.com/proyectos/curso/Lecc-22.htm>

4.9.1 Disminución de los ingresos 10%

Es importante realizar este análisis con una disminución del 10% de los ingresos lo cual significará una reducción en las ventas; y dependiendo el resultado tener planificado medidas que ayuden a sobrellevar esta reducción.

Flujo Neto de Caja						
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015	
(+) Utilidad en Operación	\$ 481.589,83	\$ 607.106,60	\$ 747.732,49	\$ 906.420,94	\$ 1.124.347,80	
(+) Depreciaciones	\$ 47.918,67	\$ 47.918,67	\$ 47.918,67	\$ 46.616,80	\$ 46.616,80	
(+) Amortizaciones	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$ 538.858,50	\$ 664.375,27	\$ 805.001,16	\$ 962.387,74	\$ 1.180.314,60	
(-) 15% Participación Laboral	\$ 80.828,78	\$ 99.656,29	\$ 120.750,17	\$ 144.358,16	\$ 177.047,19	
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 114.507,43	\$ 141.179,75	\$ 171.062,75	\$ 204.507,40	\$ 250.816,85	
(=) Utilidad Después de Impuestos	\$ 343.522,29	\$ 423.539,24	\$ 513.188,24	\$ 613.522,19	\$ 752.450,56	
(+) Terreno	\$ (396.000,00)					
(+) Muebles y Enseres	\$ (17.349,00)					
(+) Edificio	\$ (693.000,00)					
(+) Maquinaria y Equipo	\$ (102.318,98)					
(+) Equipos de Computacion	\$ (3.906,00)					
(+) Realizable	\$ (12.876,92)					
(+) Caja Bancos	\$ (5.000,00)					
(+) Gastos Arranque	\$ (46.750,00)					
(=) FLUJO NETO DE CAJA	\$ (1.277.200,90)	\$ 343.522,29	\$ 423.539,24	\$ 513.188,24	\$ 613.522,19	\$ 752.450,56

Tabla 4.37: FNC Reducción 10% Ingresos
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

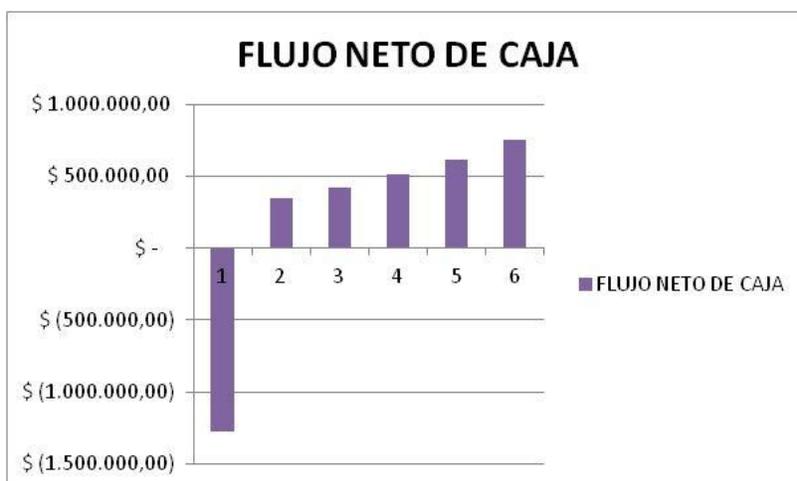


Gráfico 4.2: Flujo de Caja disminución 10% ingresos
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS			
19,42%			
AÑO	FLUJOS DE CAJA	FACTOR DE DESCUENTO	FLUJO ACTUALIZADO
2011	343.522,29	0,8374	287658,93
2012	423.539,24	0,7012	296988,42
2013	513.188,24	0,5872	301332,17
2014	613.522,19	0,4917	301662,97
2015	752.450,56	0,4117	309808,00
INVERSIÓN INICIAL		-1.277.200,90	TOTAL
			1497450,49

Tabla 4.38: FNC Actualizados Reducción 10% Ingresos
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

VAN	\$ 184.432,75
TIR	26%
PRI en Años	4,26
Relación B/C	\$ 1,17

Tabla 4.38: Indicadores Económicos Sensibilidad -10% ingresos
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Como se puede apreciar este análisis de sensibilidad incluye una disminución de los ingresos del 10% lo que podría pasar en un futuro cercano.

Los datos a la vista revelan un VAN positivo, que se refleja en una TIR de 26% la cual supera el costo de oportunidad calculada para el proyecto que es de 19,42%; el periodo de recuperación es mayor en 4,26 años pero está en la base de duración del proyecto que es de cinco años; la relación beneficio costo sigue siendo mayor a 1; en conclusión se determina que con una disminución de los ingresos del 10% el proyecto sigue presentando rentabilidad por lo tanto es viable.

4.9.2 Aumento de la Materia Prima en un 15%

Siempre el aumento en las materias primas representa un gran riesgo por eso la importancia de analizar el proyecto bajo este escenario.

Flujo Neto de Caja							
AÑO		2011	2012	2013	2014	2015	
(+)	Utilidad en Operación	\$ 577.829,49	\$ 653.656,20	\$ 731.149,89	\$ 810.872,71	\$ 922.717,90	
(+)	Depreciaciones	\$ 47.918,67	\$ 47.918,67	\$ 47.918,67	\$ 46.616,80	\$ 46.616,80	
(+)	Amortizaciones	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	\$ 9.350,00	
(=)	Utilidad Antes de Impuestos	\$ 635.098,16	\$ 710.924,87	\$ 788.418,56	\$ 866.839,51	\$ 978.684,70	
(-)	15% Participación Laboral	\$ 95.264,72	\$ 106.638,73	\$ 118.262,78	\$ 130.025,93	\$ 146.802,70	
(-)	25% Impuesto a la Renta	\$ 134.958,36	\$ 151.071,54	\$ 167.538,94	\$ 184.203,40	\$ 207.970,50	
(=)	Utilidad Después de Impuestos	\$ 404.875,07	\$ 453.214,61	\$ 502.616,83	\$ 552.610,19	\$ 623.911,50	
(+)	Terreno	\$ (396.000,00)					
(+)	Muebles y Enseres	\$ (17.349,00)					
(+)	Edificio	\$ (693.000,00)					
(+)	Maquinaria y Equipo	\$ (102.318,98)					
(+)	Equipos de Computacion	\$ (3.906,00)					
(+)	Realizable	\$ (12.876,92)					
(+)	Caja Bancos	\$ (5.000,00)					
(+)	Gastos Arranque	\$ (46.750,00)					
(=)	FLUJO NETO DE CAJA	\$ (1.277.200,90)	\$ 404.875,07	\$ 453.214,61	\$ 502.616,83	\$ 552.610,19	\$ 623.911,50

Tabla 4.39: FNC Aumento MP 15%
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

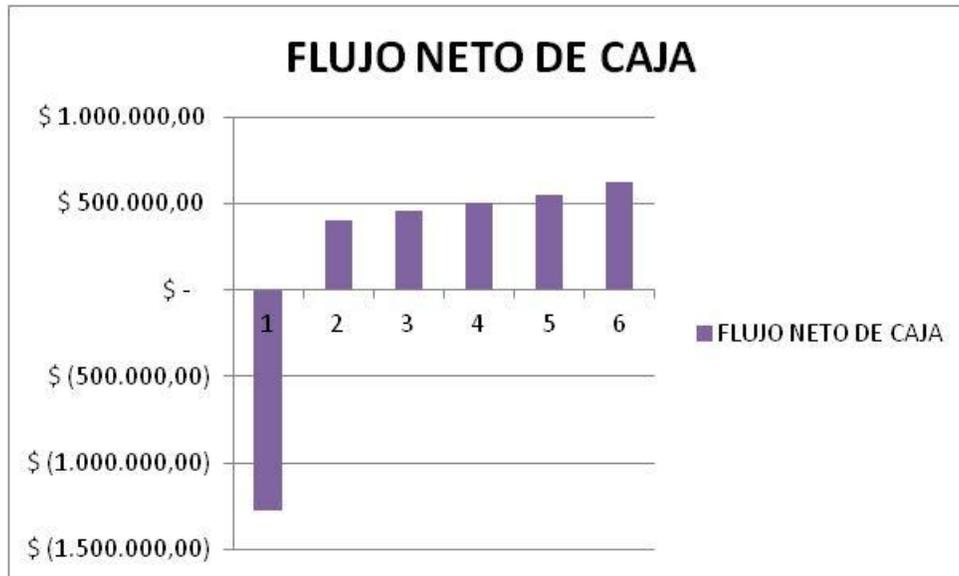


Gráfico 4.3: Flujo de Caja Aumento 15% MP
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS			
19,42%			
AÑO	FLUJOS DE CAJA	FACTOR DE DESCUENTO	FLUJO ACTUALIZADO
2011	404.875,07	0,8374	339034,56
2012	453.214,61	0,7012	317796,98
2013	502.616,83	0,5872	295124,88
2014	552.610,19	0,4917	271713,13
2015	623.911,50	0,4117	256884,35
INVERSIÓN INICIAL		-1.277.200,90	TOTAL
			1480553,91

Tabla 4.40: FNC Actualizados Aumento MP 15%
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

VAN	\$ 170.283,88
TIR	26%
PRI en Años	4,31
Relación B/C	1,16

Tabla 4.41: Indicadores Sensibilidad aumento MP 15%
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Como se puede apreciar en los datos a pesar de un aumento en la materia prima el proyecto sigue siendo rentable; Con un VAN positivo que se refleja en una TIR de 26% la cual supera el costo de oportunidad dado por el proyecto de 19,42%; la inversión se recupera en un plazo menor a la duración del proyecto en 4,31 años; la relación beneficio costo representa que los ingresos son mayores a los egresos.

En conclusión el proyecto aun con un aumento de la materia prima del 15% sigue representando apto para inversión.

4.10 Punto de Equilibrio

Mc Donald's ofrece una serie de productos por eso realizar el punto de equilibrio por producto sería muy complejo por ésta razón se calculará el punto de equilibrio en dólares.

El punto de equilibrio satisface la condición de identidad entre los ingresos totales y los costos totales; es decir estos se igualan a cero la compañía no gana ni pierde.

El cálculo del punto de equilibrio se obtiene mediante la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \frac{COSTOS VARIABLES}{VENTAS}}$$

Para esto separamos tanto los costos fijos como los costos variables:

Costos y Gastos Fijos			
Costos		Gastos	
Descripción	Valor	Descripción	Valor
Salarios	\$ 175.595,28	Adiministrativos	\$ 75.724,44
		Financieros	\$ 80.420,51
		Depreciación	\$ 47.918,67
		Amortización	\$ 9.350,00
TOTAL	\$ 175.595,28	TOTAL	\$ 213.413,62

Tabla 4.42: Costos y Gastos Fijos
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Costos y Gastos Variables			
Costos		Gastos	
Descripción	Valor	Descripción	Valor
Regalías	\$ 101.304,90	Ventas	\$ 81.043,92
Materia Prima	\$ 709.134,30		
Desperdicios	\$ 20.260,98		
Servicios Básicos	\$ 20.260,98		
Mantenimiento	\$ 101.304,90		
TOTAL	\$ 952.266,06	TOTAL	\$ 81.043,92

Tabla 4.43: Costos y Gastos Variables
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Andrea Celi C.

Realizando el cálculo para calcular el punto de equilibrio se obtiene:

$$PE = \frac{175.595,28}{1 - \frac{952.266,06}{2.026.098,00}}$$

$$PE = \$ 331.311,85$$

Una vez realizado el cálculo del punto de equilibrio para el primer año de operaciones se obtiene que cuando los ingresos igualen a los costos en USD 331.311,85 la empresa no perderá ni ganará.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La iniciativa de ofrecer la implementación de una franquicia internacional en la ciudad de Loja, nace de la selección entre otras ideas en donde se ponderó el mercado potencial, conocimiento técnico, y la necesidad de capital; por estos motivos se realizó con éxito el estudio de mercado en donde se identificó claramente la necesidad del consumidor de adquirir un nuevo lugar de comida rápida que cumpla con las necesidades insatisfechas que se presentan.

Se estableció el segmento de mercado en personas con un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto que se encuentren en una edad entre 5 a 49 años, los niños con la famosa cajita feliz de Mc Donald's y para los grandes que disfruten de los combos regulares, desayunos y McCafé.. Por lo tanto las estrategias de promoción y publicidad irán enfocadas a estos clientes.

Por medio del estudio de mercado también se pudo conocer que las personas en la ciudad de Loja en la actualidad buscan un nuevo lugar en el cual disfrutas de este tipo de comida que cuente con la limpieza adecuada y con espacio físico confortable; siendo esto una buena alternativa para la implementación de la franquicia.

Dentro del estudio técnico se encontró el lugar estratégico y óptimo para la construcción de la sucursal Mc Donald's Loja; cumpliendo con la cercanía al mercado dando así comodidad al cliente para adquirir el producto/servicio.

La factibilidad del proyecto se basa también en el acceso al capital para desarrollarlo; teniendo en cuenta que Arcos Dorados con su afán de expansión en América Latina aportará con un 50% de capital propio y el 50 % restante con préstamo bancario el cual será

obtenido por ArcGold del Ecuador para no restar liquidez a Arcos Dorados, el cual por la información obtenida por los bancos será totalmente accesible.

Los flujos de caja reflejan que desde el inicio de las operaciones comerciales de venta del producto se obtienen valores positivos, lo cual demuestra la rentabilidad del proyecto. Esto genera liquidez a la empresa, lo cual permite obtener el dinero necesario para la vida útil del proyecto.

En base a la evaluación financiera se obtuvo un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno igual al 39%, estos indicadores nos aseguran la factibilidad del proyecto con una recuperación del capital en 3,26 años por lo que se puede concluir que el proyecto es totalmente factible y realizable.

El proyecto sigue siendo aun rentable con un aumento en la materia prima del 15% reflejando un VAN positivo y una TIR de 26% siendo superior a 19,42% que es costo de oportunidad del negocio; con una disminución de los ingresos del 10% el proyecto también mostró resultados positivos un VAN Positivo reflejado en una TIR del 26% superando la tasa del costo de oportunidad mencionada anteriormente de 19,42%.

5.2 Recomendaciones

El acuerdo de contrato entre el franquiciador y el franquiciado debe ser realizado con la ayuda de abogados expertos; determinar todos los puntos clave que incluye este porque al no existir una ley de franquicias en el Ecuador el contrato firmado por ambas partes es la base para cualquier incumplimiento tanto por parte de franquiciado como del franquiciador.

Es de suma importancia la creación de una ley de franquicias en el Ecuador por lo cual se recomienda a la asociación de franquiciador del Ecuador gestionar este proceso para que los franquiciados estén respaldados en el país

En el entrenamiento de los CREW y de todo el personal administrativo es fundamental para que los procesos exigentes de la franquicia se desarrollen de la mejor manera posible.

La publicidad es fundamental para dar a conocer el nombre de la franquicia Mc Donald's difundir sus valores de de calidad, servicio y limpieza.

BIBLIOGRAFÍA

- ABASCAL, E. (s.f.). *FUNDAMENTOS Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN COMERCIAL*.
- AGUEDA, E., CONSUEGRA , D., MILLAN, A., & MOLINA, A. (2002). *INTRODUCCIÓN AL MARKETING*. BARCELONA: ARIEL S.A.
- ALBA, C. (2005). *FRANQUICIA: UNA PERSPECTIVA MUNDIAL*. MÉXICO: FONDO EDITORIAL FCA.
- ALONSO, M., BARBERÁ, R., BLANCA, M., BLANCO, F., DONCEL , L., GÓMEZ, N., y otros. (2004). *PRÁCTICAS DE MICROECONOMÍA INTERMEDIA*. ESPAÑA: ESIC.
- BARBADILLO, S. (2009). *INVERTIR EN FRANQUICIAS*. BARCELONA: BROSMAC S. L.
- CABELLO, J. (2008). *CONTRATACIÓN INTERNACIONAL*. MADRID: ESIC.
- DIAZ, A. (s.f.). *FINANZAS CORPORATIVAS EN LA PRÁCTICA*.
- DIEZ, E., & GALÓN, J. (1998). *LA PRÁCTICA DE LA FRANQUICIA*. MEXICO: MC GRAW HILL.
- GUERRA, G. (1976). *MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS*.
- HERNÁNDEZ, A., & HERNÁNDEZ, A. (2008). *PROYECTOS DE INVERSIÓN*. MÉXICO: THOMPSON.
- JIMÉNEZ, F., ESPINOZA, C., GUTIERREZ, L., & FONSECA, R. (2007). *INGENIERÍA ECONÓMICA*. COSTA RICA: TECNOLÓGICA DE COSTA RICA.

- KINCHELOE, J. (2002). *THE SING OF THE BURGUER MCDONALD'S AND THE CULTURE OF POWER*. TEMPLE UNIVERSITY PRESS.
- LOVE, J. (2004). *MC DONALD'S LA EMPRESA QUE CAMBIO LA FORMA DE HACER NEGOCIOS EN EL MUNDO*. GRUPO EDITORIAL NORMA.
- MONTENEGRO, D. (2005). *MARKETING ESTRATÉGIGICO*. QUITO: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA.
- NAVARRO, A. G., NAVARRO, A., & RONDÁN, F. (2005). *EL SISTEMA DE FRANQUICIA: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS*. ESPAÑA: PIRÁMIDE.
- PARKING, M. (2005). *MICROECONOMÍA VERSIÓN PARA LATINOAMÉRICA*. MEXICO: ADDISON WESLEY.
- ROBBINS, S., & CENZO, D. (s.f.). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN: CONCEPTOS ESCENCIALES Y APLICACIONES*.
- SAENZ, J. (2007). *MANUAL DE GESTION FINANCIERA*.
- SOLDEVILA, P., & CORDOBÉS, M. (2008). *MANUAL DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN PARA EMPRESAS FRANQUICIADORAS Y DE RETAIL*. BARCELONA-: PROFIT.
- WELSCH, GLENN, & COLS. (2005). *PRESUPUESTOS: PLANIFICACIÓN Y CONTROL*. MÉXICO: PEARSON PRENTICE HALL.

PÁGINAS WEB

<http://www.bce.fin.ec/>

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

<http://www.forexpros.es/rates-bonds/us-10-yr-t-note>

<http://www.historiasdegrandes exitos.com/2008/08/historia-de-mcdonalds.html>

<http://www.lojaturistico.com/?q=node/34>

<http://www.mcdonalds.es/#/franchise/franchise/>

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/franquicias-una-modalidad-segura-para-las-inversiones-361392.html>

<http://www.registrosdemarcas.com/libros-de-marcas/clasificación-de-niza/>

http://www.iepi.gov.ec/Files/formularios/Requisitos_para_registro_de_Signo_Distintivo.pdf

<http://blogdelasmarcas.blogspot.com/2007/10/historia-de-mcdonalds.html>

ANEXOS

Productos que Ofrece Mc Donald's

Sandwiches de carne



Sandwiches de pollo



McCOMBOS CARNE



McCOMBOS POLLO



DESAYUNOS



ENSALADAS



PAPAS

- Pequeñas

Medianas

Grandes



POSTRES



CAJITA FELIZ



Cajita Feliz: ¡Todas las opciones son deliciosas! Elige la que más te guste.

1 Elige tu favorito		2 Acompáñalo con lo que más te guste		3 ¿Qué tomas?		4 Sorpresa	
	HAMBURGUESA		PAPAS FRITAS		JUGO DE NARANJA		Busca aquí las sorpresas que encontrarás en tu Cajita Feliz
	NUGGETS DE POLLO		CHOCLO		BEBIDA		
	HAMBURGUESA CON QUESO						

BEBIDAS



Tabla de Amortización

BANCO PICHINCHA					
Monto	\$ 638.600,45	dólares			
Tasa	13,50%	anual			
Período	60	meses			
Capitalización	12	meses			
Tabla de Amortización					
Período	Saldo Inicial	Pago	Interés	Amortización	Saldo Final
1	\$ 638.600,45	\$ 14.694,10	\$ 7.184,26	\$ 7.509,84	\$ 631.090,61
2	\$ 631.090,61	\$ 14.694,10	\$ 7.099,77	\$ 7.594,33	\$ 623.496,28
3	\$ 623.496,28	\$ 14.694,10	\$ 7.014,33	\$ 7.679,76	\$ 615.816,51
4	\$ 615.816,51	\$ 14.694,10	\$ 6.927,94	\$ 7.766,16	\$ 608.050,35
5	\$ 608.050,35	\$ 14.694,10	\$ 6.840,57	\$ 7.853,53	\$ 600.196,82
6	\$ 600.196,82	\$ 14.694,10	\$ 6.752,21	\$ 7.941,88	\$ 592.254,94
7	\$ 592.254,94	\$ 14.694,10	\$ 6.662,87	\$ 8.031,23	\$ 584.223,71
8	\$ 584.223,71	\$ 14.694,10	\$ 6.572,52	\$ 8.121,58	\$ 576.102,12
9	\$ 576.102,12	\$ 14.694,10	\$ 6.481,15	\$ 8.212,95	\$ 567.889,18
10	\$ 567.889,18	\$ 14.694,10	\$ 6.388,75	\$ 8.305,34	\$ 559.583,83
11	\$ 559.583,83	\$ 14.694,10	\$ 6.295,32	\$ 8.398,78	\$ 551.185,05
12	\$ 551.185,05	\$ 14.694,10	\$ 6.200,83	\$ 8.493,27	\$ 542.691,78
13	\$ 542.691,78	\$ 14.694,10	\$ 6.105,28	\$ 8.588,82	\$ 534.102,97
14	\$ 534.102,97	\$ 14.694,10	\$ 6.008,66	\$ 8.685,44	\$ 525.417,53
15	\$ 525.417,53	\$ 14.694,10	\$ 5.910,95	\$ 8.783,15	\$ 516.634,38
16	\$ 516.634,38	\$ 14.694,10	\$ 5.812,14	\$ 8.881,96	\$ 507.752,42
17	\$ 507.752,42	\$ 14.694,10	\$ 5.712,21	\$ 8.981,88	\$ 498.770,53
18	\$ 498.770,53	\$ 14.694,10	\$ 5.611,17	\$ 9.082,93	\$ 489.687,60
19	\$ 489.687,60	\$ 14.694,10	\$ 5.508,99	\$ 9.185,11	\$ 480.502,49
20	\$ 480.502,49	\$ 14.694,10	\$ 5.405,65	\$ 9.288,44	\$ 471.214,05
21	\$ 471.214,05	\$ 14.694,10	\$ 5.301,16	\$ 9.392,94	\$ 461.821,11
22	\$ 461.821,11	\$ 14.694,10	\$ 5.195,49	\$ 9.498,61	\$ 452.322,50
23	\$ 452.322,50	\$ 14.694,10	\$ 5.088,63	\$ 9.605,47	\$ 442.717,03
24	\$ 442.717,03	\$ 14.694,10	\$ 4.980,57	\$ 9.713,53	\$ 433.003,50
25	\$ 433.003,50	\$ 14.694,10	\$ 4.871,29	\$ 9.822,81	\$ 423.180,69
26	\$ 423.180,69	\$ 14.694,10	\$ 4.760,78	\$ 9.933,32	\$ 413.247,37
27	\$ 413.247,37	\$ 14.694,10	\$ 4.649,03	\$ 10.045,07	\$ 403.202,31
28	\$ 403.202,31	\$ 14.694,10	\$ 4.536,03	\$ 10.158,07	\$ 393.044,23
29	\$ 393.044,23	\$ 14.694,10	\$ 4.421,75	\$ 10.272,35	\$ 382.771,88
30	\$ 382.771,88	\$ 14.694,10	\$ 4.306,18	\$ 10.387,91	\$ 372.383,97

31	\$ 372.383,97	\$ 14.694,10	\$ 4.189,32	\$ 10.504,78	\$ 361.879,19
32	\$ 361.879,19	\$ 14.694,10	\$ 4.071,14	\$ 10.622,96	\$ 351.256,23
33	\$ 351.256,23	\$ 14.694,10	\$ 3.951,63	\$ 10.742,47	\$ 340.513,77
34	\$ 340.513,77	\$ 14.694,10	\$ 3.830,78	\$ 10.863,32	\$ 329.650,45
35	\$ 329.650,45	\$ 14.694,10	\$ 3.708,57	\$ 10.985,53	\$ 318.664,92
36	\$ 318.664,92	\$ 14.694,10	\$ 3.584,98	\$ 11.109,12	\$ 307.555,80
37	\$ 307.555,80	\$ 14.694,10	\$ 3.460,00	\$ 11.234,10	\$ 296.321,71
38	\$ 296.321,71	\$ 14.694,10	\$ 3.333,62	\$ 11.360,48	\$ 284.961,23
39	\$ 284.961,23	\$ 14.694,10	\$ 3.205,81	\$ 11.488,28	\$ 273.472,94
40	\$ 273.472,94	\$ 14.694,10	\$ 3.076,57	\$ 11.617,53	\$ 261.855,42
41	\$ 261.855,42	\$ 14.694,10	\$ 2.945,87	\$ 11.748,22	\$ 250.107,19
42	\$ 250.107,19	\$ 14.694,10	\$ 2.813,71	\$ 11.880,39	\$ 238.226,80
43	\$ 238.226,80	\$ 14.694,10	\$ 2.680,05	\$ 12.014,05	\$ 226.212,75
44	\$ 226.212,75	\$ 14.694,10	\$ 2.544,89	\$ 12.149,20	\$ 214.063,55
45	\$ 214.063,55	\$ 14.694,10	\$ 2.408,21	\$ 12.285,88	\$ 201.777,67
46	\$ 201.777,67	\$ 14.694,10	\$ 2.270,00	\$ 12.424,10	\$ 189.353,57
47	\$ 189.353,57	\$ 14.694,10	\$ 2.130,23	\$ 12.563,87	\$ 176.789,70
48	\$ 176.789,70	\$ 14.694,10	\$ 1.988,88	\$ 12.705,21	\$ 164.084,48
49	\$ 164.084,48	\$ 14.694,10	\$ 1.845,95	\$ 12.848,15	\$ 151.236,33
50	\$ 151.236,33	\$ 14.694,10	\$ 1.701,41	\$ 12.992,69	\$ 138.243,65
51	\$ 138.243,65	\$ 14.694,10	\$ 1.555,24	\$ 13.138,86	\$ 125.104,79
52	\$ 125.104,79	\$ 14.694,10	\$ 1.407,43	\$ 13.286,67	\$ 111.818,12
53	\$ 111.818,12	\$ 14.694,10	\$ 1.257,95	\$ 13.436,14	\$ 98.381,97
54	\$ 98.381,97	\$ 14.694,10	\$ 1.106,80	\$ 13.587,30	\$ 84.794,67
55	\$ 84.794,67	\$ 14.694,10	\$ 953,94	\$ 13.740,16	\$ 71.054,52
56	\$ 71.054,52	\$ 14.694,10	\$ 799,36	\$ 13.894,73	\$ 57.159,78
57	\$ 57.159,78	\$ 14.694,10	\$ 643,05	\$ 14.051,05	\$ 43.108,73
58	\$ 43.108,73	\$ 14.694,10	\$ 484,97	\$ 14.209,12	\$ 28.899,61
59	\$ 28.899,61	\$ 14.694,10	\$ 325,12	\$ 14.368,98	\$ 14.530,63
60	\$ 14.530,63	\$ 14.694,10	\$ 163,47	\$ 14.530,63	\$ (0,00)
TOTAL		\$ 881.645,88	\$ 243.045,43	\$ 638.600,45	

Balance Pérdidas y Ganancias 10% disminución de los ingresos

Estado de Pérdidas y Ganancias					
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
(+) Ventas	\$ 2.026.098,00	\$ 2.228.707,80	\$ 2.451.578,58	\$ 2.696.736,44	\$ 2.966.410,08
(+) Otros Ingresos					\$ 46.616,80
(=) Total ingresos	\$ 1.823.488,20	\$ 2.005.837,02	\$ 2.206.420,72	\$ 2.427.062,79	\$ 2.711.724,19
(-) Costos y Gastos	\$ 1.341.898,37	\$ 1.398.730,42	\$ 1.458.688,23	\$ 1.520.641,85	\$ 1.587.376,39
Costos fijos	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28
Costos Variables	\$ 952.266,06	\$ 1.004.640,69	\$ 1.059.895,93	\$ 1.118.190,21	\$ 1.179.690,67
Gastos Fijos	\$ 132.993,11	\$ 132.993,11	\$ 132.993,11	\$ 131.691,24	\$ 131.691,24
Gastos Variables	\$ 81.043,92	\$ 85.501,34	\$ 90.203,91	\$ 95.165,12	\$ 100.399,21
(=) Utilidad en Operación	\$ 481.589,83	\$ 607.106,60	\$ 747.732,49	\$ 906.420,94	\$ 1.124.347,80
(-) Gastos Financieros	\$ 80.420,51	\$ 66.640,89	\$ 50.881,48	\$ 32.857,86	\$ 12.244,69
(=) Utilidad en Operación	\$ 401.169,32	\$ 540.465,72	\$ 696.851,01	\$ 873.563,09	\$ 1.112.103,10
(-) 15% Participación Laboral	\$ 60.175,40	\$ 81.069,86	\$ 104.527,65	\$ 131.034,46	\$ 166.815,47
(=) Utilidad Antes Imp. Renta	\$ 340.993,92	\$ 459.395,86	\$ 592.323,36	\$ 742.528,63	\$ 945.287,64
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 85.248,48	\$ 114.848,96	\$ 148.080,84	\$ 185.632,16	\$ 236.321,91
(=) UTILIDAD NETA	\$ 255.745,44	\$ 344.546,89	\$ 444.242,52	\$ 556.896,47	\$ 708.965,73

Balance de Pérdidas y Ganancias Aumento de la M.P 15%

Estado de Pérdidas y Ganancias					
AÑO	2011	2012	2013	2014	2015
(+) Ventas	\$ 2.026.098,00	\$ 2.228.707,80	\$ 2.451.578,58	\$ 2.696.736,44	\$ 2.966.410,08
(+) Otros Ingresos					\$ 46.616,80
(=) Total ingresos	\$ 2.026.098,00	\$ 2.228.707,80	\$ 2.451.578,58	\$ 2.696.736,44	\$ 3.013.026,88
(-) Costos y Gastos	\$ 1.448.268,51	\$ 1.575.051,60	\$ 1.720.428,69	\$ 1.885.863,72	\$ 2.090.308,98
Costos fijos	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28	\$ 175.595,28
Costos Variables	\$ 1.058.636,21	\$ 1.180.961,87	\$ 1.321.636,39	\$ 1.483.412,08	\$ 1.669.454,13
Gastos Fijos	\$ 132.993,11	\$ 132.993,11	\$ 132.993,11	\$ 131.691,24	\$ 144.860,36
Gastos Variables	\$ 81.043,92	\$ 85.501,34	\$ 90.203,91	\$ 95.165,12	\$ 100.399,21
(=) Utilidad en Operación	\$ 577.829,49	\$ 653.656,20	\$ 731.149,89	\$ 810.872,71	\$ 922.717,90
(-) Gastos Financieros	\$ 80.420,51	\$ 66.640,89	\$ 50.881,48	\$ 32.857,86	\$ 12.244,69
(=) Utilidad en Operación	\$ 497.408,98	\$ 587.015,32	\$ 680.268,41	\$ 778.014,86	\$ 910.473,21
(-) 15% Participación Laboral	\$ 74.611,35	\$ 88.052,30	\$ 102.040,26	\$ 116.702,23	\$ 136.570,98
(=) Utilidad Antes Imp. Renta	\$ 422.797,63	\$ 498.963,02	\$ 578.228,15	\$ 661.312,63	\$ 773.902,23
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 105.699,41	\$ 124.740,76	\$ 144.557,04	\$ 165.328,16	\$ 193.475,56
(=) UTILIDAD NETA	\$ 317.098,22	\$ 374.222,27	\$ 433.671,11	\$ 495.984,47	\$ 580.426,67

PROFORMAS

Charbroiler

APW Wyott HCB-2448 Heavy Duty
Cookline Radiant 48" Charbroiler -
160,000 BTU



Each Only:

\$2,859.00 EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 135HCB2448

NAT/LP

Units: EA

Usually Ships in 2-3 Business
Days

Manufacturer's Item #:

HCB-2448-NAT/LP

APW
wyott.

Tostadora

APW Wyott M-2000 Vertical Conveyor
Bun Grill Toaster



240 Volts Only:

\$1,999.00 EA

Select Voltage

208 Volts - \$1,999.00/EA

240 Volts - \$1,999.00/EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 135M2000

Units: EA

Usually Ships in 2-3 Business
Days

APW
wyott.

Licudora

Hamilton Beach Tempest HBH650 64 oz. High Performance Bar Blender



Each Only:
\$499.99 EA

Quantity: [Add to Cart](#) 
[Quick Add](#)

Our Item #: 410HBH650
Units: EA
Usually Ships 1 Business Day
[When will I receive my item?](#)

Manufacturer's Item #:
HBH650

Hamilton Beach

View all [Hamilton Beach Bar Blenders](#)

[Email this item to a friend](#)

[Ask us about this item](#)

Parrilla

APW Wyott HGM-2448 48" Heavy Duty Countertop Griddle with Manual Controls - 132,000 BTU



24" Griddle Shown

Each Only:
\$2,120.00 EA

Quantity: [Add to Cart](#) 
[Quick Add](#)

Our Item #: 135HGM2448
NAT/LP
Units: EA
Usually Ships in 2-3 Business Days

Manufacturer's Item #:
HMG-2448-NAT/LP

APW
wyott

View all [APW Wyott Heavy Duty Gas Countertop Griddles](#)

Batidora

Avantco MX20 Gear Driven 20 Qt. Commercial Mixer w/ Guard



Each Only:

\$275.00 EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Customer Rating:

Our Item #: 177MX20

Units: EA

Ships via Common Carrier

Usually Ships 1 Business Day

[When will I receive my item?](#)



View all [Avantco Equipment Mixers](#)

White Glove

Walk-In Cooler

Nor-Lake Walk-In Cooler 10' x 14' x 7' 7" Outdoor



Rt. Hinged Door Only:

\$31,059.00 EA

Select Type

Lft. Hinged Door - \$10,399.00/EA

[Rt. Hinged Door - \\$10,399.00/EA](#)

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 596KDB771014

Units: EA

Usually Ships in 3-5 Business Days



Bun Warner

APW Wyott CFHS-16 16" Countertop Fry Holding Station 120V



Each Only:

\$789.00 EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 135CFHS16 120

Units: EA

Usually Ships 1 Business Day

[When will I receive my Item?](#)

Manufacturer's Item #:

CFHS-16-120

APW
wyott.

View all [APW Wyott Fry Dump Stations](#)

Broiler

Vollrath 40837 Cayenne 48" Charbroiler - Radiant / Lava Rock 112,000 BTU (Anvil CBL9048)



Each Only:

\$1,359.00 EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 120CBL9048

NAT/LP

Units: EA

Usually Ships in 1-2 Business Days

Manufacturer's Item #:

40837

UPC Code: 029419719273

VOLLRATH[®]

Horno

Vollrath 40841 Countertop Rotisserie Oven 220V (Anvil CGA8016)



Each Only:

\$1,619.00 EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 120CGA8016 220

Units: EA

Usually Ships in 1-2 Business Days

Manufacturer's Item #: 40841

UPC Code: 029419723812



Cocina

Cooking Performance Group 60-CPGV-6B-24RG-S26 6 Burner Gas Range with 24" Raised Griddle/Broiler and Two 26 1/2" Standard Ovens



Natural Gas Only:

\$2,359.00 EA

Select Fuel Type

Liquid Propane - \$2,589.00/EA

Natural Gas - \$2,589.00/EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 35160CPG624M

Units: EA

Usually Ships 1 Business Day



[View all Cooking Performance Group Commercial Restaurant Ranges](#)

Máquina de Café

Bunn iMIX-5 Cappuccino / Espresso Machine Hot Beverage Dispenser with 5 Hoppers 120V (Bunn 37000.0000)



Each Only:

\$519.00 EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 234370000000

Units: EA

Usually Ships in 4-6 Business Days

Manufacturer's Item #: 37000.0000

BUNN

[View all Bunn Cappuccino / Hot Chocolate Dispensers](#)

Máquina de Helado

True TDC-47 Ice Cream Freezer Dipping Cabinet Block Sno Cone Ice Shave



Each Only:

\$5,899.00 EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 3801087

Units: EA

Usually Ships in 1-2 Business Days

Manufacturer's Item #: 1087



Dispensador de bebidas

Bunn JDF-4S LD 4 Flavor Cold Beverage Juice Dispenser with Lit Door and Cold Water Tap - 120V (Bunn 37300.0006)



Each Only:
\$2,659.00 EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 234373000006
Units: EA
Usually Ships in 4-6 Business Days

Manufacturer's Item #: 37300.0006

BUNN

[View all Bunn Refrigerated Beverage Dispensers](#)

 White Glove Delivery Available

Freezer

True Reach-in Refrigerators - Glass Slide Door Refrigerator - Commercial - TSD-9G - 8.2 Cu. Ft.



Each Only:

\$1,819.00 EA

OR

Enter your email to be instantly emailed the price!

[Email Price](#)

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 890TSD9G
Units: EA
[Special Order](#)

Manufacturer's Item #: TSD-9G

Freidora de Papas

Garland E24-31SF 30 lb. Countertop Electric Super Fryer - 18 kW



\$1,462.00 EA

OR

Enter your email to be instantly emailed the price!

Email Price

208V 3 Phase

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 372E2431SF

Units: EA

Usually Ships in 1-2 Weeks

Garland

Procesador de comida

Eagle Group HDC4242 Spec Air Condensate Exhaust Hood - 42" x 42" x 20"



Each Only:

\$470.00 EA

Quantity: [Add to Cart](#)

[Quick Add](#)

Our Item #: 575HDC4242

Units: EA

Usually Ships in 1 Business Day

Manufacturer's Item #:
HDC4242

EAGLE
GROUP

PROIMPORT CIA. LTDA.

AV. AMERICA N39-334 Y AV. 10 DE AGOSTO CENTRO COMERCIAL LA Y LOCAL 1F

QUITO - ECUADOR

TELEFONOS: 2442 277 - 2433 578 - 6000 600 - 6000 601



Señorita:

Andrea Celi

De acuerdo con lo solicitado por Usted, a continuación encontrará la cotización de las cuales esperamos se ajusten a sus necesidades.

De requerir información adicional, solicito que este particular nos sea comunicado.

La disponibilidad de productos esta sujeta a variaciones en stock, por lo que solicitamos que los mismos sea
En el caso de que los productos requeridos no se encuentren disponibles, pondremos a su consideración otras opciones
Las características de los productos son tomados de

CANT.	SUBCATEGORIA 1	SUBCATEGORIA 2	MARCA	MODELO	DESCRIPCION	PRECIO CLIENTE CON IVA	Cod.Int.Pro
5	MONITORES		Xtratech Flame	POWER LITE X12	Computador de escritorio xtratech flame, atom 1.8ghz/2gb/500gb/dvdrw/tmp/win	355,00	P4
3	TELEVISORES		LG	197N	Lcd de 37 pulgadas 2 entradas hdmi 1366x768 / usb / pc	1.980,00	T4
1	EQUIPO DE SONIDO		PANASONIC	FB166	Equipo de sonido con parlantes movibles, reproduce dvd mp3, usb, ipod docking, hdmi	1.800,00	E6
1	SISTEMA SERVICIO AL AUTO		Sistemas de circuitos que permite la interconexion en el sistema Auto Mac			1.800,00	S45

CONDICIONES:

* LOS PRECIOS DETALLADOS INCLUYEN EL 12% DEL IVA.

* VALIDEZ DE LA OFERTA: SUJETA A VARIACIONES EN STOCK

* FORMA DE PAGO: CREDITO

* TIEMPO DE ENTREGA: 2-3 DIAS A PARTIR DE LA RECEPCION DE LA ORDEN DE COMPRA

* LUGAR DE ENTREGA: EN SUS INSTALACIONES EN QUITO

***GARANTIA:** De acuerdo con los terminos establecidos por los fabricantes. La garantía CUBRE daños relacionados con la calidad de los productos, NO CUBRE daños relacionados con una inadecuada aplicación u operación de los equipos o productos, variaciones de voltaje y/o sobrecargas. Las garantías serán administradas a través de los Centros de Servicio Autorizados quienes determinarán la conveniencia de efectuar la reparación o autorizar el reemplazo de los equipos defectuosos.

"Al aceptar o aprobar esta cotización o proforma usted acepta los "Términos de Garantía de Proimport" adjuntos.

Atentamente,


PROIMPORT CIA LTDA
RUC 1791959523001

Cristian Flores

PROIMPORT CIA. LTDA.



DATOS DEL CLIENTE

Nombre : ANDREA CELI

PROFORMA : A - 5609

ATENCION : ANDREA CELI

ANALISTA DE COMPRAS

andy_carol_18@hotmail.com

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. Unitario	P. Total
	INCLUIDO TRANSPORTE		
18	SILLONES DE CUERO	\$110,00	\$1.980,00
15	SILLA DE MADERA	\$87,00	\$1.305,00
22	MESA REDONDA	\$73,00	\$1.606,00
2	SALA DE CUERO	\$1.800,00	\$3.600,00
15	MESA CUADRADA	\$98,00	\$1.470,00
2	TABLERO MENU	\$354,00	\$708,00
2	MESON	\$485,00	\$970,00
8	BANCOS	\$95,00	\$760,00
6	SILLAS NIÑOS	\$56,00	\$336,00
1	MESA TODO USO	\$120,00	\$120,00

ENTREGADO E INSTALADO EN LOJA , MC DONALD'S

TOTAL	\$12.855,00
--------------	--------------------

