

# **UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS  
CARRERA GERENCIA Y LIDERAZGO**

**LAS FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA  
EL MERCADO DE LA EMPRESA “LOS FAMOSOS MOTES DE LA  
BILOXI”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN GERENCIA  
Y LIDERAZGO**

**ALVAREZ VALERO FERNANDO JOSÉ**

**DIRECTOR: INGENIERO PATRICIO RUALES**

**QUITO, Enero del 2007.**

## DECLARACIÓN

Yo, Fernando José Álvarez Valero, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Fernando José Álvarez Valero**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Fernando José Álvarez Valero, bajo mi supervisión.

---

**Ingeniero**  
**Patricio Ruales**  
**DIRECTOR DE TESIS**

*“Hasta los jóvenes pueden cansarse y fatigarse, hasta los más fuertes llegan a caer, pero los que confían en el Señor tendrán siempre nuevas fuerzas y podrán volar como las águilas; podrán correr sin cansarse y caminar sin fatigarse”*

*Isaias 40: 30-31*

## *Agradecimientos*

*Quisiera agradecer al verdadero gestor de mis logros, para ti Jesús es este trabajo, tu lo sembraste en mi mente y ahora regresa a ti, quiero que sepan todos que mi vida entera es para ti. Gracias una vez más por que se que junto a mi siempre estarás.*

*Luego agradezco a mis padres que me hicieron la persona más afortunada al tenerlos en todo momento, especialmente a ti mamá que pusiste la inspiración y el proyecto que sin dudarlo un segundo será solo una muestra pequeña de todo lo que se logrará en esa empresa regalo inmerecido de nuestro Dios.*

*A ti Papá gracias porque siempre serás un gran ejemplo de trabajo, tenacidad, constancia y sobre todo responsabilidad.*

*Y como olvidar a mi amada esposa, que ha compartido este esfuerzo y lo ha hecho con amor, paciencia, ganas y sobre todo con la fe que me alimentado durante todo este tiempo.*

## *Dedicatoria*

*Si mis agradecimientos fueron para ti Jesús pues también a te dedico este trabajo, que por tu amor se que se convertirá en realidad.*

*Les dedico también a todas aquellas personas que creyeron en mí, y que piensan y sueñan que sucederán cosas más grandes de lo que esta Tesis pueda decir.*

# **UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS  
CARRERA GERENCIA Y LIDERAZGO**

**LAS FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO  
PARA EL MERCADO DE LA EMPRESA “LOS FAMOSOS MOTES  
DE LA BILOXI”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**ALVAREZ VALERO FERNANDO JOSÉ**

**DIRECTOR: INGENIERO PATRICIO RUALES**

**QUITO, Enero del 2007.**

## INDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>5</b>
<b>PLAN DE TESIS</b> .....	<b>7</b>
<b>1. IDENTIFICACIÓN DE LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO, SUS COMPONENTES, VENTAJAS, DESVENTAJAS Y SU SITUACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL</b> .....	<b>20</b>
1.1. <i>HISTORIA Y EVOLUCION DE LA FRANQUICIA</i> .....	20
1.2. <i>DEFINICIÓN DE FRANQUICIA</i> .....	24
1.3. <i>COMPONENTES Y PARTES DE LA FRANQUICIA</i> .....	27
1.3.1. Franquiciado: .....	27
1.3.2. Franquiciante: .....	27
1.3.3. Central franquiciante: .....	27
1.3.4. Enseña: .....	27
1.3.5. Multifranquiciado: .....	27
1.3.6. Contrato de franquicia: .....	28
1.3.7. Inversión: .....	28
1.3.8. Fee de Ingreso o Derecho de Entrada: .....	28
1.3.9. Royalty o Regalías: .....	28
1.3.10. Cuotas de Publicidad: .....	28
1.3.11. Manuales de Operación: .....	29
1.4. <i>TIPOS DE FRANQUICIA</i> .....	29
1.4.1. Por territorios de operación .....	29
1.4.2. Por esquema de trabajo .....	29
1.4.3. Franquicias según su desarrollo .....	30
1.4.3.1. Franquicias Individuales .....	30
1.4.3.2. Franquicias Múltiples .....	30
1.4.3.3. Franquicia Master .....	30
1.4.3.4. Franquicias Corner .....	31
1.4.3.5. Franquicias de Conversión .....	31
1.4.4. Franquicias según el sector de actividad: .....	31
1.4.5. Franquicias según el grado y nivel de integración en la red. ....	32
1.5. <i>OTRAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO</i> .....	32
1.5.1. Sucursales Propias .....	32
1.5.2. Joint Ventures .....	33
1.5.3. Licencias .....	34
1.6. <i>VENTAJAS DE FRANQUICIAR</i> .....	34
1.6.1. Menor inversión: .....	34
1.6.2. Mayor velocidad de crecimiento: .....	34
1.6.3. Poder de compra: .....	35
1.6.4. Menor plantel de personal: .....	35
1.6.5. Gerentes motivados: .....	35
1.6.6. Feedback y fuente de ideas: .....	36
1.6.7. Contacto directo con el consumidor final .....	36
1.6.8. Flexibilidad: .....	36
1.6.9. Aumento del valor del negocio y de la marca: .....	36
1.7. <i>DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA</i> .....	36
1.8. <i>FUENTES DE INGRESOS PARA EL FRANQUICIANTE:</i> .....	37
1.8.1. Fee de Ingreso o Master Fee (todo un país) .....	37
1.8.2. Regalías por Facturación (o Royalties) .....	37
1.8.3. Canon por Publicidad. ....	38
1.8.4. Venta de Productos a los franquiciados. ....	38
1.8.5. Diseño y Decoración del local. Concepto “llave en mano”. ....	38
1.9. <i>LA FRANQUICIA EN EL MUNDO</i> .....	39
1.10. <i>La Franquicia en el Ecuador</i> .....	48
<b>2. PLAN METODOLÓGICO DE FRANQUICIA DE LA EMPRESA “LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI”</b> .....	<b>51</b>

2.1.	<i>TEST DE FRANQUICIABILIDAD</i> .....	52
2.2.	<i>ANÁLISIS DE FRANQUICIABILIDAD</i> .....	54
2.2.1.	Estructura del Análisis de Franquiciabilidad de la Empresa “Los Famosos Motes de la Biloxi” .....	56
2.2.1.1.	Estudio de Mercado .....	56
2.2.1.1.1.	Determinación de la demanda.....	79
2.2.1.1.2.	Estudio descriptivo Empresa - Consumidor.....	81
2.2.1.1.2.1.	Perfil del consumidor.....	82
2.2.1.1.2.2.	Evaluación de la imagen de “Los Famosos Motes de la Biloxi” .....	89
2.2.1.1.3.	Evaluación del entorno y las condiciones de la competencia.....	94
2.2.1.1.4.	Oportunidades y Amenazas para la empresa .....	106
2.2.1.1.4.1.	Oportunidades .....	106
2.2.1.1.4.2.	Amenazas .....	107
2.2.1.2.	Rentabilidad del negocio.....	108
2.2.1.2.1.	Flujo de caja .....	108
2.2.1.2.2.	Valor Actual Neto (VAN) .....	109
2.2.1.2.3.	Tasa interna de retorno (TIR) .....	109
2.2.1.2.4.	Relación costos beneficio .....	110
2.2.1.2.5.	Periodo de recuperación .....	110
2.2.1.2.6.	Estados Financieros .....	112
2.2.1.2.7.	Índices Financieros .....	115
2.2.1.2.8.	Punto de Equilibrio.....	115
2.2.1.3.	Transmisibilidad .....	118
2.2.1.4.	Organización de la Empresa .....	119
2.2.1.4.1.	Organización de “Los Famosos Motes de la Biloxi” como empresa .....	119
2.2.1.4.2.	Fortalezas y debilidades de la empresa .....	122
2.2.1.4.2.1.	Fortalezas .....	122
2.2.1.4.2.2.	Debilidades.....	122
2.2.1.4.3.	Situación Legal.....	123
2.2.1.4.4.	Concepto del Negocio.....	123
2.2.2.	Reporte de Franquiciabilidad.....	125
2.2.2.1.	Reporte de Mercado .....	125
2.2.2.2.	Reporte de la capacidad Financiera y Rentabilidad.....	127
2.2.2.2.1.	Disponibilidad de capital de trabajo para franquiciar. ....	130
2.2.2.3.	Reporte Transmisibilidad.....	130
2.2.2.4.	Reporte de la organización de la Empresa .....	131
2.2.2.5.	Reporte Situación legal .....	132
2.2.3.	Identificación de puntos críticos.....	134
2.2.3.1.	Planificación de la empresa FMB .....	135
2.2.3.1.1.	Visión .....	135
2.2.3.1.2.	Misión.....	135
2.2.3.1.3.	Objetivo principal .....	136
2.2.3.1.4.	Objetivos específicos.....	136
2.2.4.	Planes de Acción para que FMB pueda franquiciar .....	136
<b>3.</b>	<b>FORMATO DE FRANQUICIAS Y SU RUTA CRÍTICA PARA LA EMPRESA “LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI”</b> .....	<b>148</b>
3.1.	<i>DISEÑO DE LA CENTRAL FRANQUICIANTE</i> .....	149
3.1.1.	Primera Fase.....	150
3.1.2.	Segunda Fase.....	151
3.1.3.	Tercera Fase .....	152
3.2.	<i>MANUALES</i> .....	159
3.2.1.	Manual técnico .....	159
3.2.1.1.	Características de los Productos FMB. ....	160
3.2.1.2.	El Local FMB .....	161
3.2.1.3.	Necesidades de equipos e instalaciones .....	161
3.2.1.4.	Proceso Productivo .....	162
3.2.2.	Manual de compras y suministros de alimentos y bebidas .....	163
3.2.2.1.	Políticas de producto, estructura de gastos y costos: conciertos y alianzas estratégicas.....	163
3.2.2.1.1.	Precios.....	163
3.2.2.1.2.	Calidad.....	164
3.2.2.1.3.	Servicio.....	164
3.2.2.2.	Suministros de Bebidas.....	164
3.2.2.3.	Suministro de Alimentos e ingredientes.....	165
3.2.3.	Manual comercial .....	166
3.2.3.1.	Puntos de Venta .....	167
3.2.3.1.1.	Orientación sistemática al cliente .....	167

3.2.3.1.2.	Requisitos del punto de venta .....	168
3.2.3.1.3.	Agenda de Apertura .....	169
3.2.3.2.	Mercados y segmentos de comercialización .....	170
3.2.3.2.1.	Proceso de apertura de un establecimiento FMB .....	171
3.2.3.2.1.1.	Asistencia durante la Apertura .....	171
3.2.3.2.1.2.	Proyecto de distribución y decoración del local .....	172
3.2.3.2.1.3.	Construcción de establecimiento y obra civil .....	172
3.2.3.2.1.4.	Implantación de la imagen corporativa.....	172
3.2.3.2.2.	Asistencia desde la apertura.....	172
3.2.3.2.3.	Campaña de lanzamiento.....	173
3.2.3.2.4.	Asistencia permanente .....	173
3.2.3.2.5.	Política Comercial .....	173
3.2.3.2.5.1.	Cesión de uso de marca .....	173
3.2.3.2.5.2.	Logotipos y colores .....	174
3.2.3.2.5.3.	Uniforme FMB .....	175
3.2.3.2.5.4.	Distribución y diseño del local .....	175
3.2.3.2.5.5.	Composición del local .....	175
3.2.3.2.5.6.	Limpieza .....	177
3.2.3.3.	Promociones, publicidad y la oferta de FMB .....	177
3.2.3.3.1.	Campaña de lanzamiento.....	177
3.2.3.3.2.	Campañas de marketing: modalidades y contenidos.....	179
3.2.3.4.	El servicio y la atención al cliente.....	179
3.2.4.	Manual de precios de venta .....	179
3.2.5.	Política de personal y estructura organizativa. ....	180
3.2.5.1.	Director administrador .....	180
3.2.5.2.	Contratación de personal.....	181
3.2.6.	Manual económico financiero. ....	182
3.2.6.1.	Canon de entrada .....	183
3.2.6.2.	Royalty.....	183
3.2.6.3.	Canon de publicidad .....	183
3.2.7.	Manual jurídico. ....	183
3.3.	<b>DISEÑO DE CONTRATOS .....</b>	<b>184</b>
3.3.1.	Primera fase del contrato de franquicia: Contrato de compra .....	184
3.3.1.1.	Aprobación de la Concesión de Franquicias .....	184
3.3.1.2.	Contrato de reserva de Objetivo.....	185
3.3.1.3.	Contrato de Acuerdo Previos .....	188
3.3.2.	Segunda Fase del Contrato: Contrato de Franquicia.....	192
3.4.	<b>DESARROLLO DEL PLAN PILOTO. ....</b>	<b>213</b>
3.4.1.	ESTIMACION DE ACTIVOS PLAN DEL PILOTO .....	214
3.4.2.	Estimación de Gastos .....	215
3.5.	<b>REESTRUCTURA DE MANUALES, CONTRATOS Y CENTRAL FRANQUICIANTE. ....</b>	<b>223</b>
3.6.	<b>ESTRATEGIA DE VENTA PARA LAS FRANQUICIAS FMB. ....</b>	<b>223</b>
3.6.1.	Producto Franquicia FMB. ....	224
3.6.2.	Precio de la Franquicia FMB.....	227
3.6.3.	Plaza para la Franquicia FMB. ....	238
3.6.4.	Promoción .....	238
3.7.	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA PARA FMB .....</b>	<b>238</b>
3.7.1.	Resumen de ingresos por RED DE FRANQUICIAS .....	240
3.7.2.	Flujo de Caja de la propuesta .....	241
3.7.3.	VAN de la propuesta .....	242
3.7.4.	Tir de la propuesta.....	243
3.7.5.	Relación costo beneficio de la propuesta.....	243
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>250</b>
4.1.	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>250</b>
4.2.	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>253</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>254</b>
	<b>INDICE DE CUADROS .....</b>	<b>255</b>
	<b>INDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>258</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>261</b>

## **PRESENTACIÓN**

Esta tesis ha sido desarrollada con el objetivo primordial de proporcionar una estrategia de crecimiento basada en la Franquicia para la empresa “Los Famosos Motes de la Biloxi”, de esta manera se empieza por presentar a la franquicia junto con sus componentes, ventajas y desventajas, así como la situación que actualmente tiene en el mundo y en el Ecuador.

Posterior a esto se ha realizado un estudio de la empresa objeto de este trabajo, investigando el mercado y analizando la información proporcionada para establecer la situación en que se encuentra y determinar la aplicabilidad de la franquicia, además de los puntos en donde se debe trabajar a fin de lograr un crecimiento basado en este sistema.

Una vez que se pudo determinar la franquiciabilidad de la empresa se ha planteado una serie de pasos a seguir que conforman los elementos necesarios para el establecimiento de la franquicia en “Los Famosos Motes de la Biloxi”.

De esta manera, se ha logrado tener en un solo trabajo tanto el estudio acerca del siempre apasionante tema de la franquicia, así como su aplicación clara en una empresa real, actualmente no existe un documento que muestre de forma práctica este proceso por lo que es un trabajo que sin duda despertará el interés de sus lectores como instrumento referencial para quienes deseen conocer más acerca de la franquicia y su aplicación real en el medio ecuatoriano.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente las empresas sin importar el giro o tamaño que tengan están obligadas a crecer o desaparecer, la agresividad de la competencia, así como la existencia de una demanda cada vez más exigente hace imprescindible el ganar los espacios que ofrece el mercado.

Dentro del proceso de desarrollo de una empresa exitosa siempre habrá incertidumbre a la hora de decidir por que camino avanzar para crecer, muchas empresas escogieron simplemente crecer sin medir sus potencialidades y sus capacidades para satisfacer siempre de forma adecuada a su demanda, esto como es lógico trajo enormes pérdidas financieras que en muchos casos incluso se transformaron en procesos irreversibles de quiebra.

“Los Famosos Motes de la Biloxi” han sentido la necesidad imperiosa de crecimiento después de sus exitosos 10 años en el mercado, como es de suponerse el crecimiento de esta empresa estará fundamentado en el número de puntos de venta que pueda generar, sus actuales competidores si han podido establecer sucursales merced a su dilatada participación en el mercado que les ha permitido costear la fuerte inversión que esto implica, mientras “Los Famosos Motes de la Biloxi” no cuentan con un capital tan grande que sustente una incursión similar, es en este escenario que la empresa busca otras alternativas de crecimiento que no tengan que ver únicamente con el sucursalismo tradicional.

Esta alternativa está representada en la Franquicia cuya estrategia es desarrollada por las cadenas más grandes de comida a nivel mundial, lo que les ha permitido no solo conquistar mercados locales sino también llegar a posicionarse en el mundo entero.

Esta tesis propone el crecimiento de la empresa objeto de este estudio por medio de la franquicia, que consiste en conceder a terceras personas los derechos para operar con la marca de la empresa usufructuando del posicionamiento de la misma y su Know how, desde luego la empresa tendrá los beneficios de recibir regalías, una inversión mínima, presencia representativa en el mercado, reducción de costos por medio de las economías de escala, un crecimiento ordenado que no vaya en desmedro de la calidad de los productos etc.

En contra parte el franquiciado o nuevos socios tendrán la garantía de asegurar en un alto porcentaje su inversión, y obtener un ingreso que le permita crecer económicamente junto con la capacidad de tener su propia empresa.

Esta tesis presenta la creación de un esquema de franquicias para “Los Famosos Motes de la Biloxi, para lo cual se ha elaborado un análisis de franquiciabilidad contenido en el segundo capítulo y los instrumentos necesarios para que la empresa alcance su objetivo de franquiciar contenido en el tercer capítulo. El resultado final será un documento que sirva de guía para llegar a la franquicia de la empresa, así como un ejemplo aplicable a otras empresas que tengan el mismo interés.

## **PLAN DE TESIS**

### **1. DEFINICIÓN DEL TEMA**

#### **LAS FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA EL MERCADO DE LA EMPRESA “LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI”**

### **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **2.1. Visión general del objeto de estudio.**

“LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI”: Es una firma nacional de comida típica con más de nueve años en el mercado, tiempo durante el cual ha crecido en el sur de la ciudad de Quito de forma notable, así como también en lo que se refiere a infraestructura, esto ha dado lugar a un fuerte vínculo con empresas públicas y privadas del medio, las cuales en la búsqueda de satisfacer sus necesidades gastronómicas han encontrado calidad, buen gusto, un entorno agradable y precio asequible.

Como parte de sus fieles consumidores podemos anotar el nombre de empresas importantes como: El Municipio de Quito, Ideal Alambrec, Edesa, Confiteca, Levapan, El Comercio, Dandeleon, C.C. El Recreo (Administración), Durallanta Continental, Aga, Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, Hospital Pablo Arturo Suárez, entre las más conocidas.

Es importante el mencionar que la empresa “Los Famosos Motes de la Biloxi” no es la única en el mercado de comida típica, existen también otras empresas que ofrecen productos similares pero no cuentan con los atributos especiales de esta empresa, como son, confiabilidad para el cliente, recetas únicas que dan un producto de muy buen sabor, un entorno comfortable, muy buena presentación, precio asequible, entre otros. Productos de tan buenos atributos hacen que el mercado sea vasto, y no este atendido en su totalidad, la situación actual de esta empresa apunta a tener un nicho de posibilidades más amplio en el mercado local, el mismo que permita llegar con solidez al mercado nacional, con la proyección de expansión al extranjero.

Actualmente se cuenta con instalaciones propias las cuales son amplias, cómodas y seguras cumpliendo también con todas las normas de seguridad y calidad ofreciendo además un entorno acogedor, lo cual no es usual dentro de otros lugares donde comúnmente se expende comida típica, sin ninguna norma de higiene presentación ni buen servicio.

La reconocida calidad con la que se ofrecen estos productos va generando un concepto de negocio que es pieza fundamental y compromiso diario ya asumido como propio, es por esto que se utiliza materia prima de primera calidad lo que también se constituye en un factor de confiabilidad para el usuario, siendo la higiene y el buen servicio su requisito ético de operación constante.

El Know How con el que cuenta esta empresa es bastante amplio luego de sus ocho años de operación teniendo recetas propias, y procesos diseñados que facilitan de forma notable las operaciones, convirtiéndose, esto último, en una más de sus fortalezas, logrando que se pueda equilibrar buenos precios para el usuario con calidad, factores que determinan el ser competitivos ganando espacios y clientes nuevos para sus productos.

La alta rotación de los productos hace que exista una constante liquidez como se puede observar en el cuadro 1, que facilita aun más las posibilidades de crecimiento e inversión; por la naturaleza misma del tipo de negocio, no existe crédito, por lo tanto, el ingreso de efectivo es inmediato. Los sistemas de costos

determinan una alta rentabilidad la misma que se refleja diariamente con facilidad teniendo como resultado el que a diferencia de otro tipo de negocios y empresas esta nunca trabaje con saldos rojos ni siquiera en las épocas de crisis política y económica más acentuadas por las que ha atravesado el país.

### Cuadro 1

Año	VENTAS ANUALES	PROMEDIO VENTAS MENSUALES	UTILIDAD PROMEDIO ANUAL	UTILIDAD PROMEDIO MENSUAL	% CRECIMIENTO EN VTAS	% CRECIMIENTO EN VTAS PROM MENSUALES	RENTABILIDAD EN VTAS
2002	60.500,00	5.041,67	22.385,00	1.865,42	0%	0%	37%
2003	63.668,60	5.305,72	24.194,07	2.122,29	5%	5%	38%
2004	77.332,15	6.444,35	29.386,22	2.642,18	21%	21%	38%
<b>2005</b>	38.648,52	7.729,70	15.459,41	3.246,48	-	20%	40%

### INDICES DE LIQUIDEZ

LIQUIDEZ = 1.79

LIQUIDEZ INMEDIATA = 1.59

CAPITAL DE TRABAJO = 2703

Es importante el citar el vínculo favorable y de cooperación mutua existente con sus proveedores tales como: Pronaca, Coca Cola, Dandeleón, Pilsener, Dipor y algunos otros que al momento se encuentran en estudio.

El sistema financiero representado por bancos y cooperativas entre los cuales están Pichincha, Produbanco y Amazonas al igual que la Cooperativa Cámara de Comercio de Quito se han convertido en importantes aliados, teniendo una favorable y sólida imagen al responder con solvencia a sus compromisos adquiridos por lo que estas instituciones han otorgado a la empresa la categoría de *Clientes Estratégicos A o Alto Valor*, lo que le permite contar con el apoyo de inversión de capital para la consecución de sus proyectos en el caso de que fuera necesario. Dándose como resultado un apoyo mutuo para las actividades económicas de la empresa, estas instituciones financieras y el país. Esto, sin duda, favorece para llevar con éxito todas las actividades planificadas, como

mejoras en la calidad, crecimiento constante en ventas, incursión en nuevos mercados, etc.

Si bien el abultado número de restaurantes en la Provincia de Pichincha, da cuenta que el sector empresarial en el que se desarrolla la empresa es bastante competitivo, no es menos cierto que esta empresa día a día sigue ganando mayor número de clientes por la calidad y buen precio con que se ofrecen sus productos, es por esta razón que se hace necesario una estrategia para crecer sin desmedro de la calidad.

El crecimiento de esta empresa encuentra condiciones más favorables en el mercado nacional por la estabilidad del factor económico al haber adoptado el dólar como moneda nacional, lo que permite, llevar a cabo las actividades económicas con mayor confianza, por otra parte los tratados internacionales venideros de libre comercio obligan a buscar una alternativa que fije bases concretas de crecimiento, reto que si bien es complejo es eminentemente necesario por lo que se hace imprescindible el planteamiento y la operativización de estrategias que le permitan a la empresa afianzarse en su propio mercado y conquistar nuevos mercados.

Al momento se cuenta con un solo punto de venta ubicado en el sur de Quito, por lo que, la empresa ya necesita abrir sucursales en los distintos sectores de la capital, no obstante, para esto es pertinente estructurar un proyecto, en donde necesariamente se realice un estudio de mercado, que permita identificar las oportunidades que nos brinda el mercado, estudiando detalladamente a la competencia, identificando los procesos más adecuados de producción. Es por esto que el presente trabajo investigativo tiene por objeto el demostrar que aplicando el sistema de franquicias como estrategia de crecimiento se podrá dar solución a los requerimientos, por decir algunos, la mejora en los procesos y establecimiento de nuevos estándares, un concepto de negocio claro y definido. El encontrar las soluciones a los requerimientos de la empresa le permitirá ser un producto plenamente franquiciable para luego ofrecerla al mercado de franquicias, consiguiendo la inversión necesaria para su crecimiento.

De no desarrollar el plan de franquicias resultaría bastante complicado el crecimiento de esta empresa, dejándola en desventaja frente a la velocidad con la que crece la competencia precisamente por la fortaleza en capital con la que cuentan como por su permanencia más prolongada en el mercado, lo que degeneraría en que estas empresas se adueñen de las posibilidades y nichos disputables, esto a mediano plazo erosionaría las bases de la empresa volviéndola débil y vulnerable lo que a largo plazo podría resultar letal para sus intereses.

Se considera que un plan bien organizado de Franquicias es la estrategia adecuada para cambiar este pronóstico, ya que la naturaleza de la Franquicia es el formato en el cual se puede solventar la necesidad de expansión acelerada en mercados desconocidos sin que los límites de crecimiento a largo plazo tengan un techo definido, la intención de esta investigación por medio del formato Franchising es dotar a la empresa con las herramientas necesaria para llegar con solidez a copar espacios cuyos límites trasciendan de forma nacional y fundamentalmente internacional, mucho más cuando la competencia ha crecido notablemente en los últimos años de tal forma que en la actualidad existen varias empresas nacionales muy bien consolidadas con sistemas de gestión administrativa rigurosamente estructurados esto hace que los espacios se vuelvan mucho más cerrados pero no impenetrables.

Para lograr esta intención de Franquiciar se armará una estructura que parte de analizar a la Franquicia como estrategia, definir un plan metodológico, y diseñar el formato operativo de Franquicias para la empresa.

### **3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Pregunta del problema central**

¿Cómo se puede proponer el Franchising en la empresa Los Famosos Motes de la Biloxi para conquistar nuevos mercados

### **3.2. Problemas secundarios**

¿Qué plantea la franquicia como estrategia de desarrollo para el mercado nacional e internacional?

¿Cuál es el plan metodológico de Franquicias para la empresa “Los Famosos Motes de la Biloxi”?

¿Cuál es el diseño de un formato de Franquicias para la empresa “Los Famosos Motes de la Biloxi”?

## **4. OBJETIVOS**

### **a) Objetivo General**

Proponer un plan operativo de Franquicias como estrategia de crecimiento para el mercado de la empresa “Los Famosos Motes de la Biloxi”

### **b) Objetivos Específicos.**

i) Identificar a la Franquicia como estrategia de desarrollo del mercado, sus componentes, ventajas, desventajas y su situación en el mercado Nacional e internacional.

ii) Formular el plan metodológico de Franquicias para la empresa “Los Famosos motes de la Biloxi”.

iii) Operativizar el formato de Franquicias y su ruta crítica para la empresa “Los Famosos Motes de la Biloxi”.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

Es importante plantear esta investigación ya que el formato de Franquicias en el Ecuador si bien no es nuevo, sin embargo no existen propuestas ni una investigación suficiente acerca del tema, en donde se pueda verificar las ventajas que la franquicia ofrece a las empresas que desean expandir su mercado y no

poseen grandes capitales, además de aumentar su volumen de ventas y posicionar la marca.

Son realmente pocos los casos de empresas en el país que han adoptado este sistema de franquicias y en su mayoría son de grandes empresas internacionales que llegan al país, no así es el caso de esta investigación en donde una empresa nacional busca entrar en nuevos mercados nacionales e internacionales por medio de este formato.

Además el presente estudio proporcionará un gran aporte para otras empresas, que en el futuro vean a la franquicia como una buena alternativa, ya que este sistema es fácilmente adaptable a cualquier tipo de negocio. Adicionalmente se contribuirá con un sustento metodológico para un caso real en donde se podrá estructurar un formato realizable y operativo.

Finalmente se dará solución al problema fundamental de la empresa que es el poder penetrar con facilidad a otros medios con baja inversión, generando el crecimiento de la misma, nuevas fuentes de empleo con unidades productivas y rentables que contribuyan al progreso y la creación de la riqueza primero en el país y posteriormente dentro de otras fronteras.

La investigación comprenderá un análisis dentro del contexto actual, además el desarrollo del presente trabajo tendrá que realizarse dentro de la empresa “Los Famosos Motes de la Biloxi” enfocando un crecimiento en la ciudad de Quito.

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1. Marco Teórico.**

La ventaja estratégica es el punto de partida teórica al considerar que es importante cuando se presentan las condiciones adecuadas, como un periodo limitado en el que el acoplamiento de los requisitos clave de un mercado con la competencia particular de una empresa se encuentra en un nivel óptimo. Según este criterio la ventaja estratégica consistiría en encontrar el escenario adecuado para la empresa, tomando en cuenta al mercado y lo que la empresa puede

ofrecer (producto o servicio), para esto es importante el mirar y analizar una matriz llamada por unos la matriz de alternativas estratégicas o simplemente la Matriz de Igor Ansoff.<sup>1</sup>

En la siguiente matriz se pueden identificar algunos escenarios, de los cuales el escenario escogido es el de la Estrategia de desarrollo de mercado, en donde la franquicia es la Estrategia que permitirá entrar en un mercado nuevo con un producto existente.

		<b>PRODUCTO</b>	
		<i>PRODUCTO EXISTENTE</i>	PRODUCTO NUEVO
<b>MERCADO</b>	MERCADO EXISTENTE	Estrategia de penetración de mercado: Publicidad, promoción, ofertas, merchandising	Estrategia de desarrollo del producto: Lanzamientos, nuevos tamaños, sabores.
	<i>MERCADO NUEVO</i>	Estrategia de desarrollo de mercado: Retail-Mayoreo Sucursales propias. <b>FRANQUICIAR</b>	Estrategia de diversificación

La franquicia y su formato de negocio es una moderna forma de comercialización de un determinado producto o servicio por la cual el empresario que ha desarrollado el negocio (franquiciante) otorga el derecho de vender productos o servicios bajo su marca, publicidad y a trabajar bajo su sistema de operaciones a un tercero, llamado franquiciado.

El franquiciado le paga al franquiciante derechos y regalías, asumiendo el riesgo comercial y financiero de la operación de la franquicia.

El Franquiciante aporta:

<sup>1</sup>CHARLES, W Lamb Jr., Marketing, Editorial Thomson, México, 2002, p.p. 40.

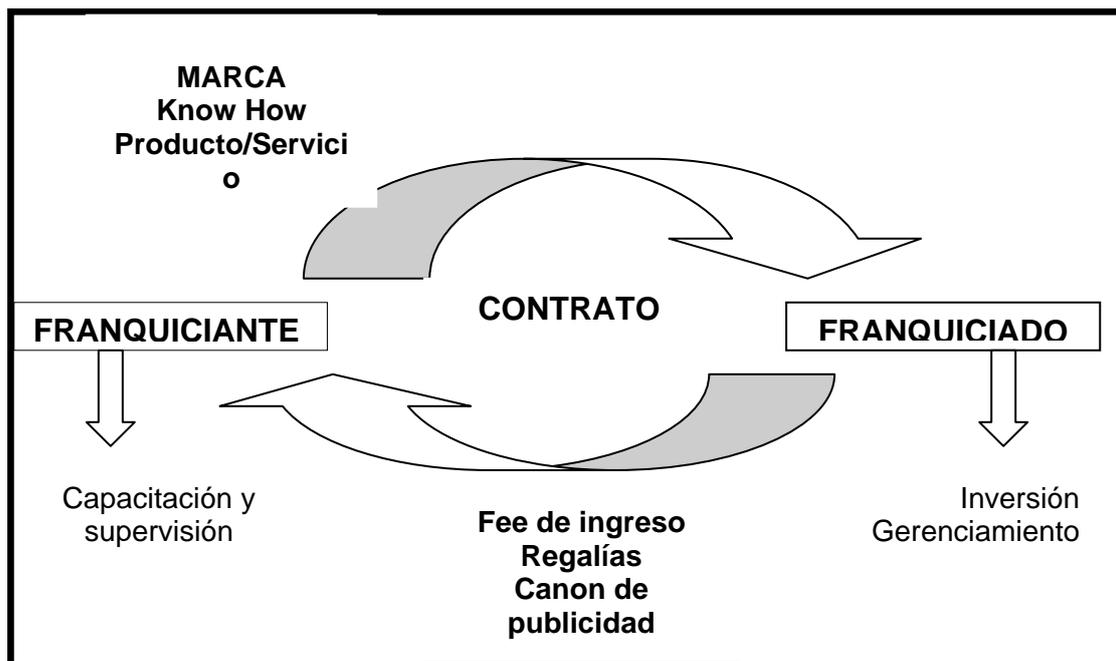
- Imagen de marca
- Producto, sistema o servicio distintivo, probado y que es rentable.
- Un plan comercial para emprender el negocio.
- Formación inicial.
- Mejora continua del negocio.
- Asistencia continuada al franquiciado durante la vigencia del contrato.

Y el Franquiciado se compromete a:

- Montar su establecimiento de acuerdo con la imagen de la franquicia.
- Gestionar el negocio de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Pagar los cánones y Royalties acordados

En definitiva el Franchising es un:

## SISTEMA DE REPRODUCCIÓN EN CADENA DE UN MODELO DE COMERCIALIZACIÓN EXITOSO



2

### 6.2 Marco Conceptual

**6.2.1 Franquicia:** La franquicia es una modalidad de distribución y marketing a través de la cual el franquiciador concede a una persona física o jurídica - el franquiciado - el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciador y bajo su propia marca.

**6.2.2 Franquiciado:** El franquiciado es el inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez,

<sup>2</sup> SCHIJMAN.RECANATTI, Seminario Internacional, Consultora en Marketing & Franquicias, expositor MBA Shigman Marcelo, Prof. Escuela De Negocios Internacionales De La Florida.

mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada.

**6.2.3. Franquiciador – Franquiciante:** El franquiciador es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciador prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores -franquiciados - a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio.

**6.2.4. Central franquiciadora:** El franquiciador debe poseer una estructura que de la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciador crea se le llama Central de Franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.

**6.2.5. Royalties (regalías por facturación):** Representa el pago por el paquete de servicios que brinda el franquiciante al franquiciado. Es un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.

**6.2.6. Inversión:** Cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y engloba las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado.

**6.2.7. Fee de ingreso o derecho de entrada:** Representa lo que se cobrara a los franquiciados por los servicios brindados inicialmente. Concepto parecido al de “llave del negocio” que le permite al franquiciado entrar en una cadena de éxito.

Para el franquiciante es una cuota parte de la recuperación de las inversiones que ha venido realizando para la implementación del sistema del franchising.

**6.2.8. Canon de publicidad:** Es un fondo que administrará el franquiciante para la publicidad corporativa que le sirva a toda la cadena.

**6.2.9. El Know-How:** Secreto para salvaguardar nuestra ventaja competitiva, identificable con la marca por el cliente y sustancial, es decir, útil para el franquiciado. Son las tres características básicas de ese Saber Hacer que ha llevado al éxito a nuestro negocio y que perdería toda su razón de ser si el franquiciador no es capaz de transmitirlo correctamente. Por tanto, la formación del franquiciado es vital para la salud de nuestra marca. Y la base para el diseño de los manuales

**6.2.10. Enseña:** La enseña es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.<sup>3</sup>

**6.2.11. Política:** Es la pieza fundamental por medio de la cual se instrumentaliza el plan de franquicia para su implementación.

## 7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para iniciar la investigación del presente tema se tomará en cuenta el método descriptivo con el fin de conocer los distintos factores asociados al problema así como las condiciones de mercado, económicas y financieras que giran entorno al objeto de estudio. Posteriormente se pasará a utilizar el método explicativo lo que permitirá que se hallen las propuestas que ayuden a encontrar la operativización del objetivo general. La aplicación de las distintas técnicas de investigación se realizará mediante el muestreo aleatorio estratificado, teniendo en cuenta técnicas

---

<sup>3</sup> SCHIJMAN.RECANATTI, Seminario Internacional, Consultora en Marketing & Franquicias, expositor MBA Shigman Marcelo, Prof. Escuela De Negocios Internacionales De La Florida.

de investigación bibliográficas, además de encuestas y entrevistas que permitan la generación de manuales operativos.

## **8. TEMARIO**

Si bien el temario propuesto para esta tesis tendrá variaciones sin embargo se propone a continuación un pequeño esquema que muestra el potencial desarrollo de la Tesis:

### **CAPITULO 1**

#### **Marco Teórico y Antecedentes**

### **CAPITULO 2**

#### **Factibilidades del proyecto**

### **CAPPITULO 3**

#### **Desarrollo de la Propuesta**

### **CAPITULO 4**

#### **Conclusiones y Recomendaciones**

## **CAPITULO 1**

### **1. IDENTIFICACIÓN DE LA FRANQUICIA COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO, SUS COMPONENTES, VENTAJAS, DESVENTAJAS Y SU SITUACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL**

#### **1.1. HISTORIA Y EVOLUCION DE LA FRANQUICIA**

Para conocer y entender el origen de la Franquicia es importante identificar primeramente su fuente etimológica.

En el siglo V. D.C. los Frank (Francos) tomaron Galia de los romanos y la llamaron Francia en su honor. Los francos, por ser los conquistadores eran considerados nobles y libres (de trabajar y pagar tributos). En el siglo XII, el castellano tomó la palabra "franco" con el sentido de: libre, francés y privilegiado. En el siglo XIII, aparece la palabra "franquear" (liberar tributos y abrir caminos) y la palabra "franqueza" en el sentido de decir las cosas libremente. Ya para el siglo XVII, tenemos la palabra "franquicia", en el sentido de concesión de derechos para llevar un producto de un territorio a otro.<sup>4</sup>

Incluso la Iglesia Católica utilizó una forma de Fraquicia el momento en el que concedía, a ciertos señores de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre, en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el Papa.

---

<sup>4</sup> F:\origen de la Franquicia\Etimologia (Origen de la palabra) FRANQUICIA.htm

El primer antecedente de franquicia más cercano a lo que conocemos hoy se dio en los Estados Unidos, fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "public utilities" como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias.

De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos.

En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez años, haciendo a Singer una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente.

Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes.

En 1898, la General Motors adoptó un sistema similar, ya que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, viéndose en la necesidad de otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de autopartes siguieron el ejemplo de las dos anteriores, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios.

En esta misma época la industria de gaseosas comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. En este caso, una embotelladora (franquiciado) recibía el concentrado, o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de

una fórmula, junto con el derecho a producir las gaseosas, identificadas con la marca del franquiciador y distribuir las en un área exclusiva.

Por su parte, el franquiciador realizaba la publicidad, el mercadeo y otros servicios de apoyo, exigiéndole al franquiciado la producción de las gaseosas, obviamente bajo estrictos criterios de calidad previamente definidos.

En 1899, mediante la utilización de este sistema, la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo. Para esa época, Coca-Cola operaba directamente sus fuentes de soda donde expendían su producto. Sin embargo, algunos inversionistas lograron convencer a la firma para que les otorgara el derecho a proveerse, por parte de Coca-Cola, del concentrado necesario para embotellar la bebida en las instalaciones del franquiciado, quien se encargaría de distribuirla a nivel regional. El franquiciado, absorbía así el 100% del costo de instalación se encargaba de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario centralizado.

Conforme crecía la demanda del producto, los franquiciados de Coca-Cola vendieron a su vez franquicias a otros. De esta manera, subfranquiciaron el negocio, de forma que adquirirían de Coca-Cola el concentrado que luego, con un sobrepeso, revendían a sus subfranquiciarios. De este modo suplieron la falta de recursos y de habilidad administrativa necesarios para llegar directamente a todo el mercado nacional.

En 1921, la empresa Hertz Rent a Car resolvió ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, siendo hoy, entre otras, líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios.

Paralelamente en Francia, en ese mismo año, la fábrica de lanas "La Lainiere de Roubaix" trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta y para tal efecto, se asoció con un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultánea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del sistema de franquicias.

A mediados de los años 30, después de la gran depresión en el marco del gran dinamismo empresarial que ya vivía los Estados Unidos, aparecieron en el mercado las franquicias de los hoteles y los restaurantes Howard Johnson cuyo caso merece ser comentado.

Esta importante y conocida cadena se había iniciado en 1925 como un negocio de helados con un capital inicial de US\$500, obtenido de préstamos de terceros. El negocio evolucionó hasta llegar a convertirse en una cadena de restaurantes exitosos, con la característica singular de tener un techo naranja brillante.

El señor Johnson ante la carencia de los recursos económicos necesarios para inaugurar nuevos restaurantes, utilizó el método de franquicia como sistema de expansión. Es así como celebró un acuerdo de franquicias, con un compañero de universidad, mediante el cual se comprometió, por un lado a venderle helado y otros productos relacionados con el negocio, y por otro a ayudarlo con el diseño, instalación y supervisión del restaurante.

Los franquiciados, no tenían experiencia previa en el negocio de los restaurantes. Sin embargo, a través de las franquicias sus dueños obtenían los beneficios que les otorgaba el franquiciador, tales como la experiencia y la oportunidad de beneficiarse de las ganancias de un concepto probado. A cambio Howard Johnson obtuvo ganancias de los productos que vendió a sus franquiciados.

De nuevo son los Estados Unidos los protagonistas del desarrollo de las franquicias, a mediados del presente siglo. El mayor crecimiento de las franquicias se produjo después de la segunda Guerra Mundial.

Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el periodo de la posguerra fuera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia. Una economía y población en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios, y una oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

Igualmente el regreso de la guerra de miles de hombres ambiciosos con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con intenciones de establecer negocios propios y en ocasiones estimulados por la facilidad de financiamiento que ofreció el Gobierno norteamericano de la posguerra, contribuyó también a la consolidación de la figura.

El método de franquicias permitió que personas emprendedoras pero inexpertas, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Así mismo, los hombres de negocios que tenían conceptos innovadores o experiencia en algún campo específico encontraron que por medio de las franquicias, podían explotar estos conceptos sin el capital requerido para otro tipo de negocio.<sup>5</sup>

Sin duda la Franquicia ha demostrado con sobra de merecimientos el éxito alcanzado a nivel mundial este fenómeno puede deberse a que es un sistema que se adapta plenamente a los requerimientos de quienes optan por el.

Hoy más que nunca el mundo se ha convertido en una gran aldea mundial, las fronteras cada vez son más imperceptibles, lo único cierto es que el sistema de franquicias permite que un concepto de negocio no tenga barreras de crecimiento y conceptos como: libre, autorizado, capacitado, beneficiado se transformen en realidades de un moderno y dinámico mercado.

## **1.2. DEFINICIÓN DE FRANQUICIA**

Antes de revisar algunas de las definiciones de franquicias propuestas por varios autores es importante el anotar que la franquicia obedece a un principio básico de necesidad de crecimiento. De esto último fácilmente se concluye que la franquicia esencialmente es una estrategia que involucra indefectiblemente a otra parte fuera de la organización que la emplea, al involucrar a otra persona natural o jurídica se determina que se trata de una alianza que persigue beneficios comunes entre dos partes. Siendo esta la lógica que rige el principio de la franquicia se puede decir que la misma no es más que un eficiente tipo de Alianza Estratégica.

Por lo tanto para una mejor comprensión de la Franquicia es menester de este capítulo el indicar el significado de Alianza estratégica. Edwin A. Murray nos señala que alianza estratégica es “Una coalición de dos o más organizaciones para alcanzar metas estratégicamente significativas que plantean beneficios

---

<sup>5</sup> GONZALEZ CALVILLO, Enrique. La Experiencia de las Franquicias, Primera edición. México: Mc Graw Hill, 1994, pag. 11

mutuos....”<sup>6</sup> Una vez entendido es más fácil asimilar a la franquicia por medio de algunas definiciones presentadas a continuación:

Según la organización más importante de Franquicias en España y una de las más solventes del mundo “Tormo y Asociados”, La franquicia es una modalidad de distribución y marketing a través de la cual el franquiciador concede a una persona física o jurídica - el franquiciado - el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciador y bajo su propia marca.

Según Meyer, H. en su libro titulado “Marketing, Ventas al por Menor” define las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. Formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en la cual una persona -natural o jurídica- concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial. Este proceso también incluye la transmisión de los conocimientos técnicos necesarios que permitan comercializar, de forma uniforme, determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos probados en diferentes mercados.

Por otra parte SCHIJMAN-RECANATTI la consultora especializada en Franquicias y Marketing más importante de Argentina identifica a la Franquicia como: Una forma de comercialización de un determinado producto o servicio por el cual el empresario que ha desarrollado el negocio (**franquiciante**) otorga el derecho de vender productos y servicios bajo su marca, publicidad y a trabajar bajo su sistema de operaciones a un, tercero, llamado (**franquiciado**).

El franquiciado le paga al franquiciante derechos y regalías, asumiendo el riesgo comercial y financiero de la operación de la franquicia.

Finalmente encontramos que la Franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada Franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre

---

<sup>6</sup> MURRAY, Edwin Jr. y MAHON, John, “ Alianzas Estratégicas “ Long Range Planning, 1993,Pág 102.

comercial, así como sus conocimientos y experiencias (Know-how), para la efectiva y consistente operación de un negocio.<sup>7</sup>

Todas las definiciones ya mencionadas afirman que la Franquicia es un contrato que otorga derechos y obligaciones para ambas partes, franquiciante y franquiciado, lo que se debe subrayar con énfasis es que todas las definiciones coinciden en que no se trata solamente de entregar un derecho de utilización de marca por parte del franquiciante al franquiciado, la franquicia entraña también la entrega de lo que se conoce como Know-How es decir las experiencias, conocimientos, formulas, recetas, controles administrativos, patentes técnicas y lineamientos operativos del franquiciante.

La Comisión Federal de Comercio FTC por sus siglas en inglés, ofrece una definición mucho más completa, que permite diferenciar claramente a la Franquicia de lo que muchos podrían confundirse con una simple licencia, como se puede ver a continuación:

- 1- Al solicitante de la licencia de franquicia se le da el derecho a distribuir bienes y servicios que llevan la marca registrada, nombre registrado, publicidad y otros símbolos comerciales del dueño de la licencia;
- 2- El dueño de la licencia ejerce control significativo, **o provee al solicitante con asistencia, y métodos de operación ya establecidos por el dueño de la licencia**

Por lo que se concluye, que la entrega y mantenimiento de esta licencia o permiso en el formato de Franquicia está supeditado al cumplimiento de los derechos y obligaciones, que exige la adquisición de una franquicia o la venta de la misma.

Se debe mencionar, que los autores y especialistas en el manejo de franquicias utilizan diferentes maneras de llamar a las partes o componentes de la Franquicia, algunos denominan, Franquiciante o Franquiciador al dueño de la marca que ofrece la Franquicia como modelo de negocio y Franquiciado o Franquiciatario a quien ha adquirido los permisos y licencias de la franquicia. En este proyecto se utilizará Franquiciante y Franquiciado para denominar a las partes respectivamente.

---

<sup>7</sup> GONZÁLES CALVILLO, Op. Cit, pag. 23

### **1.3. COMPONENTES Y PARTES DE LA FRANQUICIA.**

#### **1.3.1. FRANQUICIADO:**

El franquiciado es el inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada. (Es el que recibe)

#### **1.3.2. FRANQUICIANTE:**

El franquiciante es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciante prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores -franquiciados - a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio. (Es el que otorga)

#### **1.3.3. CENTRAL FRANQUICIANTE:**

El franquiciante debe poseer una estructura que de la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciante crea se le llama Central de Franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.

#### **1.3.4. ENSEÑA:**

La enseña es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.

#### **1.3.5. MULTIFRANQUICIADO:**

Titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes a la misma enseña. La existencia de multifranquiciados suele ser un buen indicador del

éxito de una franquicia, nadie a quien le funcione mal un establecimiento franquiciado va a adquirir otro de la misma enseña.

#### **1.3.6. CONTRATO DE FRANQUICIA:**

El contrato de franquicia es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmite la marca y el saber hacer. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador.

#### **1.3.7. INVERSIÓN:**

Cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y engloba las partidas iniciales necesarias para funcionar en el mercado.

#### **1.3.8. FEE DE INGRESO O DERECHO DE ENTRADA:**

Derecho de entrada: Se trata de una cantidad que habrá de abonar el franquiciado para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del derecho, también llamado canon de entrada, variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece...

#### **1.3.9. ROYALTY O REGALÍAS:**

Es un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute de la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.

#### **1.3.10. CUOTAS DE PUBLICIDAD:**

Es el pago anual que el franquiciado hace por concepto de gastos de publicidad corporativa. Generalmente representa menos del 3% de las ventas anuales del franquiciado y es adicional a las regalías

### **1.3.11. MANUALES DE OPERACIÓN:**

Son documentos que estandarizan la forma de operar una franquicia. Incluyen temas de producción, contabilidad, recursos humanos, publicidad, promoción y mantenimiento.<sup>8</sup>

## **1.4. TIPOS DE FRANQUICIA**

### **1.4.1. POR TERRITORIOS DE OPERACIÓN**

Las franquicias por territorios de operación se subdividen en dos:

Franquicias **maestras** e **individuales**. Las maestras, también llamadas master, pertenecen a un inversionista que compra el derecho exclusivo de desarrollo de una franquicia en un territorio determinado. En la mayoría de casos, tiene el derecho a vender esa licencia a terceros dentro de su territorio. Ej: Lavanderías Ecuatorianas CA es dueña de la franquicia maestra de Martinizing para Ecuador.

La franquicia individual, conocida también como subfranquicia, es la unidad de negocio que funciona con los derechos otorgados por el franquiciante maestro dentro de su jurisdicción. Ej. Los interesados en adquirir las franquicias de los locutorios de Andinatel no las compran directamente a la telefónica sino a un franquiciador maestro según su lugar de operación.

### **1.4.2. POR ESQUEMA DE TRABAJO**

Son tres tipos de franquicia: de distribución, formato de negocio y mixta.

En la franquicia de distribución el franquiciador vende a sus franquiciados los productos o la materia prima para el funcionamiento de su negocio. Es el caso de los pañales Pototin, que venden los pañales producidos por Zaimella, que es dueña de la franquicia.

En la franquicia de formato de negocio, el franquiciador no le vende nada al franquiciado sino que desarrolla estándares para la selección de proveedores. Por último, la fórmula mixta combina a las dos. Es el caso de KFC, que vende a sus

---

<sup>8</sup> ESPINOZA & MARTÍNEZ, Red Global de Exportación, 2005, pág. 3

franquiciados la fórmula secreta de la apanadura del pollo. El resto de materiales se compran localmente.<sup>9</sup>

Por otra parte, la consultora internacional Schijman&Recanatti en virtud del carácter dinámico de este sistema propone que hoy en día son muchos los tipos de franquicias existentes en el mercado, se pueden agrupar según tres conceptos básicos:

- a) Según su desarrollo.
- b) Según el sector de actividad.
- c) Según el grado y nivel de integración en la red

### **1.4.3. FRANQUICIAS SEGÚN SU DESARROLLO**

En la siguiente clasificación, señalamos las formas específicas de desarrollo o expansión de los tipos de franquicia:

#### **1.4.3.1.Franquicias Individuales**

Es el tipo más común, el franquiciado opera un negocio idéntico al del franquiciante, con su marca y sistema de operación. A cambio paga un derecho y regalías. Deberá pagar nuevamente otro fee de ingreso si quiere abrir otros locales.

#### **1.4.3.2.Franquicias Múltiples**

Es el acuerdo por el cual el franquiciante autoriza a abrir hasta un número determinado de locales. En principio no incluye la posibilidad de subfranquiciar. Por ejemplo la empresa otorga la franquicia de su marca a un franquiciado para la apertura de 5 locales en Uruguay.

#### **1.4.3.3.Franquicia Master**

---

<sup>9</sup> LÍDERES, Lo que hay que Saber de Franquicias, Quito Ecuador, Lunes 29 de agosto del 2005, Año 3, N° 29, pág. 4.

La empresa otorga su franquicia fuera de su país de origen. El Master Franquiciado obtiene la exclusividad de desarrollar la marca en todo su país y la posibilidad de subfranquiciar el negocio a interesados locales. Si la exclusividad es abarcativa de más de un país, se denomina regional. Es decir, el franquiciado master es quien desarrollará las funciones de franquiciante en una delimitación geográfica determinada.

#### **1.4.3.4.Franquicias Corner**

Son franquicias cuyas características le permiten instalarse en un espacio menor dentro de otro establecimiento. Puede ser la modalidad Shop in Shop (tienda dentro de tienda) cuando el negocio esta perfectamente delimitado y cuenta con toda la identidad propia y de arquitectura.

#### **1.4.3.5.Franquicias de Conversión**

El interesado transforma su negocio independiente en franquiciado adoptando la marca y forma de operación del franquiciante. Paga un derecho y/o regalías.

Si bien “a priori” parece un tipo de franquicia fácil de abordar, ya que el interesado sólo tiene que reacondicionar su local, imagen y capacitarse, la experiencia de los expertos señala que tiene más debilidades que amenazas. Entre ellas: no elegir el perfil del franquiciado libremente y generalmente vienen con vicios operacionales difíciles de cambiar.

#### **1.4.4. FRANQUICIAS SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD:**

- **Franquicias de productos**
- **Franquicias de servicios**

Es la de mayor desarrollo.

- **Franquicias de distribución**

El franquiciante actúa como seleccionador de productos, de fabricación propia o ajena, y los distribuye a través de su red de franquiciados.

### **1.4.5. FRANQUICIAS SEGÚN EL GRADO Y NIVEL DE INTEGRACIÓN EN LA RED.**

Estas son las distintas maneras de integrarse dentro de una franquicia

- **Franquicia Activa.**

El franquiciado gestiona directamente el punto de venta.

- **Franquicia Financiera**

El franquiciado es simplemente un inversor que no gestiona directamente la franquicia.

- **Franquicia Asociativa.**

El franquiciado participa en el capital de la empresa franquiciada o viceversa.

- **Franquicia de integración vertical.**

El fabricante distribuye sus productos de forma exclusiva y directa a través de establecimientos franquiciados minoristas.

- **Franquicia Horizontal.**

Se produce entre los propios minoristas como consecuencia del éxito de uno o varios puntos de venta piloto que posteriormente se franquician a otros puntos de venta.

## **1.5. OTRAS ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO**

### **1.5.1. SUCURSALES PROPIAS**

Las principales diferencias entre una expansión por la vía de franquicia, y una a través de establecimientos propios son las siguientes:

<b>EXPANSIÓN</b>	<b>FRANQUICIAS</b>	<b>SUCURSALES PROPIAS</b>
<b>INVERSIÓN</b>	El franquiciado realiza directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.	La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa.
<b>RRHH</b>	La expansión se produce con personal ajeno.	La expansión del negocio exigirá un incremento del staff y en definitiva un espectacular aumento de los costos de personal.
<b>MOTIVACION</b>	El franquiciado se verá motivado por el éxito y la buena marca de su negocio,	Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales.
<b>EXPANSIÓN</b>	Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.	La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos
<b>CONTROL</b>	El incentivo del franquiciado para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio, facilitará al franquiciado el control de la gestión.	El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
<b>PUBLICIDAD DE LA MARCA</b>	Optimización de los esfuerzos de marketing, al realizar los Los franquiciados aportan a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar a nivel local	La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto a nivel local como nacional.

Fuente: ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág. 5.  
Elaboración: El autor.

### 1.5.2. JOINT VENTURES

Son acuerdos asociativos entre dos o más partes que tienen intereses económicos comunes (y en general de largo plazo), que les implica la puesta común de activos (de capital, de trabajo, conocimiento y otras ventajas capaces de generar lucros a los demás participantes), a fin de obtener objetivos

determinados, y por los que se adquiere el compromiso de compartir costos de inversión, costos operativos, riesgos empresariales, etc.<sup>10</sup>

Si bien el JOINT VENTURES es una forma interesante de expansión mediante la alianza con otras organizaciones, no obstante es usual el que se pierda el control de las operaciones por la dificultad que puede darse para establecer acuerdos entre los socios además de las posibles pugnas para dirigir la nueva empresa tornándose difícil y poco ágil en su desempeño. Por otra parte el monto de inversión en el que tienen que incurrir las partes casi siempre es alto, lo que hace mucho más costosa la inversión de crecimiento con el Joint Ventures frente a la inversión de la franquicia.

### **1.5.3. LICENCIAS**

En la utilización de esta estrategia de crecimiento se tiene la ventaja de que la inversión es realmente mínima ya que se autoriza a la empresa o persona para poder utilizar la marca sin que sea necesaria una gran infraestructura para aquello, sin embargo la gran desventaja es que se pierde casi por completo el control de las operaciones y esto hace que la marca este permanentemente en riesgo, ya que los dueños de la marca no pueden garantizar en absoluto el buen funcionamiento de la empresa o persona autorizada a hacer uso de la marca.

## **1.6. VENTAJAS DE FRANQUICIAR**

### **1.6.1. MENOR INVERSIÓN:**

Las inversiones para los nuevos locales son soportadas por los franquiciados o master franquiciados. Esto permite una expansión rápida del negocio con un capital mínimo, Creciendo sin inversión propia. El Franquiciante sólo tiene que invertir en el desarrollo, asesoramiento, formación y control.

### **1.6.2. MAYOR VELOCIDAD DE CRECIMIENTO:**

Permite alcanzar un mayor volumen de negocio sin grandes inversiones, pues es el franquiciado y no el franquiciante quien realiza la Inversión.

---

<sup>10</sup> MARZORATTI Oswaldo, Alianzas Estrategicas y Joint Venture, Buenos Aires, Esdiciones Astrea, 1996, Pag. 84

De esta forma, posibilita a empresas con recursos financieros limitados, aumentar su velocidad de crecimiento y alcanzar así, un buen tamaño.

Esto es especialmente importante en negocios que necesitan conseguir un volumen para acceder a ventajas de escala: mayor producción, campañas de publicidad, logística, etc. Además, permite una penetración rápida en los diferentes mercados para neutralizar a la competencia.

### **1.6.3. PODER DE COMPRA:**

A medida que crece la franquicia, el poder de compra colectivo puede significar una ventaja muy importante. Poder de negociación, alianzas y mayor apoyo de los proveedores.

Además la posibilidad de contactos con proveedores del exterior, presentados por los mismos franquiciados internacionales.

### **1.6.4. MENOR PLANTEL DE PERSONAL:**

El personal de los locales franquiciados es ajeno, con lo que se reduce el riesgo de indemnizaciones y despidos para la empresa.

### **1.6.5. GERENTES MOTIVADOS:**

El franquiciante debe entrenar al franquiciado, probablemente más de lo que un empresario entrena a su gerente pero una vez entrenado, el franquiciado necesitará menos supervisión que un gerente, porque estará muy motivado.

Las necesidades de supervisión y control disminuyen, pues es el propio franquiciado quien supervisa a sus trabajadores.

El franquiciado es el primer interesado en evitar el derroche y en mejorar la eficiencia.

#### **1.6.6. FEEDBACK Y FUENTE DE IDEAS:**

Cada franquiciado al ser “dueño” no sólo esta esperando normas y soporte comercial de cómo operar su negocio, sino que es un generador permanente de ideas y sugerencias para potenciar el negocio, que se pueden sinergizar en toda la cadena.

#### **1.6.7. CONTACTO DIRECTO CON EL CONSUMIDOR FINAL**

La franquicia ha permitido a los fabricantes distribuir su producto directamente sin pasar por intermediarios, con el consiguiente ahorro de costos que esto supone y la mejora de la eficacia en la distribución.

Pero además, (y quizás más importante que el ahorro en costos), posibilita estar directamente en contacto con el cliente final, conocer mejor sus necesidades y reaccionar más rápidamente a los cambios en las tendencias. Este acceso directo al consumidor permite utilizar técnicas de marketing más especializadas como las promociones, fidelización de clientes, marketing directo, etc.

#### **1.6.8. FLEXIBILIDAD:**

El franchising se adapta extraordinariamente bien a una serie de situaciones. Si bien los procedimientos, productos, servicios, formas de atención, están estandarizados, el sistema de Franchising permite la adaptación a la plaza local. Ej. el menú combo playero (sandwich frío) que ofrece Mc Donald 's en los locales de Mar del Plata, para que el cliente se lo lleve a la playa.

#### **1.6.9. AUMENTO DEL VALOR DEL NEGOCIO Y DE LA MARCA:**

El crecimiento de estas redes de negocios, valorizan la marca. Este es un beneficio directo para el franquiciante.

### **1.7. DESVENTAJAS DE LA FRANQUICIA**

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

- **Derechos:** Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos

pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.

- **Menos independencia:** debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.
- **Estandarización:** Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- **Lentitud:** debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
- **Cancelación:** es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.
- **El control:** el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.
- **El competidor:** si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

## **1.8. FUENTES DE INGRESOS PARA EL FRANQUICIANTE:**

Un franquiciante puede obtener dinero de sus franquiciados de siete formas diferentes:

### **1.8.1. FEE DE INGRESO O MASTER FEE (TODO UN PAÍS)**

Representa lo que se cobrará a los franquiciados por todos los servicios brindados inicialmente. Concepto parecido al de "llave del negocio" que le permite al franquiciado entrar en una cadena de éxito.

Para el franquiciante es una cuota parte del recupero de las inversiones que ha venido realizando para el implantación del sistema de franchising.

En América Latina el fee de ingreso va desde \$6.000 hasta U\$ 45.000.- dependiendo la inversión total inicial y el negocio que se trate. El promedio ronda los \$15.000.

### **1.8.2. REGALÍAS POR FACTURACIÓN (O ROYALTIES)**

Representan el pago por el paquete de servicios que brinda el franquiciante al franquiciado, pago que puede estar dado en función de las venta siendo lo común entre el 5% o 6% de las ventas mensuales o a su vez ser un rubro fijo.

### **1.8.3. CANON POR PUBLICIDAD.**

Es un fondo que administrará el franquiciante para la publicidad corporativa que le sirva a toda la cadena, y deberá rendir en promedio es del 1%, 1,5% o a lo sumo el 2% sobre la facturación.

### **1.8.4. VENTA DE PRODUCTOS A LOS FRANQUICIADOS.**

Puede ser la razón de ser de algunos franquiciantes. Tener un punto de venta cautivo, exclusivo, con lealtad absoluta (por contrato) y cobrabilidad asegurada (también determinada por contrato).

### **1.8.5. DISEÑO Y DECORACIÓN DEL LOCAL. CONCEPTO “LLAVE EN MANO”.**

En muchas franquicias el concepto llave en mano es obligatorio y en otras opcional y quiere decir que el franquiciante se encargará de realizar las instalaciones en forma total que comprendan mobiliario, decoración, equipamiento, etc., para la nueva franquicia, concepto por el cual el franquiciado debe pagar el llave en mano.

- **Venta de Servicios Adicionales a los franquiciados (asistencia contable, legal o de sistemas).**
- **Alquiler de una propiedad.**

Hay franquiciantes que compran lugares estratégicos o alquilan, para luego subalquilar. Generalmente la renta es un % de la venta. Y la gran ventaja es que

si el franquiciado no funciona, se quedan con el local y no pierden todo el dinero invertido en esa zona.<sup>11</sup>

## **1.9. LA FRANQUICIA EN EL MUNDO**

El éxito de la Franquicia en todo el mundo es un hecho real, simplemente se debe revisar las estadísticas publicadas para entender la relevancia de este sistema de crecimiento y distribución, en el libro titulado “La Franquicia Revolución de los 90” se pudo encontrar que tan solo en 1988 las 509.000 franquicias existentes registraron ventas mayores a los 640 billones de dólares. Para entender mejor la magnitud de esa cantidad, habría que recordar que la deuda total contraída por los países latinoamericanos ascendió en ese mismo año a los 441.2 billones de dólares.

Actualmente se puede ver la fabulosa magnitud del crecimiento de las franquicias, no existe país en el mundo donde no estén las franquicias, las mismas que ya no son tradicionalmente estadounidenses sino también de otros países.

De un folleto Proporcionado por la Consultora internacional Schijman&Recanatti se obtiene la siguiente información:

### **VENEZUELA**

El sistema de franquicias se ha constituido como la manera más dinámica de expansión empresarial durante los últimos años en Venezuela. La popularidad de la franquicia ha sido tal que un tercio de las tiendas al por menor han optado por este sistema.

Es un país en el que destaca el gran número de centros comerciales existentes, no solo por su cantidad sino por la calidad de los mismos. A pesar de contar con número limitado de marcas nacionales, la presencia de centrales extranjeras, sobre todo estadounidenses, es ya un hecho contrastado. También destaca que las áreas de consumo están altamente concentradas.

---

<sup>11</sup> ESPINOZA & MARTÍNEZ, Op. Cit. pág. 6, 7.

El 46% de las Centrales son venezolanas, el 39% restante son originarias de USA y Canadá y el 15% de las cadenas provienen de Sudamérica y Europa.

**CUADRO Nº 2 Franquicias en Venezuela**

Nº de Franquiciantes	<b>185</b>
Nº de Establecimientos	<b>1.500</b>
Empleo Generado	<b>5.800</b>
Facturación (millones de Dólares)	<b>1.100</b>

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág. 5.

**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## **MEXICO**

Es uno de los países, junto con Brasil, más desarrollados y con mayor tradición en términos de franquicia, en este caso, debido principalmente a la proximidad con EE.UU. En los dos últimos años se puede apreciar cierta consolidación en el sector con un crecimiento en el número de puntos de venta y un estancamiento en el crecimiento de centrales franquiciantes.

**CUADRO Nº 3 Franquicias en México**

Nº de Franquiciantes	<b>520</b>
Nº de Establecimientos	26.000
Empleo Generado	430.748
Facturación (millones de Dólares)	7.000

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.31.

**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## **BRASIL**

Desde nuestro punto de vista es un mercado altamente consolidado y difícil para empresas europeas, ya que el grado de competencia es elevadísimo. Un gran número de marcas estadounidenses operan en este mercado.

**CUADRO Nº 4 Franquicias en Brasil**

Nº de Franquiciantes	910
Nº de Establecimientos	31.000
Empleo Generado	180.000
Facturación (millones de Dólares)	15.000

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.31.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## CHILE

Es uno de los mercados iberoamericanos con mayor estabilidad económica, y donde un gran número de empresas europeas están ya operando en diversos sectores de actividad. El apoyo bancario, por ejemplo, es mayor que en el país vecino, Argentina, lo que está favoreciendo y potenciando la entrada de empresas franquiciantes en Chile.

**CUADRO Nº 5 Franquicias en Chile**

Nº de Franquiciantes	140
Nº de Establecimientos	750
Empleo Generado	3.000
Facturación (millones de Dólares)	600

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.31.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## COLOMBIA

Cerca de la mitad del volumen de Franquiciantes son de capital argentino, debido sobre todo a la proximidad geográfica existente entre ambos países. La inestable situación social ha hecho que este sistema no haya despegado aún en este país.

**CUADRO Nº 6 Franquicias en Colombia**

Nº de Franquiciantes	90
Nº de Establecimientos	400
Empleo Generado	1500
Facturación (millones de Dólares)	350

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.32.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## EUROPA

En Europa, en la actualidad, más de 4.000 marcas están operando, de las cuales apenas un 20% operan en distintos mercados de los de origen (dentro de este porcentaje se incluyen tanto Franquicias europeas como Franquicias de capital no europeo).

Presentamos la situación actual de la franquicia en los principales países europeos, analizando inicialmente datos globales como número de Franquiciantes, número de establecimientos y generación de empleo, para finalmente presentar esos mismos datos a niveles particulares, país por país.

La franquicia en Europa por número de establecimientos integrados

Entre las casi 4.000 centrales franquiciantes distribuidas entre dichos mercados obtenemos un total, a inicios del presente ejercicio, de 210.893 establecimientos, entre centros propios de las respectivas centrales y centros franquiciados.

Un dato representativo es el número de establecimientos por franquicia, donde Francia con un número de Franquiciantes similar a España y Alemania, tiene el mayor índice de consolidación del mercado europeo alcanzando los 70 puntos de venta por franquicia.

La franquicia en Europa por número de franquiciantes Analizando los países con más tradición en materia de Franquicias (Alemania, Francia, Reino Unido, Bélgica, España, Holanda, Italia, Austria y Portugal) obtenemos un mercado potencial de 3.967 redes que operan bajo el sistema de franquicia, lo que representa aproximadamente un 80% del total del mercado europeo.

Los países que representan mayor potencial en cuanto a número de centrales franquiciantes, son Francia, España y Alemania. En este sentido, habría que tener en cuenta igualmente la relación de redes que operan en un mercado con el número de habitantes superficie de ese determinado país.

## ALEMANIA

Alemania es uno de los mayores mercados para las franquicias. La industria alemana del sector ha estado creciendo a buen ritmo durante los años 90, aunque todavía posee un enorme potencial. Fijándonos en el número de unidades franquiciadas por cada Central, el grado de penetración es solamente de un tercio si lo comparamos con Francia. Debido al rápido desarrollo de los canales de distribución en la Alemania del Este durante la pasada década, actualmente existe una completa red de franquicias en esta parte del país. La estructura de la industria alemana de la franquicia esta dominada por el sector cte los servicios (59%), seguido de las ventas al por menor (30%).

Los franquiciantes originarios de Alemania dominan el mercado, aunque cabe destacar el inicio de un movimiento de entrada de franquiciantes del resto de Europa en este amplio mercado.

**CUADRO Nº 7 Franquicias en Alemania**

Nº de Franquiciantes	730
Nº de Establecimientos	34.000
Empleo Generado	400.150
Facturación (millones de €)	19.000

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.32.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## FRANCIA

Francia ha sido la nación pionera en los sistemas de franquicia en Europa, actualmente el grado de penetración de las marcas por número de establecimientos franquiciados es el más alto de Europa.

En Francia hay alrededor de 700 franquiciantes y más de 50.000 establecimientos franquiciados. El grado de penetración de las marcas extranjeras en Francia ha sido muy bajo y limitado debido a la gran tradición que en el sector poseen potentes marcas francesas.

**CUADRO Nº 8 Franquicias en Francia**

Nº de franquiciantes	690
Nº de Establecimientos	51.056
Empleo Generado	396.546
Facturación (millones de dólares)	12.274

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.33.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## **REINO UNIDO**

La Franquicia continúa siendo una exitosa fórmula en el Reino Unido contribuyendo de una manera importante a la economía.

El número de cadenas de franquicia se ha incrementado en un 5% superando la cifra de 600. El volumen de ventas anual es de 12.010 millones de Euros. El sector de la franquicia actualmente representa el 29% del total del sector del comercio minorista.

El desembolso medio para establecer una franquicia es de 49.000 Libras (13.500.000pts). La suma de cánones (publicidad y explotación) ronda el 11,4% del volumen bruto de venta.

Las tendencias en este país se centran en las franquicias de servicios destacando una gran experiencia en el sector hotelero.

**CUADRO Nº 9 Franquicias en Reino Unido**

Nº de Franquiciantes	620
Nº de Establecimientos	45.000
Empleo Generado	303.300
Facturación (millones de Euros)	13.200

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.33.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## **BELGICA Y LUXEMBURGO**

El sistema de franquicias comenzó en los años 70 con cadenas de distribución de productos, restaurantes de comida rápida. En este momento, el sector de la

franquicia representa el 6% del total del volumen de venta del comercio minorista y continúa creciendo como un exitoso formato de negocio en Bélgica y Luxemburgo.

La mayoría de los franquiciantes, son de fuera de sus fronteras, incrementando el volumen de ventas en un 20% durante el último año.

En estos mercados existe una gran convivencia y competencia entre cadenas francesas, holandesas, alemanas y belgas. Estos países se caracterizan por sus peculiaridades tanto lingüísticas, hay que recordar que se hablan más de tres lenguas distintas, como de consumo, es un país en el que la adaptación conceptual de las franquicias que deseen introducirse es clave para su éxito.

**CUADRO Nº 10 Franquicias en Bélgica y Luxemburgo**

Nº Franquiciantes	120
Nº de Establecimientos	3.200
Empleo Generado	37.000
Facturación (millones de Euros)	2.900

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.33.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## **HOLANDA**

El número de establecimientos franquiciados se ha duplicado en estos últimos diez años. Un importante factor de este crecimiento lo constituye la internacionalización del concepto de franquicia. Holanda ofrece a la oferta internacional buenas perspectivas económicas, un sofisticado y bien organizado sistema legal y unas sólidas infraestructuras. Otro factor que ha afectado al rápido crecimiento de las cadenas de franquicias, tradicionalmente asociado con el sector de los servicios, es la introducción de diferentes conceptos de negocio que ocupan un espectro mucho más amplio.

**CUADRO Nº 11 Franquicias en Holanda**

Nº de Franquiciantes	190
Nº de Establecimientos	6.560
Empleo generado	80.000
Facturación (millones de Euros)	1.650

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.34.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## ITALIA

En este país el sector más fuerte es el de servicios con 190 marcas. Otro aspecto a destacar es la internacionalización, son ya casi 80 franquicias italianas las que operan en otros países, con una media de 5 centros por franquicia, mientras que un 30% del total de empresas franquiciantes son capital extranjero, destacando las norteamericanas y francesas.

**CUADRO Nº 12 Franquicias en Italia**

Nº de Franquiciantes	486
Nº de Establecimientos	21.880
Empleo Generado	57.998
Facturación (millones de Dólares)	6.602

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.34.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## AUSTRIA

El desarrollo de las franquicias en Austria empezó al final de los años 80. Hoy día, existen alrededor de 300 marcas con más de 4000 establecimientos franquiciados, habiendo obtenido un volumen de ventas de 1700 de Euros.

**CUADRO Nº 13 Franquicias en Austria**

Nº de Franquiciantes	300
Nº de Establecimientos	4.200
Empleo Generado	101.000
Facturación (millones de Euros)	1.700

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.34.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## ESTADOS UNIDOS

Los Estados Unidos han sido los pioneros en la utilización de este sistema de distribución comercial. Un sector que no ha parado de crecer dentro de sus fronteras desde los años 60 y que ha sido el gran triunfador en los mercados internacionales.

Una economía sólida y una increíble capacidad para el marketing han hecho que en la mayoría de los países del mundo hayan tenido éxito conceptos de negocio a priori localistas.

En EE.UU. el volumen de facturación de las cadenas franquiciantes ronda el 50% del total del comercio minorista y el número de cadenas franquiciantes supera las 4.000.

Las marcas norteamericanas han sido pioneras en la internacionalización de sus conceptos y prácticamente desde su nacimiento la expansión más allá de sus fronteras forma parte de su estrategia de negocio.

En EE.UU. hay más de 9 millones de personas empleadas en establecimientos franquiciados, con una media de 8 a 15 empleados por establecimiento. El empleo en negocios franquiciados creció en un 162% en estos últimos 10 años.

Una nueva franquicia es abierta cada 10 minutos. Hay más de 558,000 establecimientos franquiciados en EE.UU.

CUADRO Nº 14 Franquicias en EE.UU.

Nº de Franquiciados	4.300
Nº de Establecimientos	558.000
Empleo Generado	9.000.000
Facturación (Billones de Dólares)	1.000

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág.34.  
**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

## OTROS PAÍSES

- Mercado asiático: Tiene un gran atractivo y su potencial económico es muy elevado, ya que suponen un mercado de muchos millones de habitantes y por lo tanto de posibles consumidores. Singapur es una de las zonas que está empezando a abrirse; China ofrece unas expectativas de crecimiento muy halagüeñas a las que pocas empresas pueden resistirse.
- Oriente Medio. Representa un mercado muy importante, donde muchas empresas españolas ya tienen presencia desde hace algunos años y que además sigue creciendo
- Países del Este. Van a experimentar un crecimiento claro, los mercados se están abriendo poco a pocos y muchas marcas 'loran positivamente su entrada en estos países Rusia, Polonia y las Repúblicas ex soviéticas, han sido los primeros.<sup>12</sup>

### **1.10. LA FRANQUICIA EN EL ECUADOR**

Según el Doctor Leonidas Villagrán miembro de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias el sistema de Franquicias de Formato de Negocios (Business Format Franchise) ha sido aplicado en el Ecuador desde hace varios años, en forma básicamente receptiva; esto es, importando franquicias o conceptos de negocios extranjeros, por parte de los empresarios ecuatorianos al buscar alternativas válidas para empezar un negocio o invertir. Estas franquicias han provenido principalmente de los Estados Unidos de América.

Lo anterior ha ocurrido y ocurre en los demás Países de América Latina y del Mundo. Sin embargo, en ciertos países donde se promueve el desarrollo local de franquicias, se experimenta una segunda fase: la creación y desarrollo de Franquicias nacionales. La tercera fase es implícitamente la exportación de las Franquicias. En este orden hemos encontrado a países como México, Brasil,

---

<sup>12</sup> ESPINOZA & MARTÍNEZ, Op. Cit. pág. 6, 7.

Argentina, Venezuela y Colombia. También se puede mencionar a España y Canadá.

Además, el Gobierno Norteamericano, a través de agencias específicas ha creado fondos para financiamiento en la instalación de locales de franquicias. El Servicio Comercial de los Estados Unidos promueve las franquicias norteamericanas para que sean adquiridas por empresarios de otros países.

La exportación de franquicias genera un fenómeno especial: primeramente se exporta Propiedad Intelectual y luego puede incluir la exportación de otros productos, a manera de distribución.

En nuestro País, gracias al boom internacional de las Franquicias, un número importante de empresarios ecuatorianos ha venido considerando este sistema para sus negocios. Algunos los han implantado con éxito y otros están en proceso de establecer acciones técnicas para que sus empresas estén aptas para otorgar franquicias, incluyendo la opción de exportar sus productos, a través de este sistema.

En este sentido se creó la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, como un Organismo del Sector. Esta entidad, creada en Septiembre de 1997 por la iniciativa de un grupo de empresarios, inició acciones dictando seminarios y participando en exposiciones en Quito y en Guayaquil, con el apoyo de las Cámaras de Comercio de Guayaquil y las Cámaras Ecuatoriano-Americanas tanto de Quito como en Guayaquil, creándose representaciones en ambas ciudades, destacándose la participación de empresas como el Estudio Jurídico Moeller, Yogurt Persa, PostNet, Restaurante PYM'S, entre otras.

Es recomendable entonces, que los entes públicos como privados del Ecuador apoyen las iniciativas del empresariado a fin de fomentar el desarrollo de franquicias, con el objetivo de incrementar los negocios pequeños y medianos, aumentar la oferta de empleo y generar impactos positivos en la economía.

- Primera Etapa: Importación de **Franquicias**.
- Ahora aproximadamente 85% de los EEUU.
- **Franquicias** "típicas": Martinizing, Burger King, Pizza Hut, McDonalds

#### **Importación de Franquicias**

- También han exportado **franquicias al Ecuador**:
  - Colombia

- Venezuela
- Brasil
- México
- Perú

### **Producción local de Franquicias**

- En 1998 se dictó el Primer Seminario sobre Desarrollo de Franquicias en Guayaquil, Ecuador
- Participaron como expositores Expertos en Franquicia, provenientes de Argentina y nosotros como parte legal.
- Se puso la semilla e iniciaron acciones para el desarrollo de Franquicias ecuatorianas.<sup>13</sup>

La Asociación Ecuatoriana de Franquicias afirma que alrededor de 130 franquicias operan en el país, de estas, cerca de un 20% pertenecen al sector de la comida y restaurantes, la mayoría es de procedencia estadounidense.

El sector de los servicios no se queda atrás y los iconos de esto son franquicias como: Budget Rent A Car, Andinatel, Hell Quik, Bénédict, Martinizing entre otras.

Realmente las franquicias en el Ecuador han invadido con éxito casi todos los sectores como: la moda, el sector hotelero, incluso la televisión con los populares Enlatados de TV representados principalmente por los Reality Show.

Es importante el mencionar el éxito creciente de la microfranquicia que no son otra cosa que microempresas formales que funcionan en forma de franquicias, los montos de inversión van desde los 4000 dólares a los 12000 dólares lo que podría hacerlas muy apetecidas en países como el Ecuador.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Html. w.w.w.Aefran. consuling/ Eventos&//

<sup>14</sup> LÍDERES, Op. Cit. pág. 7, 8, 9.

## CAPITULO 2

### **2. PLAN METODOLÓGICO DE FRANQUICIA DE LA EMPRESA “LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI”**

El utilizar a la Franquicia como estrategia de crecimiento implica seguir una serie de pasos y procesos, sin los cuales la Franquicia que se desea constituir no contaría con los elementos que posibiliten el objetivo de crecimiento para el cual debe ser creada.

Uno de estos procesos consiste en saber si la empresa es franquiciable o no, según los expertos en la materia el omitir o no dar importancia a este paso condena a la naciente Franquicia al fracaso. El presente capítulo tiene por objetivo fundamental el generar el plan metodológico de franquicia mediante el análisis de los puntos críticos de la empresa “Los Famosos Motes de la Biloxi” la misma que será llamada FMB por sus siglas en castellano.

Este análisis tiene el fin de poder determinar si la empresa FMB primero está en condiciones de ser Franquiciada por medio de un reporte de franquiciabilidad, luego identificará los puntos críticos de la empresa para terminar dando como resultado los respectivos planes de acción para llegar al objetivo final que es conseguir la franquicia en FMB. Por tanto la primera parte de este plan consta de dos fases citadas a continuación:

- Test de Franquiciabilidad.
- Análisis de franquiciabilidad.

Es evidente que cualquier empresa que pase por un proceso de Franquiciabilidad muy difícilmente va a contar con todos los elementos necesarios para poder acogerse a un sistema de franquicia, este capítulo además pretende identificar las medidas correctivas que permitan la puesta en marcha de la franquicia.

Un diagnóstico de Franquiciabilidad demanda un estudio y análisis de las distintas áreas de la empresa, por esta razón el realizar dicho diagnóstico necesitará de tiempo y recursos, los mismos que en algunos casos pueden ser mal gastados si no se tiene una visión general que determine si es viable o no el implementar la franquicia en la empresa.

Esta visión general puede ser proporcionada en base a breves tests normalmente utilizados por consultoras especializadas en la formación de franquicias, a este paso lo denominaremos test de franquiciabilidad a continuación se presenta un test proporcionado por la consultora argentina SCHIJMAN-RECANATTI, el mismo que se utiliza para valorar a la empresa:

## 2.1. TEST DE FRANQUICIABILIDAD

CUADRO Nº 15 Test de Franquiciabilidad

PREGUNTAS	PUNTOS
1. ¿Tiene usted una unidad de negocio y rentabilidad fácilmente comprobable? (No= 1 punto Si = 10 puntos)	10
2. ¿Cuántos negocios propios tiene usted funcionando? (Asignar un punto por negocio parar en 10)	1
3. ¿Cuánto tiempo hace que funciona su negocio? (0= todavía no funciona 2= menos de 6 meses 4= un año 6= 2 años 8= 3 años 10= 4 años o más)	10
4. Han querido comprarle una franquicia de su negocio en el último año. Asignar un punto por cada solicitud	5
5. ¿Cuánto tiempo le puede llevar enseñar a otro a operar el negocio? 0= es muy difícil 5= más de seis meses 7=de dos a seis meses 10= de una semana a dos meses	10
6. ¿Cuánto dinero invertiría usted en un programa de franchising para su negocio? 0= menos de \$5000 4 =entre \$5000 y \$10000 7= de \$10000 a 15000 10= \$ 15000 o más	10
7. ¿Cuántos años de experiencia tiene usted en el manejo del negocio? Asignar un punto por cada año	9
8. ¿Cuánto es la inversión que un franquiciado debe hacer para ingresar en su negocio. 2= más de \$200000 4 entre \$100000 y \$200000 6 entre \$50000 y \$100000 8 entre \$ 25000 y \$30000 10= menos de \$ 25000	8
9. El mercado para su producto es: 2= local 6= nacional 10 = internacional	10
10. El sector industrial en el que opera su negocio es: 1= muy competitivo 5= moderadamente competitivo 10= minimamente competitivo	1
Puntaje final	74

**Fuente:** ESPINOZA & MARTÍNEZ, Seminario Internacional de Franquicias, Red Global de Exportación, 2005, pág. 12.

**Elaboración:** ESPINOZA MARTINEZ.

### Resultados

0 a 39 puntos: No es el momento. Puede que el negocio sea bueno, pero todavía no está para ser franquiciado. El Franquiciante potencial debe concentrarse en pulir su negocio, profesionalizarlo.

40 a 59 puntos: A un paso el negocio está en la frontera. Necesita un poco de refinamiento antes de incorporar el franchising.

60 a 79 puntos: Nace una estrella. Las chances aparentan ser muy buenas. El franquiciante potencial debe considerar muy seriamente la posibilidad de expandirse vía franchising.

80 a 100 puntos: El próximo Mc. Donald's. El negocio tiene un potencial sobresaliente para expandirse rápidamente implementando un sistema de franquicias. Tiene un excelente negocio y un mercado amplio para lograr el éxito.

Como se puede mirar en el test anterior la valoración obtenida por la empresa FMB es 74 puntos, el resultado obtenido de ninguna manera quiere decir que la empresa ya puede empezar a vender franquicias inmediatamente, como ya se dijo anteriormente esta es una visión general que permite determinar si se sigue adelante con el objetivo de llegar a franquiciar o todavía no es tiempo de hacerlo. Si bien está claro que el resultado arrojado por el test no es un determinante total que demuestre ávida capacidad de franquiciabilidad no es menos cierto que podemos encontrar 2 factores que influyen para que la empresa no obtenga un nivel de calificación más alto que le permita estar en la categoría ideal de los 80 a 100 puntos. Si se analizan los mencionados factores es decir los ítems 2 y 10 donde se tienen los puntajes más bajos se podrá concluir la existencia de una debilidad al tener únicamente un punto de venta y una amenaza al saber que el mercado definitivamente es muy competitivo, a lo largo de este capítulo se podrá obtener información más detallada sobre estos dos puntos.

Siendo aceptable para la empresa el pensar que la franquicia es un proyecto viable por el resultado de sondeo general proporcionado por el test, el siguiente paso será el desarrollar lo que se conoce en el mundo de la franquicia como el diagnóstico de Franquiciabilidad a fin de saber los puntos en los cuales se debe trabajar para que la empresa este en condiciones de ser franquiciada.

## 2.2. ANÁLISIS DE FRANQUICIABILIDAD

La franquiciabilidad se puede entender como la capacidad que tiene la empresa para su reproducción o clonación, esta capacidad estará siempre supeditada a diversos factores tales como:

1. Una buena marca, registrada y reconocida,
2. Un producto o servicio diferente,
3. Una operación sistematizable y de fácil reproducción, y//
4. Una rentabilidad adecuada.<sup>15</sup>

Por otra parte en una encuesta realizada a 21 ejecutivos pertenecientes a distintas franquicias reconocidas de los Estados Unidos se determinaron los siguientes aspectos a considerar como los más relevantes para medir la franquiciabilidad de una empresa:

1. Facilidad de duplicación y estandarización del negocio.
2. Nivel de Aceptación de producto-marca en el mercado.
3. Capacidad de asesoramiento a franquiciados.
4. Disponibilidad de capital de trabajo suficiente.
5. Suficiente demanda para el producto o servicio en el mercado.
6. Deseo de compartir la marca con terceros.
7. Potencial operacional y rentabilidad del negocio.
8. Años de vida del producto o servicio a franquiciar.
9. Capacidad de crear una unidad de Franquicia a un precio aceptable.
10. Capacidad para trabajar como un franquiciador.
11. Hay que considerar las posibles amenazas del mercado.
12. Identificación en el mercado del producto y su logotipo.
13. Nivel de organización del negocio.
14. Posibilidad legal de proteger la marca.

---

<sup>15</sup> [http://franchisingourmet.com/notas\\_actualidad.asp?id\\_notas\\_actualidad=136&cd\\_tipo\\_notas=F](http://franchisingourmet.com/notas_actualidad.asp?id_notas_actualidad=136&cd_tipo_notas=F)

Cave mencionar que según Doug Martin de McDonal's el único punto más importante a considerar dentro de estos factores es el que exista suficiente demanda para el producto o servicio en el mercado es decir el quinto factor de la lista, por lo que se le pondrá especial importancia a este factor.<sup>16</sup>

Adicionalmente Ussia observa 4 aspectos o puntos críticos para analizar la franquiciabilidad llamándolas **Actividades Franquiciables** las mismas que se indican en el cuadro presentado a continuación:

CUADRO N° 16 Actividades Franquiciables.

<b>ACTIVIDADES FRANQUICIABLES</b>	<b>CONCEPTO</b>	Probado
	<b>MERCADO</b>	Estable Amplio Rentable
	<b>PRODUCTO O SERVICIO</b>	Diferente Competitivo Completo Homogéneo Rentable
	<b>SABER HACER</b>	Práctico Transmisible Original Dinámico

**Fuente:** Tesis, Las Franquicias como medio de Expansión comercial, Diego Efraín Mejía Carrillo, Daniel Eduardo Tamayo Orbe. Pág.

**Elaboración:** Diego Efraín Mejía Carrillo, Daniel Eduardo Tamayo Orbe

Todos los expertos en estudios de franquiciabilidad coinciden en que factores como el mercado, El Know-How, el producto, el ámbito legal, la organización y la rentabilidad son determinantes en un diagnostico de franquiciabilidad.

De lo anteriormente expuesto se ha adaptado el siguiente esquema a seguir para determinar las necesidades de la empresa FMB para ser franquiciable.

<sup>16</sup> Tesis, Las Franquicias como medio de Expansión comercial, Diego Efraín Mejía Carrillo, Daniel Eduardo Tamayo Orbe. Pág. 59

## **2.2.1. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE FRANQUICIABILIDAD DE LA EMPRESA “LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI”**

### **2.2.1.1. Estudio de Mercado.**

Una evaluación de mercado reviste de importancia en un estudio de franquiciabilidad ya que se obtendrá una medida clara de las perspectivas y el panorama que el mercado ofrece para la empresa y su proyección para la eventual red de franquicias. Este tipo de evaluaciones solo pueden estar sustentadas en base a una investigación del mercado de la ciudad de Quito en este caso, se ha optado por la investigación de campo utilizando la encuesta como medio de respuesta, la misma que está basada en un test que consta de 15 preguntas.

La encuesta aplicada a este estudio utiliza las siguientes variables:

- Aceptación de la comida típica de la Sierra.
- Nivel de preferencia de la comida típica frente a otros tipos de comida.
- Frecuencias de consumo.
- Gustos y preferencias.
- Identificación de los competidores.
- Nivel de conocimiento de existencia de la marca FMB.
- Nivel de conocimiento de los productos de la marca FMB.

Tomando en consideración que se pretende tener una visión del mercado potencial en la ciudad de Quito se optó por escoger los días domingos en los centros comerciales más representativos del sur y norte de Quito además del valle de Cumbayá, ubicados en sitios donde se presenta una concentración masiva de personas, que en su mayoría encajan como económicamente activas para lo cual se preguntaba previamente si poseen vehículo o casa propia a hombres y mujeres, de 25 a 40 años de edad de donde se ha tomado una muestra de 450 personas.

El estudio se lo realizó utilizando el muestreo aleatorio estratificado en los siguientes centros comerciales:

Ciudad Comercial El Recreo. (Sur) Estrato 1

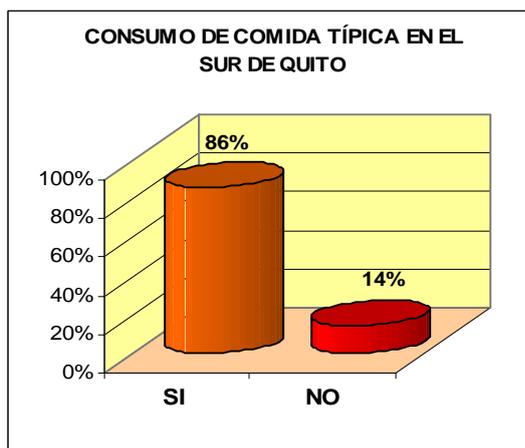
Quicentro Shopping. (Norte) Estrato 2

Valle de Cumbaya (Valle) Estrato 3

El cuerpo de la encuesta se puede apreciar en el anexo 03.

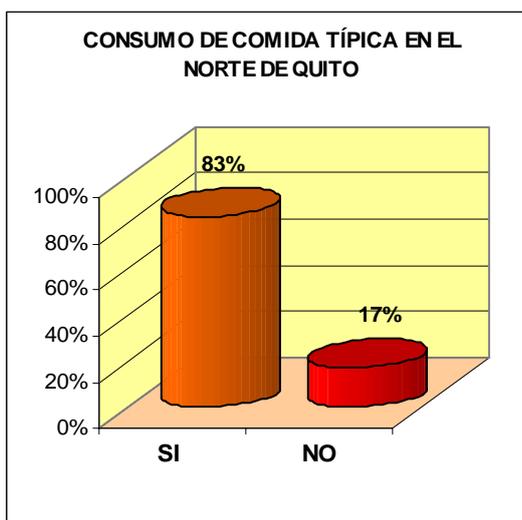
Los resultados arrojados luego de tabulada la encuesta se presentan de la siguiente manera:

**GRAFICO N°1 CONSUMO DE COMIDA TÍPICA EN EL SUR DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°2 CONSUMO DE COMIDA TÍPICA EN EL NORTE DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°3 CONSUMO DE COMIDA TÍPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA.**

**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

Es evidente que el gusto por la comida típica serrana tiene amplia aceptación dentro de la ciudad de Quito y en las zonas periféricas aledañas, los resultados son muy parecidos en el Sur y Norte de la capital con el 86% y 83% de aceptación respectivamente, el valle de Cumbayá muestra inclusive un porcentaje más grande de aceptación del 94%. Estos resultados dan muestra del potencial existente en un mercado que se ve receptivo a este tipo de productos.

**GRAFICO N°4 RAZONES PARA NO CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN EL SUR DE QUITO**

**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°5 RAZONES PARA NO CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°6 RAZONES PARA NO CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN EL NORTE DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

En los tres sectores el comportamiento de las personas que no consumen comida típica que no rebasa el 18% de los encuestados se presenta de la siguiente manera, mientras en el sur la razón fundamental es que simplemente no les gusta el sabor, dejando de lado factores como la higiene, la salud y el resto de razones presentadas, en el norte la razón principal es la falta de tiempo con el 39%

seguida por que no es saludable con el 33%, el resto de razones apenas tienen un 7% cada una excepto el precio con el 0% lo que muestra en los tres sectores que es indiferente el precio como razón para no consumir comida típica. Por otra parte se encuentra el sector del valle en donde las personas que no consumen comida típica no lo hacen por que no es saludable.

**GRAFICO N°7 CONSUMO CONDICIONADO DE COMIDA TIPICA EN EL SUR DE QUITO**



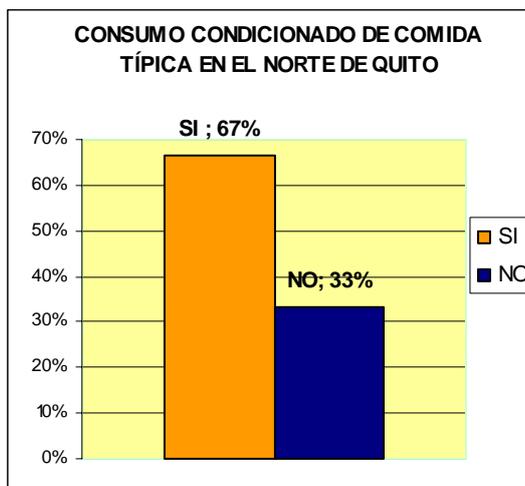
**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°8 CONSUMO CONDICIONADO DE COMIDA TIPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°9 CONSUMO CONDICIONADO DE COMIDA TÍPICA EN EL NORTE DE QUITO**

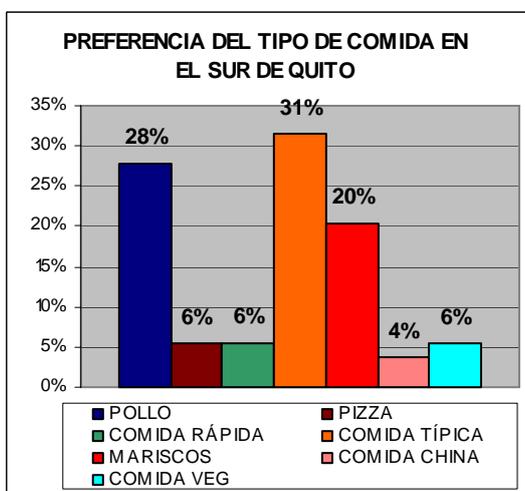


**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

Se consultó a las personas que no consumen comida típica si estarían dispuestas a consumir en el caso de existir un lugar que no tenga los inconvenientes o razones expuestas en la pregunta anterior, a lo que respondieron en el sur que no consumirían en ningún caso, esto es obvio dado que la razón de no consumo es que no les gusta el sabor, en el norte un 67% acepto consumir y en el valle fue un 50% quienes aceptaron consumir. Resultados que indican que el porcentaje de aceptación de comida típica en los quiteños aun podría aumentar si se mejorarían las condiciones actuales.

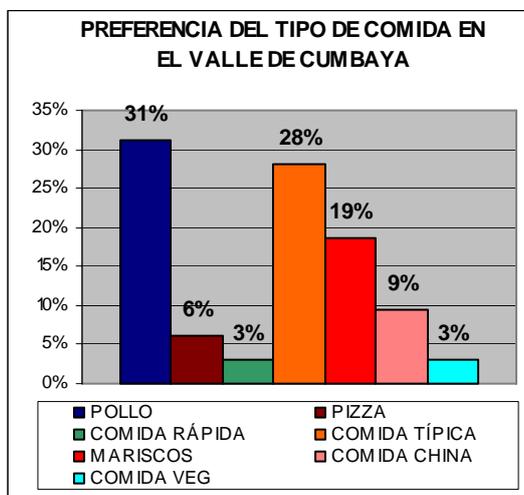
**GRAFICO N°10 PREFERENCIA DEL TIPO DE COMIDA EN EL SUR DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

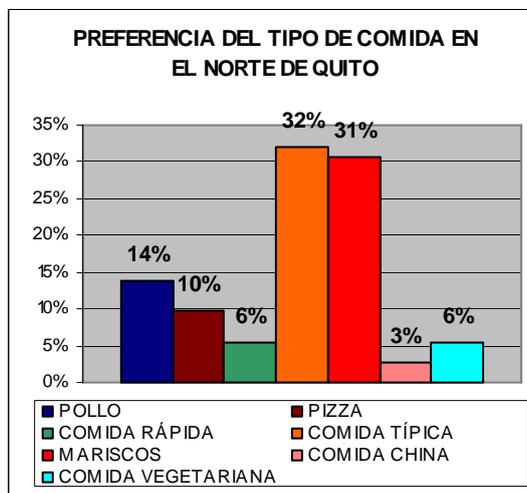
**GRAFICO N°11 PREFERENCIA DEL TIPO DE COMIDA EN EL VALLE DE CUMBAYA**



**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°12 PREFERENCIA DEL TIPO DE COMIDA EN EL NORTE DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

Al preguntar el tipo de comida que más prefieren los consumidores, la comida típica de la sierra ocupó el primer lugar de las preferencias, tanto en el sur como en el norte con el 34% y el 32% respectivamente, los dos tipos de comida más preferidos después de la comida típica de la sierra fueron el pollo y los mariscos teniendo en el norte más predilección por los mariscos con el 31% y en el sur por

el pollo con el 28%. Por otro lado en el valle lo más preferido fue el pollo con el 31% seguido de la comida típica que ostenta el segundo lugar de las preferencias con el 28%.

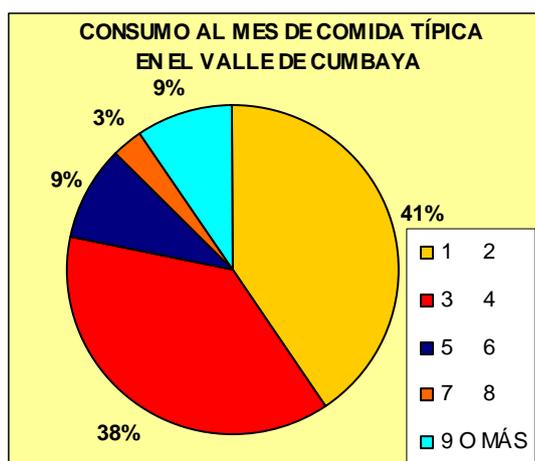
Se puede concluir que la comida típica de la sierra está en los primeros lugares sino en el primer lugar de preferencia de los quiteños, seguida de cerca por los mariscos y el pollo.

**GRAFICO Nº13 CONSUMO AL MES DE COMIDA TÍPICA EN EL SUR DE QUITO**



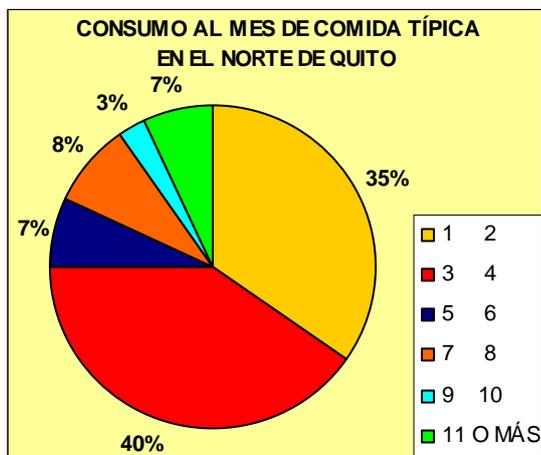
Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

**GRAFICO Nº14 CONSUMO AL MES DE COMIDA TÍPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA**



Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

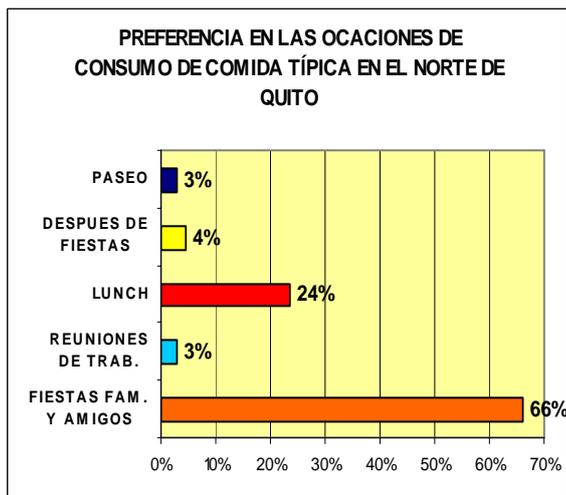
**GRAFICO N°15 CONSUMO AL MES DE COMIDA TÍPICA EN EL NORTE DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

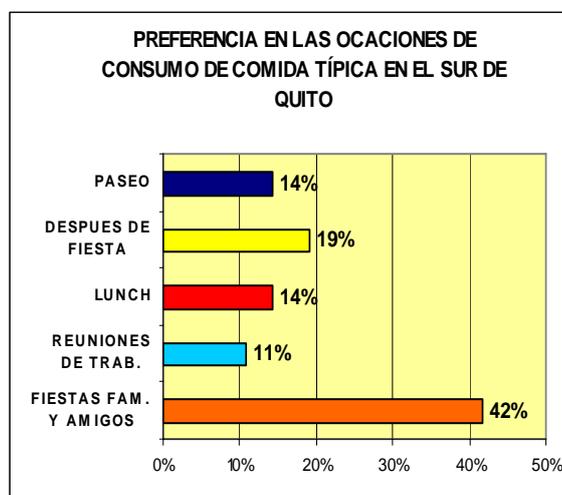
Lo que se pone en evidencia al mirar los cuadros N° 13, 14 y 15 anteriores es que no existe una diferencia representativa entre cada uno de los sectores estudiados, la frecuencia de consumo de comida típica que se advierte más representativa está dada en 1 a 2 veces por mes y el otro rubro alto es el de 3 a 4 veces al mes, sin desestimar que un gran porcentaje de personas están dispuestas a consumir comida típica más de 5 veces en el mes es decir mínimo una vez por semana.

**GRAFICO N°16 PREFERENCIA EN LAS OCACIONES DE CONSUMO TÍPICA EN EL NORTE DE QUITO**



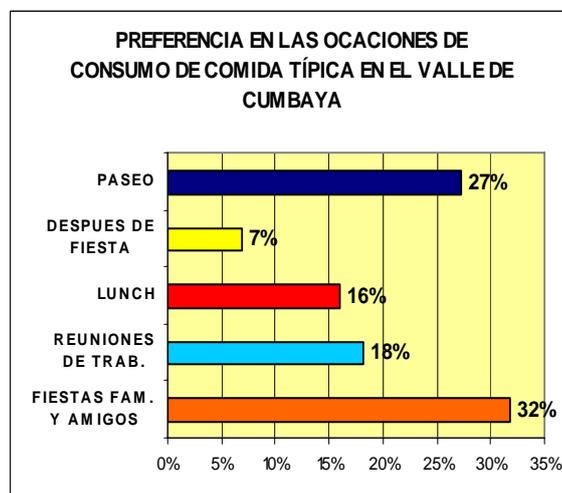
**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°17 PREFERENCIA EN LAS OCACIONES DE CONSUMO TIPICA EN EL SUR DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°18 PREFERENCIA EN LAS OCACIONES DE CONSUMO TIPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA**

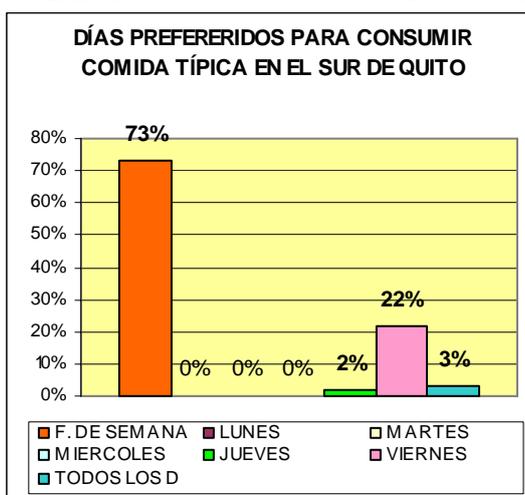


**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

En los tres sectores la ocasión con el mayor porcentaje de preferencia de los consumidores es las fiestas familiares y amigos, el norte con el 66%, el sur con el 42% y el valle de Cumbayá con el 32%, el resto de alternativas tienen un nivel de preferencia distinto en cada sector, el norte prefiere en segundo lugar el lunch con

el 24%, el sur prefiere después de una fiesta con el 19%, y el valle de Cumbayá el paseo con el 27%, nótese que el lunch tiene un buen porcentaje de participación en los tres sectores, pero sin duda este tipo de comida la gente la disfruta de mejor forma a nivel familiar y en paseos, según las respuestas de los encuestados se demuestra que la comida típica de la sierra se adapta de forma magnífica a casi todas las ocasiones de consumo y tiene un nivel muy alto de aceptación.

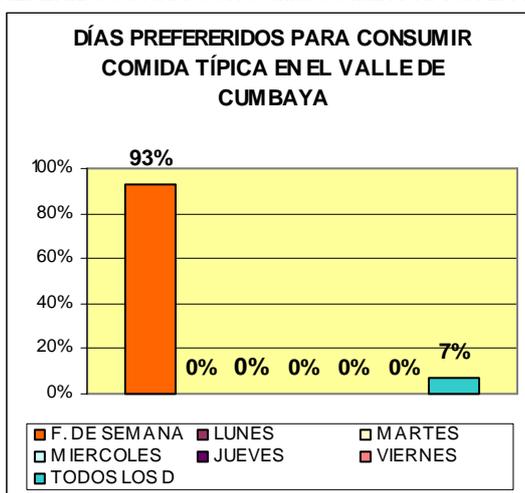
**GRAFICO Nº19 DIAS PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN EL SUR DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

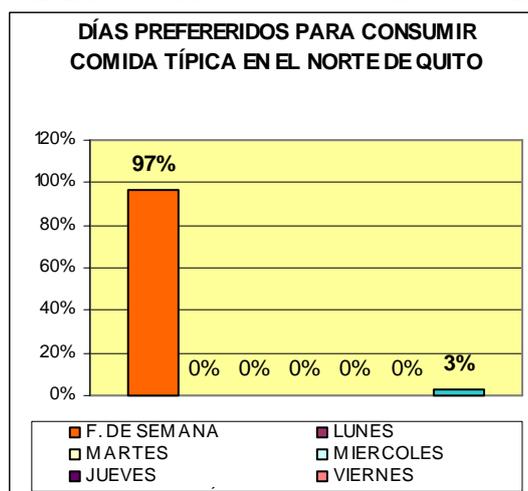
**GRAFICO Nº20 DIAS PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA**



**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

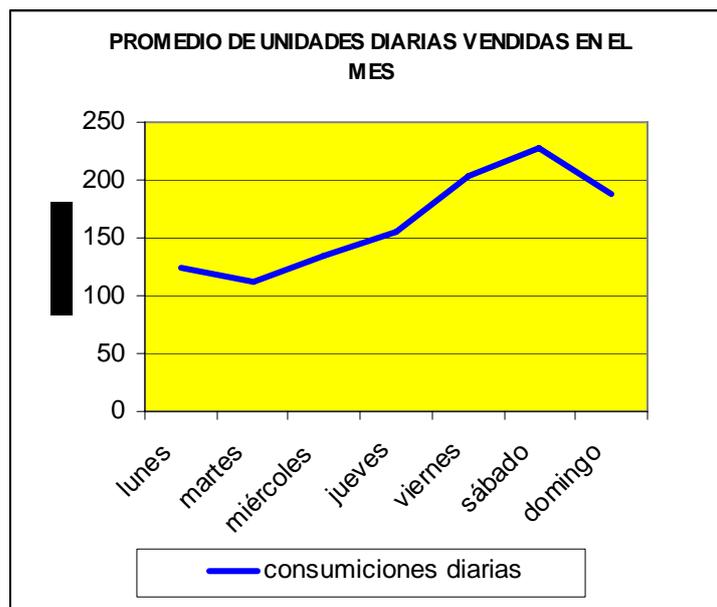
**GRAFICO N°21 DIAS PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TIPICA EN EL NORTE DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

Al investigar cuales son los días que las personas prefieren consumir comida típica, se concluye que los fines de semana son los días preferidos, esto no hace más que afirmar los resultados obtenidos al tabular las anteriores preguntas, obviamente si las reuniones familiares y de amigos junto con los paseos son las ocasiones preferidas para consumir comida típica, también los fines de semana se constituirán en los espacios más propicios para estos eventos de ahí que no es ninguna sorpresa los resultados obtenidos. De cualquier manera se debe estar claro en que no solo los fines de semana son días propicios para el consumo de comida típica ya que hay muchas personas que admiten el consumo de este tipo de comida como lunch, dentro de reuniones de trabajo y otros eventos que evidentemente son realizados entre semana, esto es fácilmente verificable si se toma como muestra el comportamiento de las ventas de FMB de lunes a viernes según el siguiente cuadro.

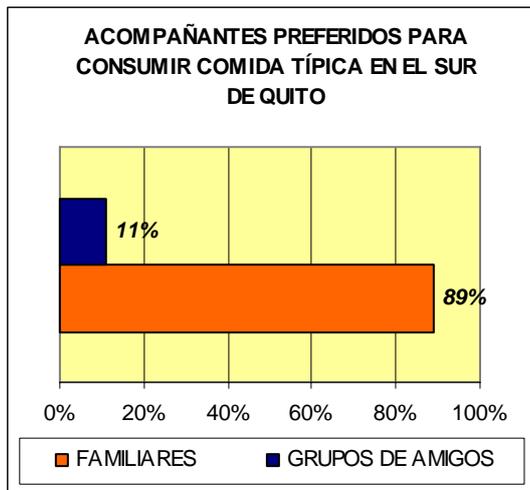
GRAFICO N°22 PROMEDIO DE UNIDADES DIARIAS VENDIDAS EN EL MES



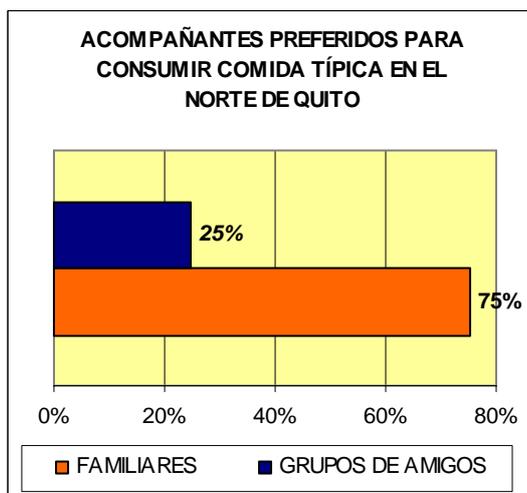
Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Como se puede ver en el cuadro N° 22 el promedio más elevado de ventas en la semana se da en los fines de semana pero como ya se lo había mencionado antes los otros días en donde se presentan los promedios más bajos de unidades vendidas son lo suficientemente atractivos como para que sean días de venta importantes en el flujo de ingresos del negocio, nótese que aún los días más bajos de venta que son los lunes y martes presentan promedios que aseguran una buena rentabilidad por el buen número de unidades vendidas ya que el punto de equilibrio es de 62 unidades diarias y en estos días se llega a vender no menos de 100 unidades o consumiciones. Por lo tanto no es posible despreciar la venta de ninguno de los días de la semana.

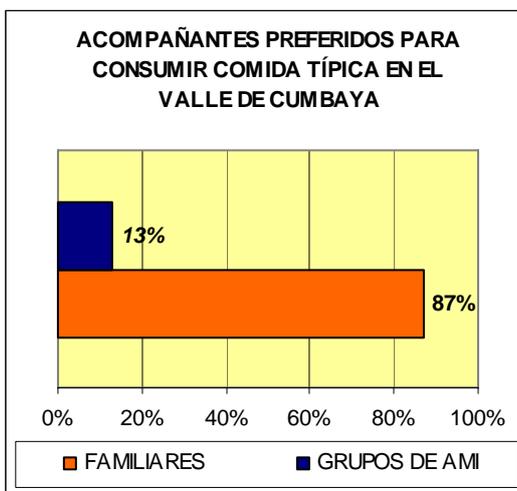
**GRAFICO N°23 ACOMPAÑANTES PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN EL SUR DE QUITO**

**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°24 ACOMPAÑANTES PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN EL NORTE DE QUITO**

**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°25 ACOMPAÑANTES PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

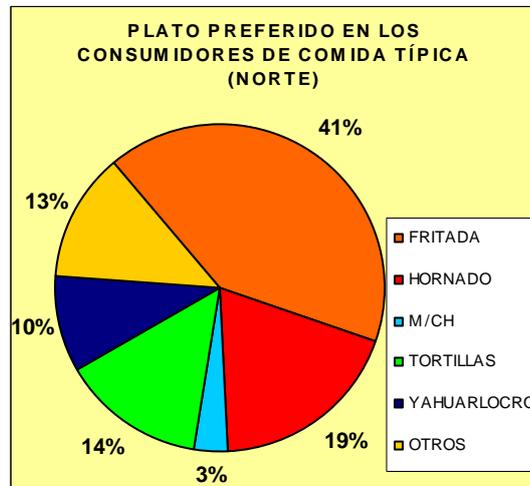
Los consumidores de comida típica mostraron su preferencia por ser acompañados por sus familiares más que por sus amigos, en los tres sectores la tendencia es muy similar como se puede advertir en los gráficos N° 23, 24 y 25, por lo tanto queda claro que la comida típica es un producto que se lo consume con mayor agrado en familia.

**GRAFICO N°26 PLATOS PREFERIDOS EN LOS CONSUMIDORES DE COMIDA TÍPICA EN EL SUR DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°27 PLATOS PREFERIDOS EN LOS CONSUMIDORES DE COMIDA TÍPICA EN EL NORTE DE QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO N°28 PLATOS PREFERIDOS EN LOS CONSUMIDORES DE COMIDA TÍPICA EN EL VALLE DE QUITO**

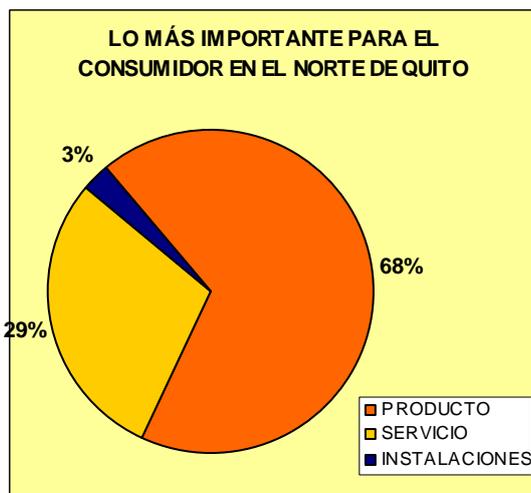


**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

En los tres sectores se mantuvo una tendencia similar al ubicar a la fritada y el hornado como los platos preferidos y con el mayor porcentaje de participación en la preferencia de los consumidores, los platos que le siguen en aceptación y preferencia son el yahuarlocro y las tortillas, seguidos estos por el mote con chicharrón. Esto no quiere decir de ninguna manera que el resto de platos existentes en la cocina serrana no sean del gusto de los consumidores.

**GRAFICO N°29 LO MAS IMPORTANTE PARA EL CONSUMIDOR EN EL SUR DE QUITO**

Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

**GRAFICO N°30 LO MAS IMPORTANTE PARA EL CONSUMIDOR EN EL NORTE DE QUITO**

Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

GRAFICO N°31 LO MAS IMPORTANTE PARA EL CONSUMIDOR EN EL VALLE DE CUMBAYA



Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

Al preguntar a los consumidores que factor es más importante entre el producto, el servicio, y las instalaciones se encontró que en el sur de Quito el factor más importante es el producto con el 47% dejando en segundo lugar al servicio con el 39% y finalmente las instalaciones con el 14%. En el norte de Quito se marca aun más la tendencia de preferir al producto con el 68% seguido de lejos por el servicio con el 29% y finalmente las instalaciones con tan solo un 3%. En el valle de Cumbayá hay una ventaja pequeña del servicio con el 43% seguido muy de cerca por el producto con el 38% y finalmente las instalaciones con el 19%.

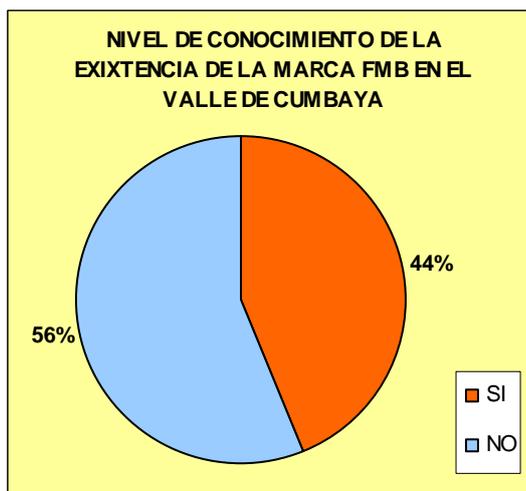
En los tres sectores se puede mirar que las instalaciones son el factor que menos relevancia tiene para los consumidores frente al producto y el servicio, teniendo el producto superioridad porcentual en el norte y sur, dejando el primer lugar en la preferencia para el servicio en el Valle de Cumbayá.

**GRAFICO N°32 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LA MARCA FMB EN EL SUR DE QUITO**

Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

**GRAFICO N°33 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LA MARCA FMB EN EL NORTE DE QUITO**

Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

**GRAFICO N°34 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LA MARCA FMB EN EL VALLE DE CUMBAYA**

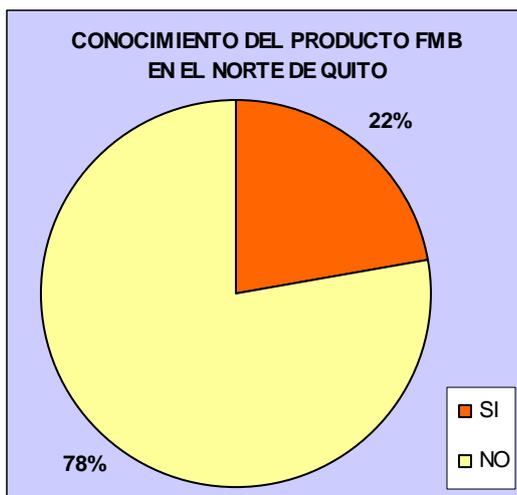
**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

Al realizar un sondeo del nivel de conocimiento de la existencia de la marca “Los Famosos Motes de la Biloxi” (FMB) se encontró que la misma tenía un nivel de conocimiento en los sectores sur, norte y valle del 49%, 36% y 44% respectivamente, dando muestras que la marca tiene un aceptable nivel de reconocimiento, lo que debe quedar claro es que muchas de las personas que están dentro de estos porcentajes tan solo han escuchado de la existencia de la marca pero aun no han probado sus productos.

Por lo que a continuación se presentan tres gráficos que corresponden a cada sector estudiado, estos gráficos son las representaciones del nivel de conocimiento de los productos que ofrece FMB, obviamente se consulto a quienes primeramente dijeron conocer la marca.

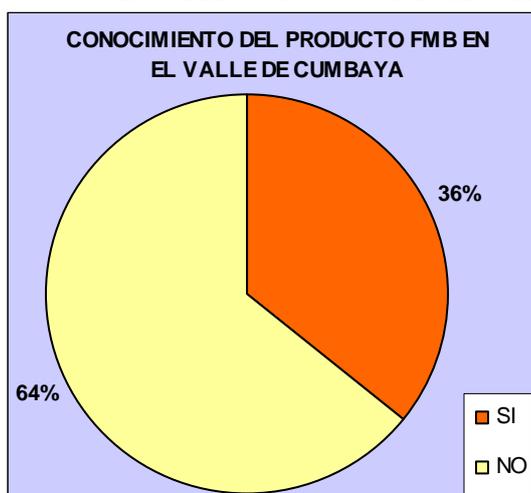
**GRAFICO N°35 CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO FMB EN EL SUR DE QUITO**

Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

**GRAFICO N°36 CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO FMB EN EL NORTE DE QUITO**

Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

GRAFICO N°37 CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO FMB EN EL VALLE DE CUMBAYA



Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

En el sur de Quito del 49% que saben de la existencia de la marca FMB el 40% si conoce el producto es decir el 19,6% de las personas encuestadas en el sur. En el norte de Quito del 36% que saben de la existencia de la marca FMB el 22% han probado sus productos es decir un 7,92% de las personas encuestadas en el norte. En el valle de Cumbayá del 44% que saben de la existencia de la marca FMB el 36% ha probado al menos una vez los productos es decir el 15,84% de las personas encuestadas en este sector, estos resultados parecerían indicar que FMB aun tiene muy poco conocimiento por parte de los consumidores sin embargo se debe tomar en cuenta que tan solo cuenta con un punto de venta lo que dificulta el que personas que de otros sectores distintos al sur se conviertan en consumidores de FMB.

### Conclusión del estudio de mercado

A fin de dar una conclusión integral de la investigación de mercado realizada en Quito, es pertinente el identificar las cuatro variables de potencialidad, de las cuales las primeras muestran el potencial del mercado para la comida típica (variable 1 y 2) y las siguientes el potencial de la marca FMB en Quito (variable 3 y 4).

CUADRO N° 17 Estudio de Mercado

VARIABLES	MEDICIÓN PORCENTUAL		
	SUR	NORTE	VALLE CUMBAYÁ
1. Aceptación de la comida típica de la Sierra en Quito.	86%	83%	94%
2. Nivel de preferencia de la comida típica frente a otros tipos de comida en Quito.	31% primer lugar	32% primer lugar	28% segundo lugar
3. Nivel de conocimiento de la existencia de la marca FMB en Quito.	49%	36%	44%
4. Nivel de conocimiento de los productos de la marca FMB en Quito.	19,6%	7,9%	15,8%

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

La aceptación de la comida típica de la Sierra en Quito es muy representativa y asegura que existe un mercado bastante grande, los lugares en donde se realizaron las encuestas presentaron la oportunidad de tratar con personas de distintas clases sociales y niveles de ingreso, sin embargo la gran mayoría estuvieron de acuerdo a la hora de manifestar su gusto por la comida típica, este alto nivel de preferencia fue corroborado al ubicar en el primer lugar a la comida típica con respecto a otros tipos de comida, lo que se debe destacar es que en la realidad otros tipos de comida como el pollo y los mariscos tienen volúmenes de venta más altos que la comida típica, este hecho que podría parecer contradictorio si recordamos que el estudio de mercado revelaba que la comida típica tiene el primer lugar de preferencia se explica de buena manera al mirar que el pollo tiene un mayor número de ofertantes y por otro lado sus precios suelen ser ligeramente más bajos que los de la comida típica además el pollo cuenta con verdaderos gigantes empresariales como KFC, Campero, Gus entre otros, que sin duda tienen mayor capacidad de inversión en campañas de promoción y publicidad.

Cabe mencionar que actualmente existe una demanda de comida típica insatisfecha, que no ha sido atendida por las actuales empresas pertenecientes a este sector, esto se ve reflejado por la amplia aceptación de este tipo de comida, por tanto el potencial que la comida típica tiene en el mercado de Quito es muy grande, si se sabe atender las necesidades de los consumidores de forma adecuada.

Por otro lado los años de participación en el mercado de FMB han dado como resultado que un buen número de personas conozcan por lo menos la existencia de la marca, la misma que obviamente es mayor en el sur por ser el sector en donde se encuentra ubicado FMB, si se mira los porcentajes de las personas que alguna vez han consumido los productos de FMB del norte y el valle se puede estar de acuerdo en que las expectativas de crecimiento son muy buenas, al ver que la marca tiene reconocimiento aun en consumidores que se encuentran lejos del único punto de venta de FMB.

Después de ver las variables de potencialidad es importante el revisar los hábitos de consumo del público quiteño ante los establecimientos de comida típica, de esta forma encontraremos, que comer para los quiteños es un acto social ya que prefieren consumir comida acompañados de su familia con más del 75% de preferencia y el porcentaje restante del 25% con amigos, además prefieren mayoritariamente las fiestas familiares y los paseos así como los fines de semana para consumir comida típica.

El dinero no es sin duda un factor determinante a la hora de preferir la comida típica frente a otros tipos de comida, se da mayor importancia al producto que al servicio y las instalaciones en un restaurante de comida típica. Y la frecuencia de consumo es de 1 a 2 veces por semana.

#### ***2.2.1.1.1. Determinación de la demanda***

La empresa FMB satisface una de las necesidades primarias de la población que es alimentarse, adicionalmente a esto, los alimentos que ofrece no solamente

cubren su necesidad de alimentación sino también de satisfacción, ya que los productos ofrecidos son del agrado del cliente siendo esta una de las principales razones por las cuales esta empresa ha ido creciendo y ganándose un nombre en el mercado de comida típica.

Actualmente FMB opera dentro del mercado de la ciudad de Quito, cuya demanda se ha segmentado tomando en cuenta la población urbana y dentro de la misma un rango de edad que va entre los 25 hasta los 40 años de edad con cualquier nivel de ingreso ya que no es un obstáculo determinante para su consumo USD. 2,00 en promedio. Considerando que este es el segmento que potencialmente consume comida típica, en una cantidad considerable según la encuesta desarrollada para la investigación del mercado., Si se muestra que el total de población urbana de 10 a 65 años en el año 2006 es de 971.642 posibles consumidores. Cabría indicar que los datos poblacionales que aquí se manejan son el resultado de las proyecciones realizadas por el INEC, las mismas que muestran un crecimiento constante que teóricamente proyectaría que para el año 2016 existirá un mercado potencial de 1'243.468 personas. Lo que indica un franco crecimiento en la expectativa de consumo para este sector de la economía.

**CUADRO Nº 18 Estadísticas de Población**

**POBLACION DE QUITO 2001-2016 (10 A 65años)**

EDADES	TOTAL POBLACION NACIONAL URBANA (10 Y 65)	PARTICIPACION POB QUITO EN EL ECUADOR	TOTAL POBLACION DE QUITO URBANA (10 Y 65)
2001	5.647.972	15%	856.995
2002	5.772.075	15%	876.963
2003	5.933.608	15%	901.619
2004	6.081.040	15%	923.863
2005	6.234.850	15%	947.065
2006	6.398.024	15%	971.642
2007	6.568.244	15%	996.721
2008	6.742.041	15%	1.022.389
2009	6.916.065	15%	1.048.163
2010	7.086.939	15%	1.073.647
2011	7.278.168	15%	1.101.106
2012	7.468.205	15%	1.128.559
2013	7.663.021	15%	1.156.528
2014	7.862.616	15%	1.185.007
2015	8.066.988	15%	1.213.989
2016	8.276.139	15%	1.243.468

**Fuente:** INEC  
**Elaboración:** El Autor

Con el fin de determinar la demanda se ha considerado que el segmento de población urbana de Quito de 10 a 65 años de edad que en el 2006 es de 971.642, para la obtención de la demanda primeramente se tomará el 87,7%(aceptación de comida típica) de los 971.642 habitantes, lo que da como resultado una población de consumidores potenciales de 852.130 personas. Si FMB tiene un promedio anual de 54000 platos vendidos y esto a su vez se divide para el factor de frecuencia de consumo que es 1.56 veces y se multiplica por 12 se obtendrá que 34.615 personas visitan FMB en el año lo que representa un 4.1% de participación en el mercado.

**CUADRO Nº 19 Tamaño del Mercado**

POBLACION URBANA DE QUITO DE 10 A 64 AÑOS (personas) que consumen comida típica	852.130
NUMERO RESTAURANT DE COMIDA TIPICA	40
DEMANDA ACTUAL FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI (personas)	34.615
% DE PARTICIPACION FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI EN QUITO.	4.1%

**Fuente:** INEC y MINISTERIO DE TURISMO  
**Elaboración:** El Autor

#### **2.2.1.1.2. Estudio descriptivo Empresa - Consumidor.**

Un estudio de esta naturaleza se lo realiza con el fin de obtener una idea detallada de las características que posee el cliente de una determinada empresa, en este caso la empresa es FMB y por otro lado la percepción que los clientes tienen de esta empresa. Estos dos descriptivos de empresa – consumidor o viceversa son logrados en base al estudio de dos puntos fundamentales que son:

- A) Análisis del perfil del consumidor.
- B) Evaluación de la imagen.

Tanto en el primer punto como en el segundo punto la fuente de consulta para la investigación será el mismo consumidor.

**Para realizar el estudio de percepción empresa - consumidor** se tomo una muestra de 688 compradores frecuentes de FMB, escogidos de forma aleatoria, de modo que representen a los 2300 consumidores fieles que el estudio de demanda afirma posee la empresa.

El procedimiento empleado en este estudio ha sido la elaboración propia de dos cuestionarios propuestos en forma de encuestas realizadas a los mencionados compradores frecuentes. Los cuestionarios constan de 5 y 7 ítems respectivamente con diferentes alternativas de respuesta, donde el sujeto tiene que escoger aquella que más se adecue a su comportamiento, conocimiento o preferencia.

Por otro lado, en el estudio se han utilizado cuatro variables independientes, la edad (oscila de 10 a 60 años), el sexo (varón o mujer), el lugar de vivienda (sur, centro, norte, y valles), el nivel de instrucción (primaria, secundaria, superior) y la ocupación (administrativos, operativos, independientes, amas de casa y estudiantes); estas variables miden factores sociodemográficos en las encuestas. Como variable dependiente el consumo de los productos de FMB con relación a frecuencias de consumo preferencias y percepción del consumidor.

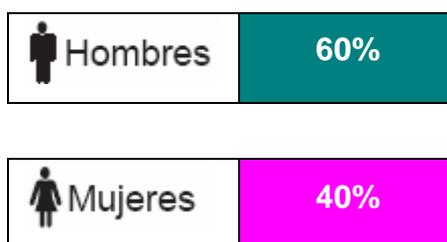
#### *2.2.1.1.2.1. Perfil del consumidor.*

En este estudio se analizarán los parámetros sociodemográficos descritos anteriormente además de la frecuencia de consumo, y algunas preferencias y hábitos adicionales del consumidor.

Véase el “Test de Frecuencia de Consumo” en el Anexo 1

#### **1) Sexo de los consumidores frecuentes de FMB.**

**GRAFICO N°38 SEXO DE LOS CONSUMIDORES FRECUENTES DE FMB.**



Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

La división del sexo de los consumidores se reporta en términos de porcentajes siendo el mayor el dado a los hombres con un 60% mientras que las mujeres tienen únicamente el 38%.

## 2) Ocupación laboral de los consumidores frecuentes de FMB.

CUADRO N° 20 Ocupación laboral de los consumidores frecuentes de FMB.

Ocupación laboral	%
Ejecutivos profesionales	22%
Negocio propio / profesionales independientes	21%
Empleados / obreros	40%
Desempleados	4%
Personas dedicadas al hogar	8%
Estudiantes	5%

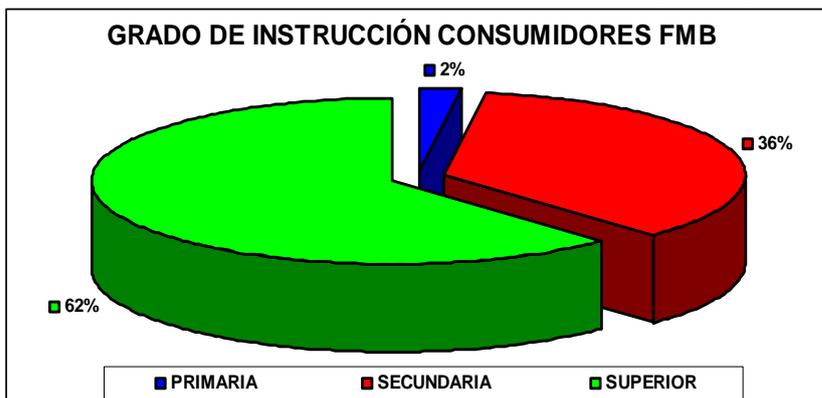
**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

El 40% de los consumidores de FMB son empleados de mandos medios y obreros si bien son el grupo más numeroso dentro de los consumidores sin embargo no se puede dejar de lado el aporte significativo de los ejecutivos profesionales con el 22% y las personas con negocios propios en general con el 21%, dejando los porcentajes más bajos para amas de casa y estudiantes, lo que permite identificar que la gran mayoría de consumidores están vinculados a una ocupación laboral que les genera un ingreso para satisfacer su necesidad de consumo en la empresa.

### 3) Grado de instrucción de consumidores frecuentes de FMB

GRAFICO N°39 GRADO DE INSTRUCCIÓN DE CONSUMIDORES FRECUENTES DE FMB.

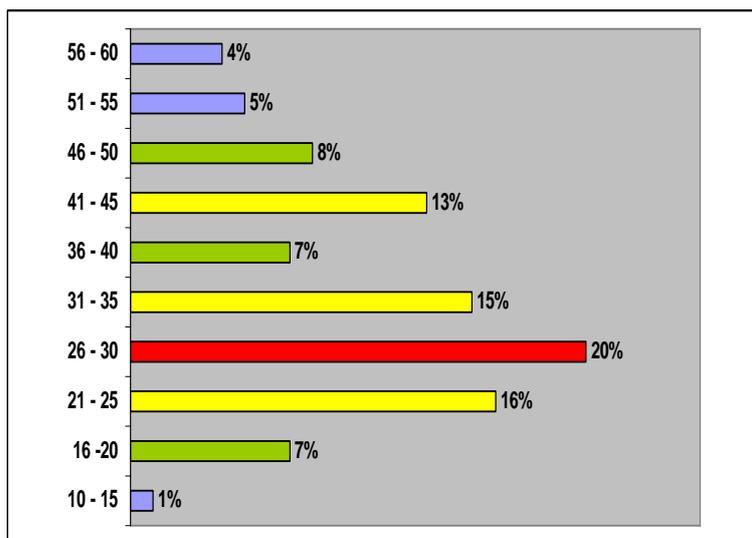


Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

La encuesta revela que los consumidores en su mayoría tienen preparación a nivel superior con un 62% mientras que el 36% tienen un nivel de instrucción media y tan solo un 2% instrucción primaria.

### 4) Porcentajes de edades de consumidores frecuentes FMB

GRAFICO N°40 PORCENTAJES DE EDADES DE CONSUMIDORES FRECUENTES FMB

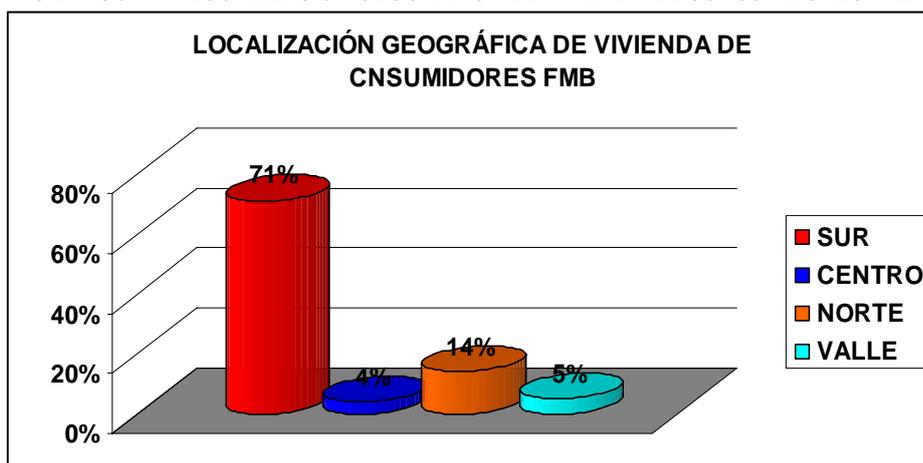


Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

El mayor porcentaje de los consumidores se encuentra en un rango de edad de 26 a 30 años con un 20% los dos segmentos que le siguen son los de 21 a 25 años y los de 31 a 35 años con un porcentaje del 16 y 15 % respectivamente, sin dejar de lado otro bloque importante que consta de tres segmentos que van de 36 a 50 años con un 28%, teniendo como porcentaje inferior el segmento de consumidores de 10 a 15 años con un porcentaje del 1%.

### 5) Localización geográfica de vivienda de consumidores FMB

GRAFICO N°41 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE VIVIENDA DE CONSUMIDORES FMB

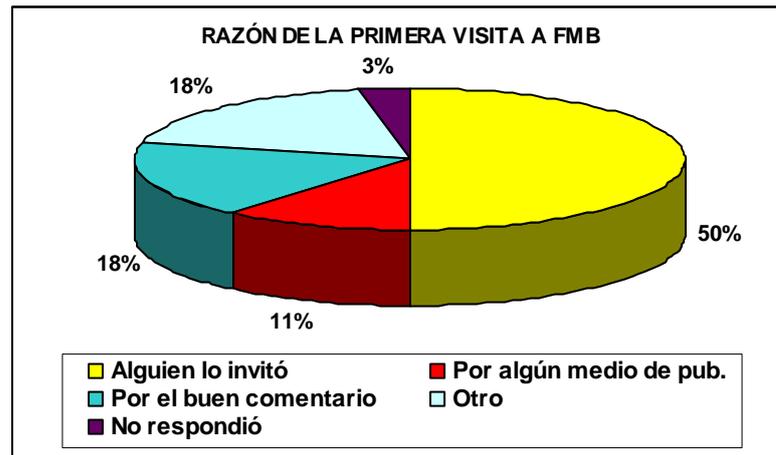


Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

Como era de suponerse por la localización geográfica de FMB al sur de la ciudad de Quito la mayoría de sus consumidores residen en el sur con un 71% seguido por los residentes en el norte con un 14% y con porcentajes similares el valle y el centro con un 5% y 4% respectivamente.

## 6) Razón de la primera visita a FMB

GRAFICO N°42 RAZON DE LA PRIMERA VISITA A FMB



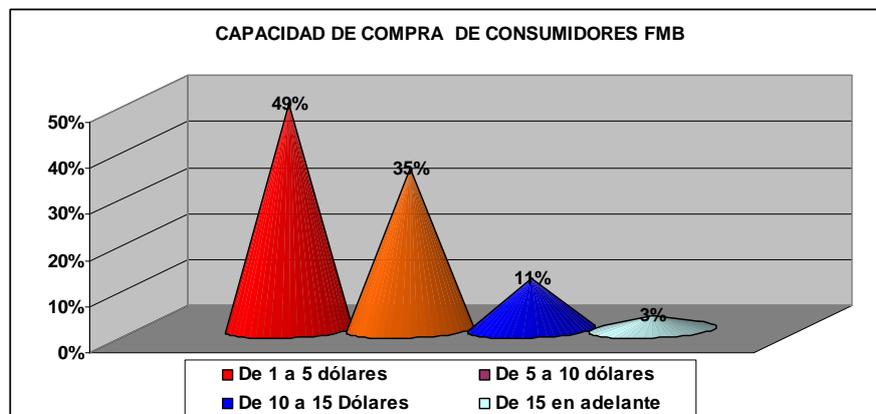
Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor

El 50 % de los encuestados coincide en que la primera visita que realizaron a FMB fue por la invitación de alguien y el 18% que es el segundo porcentaje más alto afirma que fue por los buenos comentarios de otras personas mientras que un 11% fueron incentivados a llegar a FMB por un medio publicitario.

## 7) Capacidad de compra de consumidores FMB.

GRAFICO N°43 CAPACIDAD DE COMPRA DE CONSUMIDORES FMB



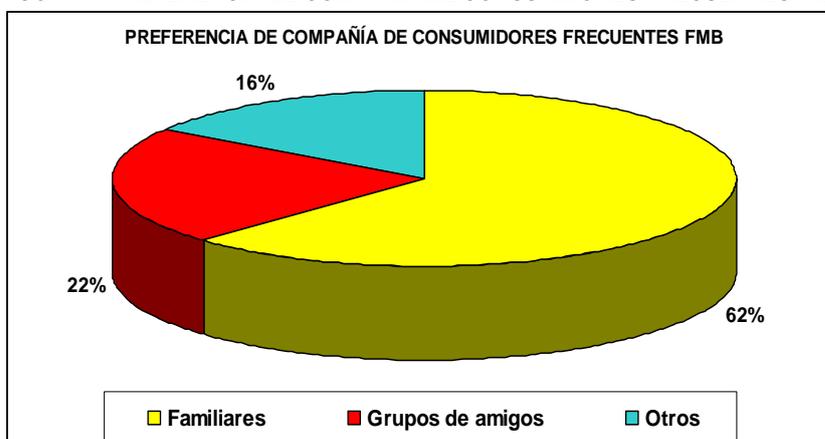
Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor

El 49% por ciento de los consumidores afirma consumir entre 1 a 5 dólares, seguido del segmento de consumidores que destina entre 5 a 10 dólares para dejar el 11% para el segmento que va de 10 a 15 dólares y el 3% para quienes gastan de más de 15 dólares.

### 7) Preferencia de compañía de consumidores frecuentes FMB

GRAFICO N°44 PREFERENCIA DE COMPAÑÍA DE CONSUMIDORES FRECUENTES FMB

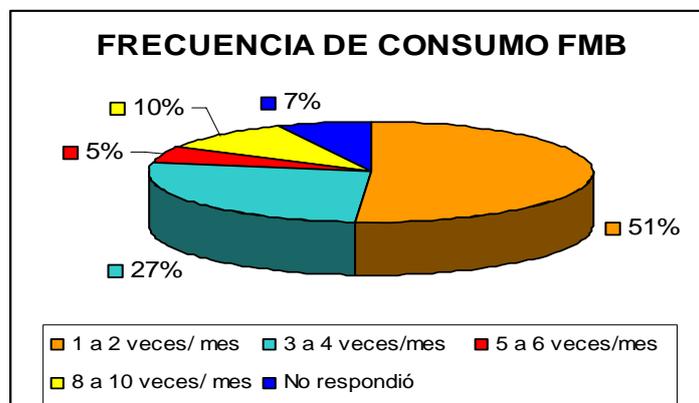


Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor

Los consumidores en su mayoría con el 62% prefieren visitar FMB en compañía sus familiares seguidos del 22% que prefiere hacerlo acompañados de sus amigos.

## 8) Frecuencia de consumo de consumidores FMB

GRAFICO N°45 FRECUENCIA DE CONSUMO DE CONSUMIDORES FMB



e  
Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor

La frecuencia de consumo indica que el porcentaje mayoritario de clientes al menos visita una vez por mes FMB, y un gran porcentaje a destacar nos indica que el 27% consume los productos de la empresa de 3 a 4 veces en el mes, estos dos segmentos que son los más representativos generando un promedio de consumo mínimo de 2 a 3 veces por mes, lo que revela el hábito acentuado de consumo que se ve aun más reforzado cuando se observa que el 15% de sus clientes consume estos productos de 5 a 10 veces por mes.

### Conclusión del análisis en el perfil del consumidor

Se puede concluir que el perfil del consumidor de la empresa FMB está caracterizado por pertenecer a un segmento en donde la edad oscila entre los 20 a 50 años con un 86% teniendo dentro de este porcentaje, al rango mayoritario (jóvenes adultos que van de 21 a 35 años), su nivel de instrucción es en su mayoría de nivel superior, este segmento de clientes reside en el sur de Quito (71%), lo que muestra que el centro, norte y valle, son lugares en los cuales existe un mercado no explotado debido a las distancias existentes con respecto a la ubicación de la empresa.

Por otra parte el segmento mencionado muestra que un mayor porcentaje pertenecen a la población económicamente activa ya que el 83% son generadores de ingreso, de las cuales el 62% (40% obreros y empleados y el

22% Ejecutivos profesionales) bajo dependencia lo que garantiza un ingreso seguro para el consumo, y el 21% restante son personas que realizan su actividad económica de forma independiente. Se puede concluir que por el grado de instrucción y la ocupación del segmento antes indicado la empresa, FMB posee consumidores con un nivel de ingreso medio. Esto se puede corroborar mediante el análisis de frecuencia y monto de consumo por visita, ya que el 78% de los mismos visita la empresa FMB de 1 a 4 veces en el mes, con un consumo por visita de \$5 USD aproximadamente. Cabe mencionar que la mayoría de los consumidores visita la empresa en compañía de familiares (62%) indicando que FMB es catalogado como un lugar apropiado para reunirse con familiares y amigos.

#### ***2.2.1.1.2.2. Evaluación de la imagen de “Los Famosos Motes de la Biloxi”.***

La imagen de la marca es un elemento fundamental puesto que determina el comportamiento final del consumidor, la empresa FMB a lo largo más de 9 años de funcionamiento ha creado una imagen que le ha posibilitado posicionarse en la mente de los consumidores.

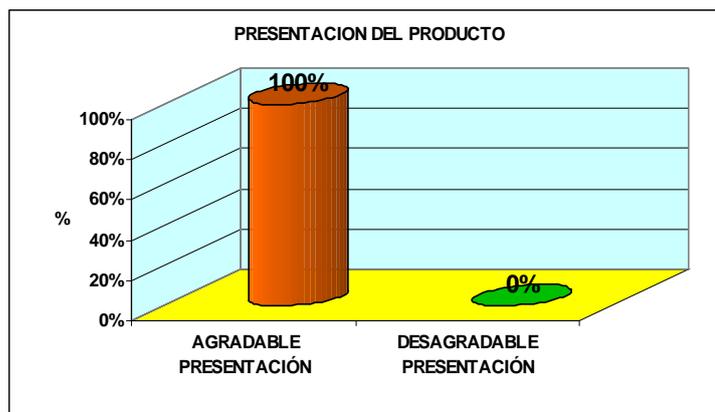
El libro “Investigación de Mercados Estratégica” establece que para realizar un estudio de imagen de producto o marca la mejor herramienta es la encuesta al consumidor, la misma que se llevará a cabo dentro de las instalaciones del restaurante utilizando la información proporcionada por los clientes que asistan a consumir los productos de FMB.

Véase el “Test de evaluación de Imagen” en el Anexo 02

Una imagen está constituida por varios atributos que la hacen ser atractiva o poco atractiva para el consumidor, en virtud de esto la encuesta anterior toca en cada ítem uno de estos atributos que a continuación son presentados con sus respectivos resultados:

## 1) Presentación

**GRAFICO N°46 PRESENTACION DEL PRODUCTO**

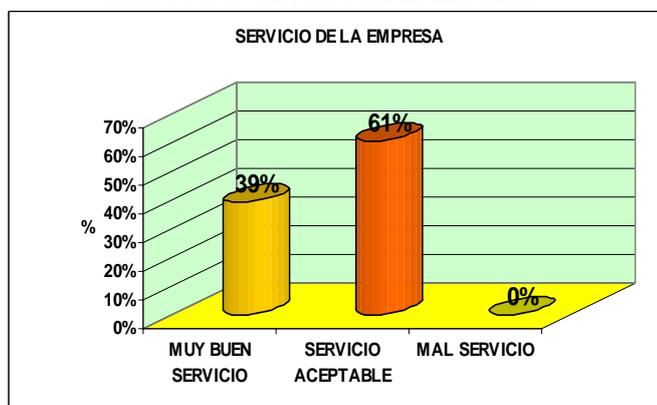


Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor

De las personas encuestadas absolutamente todas coincidieron en que la presentación del producto es agradable, por lo que el 100% de los encuestados se siente satisfecho de la presentación de los productos de la empresa.

## 2) Servicio.

**GRAFICO N°47 SERVICIO DE LA EMPRESA**



Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor

El 39% de los encuestados afirma que “Los Famosos Motes de la Biloxi” manifiesta muy buen servicio mientras que el porcentaje mayoritario con el 61% indica que se ofrece un servicio aceptable sin que nadie haya manifestado que se de un mal servicio.

### 3) Confiabilidad higiene.

**GRAFICO N°48 HIGIENE EN LA PREPARACION DEL PRODUCTO**

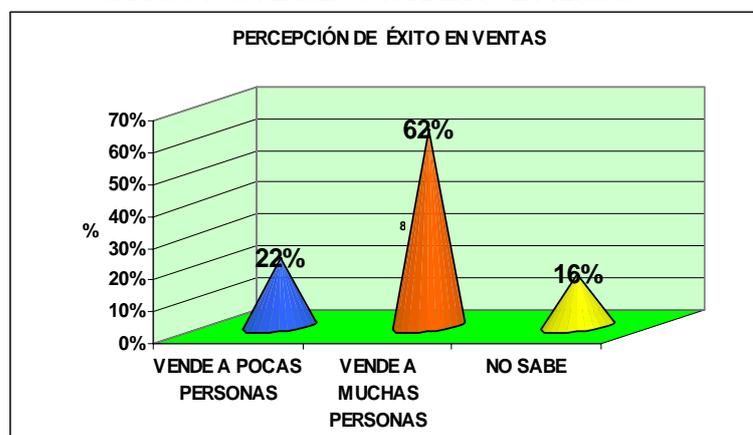


Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor

El 100% de los encuestados afirmó que FMB proyecta una imagen de higiene en la preparación de sus productos.

### 4) Percepción de éxito volumen de ventan.

**GRAFICO N°49 PERCEPCIÓN DE ÉXITO EN VENTAS**

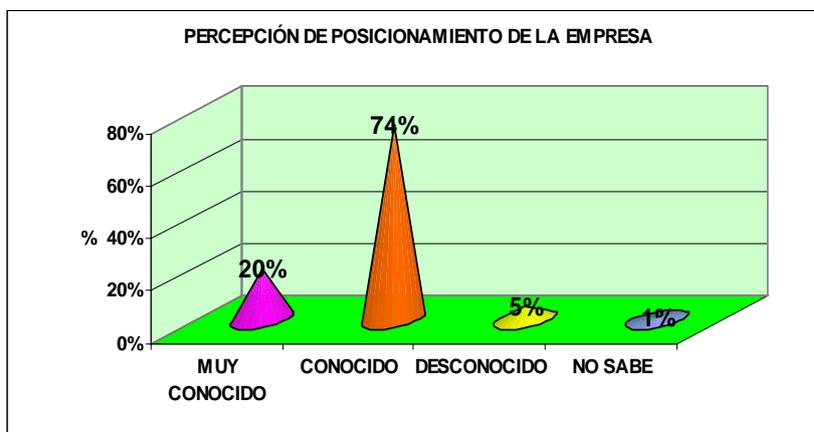


Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor

El 62% de los consumidores está de acuerdo en que la empresa vende a muchas personas por tanto tiene éxito en sus ventas y tan solo un 22% piensa que la empresa todavía vende a pocas personas mientras que el 16% restante acepta que no sabe si se vende mucho o poco.

## 5) Percepción

GRAFICO N°50 PERCEPCIÓN DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

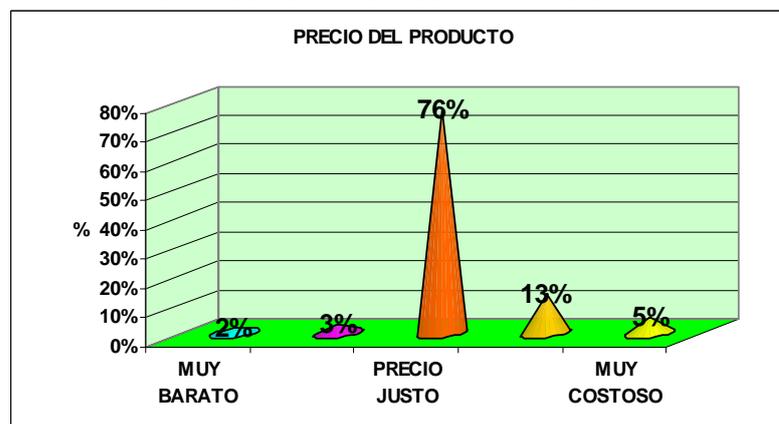


Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor

El 20% de los encuestados cree que esta empresa es muy conocida, el 74% que es conocida y apenas un 5% opina que la empresa es aun desconocida.

## 6) Percepción del precio.

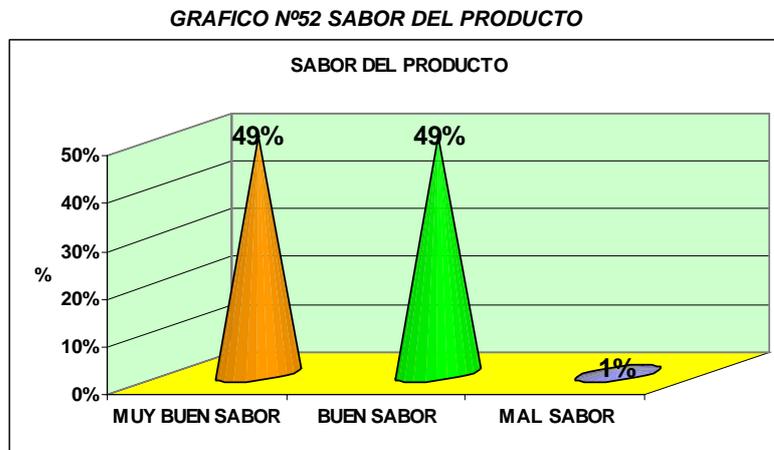
GRAFICO N°51 PERCEPCIÓN DEL PRECIO



Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor

La mayoría con el 76% cree que los precios de los productos de FMB son justos, un 2% siente que el producto es muy barato y el 3% piensa que el producto es barato, para el 13% el producto es costoso y un 5% final afirma que el producto es muy costoso.

## 7) Sabor de los productos.



Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor

La percepción de que el producto tiene muy buen sabor es del 49%, de forma similar otro 49% piensa que el producto tiene buen sabor y tan solo el 1% piensa que el producto tiene mal sabor.

### **Conclusión de la imagen que el consumidor tiene de “Los Famosos Motes de la Biloxi”(FMB)**

Después de revisados los resultados producto de la encuesta la conclusión es la siguiente:

El consumidor piensa que FMB es agradable presentación de sus productos, el servicio que recibe le es satisfactorio viéndolo mayoritariamente como aceptable y en un 40% como muy bueno.

Por otra parte el consumidor tiene confianza plena en la higiene del producto y al mismo tiempo está muy satisfecho con su sabor, reflejando estos dos parámetros que el cliente no solo ve a los productos de esta empresa como una golosina de buen sabor al paladar sino también como un alimento confiable, que no está

contaminado. Además tienen la percepción de que el precio es justo y está a su alcance.

De esta manera se puede afirmar que el consumidor tiene una imagen muy favorable de FMB viendo en sus productos buen servicio, higiene, buena presentación, buen sabor y todo esto con un precio aceptable que se encuentra dentro de su presupuesto.

Es importante el saber que el cliente de esta empresa percibe éxito en la misma, ya que mayoritariamente tiene la imagen de que se vende a muchas personas y piensa en un gran porcentaje que es una empresa conocida, estos dos puntos son muy importantes en la percepción de los clientes hacia esta empresa ya que el éxito que ven en la misma les hace sentirse más seguros que el producto y servicio que reciban cada vez será mejor, lo que le convierte en una marca que empieza a sentar sus bases positivas en la mente de los consumidores.

#### *2.2.1.1.3. Evaluación del entorno y las condiciones de la competencia.*

Para la realización de este análisis se utilizará el modelo de las 5 fuerzas propuestas por Michael Porter, las mismas que nos presentarán un informe de las condiciones exógenas que actualmente ofrece el mercado para la empresa “Los Famosos Motes de la Biloxi”.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Si determinamos que la entrada de estos nuevos competidores esta supeditada a las barreras del mercado que le permitan ingresar o no, sabemos entonces que lo primero que se debe determinar es cuales son dichas barreras.

Porter identifica seis barreras de entrada las cuales podrían generar dificultad para el ingreso de nuevos competidores, estas son:

- Economías de Escala.

- Diferenciación del Producto.
- Inversiones de Capital
- Desventaja en Costos independientemente de las Economías de Escala.
- Acceso a los Canales de Distribución
- Política Gubernamental

**Economías de escala.-** el tamaño de los competidores actuales en el sector de la comida típica serrana, no es lo suficientemente grande como para generar grandes economías de escala, que les permita reducir costos fijos al máximo y esto se vea reflejado en precios al consumidor tan bajos que no permitan que nuevos competidores puedan soportar esas condiciones de precios. Por lo que las economías de escala actuales no representan una barrera infranqueable para los posibles nuevos competidores.

**Diferenciación del Producto.-** realmente no existen factores de diferenciación dentro de las actuales empresas del sector de comida típica serrana, que posean un producto con una diferenciación marcada, difícil de imitar. Por lo tanto para los posibles competidores entrantes no es imposible ingresar con productos semejantes a los ya existentes

**Inversiones de Capital.-** en el mercado de comida preparada en general, resulta imposible la generación de un monopolio dado que en este sector las alternativas de consumo son tan grandes que nadie posee la tecnología, ni el conocimiento, necesaria para cubrir todas la demanda y necesidades de los consumidores, dejando un campo abierto para que nuevos ingresantes puedan llegar a competir, las inversiones de capital que deben realizarse para desarrollar una empresa de estas características no son elevadas, por lo cual las inversiones de capital no se consideran en este caso una barrera.

**Desventaja en Costos independientemente de la Escala.-** considerando barreras como patentes, subsidios gubernamentales y control sobre proveedores de materia prima, al negocio de comida típica serrana no se aplican dichas barreras dada la naturaleza del negocio y del mercado en el que se opera.

Una barrera a considerar es la curva de experiencia debido a la existencia de empresas con gran trayectoria, lo que ha generado una ventaja fundamentada en el manejo del know how, aun en condiciones empíricas.

**Acceso a los Canales de Distribución.-** en este caso los canales de distribución se reducen simplemente a la venta directa al consumidor, lo cual se debe realizar por medios propios de la empresa.

**Política Gubernamental.-** las políticas gubernamentales actuales se reducen a ordenanzas municipales, permisos de funcionamiento y obligaciones tributarias que si bien no son difíciles de cumplir sin embargo representan una barrera que no todos están en condiciones de franquear.

- **La rivalidad entre los competidores.**

Según datos del Ministerio de Turismo existen aproximadamente cuarenta restaurantes de comida típica en la ciudad de Quito, lo cual representa el 4% del total de negocios dedicados a la venta de comida preparada en general, este porcentaje representa los competidores directos para la empresa los Famosos Motes de la Biloxi. Cabe resaltar que existe también un buen número de competidores no registrados, debido a la informalidad con la que operan en el mercado, los mismos que no representan una amenaza por cuanto su producto y las condiciones en las que se ofrecen no se encuentran al mismo nivel que un restaurante que cumpla las normativas requeridas para a un adecuado funcionamiento. Un 15% de los restaurantes de ese sector se encuentra posicionado fuertemente en la mente de los consumidores, pero esto es dado únicamente por sus años de trayectoria en el mercado, más no por campañas publicitarias agresivas orientadas al posicionamiento en las mentes de los consumidores. Por lo que se concluye que la empresa en estudio con una adecuada estrategia de publicidad y promoción puede marcar de forma más acentuada su posición en la mente de los consumidores y llegar a un mayor

porcentaje del mercado, más allá del que actualmente posee. Arrebatando una porción del mercado de sus actuales competidores.

**CUADRO Nº 21 Estadísticas de Establecimientos de Comida en Quito.**

CATEGORIA	No DE ESTABLECIMIENTOS
COMIDA TIPICA	40
OTRA	958
<b>TOTAL</b>	<b>998</b>

**Fuente:** Ministerio de Turismo.  
**Elaboración:** El Autor.

**GRAFICO Nº53 RESTAURANTES DE COMIDA TIPICA EN QUITO**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor

**Poder de negociación de los proveedores.-** Un producto clave para el sector de la comida típica serrana es la carne de cerdo, de la cual su principal proveedor es PRONACA, lastimosamente no existe otro proveedor con la capacidad y la tecnología necesaria para ofrecer un producto que garantice la calidad de este tipo de carne, actualmente no existe una organización gremial que se dedique a tratar de imponer condiciones en el mercado que dificulten la situación de estos restaurantes, sin embargo PRONACA solo vende sus productos en las cantidades

requeridas a sus mejores clientes no garantizando la dotación de la materia prima para clientes nuevos a los cuales se les suele hacer muy complicado obtener estos productos de este proveedor, este no es el caso de FMB ya que cuenta con una cuota ilimitada de producto.

Este proveedor ha tenido intentos de integraciones hacia delante por medio del lanzamiento de nuevos productos como la Fritada preparada por ellos y vendida en supermercados, pero no ha causado ningún estrago significativo en los intereses de los restaurantes del sector.

Por otra parte el resto de insumos son expendidos libremente por muchos proveedores casi todos informales lo que no representa ninguna amenaza, por tanto se puede concluir que los proveedores actuales nos representan dificultad alguna para el sector de la comida típica serrana.

**Poder de negociación de los compradores.-** el cliente principal de este sector son los consumidores finales por lo cual no existe riesgo de integraciones hacia atrás o de agremiaciones que puedan afectar las condiciones para los restaurantes de comida típica serrana, por ende el único poder de negociación de los compradores son las leyes de oferta y demanda junto con los gustos y preferencias por ellos dados.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-** Realmente el mercado esta plagado por otros tipos de comida que se transforman en productos sustitutos, si pensamos que se trata de satisfacer la necesidad elemental de alimentación, sin embargo no existen sustitutos si el consumidor desea comida típica no obstante esta tesis presenta la distribución de los restaurantes por categorías que actualmente operan en la ciudad de Quito.

De esta manera debemos anotar que existen una gran cantidad de sustitutos en el mercado, que presentan otras alternativas de alimentación para el consumidor pero que muy difícilmente podrán dejar de lado a la comida típica serrana ya que

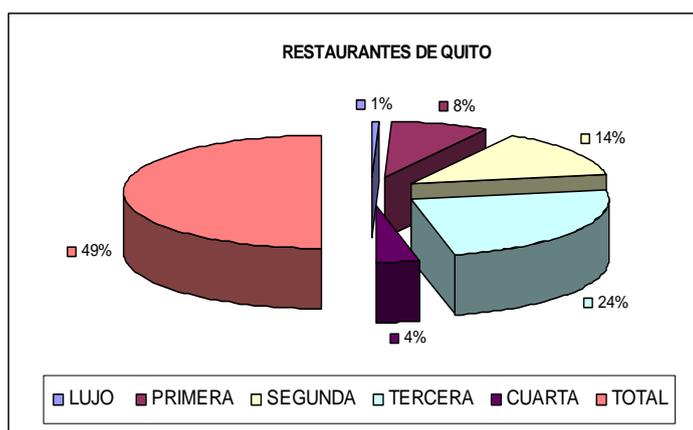
está muy arraigada en la mente y necesidad de los consumidores por factores culturales, sentidos de pertenencia y gustos de este mercado.

CUADRO N° 22 Estadísticas de Establecimientos de Comida en Quito.

CATEGORIA	No DE ESTABLECIMIENTOS	% POR CATEGORÍA
LUJO	10	1%
PRIMERA	161	16%
SEGUNDA	274	27%
TERCERA	482	47%
CUARTA	71	7%
<b>TOTAL</b>	<b>998</b>	

Fuente: Ministerio de Turismo.  
Elaboración: El Autor.

GRAFICO N°54 CLASIFICACIÓN RESTAURANTES DE COMIDA TIPICA EN QUITO



Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

### Competidores directos.

CUADRO N° 23 Competidores Directos

Competidores	Nº de sucursales	Tiempo en mercado
Motes de la Magdalena	5	Más de 55 años
El Palacio del Menudo.	3	Más de 30 años
Fritadas Amazonas.	4	Mas de 20 años
Hornados Dieguito.	5	Más de 60 años
Los Adobes	3	Más de 25 años

Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

Es claro que son algunos más los competidores que existen en este giro de negocio que los anteriormente mencionados, sin embargo estos son los más representativos por su tiempo en el mercado y el grado de posicionamiento que tienen en la mente de los consumidores, todos sin excepción son negocios de tipo familiar de los cuales solo Los Motes de San Juan tiene un único punto de venta el resto cuentan con más de dos puntos de venta unos localizados solamente en el norte de la ciudad como es el caso de “El Palacio del Menudo” y otro como “Los Motes de la Magdalena” con puntos de venta en el norte y sur de la ciudad, el segmento al que cada una de estas empresas ataca es el de la clase media baja - baja. Como ya se lo había mencionado antes ninguna de estas empresas presentan una ofensiva publicitaria que marque una penetración agresiva en el mercado, se podría decir que su crecimiento esta supeditado casi en su totalidad por el tiempo de permanencia en el mercado lo que da como resultado que los consumidores los prefieran por ser los más conocidos.

En cuanto a los precios que manejan, en el producto estrella que es el Mote con Chicharrón oscila entre los USD 1,50 y USD 2,00 dependiendo de algunas variaciones que cada negocio maneja.

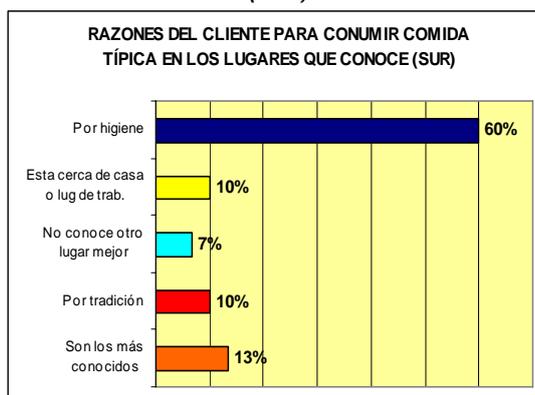
Podemos decir de la competencia, que su más marcada ventaja frente a la empresa FMB radica en su larga estancia en el mercado lo que les ha permitido tener marcas más conocidas, haciendo que el abrir nuevos puntos de venta sea mucho más fácil, sin embargo esto mismo ha ocasionado que la calidad de sus productos baje ostensiblemente por los volúmenes de producción que carecen de una estandarización adecuada que garantice que el producto y el servicio sea igual en el local principal y en el resto de las sucursales.

Este factor de debilidad en la competencia es uno de los tantos que “Los Famosos Motes de la Biloxi” busca convertir en fortaleza al generar sistemas adecuados de estandarización que garanticen la calidad de su producto.

Podemos concluir que el tamaño de estas empresas es mucho mayor que el tamaño de FMB no obstante son inexistentes barreras de diferenciación marcadas a favor de la competencia que las vuelva invencibles.

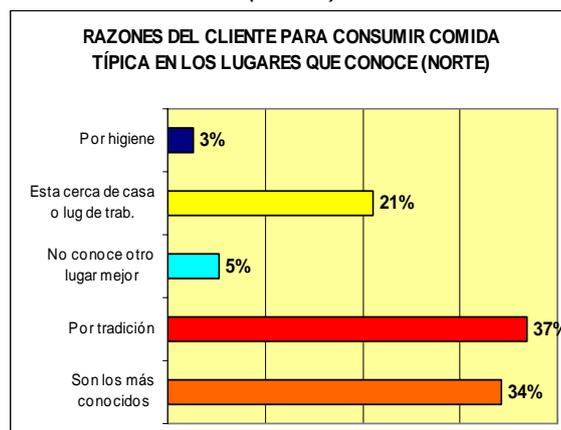
El empaque en el cual la competencia ofrece sus productos no es nada llamativo ni presenta ninguna ventaja frente al utilizado por la empresa tema de esta tesis, la bandeja de icopor ha pasado a reemplazar la tradicional funda plástica aunque en algunos de estos lugares todavía las utilizan para vender sus productos. Son pocos los competidores que utilizan identificación de marca en sus empaques, FMB sí lo hace incluyendo las servilletas. Sus productos tampoco presentan diferencias que ofrezcan un gran atractivo para el consumidor se prioriza la cantidad dejando de lado la calidad, definitivamente no ofrecen un sabor que cause una preferencia marcada por lo cual no cuentan con una receta ganadora y el valor agregado al producto es casi el mismo en todas partes. A continuación se presentan las razones principales por las cuales los consumidores prefieren estos lugares para consumir comida típica.

**GRAFICO N°55 RAZONES DEL CLIENTE PARA CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN LOS LUGARES QUE CONOCE (SUR)**



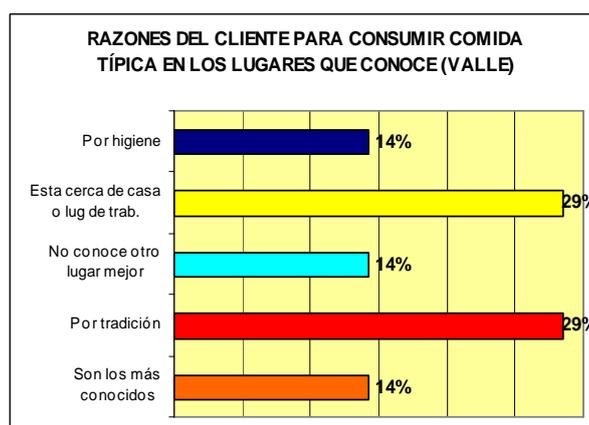
**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°56 RAZONES DEL CLIENTE PARA CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN LOS LUGARES QUE CONOCE (NORTE)**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor

**GRAFICO N°57 RAZONES DEL CLIENTE PARA CONSUMIR COMIDA TÍPICA EN LOS LUGARES QUE CONOCE (VALLE)**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor

Los cuadros anteriores indican que las razones de consumo en su mayor parte están basadas en el conocimiento que tienen de las marcas, la tradición, y la cercanía a los lugares de trabajo y vivienda de los consumidores.

### **El sector de las Franquicias**

Es importante el estudio de este sector dado que son los posibles competidores a la hora en que un inversionista prefiera poner su capital en una de estas empresas o en FMB si llegara a convertirse en franquicia. Para este estudio es

importante identificar que existen franquicias de distintos tamaños por lo que las vamos a ir agrupando según su tamaño para poder identificar más fácilmente a cada una de ellas.

Sin duda las más fuertes y poderosas en el país son las dedicadas al sector de la comida rápida y la mayoría son de procedencia estadounidense, a continuación se presenta un cuadro en donde se puede reconocerlas con los aspectos más importantes como son el monto de ventas mensuales, porcentajes de regalías, y valores monetarios de la franquicia entre los más relevante.

CUADRO N° 24 Estadísticas de Franquicias Grandes en el Ecuador

<b>FIRMA</b>	<b>Monto de ventas mensual</b>	<b>Regalías %</b>	<b>regalías</b>	<b>Local y activos</b>	<b>Número de locales</b>	<b>Valor de la Franquicia</b>
Pizza Hut	292.000	5	14600	1900.000	10	300.000
Arby' s	0	5	0	395.000	2	40.000
Burger King	229.000	6	13752	1155.000	4	120.000
KFC	960.000	5	48000	2450.000	23	540.000
Domino's Pizza	375.000	6	22500	375.000	5	150000
Subway	0	8	0	45.000	1	30.000
Taco Bell	48.000	5	2400	105.000	2	40.000
Pollo Campero	290.000	5	14500	635.000	4	120.000

**Fuente:** LÍDERES, Lo que hay que Saber de Franquicias, Quito Ecuador, Lunes 29 de agosto del 2005, Año 3, N° 29, pág. 13-18.

**Elaboración:** El Autor.

Es necesario mencionar que tanto las firmas Arby's como Subway no suministraron información acerca de sus ventas mensuales por lo que los espacios se encuentran en cero.

Cabe indicar que a este cuadro le faltan otras franquicias importantes como MC. Donal's, Applee's, Friday's, Domino's Pizza, entre otras. Que se encuentran dentro de lo que podemos catalogar como las grades Franquicias.

Mirando el cuadro sabremos que casi todas estas franquicias tienen un promedio de cobro de 5% por concepto de regalías, los montos de inversión en el Fee de ingreso es bastante alto pero de igual forma sus ventas declaradas son también altas, la más destacada es KFC con 23 puntos de venta y por consiguiente los montos de venta más altos. Este grupo es realmente poderoso y cuenta con un gran reconocimiento por el consumidor, sin embargo por el elevado monto de inversión y el complicado sistema de selección de los franquiciados se convierten en franquicias a las que muy pocos han accedido. Transformándose en alternativas de difícil acceso.

En el cuadro anterior tampoco están franquicias de otros giros de fuerte inversión como la moda, en donde lo más costoso son los locales llegando a precios cercanos al millón de dólares y con inversiones iniciales de USD 100.000,00. con un 2% de regalías para el franquiciador.

Por otra parte se encuentran las Franquicias de tamaño pequeño y medio en donde los montos de inversión están entre USD 20.000,00 y USD 60.000,00 a continuación se presenta un cuadro con algunas de las franquicias que pertenecen a este tipo, que por lo general esta caracterizado por ser el tamaño utilizado por las pocas Franquicias nacionales:

CUADRO Nº 25 Estadísticas de Franquicias Medianas en el Ecuador

<b>FIRMA</b>	<b>MONTO DE INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>REGALÍAS</b>
Expocolor de Pinturas Cóndor	20.000	5%
Sushi Expres	32.000	7%
Churrín Churrón	10.000	5,3%
Docucentro Xerox	65.000	2%

**Fuente:** LÍDERES, Lo que hay que Saber de Franquicias, Quito Ecuador, Lunes 29 de agosto del 2005, Año 3, Nº 29, pág. 13-18.

**Elaboración:** El Autor.

Este tipo de franquicias no tiene la misma presencia a nivel internacional como es el caso de las grandes franquicias, sus montos de inversión aun cuando no son tan fuertes como los del primer grupo de franquicias, sin embargo tampoco es una

baja inversión, sus marcas no necesariamente son conocidas de forma masiva como es el caso de las grandes franquicias aunque existen excepciones como el de las cabinas telefónicas de Andinatel que son ampliamente conocidas por los consumidores ecuatorianos.

Todas estas franquicias se ven ofertadas en portales de Internet haciendo de este la vitrina más visible para potenciales inversionistas nacionales e internacionales, el tiempo en el mercado de este tipo de franquicias no es tan largo como el de las grandes franquicias esto explica su diferencia en tamaño y su campo de acción más reducido, sin embargo todas estas apuntan a ser grandes y esa es precisamente una de las razones por las cuales adoptaron el franchising como medio de crecimiento.

Después de estos dos tipos de franquicias existe una última cuya presencia es reciente y obedece según los expertos a la necesidad de fuentes de empleo y producción existente en países en vías de desarrollo primordialmente, su nombre es la microfranquicia, que como es de suponerse se caracteriza por sus bajos montos de inversión y aceptables niveles de utilidad, es una gran alternativa para países como el Ecuador en donde las necesidades son muchas y las fuentes para cubrirlas son muy escasas.

“ En Ecuador se conoce cerca de seis microfranquicias: Coffe News, (Canada), Dr. Vinyl (EE.UU.), Get Nuts (Costa Rica), Snobiz (EE.UU.), Juan Chichero (Venezuela), Coco Express (Brasil).”<sup>17</sup>

Los montos de inversión en el Ecuador no pueden sobrepasar los USD.11.000,00 , Sin duda son interesantes ya que se consideran promotoras de microempresas formales por lo general se trata de la venta de hot dogs, yogur y pan de yuca, a trabes de carretilla móviles o pequeños puntos de venta ubicados en sitios estratégicos.

Como se puede apreciar existe una variada gama de franquicias de los más diversos giros y montos de inversión y si se observa el sector se podrá encontrar

---

<sup>17</sup> LIDERES, lunes 29 de agosto del 2005, Año 3, N° 29, Pág. 8, Quito Ecuador

que esta diversidad permite distinguir espacios de inserción en el mundo franchising para la empresa FMB.

Además un hecho muy favorable es que por la pequeña cantidad de franquicias en el país y su reciente organización no existen restricciones de entrada tan grandes como en otros países donde la legislación y las organizaciones pueden volver el camino de la franquicia un tanto más complicado.

El que existan las microfranquicias y estas sean las de mayor crecimiento desmitifica el hecho que solo las empresas muy grandes pueden optar por este esquema de negocio, si bien se debe seguir un difícil proceso el mismo no es inaccesible si existe la organización y los mínimos elementos necesarios.

Una situación importante a destacar es el hecho de que hasta el momento no existen franquicias cuyo giro sea la comida típica de la sierra, por lo que los competidores directos en este giro son inexistentes esto de ninguna manera quiere decir que no existe competencia, de hecho muchos de los inversionistas no piensan exclusivamente en adquirir franquicias de comida típica únicamente, ya que tienen en el mercado ecuatoriano algunas otras alternativas lo que si es seguro es que si FMB adopta con mayor rapidez el modelo de franquicias será la única empresa que presente esta alternativa para el mercado de posibles franquiciados, generándose una ventaja importante frente a la competencia tanto de franquicias como de restaurantes de comida típica, no obstante es inadecuado pensar que la competencia no pueda generar también un modelo de franquicia.

#### ***2.2.1.1.4. Oportunidades y Amenazas para la empresa***

El entorno de la empresa en donde está incluida la competencia generan una influencia que puede ser interesante identificar para la empresa, a continuación se muestra el resultado de esta influencia representado en oportunidades y amenazas en donde se especifica cada una de ellas:

##### ***2.2.1.1.4.1. Oportunidades***

- Buena capacidad de demanda del producto para un futuro crecimiento.
- Un buen sector de la demanda es insatisfecha.
- Debilidad de promoción y publicidad de la competencia.
- El sector es desorganizado y las normas de calidad son casi inexistentes.

#### *2.2.1.1.4.2. Amenazas*

- Competencia con más años en el mercado.
- La competencia cuenta con más de un punto de venta.
- Una integración hacia delante del principal proveedor.
- La proliferación de restaurantes en la ciudad de Quito.

## 2.2.1.2. Rentabilidad del negocio.

### 2.2.1.2.1. Flujo de caja

CUADRO Nº 26 Flujo de Caja

#### FLUJO DE CAJA

PERIODOS SEMESTRALES 2001-2005	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS		20.639,03	19.918,73	28.031,27	27.052,98	30.244,32	33.424,28	36.097,44	38.224,75	46.234,27	55.455,39
CTO. DE PRODUCCION		-10.633,45	-10.262,35	-14.442,01	-13.937,99	-15.582,20	-17.220,55	-18.597,80	-19.693,81	-23.820,40	-28.571,22
GTOS ADMINIS.		-3.010,83	-2.979,04	-3.274,78	-3.240,06	-3.542,22	-3.545,40	-3.694,07	-3.696,20	-3.765,29	-3.752,51
GTOS DE VENTA.		-544,17	-525,18	-620,60	-598,94	-773,71	-773,20	-851,54	-850,40	-1.139,34	-1.244,90
GTOS FINANCIEROS		-968,76	-861,66	-255,65	-167,16	-253,24	-20,43	-	-	-	-
DEP. EQUIPO		-65,00	-65,00	-65,00	-65,00	-65,00	-65,00	-65,00	-65,00	-65,00	-65,00
DEP. MUEBLES Y ENSERES		-133,88	-133,88	-133,88	-133,88	-133,88	-133,88	-133,88	-133,88	-133,88	-133,88
DEP. VEHICULO		-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00
AMORTIZACION		-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00	-100,00
UTILIDAD BRUTA		3.682,94	3.491,63	7.639,35	7.309,96	8.294,07	10.065,82	11.155,16	12.185,47	15.710,36	20.087,88
PART. TRABAJADORES 15%		-552,44	-523,74	-1.145,90	-1.096,49	-1.244,11	-1.509,87	-1.673,27	-1.827,82	-2.356,55	-3.013,18
IMPUESTO A LA RENTA 25%		-782,63	-741,97	-1.623,36	-1.553,37	-1.762,49	-2.138,99	-2.370,47	-2.589,41	-3.338,45	-4.268,68
UTILIDAD NETA		2.347,88	2.225,91	4.870,08	4.660,10	5.287,47	6.416,96	7.111,41	7.768,24	10.015,36	12.806,03
DEP. EQUIPO		65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
DEP. MUEBLES Y ENSERES		133,88	133,88	133,88	133,88	133,88	133,88	133,88	133,88	133,88	133,88
DEP. VEHICULO		1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
INTANGIBLES		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
EQUIPOS	-1.300,00										
MUEBLES Y ENSERES	-5.355,00										
INTANGIBLES	-1.000,00										
VEHICULO	-15.000,00										
(*) CAPITAL DE TRABAJO	-2.526,20										
VALOR DE DESECHO											
FLUJO DE CAJA	-25.181,20	4.146,75	4.024,79	6.668,96	6.458,97	7.086,35	8.215,84	8.910,29	9.567,11	11.814,23	14.604,90

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

### 2.2.1.2.2. Valor Actual Neto (VAN)

Esta herramienta calcula el valor neto presente de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos). Se ha tomado como tasa, a la tasa de interés activa de las entidades financieras, como serie de pagos (valores negativos) a los costos y gastos en los que incurre la empresa y como ingresos (valores positivos) a las ventas los cuales representan el único ingreso económico en esta clase de negocio. Esta serie de pagos e ingresos se ha realizado considerando 10 periodos de tiempo, los cuales tienen la misma duración y ocurre de forma semestral.

El valor actual neto representa la rentabilidad sobre la inversión según su desenvolvimiento en diez semestres, en el análisis de esta empresa se establece que el VAN es de \$11.043,91.

$$VNA = \sum_{j=1}^n \frac{\text{valores}_j}{(1 + \text{tasa})^j}$$

#### VALOR ACTUAL NETO

El VAN fue calculado por medio de una hoja electrónica en EXEL utilizando la función VNA con la formula aquí propuesta.

CUADRO N° 27 Valor Actual Neto

VALOR ACTUAL NETO	VALOR / %
TASA DE INTERES	13,43%
VAN	\$ 11.043,91

Fuente: Investigación Directa  
Elaboración: El Autor

### 2.2.1.2.3. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés de ganancia producida por el funcionamiento de la empresa FMB, esta tasa se elaboro mediante la realización de un flujo de caja, en el cual consta una serie de egresos e ingresos, considerados de forma semestral, incluyendo a la inversión inicial (monto requerido para la compra de activos fijos y capital de trabajo necesario para el primer mes de funcionamiento), cabe anotar que a la inversión inicial se la incluye en el periodo cero.

Mediante la elaboración de la Tasa Interna de Retorno se obtuvo que la tasa de ganancia de la empresa es de 22,44% en diez semestres, lo que representa una tasa atractiva y aceptable, ya que es más alta que la tasa activa máxima de las entidades financieras.

**CUADRO Nº 28 Tasa Interna de Retorno**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>%</b>
TIR EN 5 AÑOS (10 SEMESTRES)	22,44%

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaboración:** El Autor

#### **2.2.1.2.4. Relación costos beneficio**

El cuadro Nº 29 muestra la relación costo beneficio, que se obtiene mediante la comparación entre el VAN que representa la ganancia generada por el funcionamiento de la empresa FMB y la inversión inicial representada por el monto necesario para poner en marcha el negocio, mediante la elaboración de este indicador se establece que cada dólar de inversión generó 0.43 USD de utilidad. Lo cual muestra una alta rentabilidad en lo que concierne a la inversión.

**CUADRO Nº 29 Relación Costo Beneficio**

<b>RELACIÓN COSTO BENEFICIO</b>	<b>VALOR / %</b>
VAN	\$ 11.043,91
INVERSION INICIAL	\$ 25481,01
VALOR COSTO BENEFICIO	43,34%

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaboración:** El Autor

#### **2.2.1.2.5. Periodo de recuperación**

El cuadro Nº 30 muestra el tiempo exacto en el que la empresa recupero su inversión, esto se logro mediante el establecimiento del TIR del 4to y 5to semestre, rango en el cual se encontraba la Tasa Interna de Retorno con valor cero, lo que indica que en ese transcurso se ha conseguido que las ganancias producidas por la empresa se igualen a la inversión inicial.

En términos exactos se determina que el tiempo de recuperación de la inversión fue de 2 años 4 meses y 21 días, de la puesta en marcha de las operaciones de la empresa Los Famosos Motes de la Biloxi.

**CUADRO Nº 30 Periodo de Recuperación de la Inversión.**

<b>TECNICA</b>	<b>VALOR / %</b>
TIR EN 4 SEMESTRE	-6,28%
TIR EN 5 SEMESTRES	3,37%
RECUPERACION DEL 1ER SEM AL 4TO	\$ 21.299,47
RECUPERACION DEL 1ER SEM AL 5TO	\$ 28.385,82
INVERSION INICIAL	\$ 25.481,01

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** El Autor

**CUADRO Nº 31 Periodo de Recuperación exacto de la Inversión  
ESTABLECIMIENTO DEL PERIODO EXACTO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION  
INICIAL**

<b>AÑO</b>	<b>MONTO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>PERIODO</b>
AL 4TO SEMESTRE	21.299,47	4
AL PERIODO 0	25.481,01	X

PERIODO DE RECUPERACIÓN EXACTO	=	4,785 SEMESTRES
EQUIVALENCIA MESES	=	4,710 MESES
EQUIVALENCIA DIAS	=	21,30 DIAS
<b>TIEMPO EXACTO DE RECUPERACIÓN</b>	=	<b>2 AÑOS 4 MESES 21 DIAS</b>

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** El Autor

### 2.2.1.2.6. Estados Financieros

El presente estado indica básicamente la aportación de la propietaria de la empresa con la finalidad de cubrir los requerimientos para la puesta en marcha del proyecto, el valor en la cuenta Caja-Bancos permitirá cubrir gastos iniciales.

**EMPRESA LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI**  
**ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL**  
**AL 1 DE ENERO DEL 2001**

<b>ACTIVOS</b>		
<u>CORRIENTES</u>		
CAJA-BANCOS	3.000,00	3.000,00
<u>EXIGIBLE</u>		
CUENTAS POR COBRAR	-	-
<u>FIJOS</u>		
<u>DEPRECIABLES</u>		
(-) EQUIPOS	1.300,00	1.300,00
DEP. ACUMULADA EQUIPO	-	-
(-) MUEBLES Y ENSERES	5.355,00	5.355,00
DEP. ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	-	-
(-) VEHICULO	15.000,00	15.000,00
DEP. ACUMULADA VEHICULO	-	-
<u>AMORTIZABLES</u>		
(-) GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.000,00	1.000,00
AMORTIZACION GTOS. CONST.	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<u><u>25.655,00</u></u>
<b>PASIVOS</b>		
<u>A CORTO PLAZO</u>		
CUENTAS POR PAGAR	18.000,00	18.000,00
<u>A LARGO PLAZO</u>		
	-	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<u>18.000,00</u>
<b>PATRIMONIO</b>		
<u>CAPITAL SOCIAL</u>		
APORTE SOCIOS		<u>7.655,00</u>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		7.655,00
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<u><u>25.655,00</u></u>

El siguiente estado financiero presenta ingresos y egresos del año 2005 cerrados al 31 de diciembre, con la finalidad de establecer la utilidad neta, para así determinar la rentabilidad del negocio y desarrollar el flujo de caja.

**EMPRESA LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DICIEMBRE DEL 2005**

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
	VENTAS	101.689,66
(-)	COSTO DE VENTAS	<u>- 52.391,62</u>
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	49.298,04
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>		
(-)	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	- 7.517,80
	<b>GASTOS DE VENTA</b>	- 5.981,99
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	<u>35.798,25</u>
(+)	OTROS INGRESOS	-
(-)	OTROS GASTOS	-
	GSTOS FINANCIEROS	<u>-</u>
(=)	UTILIDAD ANTES DE PART. TRABAJADORES E IMP. RENTA	35.798,25
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	- 5.369,74
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	<u>30.428,51</u>
(-)	25% IMPUESTO A LA RENTA	- 7.607,13
(=)	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<u><u>22.821,38</u></u>

El estado de situación final fundamentalmente se elaboró con la finalidad de establecer índices de rentabilidad. El mismo muestra la situación de la empresa hasta el 31 de diciembre del 2005.

**EMPRESA LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005**

<b>ACTIVOS</b>		
<u>CORRIENTES</u>		23.760,13
CAJA-BANCOS	<u>23.760,13</u>	
<u>EXIGIBLE</u>		350,00
CUENTAS POR COBRAR	<u>350,00</u>	
<u>REALIZABLE</u>		1.700,00
INVENTARIO MATERIA PRIMA	500,00	
INVENTARIO MATERIALES INDIRECTOS	<u>1.200,00</u>	
<u>FIJOS</u>		
<u>DEPRECIABLES</u>		4.666,25
(-) EQUIPOS	1.300,00    650,00	
DEP. ACUMULADA EQUIPO	<u>650,00</u>	
(-) MUEBLES Y ENSERES	5.355,00    4.016,25	
DEP. ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	<u>1.338,75</u>	
(-) VEHICULO	15.000,00    -	
DEP. ACUMULADA VEHICULO	<u>15.000,00</u>	
<u>AMORTIZABLES</u>		<u>-</u>
(-) GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.000,00    -	
AMORTIZACION GTOS. CONST.	<u>1.000,00</u>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b><u><u>30.476,38</u></u></b>
<b>PASIVOS</b>		
<u>A CORTO PLAZO</u>		2.000,00
CUENTAS POR PAGAR	2.000,00	
IVA POR PAGAR	744,46	
<u>A LARGO PLAZO</u>		<u>-</u>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<u>2.000,00</u>
<b>PATRIMONIO</b>		
<u>CAPITAL SOCIAL</u>		28.476,38
APORTE SOCIOS	7.655,00	
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	20.821,38	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>28.476,38</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b><u><u>30.476,38</u></u></b>

### 2.2.1.2.7. Índices Financieros

CUADRO Nº 32 Razones de Rentabilidad

#### RAZONES DE RENTABILIDAD

<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>				
UTILIDADES ANTES DE PART. TRAB E IMPUESTO A LA RENTA	*100	<u>35.798,25</u>		35,20%
VENTAS NETAS		101.689,66	=	

<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS</b>				
UTILIDADES ANTES DE PART. TRAB E IMPUESTO A LA RENTA	*100	<u>35.798,25</u>		117,46%
TOTAL ACTIVOS		30.476,38	=	

<b>RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO</b>				
UTILIDAD NETA	*100	<u>22.821,38</u>		80,14%
TOTAL PATRIMONIO		28.476,38	=	

<b>RAZON DE SOLIDEZ</b>				
PASIVOS	*100	<u>28.476,38</u>		93,44%
PATRIMONIO		30.476,38	=	

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Es importante mencionar que los índices antes indicados corresponden al período 2005.

### 2.2.1.2.8. Punto de Equilibrio

Para el estudio del punto de equilibrio se ha tomado en cuenta los tres últimos meses del año 2005 y como es lógico se identifican los costos fijos totales, costos variables totales, costos variables unitarios, pvp., volumen de venta en unidades por número de platos producidos y vendidos, y las ventas del trimestre.

En este estudio es primordial la determinación tanto de la cantidad de unidades producidas y vendidas en equilibrio como la cantidad en dólares en equilibrio determinando de esta forma la venta mínima mensual y diaria para no ganar ni perder como lo expresa el principio del punto de equilibrio.

Para los cálculos de estos resultados se han empleado las siguientes formulas:

$$PE(Q) = \frac{CF}{PV - CVU}$$

De donde

PE(Q) = Cantidad en equilibrio.

CF = Costo fijo total.

PV = Precio de venta.

CVU = Costo variable unitario.

$$PE(Y) = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{PV}}$$

Dado que la empresa no ofrece tan solo un producto se buscó un precio que represente a todos los productos haciendo referencia al más vendido que es el mote con chicharrón de USD.1,60 pvp. De esta forma se encontró que el precio referencial era USD.1,85. para representar con un solo precio a todos los productos.

**CUADRO N° 33 Resumen de Ventas y Gastos FMB 2005.**

<b>FMB 2005</b>	
VENTAS OCT. NOV. DIC.	30.099,61
COSTOS FIJOS	6.170,67
COSTOS VARIABLES	11.161,10
UTILIDAD	12.767,84
PV	1,85

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

$$PE(Q) = \frac{6.170,67}{1,85 - 0.74}$$

$$PE(Q) = \frac{6.170,67}{1.11}$$

PE (Q)= 5.583 unid. Al trimestre

PE (Q)= 1.861 unid. Al mes

PE (Q)= 62 unid. Diarias.

$$PE(Y) = \frac{6.170,67}{1 - \frac{0.74}{1.85}}$$

PE (Y)= USD. 10.329 trimestrales.

PE (Y)= USD. 3.443 mensuales.

PE (Y)= USD. 114 diarios.

Los resultados indican que FMB debe vender diariamente 62 unidades de sus productos o USD.114 para llegar al punto de equilibrio y no tener perdidas, lo importante que se debe anotar es que el promedio actual de unidades vendidas es de 160 unidades de productos y USD. 300,00 diarios, en ningún día del año se ha llegado a vender menos unidades de producto o su equivalente en dólares de lo establecido en el punto de equilibrio, lo que demuestra el momento ascendente de la empresa.

Si bien se puede pensar que vender 62 unidades diarias de un producto como mínimo resulta ser un tanto complicado no es menos cierto que el número de clientes con que cuenta la empresa garantiza el que se pueda realizar dicha venta, si se toma en cuenta que el 23% de los consumidores de FMB no residen cerca podemos concluir que la demanda crecerá haciendo que las ventas estén por sobre el punto de equilibrio.

Algo muy importante a tomar en cuenta es que el abrir nuevos puntos de venta hará que los costos se reduzcan de forma considerable y el punto de equilibrio sufra un desplazamiento negativo lo que en definitiva produzca mayores niveles de utilidad para la empresa generando todas las ventajas que esto implica. El modelo de franquicia es un plan o estrategia pertinente y muy válido para lograr el propósito de abrir nuevos puntos de venta de forma más rápida que la competencia.

### **2.2.1.3. Transmisibilidad.**

La transmisibilidad no es otra cosa que la medición y estimación de los procesos utilizados en una empresa para ver que tan fácil es enseñar a otros dichos procesos y know how.

La única y mejor forma de transmitir el Know how es mediante la existencia de manuales que por escrito describan cada una de las actividades en las distintas áreas de una empresa, si bien el equipo operativo de FMB se encuentra capacitado para manejar y cumplir su trabajo, sin embargo no cuenta con una guía escrita y bien diseñada. Lo más parecido a un manual que tiene esta empresa es un instructivo de funciones para los salones, despachadores y cajeros el resto del conocimiento se transmite por medio de una capacitación verbal que los más experimentados dan a los nuevos empleados en caso que se haya reclutado nuevo personal.

Cada uno de los procesos desarrollados si bien entrañan mucha responsabilidad para quien los realiza a fin de que el producto y servicio sea el mejor, no obstante son perfectamente transmisibles a otros, además se tiene la necesidad de crear manuales que permitan estandarizar más los procesos y sean de fácil aprendizaje para los futuros franquiciados.

Lo importante es que estos procesos no son difíciles de desarrollar ya que se trata de un restaurante en donde no existe nada que no pueda ser enseñado o transmitido, una persona promedio tarda de 2 a 3 semanas en conocer a la perfección las labores a desarrollar dentro de la empresa por lo que treinta días de entrenamiento bastan para enseñar este concepto de negocio en forma íntegra.

Por lo tanto no es un problema el transmitir los conocimientos necesarios para el funcionamiento del negocio.

#### **2.2.1.4. Organización de la Empresa.**

##### **2.2.1.4.1. Organización de “Los Famosos Motes de la Biloxi” como empresa.**

A continuación se realizará un análisis de la organización de la empresa para determinar las oportunidades en la absorción de las funciones que implica la creación de una cadena de franquicias, mediante la investigación en base a entrevistas a sus directivos.

**“Los Famosos Motes de la Biloxi”** es un negocio que fue creado a mediados del año 1997 por la Sra. Ligia Valero Zaldumbide quien luego de trabajar como secretaria y asistente del Director Financiero del Ministerio de Bienestar Social por aproximadamente 15 años decidió vender su renuncia para emprender de forma independiente una actividad económica fuera del sector público, después de varios intentos con iniciativas que no dieron los frutos esperados, tuvo la visión para iniciar un negocio de comida, su habilidad innata en el arte culinario le ayudo grandemente en este propósito, pese a que no existía ningún conocimiento previo de la preparación del producto escogido para la venta que fue el mote con chicharrón, este desconocimiento no fue un obstáculo sino al contrario una ventaja que le llevo a encontrar una manera más interesante y agradable de presentar este plato para el consumidor, el mismo que acogió el producto con mucha satisfacción el nombre de la empresa hace alusión a su lugar de origen que es la ciudadela Biloxi desde entonces el negocio cada día crece con mayor intensidad haciendo que personas de todas partes de la ciudad lo visiten creciendo con mayor fuerza su participación en el mercado.

Si bien no existe una planificación escrita que es vital en el desarrollo de una empresa, sin embargo es claro que su misión es proporcionar al consumidor un concepto diferente de excelente calidad y a un bajo costo en el área de la comida típica serrana. La necesidad que esta empresa tiene de crecimiento no solo esta dada en base a un mercado que recibe satisfactoriamente el producto

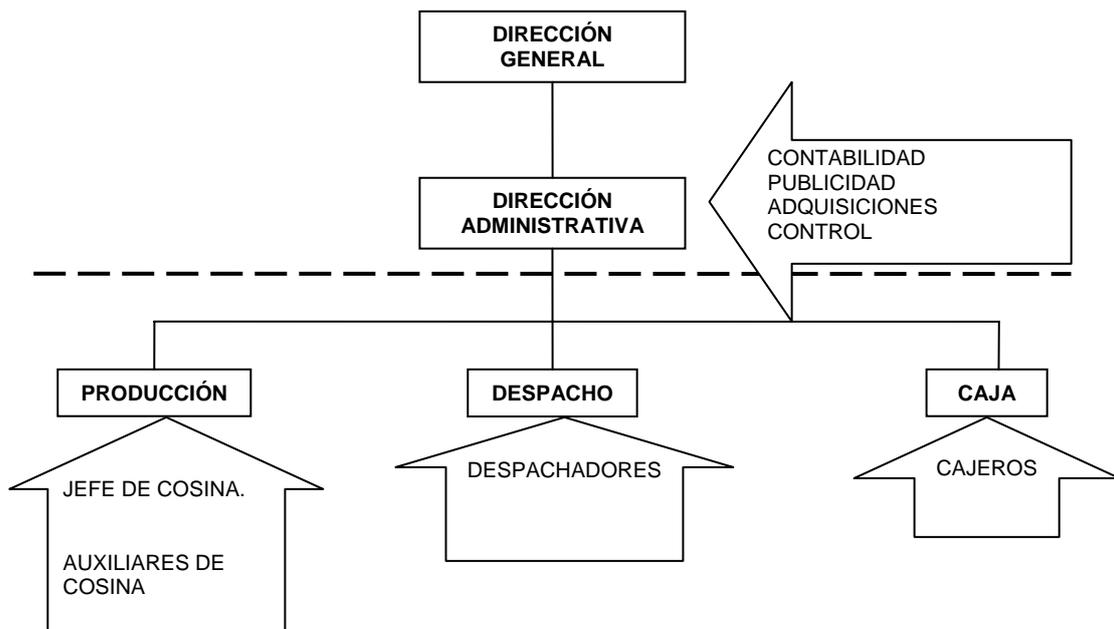
sino también a la competitividad que se desarrolla y obliga a buscar expandir sus horizontes con el fin de no perderse frente a las ambiciones de la competencia.

La estructura de esta organización realmente es muy sencilla dado que el tamaño de la misma no justifica una división departamental complicada, existiendo 2 equipos perfectamente diferenciados que son:

- 1. Equipo gerencial
  - a) Dirección General
  - b) Dirección administrativa
  
- 2. Equipo de Operaciones
  - a) Producción.
  - b) Despacho.
  - c) Caja.

Como se puede ver estos dos equipos se subdividen a su vez en varios subequipos descritos con mayor detenimiento en el siguiente diagrama.

**GRÁFICO Nº 58 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FMB**



Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

Cave mencionar que si bien existe un organigrama reconocido perfectamente por cada uno de sus miembros integrantes sin embargo las políticas, objetivos, y estrategias no se encuentran claramente establecidas y los miembros de la organización poco conocen de ellas. El trabajo que actualmente se desarrolla esta dado en función del conocimiento intrínseco de cada labor que se ha obtenido en base a una curva de experiencia desarrollada a lo largo de los 9 años de funcionamiento de la empresa, de esta forma queda claro que no existen lineamientos de operación por escrito que marquen el ritmo en el manejo de la empresa.

Esta situación da la medida de lo urgente que es la puesta en marcha de una planificación que no solo puede ser conocida por el equipo gerencial sino a su vez por cada miembro integrante de la organización teniendo en cuenta también al consumidor que sin duda es pieza clave del sistema.

La infraestructura con la que cuenta la empresa es buena para empezar un proceso de expansión, cuenta con un edificio propio ubicado en una avenida principal lo que facilita grandemente el abastecimiento de materias primas e insumos, el tamaño de las instalaciones son de 75m<sup>2</sup> en el área de salón con proyección de aumento de 30 m<sup>2</sup>, 17m<sup>2</sup> en cocina con proyección de aumento de 12 m<sup>2</sup> y un área de 50m<sup>2</sup> para bodega, oficina y espacio para parqueo en convenio con la estación de servicio de REPSOL IPF ubicada junto al restaurante.

Adicionalmente a esto se cuenta con un vehiculo nuevo a disposición completa de la empresa así como el equipamiento necesario en el área de cocina.

Legalmente la marca esta perfectamente registra en el IEPI por lo tanto se encuentra protegida de forma legal en la clase internacional ....., está inscrita en el SRI con su RUC, tiene los permisos municipales concernientes a pago de patentes impuestos prediales permiso sanitario de funcionamiento e impuesto único de turismo.

El personal está bien remunerado existiendo adicionalmente un incentivo especial de comisión por venta para cada miembro del equipo, afiliación al IESS y beneficios que otorga la ley a los trabajadores.

#### **2.2.1.4.2. Fortalezas y debilidades de la empresa.**

##### **2.2.1.4.2.1. Fortalezas**

- Instalaciones propias adecuadas en tamaño ubicación y servicios.
- Muy buena imagen de los consumidores para con la empresa.
- Buen capital de trabajo.
- Buena preparación de sus directivos.
- Situación legal totalmente regularizada.
- Marca registrada
- Recetas propias
- Establecimiento de pequeña economía de escala
- Excelente relación con proveedores y capacidad de negociación en plazos de pago.
- Precios competitivos.
- Curva de experiencia de 9 años.
- Alta rotación del producto.
- Cero cartera por cobrar y ventas de contado.
- Excelentes relaciones de negocio con empresas grandes que representan altos montos de venta en el año.
- Presencia de marca en cada uno de nuestros productos (empaques)
- Instalaciones acogedoras y cómodas.
- Lugares de abastecimientos accesibles y cercanos.
- Buena calidad reconocida por el consumidor.

##### **2.2.1.4.2.2. Debilidades**

- No existe una planificación a largo plazo.
- No hay una campaña de promoción y publicidad.
- La ubicación geográfica puede resultar muy extrema para los consumidores del norte y valles de Quito.
- La marca no es muy conocida especialmente al norte y en los valles.
- Hay un solo proveedor confiable de los productos carnicos.
- No hay una estrategia de diferenciación.

- No existe una planificación mercadológica a corto y largo plazo

#### *2.2.1.4.3. Situación Legal*

El negocio posee un RUC como persona natural contribuyendo de forma mensual con sus declaraciones de IVA e impuesto a la renta de forma anual, Se encuentra inscrito como lo manda la ley en el Ministerio de Turismo por medio de la CAPTUR y cuenta con los permisos sanitarios de funcionamiento otorgados por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito así como la patente Municipal y pagos de impuesto prediales, su nombre está inscrito en el IEPI como “Los Famosos Motes de la Biloxi” protegido en la clase internacional N° 43

#### *2.2.1.4.4. Concepto del Negocio*

Primeramente debemos estar claros en que el concepto de negocio no es otra cosa que “la esencia de la necesidad que satisface una empresa en función de lo que ofrece a sus consumidores”, de esta forma encontraremos empresas que satisfacen elementales necesidades en sus productos careciendo estos de un valor agregado que fortalezca dicho concepto, por otra parte tenemos empresas que venden algo más que el elemental objeto de satisfacción y por ende su valor agregado es realmente fuerte y elaborado, constituyendo un concepto que a su vez establece la identidad de la empresa la marca y el producto en la mente del consumidor<sup>27</sup>.

Para explicar lo antes mencionado de forma real, se puede tomar el ejemplo del concepto Volvo, el mismo que esta mucho más allá de vender vehículos, el concepto de Volvo podría ser, vehículos caros y lujosos con las características tecnológicas más avanzadas en seguridad para sus pasajeros y destinado a las altas clases sociales, en este concepto advertimos algo más que solo una marca de vehículos, podemos ver el valor agregado que significa carros

---

<sup>27</sup> GONZÁLES CALVILLO, Enrique. Franquicias La revolución de los 90, Primera edición, Mexico: Mc.Graw-Hill, 1992, pag. 107

seguros por su tecnología avanzada, ¿para quienes? Para personas con recursos elevados que puedan pagar algo más que simplemente un medio de transporte.

La empresa FMB si bien no se ha encargado de comunicar a sus clientes el claro concepto de este negocio precisamente por no saber que cuenta con un concepto de negocio, sin embargo los consumidores lo han asumido de forma implícita en el producto, que FMB no es solo Mote con Chicharrón o únicamente satisface una necesidad de alimentación, también tiene un valor agregado frente a la mayoría de sus competidores representado en satisfacer una necesidad de seguridad, de buena presentación, de asepsia y de buen sabor, a un precio razonablemente justo.

Es claro que todos estos atributos deberían poseer todos los negocios de comida por tanto el decir que la empresa FMB los posee aparentemente no significaría mucho, más si lo comparamos con las clásicas franquicias internacionales de comida, sin embargo el sector de la comida típica como ya se lo había mencionado antes está caracterizado por la falta de estandarizaciones y controles centrales de calidad, haciendo que factores tan importantes como los mencionados se vayan perdiendo de vista y esto sea cada vez más acentuado en la medida en que es más grande la empresa, es decir a mayor número de sucursales menor satisfacción de los consumidores por la falta de calidad, buen servicio, seguridad e higiene, precio justo, buen sabor, etc.

En la encuesta realizada a los consumidores de FMB para determinar la imagen que tienen de la empresa se pudo observar que existe confianza en la higiene, el precio les parece justo, hay satisfacción en el sabor, el servicio es aceptable, y la presentación les es agradable. Por lo tanto el concepto de negocio que por el momento maneja FMB es ***comida típica de la sierra de excelente calidad y presentación a un precio justo.***

## 2.2.2. REPORTE DE FRANQUICIABILIDAD

“En principio toda empresa, con independencia del sector en que opere, puede franquiciar su modelo de negocio. No obstante, existe una serie de requisitos previos que debemos tener presentes y, que en caso de no disponerlos, tendremos que replantear nuestras intenciones.”<sup>28</sup>

El párrafo anterior ha sido escogido para encabezar este reporte de Franquicalbilidad ya que no podía ser más claro y específico para saber el objeto final del análisis de Franquiciabilidad. A continuación se presenta el resultado de los análisis efectuados en aquellos requisitos previos de los que habla el párrafo y que se reviso en el análisis de franquiciabilidad.

### 2.2.2.1. Reporte de Mercado

CUADRO Nº 33 Reporte de mercado de FMB

Potencial de la Comida típica en Quito	Demanda actual de FMB en Quito	Perfil del consumidor de FMB	Número de competidores para FMB	Imagen del producto y la marca FMB en los consumidores
<b>87,7% aceptación</b>	<b>34.615 personas</b>	*20 a 50 años, con mayoría en jóvenes adultos. *Residentes del sur de Quito. *40% obreros y empleados 22% ejecutivos. *Nivel medio de ingresos.	<b>40</b> Restaurantes de comida típica registrados	Véase a continuación.

Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

<sup>28</sup> TORMO A. Eduardo. “DE EMPRENDEDOR A FRANQUICIADOR”. Primera Edición. Madrid. Selina Olmedo. 20002. pág. 157

### 2.2.2.1.1. *Imagen del producto y la marca en los consumidores.*

La imagen que los consumidores tienen de la empresa FMB es muy favorable y se puede decir que su concepto es probado al mantenerse en el mercado por más de 9 años, si se revisa la encuesta de frecuencia de consumo en los resultados de la segunda pregunta **“razón de los consumidores para realizar la primera visita”** se notará que el 50% fueron invitados por otra persona y el 18% llegaron por los buenos comentarios de otros lo que revela que FMB es ampliamente recomendada, haciendo evidente que esta empresa tiene una muy buena imagen, convengamos que casi nadie invita a otra persona a algún lugar si antes no tiene una buena imagen del mismo.

Por tanto la empresa transmite en sus consumidores la imagen necesaria para pensar que su concepto de negocio tendrá éxito en otros sectores de la ciudad, no obstante sería necesario pulir aspectos importantes como:

**El servicio.**, ya que la mayoría con el 61 % de los encuestados afirmó que el mismo era únicamente aceptable y el porcentaje restante calificó el servicio de FMB como Muy Bueno.

**Precio.**, El 76% de los encuestados considera que el precio es justo.

**Sabor.**, El 49% de los encuestados considera que los productos de FMB tienen muy buen sabor y el 49% considera que los productos tienen buen sabor es decir un 98% de los encuestados considera que los productos de FMB tiene buen sabor.

Doménech Biosca asegura en su libro **“100 Ideas para Atraer Clientes a un Restaurante”** que el 90% de los clientes debe considerarse muy satisfecho labor que no es fácil y no acaba nunca<sup>29</sup>, la conclusión es que tanto el servicio como el sabor deben ser mejor valorados por los consumidores, si bien la empresa no ha recibido el rechazo de los mismos y mayoritariamente consideran que es un buen producto, sin embargo son los dos puntos más bajos siendo necesario que el 90% de los consumidores los consideren muy

---

<sup>29</sup> BIOSCA, Doménech. “100 IDEAS PARA ATRAER CLIENTES A UN RESTAURANTE”. Nueva edición revisada. Barcelona. Gestión 2000, 2003, pág. 24.

buenos según la teoría de Doménec Biosca, En términos generales se puede insistir en que el concepto de negocio es probado y goza de una amplia aceptación aun cuando se deba mejorar, para afirmar aun más en la mente de los consumidores que ***FMB es comida típica de excelente calidad y presentación a un precio justo***, es imprescindible anotar que el éxito de este negocio no obedece a modas pasajeras la muestra son los casi 10 años de funcionamiento exitoso del negocio .

Concluyendo con el análisis del resto de variables investigadas se puede advertir que el mercado es ampliamente favorable para la puesta en marcha de nuevas sucursales FMB, por tanto uno de los factores más importantes mencionados en las primeras páginas de este capítulo que es el que exista una demanda suficiente si se cumple, como escenario propicio para una red de franquicias, lo importante a tener en cuenta es que debe diseñarse una estrategia mercadológica adecuada que apunte de forma convincente al perfil del consumidor apoyada por un concepto fuerte de negocio. FMB apenas ha logrado una presencia en el mercado del 4% y una de las razones primordiales es que cuenta solo con un punto de venta por lo que se hace imprescindible la búsqueda de nuevos puntos, que sin duda van a estar fundamentados en el sistema de franquicias, se debe tener claro que antes de arrancar con una red de franquicias se recomendaría montar por lo menos otro punto de venta que genere mayor representatividad y fuerza de marca.

Por lo tanto las condiciones del mercado para armar redes de franquicias en el mercado de la comida típica son favorables.

#### **2.2.2.2. Reporte de la capacidad Financiera y Rentabilidad.**

El siguiente cuadro muestra la evolución de las ventas durante 5 años desde el 2001 hasta el 2005, en el cual se puede evidenciar una tendencia creciente reflejando como resultado una tasa de crecimiento promedio del 20% anual, en lo que se refiere al costo de producción este se ha mantenido casi estable con respecto a las ventas, esto se puede explicar ya que la mayor parte de la materia prima utilizada esta caracterizada por su alta perecibilidad, lo que dificulta un aprovisionamiento que permita adquirir la materia prima en los

momentos en que se puede conseguir un bajo costo, haciendo que el tiempo de adquisición de la misma sea permanente y en periodos cortos sin lugar a escoger cuando hay un buen precio, ya que la rotación del inventario de materia prima es de 7 días, además como ya se lo ha mencionado anteriormente el único proveedor que ofrece las garantías necesarias para que el producto ofrezca la calidad requerida es PRONACA, por lo tanto, la empresa FMB tiene un limitado poder de negociación con dicho proveedor, por no existir mejores alternativas. Cabe mencionar que hasta el momento la tecnología existente presenta muy pocas opciones para reemplazar a la mano de obra con el objeto de abaratar costos. En lo relativo a los gastos se aprecia un incremento significativo en el último año debido a la inversión en elementos publicitarios. También se ha establecido la existencia de un incremento constante en lo referente a la rentabilidad sobre ventas de cada año, debido a que se ha logrado vender mayor cantidad de productos, con la misma capacidad instalada, optimizando recursos y generando economías de escala

CUADRO N° 34 Evolución De Ventas

AÑO	VENTAS	COSTOS	GASTOS	UTILIDAD ANTES DE TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	% CRECIMIENTO VENTAS	% CRECIMIENTO COSTOS	% CRECIMIENTO GASTOS	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS
2001	40.557,76	- 20.895,80	- 12.487,39	7.174,57				17.69%
2002	55.084,25	- 28.380,01	- 11.754,94	14.949,30	26,37%	26,37%	-6,23%	27.14%
2003	63.668,60	- 32.802,76	- 12.505,95	18.359,90	13,48%	13,48%	6,01%	28.84%
2004	74.322,19	- 38.291,60	- 12.689,96	23.340,63	14,33%	14,33%	1,45%	31.40%
2005	101.689,66	- 52.391,62	- 13.499,79	35.798,25	26,91%	26,91%	6,00%	35.20%

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

El cuadro N° 35, muestra que la inversión inicial que se necesitó para la puesta en marcha de la empresa FMB fue de \$25.481,01, los cuales se recuperaron en un periodo exacto de 2 años 4 meses y 21 días, lo cual muestra un alto grado de rentabilidad, ya que se recupero la inversión en un periodo corto, además esto ha generado la posibilidad de acumulación de disponible para realizar una nueva inversión. La rentabilidad que se ha generado durante el lapso de 5 años sobre la inversión es de \$0.43 por cada dólar de inversión, la misma, que representaría una tasa atractiva para los futuros franquiciantes. En lo referente al TIR se destaca que es del 22,44% en diez semestres, lo que

representa una tasa atractiva y aceptable, ya que es más alta que la tasa activa máxima de las entidades financieras.

**CUADRO N° 35 Inversión Inicial**

<b>INVERSION INICIAL</b>	
EQUIPOS	1.300,00
MUEBLES Y ENSERES	5.355,00
INTANGIBLES	1.000,00
VEHICULO	15.000,00
CAPITAL DE TRABAJO	2.826,01
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>25.481,01</b>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

Los índices financieros que presenta la empresa FMB en cuanto a Liquidez es de 3.63 lo que evidencia una alta capacidad de pago a terceros y una excelente capacidad para inversión, esto se explica por la naturaleza del negocio ya que la venta va dirigida al consumidor final, con lo que no se posee una cartera vencida. En el cuadro adjunto se puede apreciar que en el 2005 la rentabilidad sobre las ventas es de 35% es decir, que por cada dólar de venta la empresa FMB gana \$0.35, y con relación a cada dólar de patrimonio este genera una ganancia de \$0.93 con lo que se establece que en este negocio la inversión no debe ser muy alta para llegar a obtener un buen nivel de ganancia.

Es importante el mencionar que esta empresa cuenta con un buen grado de liquidez y solidez sobre sus pasivos sin embargo es muy pertinente la inversión de este capital en proyectos productivos que beneficien aun más la situación financiera de FMB, sin duda la empresa cuenta con el capital y la capacidad de inversión en un plan de franquicias y el nivel de rentabilidad puede ser factible compartirlo con futuros franquiciados, por lo tanto FMB sería financieramente franquiciable.

CUADRO N° 36 Situación Financiera

SITUACION FINANCIERA							
VALOR ACTUAL NETO	TASA INTERNA DE RETORNO	PERIODO DE RECUPERACION	RELACION COSTO BENEFICIO	INDICES FINANCIEROS			
				RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	RAZON DE SOLIDEZ	RAZON DE LIQUIDEZ
\$ 11.043,91	22,44%	2 Años 4 MESES 21 DIAS	43,34%	35,20%	93,24%	27,55%	3,63

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

#### 2.2.2.2.1. Disponibilidad de capital de trabajo para franquiciar.

FMB cuenta al momento con USD. 20.000 disponibles según los estados financieros, una capacidad de endeudamiento de USD. 40.000, lo que pone a disposición un capital de USD. 60.000 para el emprendimiento del proyecto de Franquicias, cantidad que supera ostensiblemente el monto de USD15.500 propuesto por la consultora internacional especializada en franquicias FRONT CONSULTING, quien presento una cotización a FMB para encargarse de la realización completa del sistema de Franquicias para la empresa. En consecuencia el capital disponible asegura que se puede llevar a cavo el proyecto.

#### 2.2.2.3. Reporte Transmisibilidad

CUADRO N° 37 Reporte de Transmisibilidad

Grado de dificultad (Calificación de 1 – 5)	Tiempo estimado de entrenamiento	Tiempo de experiencia en el proceso	Existencia de manuales
<b>2</b>	<b>4 semanas</b>	<b>10 años</b>	<b>No</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

- El grado de dificultad para transmitir el Know how está calificado de 1 a 5 como se muestra en el cuadro anterior, en donde 1 representa el menor grado de dificultad y 5 un alto grado de dificultad, no existe el cero ya que toda actividad por sencilla que sea tendrá un grado de dificultad por lo menos mínimo, se ha calificado con 2 en grado de dificultad basado en que al ser comida ecuatoriana no existe mayor problema para que cualquier persona pueda manejar los procesos utilizados, también se toma en cuenta la facilidad para contar con materia prima, como se

puede ver los productos más importante de FMB están hechos a base de productos tradicionales no solo en el Ecuador sino también en algunos países de Latinoamérica como son el maíz, la patata, el plátano y la carne de cerdo, productos que son de fácil acceso para la compra por un precio manejable, fuentes de abastecimiento suficientes y buena calidad de los mismos. Otro factor que se revisa para calificar un grado de dificultad es la tecnología empleada en donde los equipos necesarios no son excesivamente costosos y son fáciles de conseguir. El último factor es el nivel de seguridad y es el único punto en donde se debe manejar con mucha minuciosidad ya que las actividades que se realizan tienen riesgo de quemaduras, cortes y golpes si no son realizadas con las medidas preventivas adecuadas, es por este último factor que se califica al grado de dificultad con 2 y no con 1.

- El tiempo estimado de entrenamiento puede tomar de 3 a 4 semanas, lo que indica que no son procesos complicados ni difíciles de transmitir como ya se había visto en páginas anteriores hay que estar claros en que se trata del manejo de un restaurante.
- El tiempo de experiencia revela que casi 10 años es un tiempo muy considerable para haber alcanzado un valioso Know How.
- Los manuales que son pieza fundamental en el desarrollo de una franquicia lastimosamente no existen en FMB factor que no se puede pasar por alto bajo ningún motivo.

En conclusión el negocio es transmisible en un 75% pero necesita implementar un manual de franquicia para poder ser franquiciable y completar el 100% transmisibilidad, este manual de franquicia no es más que documentar el Know how recogido durante el tiempo de existencia del negocio.

#### **2.2.2.4. Reporte de la organización de la Empresa.**

En lo referente a la organización de la empresa frente a la posible absorción de funciones que sustenten una cadena de franquicias, se debe decir que al momento no se cuenta con la estructura organizativa indicada para sostener una franquicia ya que la organización actual es la elementalmente creada para la administración y control de un restaurante, por lo tanto la estructura de FMB

no brinda las condiciones adecuadas para franquiciar, sin que esto quiera decir que no se pueda crear y adaptar una estructura capaz de franquiciar.

Se debe recordar que actualmente existen alternativas que facilitan el cumplimiento de las funciones administrativas de una empresa, una de estas alternativas es la contratación de servicios que evitan la creación de departamentos y direcciones, además el tamaño de la estructura organizativa estará dado como es lógico en función del tamaño de la red de franquicias.

#### **2.2.2.5. Reporte Situación legal.**

En el Ecuador no existe una legislación expresamente creada para el sector de las franquicias, de esta manera las franquicias existentes en el país simplemente han adoptado la figura de la licencia de uso de marcas, esta figura si está legislada en la Ley de Propiedad Intelectual así como en los artículos 162 de la decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina, en donde se faculta la decisión de autorizar el uso de una marca suscribiendo un contrato de licencia de uso entre las partes.

De esta forma el único requisito para franquiciar en el Ecuador es tener una marca perfectamente registrada en el IEPI situación con la que si cuenta FMB, de la siguiente forma:

Según Reg. Oficial N° 196 de enero del 2006, se otorga el título que acredita el registro de la MARCA DE SERVICIO, tramite número 155841, de abril 13 del 2005.

TITULO NÚMERO 138-06

PRODUCTOS Servicios de restauración (alimentación)

O SERVICIOS Clase internacional 43.

QUE PROTEGE

VENCIMIENTO 12 diciembre del 2015.

Por lo tanto la empresa no tiene impedimento legal alguno para franquiciar su marca en las condiciones que considere adecuadas y que no afecten los derechos civiles y comerciales de los futuros franquiciados.

Para que FMB pueda franquiciar en condiciones adecuadas tendrá que realizar un contrato de franquicia además del contrato de licencia de uso de marca.

### 2.2.3. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS

CUADRO N° 38 Identificación de Puntos Críticos

ALCANCES PARA FRANQUICIAR	PLAN	INDICADOR
No existe una planificación a largo plazo.	DISEÑO DE UN PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE MINIMO 3 AÑOS	IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS
No hay una campaña de promoción y publicidad.	DISEÑO DE UNA CAMPAÑA DE P. Y P.	INCREMENTO EN VENTAS.
Existe un solo proveedor confiable de los productos cárnicos. FMB tiene un limitado poder de negociación.	IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES SUSTITUTOS.	REDUCCIÓN DE COSTOS DE MATERIA PRIMA, MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD, REDUCCIÓN DE LOS TIEMPOS DE DEMORA DE ABASTECIMIENTO.
No hay una estrategia de diferenciación.	APUNTALAR UNA CAMPAÑA DE DIFERENCIACIÓN POR CALIDAD Y SERVICIO.	MEJORA EN LA PERCEPCIÓN DE CALIDAD Y SERVICIO EN LOS CONSUMIDORES.
FMB no cuenta con otros puntos de venta lo que le da una presencia en el mercado de apenas un 4%.	INSTALAR DOS PUNTOS DE VENTA EN SITIOS ESTRATEGICOS PARA LOGRAR MAYOR REPRESENTATIVA Y FUERZA DE LA MARCA	MEJORA EN LA REPRESENTATIVIDAD EN EL MERCADO, E INCREMENTO EN VENTAS.
No existen manuales que faciliten la realización de los procesos, dificultando cualquier plan de expansión.	DISEÑAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA CADA AREA DE LA EMPRESA FMB.	REDUCCIÓN DE COSTOS AL ELIMINAR ACTIVIDADES INNECESARIAS. MEJORA EN EL SERVICIO.

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

En el cuadro N° 38, de la página anterior se identificaron puntos en los cuales la empresa FMB necesita actuar, con la finalidad de que la misma tenga una perspectiva de desarrollo, aun cuando no implemente un plan de franquicias, tanto más si es deseo de la empresa crecer utilizando esta estrategia.

A continuación se presenta una descripción un tanto más detallada de los alcances a los que debe llegar FMB para ser franquiciable:

### **2.2.3.1. Planificación de la empresa FMB**

Si bien una planificación estratégica completa comprende un estudio algo profundo del negocio sin embargo es necesaria plantear de forma básica una planificación que será de vital importancia para la empresa, ya que como se sabe este es el instrumento que toda organización o proyecto debe poseer para entender, transitar, y llegar al gran objetivo propuesto cualquiera que este sea.

De esta manera la planificación de FMB empezará por identificar cual es su visión, partiendo de la necesidad de crecimiento de la empresa ya mencionado con anterioridad en esta tesis, adicionalmente de los valores inherentes a la filosofía de calidad y buen servicio.

#### ***2.2.3.1.1. Visión.***

Nos esforzamos para crecer y convertirnos en la cadena de comida típica más grande del Ecuador en base a satisfacer las necesidades de excelente calidad e inmejorable servicio para nuestros consumidores, con puntos de venta en las ciudades más importantes del país.

#### ***2.2.3.1.2. Misión.***

FMB es una empresa que ofrece la mejor comida típica y que busca ser la cadena más grande del Ecuador en base al establecimiento de nuevos puntos de venta, ofreciendo siempre inmejorable calidad, rápida atención, excelente sabor y precios justos.

Antes de seguir con la declaración de los objetivos se debe señalar que los mismos obedecerán al resultado del análisis FODA realizado en este mismo capítulo en la parte referente a los factores internos y externos de FMB. Precisamente la identificación de los puntos críticos se llevo a cavo en base a este análisis y es de aquí de donde se parte para generar los objetivos propuestos a continuación.

#### ***2.2.3.1.3. Objetivo principal***

Crece a lo largo de todo el país ofreciendo calidad y buen servicio mediante el establecimiento de una cadena de puntos de venta para posicionar a FMB como la empresa más importante en el ramo.

#### ***2.2.3.1.4. Objetivos específicos***

1. Desarrollar la calidad y el buen servicio como estrategia de diferenciación para la marca FMB en un tiempo no mayor a tres meses, para fortalecer la imagen de la empresa frente a sus competidores.
2. Realizar una campaña de promoción y publicidad de un año de duración para la marca FMB en la ciudad de Quito que impulse un posicionamiento de la marca.
3. Desarrollar un proyecto de Franquicias como estrategia de desarrollo de nuevos puntos de venta para la marca FMB estableciendo como inicio la ciudad de Quito en un plazo de dos años.

#### **2.2.4. PLANES DE ACCIÓN PARA QUE FMB PUEDA FRANQUICIAR.**

CUADRO Nº 39 Plan de Acción 1

**OBJETIVO Nº 1****RESPONSABLE:** Dirección Administrativa**TIEMPO DE EJECUCIÓN:** 3 Meses.**OBJETIVO:** Desarrollar la calidad y el buen servicio como estrategia de diferenciación para la marca FMB en un tiempo no mayor a tres meses, para fortalecer la imagen de la empresa frente a sus competidores.

Paso	Pasos de Acción	Cronograma		Responsabilidad		Recursos		Resultado	Indicador de cumplimiento
		inicio	termino	principal	apoyo	horas	\$		
1	Análisis e implementación de los factores que influyen en el éxito de un restaurante en el S XXI.	02/Ene/2007	15/Ene/2007	D.A		20		Informe del análisis. Plan de implementación de factores	Nº. T. de Factores = _____ Nº. de Factores analizados e implementados
2	Implementar un programa integral de buenas prácticas de servicio.	06/Ene/2007	17/Ene/2007	D.A		15	20	Entrega de programa integral de buenas prácticas de servicio. Informe diario del programa	Fases del programa = _____ Fases implementadas
3	Exploración de nuevos y mejores proveedores de materia prima e	01/Feb/2007	15/Feb/2007	D.A		15		Informe de preformas, listas de precios y muestras.	Nº de proveedores

	insumos.											=	_____
4	Capacitación a empleados en control de calidad y buen servicio.	05/Feb/2007	5/ Mar/2007	D.A	Consultora especializada	8	500	Calificaciones de empleados y consumidores.	Test de evaluación a empleados y consumidores.	Incremento positivo en la percepción de los consumidores acerca de la calida y el servicio de FMB.	Nº de proveedores contactados.	Nº de empleados	= _____
5	Test a consumidores para medir la percepción de FMB en calidad y servicio.	25/mar/2007	28/mar/2007	D.A		4	15				Nº de empleados capacitados	Nº de test	= _____
											Nº. de Personas encuestadas		

**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**Objetivo 1 paso 1. Análisis e implementación de los factores que influyen en el éxito de un restaurante en el S. XXI.**

Como se puede recordar FMB desarrollará la calidad y el buen servicio como estrategia de diferenciación por lo tanto se debe empezar por identificar los factores que influyen con éxito en este cometido, por citar algunos tenemos al tipo de trato que recibe el consumidor, comodidad del lugar, tipos de horario etc.

**Objetivo 1 paso 2. Diseñar e implementar un programa integral de buenas prácticas de servicio.**

Este paso va a diseñar un programa en base a lo resultante del paso 1 que esquematice el tipo de servicio que recibirá el consumidor, las medidas a tomar en distintos escenarios que se puedan desarrollar en el proceso de atención al público, la actitud de los empleados frente a distintos casos en el servicio etc.

**Objetivo 1 paso 3. Exploración de nuevos y mejores proveedores de materia prima e insumos.**

Es obvio que si se desea dar una calidad que marque diferenciación no se puede perder de vista la materia prima y los insumos con los que se realizan los distintos productos, por lo tanto es importante el identificar otras opciones de materia prima que sean con toda seguridad mejores que las ya conocidas. Y si no existiesen estas opciones entonces simplemente se tendrá que seguir insistiendo en los consumidores que la materia prima utilizada es la mejor.

**Objetivo 1 paso 4 .Capacitación periódica a empleados en control de calidad y buen servicio.**

Este paso genera un cronograma de capacitaciones periódicas necesarias en los empleados para obtener la calida deseada y el servicio que el consumidor merece, este paso o fase servirá para atender las inquietudes de los empleados y colaboradores a fin de que las dudas no generen mala atención y calidad.

**Objetivo 1 paso 5. Test a consumidores para medir la percepción de FMB en calidad y servicio.**

Finalmente se debe evaluar si están dando resultado o no los pasos anteriores, para esto la mejor fuente de consulta son los mismos consumidores, por lo tanto se aplicarán test por medio de una encuesta y en base a los resultados de la tabulación se puede conocer que esta sucediendo.

CUADRO N° 40 Plan de Acción 2

**OBJETIVO N° 2****RESPONSABLE:** Dirección Administrativa**TIEMPO DE EJECUCIÓN:** 12 Meses.**OBJETIVO:** Realizar una campaña de promoción y publicidad de un año de duración para la marca FMB en la ciudad de Quito que impulse el posicionamiento de la marca.

Paso	Pasos de Acción	Cronograma		Responsabilidad		Recursos		Resultado	Indicador de cumplimiento
		inicio	termino	principal	apoyo	horas	\$		
1	Escoger los tipos de promoción y publicidad adecuados.	01Mar/2007	7 Mar/2007	D.A	Asesoría externa	15	300	Presentación del tipo de promoción y publicidad.	Tipos de P y P. = _____ Tipos de P. y P. escogidos
2	Discutir las decisiones creativas en el desarrollo de la campaña.	07Mar/2007	26/Mar/2007	D.A	Asesoría externa	30	300	Presentación de la imagen creada.	Propuestas creativas. = _____ Propuestas C discutidas.
3	Evaluación y selección de las alternativas en medios publicitarios.	Abril/ 2007	Mayo/2007	D.A	Asesoría externa	30	300	Especificación de los medios escogidos.	Nº de alternativas = _____ Nº de alternativas evaluadas
4	Desarrollo de la	Mayo/2007	Mar/2008	D.A	Asesoría	Por	12000	Incremento en	Fases de la campaña

	<p>campaña</p>		<p>externa</p>	<p>definir</p>	<p>ventas y posicionamiento.</p>	<p>= <math>\frac{\text{Nº de fases avanzadas de la campaña}}{\text{Nº de fases avanzadas de la campaña}}</math></p>
--	----------------	--	----------------	----------------	----------------------------------	---

**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**Objetivo 2 Paso 1. Escoger los tipos de promoción y publicidad adecuados.**

Según el ciclo de vida de un producto se podrá determinar cual es el tipo de publicidad que se debe aplicar en FMB, ya que no existe un solo tipo de efectuar publicidad, por lo tanto se debe escoger con cuidado para no gastar recursos de forma intrascendente. Este paso se encargará de encontrar las variables necesarias para el mejor escogitamiento de publicidad.

**Objetivo 2 Paso 2. Discutir las decisiones creativas en el desarrollo de la campaña.**

Una campaña publicitaria con éxito no solo debe encargarse de aspectos técnico como el paso anterior, es muy importante la parte creativa que llegue al consumidor para comunicar lo que se desea, en este paso se agotara todo lo que este al alcance para generar una buena creatividad en la campaña, por lo tanto es indispensable la participación de profesionales en la materia.

**Objetivo 2 Paso 3. Evaluación y selección de las alternativas en medios publicitarios.**

Actualmente existen varia alternativas para comunicar un mensaje publicitario, pero no todas son la más adecuadas para FMB ya sea por que no encajan en el mercado al cual se desea llegar cuanto por su alto costo, por lo tanto se debe identificar los mejores medio manejando estas dos variables restrictionales.

**Objetivo 2 Paso 4. Desarrollo de la campaña**

En esta fase ya se sabe que tipo de publicidad y que medios son los más convenientes para FMB por lo tanto se puede lanzar la campaña, el recurso económico que se ha fijado es una estimación en base a preformas publicitarias recibidas por medios de comunicación interesados en manejar esta campaña, desde luego este monto podría variar en función de lo que se escoja.

En conclusión los objetivos 1 y 2 no pueden pasarse por alto si se desea franquiciar, cada objetivo ataca la resolución de los puntos críticos que

anteriormente se habían tratado. De esta manera FMB ha realizado de forma básica una planificación en donde su tercer objetivo específico es el desarrollar un proyecto de franquicias.

CUADRO Nº 41 Plan de Acción 3

**OBJETIVO Nº 3****RESPONSABLE:** Dirección Administrativa**TIEMPO DE EJECUCIÓN:** 24 Meses.**OBJETIVO:** Desarrollar un proyecto de Franquicias como estrategia de desarrollo de nuevos puntos de venta para la marca FMB estableciendo como inicio la ciudad de Quito en un plazo de dos años.

Paso	Pasos de Acción	Cronograma		Responsabilidad		Recursos		Resultado	Indicador de cumplimiento
		inicio	termino	principal	apoyo	H	\$		
1	Diseño de la central Franquiciante.	Mayo/2007	Jun/2007	D.A				La estructura y la central franquiciante definida.	Nº de fases de la central franquiciante = _____ Fases desarrolladas
2	Diseño de manuales de operación.	Jun/2007	Ago./2007	D.A				Los manuales de operación	Nº de manuales = _____ Nº de manuales desarrollados
3	Diseño de contratos	Sep/2007	Oct./2007	D.A				El contrato de franquicia elaborado	
4	Desarrollo del plan piloto.	Nov./2007	Nov./ 2008	D.A				Por lo menos dos puntos en funcionamiento.	Nº puntos que deben funcionar = _____

							Nº puntos funcionando
5	Reestructura de manuales y central franquiciante.	Nov. /2008	Ene./2009	D.A		Manuales reestructurados y central franquiciante	Nº de manuales diseñados = _____ Nº de manuales rediseñados
6	Estrategia de venta para las futuras franquicias.	Nov./2008	Feb./2009	D.A		Estrategia de venta desarrollada	Fases de la estrategia de venta = _____ Fases desarrolladas de la estrategia de venta
7	Diseño del proceso de reclutamiento y selección de futuros franquiciantes	Nov./2008	Feb./2009	D.A		Proceso diseñado	Nº de fases del proceso = _____ Nº de fases diseñadas
8	Evaluación Financiera de la propuesta.	Ene./2009	Feb./2009	D.A		Presupuestos, índice, precios tentativos etc.	Fases de la evaluación financiera = _____ Nº de fases evaluadas

Fuente: Investigación Directa.  
Elaboración: El Autor.

**Objetivo 3. Desarrollar un proyecto de Franquicias como estrategia de desarrollo de nuevos puntos de venta para la marca FMB estableciendo como inicio la ciudad de Quito en un plazo de dos años.**

En el cuadro anterior se puede ver las distintas fases que tendrán que ser ejecutadas para llegar a la franquicia, es en el siguiente capítulo en donde se desarrollará detenidamente cada paso o fase a fin de que FMB tenga claro el camino a seguir.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. FORMATO DE FRANQUICIAS Y SU RUTA CRÍTICA PARA LA EMPRESA “LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI”.**

Antes de empezar este desarrollo sería pertinente repasar el contenido del segundo capítulo, para ver la relación con el capítulo actual dado que el mismo es el resultado lógico de lo anteriormente visto.

En el capítulo anterior se pudo establecer que el negocio es franquiciable por algunas razones que a continuación serán citadas:

- Demanda suficiente para el sector en el que se desarrolla la empresa.
- Rentabilidad atractiva.
- Facilidad de transmitir.
- Condiciones legales apropiadas.
- Producto apreciado por los consumidores por su calidad.
- Reconocimiento de marca.

Estos son los factores más relevantes que permiten una factibilidad de franquiciar el negocio, sin embargo aparecieron otros factores que se debían tratar para que FMB este listo en un 100%, de esta forma se plantearon tres objetivos, los dos primeros para apuntalar la situación de la empresa externa e internamente, y el tercer objetivo en donde se enuncia el proyecto de franquicias que es el tema de esta tesis.

El proceso que se debe seguir para franquiciar convertido en la propuesta de esta tesis, ha identificado varias etapas que ya fueron presentadas en el capítulo anterior en forma de pasos para conseguir el objetivo número tres de la planificación. Estas etapas son propuestas a continuación:

- Diseño de la central Franquiciante.

- Diseño de manuales de operación.
- Diseño de contratos.
- Desarrollo del plan piloto.
- Reestructura de manuales, central franquiciante, y contratos.
- Estrategia de venta para las futuras franquicias.
- Evaluación Financiera de la propuesta para FMB.

Por lo tanto en este capítulo se desarrollara cada una de estas etapas teniendo claro que algunas de ellas solo pueden realizarse de forma práctica, por este motivo mucha de la información que aquí se desarrolla, en algunos casos obedecerá a esquemas propuestos que en la práctica podrían variar.

Además se debe considerar que parte de la información que demandan estas etapas son confidenciales, por esta razón para proteger los intereses de FMB estas partes serán reemplazadas por esquemas generales o indicaciones de cómo se debe armar el paso o etapa en cuestión.

### **3.1. DISEÑO DE LA CENTRAL FRANQUICIANTE**

Partiendo del hecho de que una cadena de franquicias demanda de una estructura organizativa capaz de administrarla, se ha creado lo que se denomina en el mundo de la franquicia como la Central Franquiciante, cuyo objetivo primordial es hacer que la cadena de franquicias se desarrolle de forma sólida y profesional, de esta manera se debe diseñar la estructura que puede ir creciendo en la medida en que las necesidades del negocio la obliguen, FMB adoptará por tanto la propuesta de tres fases organizativas descritas a continuación:

1ª Fase. Para la apertura de las tiendas piloto.

2ª Fase. Hasta la apertura del primer punto franquiciado.

3ª Fase. Hasta el primer año de expansión de la franquicia.

### 3.1.1. PRIMERA FASE.

La Central de Franquicias FMB contará con un equipo humano compuesto por cuatro personas que estarán a cargo del control, monitoreo y retroalimentación de los dos centros piloto que se abrirán en la ciudad de Quito. Para esto es necesario contar con la siguiente estructura:

GRÁFICO N° 59 CENTRAL FRANQUICIANTE PRIMERA FASE



**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

**Director.** Será el máximo responsable de la franquicia FMB, su misión es la puesta en marcha de la Central, para lo cual debe reclutar el personal más idóneo, que se hará cargo de la administración y los puntos piloto, además será quien permanentemente este formando a los responsables del centro piloto por lo que debe ser una persona conocedora del Know How del negocio.

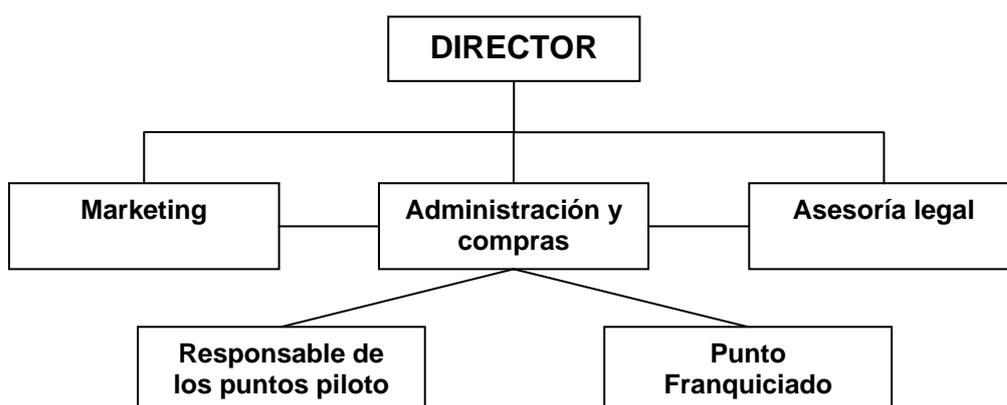
**Administrador.** Es el encargado de la administración de los centros piloto, sus responsabilidades crecerán en la medida en que crezca la cadena es decir se pase a las otras fases, Se convertirá en el coordinador de toda la cadena franquiciada teniendo las labores de control, finanzas, presupuesto y compras.

**Responsable del punto piloto.** Es la persona encargada de la administración adecuada del punto asignado, debe logra que el punto se convierta en el ejemplo a seguir de toda la cadena de franquicias por lo tanto debe ser una persona capacitada para contratar el personal necesario, generar el clima organizacional deseado por todos, es por esto que debe estar cualificado en dirección, organización y dotes pedagógicas para capacitar al personal del punto piloto.

### 3.1.2. SEGUNDA FASE

Para la segunda fase aparecen dos nuevas unidades organizativas que son: la asesoría legal y marketing. A continuación se las puede apreciar en el gráfico:

GRÁFICO Nº 60 CENTRAL FRANQUICIANTE SEGUNDA FASE



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

La Asesoría Legal se hará indispensable ya que se tiene que firmar contratos con los futuros franquiciados, esto no quiere decir que tenga que existir un departamento legal dentro de la central de franquicia, simplemente se puede contratar los servicios ocasionales de abogados especializados que eviten cualquier situación lamentable en lo posterior.

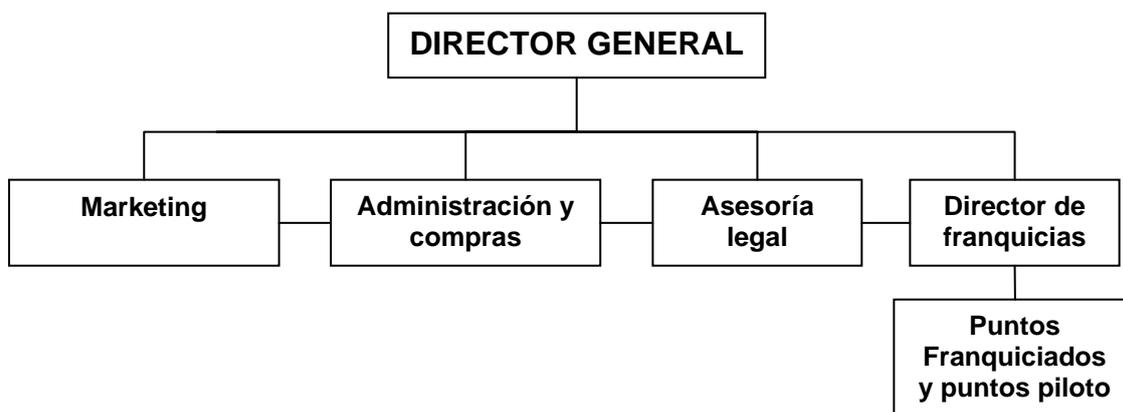
Adicionalmente a esto se requerirá la incursión de la Unidad de Marketing que se encargue de buscar el posicionamiento de los productos y la marca, así como las

campañas necesarias de promoción y publicidad para toda la cadena el tratamiento de contratación podría ser parecido al del departamento legal.

### 3.1.3. TERCERA FASE

En la tercera fase se entiende que la cadena de franquicias cuenta por lo menos con dos puntos, por lo tanto es necesario que ingrese al organigrama una unidad organizativa que es la dirección de Franquicias y se puede visualizar a continuación.

GRÁFICO Nº 61 CENTRAL FRANQUICIANTE TERCERA FASE



**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

Sabiendo que se deben seguir las mismas políticas en todos los puntos franquiciados es imperiosa la existencia de un director de franquicias que controle cada punto, además de brindar el respaldo adecuado a cada franquiciado impulsándolo, motivándolo y visitándolo periódicamente.

El Director General de la Franquicia por su parte se encargará de dirigir y coordinar la expansión geográfica de la franquicia, que le lleve a conseguir una posición óptima en el mercado bajo criterios de rentabilidad, solidez y amplitud del negocio, tanto del franquiciador como del franquiciado.

Adicionalmente a esta estructura organizativa se necesitará una infraestructura para lo cual se ha estimado el valor de arrendamiento de oficinas que serían el lugar en donde se desarrollarán las actividades de la Central Franquiciante, además de los equipos y personal necesarios para un adecuado funcionamiento de la empresa.

A continuación se presentan los cuadros que dan un presupuesto de lo necesario:

**CUADRO N° 42 Gasto Arriendo Central Franquiciante**

<b>ARRIENDO</b>				
Los valores a continuación presentados indican un costo referencial por arrendamiento en Quito.				
<b>No.</b>	<b>EDIFICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD m2</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ARRIENDO DEL LOCAL</b>				
1	SALA DE CAPACITACIÓN	15	\$ 2,00	30,00
2	DIRECCIÓN GENERAL	12	\$ 2,00	24,00
4	AREA ADMINISTRATIVA	15	\$ 2,00	30,00
5	DIRECCIÓN DE FRANQUICIA	12	\$ 2,00	24,00
7	RECEPCIÓN	15	\$ 2,00	30,00
<b>TOTAL GASTOS DE INFRAESTRUCTURA</b>		<b>69</b>		<b>138,00</b>

<b>SECTOR</b>	<b>MTS</b>	<b>VALOR ARRIENDO</b>	<b>VALOR MT</b>
BELLAVISTA	350	1.100,00	\$ 3,14
OCCIDENTAL	110	300,00	\$ 2,73
CHIRIBOGA	170	450,00	\$ 2,65
VOZMEDIANO(CANAL 8)	140	300,00	\$ 2,14
GRANDA CENTENO(CANAL 4)	260	500,00	\$ 1,92
BOSQUE	40	120,00	\$ 3,00
LA PAZ	750	1.800,00	\$ 2,40
<b>VALOR PROMEDIO ARRIENDO NORTE</b>			<b>\$ 2,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

CUADRO N° 43 Equipos Central Franquiciante

EQUIPOS					
Se han tomado en cuenta los costos referenciales de los equipos de computación y equipos de oficina necesarias para la central franquiciante.					
No.	EQUIPO	CANT.UNIT	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL POR AREA
<b>DIRECCIÓN GENERAL, AREA ADMINISTRATIVA, DIRECCIÓN DE FRANQUICIA, RECEPCIÓN.</b>					<b>4.109,10</b>
<b>EQUIPO DE COMPUTACION AREA ADMINISTRATIVA</b>				<b>3.027,10</b>	
1	<b>COMPUTADOR Área Administrativa</b>	4	638,10	2.552,40	
	Monitores			-	
	CPU			-	
	Teclados			-	
	Mouse			-	
	Parlantes			-	
	Impresoras Laser	3	54,90	164,70	
	scanner, impresora inyección	1	60,00	60,00	
	Impresora Matricial	1	250,00	250,00	
<b>EQUIPO DE OFICINA AREA ADMINISTRATIVA</b>				<b>1.082,00</b>	
2	<b>COPIADORA (Secretaria)</b>	1	700,00	700,00	
3	<b>TELÉFONOS</b>				
	Central Telefónica	1	150,00	150,00	
	Área Adminstrativa	4	15,00	60,00	
	Secretaría (Teléfono-Fax)	1	172,00	172,00	
<b>CAPACITACIÓN</b>					<b>1.964,10</b>
<b>EQUIPOS AREA DE CAPACITACIÓN</b>				<b>1.964,10</b>	
5	<b>TELEVISORES</b>			-	
	Área de Capacitación	1	600,00	600,00	
6	<b>DVD</b>			-	
	Área de Capacitación	1	95,00	95,00	
7	<b>EQUIPO DE SONIDO</b>			-	
	Área de Capacitación	1	269,10	269,10	
8	<b>INFOCUS</b>			-	
	Área de Capacitación	1	1.000,00	1.000,00	
<b>TOTAL EQUIPOS</b>					<b>6.073,20</b>
<b>INSTALACIONES</b>					
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>				<b>2.466,25</b>	
1	<b>ESCRITORIOS</b>				
	Dirección General	1	200,00	200,00	
	Dirección de Franquicia	1	178,00	178,00	
	Contabilidad	3	150,00	450,00	
	Secretaria	3	150,00	450,00	
3	<b>SILLAS</b>			-	

	Gerencia	3	40,50	121,50
	Dirección de Franquicia	2	40,50	81,00
	Secretaria	2	40,50	81,00
	Contabilidad	2	40,50	81,00
<b>4</b>	<b>ARCHIVADORES DE PISO</b>		-	
	Contabilidad	1	150,00	150,00
	Secretaria	1	150,00	150,00
<b>5</b>	<b>ARCHIVADORES AÉREOS</b>			
	Secretaria	1	35,25	35,25
	Contabilidad	1	35,25	35,25
<b>6</b>	<b>ENSERES</b>		-	
	CAFETERA	1	39,75	39,75
	MICROONDAS	1	70,50	70,50
	CUADROS SET	5	35,00	175,00
	PLANTAS ORNAMENTALES SET	1	15,00	15,00
	BANDEJAS PARA PAPELERIA	10	5,93	59,25
	VAJILLA	1	15,00	15,00
	ASPIRADORA	1	78,75	78,75
	<b>CAPACITACIÓN</b>			<b>483,63</b>
<b>8</b>	<b>MODULAR TV Y EQUIPO DE SONIDO</b>			-
	capacitación	1	198,00	198,00
<b>9</b>	<b>PUPITRES</b>		-	
	Área de Capacitación	10	25,00	250,00
<b>11</b>	<b>PIZARRONES</b>		-	
	Área de Capacitación	1	35,63	35,63
<b>TOTAL INSTALACIONES</b>				<b>2.949,88</b>
<b>TOTAL EQUIPOS E INSTALACIONES</b>				<b>9.023,08</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Los cuadros N° 44 y 45 indican los pagos de nómina junto con las provisiones laborales que se tendrán que realizar por parte de FMB para el montaje de la Central Franquiciante

**Cuadro N° 44 NÓMINA CON APORTACIONES AL IEES CENTRAL FRANQUICIANTE**

No.	CARGO	SUELDO BÁSICO MENSUAL	APORTE PATRONAL (11,15%)	IECE - SECAP (1%)	APORTE IEES MENSUAL	APORTE IEES SEMESTRAL
1	DIRECTOR GENERAL	800,00	89,20	8,00	97,20	583,20
2	DIRECTOR DE FRANQUICIA	500,00	55,75	5,00	60,75	364,50
3	ADMINISTRADOR	500,00	55,75	5,00	60,75	364,50
4	SECRETARIA EJECUTIVA	177,81	19,83	1,78	21,60	129,62
5	CONTADORA	400,00	44,60	4,00	48,60	291,60
6	CONSERJE	156,65	17,47	1,57	19,03	114,20
<b>TOTAL</b>		<b>2.534,46</b>	<b>282,59</b>	<b>25,34</b>	<b>307,94</b>	<b>1.847,62</b>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

Cuadro N° 45 PROVISIONES LABORALES PARA LA CENTRAL FRANQUICIANTE

No.	CARGO	SUELDO BÁSICO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA MENSUALES (1*)	TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES PARA EL 1ERA AÑO (2*)	TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES PARA EL 2DO AÑO (3*)	TOTAL PROVISIONES LABORALES SEMESTRALES PARA EL 1ER AÑO(2*)	TOTAL PROVISIONES LABORALES SEMESTRALES PARA EL 2DO AÑO(3*)
1	DIRECTOR GENERAL	800,00	66,67	13,33	33,33	66,67	113,33	180,00	680,00	1.080,00
2	DIRECTOR DE FRANQUICIA	500,00	41,67	13,33	20,83	41,67	75,83	117,50	455,00	705,00
3	ADMINISTRADOR	500,00	41,67	13,33	20,83	41,67	75,83	117,50	455,00	705,00
4	SECRETARIA EJECUTIVA	177,81	14,82	13,33	7,41	14,82	35,56	50,38	213,36	302,26
5	CONTADORA	400,00	33,33	13,33	16,67	33,33	63,33	96,67	380,00	580,00
6	CONSERJE	156,65	13,05	13,33	6,53	13,05	32,91	45,97	197,49	275,81
<b>TOTAL</b>		<b>2.534,46</b>	<b>211,21</b>	<b>80,00</b>	<b>105,60</b>	<b>211,21</b>	<b>396,81</b>	<b>608,01</b>	<b>2.380,85</b>	<b>3.648,08</b>

(1\*) Este valor se paga a partir del segundo año

(2\*) Este valor no incluye los fondos de reserva ya que los trabajadores tienen derecho a éste beneficio a partir del 2do. año de laborar en la empresa

(3\*) Este valor incluye los fondos de reserva a ser pagados a partir del 2do. año de laborar en la empresa

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

Cuadro Nº 46 Costos Indirectos para la Central Franquiciante

No.	Gastos Indirectos	CANT.TOTAL	CTO. UNIT.	TOTAL	TOTAL SEMESTRAL
1	Consumo luz	1	30,00	30,00	180,00
2	Consumo Agua	1	10,00	10,00	60,00
3	Teléfono	2	50,00	100,00	600,00
4	Mobilización y combustible	1	50,00	50,00	300,00
5	Mantenimiento Edificio	1	20,00	20,00	120,00
6	Mantenimiento Equipos	1	25,00	25,00	150,00
<b>TOTAL</b>				<b>235,00</b>	<b>1.410,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

También se han estimado los costos concernientes a los servicios de la Central Franquiciante, denominados costos indirectos representados en el cuadro anterior, así como el costo de dos vehículos que se presenta en el cuadro Nº 47

Cuadro Nº 47 Costo de los Vehículos

Nº	EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO
1	VEHICULO	2	10.000,00	20.000,00
<b>TOTALES</b>				<b>20.000,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Cuadro Nº 48 Resumen de la inversión estimada para el montaje de la Central Franquiciante  
INVERSION ESTIMADA CENTRAL FRANQUICIADORA

Nº	DETALLE	VALOR POR PUNTO PILOTO
1	MUEBLES Y ENSERES	2.949,88
2	EQUIPOS DE COMPUTACION	6.073,20
3	VEHICULO	20.000,00
4	CAPITAL DE TRABAJO	4.393,05
<b>TOTALES</b>		<b>33.416,13</b>

En conclusión, este cuadro último muestra que la cantidad total requerida es de 33.416,13 USD., aproximadamente, nótese que este valor es el total del costo estimado de la Central Franquiciante en su fase final, es importante advertir que por el proceso de formación de la central no necesita toda la inversión en su primera fase, recordemos que la estructura organizativa requiere menos recursos, por tanto se tendrá que invertir una cantidad que estaría entre el 40 y el 50% del valor total, otorgando una ventaja de liquidez al no tener que desembolsar el costo total.

## **3.2. MANUALES.**

Como ya se lo había mencionado en la parte referente a la transmisibilidad en el capítulo anterior, los manuales son las herramientas fundamentales que garantizan la transmisibilidad del Know How, por ende, si se desea proponer un sistema de franquicias para FMB no se puede pasar por alto la realización de manuales.

Estos manuales revelaran el Know How, por lo tanto hay partes que no se presentarán en esta tesis para proteger a la empresa, por el riesgo que esto implicaría para los intereses de FMB, lo importante es que en función de estos manuales se podrá tener una idea clara de lo que debe constar en los mismos para quienes les interese el sistema de franquicias.

Dependiendo del tipo de empresa se podrá encontrar varios tipos de manuales sin embargo atendiendo al sector al que pertenece FMB, se proponen los siguientes manuales como pieza fundamental del sistema.

- Manual técnico.
- Manual de compras y suministros.
- Manual comercial
- Manual de precios de venta
- Política de personal y estructura organizativa.
- Manual económico financiero.
- Manual jurídico.

### **3.2.1. MANUAL TÉCNICO**

Este manual tiene como objetivo primordial el sustentar la realización ordenada de los procesos de preparación de los distintos platos ofrecidos por FMB, se manejaran en la primera fase de entrenamiento a los franquiciados y posteriormente se constituirá en la base que solvente los posibles problemas.

Esta es la parte en donde se da a conocer lo que son las recetas de los productos, los equipos y materias primas necesarias para la producción. Por este motivo no se incluye las recetas de los productos haciendo valer el derecho de confidencialidad de la empresa.

### **3.2.1.1. Características de los Productos FMB.**

FMB cuenta con un menú corto pero ajustado a las necesidades de los consumidores quiteños, realzando las tradiciones culinarias que al mismo tiempo han sido mezcladas con el buen gusto y calidad que caracteriza a esta empresa.

De esta forma se cuenta con un menú que presenta las siguientes opciones:

- A) Mote con Chicharrón, que a su vez presenta tres categorías enfocadas a distintas necesidades de los consumidores existiendo El Estudiantil FMB, El Económico FMB, y El Completo FMB.
- B) La Fritada que también cuenta con tres clases de presentación en donde las guarniciones y cantidades cambian en función de los gustos y preferencias, teniendo los siguientes nombres: Fritada Biloxi, Tortillas Biloxi y Familiar FMB.
- C) Las Papas con Cuero.
- D) La Bandeja Ambateña, que es una muy buena representación de lo que son los Llapingachos ambateños pero siempre con el toque especial de FMB, que diferencia a este plato de opciones parecidas ofrecidas por la competencia.

Como ya se lo había mencionado antes estos productos son elaborados cuidando la calidad de la materia prima y los insumos que forman parte del producto.

Actualmente se cuenta con proveedores oficiales que garantizan la calidad de los productos.

### **3.2.1.2.El Local FMB**

El local prototipo pensado por FMB consta de las siguientes partes:

La cocina perfectamente diferenciada y el mostrador que funciona como self service junto a una caja, la zona de salón puede ser con mesas o simplemente una barra según las dimensiones del local y la misión estratégica del mismo.

### **3.2.1.3.Necesidades de equipos e instalaciones**

Lo básico del menú FMB no exige la existencia de equipos sofisticados, por lo que no se necesita de un gran presupuesto inicial (entre 5.000 USD. y 8.000 USD. ) para dotar a un punto de venta con lo necesario, los equipos que se describen a continuación son una referencia obtenida del punto de venta que se encuentra funcionando actualmente, en la práctica pudiera ser que la cantidad, las capacidades o dimensiones de los mismos varíen en función del tamaño del punto de venta.

CUADRO N° 49 Equipos de Producción

## EQUIPOS E INSTALACIONES

Nº	EQUIPO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES
1	COCINA INDUSTRIAL	2	COCINA INDUSTRIAL A GAS DE 3 QUEMADORES	1400 X 700 X 870 mm
2	FRIGORIFICO	1	ESTATICO, ACERO INOXIDABLE, DESHIELO AUTOMATICO	650 X 1925 X 750 mm
3	REFRIGERADORAS	3	2 PUERTAS, DESHIELO AUTOMATICO	900 X 700 X 1700 mm
4	SELF SERVICE	2	SELF SERVICE A GAS, ACERO INOXIDABLE, 7 BANDEJAS	3000 X 800 X 1400 mm
5	PLANCHA FREIDORA	1	PLANCHA FREIDORA A GAS,,ACERO INOXIDABLE, 1 PLANCHA, A GAS	970 X 800 X 870 mm
6	FREGADERO	1	ACERO INOXIDABLE, SOPORTE PARA FREGADERO INCLUIDO O EMPOTRADO CON ESCURRIDOR	1100 X 750 X 900 mm
7	BALANZA	1	BALANZA MECANICA, CON CAPACIDAD HASTA 150 lb	
8	EXHIBIDOR DE GASEOSAS	2	PANORAMICO DE UNA PUERTA, 3 COMPARTIMIENTOS	900 X 700 X 1500 mm
9	UTENSILLOS ACCESORIOS DE COCINA	1	PANOS DE COCINA, GUANTES DE CANCHO DE USO INDUSTRIAL, KIT DE LIMPIEZA, JARRA DOSIFICADORA, ESPUMADERAS, PINZAS LARGAS DE ACERO, PALETA DE MEZCLAS, CUCHILLOS VARIAS DIMENSIONES, ESCURRIDORES, CONTENEDORES TUPER-WEAR	
10	CAMPANA DE EXTRACCIÓN	1	CAMPANA DE EXTRACCIÓN DE LATON	1400 X 700 mm
11	REGISTRADORA	1	SAM 4 350	
12	MOBILIARIO ATENCION PUBLICO	1	MESAS DE HIERRO CON BASE DE CERAMICA Y SILLAS DE HIERRO CON COJINES DE CUERINA	MESAS : 700 X 700 X 750 mm
13	COMPUTADOR	1	INTEL CELEROM 800 MHG: IMPRESORA FAX.	

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

El precio de cada uno de estos equipos se los puede apreciar en los cuadros N° 53 y 54.

### 3.2.1.4. Proceso Productivo

Siendo la franquicia una técnica de reproducción es imprescindible el contar con un esquema detallado del proceso productivo en donde se describa minuciosamente la elaboración de los productos de FMB, al momento se cuenta con las recetas para realizar dicho proceso, sin embargo no serán expuestas en esta tesis para evitar el que se revele públicamente el valioso Know How de la empresa.

### **3.2.2. MANUAL DE COMPRAS Y SUMINISTROS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Este manual trata acerca de las alianzas especiales que generen una ventaja competitiva con respecto a los demás establecimientos del sector.

Por ende todos los locales franquiciados contarán con el suministro de alimentos y bebidas por proveedores oficiales, para lograr la máxima homogeneidad. Por tanto es objetivo de FMB buscar estas alianzas en el caso de no existir o de ser insuficientes, con el fin de garantizar el beneficio del franquiciador y el franquiciado.

#### **3.2.2.1. Políticas de producto, estructura de gastos y costos: conciertos y alianzas estratégicas.**

Las ventajas competitivas que se habían mencionado antes se verían reflejadas en tres aspectos fundamentales.

- Ventajas en precios.
- Ventajas en calidad.
- Ventajas en servicio.

##### **3.2.2.1.1. Precios**

Esta ventaja está orientada en lograr que bajen los costos unitarios de tal forma que el franquiciado no encuentre suministros más bajos que le inviten a negociar individualmente.

Por tanto FMB buscará incesantemente estas alianzas que se reflejen en beneficios para los franquiciados, siendo para estos más provechoso operar como franquiciado que tratar de montar un negocio independiente.

### 3.2.2.1.2. *Calidad*

Los casi diez años en el mercado de FMB dio como resultado el que se encuentren los mejores proveedores que garantizan la calidad de los productos, este factor es otro a favor del que decide unirse a una franquicia FMB.

### 3.2.2.1.3. *Servicio*

Los proveedores de FMB más importantes cubren el territorio nacional, y todos absolutamente el territorio de Quito lo que permite que cada franquicia cuente con el suministro de la materia prima necesaria.

## 3.2.2.2. Suministros de Bebidas

### **Gaseosas**

Las bebidas gaseosas comercializadas por FMB pertenecen a dos marcas:

Coca Cola representada por EBC y Orangine representada por Dandeleon, ellos se encargan de proveer de las bebidas las mismas que son vendidas en las siguientes presentaciones:

CUADRO N° 50 Proveedor de Gaseosas 1 EBC		
<b>Presentación</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Precio</b>
Botella mediana	300 Cm <sup>3</sup>	Confidencial
Botella personal	150 Cm <sup>3</sup>	Confidencial
No retornable Familiar	2000 Cm <sup>3</sup>	Confidencial
No retornable Light	500 Cm <sup>3</sup>	Confidencial

**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

CUADRO N° 51 Proveedor de Gaseosas 2 DANDELEÓN

<b>Presentación</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Precio</b>
Botella mediana Mora	Cm <sup>3</sup>	Confidencial
No retornable	500 Cm <sup>3</sup>	Confidencial
No retornable Familiar	1700 Cm <sup>3</sup>	Confidencial
No retornable Familiar	3125 Cm <sup>3</sup>	Confidencial

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Las dos empresas proveedoras han dotado a FMB de enfriadores panorámicos para mantener frías las bebidas y al mismo tiempo exhibirlas al público.

### **Agua mineral**

El agua mineral utilizada es la ofrecida por EBC en la marca Fontana teniendo dos presentaciones, con gas y sin gas de 500 cm<sup>3</sup> cada una.

### **Cerveza**

Pilsener es la marca de la cerveza, es distribuida por Cervecería Nacional, quien se encarga de ofrecerla en botellas de cristal como es costumbre la presentación de la cerveza en el Ecuador ( 600 cm<sup>3</sup>).

#### **3.2.2.3. Suministro de Alimentos e ingredientes.**

Las gramíneas utilizadas para la elaboración de los productos FMB son adquiridos a través de un distribuidor que se encarga de traer el producto consistente en maíz mote, arvejas amarillas secas y maíz extra grueso para tostado, se recibe un crédito no inferior a 15 días lo cual es muy poco usual en los distribuidores de gramíneas, sin embargo esta ventaja es posible gracias a la excelente relación comercial con este distribuidor.

Todo lo referente a verduras, frutas y tubérculo todavía es adquirido directamente al mercado Mayorista, se tienen distribuidores confiables que garantizan la calidad

de los productos, al momento no existen distribuidores en esta rama de productos que puedan ofrecer un buen precio y una calidad superior a lo que actualmente se compra, por lo que la mejor opción es seguir adquiriendo estos productos en el mercado antes mencionado, esto no quiere decir que se descarte la búsqueda de mejores oferentes para estos productos.

Finalmente están los productos cárnicos los cuales son ofrecidos por PRONACA, de quienes se ha podido obtener crédito y una dotación permanente al ser clientes preferenciales, esto último es un hecho muy importante ya que es muy difícil obtener el producto de este distribuidor de forma constante ya que atienden con preferencia sus mejores clientes y dejan de lado a clientes nuevos por lo que se convierte en una ventaja frente a posibles nuevos ingresantes al mercado.

### 3.2.3. MANUAL COMERCIAL

#### Estrategia

La estrategia consiste en buscar la fidelización de una buena base de clientes, de esta manera se utilizará al cliente fiel como propagador de la imagen de FMB, para esto habrá que esforzarse en las siguientes fases:

**GRÁFICO Nº 62 MANUAL COMERCIAL ESTRATEGIA**



**Fuente:** FERNANDEZ, Aguado Javier, " Como Elaborar un Manual de Franquicias", España, Tormo&Asociados, 2001, pág. 105 .

**Elaboración:** FERNANDEZ, Aguado Javier.

Después de años de operar y conocer el mercado se ha llegado a la conclusión de que un cliente de FMB consume mucho más que un simple plato de mote con chicharrón, también se incluyen factores tan importantes como el trato que recibe, el ambiente que encuentre, el modo de servir el producto, el personal que le

atiende, la limpieza del local, la calidad y presencia del producto etc. Sin duda todos estos temas forman parte vital del Marketing.

La estrategia de “Los Famosos Motes de la Biloxi” es ofrecer calidad, atención y buen servicio. El libro “Como elaborara un manual de Franquicia” presenta un diseño o esquema para lograr el impacto de la estrategia.<sup>36</sup>

La estrategia FMB generará “ATRACCIÓN” por medio de publicidad diseñada en la planificación a la que se hace mención en la parte final del capítulo 2, cuando el consumidor ha sido atraído se le brindará un producto y servicio de calidad que cause su “SATISFACIÓN” y finalmente se logrará la “RETENCIÓN” por medio de promociones, buen producto, atención personalizada, un ambiente limpio y acogedor.

### **3.2.3.1.Puntos de Venta**

Hay que dar las pautas a los futuros franquiciados para que sus puntos de venta cuenten con el éxito deseado, para esto se los va a asesorar con lo necesario para encontrar un buen emplazamiento que garantice la rentabilidad.

FMB tiene la capacidad de ofrecer un servicio de asistencia inmobiliaria dada por una consultora con la cual existe una alianza estratégica para conseguir ubicaciones favorables.

Los colores del Logotipo FMB son lo suficientemente vistosos para causar la publicidad adecuada, por esta razón es muy importante la ubicación del punto de venta

#### ***3.2.3.1.1. Orientación sistemática al cliente***

En función de los consumos analizados en FMB se establece que un punto de venta con un elevado nivel de demanda es igual a un promedio de 185

---

<sup>36</sup> FERNANDEZ, Aguado Javier, “ Como Elaborar un Manual de Franquicias”, España, Tormo&Asociados, 2001, pág. 105

consumiciones diarias de donde 140 pertenezcan a platos de comida y 45 pertenezcan a bebidas.

Para lograr este objetivo es necesario que al menos 10.000 personas diarias tengan acceso al punto de venta, por lo tanto los locales de FMB estarán localizados en calles de elevado tránsito, centros comerciales y otros lugares donde se garantice la afluencia de gente.

La apertura de un local FMB no significa que se tenga que vender las 180 consumiciones diarias puede resultar que esto no se de tan favorablemente, para contrarrestar esta posibilidad se recurre a observar cuidadosamente los siguientes requisitos.

- a) El servicio y la atención al cliente debe ser excelente, de tal forma que los consumidores de FMB identifiquen a la marca con algo más que el simple mote, y se encuentre un valor adicional en el que se reciba un buen producto se tenga un servicio cualificado. Para esto se tendrá que observar lo que se conoce como “Las buenas prácticas de servicio”. Un ejemplo de las herramientas que forman parte de este sistema es “el manual del saloner” pero no se lo especifica para proteger el Know How de la empresa.
- b) Que el consumidor este claro que se cumplen las normas higiénico-sanitarias, y que se ajustan a las mejores normas de calidad.
- c) No pueden existir retrasos en el servicio a pretexto de una gran afluencia de consumidores.
- d) En los puntos de venta se deben organizar periódicamente promociones, ofertas, reducciones de precios, concursos regalos y premios.

#### ***3.2.3.1.2. Requisitos del punto de venta.***

Como ya se lo mencionó anteriormente un representante de FMB visitará el local del posible franquiciado para verificar las siguientes condiciones que serán imprescindibles:

Ubicación en una población de 100.000 habitantes como mínimo, situado en una zona de mucho tránsito, bien comunicado y con lugares de concentración de público en su zona de influencia como: cines, áreas recreativas, zonas comerciales, etc.

- Superficie de 80 a 90 metros cuadrados como mínimo.
- Sin trabas arquitectónicas.
- Fachada mínima de 5 metros.
- Salida de humos y posibilidad de instalarlas.

#### ***3.2.3.1.3. Agenda de Apertura***

El funcionamiento y apertura de de los puntos de venta FMB dependen de los siguientes factores:

Ubicación

Legislación local

Punto geográfico

Tiempo de descanso del franquiciado

Aunque en este punto se puede observar cierta flexibilidad y queda a elección de los franquiciados elegir el programa de apertura de su establecimiento, existen unos parámetros de obligado cumplimiento.

- El negocio permanecerá abierto al público un mínimo de 48 hrs. Semanales.
- El horario de apertura al público es de 9 h a 16 h pudiendo extenderse en función de las necesidades del sector o las condiciones del lugar en que se encuentre el punto de venta, como es el caso de los centros comerciales en donde los horarios de atención se extienden hasta la noche.
- Puede existir un día de descanso.

Estas condiciones mínimas pueden tener lugar a modificación en función del lugar de funcionamiento del establecimiento.

La menor afluencia de gente durante las 8 y 10 horas permite preparar lo necesario para el funcionamiento del negocio como es el ají, masas para tortillas etc.

### **3.2.3.2.Mercados y segmentos de comercialización**

Se entiende por mercado al conjunto de personas que frecuentan establecimientos de comida rápida y son potenciales clientes de los motes de FMB. Como se pudo ver en el capítulo anterior las personas que frecuentan FMB son aquellas que salen a comer fuera de casa.

La segmentación que a continuación se presenta recoge posibles lugares en donde se congregan de manera habitual o estacional más de 10.000 personas:

- 1) Sector del transporte  
Estación de buses, trole, metro, terminales etc.
- 2) Grandes superficies y comercios  
Almacenes.  
Centros comerciales.
- 3) Establecimientos turísticos  
Zonas recreativas
- 4) Grandes locales de espectáculos.  
Estadios deportivos.  
Plaza de toros.  
Salas de conciertos
- 5) Centros de pagos y transacciones y servicios  
Bancos  
Gasolineras  
Lugares de pagos de servicios básicos.

De los lugares antes mencionados es importante valorar en cada caso el volumen de negocio que una determinada localización genera, por ende habrá que tener en cuenta:

a) Tipo de calle

De un solo carril, de dos, con barrera central etc.

¿Dispone de estacionamiento cercano?

b) El volumen de tráfico pesado o peatonal.

El transporte rodado puede ser que no se detenga en el lugar ya que es de alta circulación rápida y por otra parte el tráfico peatonal puede que no se detenga en el punto de venta por la prisa con la que suelen pasar por este lugar.

c) El grado de exposición del local al público

Cuanto mayor sean las posibilidades de visibilidad del local para el público, mayores serán las posibilidades de venta.

### ***3.2.3.2.1. Proceso de apertura de un establecimiento FMB***

Después de la firma del contrato entre FMB y el futuro franquiciado, se pone en marcha un proceso que busca el arranque inmediato de la nueva franquicia, durante este periodo son numerosas las tareas por lo que a continuación se detallan:

#### ***3.2.3.2.1.1. Asistencia durante la Apertura.***

En esta fase se colabora con el franquiciado ofreciéndole el asesoramiento concerniente a la distribución del local, la decoración, la imagen del establecimiento etc. Todo esto debe estar dado en armonía con el resto de establecimientos de FMB para preservar la identidad del negocio.

Existen una serie de aspectos clave para el futuro del negocio:

### ***3.2.3.2.1.2. Proyecto de distribución y decoración del local***

Este aspecto se encargará de facilitar la orientación necesaria acerca del uso del espacio del local con el fin de obtener el mayor beneficio, en todo momento atendiendo los elementos de índole comercial.

### ***3.2.3.2.1.3. Construcción de establecimiento y obra civil***

Tomando en cuenta que el franquiciado no cuenta con el conocimiento del trabajo civil del establecimiento se pone a disposición un equipo especializado en montaje de locales, el costo de esto estaría incluido en el valor de instalación de la franquicia.

### ***3.2.3.2.1.4. Implantación de la imagen corporativa***

Igual que en los casos anteriores la fachada y rótulos de FMB para el nuevo local serán realizadas por el proveedor oficial de este servicio con el fin de alcanzar la mayor uniformidad en los locales, de igual forma los empaques utilizados por el franquiciado serán los siguientes:

- Contenedor térmico de icopor impreso con logotipo FMB, 8.5 x 8.5.
- Tarrina térmica de icopor impresa con logotipo FMB, 1 ltr.
- Servilleta impresa con logotipo FMB.
- Los empaques antes mencionados serán provistos por el proveedor oficial de estos instrumentos y no otro.

### ***3.2.3.2.2. Asistencia desde la apertura***

Si se considera necesario durante los días previos y posteriores a la apertura, una persona responsable de FMB asistirá al nuevo franquiciado con el objetivo de supervisar y facilitar los procedimientos.

#### ***3.2.3.2.3. Campaña de lanzamiento.***

Se desarrollará una campaña de Marketing específica para cada franquiciado en función de las características de su mercado local.

Más adelante se dará los pormenores de este tipo de campañas.

#### ***3.2.3.2.4. Asistencia permanente***

Se desarrollará una asistencia permanente por medio de visitas periódicas, además de la difusión de folletos informativos y motivacionales, entre visita y visita se mantendrá constante contacto telefónico, en la medida en que se vayan alcanzando las metas y objetivos trazados así como el posicionamiento en el territorio en el que operan las visitas se irán volviendo más espaciadas.

#### ***3.2.3.2.5. Política Comercial***

FMB busca en todo momento alcanzar una etiqueta de éxito frente a los consumidores, por esta razón sus movimientos comerciales estarán orientados a que los consumidores perciban en esta marca algo más que solo un producto, la calidad consistente y el valor añadido que entraña el buen servicio, instalaciones cómodas y limpias, un sabor diferente, y materia prima de excelente calidad son dos factores que generan el valor de esta marca.

##### ***3.2.3.2.5.1. Cesión de uso de marca***

El posicionamiento de FMB hace que sus franquiciados tengan una ventaja desde la firma del contrato, la combinación de los signos distintivos y el nombre comercial, los productos, el servicio distinguen la marca de forma favorable en el mercado.

### 3.2.3.2.5.2. Logotipos y colores

Este negocio es comercializado con una denominación que evoca de entrada éxito con la palabra famosos, causando curiosidad en aquellos que aun no han probado los productos FMB haciendo que haya un deseo por consumirlos, el resto del nombre va al producto con la particularidad que evoca un estilo que le da un valor agregado al simple producto como tal, el momento en que se hace alusión a un lugar inmediatamente pensamos en el estilo de ese lugar.

Los colores predominantes son el naranja y el verde lima, colores vistosos que llaman la atención y buscan notoriedad en quien los ve, haciendo que se distinga con facilidad de un punto de venta.

En el logotipo se puede apreciar un personaje simpático representado en la figura de un cerdito que luce orgulloso un overol verde en cuyo centro se puede apreciar las siglas FMB.

GRÁFICO N° 63 LOGOTIPO FMB



**Fuente:** FMB.

**Elaboración:** Derechos reservados FMB.

El dibujo que conforma el logotipo además de ser llamativo es muy fácil de comprender para todos los públicos de tal forma que se entiende enseguida el tipo de producto que se va a encontrar.

### ***3.2.3.2.5.3.Uniforme FMB***

El uniforme que llevarán los empleados que dan servicio al público se compone de:

- Pañoleta naranja o verde para cabeza sujeta cabellos, en la parte central las siglas FMB encerradas en un círculo igual al se ve en el traje del personaje en el logotipo.
- Polo naranja o verde , en la parte izquierda de la pechera las siglas FMB encerradas en un círculo igual al que se ven en el traje del personaje en el logotipo.
- Delantal naranja o verde.
- Pantalón de tela Jean color azul.

### ***3.2.3.2.5.4.Distribución y diseño del local***

Es difícil fijar unas dimensiones que se adapten a cada tipo de local, ya que cada uno tiene sus propias características, y en definitiva no es necesario encontrar soluciones ideales, sino posibles y rentables.

De esta manera se distribuirá cada zona en función de las oportunidades que ofrece el local, sin que esto afecte la identidad reflejada en la decoración.

La decoración de un local FMB siempre evocará orden pero al mismo tiempo el aire de estar en un lugar tradicional, típico, sin que deje de verse moderno y perfectamente limpio.

### ***3.2.3.2.5.5.Composición del local***

Un local FMB constará de dos zonas perfectamente diferenciadas, una es la correspondiente a la realización de los productos y la otra en donde se sirven, despachan y consumen los productos.

Ya antes se dio una descripción de los equipos e instalaciones que se utilizan en la parte donde se desarrolla el proceso productivo, por tanto en esta parte se tratará con mayor detenimiento en la parte que hace referencia al servicio al cliente, para esto hay que tomar en cuenta que no se puede revisar las dimensiones de esta área de forma exacta ya que depende del tipo de local, por tanto se entiende que cada proyecto de local es distinto o cuando más semejante.

- **El Self Service** Si bien se habían dado dimensiones con anterioridad sin embargo se sabe que las mismas van a diferir en función del local, de todas formas este es un equipo de acero inoxidable que contendrá las bandejas del mismo material en donde se mantiene el producto caliente en todo momento y a la vez sirve como exhibidor de los alimentos listos para la venta.
- **Carteles indicativos o menuderos.** Siempre se pondrán sobre el self service y cerca de la caja, o si por algún motivo no pudiera estar cerca a la caja entonces se debe situar otro menudero sobre la caja directamente.
- **Baños y tocadores.** Entiéndase que habrá lugares en donde las dimensiones no permitan la existencia de baños, mucho menos de tocadores dependiendo de la naturaleza del local, por ejemplo pequeños locales estratégicos en donde la venta se oriente únicamente a pedidos para llevar es obvio que no contarán con baño, sin embargo habrá otros locales más grandes en donde será necesaria la existencia de baño, el mismo que tendrá que contar con un lavabo, un inodoro, espejo, y secador de manos eléctrico, además de un dispensador industrial de papel higiénico, es pertinente aclarar que siempre existirá un baño para uso del personal de trabajo.
- **Materiales utilizados.** Se utilizará materiales nobles y calidos para la decoración como es la madera, el ladrillo, el barro y la cerámica material del cual tendrá que estar revestido el piso para facilitar su mantenimiento.
- **Iluminación.** La misma estará en función de las necesidades del local pero lo importante es que el efecto que debe obtenerse siempre será calido y confortable.

#### ***3.2.3.2.5.6.Limpieza.***

La atención a la limpieza debe darse de forma permanente, además de que cada empleado deberá atender de manera especial su aseo personal, todas la tardes después del cierre en la atención al público el personal se encargará de limpiar minuciosamente cada área del local de tal manera que al día siguiente todo este listo para empezar la nueva jornada de atención.

#### **3.2.3.3.Promociones, publicidad y la oferta de FMB**

La cadena de franquicias FMB debe realizar permanentes campañas publicitarias y promocionales, que mantengan latente la expectativa del consumidor, esto solo puede ser posible por medio del Fondo Corporativo que representa el canon de publicidad que es aportado por el franquiciado de forma mensual producto de las ventas brutas.

Pueden darse circunstancias en las que se necesiten campañas locales fuera de las campañas corporativas, FMB está abierto a este tipo de iniciativas de los franquiciados. En estos casos la financiación de la campaña no provendrá del Fondo Corporativo, teniendo que ser afrontada por el franquiciado o grupo de franquiciados interesados en este tipo de propuestas, desde luego la campaña propuesta solo podrá ser puesta en marcha bajo la aprobación del departamento de marketing.

##### ***3.2.3.3.1. Campaña de lanzamiento***

Con referencia a las campañas locales antes mencionadas existe una excepción en la que pueden ser cubiertas por el fondo corporativo y es en el caso de las campañas de lanzamiento, en donde se da la bienvenida al nuevo franquiciado apoyándolo desde su entrada para que su punto de venta empiece con firmeza sus primeros pasos, además de generar en el franquiciado la confianza de estar con un grupo profesional serio que lo apoyará en todo momento.

Esta campaña contendrá lo siguiente:

1. **En los días previos** se repartirán en las inmediaciones invitaciones para asistir a la inauguración del punto de venta. Estas invitaciones consistirán en llamativas tarjetas con el logotipo de FMB impreso cuyo diseño estará en manos del departamento de marketing, pero básicamente contendrán un texto invitando a la inauguración de un nuevo concepto de comida típica, las invitaciones podrán ser repartidas del siguiente modo:
  - En mano en la entrada de instituciones cercanas.
  - Buzones de casas próximas.
  - En mano a los clientes potenciales obviamente dependiendo de la ubicación del establecimiento: por ejemplo, en la entrada del centro comercial.
  - Entregas de las invitaciones en establecimientos cercanos, con el fin de que los dueños si no tienen inconvenientes las dejen en sus mostradores para sus clientes.
  
2. **Enviando una carta a los franquiciados**, para que todos le den la bienvenida al nuevo franquiciado y se empiecen a generar los primeros contactos entre sí.
  
3. **El día de la apertura** se realiza una degustación gratuita para quienes acudan a la inauguración del nuevo punto FMB, Poniendo a disposición de los invitados bandejas con fritada, chicharrón, pequeños llapingachos y otros productos que previamente pueden ser programados con el franquiciado, los costos en los que se incurra por concepto de esta degustación corren por parte del franquiciado, no se puede perder de vista que desde el primer día es propicio vender, el mismo invitado lo demandará por lo que el franquiciado deberá estar preparado para atender los pedidos que con toda certeza le harán sus nuevos consumidores.

### **3.2.3.3.2. Campañas de marketing: modalidades y contenidos.**

Siempre que FMB realice una campaña de promoción el franquiciado recibirá instrucciones detalladas de en que consiste, así como todo el material necesario para ponerlo en marcha, en caso de haber campañas que tengan cierta dificultad se desarrollarán sesiones de formación para que pueda entender el objetivo y los medios a utilizarse.

Las campañas más habituales son:

1. Tiquetes de descuento
2. Oferta de menús
3. Regalos y premios
4. Publicidad no convencional (alianzas con otras empresas con distinta actividad).

### **3.2.3.4.El servicio y la atención al cliente**

Este apartado será desarrollado más ampliamente en el momento en que esté listo el programa integral de buenas prácticas de servicio, existente dentro de los pasos de acción del objetivo 1., no obstante es servicio FMB siempre estará sujeta a una constante que es el 100% de satisfacción del cliente.

### **3.2.4. MANUAL DE PRECIOS DE VENTA.**

Este manual contiene los precios en los que se venden los productos FMB y la filosofía que los fija. Los precios de venta al público no son incluidos en esta tesis por el derecho de confidencialidad que la empresa tiene, sin embargo es pertinente para quienes deseen desarrollar un trabajo similar que en este apartado se informe de forma clasificada los precios de venta de los distintos productos o servicios ofrecidos por la empresa, tomando en cuenta que el franquiciado jamás podrá alterarlos arbitrariamente. Ya que deben ser los mismos precios para cada

sucursal, teniendo en cuenta la uniformidad de los productos ofrecidos es fundamental en el mercado.

Partiendo del hecho que FMB se desarrolla en un sector competitivo en donde, la fijación de precios es un factor determinante en el éxito del negocio, los platos deben estar orientados a generar una imagen de máximo valor entre los consumidores sin que el precio sea excesivamente alto teniendo en cuenta que aun no se ha logrado un alto porcentaje de clientes fieles.

De esta manera se podrá ofrecer una alternativa muy económica que parta de un dólar hasta otras más completas que no sobrepasan los cuatro dólares.

### **3.2.5. POLÍTICA DE PERSONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

En este apartado se debe dar una descripción de dos áreas perfectamente diferenciadas que son la Central Franquiciante y la Sucursal Franquiada, la primera ya fue descrita con minuciosidad en el punto “3.1 Diseño de la central franquiciante” de este capítulo desde luego en un manual de franquicias no es necesario detallar los costos que demanda la central franquiciante, tan solo se debe citar cada parte de la estructura organizativa con las descripciones de cada una de ellas para que el futuro franquiciado entienda la estructura de la organización con quien va a tratar permanentemente. La segunda área concerniente a la sucursal franquiciada si es descrita a continuación:

#### **3.2.5.1. Director administrador**

Este cargo tienen como objetivo la administración y gestión del negocio franquiciado si bien esta labor puede ser realizada por un empleado contratado para este fin, sin embargo FMB necesita por lo menos que los dos primeros años de funcionamiento del negocio sea atendido por el propietario de la franquicia, la razones que sustentan esto son la siguientes:

- Para entender perfectamente el negocio es importante conocer todas sus áreas.
- Por que el franquiciado es el destinatario del saber hacer.
- El negocio demanda de responsabilidades adicionales y sacrificios que pueden ser atendidos de mejor forma por el franquiciado.
- Por que mientras menos tiempo se demore en consolidarse la sucursal franquiciada será mejor para todos y esto es más factible lograrlo cuando el mismo propietario asume el control y administración del negocio.

### **3.2.5.2. Contratación de personal**

El personal contratado para el arranque de este negocio nunca podrá ser inferior a cinco personas, las que tendrán que brindar su servicio en las áreas de: cocina, atención al público y despacho de los productos, todos los empleados deben estar capacitados para atender todas las áreas del negocio de esta forma se podrá hacer frente a las situaciones especiales en las que se desarrolla el negocio como son que algún empleado falte, enferme o salga de la organización etc.

El perfil que debe tener un empleado FMB es el siguiente:

- Personas de 18 a 30 años de buena apariencia.
- Experiencia en el trato con el público, que facilite una buena actitud con las personas.
- Conocimientos básicos de cocina importante pero no indispensable, la idea es que puedan asimilar brevemente lo que deben hacer.
- Grado de instrucción secundaria.

En el arranque de la sucursal franquiciada la capacitación tanto del franquiciado como de los empleados estará a cargo de la central franquiciante, que utilizará a los puntos piloto como escenarios de capacitación práctica, la misma que será realizada una semana antes de la inauguración del nuevo punto de venta. La central franquiciante por medio de alianzas con empresas especializadas puede

dotar de prospectos para el punto de venta sin que esto quiera decir que el franquiciado no pueda encontrarlos por si solo siempre que estén dentro del perfil antes mencionado.

Ningún empleado de las sucursales puede tener un salario inferior a los establecidos por FMB, teniendo derecho además a los beneficios que otorga la ley iniciando su relación contractual con un contrato a prueba par luego pasar a un contrato fijo o por horas, en ningún caso el franquiciador tendrá relación laboral alguna con el empleado de la franquicia las responsabilidades de empleador son plenas del franquiciado.

Se admite que un empleado nuevo de la franquicia acuda a cualquiera de los centros piloto acordado entre el franquiciador y franquiciado para recibir la capacitación de ser necesario en caso contrario la misma puede ser impartida por el mismo franquiciado en su negocio.

En los primeros momentos del negocio la Central Franquiciada estará apoyando de cerca cualquier inquietud del franquiciado sin embargo no es saludable que esto suceda muy a menudo ya que el franquiciado es el dueño del negocio, quien tendrá que resolver sus problemas por si mismo y considerar al equipo FMB como un apoyo a quien recurrir cuando no encuentre otra solución.

Es importante señalar que el franquiciado recibirá un boletín bimestral en donde podrá recibir información importante así como consejos para resolver los problemas frecuentes a través de relatos de experiencias recogidas en los centros piloto u otros franquiciados, de esta manera el desarrollo de programas que han dado resultado se comunica a lo demás.

### **3.2.6. MANUAL ECONÓMICO FINANCIERO.**

En este apartado el franquiciado podrá tener información de la rentabilidad esperada por un punto de venta, así como el plan de inversiones en el que se debe

incurrir, tiempo tentativo de recuperación del capital, fuentes de ingresos porcentajes de royalties, canon de entrada y publicidad.

El detalle de este manual se lo puede ver en el desarrollo del producto y el precio de la franquicia en el punto 3.5.2. de este mismo capítulo.

#### **3.2.6.1. Canon de entrada**

El canon de entrada es la cantidad de dinero que un aspirante a franquiciado debe pagar para tener derecho a ser franquiciado, es decir la autorización para el uso de la marca así como el valioso Know how de la empresa. En el caso de las franquicias FMB el canon de entrada tendrá un valor de 10.000 USD. que serán pagados en dos partes, la forma de pago es explicada con detalle en la parte referente a los contratos de franquicia de este capítulo.

#### **3.2.6.2. Royalty**

Es el porcentaje de regalías que el franquiciador cobra al franquiciado mensualmente por ser el dueño de la marca y en este caso es del 4% de las ventas brutas mensuales de la sucursal franquiciada.

#### **3.2.6.3. Canon de publicidad**

Es el porcentaje que el franquiciado debe pagar al franquiciador para sostener las campañas de publicidad para toda la red franquiciada, en el caso de FMB representa el 3% de las ventas brutas mensuales.

#### **3.2.7. MANUAL JURÍDICO.**

En este manual se desarrollan todos los contratos que forman parte de la Franquicia y está expuesto con detenimiento en el siguiente punto.

### **3.3. DISEÑO DE CONTRATOS**

El contrato de franquicias se divide en dos partes, la primera se refiere a la posición del franquiciado previa la apertura del establecimiento, la segunda regula la relación de continuidad entre FMB y el franquiciado, una vez que el negocio está en marcha.

FMB dispondrá de dos fases de contrato la primera se denomina “Contrato de Compra” y la segunda “Contrato de Licencia o Franquicia”.

La segunda fase consta de tres documentos, el primero es el Contrato de Licencia de Franquicia. Los otros dos se exponen en un apartado posterior, el segundo y el tercero dadas las características específicas de FMB, son contratos que recogen aspectos legales que cubren diferentes áreas fundamentales para el desarrollo de los establecimientos FMB.

#### **3.3.1. PRIMERA FASE DEL CONTRATO DE FRANQUICIA: CONTRATO DE COMPRA**

La primera parte del contrato se denomina contrato de compra y se divide en tres partes:

- Aprobación de la Concesión de Franquicia
- Contrato de Reserva de Objetivos.
- Contrato de Protocolo de Acuerdos

##### **3.3.1.1. Aprobación de la Concesión de Franquicias**

La aprobación de franquicia para nuevos franquiciados comprende tres aspectos resumidos a continuación:

- **Aprobación de la situación legal:** El franquiciado debe cumplir los requisitos legales impuestos por FMB para la constitución de su nuevo negocio.
- **Aprobación Operacional:** El franquiciado será seleccionado por estimar que está capacitado para gestionar un establecimiento FMB.
- **Aprobación Financiera:** FMB exige que la inversión del potencial franquiciado no sea inferior al 60% del costo total del establecimiento, incluyendo los costos de arrendamiento del local si existieran.

Para determinar todo esto el franquiciado deberá haber llenado los siguientes formularios además de haber concurrido a varias entrevistas:

- Solicitud de franquicias.
- Formulario de Compromiso de Administración.
- Situación económica financiera.

### **3.3.1.2. Contrato de reserva de Objetivo.**

Una vez que FMB ha determinado que el franquiciado cumple provisionalmente con los requisitos para formar parte del sistema, se formalizará un contrato de reserva de objetivo o precontrato, en el que se establecerán los términos de la aprobación de la franquicia, así como un área objetivo, dentro de la cual el futuro franquiciado tendrá autorización para buscar un emplazamiento en un periodo definido de tiempo.

Una vez formalizado el contrato de reserva de objetivo, se habrá realizado también un depósito del 40% del canon de entrada. La validez de este precontrato es de 30 días, periodo durante el cual los responsables de FMB visitaran el local seleccionado por el franquiciado.

En caso de no ser aprobado el local o de que los interesados no dispongan del mismo a la firma del precontrato, dispondrán del plazo hasta el vencimiento de este

documento para la presentación de un local y su aprobación. FMB preservara durante el período las exclusividades acordadas. Transcurrido este, cesará la validez del precontrato citado, siendo restituido un 80% de la cantidad depositada.

Tanto FMB como los solicitantes se reservan el derecho de dar por terminada la validez de este precontrato de forma unilateral.

### **PRECONTRATO O CONTRATO DE RESERVA DE OBJETIVO**

REUNIDOS

En Quito, .....de .....del 200

De una parte ....., con domicilio en Quito, calle.....quien actúa en representación de FMB con RUC .....

De otra parte ....., Ecuatoriano, mayor de edad, con domicilio en ....., quien actúa como Administrador único de.....

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad legal necesaria para la firma del presente documento, y puestos previamente de acuerdo, de su libre y espontánea voluntad, se reúnen libremente en este acto para desarrollar los acuerdos previos conforme a las condiciones generales y particulares que a continuación se exponen:

1. Reserva del área objetivo: Una vez cumplidos los requisitos para formar parte provisional de la cadena, FMB reserva el área de .....comprendida entre las calles.....situadas en la ciudad de ....., a favor de ....., con el fin de establecer un nuevo negocio FMB en las condiciones que se especifican en los diferentes manuales.
2. Depósito 40% sobre el canon inicial: A la firma del presente documento, el franquiciado hace efectivo el 40% del canon de entrada. Dicho importe le da derecho a formar parte de la red FMB, aunque en principio ello ocurrirá de

forma provisional hasta que el local presentado sea aprobado por la Dirección de FMB.

3. Visita del Local: Un representante de la Central Franquiciante de FMB visitará el local propuesto por el franquiciado para establecer un negocio FMB. Los requisitos que debe cumplir el local propuesto se establecen en el manual de franquicias. En los días posteriores a la visita, FMB se pondrá en contacto con el franquiciado para darle una respuesta sobre la propuesta del local. Si es positiva se pasará a la siguiente fase del contrato.
4. Asistencia de FMB para buscar local: Si el local propuesto no cumple los requisitos necesarios para el futuro establecimiento, FMB asistirá al futuro franquiciado para encontrar uno nuevo en la zona objetivo reservada. Para ello, FMB cuenta con el asesoramiento de.....
5. Plazo de Vencimiento: Este documento tiene una validez de 30 días desde la firma del mismo. A partir de ese momento, si todavía no existe local para el establecimiento de un negocio FMB, el presente quedará rescindido de forma inmediata. Si por el contrario se ha encontrado el local adecuado, y el franquiciado sigue interesado, se pasará a la siguiente fase.
6. Devolución del importe: En el caso de que el local presentado no satisfaga los requisitos y que no se encuentre otro alternativo dentro de los 30 días de validez del presente documento, FMB devolverá el 80% del importe hecho efectivo por el franquiciado a la firma de este contrato.
7. Rescisión del contrato: Durante los 30 días de plazo del contrato, este podrá ser rescindido por cualquiera de las partes de forma unilateral. Si ello ocurre, por parte de FMB, este devolverá el dinero aportado por el franquiciado y que desde ese momento dejará de serlo definitivamente a todos los efectos, si la rescisión es decidida por el franquiciado, FMB devolverá el 60% del canon a causa de la pérdida provocada por el franquiciado.

Y para que conste firman por duplicado y a un solo efecto, en el lugar y fecha acordada en el encabezamiento.

Por parte del FRANQUICIADOR

Por parte del FRANQUICIADO

### **3.3.1.3. Contrato de Acuerdo Previos**

Todavía dentro de la primera fase del contrato de compra, y después de que FMB ha aprobado el local en el que se establecerá el nuevo negocio, y si persiste el interés mutuo, el franquiciado y el franquiciador FMB deberán firmar un protocolo de intenciones. Este contrato hace de puente entre esta primera fase del contrato y la segunda, que se verá a continuación.

## **CONTRATO DE PROTOCOLO DE ACUERDOS PREVIOS CON PACTO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES**

En Quito, ... de .....del 200 .

### **REUNIDOS**

De una parte, .....(nombre de los propietarios de FMB) ..., como ....(Cargo que ocupan en FMB)....., domiciliada en Quito, calle.....

De otra parte, ....., domiciliado en....., de .....y en su propio nombre.

Ambas partes se reconocen mutua capacidad legal para la firma del presente contrato privado con pacto de cumplimiento de obligaciones, y puesto previamente de acuerdo, de su libre y espontánea voluntad.

### **MANIFIESTAN**

A) Que FMB está interesado en expandir su negocio de explotación de establecimientos de comida típica, en todo el territorio nacional, mediante el sistema de franquicias.

Para la este fin, FMB cuenta con un Know How original, basado en una estrategia de marketing y sistema de producción estandarizado, así como un

manual en el que se explica el funcionamiento de la franquicia, alianzas estratégicas ventajosas para compra de producto establecidas con empresas del mercado de alimentación y distribución, un extenso know how en el sector de la comida típica y una prestigiosa imagen de marca.

- B) Que ....., está interesado en entrar de la mano de FMB en este sector y en formar parte de la cadena de franquicias FMB, puesto que dispone de un local ( en propiedad o en arrendamiento) y capacidad para formar la estructura necesaria para el lanzamiento y desarrollo de la sitada sucursal debiendo devengar por ello una canon de franquicia, que deberá abonar inicialmente, además de los royalties correspondientes sobre ventas brutas mensuales, y un canon mensual en concepto de publicidad, que se destinará a los fondos de la cadena para realizar la campañas de marketing.
- C) Que .....conoce suficientemente la franquicia de FMB y tiene la suficiente capacidad comercial y administrativa para gestionar el negocio.

Por todo aquello, ambas partes establecen un conjunto de compromisos, que se regirán por los siguientes.

#### PACTOS:

**Primero: Contribuciones de FMB.-** FMB se compromete a franquiciar. Además, D..... será nombrado Administrador único, y a él se le proporcionará todo el know how, así como la formación empresarial, comercial, técnica, organizativa, administrativa, legal e informática necesaria, cediendo al franquiciado el nombre y el uso de las marcas de FMB. El franquiciado se beneficiará, además, de la calidad y los precios establecidos en todos los conciertos y alianzas estratégicas que FMB ya tiene.

**Segundo: Precio del Canon de Entrada.-** A la firma del presente documento, el franquiciado..... deberá abonar a su exclusivo cargo la cantidad de 7.000 USD. En concepto de canon de entrada o pago inicial. Este canon le dará derecho a:

1. Constituir la Franquicia FMB-.....
2. El Manual completo de la franquicia.
3. Derecho a recibir formación en los centros piloto.

**Tercero: Pago de Royalties.-** Después del canon de entrada, el franquiciado deberá abonar mensualmente el 4% sobre las ventas brutas mensuales, en concepto de royalties.

**Cuarto: Pago del Canon de Publicidad.-** Para hacer frente a las campañas de publicidad de la cadena, el franquiciado de FMB, abonará un 3% sobre ventas brutas, en concepto de canon de publicidad.

**Quinto: Exclusividad.-** FMB se compromete a respetar el ámbito geográfico de acción de cada sociedad franquiciada, no pudiendo, por este hecho, crear puntos franquiciados en la zona acordada en el presente contrato. Los criterios por los que se regirá dicha exclusividad, son tres:

- No existirán dos establecimientos FMB en poblaciones o zonas urbanas siempre que no superen los 100.000 habitantes
- Cuando se trate de lugares de mucho tránsito (zona centro) no podrán existir dos establecimientos si no existe entre ellos al menos un kilómetro de distancia
- No podrán instalarse dos negocios en un mismo centro comercial, estación o Zona recreativa

Estos criterios se corresponden con una zona que permite una rentabilidad óptima.

Dicha rentabilidad viene determinada por una serie de estudios realizados previamente.

En cualquier caso, no se otorgará a la sociedad franquiciada la exclusividad definitiva hasta tanto no haya obtenido de media 160 consumiciones diarias, como mínimo. El plazo para lograrlo será de dos años. Si vencido ese plazo no se

hubiera alcanzado la rentabilidad prevista en los presupuestos anuales, o se estuviera realmente alejado de lograr estos objetivos, si FMB recibe una propuesta para establecer un nuevo local, aunque no se respeten los criterios de exclusividad arriba expuestos, podrá firmar un nuevo contrato de franquicia.

De cualquier manera, FMB se compromete desde el momento de la firma del presente documento a no negociar con ninguna otra persona —ni física ni jurídica— y a respetar la gestión de D ....., siempre que se vayan logrando los objetivos previstos. Solamente en el caso de que la zona franquiciada sea demasiado amplia, y que ésta pudiera soportar la existencia de un nuevo establecimiento, el franquiciador se reserva el derecho de implantar un nuevo establecimiento, pero con la salvedad de que tendrá que ofrecerlo con carácter de prioridad a su franquiciado ya establecido en dicha zona y por ello beneficiario del legítimo derecho de preferencia.

**Sexta: Duración.-** El presente acuerdo privado durará el tiempo que ..... permanezca como socio de la red de Franquicias. La duración de la franquicia será de un mínimo de 5 años, renovables por ese mismo tiempo de forma automática, salvo que se realice preaviso notarial con seis meses de antelación al cumplimiento del plazo.

**Séptima: Gestión.-** Para la gestión completa —comercial, administrativo contable, logística, técnica, y otros servicios—, el franquiciado tendrá total autonomía durante dos años. La matriz se limitará a pedir información, y a asesorar siempre que el franquiciado así lo requiera.

FMB exige a sus franquiciados que utilicen el software que se les lo proporcionado para la gestión administrativo-contable, así como para realizar los pedidos a los proveedores.

Octava Disolución.- Si se procediera a la disolución de la Franquicia, después de que haya transcurrido el período mínimo establecido de dos años sin alcanzar los objetivos previstos, los pactos presentes se disolverán.

No será causa de disolución de la sociedad el fallecimiento de los socios, los herederos podrán continuar la sociedad en las mismas condiciones que el fallecido.

De no interesar a los herederos la continuación del negocio deberán buscar una persona que se haga cargo de la franquicia, y presentarla a FMB, que deberá dar su conformidad. FMB se compromete, en este caso, a ayudar para buscar a un interesado.

Novena.- El presente contrato se basa en la buena fe y confianza de las partes, en el caso de incumplimiento del presente contrato se responderá de los perjuicios causados, tanto por daño emergente como por lucro cesante, y si hubiese disconformidad o litigio que pudiera ocasionar la interpretación del presente contrato, se conviene la competencia jurídica de los tribunales de Quito capital.

En prueba de conformidad, firman el presente por duplicado y a un solo efecto, en la fecha y lugar indicadas en el encabezamiento del mismo.

### **3.3.2. SEGUNDA FASE DEL CONTRATO: CONTRATO DE FRANQUICIA**

Esta fase supone la firma del contrato definitivo que le otorgará la licencia para operar bajo el copyright de FMB, y el potencial franquiciado tiene desde el momento de la firma, la condición de nuevo franquiciado de la cadena FMB.

A la firma del mismo, se deberá hacer efectivo el resto del Canon de Entrada, es decir el 60% del total.

Con la firma del Contrato de Licencia, se entrega todo el paquete de franquicia, así como el programa para iniciar las obras de acondicionamiento, decoración y diseño

del local. Mientras éstas se realizan, el franquiciado, deberá asistir a los cursos de formación.

Desde el momento de la firma del contrato, el tiempo que transcurre hasta que se pone en funcionamiento el nuevo establecimiento será el imprescindible; de ello se encarga nuestro Departamento de Servicios Generales, coordinando todas las actividades necesarias junto a usted, para que en el menor tiempo posible un nuevo establecimiento FMB esté operativo.

A partir de entonces se deberán abonar los correspondientes royalties mensuales y el canon de publicidad. Todo ello queda recogido en el siguiente documento:

### **DESARROLLO NORMATIVO DEL CONTRATO DE FRANQUICIA ENTRE FMB Y EL FRANQUICIADO**

En Quito, a ..... de..... del 200 .

REUNIDOS

De una parte .....(nombres de los propietarios de FMB).....

como .....(cargo que ocupan en FMB)..... , domiciliada en Quito, calle.....

De otra parte, ..... , domiciliado en Quito, en su propio nombre.

Ambas partes se reúnen libremente en este acto para desarrollar los acuerdos previos conforme a las condiciones generales y particulares que a continuación se exponen:

### **CONDICIONES GENERALES DE CONTRATACIÓN DE LA FRANQUICIA**

#### **1.- CONCEPTOS.-**

1.1.- Franquicia.- La presente franquicia se define como un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a una marca concreta, productos originales, nombre comercial, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad,

diseños, derechos de autor, concierto de empresas, alianzas estratégicas, sistemas de logística y comercialización, que deberán explotarse para la venta de productos o la prestación de servicios a los consumidores y usuarios finales de los establecimientos FMB.

1.2.- Acuerdo de franquicia.- Contrato en virtud del cual la empresa FMB—el franquiciador— cede a la otra parte el franquiciado— a cambio de una contraprestación financiera, directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y servicios y que comprende, por lo menos:

- El uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales, de los equipos industriales y del servicio al cliente
- La comunicación por el franquiciador al franquiciado de su know how, experiencias y planteamientos de negocio, identificados de manera confidencial y secreta en un manual que transmite toda la información relevante sobre la manera de organizar y desarrollar el negocio
- La prestación por el franquiciador al franquiciado de asesoramiento legal, comercial, técnico, organizativo, administrativo y de control, durante la vigencia del acuerdo.

1.3.- Alimentos del franquiciador.- Productos distribuidos por los proveedores que el franquiciador tiene concertados.

1.4.- Punto de venta.- Los locales aportados por el franquiciado y utilizados como punto de venta, en los cuales se elaboran los productos FMB y se ofrece el servicio y atención al cliente

1.5- Know how.- Conjunto de conocimientos prácticos, derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por éste, que es secreto, relevante e identificado en un Manual de Franquicia

Secreto.- El hecho de que el know how, en su conjunto o en la configuración y ensamblaje de sus componentes no sea generalmente conocido o fácilmente accesible, no se limita al sentido estricto de que cada componente individual del

know how deba ser totalmente desconocido o inobtenible fuera de los negocios del franquiciador.

Relevante.- El hecho de que el know how deba incluir una información importante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y en particular para la presentación de productos para la venta mediante la expedición automática, la distribución de productos en relación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera. El know how debe ser útil para el franquiciado, al ser capaz de organizar el negocio y lanzar la empresa, de mejorar la posición competitiva de la red Franquiciada, en especial de obtener los resultados esperados o ayudándole a introducirse en un mercado nuevo.

Identificado.. El hecho de que el know how deba estar descrito de una manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto, la descripción del know how puede ser resumida en el acuerdo de franquicia, en un documento separado o en cualquier otra forma apropiada, como por ejemplo en un Manual de Franquicia.

## 2.- CONTENIDO OBLIGATORIO DE LOS ACUERDOS DE FRANQUICIA

### 2.1.- OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR

FMB se obliga, dentro de un territorio, área o sector de mercado, previamente negociado, a:

2.1 .a.- No conceder el derecho de explotar la franquicia o parte de ella a terceros, mientras el socio franquiciado cumpla las condiciones de la franquicia.

2.1.b.- No explotar por sí mismo la franquicia en ese territorio, área o sector de mercado, ni a comercializar por sí mismo los productos o servicios objeto de la franquicia con arreglo a una fórmula similar, mientras que esté asociado con el franquiciado.

2.1.c.- Proporcionar en lo posible una superestructura comercial al Franquiciado que le permita contar en todo momento con el apoyo de una marca e imagen corporativa de reconocimiento público

2.1.d .- Permitir beneficiarse al franquiciado de todos los acuerdos y alianzas estratégicas establecidas con proveedores líderes de mercado, en orden a obtener los productos con un mejor precio, calidad y servicio que el resto de los competidores

2.1.e.- Proporcionar formación al socio franquiciado en todos aquellos aspectos del proceso productivo, legales, tributarios, administrativos, informáticos, organizativos, logísticos, comerciales, publicitarios y técnicos que necesite para el mejor desarrollo del negocio

2.1.f.- Dar prioridad al socio franquiciado para subcontratar los servicios de distribución, logística, gestoría y comercialización en igualdad de condiciones de precio, calidad y servicio.

## 2.2.- OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

2.2.a.- El socio franquiciado se obliga a no concluir con terceros acuerdos de franquicia, similares a éste

2.2.b.- El socio franquiciado se obliga a explotar la franquicia, proporcionando todos los recursos humanos, técnicos y materiales, a través de subcontrataciones

2.2.c.- El socio franquiciado se obliga a abstenerse, fuera del territorio, área o sector de mercado, objeto del contrato, de establecer un nuevo local comercial, con igual o parecida denominación, y haciendo uso del know how transmitido

2.2.d.- El socio franquiciado se obliga a no elaborar y comercializar, en el punto de venta establecido por ambas partes, productos competidores con los del franquiciador ya sean elaborados por él mismo o distribuidos por un tercero.

### 2.3.- OBLIGACIONES ESPECÍFICAS DEL FRANQUICIADO

2.3.a- Comercializar exclusivamente productos que cumplan las especificaciones mínimas de calidad establecidas por el franquiciador, no acudiendo a proveedores ajenos a los señalados o aprobados por el franquiciador

2.3.b.- Comercializar productos elaborados exclusivamente por el franquiciador o por terceros designados por éste, cuando resulte impracticable aplicar especificaciones objetivas de calidad debido a la naturaleza de los productos objeto de la franquicia

2.3.c.- No ejercer, ni directa ni indirectamente, un comercio similar en un territorio o área donde pudiera competir con un miembro de la red franquiciada, incluido el franquiciador. El franquiciado se mantendrá bajo esta obligación por un período de tres años después de la expiración del contrato

2.3.d.- No adquirir tampoco participaciones por reducida que sea, en el capital de una empresa competidora

2.3.e.- Obrar con la máxima diligencia para comercializar los productos y prestar con esmero los servicios objeto de la franquicia, ofreciendo a la venta una gama de productos, adaptados a los gustos del consumidor, realizando una facturación mínima, planificando de antemano sus pedidos, manteniendo una logística integral y permanente

2.3.f.- Abonar al franquiciador el importe mensualmente establecido, correspondiente al Canon de publicidad y a los royalties.

2.3.g.- No divulgar a terceros el know how comunicado por el franquiciador. El franquiciado se mantendrá asimismo bajo esta obligación hasta tres años después de la expiración del acuerdo. En cualquier caso, si se probara haber entregado documentación confidencial, total o parcial, del Manual de Franquicias a terceros, Patatas Mine podrá solicitar una indemnización de 200.000,00 USD.

2.3.h.- Comunicar al franquiciador toda experiencia relevante obtenida en el marco de la explotación de la franquicia.

2.3. i. - Informar al franquiciador de toda infracción de los derechos de propiedad industrial e intelectual concedidos, emprender acciones legales contra los

infractores o asistir al franquiciador en cualquier acción legal que decida interponer contra aquéllos.

2.3.j.- No utilizar el know how concedido por el franquiciador para otros fines distintos de la explotación de la franquicia. El franquiciado se mantendrá bajo esta obligación con posterioridad a la expiración del contrato, al menos durante tres años.

2.3.k.- Asistir a cursos de formación organizados por el franquiciador.

2.3.l.- Aplicar los métodos comerciales elaborados por el franquiciador, así como sus sucesivas modificaciones.

2.3.m.- Cumplir las normas del franquiciador en cuanto a la calidad de los productos, envases, proveedores y marcas, mantenimiento y limpieza del equipo, la publicidad y la presentación del establecimiento.

2.3.n.- Permitir al franquiciador que efectúe controles en el establecimiento, tanto en lo referente a la elaboración de las patatas como al servicio prestado al cliente

2.3.ñ.- No cambiar la ubicación del establecimiento comercial sin el consentimiento escrito del franquiciador.

2.3.o.- No ceder los derechos y obligaciones resultantes del acuerdo de franquicia sin consentimiento del franquiciador

2.3.p.- Por último, pero esencial, tal como se describe en el protocolo de acuerdos previos, a cubrir a su cargo, y bajo su personal responsabilidad, cualquier inversión, gasto o carga que sea precisa para el funcionamiento de la Franquicia, siempre que se haya agotado el capital necesario para poner en marcha el establecimiento y el fondo corporativo de publicidad, fijado en el Capítulo 9 del Manual del Franquiciado

Es responsabilidad exclusiva suya el abono de los cánones de publicidad y royalties.

## CONDICIONES PARTICULARES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Asimismo y conocidas las disposiciones generales de la franquicia:

### MANIFIESTAN

- A) Que FMB está interesada en expandir su negocio de comida típica mediante el sistema de franquicias.
  
- B) Que FMB tiene un know how sustancial, importante, identificado y recopilado en un Manual del Franquicias, que le permite franquiciar a otras personas naturales o jurídicas, volcando sobre las mismas todos los sistemas y procedimientos de organización para la explotación del negocio.
  
- C) Que FMB proporciona a los franquiciados un negocio con atractivos beneficios, si se cumplen con rigor los requerimientos de gestión que aquí se expresan.
  
- D) Que la FMB-..... ha suscrito un protocolo de acuerdos previos en el que se compromete constituir una la franquicia para la explotación del referido negocio, asegurando tener capacidad comercial suficiente para gestionar un establecimiento FMB, dando la calidad de servicio que también aquí se explicita.
  
- E) Que FMB.....- le interesa utilizar las marcas con las que FMB franquiciador ha establecido o llegue a establecer conciertos y alianzas estratégicas, siguiendo en todo momento las directrices de ubicación y comercialización, así como las pautas de calidad establecidas por la legislación sanitaria del país y las recomendadas por la propia empresa franquiciadora.
  
- F) Que FMB acepta como franquiciador las obligaciones que dichos servicios de franquicia conlleva y, por todo ello, establecen los siguientes:

## PACTOS

**Primero: Objeto.-** FMB concede a FMB.....- la exclusividad para la zona geográfica delimitada entre..... , a fin de que pueda establecer un local FMB franquiciado, para elaborar y comercializar los productos desarrollados por FMB franquiciador.

**Segundo: Licencia y Beneficios Estimados.-** FMB cede el uso del nombre a FMB..... para el establecimiento de un negocio, diseñado conforme a la estrategia concebida por la propia compañía, dedicada a la elaboración y comercialización de la referida comida típica, proporcionándole la marca y el know how necesario para la obtención de beneficios.

El socio de la Sociedad Franquiciada se ha comprometido a cubrir a sus expensas las inversiones necesarias para organizar adecuadamente el negocio, fundamentalmente el canon de entrada y más adelante los royalties y el canon de publicidad, además de los alimentos necesarios para elaborar y comercializar la comida típica con todos sus ingredientes necesarios.

El franquiciador no se compromete a realizar ninguna provisión de resultados por cuenta del franquiciado, siendo todas las cifras que se le hubieran entregado, antes y después de este contrato, plenamente orientativas y calculadas basándose en la bondad de las posiciones y de los consumos estándares. El franquiciado así lo reconoce y acepta.

**Tercero: Modelo de Magnitudes y Objetivos de Negocio.-** El modelo mínimo de magnitudes de este negocio obliga a la Sociedad Franquiciada a comercializar una media de 160 consumiciones al día, platos de comida y bebidas, en el plazo máximo de dos años.

**Cuarto: Distribución.-** FMB tiene concertada la distribución de los alimentos e ingredientes necesarios para la elaboración tanto de la comida típica como de

las salsas y relleno. En el caso de que el Franquiciado estuviera situado fuera de los márgenes de acción de los proveedores oficiales de FMB, podrá concertar la distribución de los alimentos e ingredientes con otro suministrador, siempre que cumpla con los niveles exigidos de calidad, servicio y precio aprobados por FMB. Para ello deberá comunicárselo a la Central Franquiciante FMB que será el encargado de medir dichos niveles.

**Quinto: Precios de Venta al Público.-** El Franquiciado deberá fijar siempre sus precios en función de lo que dicte FMB. De igual modo, las modificaciones en la política de precios de venta al público serán transmitidas a todos los franquiciados, y se producirán de un modo homogéneo en los establecimientos.

**Sexto: Asistencia antes de la apertura del centro.-** El equipo colaborador de FMB elaborará un proyecto de decoración y distribución del local. Una vez que sea aprobado, después de haber hecho las modificaciones pertinentes, el mismo equipo comenzará las obras de construcción y acondicionamiento. Los gastos de dichas operaciones correrán a cargo del franquiciado.

**Séptimo: Asistencia Técnica.-** El equipo industrial adquirido por la el Franquiciado a los fabricantes concertados, ponen disposición en toda la red de franquicias un servicio de mantenimiento y de reparación oficial, a cargo de los proveedores y fabricantes de las citadas máquinas, durante el tiempo de garantía.

**Octavo: Transporte del Equipo Industrial y Mobiliario.-** FMB, por medio de los proveedores y fabricantes oficiales, se encargará de contratar por cuenta del Franquiciado el transporte e instalación de las máquinas y mobiliario, ubicándolas donde el franquiciado hubiese acordado.

Este costo será cargado a la sociedad franquiciada sin recargo alguno por las gestiones de FMB.

**Noveno: Distribución de Bebidas.-** El franquiciado deberá contratar igualmente la distribución de las bebidas a los proveedores oficiales de FMB, no pudiendo acordar con otro distribuidor el suministro de bebidas diferentes para los establecimientos FMB, salvo permiso escrito del franquiciador.

**Décimo: Asistencia después de la apertura.-** La asistencia después de la apertura del establecimiento se concretará en visitas mensuales, envío de circulares, documentación, etc. Todos los franquiciados recibirán el FMB. Dicha asistencia tendrá un límite; el franquiciado tiene en el manual proporcionado por el franquiciador todos los detalles necesarios para la operatividad del negocio, por lo tanto la asistencia puntual en el mismo establecimiento del franquiciado cuando éste lo solicite, se realizará en caso de que el problema sea grave o no esté contemplado en los manuales operativos su resolución.

**Decimoprimer: Estructura Comercial, Publicidad y Promociones.-** El franquiciado se compromete a no realizar una actividad comercial idéntica o similar a la contemplada en el contrato, en una zona en la que pudiera entrar en competencia con algún otro franquiciado de la red FMB, ni por sí mismo ni mediante terceros.

Los gastos correspondientes a las campañas de publicidad y de promoción que en el ámbito nacional realice FMB serán soportados con las aportaciones (Canon de Publicidad) de todos los miembros de la red.

Las actividades de promociones y publicidad, se harán de acuerdo a las directrices que marque FMB para todos sus franquiciados.

**Decimosegundo: Administración, Finanzas y Auditoría.-** La administración será llevada por el franquiciado, y mensualmente deberá entregar un informe de gestión a los Servicios Centrales de FMB. Dichos informes serán veraces y en todo momento reflejarán la situación real del franquiciado.

Los pagos a los proveedores serán negociados como mínimo a 45 días —con tendencia a convertirse en 90 ó 120 días—, mediante la factura correspondiente que será aceptada, con firma mancomunada y domiciliada. Ningún pago podrá efectuarse sin su correspondiente soporte administrativo (factura), y el documento de pago, será nominativo.

Los documentos originales y soportes contables, que sean objeto de ser contabilizados, serán archivados, a fin de que mensualmente se cierren los estados financieros y contables.

**Decimotercero: Logística y Control.-** Los Servicios de Logística y Control correrán por cuenta del socio franquiciado. Las responsabilidades que conlleva este servicio son similares a los clásicos servicios profesionales.

**Decimocuarto: Prioridades de cargos y de pagos.-** El Franquiciado planteará el negocio de tal manera que no puedan producirse pérdidas en ningún momento, ni siquiera al comienzo de la actividad, Para ello, el franquiciado soportará determinados gastos iniciales sin tan siquiera devengarlos.

Tendrán prioridad máxima de pago los gastos de explotación, es decir, los productos suministrados por los proveedores y el porcentaje sobre ventas brutas, correspondiente a los royalties mensuales y al canon de publicidad, que habrán de ser abonados por el franquiciado si la cuenta de explotación lo permite o, si no, directamente por el franquiciado a título personal, hasta que la cuenta de explotación permita lo contrario.

Estos pagos se harán por domiciliación bancaria todos los meses, a la cuenta Bancaria de FMB.

**Decimoquinto: Exclusividad y Defensa del Concesionario.** - El presente contrato de franquicia, sus efectos y consecuencias, están referidas

exclusivamente al ámbito de .....(especificación de la zona de exclusividad)....., no pudiendo el Franquiciado instalarse fuera de esta zona o ámbito territorial.

Así mismo, FMB se compromete a cumplir las obligaciones contraídas en las condiciones generales de este contrato y, muy especialmente, a no conceder licencia a otra persona física o jurídica en el mismo sector de mercado y/o dentro de este territorio. En el supuesto de que alguien haciendo uso indebido de la licencia se estableciera dentro de la zona o contactara con clientes de algunos de los sectores reservados a otros franquiciados, FMB se verá obligado a cancelar inmediatamente la licencia e iniciará las gestiones legales necesarias conducentes a la cancelación de la franquicia.

**Decimosexto: Obligaciones.-** El franquiciado viene obligado a cumplir las obligaciones contraídas en las condiciones generales de este contrato y i actuar exclusivamente en el territorio, zona o sector asignado. Queda expresamente prohibido, sin autorización escrita de FMB, comercializar en otro territorio, zona o sector que no sea de su exclusividad, ceder a terceros la licencia, realquilar, ceder o emplear el establecimiento en algún modo no determinado en este

Manual, suministrarse con otros productos o marcas que no sean productos que comercialice o apruebe FMB conforme a sus normas, adquirir esas marcas a proveedores ajenos a los señalados por FMB, utilizar las marcas y rótulos indebidamente, asesorar o utilizar el manual de FMB y su know how en beneficio de terceros, etc.

**Decimoséptimo: Formación Empresarial y Comercial.-** Una vez suscrito el contrato de franquicia, el socio franquiciado tendrá el derecho de acudir, a su cargo, a los cursos de formación que se impartirán en Quito, con un programa suficiente, en el que se le informará de los aspectos técnicos, legales, comerciales, de organización, de marketing, control y de informática, así como el estudio financiero de su propio negocio, corriendo los costos de esta formación a cargo de FMB. Finalizada la formación se pondrá al frente del

negocio, ajustándose a las directrices y sistemas de comercialización recomendados por FMB.

Periódicamente, los Gerentes de las sucursales franquiciadas, podrán solicitar formación gerencial, técnica y comercial, en orden a obtener los mejores resultados posibles de su gestión al frente de la empresa, siempre a su costo.

**Decimoctavo: Gestión Contable, Administrativa, Jurídica y Financiera.-** La Sociedad Franquiciada se obliga a seguir los sistemas administrativos, contables y el plan presupuestario que FMB marque. El franquiciado se obliga a enviar mensualmente a FMB un informe de gestión. También pondrá en conocimiento de FMB los estados contables al 31 de diciembre de cada año, así como toda circunstancia susceptible de modificar la situación jurídica o financiera de la empresa franquiciada.

El socio franquiciado se compromete en firme a cumplir con toda la normativa fiscal y a no incurrir en el protesto de cheques o letras aceptadas, ni a ceder, arrendar o aportar el local a otra sociedad, ni a constituir prenda sobre la empresa o hipoteca sobre los inmuebles, ni a constituirse en garante o avalista dando en prenda el patrimonio del negocio, sin autorización escrita de FMB.

El franquiciador podrá en cualquier momento solicitar del franquiciado copia de los documentos que acrediten haber cumplido con todas las normas y obligaciones fiscales.

**Decimonoveno: Adhesión.-** El Franquiciado se adhiere en su totalidad a las cláusulas y normativas elaboradas por FMB al objeto de proporcionar un excelente servicio a los clientes y contribuir, de la mejor buena fe, a la obtención de los mayores beneficios para ambas partes.

**Vigésimo: Duración y Terminación del Contrato.-** El presente contrato tendrá, en principio, una duración de 5 años, a partir del cual será renovado tácitamente por el mismo período.

En caso de dolo, falsedad o falta de la información, abandono, negligencia en el servicio, incumplimiento de las obligaciones generales o alguna de las cláusulas del presente contrato y de las directrices de la empresa, FMB podrá rescindir los compromisos contraídos con el franquiciado unilateralmente, reservándose las acciones judiciales que considere oportunas.

A) En concreto, el franquiciador tendrá derecho a terminar inmediatamente el contrato de franquicia por las causas siguientes:

1- En el caso de que el franquiciado se declare insolvente o en quiebra o haga una asignación a favor de acreedores, y tal condición no remedie de manera satisfactoria para el Franquiciador dentro de los 30 días siguientes a producirse el hecho.

2.- En el caso de que el franquiciado falseara los datos o las cifras al franquiciador, en cualquiera de los informes, estados y documentos que el franquiciado tiene que suministrar de acuerdo con este contrato o con los solicitados expresamente.

3.- En el caso de que el franquiciado fuera declarado culpable de un delito, de manera que el nombre de FMB pudiera quedar negativamente afectado.

4.- Si el franquiciado vende, asigna o transmite sus derechos o subarrienda el local donde está implantada la sociedad franquiciada, sin autorización expresa del franquiciador.

5- Si la sociedad franquiciada no está al corriente de los pagos de todo tipo que tiene que efectuar como consecuencia de la firma de este contrato.

6°.- Si el Gerente-Administrador de la franquicia comete alguna infracción de acuerdo con las condiciones generales o particulares establecidas en este contrato

B) Por parte del franquiciado:

El franquiciado podrá terminar voluntariamente este contrato en cualquier momento, notificándolo con una antelación de seis meses a la fecha prevista para ello. En cualquier caso, la terminación no será efectiva hasta que el franquiciado haya cumplido con todas las obligaciones y pagos pendientes.

El franquiciado no tendrá derecho a la devolución de las cantidades pagadas al franquiciador como consecuencia de la franquicia. Si la terminación se produjese como consecuencia de un incumplimiento del franquiciado, FMB se reserva el derecho a exigir la indemnización por daños y perjuicios que por ley le pudiera corresponder.

**Vigésimo primero: Efectos de la terminación.-** Con independencia de las causas de la terminación o de las causas que lo produzca: el franquiciado acepta y se compromete a emprender las siguientes acciones a la terminación de este contrato:

- a) Pagar inmediatamente y a su costa -si la sociedad franquiciada no pudiese- todas las cantidades debidas al franquiciador.
- b) Pagar inmediatamente y a su costa —si la sociedad franquiciada no pudiese— toda suma o cantidad debida a proveedores o terceros con motivo del negocio, especialmente aquellas cuyo impago pudiera perjudicar la imagen de FMB.
- c) Cesar en su representación como franquiciado de FMB y en el uso de los rótulos, marcas, nombres, logotipos, folletos, sistemas, métodos o técnicas de FMB.

**Vigésimo segundo: Relaciones entre las partes.-** FMB y el franquiciado declaran que ambas partes son sociedades totalmente separadas e independientes la una de la otra, desde todos los puntos de vista y que, por consiguiente, las personas no son empleadas, ni siquiera agentes el uno del otro en ningún sentido. La franquicia es una sociedad independiente, a cargo de

un franquiciado administrador y que podrá establecer los contratos mercantiles señalados con las personas físicas o jurídicas necesarias para la realización de la actividad de este contrato.

Por consiguiente, el franquiciado no podrá actuar, de ninguna manera, en nombre de FMB y está obligado a revelar, entre sus clientes y proveedores, y en todo documento oficial, que es persona independiente e, igualmente, la sociedad a la que representa.

**Vigésimo tercero:** Sumisión ante los Tribunales.- Ambas partes, con renuncia a su fuero propio si lo tuvieren, se someten expresamente a los Juzgados y Tribunales de Quito- Ecuador, para la discusión litigiosa de cualquier cuestión del presente contrato.

Y para que conste, firman por duplicado y a un sólo efecto, en el lugar y fecha indicada en el encabezamiento.

Por parte del FRANQUICIADOR

Por parte del FRANQUICIADO

Dentro de esta segunda fase, el contrato arriba presentado supone la parte fundamental de todo el Contrato de Franquicia, pero además de éste y dadas las características de FMB existen dos contratos adicionales que se enuncian a continuación:

- Contrato de decoración, diseño, obra civil e instalación del equipo de producción.
- Contrato de distribución y suministro de alimentos e ingredientes.

FMB y el franquiciado procurarán llegar a una terminación armoniosa. En concreto, mediante la adquisición de la sucursal franquiciada por un tercer interesado en la promoción del negocio.

## **CONTRATO DE DECORACIÓN, DISEÑO, OBRA CIVIL E INSTALACIÓN DEL EQUIPO DE PRODUCCIÓN**

El franquiciado está obligado a decorar el local previsto en este contrato ateniéndose estrictamente a las directrices suministradas por el franquiciador en el proyecto que se incluye en los capítulos Cuarto y Sexto. A tal fin es obligación de FMB ponerle en contacto con el Gabinete de Diseño y Decoración designado por el franquiciador al efecto.

De igual modo, en cuanto a la adquisición e instalación del equipo industrial que se incluye en el Capítulo Cuatro, deberá ser adquirido al proveedor habitual que suministra todo el instrumental necesario a FMB.

El franquiciador reconoce por el presente contrato que los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre el Proyecto de Establecimiento, diseños de decoración, concepción de módulos, etc. que se recogen en este Manual, corresponden en exclusiva al franquiciador.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los mismos sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado.

Todo eso queda reflejado, en el siguiente contrato:

### **REUNIDOS**

En Quito, a los ..... días del mes de.... del 20.. .

De una parte D..... , con domicilio en Quito, calle ....., quien actúa como Presidente de la central franquiciante FMB, De otra parte ..... , ecuatoriano, mayor de edad, con domicilio en..... , quien actúa como Administrador único de la franquicia FMB.....

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad legal necesaria para la firma del presente documento, y puestos previamente de acuerdo, de su libre y espontánea voluntad, se reúnen libremente en este acto para desarrollar los

acuerdos previos conforme a las condiciones generales y particulares que a continuación se exponen:

Contenido obligatorio de los acuerdos de franquicia para la decoración, diseño, obra civil e instalación del equipo de producción

Para todo lo cual establecen los siguientes P A C T O S:

1.- En especial, son obligaciones del franquiciado a este respecto:

1.1.- Inversión. Invertir los medios económicos y financieros necesarios para ejecutar el Proyecto de Decoración del Establecimiento FMB, de conformidad con los diseños y proyecto de propiedad del franquiciador.

A este fin, el franquiciador contratará, a su exclusivo coste, los servicios del Gabinete de Diseño y Decoración sugerido por FMB, puesto que dicho Gabinete es el que colabora habitualmente con el franquiciador, por lo que conoce exactamente cuáles son las necesidades de un establecimiento FMB.

Así mismo, el franquiciado se compromete a ejecutar las obras que fueren necesarias en el interior y exterior del local a sus propias expensas. La falta de pago por el franquiciado del importe de las obras y honorarios en la forma y plazos pactados con el Gabinete de Diseño y Decoración, dará lugar a la terminación de la franquicia.

Este contrato se hace extensible a la adquisición e instalación de los equipos industriales necesarios para cocinar los productos que comercializa FMB. Para ello, FMB cuenta con un proveedor concertado, que será con quien deberá contactar el franquiciador para adquirir el equipo industrial.

1.2.- Modificaciones en el establecimiento. No alterar, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, el diseño del establecimiento FMB, propiedad del franquiciado, bajo licencia de FMB.

De igual modo, se compromete a mantener dicho establecimiento en perfecto estado de conservación, decoración y limpieza de conformidad con los requerimientos de imagen de la cadena.

Tampoco podrán introducir nuevos productos, distribuidos por suministradores distintos a los concertados por FMB. Se hace extensible este punto a elementos decorativos, como expositores, muestras, etc, que no estén contemplados por la Dirección de FMB.

1.3.- Permisos y licencias. El franquiciador obtendrá a su costa cualesquier licencia o permiso municipal o cualquier otra o exigidos por la Administración de cualquier grado para la ejecución de las obras, la apertura del local y su explotación comercial.

Así mismo, suyo será el compromiso de realizar las gestiones necesarias con quién corresponda en el caso de que el local no esté provisto de salida de humos. Los gastos por la instalación de esta salida de humos correrán a cargo del franquiciado

1.4.- Titularidad. El franquiciado debe mantener en todo momento a disposición de FMB o las autoridades que se lo requieran, el contrato que certifique la calidad de propietario o en su defecto de arrendatario sobre el local objeto de negocio.

1.5.- Obligaciones. Cumplir todas las obligaciones contractuales y fiscales derivadas de la tenencia del local.

2.- Son obligaciones del franquiciador, en lo referente a la decoración:

2.1. Cesión de uso. El franquiciador se obliga a ceder el uso de..... (detallar los signos distintivos)..... en la forma legalmente prevista a favor del franquiciado,

2.2. Exclusividad de uso. El franquiciado reconoce por el presente contrato que el franquiciador ostenta la titularidad de..... (los signos distintivos)..... y se obliga a usarlos exclusivamente en conexión con los productos (actividad, servicio) y con el establecimiento.

El franquiciador se abstendrá de utilizar símbolos, marcas, rótulos, etc., diferentes de los aprobados por el franquiciador para el uso en el ámbito de la franquicia.

Y para que conste, firman por duplicado y a un sólo efecto, en el lugar y fecha indicada en el encabezamiento.

Por parte del FRANQUICIADOR

Por parte del FRANQUICIADO

### **CONTRATO DE DISTRIBUCION Y SUMINISTRO**

FMB tiene concertado con..... el suministro y distribución de los alimentos e ingredientes necesarios para el normal funcionamiento del establecimiento (productos utilizados.). De este modo, la homogeneidad en el producto final que ofrece cualquier centro FMB es mayor.

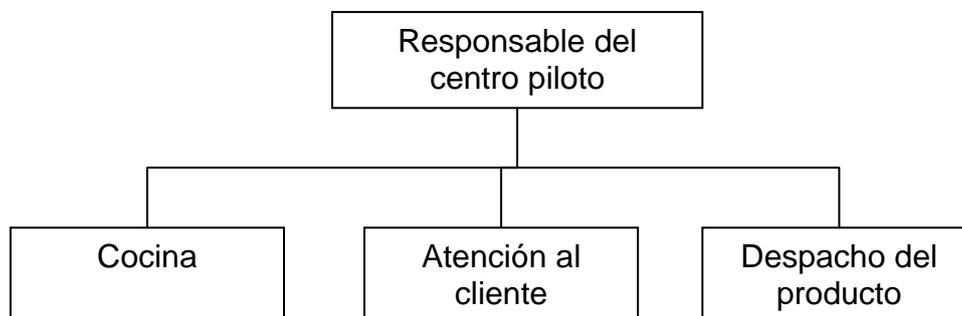
Los detalles de este contrato no son mostrados en esta tesis ya que contiene información de vital importancia para FMB

### 3.4. DESARROLLO DEL PLAN PILOTO.

La experimentación es un paso importante en el desarrollo de la franquicia, de ahí que es muy necesaria la formación de centros de prueba donde se pueda efectuar esta labor, en lo más común es que los puntos de venta propios de la empresa se transformen en centros piloto o planes piloto, sin embargo hay ocasiones en que la creación de los mismos se da en función de buscar una cadena de franquicias como es el caso de FMB, recordemos que la empresa cuenta tan solo con un punto de venta, lo que dificulta varios aspectos como: una mayor difusión la marca, la posibilidad de probar el concepto de negocio en otras área geográficas de la localidad, etc.

Se propone la siguiente estructura para centro piloto de FMB descrita a continuación:

**GRÁFICO Nº 64 CENTRO PILOTO**



**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaboración:** El Autor.

Se tendrá un responsable del centro piloto quien se encargará de supervisar las tres áreas del restaurante bajo la supervisión y dirección a su vez de la central franquiciante, es preferible que la persona que va a desempeñar este cargo sea un empleado del punto de venta que actualmente maneja FMB, de no existir esa persona se puede contratar a alguien que primero aprenda todas la labores en el punto de venta actual para luego pasar a ser el Responsable del Centro Piloto.

Se recomienda que el resto del personal este capacitado para desempeñar todas las áreas inherentes al funcionamiento del nuevo restaurante como son: cocina, atención al cliente y despacho del producto. En este lugar será propicia la puesta en marcha de los manuales que se han diseñado, el objetivo primordial es que todo este probado, de tal forma que los futuros franquiciantes tengan un verdadero Know how, así como un posicionamiento de la marca con mayor influencia, que la que ahora se tiene.

A continuación se presenta un presupuesto de lo que costaría el montaje de un punto piloto el cual estará a cargo de la central franquiciadora, cuya función inicial será administrar los puntos pilotos, para en un futuro controlar el adecuado funcionamiento de los potenciales centros franquiciados.

### 3.4.1. ESTIMACION DE ACTIVOS PLAN DEL PILOTO

Los siguientes cuadros N° 52, 53 y 54 detallan las necesidades de: mobiliario y decoración, equipos de producción y almacenamiento, y equipos de computación, para el funcionamiento de un punto piloto que formará parte del plan piloto, Es decir son las inversiones en que tendrá que invertir FMB por cada punto.

CUADRO N° 52 Mobiliario y Decoración por punto piloto

#### MOBILIARIO Y DECORACIÓN

Nº	EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO
1	ILUMINACIÓN	1	250,00	250,00
2	ROTULACIÓN	1	500,00	500,00
3	MENUADERO	1	200,00	200,00
4	VIDRIERIA METALISTERÍA	1	200,00	200,00
5	PUNTURA Y ESTUCO	1	400,00	400,00
6	MESAS	10	40,00	400,00
7	SILLAS	40	20,00	800,00
8	CAJA	1	150,00	150,00
9	DECORACIÓN	1	300,00	300,00
<b>TOTALES</b>				<b>3.200,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

CUADRO N° 53 Equipos de producción y almacenamiento por punto piloto

## MAQUINARIA

Nº	EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO
1	COCINA INDUSTRIAL	2	250,00	500,00
2	FRIGORIFICO	1	500,00	500,00
3	REFRIGERADORAS	1	300,00	300,00
4	SELF SERVICE	1	2.500,00	2.500,00
5	PLANCHA FREIDORA	1	100,00	100,00
6	FREGADERO	1	100,00	100,00
7	BALANZA	1	25,00	25,00
8	EXHIBIDOR DE GASEOSAS	2	CONCESIONADO	
9	UTENSILLOS ACCESORIOS DE COCINA	1	200,00	200,00
10	CAMPANA DE EXTRACCIÓN	1	300,00	300,00
<b>TOTALES</b>				<b>4.525,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

CUADRO N° 54 Equipos de Computación por punto piloto

## EQUIPO

Nº	EQUIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO
1	REGISTRADORA	1	1.000,00	1.000,00
2	COMPUTADOR	1	600,00	600,00
<b>TOTALES</b>				<b>1.600,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Se debe tomar en cuenta que cada punto piloto tendrá la necesidad de contar con el personal adecuado por lo cual se estiman los siguientes importes por concepto de nómina, los mismos que a continuación en el cuadro N° 55 son detallados.

### 3.4.2. ESTIMACIÓN DE GASTOS

Nótese que el importe total por punto piloto al semestre en concepto de nómina se obtiene al sumar el valor total de los sueldos del área administrativa (2.770,14 USD.) más el valor total de los sueldos del área de producción ( 5.880,00 USD.) lo que dará como resultado 8.650,14 USD. ( cuadro N° 55).

CUADRO N° 55 GASTO DE NÓMINA POR PUNTO PILOTO

No.	CARGO	SUELDO BÁSICO MENSUAL	SUELDO AREA ADMINISTRATIVA SEMESTRAL	SUELDO AREA DE PRODUCCIÓN SEMESTRAL
<b>GASTOS NOMINA ADMISTRATIVOS</b>				
1	ADMINISTRADOR	300,00	1.800,00	
2	CAJERA	161,69	970,14	
<b>GASTO NOMINA MANO DE OBRA DIRECTA</b>				
3	COCINERO	180,00		1.080,00
4	MESERA	160,00		960,00
5	MESERA	160,00		960,00
6	DESPACHADOR	160,00		960,00
7	ASISTENTE DE COCINA	160,00		960,00
8	ASISTENTE DE COCINA	160,00		960,00
<b>TOTAL GASTO DE NOMINA</b>		<b>1.441,69</b>	<b>2.770,14</b>	<b>5.880,00</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Como es lógico se debe presupuestar el aporte patronal de afiliación al IESS mostrado en el cuadro N° 56, para posteriormente identificar las provisiones laborales contenidas en el cuadro N° 57, todos estos cálculos tienen como objetivo primordial el determinar tanto los costos de mano de obra como los gastos de administración del Plan Piloto.

Cuadro N° 56 Aporte Patronal al IESS por Punto Piloto

## APORTE PATRONAL AL IESS (MENSUAL)

No.	CARGO	SUELDO BÁSICO MENSUAL	APORTE PATRONAL (11,15%)	IECE - SECAP (1%)	APORTE IESS MENSUAL	AREA ADMINISTRATIVA		AREA DE PRODUCCION	
						APORTE IESS MENSUAL	APORTE IESS SEMESTRAL	APORTE IESS MENSUAL	APORTE IESS SEMESTRAL
<b>GASTOS NOMINA ADMISTRATIVOS</b>									
1	ADMINISTRADOR	300,00	33,45	3,00	36,45	36,45	218,70		
2	CAJERA	161,69	18,03	1,62	19,65	19,65	117,87		
<b>GASTO NOMINA MANO DE OBRA DIRECTA</b>									
3	COCINERO	180,00	20,07	1,80	21,87			21,87	131,22
4	MESERA	160,00	17,84	1,60	19,44			19,44	116,64
5	MESERA	160,00	17,84	1,60	19,44			19,44	116,64
6	DESPACHADOR	160,00	17,84	1,60	19,44			19,44	116,64
7	ASISTENTE DE COCINA	160,00	17,84	1,60	19,44			19,44	116,64
8	ASISTENTE DE COCINA	160,00	17,84	1,60	19,44			19,44	116,64
<b>TOTAL</b>		<b>1.441,69</b>	<b>160,75</b>	<b>14,42</b>	<b>175,17</b>	<b>56,10</b>	<b>336,57</b>	<b>119,07</b>	<b>714,42</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Cuadro N° 57 Provisiones Laborales mensuras por Punto Piloto

No.	CARGO	SUELDO BÁSICO MENSUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA (1*)	TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES 1ERA AÑO DE FUNCIONAMIENTO(2*)	TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES DESDE EL 2DO AÑO DE FUNCIONAMIENTO(3*)	AREA ADMINISTRATIVA				AREA DE PRODUCCIÓN			
									TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES 1ER AÑO DE FUNCIONAMIENTO	TOTAL PROVISIONES LABORALES SEMESTRALES 1ER AÑO DE FUNCIONAMIENTO	TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES DESDE EL 2DO AÑO DE FUNCIONAMIENTO	TOTAL PROVISIONES LABORALES SEMESTRALES DESDE EL 2DO AÑO DE FUNCIONAMIENTO	TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES 1ERA AÑO DE FUNCIONAMIENTO	TOTAL PROVISIONES LABORALES SEMESTRALES 1ER AÑO DE FUNCIONAMIENTO	TOTAL PROVISIONES LABORALES MENSUALES DESDE EL 2DO AÑO DE FUNCIONAMIENTO	TOTAL PROVISIONES LABORALES SEMESTRALES DESDE EL 2DO AÑO DE FUNCIONAMIENTO
<b>GASTOS NOMINA ADMINISTRATIVOS</b>																
1	ADMINISTRADOR	300,00	25,00	13,33	12,50	25,00	50,83	75,83	50,83	305,00	75,83	455,00				
2	CAJERA	161,69	13,47	13,33	6,74	13,47	33,54	47,02	33,54	201,27	47,02	282,11				
<b>MANO DE OBRA</b>																
3	COCINERO	180,00	15,00	13,33	7,50	15,00	35,83	50,83					35,83	215,00	50,83	305,00
4	MESERA	160,00	13,33	13,33	6,67	13,33	33,33	46,67					33,33	200,00	46,67	280,00
5	MESERA	160,00	13,33	13,33	6,67	13,33	33,33	46,67					33,33	200,00	46,67	280,00
6	DESPACHADOR	160,00	13,33	13,33	6,67	13,33	33,33	46,67					33,33	200,00	46,67	280,00
7	ASISTENTE DE COCINA	160,00	13,33	13,33	6,67	13,33	33,33	46,67					33,33	200,00	46,67	280,00
8	ASISTENTE DE COCINA	160,00	13,33	13,33	6,67	13,33	33,33	46,67					33,33	200,00	46,67	280,00
<b>TOTAL</b>		<b>1.441,69</b>	<b>120,14</b>	<b>106,67</b>	<b>60,07</b>	<b>120,14</b>	<b>286,88</b>	<b>407,02</b>	<b>84,38</b>	<b>506,27</b>	<b>122,85</b>	<b>737,11</b>	<b>202,50</b>	<b>1.215,00</b>	<b>284,17</b>	<b>1.705,00</b>

(1\*) Este valor se paga a partir del segundo año

(2\*) Este valor no incluye los fondos de reserva ya que los trabajadores tienen derecho a este beneficio a partir del 2do. año de laborar en la empresa

(3\*) Este valor incluye los fondos de reserva a ser pagados a partir del 2do. año de laborar en la empresa

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

**Cuadro N° 58 GASTOS INDIRECTOS (Estimación Mensual)**

Representa el monto necesario para el pago de servicios básicos en el primer mes de operación, los cuales se sumarán a la inversión inicial.

No.	Gastos Indirectos	CANT.TOTAL	CTO. UNIT. MENSUAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL SEMESTRAL
1	Consumo luz	1	100,00	100,00	600,00
2	Consumo Agua	1	30,00	30,00	180,00
3	Mantenimiento Edificio	1	30,00	30,00	180,00
4	Mantenimiento Equipos	1	70,00	70,00	420,00
<b>TOTAL</b>				<b>230,00</b>	<b>1.380,00</b>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

**INFRAESTRUCTURA**

Representa el costo de arriendo de locales para el funcionamiento del Punto de Venta Los Famosos Motes de la Biloxi, el arriendo ha sido estimado según los costos de arriendo del sector Centro Norte de Quito.

**CUADRO N° 59 Infraestructura**

No.	EDIFICACIÓN	CANTIDAD m2	COSTO UNITARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
<b>ARRIENDO DEL LOCAL</b>					
1	ATENCION AL CLIENTE	50	7,00	350,00	2.100,00
2	COCINA	20	7,00	140,00	840,00
3	BODEGA	10	7,00	70,00	420,00
<b>TOTAL GASTOS DE INFRAESTRUCTURA</b>		<b>80</b>		<b>560</b>	<b>3.360</b>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

En el cuadro N° 60 se da un detalle de los rubros necesarios para el primer mes de funcionamiento de cada punto piloto, El costo de producción se lo ha obtenido en base a la suma de la Mano de Obra + La Materia Prima como se lo puede evidenciar en el cuadro N° 63 cuyas cifras están dadas en totales a nivel semestral, obviamente es en el primer periodo donde se arranca con los 25.385,70 USD. de costo de producción.

El Canon de publicidad referido en este cuadro es un porcentaje correspondiente al 3% de las ventas brutas que se destinará a las campañas publicitarias, si bien este

es un rubro que se cobrará a los futuros franquiciados sin embargo ya se hace una relación de cobro también en los puntos piloto, para ir cumpliendo el objetivo de este plan, que es el de experimentar de la manera más exacta posible lo que en el futuro será la franquicia.

**CUADRO Nº 60 CAPITAL DE TRABAJO (GASTOS DE FUNCIONAMIENTO PARA EL PRIMER MES)**

Nº	DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR MENSUAL
1	GASTOS DE LEGALIZACIÓN		150,00
2	COSTO DE PRODUCCIÓN		4.230,95
	MATERIA PRIMA	2.929,38	
	MANO DE OBRA DIRECTA	1.301,57	
3	GASTOS ADMINISTRATIVOS		1.392,16
4	ARRIENDO	560,00	
5	GASTOS INDIRECTOS	230,00	
6	CANON DE PUBLICIDAD		237,73
7	MATERIAL PROMOCIONAL		39,62
<b>TOTALES</b>			<b>6.050,46</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Después de haber realizado las estimaciones de costos y gastos de un punto piloto, ya se puede tener una idea que nos indique el monto de la inversión tentativa que tendría un punto piloto como se lo puede apreciar en el cuadro Nº 61 a continuación:

**CUADRO Nº 61 Inversión estimada de un Centro piloto**

Nº	DETALLE	VALOR POR PUNTO PILOTO	TOTAL POR 2 PUNTOS PILOTO
1	MOBILIARIO Y DECORACIÓN	3.200,00	6.400,00
2	MAQUINARIA	4.525,00	9.050,00
3	EQUIPO	1.600,00	3.200,00
4	CAPITAL DE TRABAJO	6.050,46	12.100,93
<b>TOTALES</b>		<b>15.375,46</b>	<b>30.750,93</b>

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

De esta manera, se puede estimar que si se van a tener dos puntos piloto que conformen el plan piloto, FMB invertiría 30.750,93 USD. por los dos puntos que será la inversión final para montar el plan piloto. Instrumento esencial de la primera fase de la Central Franquiciante para lanzar posteriormente la red de franquicias.

Una vez que se ha establecido la inversión del punto piloto, a continuación se realiza una proyección de ventas a 5 años dividida en 10 semestres, tomando

como tasa de crecimiento anual el promedio de crecimiento de las ventas históricas de FMB que fue del 5%

**CUADRO N° 62 PROYECCIÓN DE VENTAS ESTIMADAS FMB (UN CENTRO PILOTO) A 10 SEMESTRES (5años)**

<b>Nº</b>	<b>FECHA</b>	<b>VENTAS</b>
1	<b>ENERO-JUNIO 2007</b>	47.546,07
2	<b>JULIO DICIEMBRE 2007</b>	50.048,49
3	<b>ENERO-JUNIO 2008</b>	52.682,62
4	<b>JULIO DICIEMBRE 2008</b>	55.455,39
5	<b>ENERO-JUNIO 2009</b>	58.228,16
6	<b>JULIO DICIEMBRE 2009</b>	61.139,57
7	<b>ENERO-JUNIO 2010</b>	64.196,55
8	<b>JULIO DICIEMBRE 2010</b>	67.406,37
9	<b>ENERO-JUNIO 2011</b>	70.776,69
10	<b>JULIO DICIEMBRE 2011</b>	74.315,53
<b>TOTALES</b>		<b>601.795,43</b>

**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

Finalmente se propone el cuadro N° 62 en donde se hace una proyección a 5 años de las ventas de los dos puntos piloto estimando para efectos del ejercicio que las ventas del punto 1 y las ventas del punto 2 son idénticas se incluye también los costos, los gastos y cánones de publicidad, es importante el notar que tanto la mano de obra como los gastos administrativos se mantienen fijos, ya que las tasas de inflación de los últimos años no han reflejado variaciones significativas en vista que el Ecuador tiene su economía dolarizada, por lo tanto se considera que las variaciones no serán mayores.

CUADRO Nº 63 PROYECCIÓN Y RESUMEN DE VENTAS Y GASTOS DEL PLAN PILOTO CON 2 PUNTOS PILOTO A 10 SEMESTRES (5 ños)

SEME STRE	Año	VENTAS POR PUNTO DE PILOTO	VENTAS TOTALES DE LOS 2 PUNTOS PILOTO	MATERIA PRIMA POR PUNTO PILOTO	MANO DE OBRA POR PUNTO PILOTO	COSTO DE PRODUCCI ÓN POR PUNTO PILOTO	COSTO DE PRODUCCI ÓN TOTAL DE LOS 2 PUNTOS PILOTO	GAST OS NOMIN A ADMIN ISTRAT IVO	ARRIE NDO	GTOS INDIRE CTOS	GASTO S ADMIN ISTRATI VOS POR PUNTO PILOTO	GASTOS ADMINIST RATIVOS TOTALES POR 2 PUNTOS PILOTO	DEPRECI ACIONES POR PUNTO PILOTO	DEPRECIA CIONES TOTALES	CANON DE PUBLICI DAD POR PUNTO PILOTO	CANON DE PUBLICIDAD TOTAL POR 2 PUNTOS PILOTO	MATERIAL PROMOCION AL POR PUNTO PILOTO	MATERIAL PROMOCIO NAL TOTAL POR 2 PUNTOS PILOTO
1ER	2.007	47.546,07	95.092,13	17.576,28	7.809,42	25.385,70	50.771,39	3.612,98	3.360,00	1.380,00	8.352,98	16.705,96	466,25	932,50	1.426,38	2.852,76	237,73	475,46
2DO	2.007	50.048,49	100.096,98	18.501,34	7.809,42	26.310,76	52.621,53	3.612,98	3.360,00	1.380,00	8.352,98	16.705,96	466,25	932,50	1.501,45	3.002,91	250,24	500,48
1ER	2.008	52.682,62	105.365,24	19.475,10	8.299,42	27.774,52	55.549,04	3.843,82	3.360,00	1.380,00	8.583,82	17.167,65	466,25	932,50	1.580,48	3.160,96	263,41	526,83
2DO	2.008	55.455,39	110.910,78	20.500,10	8.299,42	28.799,52	57.599,05	3.843,82	3.360,00	1.380,00	8.583,82	17.167,65	466,25	932,50	1.663,66	3.327,32	277,28	554,55
1ER	2.009	58.228,16	116.456,32	21.525,11	8.299,42	29.824,53	59.649,06	3.843,82	3.360,00	1.380,00	8.583,82	17.167,65	466,25	932,50	1.746,84	3.493,69	291,14	582,28
2DO	2.009	61.139,57	122.279,13	22.601,36	8.299,42	30.900,78	61.801,57	3.843,82	3.360,00	1.380,00	8.583,82	17.167,65	466,25	932,50	1.834,19	3.668,37	305,70	611,40
1ER	2.010	64.196,55	128.393,09	23.731,43	8.299,42	32.030,85	64.061,71	3.843,82	3.360,00	1.380,00	8.583,82	17.167,65	466,25	932,50	1.925,90	3.851,79	320,98	641,97
2DO	2.010	67.406,37	134.812,75	24.918,00	8.299,42	33.217,42	66.434,85	3.843,82	3.360,00	1.380,00	8.583,82	17.167,65	466,25	932,50	2.022,19	4.044,38	337,03	674,06
1ER	2.011	70.776,69	141.553,38	26.163,91	8.299,42	34.463,33	68.926,65	3.843,82	3.360,00	1.380,00	8.583,82	17.167,65	466,25	932,50	2.123,30	4.246,60	353,88	707,77
2DO	2.011	74.315,53	148.631,05	27.472,10	8.299,42	35.771,52	71.543,04	3.843,82	3.360,00	1.380,00	8.583,82	17.167,65	466,25	932,50	2.229,47	4.458,93	371,58	743,16

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Con el cuadro anterior se finaliza el estudio del Plan Piloto, teniendo la relación de la inversiones y los ingresos que tendrá FMB en el montaje de este instrumento, no hace un estudio de rentabilidad de estos puntos ya que al final el en el análisis financiero de la propuesta se realiza un flujo de caja general para determinar la rentabilidad de todo el proyecto.

### **3.5. REESTRUCTURA DE MANUALES, CONTRATOS Y CENTRAL FRANQUICIANTE.**

Este punto es básico dentro del proceso de Franquicias ya que se desarrolla una retroalimentación de las experiencias obtenidas después de tener operando al menos por un año los planes piloto, esta fase permite que se hagan las correcciones necesarias en los manuales, contratos, estructura y funcionamiento de la central franquiciante, no hay que olvidar que en el desarrollo de los mismos se emplearon proyecciones, la teoría de libros especializados y un sin número de herramientas que necesitan ser comprobadas y solo será posible por medio de la experimentación que se puede dar en los planes piloto.

### **3.6. ESTRATEGIA DE VENTA PARA LAS FRANQUICIAS FMB.**

El momento en que se han realizado las correcciones por medio de la reestructuración de manuales, contratos y central franquiciante, se puede pensar que la empresa está lista para empezar a vender sus franquicias por lo tanto es de vital importancia diseñar una estrategia básica por medio del marketing Mix para llegar a los futuros franquiciados.

FMB debe estar consiente de que al ingresar en el mundo de las franquicias forzosamente entrará a ofertar un nuevo producto, este nuevo producto es la franquicia, por esto la importancia de tener una central franquiciante, FMB ya no venderá sus tradicionales productos, ahora debe ingresar en otro mercado, desde luego con el fin de cubrir de manera más acelerada su mercado inicial.

La idea con este nuevo producto es que se pueda llegar a tener muchos puntos de venta sin que la inversión de capital tenga que salir de la empresa en las proporciones que se necesitarían si se recurriría al sucursalismo tradicional, como se sabe por lo ya revisado en el presupuesto de inversión realizado en el “Plan piloto” el llegar a consolidar una cadena de locales costaría grandes cantidades de

dinero, además de la creación de una gran estructura organizativa que se encargue de administrar y gestionar la red, sin contar con los fuertes gastos y responsabilidades laborales.

Haciendo que el crecimiento sea muy dificultoso, oneroso y lento. Como ya se había reseñado en el primer capítulo la franquicia da la opción de abrir sucursales con una mínima inversión frente a lo que significaría hacerlo con sucursales propias. Desde luego hay que realizar inversiones que generen la estructura adecuada para franquiciar, en el caso de FMB es necesario la formación de una central de franquicia que se encargue de los procesos administrativos y gerenciales de la red, adicionalmente de la creación de dos centros piloto o puntos de venta adicionales al ya existente, el desarrollo de manuales y contratos, es decir los primeros puntos desarrollados en este capítulo que conforman el cuerpo mismo de la franquicia, la misma que al ser un producto para ofrecerlo al mercado debe diseñarse la estructura de una estrategia que permita la venta del mencionado producto.

De esta manera el Marketing ha diseñado un formato para dibujar esta estrategia que es el Marketing Mix comprendiendo la revisión de los puntos que se citan a continuación: Producto, Precio, Promoción y Plaza

### **3.6.1. PRODUCTO FRANQUICIA FMB.**

Antes de poder identificar el producto es necesario tener una idea al menos del mercado, y su entorno. Todos los días se puede ver en las calles de Quito locales que abren sus puertas con distintas clases de negocio, de esta forma encontramos tiendas, panaderías, bares, cafeterías, restaurantes, y tantas otras cosas más, en la mayoría de los casos son personas completamente neófitas en las actividades de negocio que desean emprender, sin embargo su necesidad de progresar y generar la riqueza que sustente sus hogares les hace lanzarse en el difícil mercado. Las estadísticas latinoamericanas señalan que de cada diez negocios nuevos llegan al año de funcionamiento apenas 4 y de los cuatro solo dos llegan a

consolidarse y crecer en el mercado es decir apenas el 2%,<sup>37</sup> las causas son varias entre las cuales están: la inexperiencia, ser desconocidos en el mercado, competencia agresiva, falta de apoyo gubernamental o de algún ente que los sostenga etc. En Quito se observa un fenómeno que habla mucho acerca del tipo de oportunidades que los emprendedores de negocio necesitan para minimizar las causas de fracaso de las que se hablaban y son las cabinas telefónicas, las cuales son comercializadas utilizando el formato de franquicias, este proyecto es un verdadero éxito en toda la ciudad, tanto es así que se ha saturado el mercado, y la demanda de nuevas cabinas franquiciadas es incesante mientras la oferta es cada vez mínima, el éxito que ha tenido este proyecto se debe a que las circunstancias por las cuales quebraban los negocios son minimizadas por el soporte que representa pertenecer a una marca reconocida, el Know How transmitido al cliente hace que no tenga que descubrir nada, el conocimiento del mercado y su potencialidad por parte del oferente de estas franquicias etc.

Este esquema de negocio no es nuevo en su concepción, lo que si es relativamente nuevo en el país es que se pueda adquirir el permiso para explotar un concepto probado en precios que estén al alcance de la persona que podría optar por tener el pequeño negocio del que se habló antes.

El mercado actual demanda cada vez más de quien ofrece un producto o servicio, las alternativas son tantas que se deben hacer mayores esfuerzos por parte de los nuevos negocios para conseguir tener algo de este mercado. De esta manera el mercado potencial de las Franquicias FMB puede ser muy importante si se emplean las estrategias adecuadas, inicialmente diríamos que este mercado para las franquicias FMB está conformado por un sin número de emprendedores que pueden encontrar una gran solución a sus necesidades de producción y generación de riqueza, como sucede con la experiencia de las cabinas telefónicas. En este momento no se va a dar un perfil exhaustivo de las características del potencial franquiciado, sin embargo ya se puede tener una configuración del mercado, que

---

<sup>37</sup> ENTREPRENEUR, Volumen 10, Número12, pág. 17.

sin duda tendrá que ser segmentado en función de las restricciones intrínsecas del producto “Franquicias FMB”.

El producto “Franquicias FMB” esta conformado por las siguientes características que buscan satisfacer las necesidades del mercado:

- Marca registrada (título N° 138-06) y reconocida por sus casi diez años en el mercado.
- Know How (Saber hacer) de un producto de excelente calidad.
- Estructura de apoyo constante al cliente.
- Procesos estandarizados.
- Alianzas y relaciones ventajosas con proveedores.
- Buena rentabilidad y retorno de la inversión en dos años.
- Capacitación constante.
- Obtención de economías de escala para los clientes.
- Concepto probado.

Estas son las características que una franquicia FMB ofrecerá a sus potenciales clientes en el mercado de franquicias.

Por lo tanto se puede concluir diciendo que el producto Franquicias FMB implica todos lo puntos antes mencionados.

El mercado ecuatoriano además presenta condiciones importantes para hallar personas que podrían estar muy interesadas en tener una franquicia FMB, a continuación se puede observar los nichos de posibles compradores de una franquicia:

- Personas que salen de sus trabajos recibiendo una liquidación.
- Personas que reciben dinero de emigrantes que desean invertir de forma segura.
- Emigrantes que regresan al país para establecerse.

- Inversionistas en general y emprendedores.

### 3.6.2. PRECIO DE LA FRANQUICIA FMB

Realmente no es tarea fácil el determinar un precio para un bien intangible como es la Franquicia, la literatura acerca del tema es inexistente, sin embargo en esta tesis se ha logrado identificar el precio en función de algunas variables que se citan a continuación:

- La competencia de Franquicias.
- El grado de reconocimiento de la marca.
- El tiempo en el mercado del producto (franquicia).

Esta tesis revisará las variables ya mencionadas en cada uno de los componentes que integran el precio como tal y son: el canon de entrada y el capital requerido para el montaje del negocio.

**El canon de entrada.-** Ya antes se dijo lo que es el canon de entrada, por lo que se pasará a revisar cada una de las variables para determinar el valor que tendrá.

En el capítulo 2 se presentaron cuadros de Franquicias que operan en el mercado encontrando los más variados giros, precios, y tamaños. En el mercado aún no existe ninguna franquicia que opere en el mismo giro de FMB que es la comida típica serrana, por cuanto es evidente que no existe competencia directa, sin embargo existen franquicias con características que pueden asemejarse en varios aspectos que son los siguientes: Nivel de participación en el mercado no tan amplio y son marcas locales. Los precios en los que se comercializa un canon de entrada de empresas con características semejantes a FMB están entre los 10.000 USD. y 60.000 USD., es decir que un emprendedor puede encontrar opciones en el mercado no tan costosas pero pocas, para citar algunos ejemplos tenemos el caso de Churrín Churrón, Sushi Expres, y tal vez unos pocos más.

FMB no tiene tiempo en el mercado ofreciendo franquicias por lo que no se puede documentar el testimonio de otros que hayan tenido éxito con esta marca, este factor hace que el canon de entrada no deba ser alto, para ejemplificar esto desde el polo opuesto se puede citar a KFC con mucho tiempo en el mercado, gran reconocimiento pero un canon de entrada que muy pocos pueden pagar, se calcula que aproximadamente esta en el orden de los 540.000 USD. Evidentemente el prestigio de la marca lo dice todo.

La rentabilidad de FMB es buena como ya se lo había visto en el capítulo 2, por lo tanto se ha desarrollado un ejercicio empleando un flujo de caja para determinar la rentabilidad que un punto de venta franquiciado podría tener. Para este ejercicio se ha decidido que el canon de entrada sea de 10.000 USD., ya que la franquicia de FMB recién se lanzaría al mercado, no tiene tanta notoriedad como otras marcas y tendría menor valor que franquicias similares es decir sus potenciales competidores, a la hora de decidir en que franquicia invertir. Los montos de inversión inicial son presentados en el mismo flujo de caja y están dados en función de los rubros establecidos para el punto piloto que se los puede ver en el cuadro N° 57. Por lo tanto si se mira el flujo de caja se podrá advertir que el precio final al cual podría llegar una franquicia FMB es de 32.692,44 USD., de los cuales 10.000 USD., corresponderían al canon de entrada y los 22.692,44 USD., restantes al montaje del negocio incluido 7000,00 USD., concernientes a un vehículo que en el caso del punto piloto no constaba ya que para la atención del plan piloto se utilizará el vehículo de la empresa. De esta manera se debe estar de acuerdo en que el monto de inversión a realizar por parte de un potencial franquiciado estaría cercano a los 33.000USD. A continuación se presenta una evaluación financiera de lo que puede llegar a ser un punto franquiciado, para tener un conocimiento más cercano de lo que significaría la franquicia FMB como producto y lo que potencialmente llegaría a ganar el futuro franquiciado.

CUADRO Nº 64 FLUJO DE CAJA DEL POTENCIAL DE UN PUNTO FRANQUICIADO TOMANDO COMO RERERENCIA LAS VENTAS DE UN PUNTO PILOTO

PERIODO SEMESTRAL

PERIODOS SEMESTRALES 2001-2005	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS		47.546,07	50.048,49	52.682,62	55.455,39	58.228,16	61.139,57	64.196,55	67.406,37	70.776,69	74.315,53
CTO. DE PRODUCCION		-25.385,70	-26.310,76	-27.774,52	-28.799,52	-29.824,53	-30.900,78	-32.030,85	-33.217,42	-34.463,33	-35.771,52
GTOS ADMINIS.		-8.352,98	-8.352,98	-8.583,82	-8.583,82	-8.583,82	-8.583,82	-8.583,82	-8.583,82	-8.583,82	-8.583,82
ROYALTY		-1.901,84	-2.001,94	-2.107,30	-2.218,22	-2.329,13	-2.445,58	-2.567,86	-2.696,25	-2.831,07	-2.972,62
GTOS DE LEGALIZACIÓN		-150,00									
DEPRECIACIONES		-1.166,25	-1.166,25	-1.166,25	-1.166,25	-1.166,25	-1.166,25	-1.166,25	-1.166,25	-1.166,25	-1.166,25
AMORTIZACIÓN		-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
CANON DE PUBLICIDAD		-1.426,38	-1.501,45	-1.580,48	-1.663,66	-1.746,84	-1.834,19	-1.925,90	-2.022,19	-2.123,30	-2.229,47
MATERIAL PROMOCIONAL		-237,73	-250,24	-263,41	-277,28	-291,14	-305,70	-320,98	-337,03	-353,88	-371,58
UTILIDAD BRUTA		7.925,18	9.464,86	10.206,83	11.746,64	13.286,44	14.903,24	16.600,88	18.383,40	20.255,04	22.220,27
PART. TRABAJADORES 15%		-1.188,78	-1.419,73	-1.531,02	-1.762,00	-1.992,97	-2.235,49	-2.490,13	-2.757,51	-3.038,26	-3.333,04
IMPUESTO A LA RENTA 25%		-1.684,10	-2.011,28	-2.168,95	-2.496,16	-2.823,37	-3.166,94	-3.527,69	-3.906,47	-4.304,20	-4.721,81
UTILIDAD NETA		5.052,30	6.033,85	6.506,85	7.488,48	8.470,11	9.500,82	10.583,06	11.719,41	12.912,59	14.165,42
DEPRECIACIONES		1.166,25	1.166,25	1.166,25	1.166,25	1.166,25	1.166,25	1.166,25	1.166,25	1.166,25	1.166,25
AMORTIZACIÓN		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
EQUIPOS DE COMPUTO	-1.600,00										
MAQUINARIA	-4.525,00										
MOBILIARIO Y DECORACION	-3.200,00										
VEHICULO	-7.000,00										
CANON DE ENTRADA	-10.000,00										
(*) CAPITAL DE TRABAJO	-6.367,44										
VALOR DE DESECHO											
FLUJO DE CAJA	-32.692,44	7.218,55	8.200,10	8.673,10	9.654,73	10.636,36	11.667,07	12.749,31	13.885,66	15.078,84	16.331,67

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Nótese que el monto de venta inicial del primer periodo es inferior al monto de venta actual de FMB, esta relación se ha tomado dado que el punto de venta se espera que en sus inicios no tenga el mismo nivel de ventas que FMB, decir un punto de venta franquiciado se estima que le tomará dos años llegar al mismo nivel de ventas que actualmente tiene FMB, periodo en el cual el punto franquiciado habría recuperado la inversión realizada.

Obsérvese que en el flujo de caja también se ha tomado en cuenta el pago de royalties y canon de publicidad estimando que están en el orden del 4% y 3% de las ventas brutas respectivamente. Se ha fijado estos porcentajes en función de los royalties y cánones de publicidad que se han manejado por la mayor parte de franquicias existentes, que tienen niveles parecidos de inversión, lo normalmente aceptado a nivel mundial es que ninguno de estos dos rubros por separado superen el 6% de las ventas brutas.

**CUADRO N° 65 VAN CENTRO FRANQUICIADO**

<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>VALOR / %</b>
TASA DE INTERES	13,43%
VAN	\$ 20.090,21

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

Esta herramienta calcula el valor neto presente de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos). Se ha tomado como tasa, a la tasa de interés activa de las entidades financieras, como serie de pagos (valores negativos) a los costos y gastos en los que incurre la empresa y como ingresos (valores positivos) a las ventas, las cuales representan el único ingreso económico en esta clase de negocio. Esta serie de pagos e ingresos se ha realizado considerando 10 periodos semestrales de tiempo, los cuales tienen la misma duración.

El valor actual neto representa la rentabilidad sobre la inversión según su desenvolvimiento en diez semestres, en el análisis del posible punto franquiciado se establece que el VAN es de \$ 20.090,21USD.

**CUADRO N° 66 TIR CENTRO FRANQUICIADO**

TASA INTERNA DE RETORNO	%
TIR EN 5 AÑOS (10 SEMESTRES)	26,74%

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés de ganancia producida por el funcionamiento del punto de venta franquiciado, esta tasa se elaboro mediante la realización de un flujo de caja, en el cual consta una serie de egresos e ingresos, considerados de forma semestral, incluyendo a la inversión inicial (monto requerido para la compra de activos fijos y capital de trabajo necesario para el primer mes de funcionamiento), cabe anotar que a la inversión inicial se la incluye en el periodo cero.

Mediante la elaboración de la Tasa Interna de Retorno se obtuvo que la tasa de ganancia de la empresa es de 26.74% durante los 10 semestres, lo que representa una tasa atractiva y aceptable, ya que es más alta que la tasa activa máxima de las entidades financieras representada en la tasa de descuento del 13.43%

**CUADRO N° 67 RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL CENTRO FRANQUICIADO**

RELACIÓN COSTO BENEFICIO	VALOR / %
VAN	\$ 20.090,21
INVERSION INICIAL	\$ 32.692,44
VALOR COSTO BENEFICIO	61,45%

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

El cuadro N° 67 muestra la relación costo beneficio, que se obtiene mediante la comparación entre el VAN que representa la ganancia generada por el funcionamiento del punto de venta franquiciado y la inversión inicial representada por el monto necesario para poner en marcha el negocio, mediante la elaboración

de este indicador se establece que cada dólar de inversión generó 0.61 USD de utilidad. Lo cual muestra una alta rentabilidad en lo que concierne a la inversión

En el cuadro N° 68 se establece en que periodo se ha recuperado la inversión inicial de 32.692,44 USD., es decir cuando TIR= 0, al revisar el flujo de caja se puede ver que el TIR se hace cero entre el periodo 3 y 4 por lo que se utiliza una regla de tres simple para identificar el periodo exacto de recuperación en donde el TIR sea igual a 0, resultado que se puede ver en el cuadro N° 69.

**CUADRO N° 68 Periodo de Recuperación**

TECNICA	VALOR / %
TIR EN 3 SEMESTRE	-13,48%
TIR EN 4 SEMESTRE	1,22%
RECUPERACION DEL 1ER SEM AL 3ER SEMESTRE	\$ 24.091,76
RECUPERACION DEL 1ER SEM AL 4TO SEMESTRE	\$ 33.746,49
INVERSION INICIAL	\$ 32.692,44

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

**CUADRO N° 69 Periodo Exacto de Recuperación**

Año	MONTO DE RECUPERACIÓN	PERIODO	
AL 4TO SEMESTRE	33.746,49	5	
AL PERIODO 0	32.692,44	X	
PERIODO DE RECUPERACIÓN EXACTO	=	4,844	SEMESTRES
EQUIVALENCIA MESES	=	5,064	MESES
EQUIVALENCIA DIAS	=	2,940	DIAS
<b>TIEMPO EXACTO DE RECUPERACIÓN</b>	=	2 Años 5 MESES 3 DÍAS	

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

Como se lo había mencionado antes, el tiempo que le tomaría al franquiciado recuperar su inversión es decir el VAN se hace cero es de 2 años y 5 meses, teniendo un atractivo tiempo de recuperación de la inversión.

CUADRO N° 70 Panorama Financiero del Centro Franquiciado

SITUACION FINANCIERA							
VALOR ACTUAL NETO	TASA INTERNA DE RETORNO	PERIODO DE RECUPERACION	RELACION COSTO BENEFICIO	INDICES FINANCIERA			
				RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	RAZON DE SOLIDEZ	PRUEBA ACIDA
\$ 20.090,21	26,74%	2 AÑOS 5 MESES 3 DÍAS	61,45%	17,82%	39,72%	17,76%	3,80

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

El cuadro anterior resume la situación financiera del posible centro franquiciado, es importante decir que aunque la rentabilidad sobre las ventas no es tan elevada, sin embargo se debe tomar en consideración que este índice corresponde al primer año de funcionamiento, llegando en años posteriores a estar en el orden del 30%. La forma en que se determinó los índices, esta expuesta en el cuadro N° 71 que se muestra más adelante.

**EMPRESA LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI PUNTO FRANQUICIADO**  
**ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL**  
**AL 1 DE ENERO DEL 2007**

<b>ACTIVOS</b>			
<u>CORRIENTES</u>			6.367,44
<u>DISPONIBLE</u>			6.367,44
CAJA-BANCOS	6.367,44		
<u>REALIZABLE</u>			-
INV. MATERIA PRIMA			
INV. MATERIAL PROMOCIONAL			
 <u>FIJOS</u>			 26.325,00
<u>DEPRECIABLES</u>			16.325,00
EQUIPOS DE COMPUTO	1.600,00	1.600,00	
DEP. ACUMULADA EQUIPO COMPUTO			
MAQUINARIA	4.525,00	4.525,00	
DEP. ACUMULADA MAQUINARIA			
MOBILIARIO Y DECORACION	3.200,00	3.200,00	
DEP. ACUMULADA MOBILIARIO Y DECORACIÓN	-		
VEHICULO	7.000,00	7.000,00	
DEP. ACUMULADA VEIHICULO	-		
<u>AMORTIZABLES</u>			10.000,00
ACTIVOS INTANGIBLES	10.000,00	10.000,00	
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	-		
 <b>TOTAL ACTIVOS</b>			 <u><u>32.692,44</u></u>
 <b>PASIVOS</b>			
<u>A CORTO PLAZO</u>			-
CUENTAS POR PAGAR			-
<u>A LARGO PLAZO</u>			
 <b>TOTAL PASIVOS</b>			 -
 <b>PATRIMONIO</b>			
<u>CAPITAL SOCIAL</u>		32.692,44	
APORTE SOCIOS			
 <b>TOTAL PATRIMONIO</b>			 <u>32.692,44</u>
 <b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			 <u><u>32.692,44</u></u>

**PUNTO FRANQUICIADO FMB**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DICIEMBRE DEL 2007**

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
	VENTAS	97.594,55	
(-)	COSTO DE VENTAS	- 51.696,46	
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		45.898,09
(-)	<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>		
	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	- 21.188,46	- 25.092,24
	<b>ROYALTI</b>	- 3.903,78	
	<b>GASTOS DE VENTA</b>	-	- 3.415,81
	CANON DE PUBLICIDAD	- 2.927,84	
	MATERIAL PROMOCIONAL	- 487,97	
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL		17.390,04
(+)	OTROS INGRESOS		-
(-)	OTROS GASTOS		-
	GSTOS FINANCIEROS		-
(=)	UTILIDAD ANTES DE PART. TRAB.	-	17.390,04
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.608,51	- 2.608,51
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA		14.781,54
(-)	25% IMPUESTO A LA RENTA	3.695,38	- 3.695,38
(=)	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u>11.086,15</u>

**PUNTO FRANQUICIADO FMB  
ESTADO DE SITUACIÓN FINAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**

<b>ACTIVOS</b>			
<u>CORRIENTES</u>			35.864,82
<u>DISPONIBLE</u>			35.864,82
CAJA-BANCOS	35.864,82		
<u>REALIZABLE</u>			-
INV. MATERIA PRIMA			
INV. MATERIAL PROMOCIONAL			
 <u>FIJOS</u>			21.992,50
<u>DEPRECIABLES</u>			13.992,50
EQUIPOS DE COMPUTO	1.600,00	1.280,00	
(-) DEP. ACUMULADA EQUIPO COMPUTO	<u>320,00</u>		
MAQUINARIA	4.525,00	4.072,50	
(-) DEP. ACUMULADA MAQUINARIA	<u>452,50</u>		
MOBILIARIO Y DECORACION	3.200,00	3.040,00	
(-) DEP. ACUMULADA MOBILIARIO Y DECORACION	<u>160,00</u>		
VEHICULO	7.000,00	5.600,00	
(-) DEP. ACUMULADA VEHICULO	1.400,00		
<u>AMORTIZABLES</u>			8.000,00
ACTIVOS INTANGIBLES	10.000,00	8.000,00	
(-) AMORTIZACION GTOS. CONST.	<u>2.000,00</u>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b><u><u>57.857,32</u></u></b>
 <b>PASIVOS</b>			
<u>A CORTO PLAZO</u>			14.078,73
CUENTAS POR PAGAR	7.774,84		
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.608,51		
25% IMPUESTO A LA RENTA	3.695,38		
<b>TOTAL PASIVOS</b>			<b><u>14.078,73</u></b>
 <b>PATRIMONIO</b>			
<u>CAPITAL SOCIAL</u>			
APORTE SOCIOS		32.692,44	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		11.086,15	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>43.778,59</b>
 <b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			<b><u><u>57.857,32</u></u></b>

## CUADRO N° 71 Índices Esperados del Punto franquiciado

## INDICES

## RAZONES DE RENTABILIDAD 2007

<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>			
UTILIDADES ANTES DE PART. TRAB	*100	$\frac{17.390,04}{97.594,55}$	17,82%
VENTAS NETAS		=	

<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS</b>			
UTILIDADES ANTES DE PART. TRAB	*100	$\frac{17.390,04}{57.857,32}$	30,06%
TOTAL ACTIVOS		=	

<b>RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO</b>			
UTILIDADES ANTES DE PART. TRAB	*100	$\frac{17.390,04}{43.778,59}$	39,72%
TOTAL PATRIMONIO		=	

<b>RAZON DE SOLIDEZ</b>			
PASIVOS	*100	$\frac{14.078,73}{43.778,59}$	32,16%
PATRIMONIO		=	

<b>PRUEBA ACIDA</b>			
ACTIVOS DISPONIBLES	*100	$\frac{35.864,82}{14.078,73}$	2,55
PASIVOS CORRIENTES		=	

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

La presentación financiera del potencial punto franquiciado finaliza con el cuadro N° 71 en donde se aprecian los índices que pueden hacer atractiva la inversión para el franquiciado.

### **3.6.3. PLAZA PARA LA FRANQUICIA FMB.**

Los medios a través de los cuales una la franquicia FMB puede llegar al público objetivo son los siguientes:

- El canal directo que pueden representar los mismos puntos de venta FMB para los clientes.
- La presencia en ferias de franquicias que se realizan cada año.
- Asociación de franquicias del Ecuador.
- Cámaras de producción.
- Entidades financieras aliadas.
- Municipio y organizaciones gubernamentales.
- Consultoras especializadas.

### **3.6.4. PROMOCIÓN**

La política de comunicación para que FMB de a conocer sus Franquicias serán los siguientes medios:

- Presencia en revistas especializadas como Entrepreneur.
- Directorios de Franquicias Web.
- Página Web.
- En el empaque de los productos FMB.
- Material promocional como dísticos, folletos y afiches.
- Periódicos.

## **3.7. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA PARA FMB**

Para la evaluación financiera del proyecto de franquicias FMB se ha tomado en cuenta la estructura de gastos generado por la central franquiciante que se debe crear, el plan piloto conformado por los dos puntos piloto, todo esto como inversión de FMB para montar el proyecto de franquicias y por otro lado los ingresos

obtenidos por los planes piloto y los puntos franquiciados. A continuación se puede ver los cuadros que presentan estos datos.

**CUADRO N° 72 INVERSION ESTIMADA CENTRAL FRANQUICIADORA**

Nº	DETALLE	TOTAL INVERCIÓN DE CENTRAL FRANQUICIADA
1	MUEBLES Y ENSERES	2.949,88
2	EQUIPOS DE COMPUTACION	6.073,20
3	VEHICULO	20.000,00
4	CAPITAL DE TRABAJO	4.393,05
<b>TOTALES</b>		<b>33.416,13</b>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

**CUADRO N° 73 INVERSIÓN ESTIMADA PLAN PILOTO**

Nº	DETALLE	TOTAL INVERCIÓN DEL PLAN PILOTO
1	MOBILIARIO Y DECORACIÓN	6.400,00
2	MAQUINARIA	9.050,00
3	EQUIPO COMPUTACIÓN	3.200,00
4	CAPITAL DE TRABAJO	12.100,93
<b>TOTALES</b>		<b>30.750,93</b>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

Tanto en el cuadro 74 como 75 se utilizan las ventas estimadas anteriormente que tendría un punto piloto igual que si las tuviera un punto franquiciado, tomando en cuenta que para este ejercicio se consideran los mismos niveles de venta para los dos.

### 3.7.1. RESUMEN DE INGRESOS POR RED DE FRANQUICIAS

CUADRO Nº 74 INGRESOS ESTIMADOS POR RED DE FRANQUICIAS

Nº	FECHA	P.F	CANON DE ENTRADA	VS 1 F	VS 2 F	VS 3 F	VS 4 F	VS 5 F	VS 6 F	VS 7 F	VS 8 F	VS 9 F	VS 10 F	T.V. F	ROYALTY SEMESTRAL	CANON DE PUBLICIDAD POR PUNTO FRANQUICIA DO	CANON DE PUBLICIDAD POR 2 PUNTOS PILOTO	TOTAL CANON DE PUBLICIDAD
1	ENERO-JUNIO 2001	1,00	10.000,00	47.546,07										47.546,07	1.901,84	1.426,38	2.852,76	4.279,15
2	JULIO DICIEMBRE 2001	2,00	10.000,00	50.048,49	47.546,07									97.594,55	3.903,78	2.927,84	3.002,91	5.930,75
3	ENERO-JUNIO 2002	3,00	10.000,00	52.682,62	50.048,49	47.546,07								150.277,17	6.011,09	4.508,32	3.160,96	7.669,27
4	JULIO DICIEMBRE 2002	4,00	10.000,00	55.455,39	52.682,62	50.048,49	47.546,07							205.732,56	8.229,30	6.171,98	3.327,32	9.499,30
5	ENERO-JUNIO 2003	5,00	10.000,00	58.228,16	55.455,39	52.682,62	50.048,49	47.546,07						263.960,72	10.558,43	7.918,82	3.493,69	11.412,51
6	JULIO DICIEMBRE 2003	6,00	10.000,00	61.139,57	58.228,16	55.455,39	52.682,62	50.048,49	47.546,07					325.100,29	13.004,01	9.753,01	3.668,37	13.421,38
7	ENERO-JUNIO 2004	7,00	10.000,00	64.196,55	61.139,57	58.228,16	55.455,39	52.682,62	50.048,49	47.546,07				389.296,84	15.571,87	11.678,91	3.851,79	15.530,70
8	JULIO DICIEMBRE 2004	8,00	10.000,00	67.406,37	64.196,55	61.139,57	58.228,16	55.455,39	52.682,62	50.048,49	47.546,07			456.703,21	18.268,13	13.701,10	4.044,38	17.745,48
9	ENERO-JUNIO 2005	9,00	10.000,00	70.776,69	67.406,37	64.196,55	61.139,57	58.228,16	55.455,39	52.682,62	50.048,49	47.546,07		527.479,90	21.099,20	15.824,40	4.246,60	20.071,00
10	JULIO DICIEMBRE 2005	10,00	10.000,00	74.315,53	70.776,69	67.406,37	64.196,55	61.139,57	58.228,16	55.455,39	52.682,62	50.048,49	47.546,07	601.795,43	24.071,82	18.053,86	4.458,93	22.512,79
<b>TOTALES</b>			<b>100.000,00</b>												<b>122.619,47</b>	<b>91.964,60</b>	<b>36.107,73</b>	<b>128.072,33</b>

PF= Punto Franquiciado

VS= Venta semestral por Punto franquiciado

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Se estima que la cantidad de puntos que se podría llegar a franquiciar en 5 años serían 10, con un promedio de generación de un punto por semestre

### 3.7.2. FLUJO DE CAJA DE LA PROPUESTA

CUADRO Nº 75 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO FRANQUICIAS FMB

PERIODOS SEMESTRALES 2001-2005	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENTAS DEL PLAN PILOTO(2 PUNTOS )		95.092,13	100.096,98	105.365,24	110.910,78	116.456,32	122.279,13	128.393,09	134.812,75	141.553,38	148.631,05
CANON DE ENTRADA		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
ROYALTI		1.901,84	3.903,78	6.011,09	8.229,30	10.558,43	13.004,01	15.571,87	18.268,13	21.099,20	24.071,82
CANON DE PUBLICIDAD		4.279,15	5.930,75	7.669,27	9.499,30	11.412,51	13.421,38	15.530,70	17.745,48	20.071,00	22.512,79
CTO. DE PRODUCCION PUNTOS PILOTOS		-50.771,39	-52.621,53	-55.549,04	- 57.599,05	-59.649,06	-61.801,57	-64.061,71	-66.434,85	-68.926,65	-71.543,04
GTOS ADMINIS. PUNTOS PILOTOS		-16.705,96	-16.705,96	-17.167,65	- 17.167,65	-17.167,65	-17.167,65	-17.167,65	-17.167,65	-17.167,65	-17.167,65
GTOS DE LEGALIZACIÓN PUNTO PILOTO		-300,00									
DEPRECIACIONES PUNTOS PILOTOS		-932,50	-932,50	-932,50	- 932,50	-932,50	-932,50	-932,50	-932,50	-932,50	-932,50
CANON DE PUBLICIDAD PUNTOS PILOTOS		-2.852,76	-3.002,91	-3.160,96	- 3.327,32	-3.493,69	-3.668,37	-3.851,79	-4.044,38	-4.246,60	-4.458,93
MATERIAL PROMOCIONAL PUNTOS PILOTOS		-475,46	-500,48	-526,83	- 554,55	-582,28	-611,40	-641,97	-674,06	-707,77	-743,16
GASTOS ADMINISTRATIVOS CENTRO DE FRANQUICIAS		-22.293,14	-22.293,14	-23.560,37	- 23.560,37	-23.560,37	-23.560,37	-23.560,37	-23.560,37	-23.560,37	-23.560,37
GASTO DE PUBLICIDAD CENTRO DE FRANQUICIAS		-4.065,19	-5.634,21	-7.285,81	- 9.024,34	-10.841,89	-12.750,31	-14.754,16	-16.858,20	-19.067,45	-21.387,15
DEPRECIACIONES CENTRO DE FRANQUICIAS		-2.681,07	-2.681,07	-2.681,07	- 2.681,07	-2.681,07	-2.681,07	-2.681,07	-2.681,07	-2.681,07	-2.681,07
UTILIDAD BRUTA		10.195,65	15.559,71	18.181,39	23.792,54	29.518,76	35.531,29	41.844,45	48.473,27	55.433,53	62.741,80
PART. TRABAJADORES 15%		-1.529,35	-2.333,96	-2.727,21	-3.568,88	-4.427,81	-5.329,69	-6.276,67	-7.270,99	-8.315,03	-9.411,27
IMPUESTO A LA RENTA 25%		-2.166,58	-3.306,44	-3.863,54	-5.055,91	-6.272,74	-7.550,40	-8.891,95	-10.300,57	-11.779,62	-13.332,63
UTILIDAD NETA		6.499,73	9.919,32	11.590,63	15.167,74	18.818,21	22.651,20	26.675,84	30.901,71	35.338,87	39.997,90
DEPRECIACIONES PUNTOS PILOTOS		932,50	932,50	932,50	932,50	932,50	932,50	932,50	932,50	932,50	932,50
DEPRECIACIONES CENTRO DE FRANQUICIAS		2.681,07	2.681,07	2.681,07	2.681,07	2.681,07	2.681,07	2.681,07	2.681,07	2.681,07	2.681,07
EQUIPOS PUNTO PILOTO	-3.200,00										
MAQUINARIA PUNTO PILOTO	-9.050,00										
MOBILIARIO Y DECORACION PUNTO PILOTO	-6.400,00										
VEHICULO	-20.000,00										
(*) CAPITAL DE TRABAJO 2 PUNTOS PILOTOS	-12.100,93										
EQUIPO DE COMPUTACION CENTRO DE FRANQUICIA	-6.073,20										
MUEBLES Y ENSERES	-2.949,88										
CAPITAL DE TRABAJO CENTRAL FRANQUICIADORA	-4.393,05										
VALOR DE DESECHO											
FLUJO DE CAJA	-64.167,06	10.113,29	13.532,88	15.204,20	18.781,31	22.431,78	26.264,77	30.289,41	34.515,28	38.952,44	43.611,46

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

El flujo de caja utilizado para establecer la rentabilidad del proyecto, toma en cuenta los ingresos estimados por el concepto de venta de los dos planes o puntos piloto, los ingresos por canon de entrada aumentan cada semestre ya que se estima que se venderá una franquicia por este rango de tiempo, se observará un comportamiento similar por concepto de canon de publicidad y royalty ya que se tiene la misma situación que el canon de entrada.

### 3.7.3. VAN DE LA PROPUESTA

CUADRO N° 76 VAN de la Propuesta

VALOR ACTUAL NETO	VALOR / %
TASA DE INTERES	13,43%
VAN	\$ 45.260,13

$$VNA = \sum_{j=1}^n \frac{\text{valores}_j}{(1 + \text{tasa})^j}$$

El VAN fue calculado por medio de una hoja electrónica en EXEL utilizando la función VNA con la formula aquí propuesta.

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Esta herramienta calcula el valor neto presente de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos). Se ha tomado como tasa, a la tasa de interés activa de las entidades financieras, como serie de pagos (valores negativos) a los costos y gastos en los incurre la empresa y como ingresos (valores positivos) a las ventas los cuales representan el único ingreso económico en esta clase de negocio. Esta serie de pagos e ingresos se ha realizado considerando 10 periodos de tiempo, los cuales tienen la misma duración y ocurre de forma semestral.

El valor actual neto representa la rentabilidad sobre la inversión según su desenvolvimiento en diez semestres, en el análisis del proyecto se establece que el VAN es de \$43.158,43, la teoría del VAN señala que si arroja un resultado positivo entonces el proyecto es bueno, en este caso el resultado no solo es positivo además se produce un interesante capital que puede sustentar aun más el crecimiento de la empresa.

### 3.7.4. TIR DE LA PROPUESTA

CUADRO N° 77 TIR de la Propuesta

TASA INTERNA DE RETORNO	%
TIR EN 5 AÑOS (10 SEMESTRES)	25,63%

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés de ganancia producida por el funcionamiento del proyecto de franquicias, esta tasa se elaboro mediante la realización de un flujo de caja, en el cual consta una serie de egresos e ingresos, considerados de forma semestral, incluyendo a la inversión inicial (monto requerido para la compra de activos fijos y capital de trabajo necesario para el primer mes de funcionamiento), Royalties, canon de publicidad, cabe anotar que a la inversión inicial se la incluye en el periodo cero.

Mediante la elaboración de la Tasa Interna de Retorno se obtuvo que la tasa de ganancia de la empresa es de 25,63% a lo largo de los 10 semestres , lo que representa una tasa atractiva y aceptable, ya que es más alta que la tasa activa máxima de las entidades financieras con el 13.43%

### 3.7.5. RELACIÓN COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA

CUADRO N° 78 Costo Beneficio de la Propuesta

RELACIÓN COSTO BENEFICIO	VALOR / %
VAN	\$ 43.158,43
INVERSION INICIAL	\$ 65.469,42
VALOR COSTO BENEFICIO	65,92%

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

El cuadro N° 78 muestra la relación costo beneficio, que se obtiene mediante la comparación entre el VAN que representa la ganancia generada por el funcionamiento del proyecto y la inversión inicial representada por el monto necesario para poner en marcha el negocio, mediante la elaboración de este indicador se establece que cada dólar de inversión generó 0.66 USD de utilidad. Lo cual muestra una alta rentabilidad en lo que concierne a la inversión. El resultado del costo beneficio se lo obtuvo dividiendo el VAN con la Inversión Inicial.

**CUADRO N° 79 Periodo de Recuperación**  
**PERIODO DE RECUPERACION**

<b>TECNICA</b>	<b>VALOR / %</b>
TIR EN 4 SEMESTRE	-6,13%
TIR EN 5 SEMESTRE	4,98%
RECUPERACION DEL 1ER SEM AL 4TO	\$ 54.813,94
RECUPERACION DEL 1ER SEM AL 5TO	\$ 77.123,69
INVERSION INICIAL	\$ 65.469,42

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

El cuadro N° 79 indica que el periodo en que FMB recuperará la inversión inicial del proyecto está entre el cuarto y quinto periodo, es decir de dos años a dos años y medio. A continuación en el cuadro N° 80 se realiza un proceso de regla de tres simple para obtener el tiempo exacto en que FMB habrá recuperado la inversión en su totalidad.

**CUADRO N° 80 ESTABLECIMIENTO DEL PERIODO EXACTO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION INICIAL DEL PROYECTO DE FRANQUICIAS FMB**  
**ESTABLECIMIENTO DEL PERIODO EXACTO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION INICIAL DEL PROYECTO DE FRANQUICIAS FMB**

<b>AÑO</b>	<b>MONTO DE RECUPERACIÓN</b>	<b>PERIODO</b>
AL 5TO SEMESTRE	77.123,69	5
AL PERIODO 0	65.469,42	X

PERIODO DE RECUPERACIÓN EXACTO	=	4,244	SEMESTRES
EQUIVALENCIA MESES	=	1,464	MES
EQUIVALENCIA DIAS	=	13,920	DIAS
<b>TIEMPO EXACTO DE RECUPERACIÓN</b>	=	<b>2 AÑOS 1 MES 13 DIAS</b>	

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

El cuadro N° 80 muestra el momento exacto en el cual la Tasa Interna de Retorno se hace cero, lo que indica que en ese transcurso se ha conseguido que las ganancias producidas por el proyecto se igualen a la inversión inicial.

En términos exactos se determina que el tiempo de recuperación de la inversión fue de 2 años 1 mes y 14 días, de la puesta en marcha del proyecto.

A continuación se presentan los Estados Financieros estimados para el primer año de funcionamiento del proyecto, esto se lo realiza con el fin de poder obtener los Índices que nos indiquen lo atractivo de la inversión.

**PROYECTO FRANQUICIAS FMB  
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL  
AL 1 DE ENERO DEL 2007**

<b>ACTIVOS</b>			
<u>CORRIENTES</u>			16.493,98
<u>DISPONIBLE</u>			16.493,98
CAJA-BANCOS	16.493,98		
<u>REALIZABLE</u>			-
INV. MATERIA PRIMA			
INV. MATERIAL PROMOCIONAL			
 <u>FIJOS</u>			
<u>DEPRECIABLES</u>			47.673,08
EQUIPOS DE COMPUTO	9.273,20	9.273,20	
(-) DEP. ACUMULADA EQUIPO COMPUTO			
MAQUINARIA	9.050,00	9.050,00	
(-) DEP. ACUMULADA MAQUINARIA			
MOBILIARIO Y DECORACION	9.349,88	9.349,88	
(-) DEP. ACUMULADA MOBILIARIO Y DECORACIÓN			
VEHICULO	20.000,00	20.000,00	
(-) DEP. ACUMULADA VEIHICULO			
<u>AMORTIZABLES</u>			-
ACTIVOS INTANGIBLES			
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES			
 <b>TOTAL ACTIVOS</b>			 <u><u>64.167,06</u></u>
 <b>PASIVOS</b>			
<u>A CORTO PLAZO</u>			-
CUENTAS POR PAGAR			
<u>A LARGO PLAZO</u>			
 <b>TOTAL PASIVOS</b>			 -
 <b>PATRIMONIO</b>			
<u>CAPITAL SOCIAL</u>		64.167,06	
APORTE SOCIOS			
 <b>TOTAL PATRIMONIO</b>			 <u>64.167,06</u>
 <b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			 <u><u>64.167,06</u></u>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

**PROYECTO FRANQUICIAS FMB  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DICIEMBRE DEL 2007**

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
VENTAS	195.189,11	
(-) COSTO DE VENTAS	- 103.392,92	
(=) <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		91.796,19
 <b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>		
CANON DE ENTRADA	20.000,00	
CANON DE PUBLICIDAD	10.209,89	
ROYALTI	5.805,62	
 <b>(-) EGRESOS OPERACIONALES</b>		
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	- 85.525,32	- 85.525,32
	-	
<b>GASTOS DE VENTA</b>	-	- 16.531,02
CANON DE PUBLICIDAD	- 5.855,67	
MATERIAL PROMOCIONAL	- 975,95	
GASTO PUBLICIDAD CENTROS FRANQUICIADOS	- 9.699,40	
 <b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		
		25.755,36
(+) OTROS INGRESOS		-
(-) OTROS GASTOS		-
GSTOS FINANCIEROS		-
 <b>(=) UTILIDAD ANTES DE PART. TRAB.</b>		
	-	25.755,36
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	- 3.863,30	- 3.863,30
<hr/>		
(=) <b>UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA</b>		21.892,06
 <b>(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA</b>		
	- 5.473,01	- 5.473,01
<hr/>		
(=) <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<u>16.419,04</u>

**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaboración:** El Autor.

**PROYECTO FRANQUICIAS FMB  
ESTADO DE SITUACIÓN FINAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**

<b>ACTIVOS</b>			
<u>CORRIENTES</u>			40.227,46
<u>DISPONIBLE</u>			40.227,46
CAJA-BANCOS	40.227,46		
<u>REALIZABLE</u>			-
INV. MATERIA PRIMA			
INV. MATERIAL PROMOCIONAL			
 <u>FIJOS</u>			54.900,21
<u>DEPRECIABLES</u>			54.900,21
EQUIPOS DE COMPUTO	9.273,20	11.127,84	
(-) DEP. ACUMULADA EQUIPO COMPUTO	- 1.854,64		
MAQUINARIA	9.050,00	9.955,00	
(-) DEP. ACUMULADA MAQUINARIA	- 905,00		
MOBILIARIO Y DECORACION	9.349,88	9.817,37	
(-) DEP. ACUMULADA MOBILIARIO Y DECORACIÓN	- 467,49		
VEHICULO	20.000,00	24.000,00	
(-) DEP. ACUMULADA VEIHCULO	- 4.000,00		
<u>AMORTIZABLES</u>			-
ACTIVOS INTANGIBLES	-	-	
AMORTIZACION ACTIVOS INTANGIBLES	-		
 <b>TOTAL ACTIVOS</b>			<u><u>95.127,67</u></u>
 <b>PASIVOS</b>			
<u>A CORTO PLAZO</u>			14.541,56
CUENTAS POR PAGAR		5.205,24	
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.863,30	
25% IMPUESTO A LA RENTA		5.473,01	
 <u>A LARGO PLAZO</u>			
 <b>TOTAL PASIVOS</b>			14.541,56
 <b>PATRIMONIO</b>			
<u>CAPITAL SOCIAL</u>			64.167,06
APORTE SOCIOS			
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		16.419,04	
 <b>TOTAL PATRIMONIO</b>			80.586,10
 <b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>			<u><u>95.127,67</u></u>

**Fuente:** Investigación Directa.

**Elaboración:** El Autor.

## PROYECTO FRANQUICIAS FMB

## INDICES

## RAZONES DE RENTABILIDAD 2007

<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>			
UTILIDADES ANTES DE PART. TRAB	*100	<u>25.755,36</u>	11,14%
VENTAS NETAS		231.204,63 =	

<b>RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS</b>			
UTILIDADES ANTES DE PART. TRAB	*100	<u>25.755,36</u>	27,07%
TOTAL ACTIVOS		95.127,67 =	

<b>RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO</b>			
UTILIDADES ANTES DE PART. TRAB	*100	<u>25.755,36</u>	31,96%
TOTAL PATRIMONIO		80.586,10 =	

<b>RAZON DE SOLIDEZ</b>			
PASIVOS	*100	<u>14.541,56</u>	18,04%
PATRIMONIO		80.586,10 =	

<b>PRUEBA ACIDA O LIQUIDEZ</b>			
ACTIVOS DISPONIBLES	*100	<u>40.227,46</u>	2,77
PASIVOS CORRIENTES		14.541,56 =	

Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: El Autor.

Una inversión en el proyecto de Franquicias FMB augura buenas posibilidades de rentabilidad para la empresa, el monto del que se tendría que disponer para la realización del proyecto es de 65.000USD., aproximadamente, para el primer año en donde se supone que están funcionando apenas dos puntos franquiciados la situación se pronostica halagadora ya que se tiene una liquidez interesante con 3 USD. por cada dólar comprometido a los pasivos corrientes, y los compromisos en pasivos apenas representan un 18.% del capital social de la empresa, si bien la rentabilidad no es muy grande esto es fácilmente entendible ya que apenas es el

primer periodo de funcionamiento del proyecto, para los siguientes periodos la rentabilidad sobre ventas subirá al estimar que las ventas del plan piloto sufran un incremento importante y además se hayan vendido nuevos puntos franquiciados.

Lo significativamente importante para FMB es que para el primer año de funcionamiento con proyecto de franquicias ya se estaría contando con cuatro puntos de venta adicionales al ya existente, dos de ellos franquiciados y los otros dos en propiedad de la empresa, la alternativa de no realizar el proyecto sería el montar sucursales propias, si se toma en cuenta que cada sucursal tenga un costo aproximado de 30.000USD., se necesitaría 120.000USD., para montar cuatro puntos de venta, además de tener que gerenciar y administrar una empresa que contaría con 5 puntos de venta que dificultarían y encarecerían mucho los procesos. La diferencia es que con la mitad de esa inversión se puede llegar a tener ese mismo nivel de puntos de venta y lograr que la marca tenga el posicionamiento necesario para seguir creciendo.

## CAPÍTULO 4

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

- Las franquicias en el Ecuador es un campo muy poco explorado en la actualidad por parte de los empresarios ecuatorianos, el gobierno no tiene una posición de apoyo a este formato de negocio que podría ser la solución para muchas empresas cuyo panorama es prometedor pero no cuentan con los inmensos capitales que se necesita para expandirse en el mercado, se debe tomar en cuenta también que la franquicia podría convertirse en una alternativa interesante para exportar a otros países conceptos de negocio puramente ecuatorianos. Además se podría constituir en una alternativa muy eficaz para ofrecer nuevas actividades productivas que frenen el desempleo y las necesidades económicas de la población.
- Al momento no existe una legislación específica para la franquicia por lo que simplemente se firman contratos entre las partes y el franquiciado extiende un contrato de licencia de uso al franquiciado, la ventaja de esto es que no existen trabas jurídicas para poder crear una franquicia pero la desventaja es que el franquiciado tiene el riesgo de asociarse con una franquicia que carezca de seriedad y no proporcione las garantías necesarias para el negocio.
- En el mercado quiteño existe un altísimo nivel de preferencia por la comida típica con un 87% de aceptación, sin embargo es un sector que aun no tiene la consolidación necesaria ya que en su mayoría las empresas dedicadas a esta actividad son manejadas muy empíricamente sin explorar el sin número de alternativas con las podrían contar.

- La importancia del sector de la comida típica es un hecho muy relevante ya que bien manejado puede constituirse en uno más de los atractivos turísticos con que cuenta la ciudad y el país.
- Los años de participación en el mercado de FMB han dado como resultado que un buen número de personas conozcan por lo menos la existencia de la marca, la misma que obviamente es mayor en el sur por ser el sector en donde se encuentra ubicado FMB, por lo tanto la marca cuenta con un nivel aceptable de reconocimiento en el mercado de Quito.
- Se puede concluir que el perfil del consumidor de la empresa FMB está caracterizado por pertenecer a un segmento en donde la edad oscila entre los 20 a 50 años con un 86% teniendo dentro de este porcentaje, al rango mayoritario (jóvenes adultos que van de 21 a 35 años), su nivel de instrucción es en su mayoría de nivel superior, este segmento de clientes reside en el sur de Quito (71%), lo que muestra que el centro, norte y valle, son lugares en los cuales existe un mercado no explotado debido a las distancias existentes con respecto a la ubicación de la empresa.
- La imagen que los consumidores tienen de la empresa FMB es muy favorable y se puede decir que su concepto es probado al mantenerse en el mercado por más de 9 años, el 50% de los consumidores fueron invitados por otra persona y el 18% llegaron por los buenos comentarios de otros, lo que revela que FMB es ampliamente recomendada, haciendo evidente que esta empresa tiene una muy buena imagen, convengamos que casi nadie invita a otra persona a algún lugar si antes no tiene una buena imagen del mismo.
- Por tanto la empresa transmite en sus consumidores la imagen necesaria para pensar que su concepto de negocio tendrá éxito en otros sectores de la ciudad.

- FMB apenas ha logrado una presencia en el mercado del 4% y una de las razones primordiales es que cuenta solo con un punto de venta por lo que se hace imprescindible la búsqueda de nuevos puntos, que sin duda pueden estar fundamentados en el sistema de franquicias.
- La situación financiera revela un favorable desarrollo para la empresa en los últimos 5 años contando con un valor actual neto de \$ 11.044 su tasa interna de retorno del 22.4%, las inversiones propias del proyecto se recuperaron en un periodo de 2 años y 4 meses, actualmente se cuenta con un capital disponible de \$ 20.000 y una capacidad de endeudamiento superior a los \$40.000 lo que indica la factibilidad para emprender en nuevos proyectos.
- Por medio del establecimiento de la franquicia en la empresa FMB se logrará un ritmo de expansión de 2 sucursales por año mientras que en el sistema convencional de sucursales este ritmo bajaría ostensiblemente por no contar con la fuerte inversión que esto implica.
- El formato de franquicias requiere que la empresa que desea implementarla tenga un buen nivel de transmisibilidad, que el mercado sea lo suficientemente amplio, que el concepto haya sido probado, que existe un buen nivel de aceptación en la marca y que los procesos se encuentren bien estandarizados, por lo que FMB puede optar perfectamente por el formato de franquicias.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- El Estado debe dar mayor impulso a las empresas que deseen tomar a la franquicia como medio de crecimiento dotando de medios informativos, capacitación, acceso a créditos tanto para potenciales franquiciadores como a los franquiciados. Lo que genere nuevas fuentes de empleo y producción para empresas nacionales.
- FMB debe fortalecer su presencia con al menos dos sucursales propias antes de lanzar su propuesta de locales franquiciados para tener un mejor posicionamiento en el mercado.
- Sería importante que FMB logre una alianza estratégica con alguna entidad financiera que este dispuesta a financiar la inversión de los posibles franquiciados.
- Los manuales y procesos establecidos en esta tesis deben ser puestos a prueba en el plan piloto antes de ser utilizados en las futuras franquicias, a fin de corregir cualquier anomalía o imprecisión proveniente de la falta de experiencia en la práctica.
- De los dos puntos pilotos sugeridos en esta tesis al menos uno debe estar en un sector que no sea el sur de Quito ya que uno de los objetivos primordiales del plan piloto es lograr que el concepto de negocio se pruebe, por lo que será muy interesante la experiencia que pueda resultar al tener otra localización fuera del lugar tradicionalmente probado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BIOSCA, Doménec. "100 IDEAS PARA ATRAER CLIENTES A UN RESTAURANTE". Nueva edición revisada. Barcelona. Gestión 2000, 2003, pág. 24.
2. CHARLES, W LAMB JR., MARKETING, EDITORIAL THOMSON, MÉXICO, 2002, P.P. 40.
3. GONZALEZ CALVILLO, Enrique. La Experiencia de las Franquicias, Primera edición. México: Mc Graw Hill, 1994, pag. 11
4. GONZÁLES CALVILLO, Enrique. FRANQUICIAS LA REVOLUCIÓN DE LOS 90, PRIMERA EDICIÓN, MEXICO: MC.GRAW-HILL, 1992, PAG. 107
5. MARZORATTI OSWALDO, ALIANZAS ESTRATEGICAS Y JOINT VENTURE, BUENOS AIRES, ESDICIONES ASTREA, 1996, PAG. 84
6. MURRAY, Edwin Jr. y MAHON, John, " Alianzas Estratégicas " Long Range Planning, 1993,Pág 102.
7. ESPINOZA & MARTÍNEZ, RED GLOBAL DE EXPORTACIÓN,2005, PÁG. 3
8. F:\ORIGEN DE LA FRANQUICIA\ETIMOLOGIA (ORIGEN DE LA PALABRA) FRANQUICIA.HTM.
9. ENTREPRENEUR, VOLUMEN 10, NÚMERO12, PÁG. 17
10. HTML. W.W.W.AEFRAN. CONSULING/ EVENTOS&//
11. [http://franchisingourmet.com/notas\\_actualidad.asp?id\\_notas\\_actualidad=136&cd\\_tipo\\_notas=F](http://franchisingourmet.com/notas_actualidad.asp?id_notas_actualidad=136&cd_tipo_notas=F)
12. LÍDERES, Lo que hay que Saber de Franquicias, Quito Ecuador, Lunes 29 de agosto del 2005, Año 3, N° 29, pág. 4.
13. SCHIJMAN.RECANATTI, SEMINARIO INTERNACIONAL, CONSULTORA EN MARKETING & FRANQUICIAS, EXPOSITOR MBA SHIGMAN MARCELO, PROF.
14. ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA FLORIDA.
15. Tesis, Las Franquicias como medio de Expansión comercial, Diego Efraín Mejía
16. Carrillo, Daniel Eduardo Tamayo Orbe. Pág. 59

## INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 FRANQUICIAS VS SUCURSALISMO .....	32
CUADRO N° 2 FRANQUICIAS EN VENEZUELA .....	40
CUADRO N° 3 FRANQUICIAS EN MÉXICO.....	40
CUADRO N° 4 FRANQUICIAS EN BRASIL.....	40
CUADRO N° 5 FRANQUICIAS EN CHILE.....	41
CUADRO N° 6 FRANQUICIAS EN COLOMBIA .....	41
CUADRO N° 7 FRANQUICIAS EN ALEMANIA.....	43
CUADRO N° 8 FRANQUICIAS EN FRANCIA .....	44
CUADRO N° 9 FRANQUICIAS EN REINO UNIDO .....	44
CUADRO N° 10 FRANQUICIAS EN BÉLGICA Y LUXEMBURGO .....	45
CUADRO N° 11 FRANQUICIAS EN HOLANDA .....	46
CUADRO N° 12 FRANQUICIAS EN ITALIA.....	46
CUADRO N° 13 FRANQUICIAS EN AUSTRIA.....	46
CUADRO N° 14 FRANQUICIAS EN EE.UU.....	47
CUADRO N° 15 TEST DE FRANQUICIABILIDAD.....	52
CUADRO N° 16 ACTIVIDADES FRANQUICIABLES.....	55
CUADRO N° 17 ESTUDIO DE MERCADO .....	78
CUADRO N° 18 ESTADÍSTICAS DE POBLACIÓN.....	80
CUADRO N° 19 TAMAÑO DEL MERCADO .....	81
CUADRO N° 20 OCUPACIÓN LABORAL DE LOS CONSUMIDORES FRECUENTES DE FMB.....	83
CUADRO N° 21 ESTADÍSTICAS DE ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA EN QUITO.....	97
CUADRO N° 22 ESTADÍSTICAS DE ESTABLECIMIENTOS DE COMIDA EN QUITO.....	99
CUADRO N° 23 COMPETIDORES DIRECTOS.....	99
CUADRO N° 24 ESTADÍSTICAS DE FRANQUICIAS GRANDES EN EL ECUADOR .....	103
CUADRO N° 25 ESTADÍSTICAS DE FRANQUICIAS MEDIANAS EN EL ECUADOR .....	104
CUADRO N° 26 FLUJO DE CAJA .....	108
CUADRO N° 27 VALOR ACTUAL NETO .....	109
CUADRO N° 28 TASA INTERNA DE RETORNO.....	110
CUADRO N° 29 RELACIÓN COSTO BENEFICIO.....	110
CUADRO N° 30 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN. ....	111
CUADRO N° 31 PERIODO DE RECUPERACIÓN EXACTO DE LA INVERSIÓN .....	111
CUADRO N° 32 RAZONES DE RENTABILIDAD.....	115
CUADRO N° 33 RESUMEN DE VENTAS Y GASTOS FMB 2005. ....	116
CUADRO N° 33 REPORTE DE MERCADO DE FMB .....	125
CUADRO N° 34 EVOLUCIÓN DE VENTAS .....	128

<b>CUADRO N° 35 INVERSIÓN INICIAL.....</b>	<b>129</b>
<b>CUADRO N° 36 SITUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>130</b>
<b>CUADRO N° 37 REPORTE DE TRANSMISIBILIDAD .....</b>	<b>130</b>
<b>CUADRO N° 38 IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS.....</b>	<b>134</b>
<b>CUADRO N° 39 PLAN DE ACCIÓN 1.....</b>	<b>137</b>
<b>CUADRO N° 40 PLAN DE ACCIÓN 2.....</b>	<b>141</b>
<b>CUADRO N° 41 PLAN DE ACCIÓN 3.....</b>	<b>145</b>
<b>CUADRO N° 42 GASTO ARRIENDO CENTRAL FRANQUICIANTE .....</b>	<b>153</b>
<b>CUADRO N° 43 EQUIPOS CENTRAL FRANQUICIANTE .....</b>	<b>154</b>
<b>CUADRO N° 44 NÓMINA CON APORTACIONES AL IEES CENTRAL FRANQUICIANTE.....</b>	<b>156</b>
<b>CUADRO N° 45 PROVISIONES LABORALES PARA LA CENTRAL FRANQUICIANTE.....</b>	<b>157</b>
<b>CUADRO N° 46 COSTOS INDIRECTOS PARA LA CENTRAL FRANQUICIANTE .....</b>	<b>158</b>
<b>CUADRO N° 47 COSTO DE LOS VEHÍCULOS .....</b>	<b>158</b>
<b>CUADRO N° 48 RESUMEN DE LA INVERSIÓN ESTIMADA PARA EL MONTAJE DE LA CENTRAL FRANQUICIANTE .....</b>	<b>158</b>
<b>CUADRO N° 49 EQUIPOS DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>162</b>
<b>CUADRO N° 50 PROVEEDOR DE GASEOSAS 1 EBC .....</b>	<b>164</b>
<b>CUADRO N° 51PROVEEDOR DE GASEOSAS 2 DANDELEÓN .....</b>	<b>165</b>
<b>CUADRO N° 52 MOBILIARIO Y DECORACIÓN POR PUNTO PILOTO.....</b>	<b>214</b>
<b>CUADRO N° 53 EQUIPOS DE PRODUCCIÓN Y ALMACENAMIENTO POR PUNTO PILOTO ...</b>	<b>215</b>
<b>CUADRO N° 54 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN POR PUNTO PILOTO .....</b>	<b>215</b>
<b>CUADRO N° 55 GASTO DE NÓMINA POR PUNTO PILOTO .....</b>	<b>216</b>
<b>CUADRO N° 56 APORTE PATRONAL AL IEES POR PUNTO PILOTO.....</b>	<b>217</b>
<b>CUADRO N° 57 PROVISIONES LABORALES MENSURES POR PUNTO PILOTO.....</b>	<b>218</b>
<b>CUADRO N° 58 GASTOS INDIRECTOS (ESTIMACIÓN MENSUAL) .....</b>	<b>219</b>
<b>CUADRO N° 59 INFRAESTRUCTURA .....</b>	<b>219</b>
<b>CUADRO N° 60 CAPITAL DE TRABAJO (GASTOS DE FUNCIONAMIENTO PARA EL PRIMER MES).....</b>	<b>220</b>
<b>CUADRO N° 61 INVERSIÓN ESTIMADA DE UN CENTRO PILOTO.....</b>	<b>220</b>
<b>CUADRO N° 62 PROYECCIÓN DE VENTAS ESTIMADAS FMB (UN CENTRO PILOTO) A 10 SEMESTRES (5 AÑOS) .....</b>	<b>221</b>
<b>CUADRO N° 63 PROYECCIÓN Y RESUMEN DE VENTAS Y GASTOS DEL PLAN PILOTO CON 2 PUNTOS PILOTO A 10 SEMESTRES (5 ÑOS).....</b>	<b>222</b>
<b>CUADRO N° 64 FLUJO DE CAJA DEL POTENCIAL DE UN PUNTO FRANQUICIADO TOMANDO COMO RERERENCIA LAS VENTAS DE UN PUNTO PILOTO .....</b>	<b>229</b>
<b>CUADRO N° 65 VAN CENTRO FRANQUICIADO .....</b>	<b>230</b>
<b>CUADRO N° 66 TIR CENTRO FRANQUICIADO .....</b>	<b>231</b>
<b>CUADRO N° 67 RELACIÓN COSTO BENEFICIO DEL CENTRO FRANQUICIADO.....</b>	<b>231</b>
<b>CUADRO N° 68 PERIODO DE RECUPERACIÓN.....</b>	<b>232</b>
<b>CUADRO N° 69 PERIODO EXACTO DE RECUPERACIÓN.....</b>	<b>232</b>

<b>CUADRO N° 70 PANORAMA FINANCIERO DEL CENTRO FRANQUICIADO .....</b>	<b>233</b>
<b>CUADRO N° 71 ÍNDICES ESPERADOS DEL PUNTO FRAQUICIADO .....</b>	<b>237</b>
<b>CUADRO N° 72 INVERSION ESTIMADA CENTRAL FRANQUICIADORA .....</b>	<b>239</b>
<b>CUADRO N° 73 INVERSIÓN ESTIMADA PLAN PILOTO .....</b>	<b>239</b>
<b>CUADRO N° 74 INGRESOS ESTIMADOS POR RED DE FRANQUICIAS.....</b>	<b>240</b>
<b>CUADRO N° 75 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO FRANQUICIAS FMB.....</b>	<b>241</b>
<b>CUADRO N° 76 VAN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>242</b>
<b>CUADRO N° 77 TIR DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>243</b>
<b>CUADRO N° 78 COSTO BENEFICIO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>243</b>
<b>CUADRO N° 79 PERIODO DE RECUPERACIÓN.....</b>	<b>244</b>
<b>CUADRO N° 80 ESTABLECIMIENTO DEL PERIODO EXACTO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSION INICIAL DEL PROYECTO DE FRANQUICIAS FMB .....</b>	<b>244</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N°1 CONSUMO DE COMIDA TIPICA EN EL SUR DE QUITO .....	57
GRAFICO N°2 CONSUMO DE COMIDA TIPICA EN EL NORTE DE QUITO .....	57
GRAFICO N°3 CONSUMO DE COMIDA TIPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA. ....	58
GRAFICO N°4 RAZONES PARA NO CONSUMIR COMIDA TIPICA EN EL SUR DE QUITO .....	58
GRAFICO N°5 RAZONES PARA NO CONSUMIR COMIDA TIPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA .....	59
GRAFICO N°6 RAZONES PARA NO CONSUMIR COMIDA TIPICA EN EL NORTE DE QUITO ..	59
GRAFICO N°7 CONSUMO CONDICIONADO DE COMIDA TIPICA EN EL SUR DE QUITO .....	60
GRAFICO N°8 CONSUMO CONDICIONADO DE COMIDA TIPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA .....	60
GRAFICO N°9 CONSUMO CONDICIONADO DE COMIDA TIPICA EN EL NORTE DE QUITO... 61	61
GRAFICO N°10 PREFERENCIA DEL TIPO DE COMIDA EN EL SUR DE QUITO .....	61
GRAFICO N°11 PREFERENCIA DEL TIPO DE COMIDA EN EL VALLE DE CUMBAYA .....	62
GRAFICO N°12 PREFERENCIA DEL TIPO DE COMIDA EN EL NORTE DE QUITO .....	62
GRAFICO N°13 CONSUMO AL MES DE COMIDA TIPICA EN EL SUR DE QUITO .....	63
GRAFICO N°14 CONSUMO AL MES DE COMIDA TIPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA .....	63
GRAFICO N°15 CONSUMO AL MES DE COMIDA TIPICA EN EL NORTE DE QUITO .....	64
GRAFICO N°16 PREFERENCIA EN LAS OCACIONES DE CONSUMO TIPICA EN EL NORTE DE QUITO.....	64
GRAFICO N°17 PREFERENCIA EN LAS OCACIONES DE CONSUMO TIPICA EN EL SUR DE QUITO.....	65
GRAFICO N°18 PREFERENCIA EN LAS OCACIONES DE CONSUMO TIPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA .....	65
GRAFICO N°19 DIAS PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TIPICA EN EL SUR DE QUITO .....	66
GRAFICO N°20 DIAS PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TIPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA .....	66
GRAFICO N°21 DIAS PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TIPICA EN EL NORTE DE QUITO.....	67
GRAFICO N°22 PROMEDIO DE UNIDADES DIARIAS VENDIDAS EN EL MES.....	68
GRAFICO N°23 ACOMPAÑANTES PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TIPICA EN EL SUR DE QUITO .....	69
GRAFICO N°24 ACOMPAÑANTES PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TIPICA EN EL NORTE DE QUITO .....	69
GRAFICO N°25 ACOMPAÑANTES PREFERIDOS PARA CONSUMIR COMIDA TIPICA EN EL VALLE DE CUMBAYA .....	70
GRAFICO N°26 PLATOS PREFERIDOS EN LOS CONSUMIDORES DE COMIDA TIPICA EN EL SUR DE QUITO .....	70

<b>GRAFICO N°27 PLATOS PREFERIDOS EN LOS CONSUMIDORES DE COMIDA TIPICA EN EL NORTE DE QUITO .....</b>	<b>71</b>
<b>GRAFICO N°28 PLATOS PREFERIDOS EN LOS CONSUMIDORES DE COMIDA TIPICA EN EL VALLE DE QUITO .....</b>	<b>71</b>
<b>GRAFICO N°29 LO MAS IMPORTANTE PARA EL CONSUMIDOR EN EL SUR DE QUITO .....</b>	<b>72</b>
<b>GRAFICO N°30 LO MAS IMPORTANTE PARA EL CONSUMIDOR EN EL NORTE DE QUITO ...</b>	<b>72</b>
<b>GRAFICO N°31 LO MAS IMPORTANTE PARA EL CONSUMIDOR EN EL VALLE DE CUMBAYA .....</b>	<b>73</b>
<b>GRAFICO N°32 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LA MARCA FMB EN EL SUR DE QUITO .....</b>	<b>74</b>
<b>GRAFICO N°33 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LA MARCA FMB EN EL NORTE DE QUITO .....</b>	<b>74</b>
<b>GRAFICO N°34 NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE LA MARCA FMB EN EL VALLE DE CUMBAYA .....</b>	<b>75</b>
<b>GRAFICO N°35 CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO FMB EN EL SUR DE QUITO .....</b>	<b>76</b>
<b>GRAFICO N°36 CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO FMB EN EL NORTE DE QUITO .....</b>	<b>76</b>
<b>GRAFICO N°37 CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO FMB EN EL VALLE DE CUMBAYA .....</b>	<b>77</b>
<b>GRAFICO N°38 SEXO DE LOS CONSUMIDORES FRECUENTES DE FMB .....</b>	<b>82</b>
<b>GRAFICO N°39 GRADO DE INSTRUCCIÓN DE CONSUMIDORES FRECUENTES DE FMB .....</b>	<b>84</b>
<b>GRAFICO N°40 PORCENTAJES DE EDADES DE CONSUMIDORES FRECUENTES FMB .....</b>	<b>84</b>
<b>GRAFICO N°41 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE VIVIENDA DE CONSUMIDORES FMB .....</b>	<b>85</b>
<b>GRAFICO N°42 RAZON DE LA PRIMERA VISITA A FMB .....</b>	<b>86</b>
<b>GRAFICO N°43 CAPACIDAD DE COMPRA DE CONSUMIDORES FMB .....</b>	<b>86</b>
<b>GRAFICO N°44 PREFERENCIA DE COMPAÑÍA DE CONSUMIDORES FRECUENTES FMB .....</b>	<b>87</b>
<b>GRAFICO N°45 FRECUENCIA DE CONSUMO DE CONSUMIDORES FMB .....</b>	<b>88</b>
<b>GRAFICO N°46 PRESENTACION DEL PRODUCTO .....</b>	<b>90</b>
<b>GRAFICO N°47 SERVICIO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>90</b>
<b>GRAFICO N°48 HIGIENE EN LA PREPARACION DEL PRODUCTO .....</b>	<b>91</b>
<b>GRAFICO N°49 PERCEPCIÓN DE ÉXITO EN VENTAS .....</b>	<b>91</b>
<b>GRAFICO N°50 PERCEPCIÓN DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>92</b>
<b>GRAFICO N°51 PERCEPCIÓN DEL PRECIO .....</b>	<b>92</b>
<b>GRAFICO N°52 SABOR DEL PRODUCTO .....</b>	<b>93</b>
<b>GRAFICO N°53 RESTAURANTES DE COMIDA TIPICA EN QUITO .....</b>	<b>97</b>
<b>GRAFICO N°54 CLASIFICACIÓN RESTAURANTES DE COMIDA TIPICA EN QUITO .....</b>	<b>99</b>
<b>GRAFICO N°55 RAZONES DEL CLIENTE PARA CONSUMIR COMIDA TIPICA EN LOS LUGARES QUE CONOCE (SUR) .....</b>	<b>101</b>
<b>GRAFICO N°56 RAZONES DEL CLIENTE PARA CONSUMIR COMIDA TIPICA EN LOS LUGARES QUE CONOCE (NORTE) .....</b>	<b>102</b>
<b>GRAFICO N°57 RAZONES DEL CLIENTE PARA CONSUMIR COMIDA TIPICA EN LOS LUGARES QUE CONOCE (VALLE) .....</b>	<b>102</b>
<b>GRÁFICO N° 58 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FMB .....</b>	<b>120</b>

<b>GRÁFICO N° 59</b> CENTRAL FRANQUICIANTE PRIMERA FASE .....	<b>150</b>
<b>GRÁFICO N° 60</b> CENTRAL FRANQUICIANTE SEGUNDA FASE .....	<b>151</b>
<b>GRÁFICO N° 61</b> CENTRAL FRANQUICIANTE TERCERA FASE .....	<b>152</b>
<b>GRÁFICO N° 62</b> MANUAL COMERCIAL ESTRATEGIA .....	<b>166</b>
<b>GRÁFICO N° 63</b> LOGOTIPO FMB .....	<b>174</b>
<b>GRÁFICO N° 64</b> CENTRO PILOTO .....	<b>213</b>

## ANEXOS

### TEST DE FRECUENCIA DE CONSUMO (ANEXO1)

La presente encuesta es una iniciativa de “Los Famosos Motes de la Biloxi” con el fin de dar un mejor servicio, solicitamos muy comedidamente contestar el cuestionario con absoluta honestidad.

La información obtenida en la misma de ninguna forma lo compromete ni obliga en ningún caso, agradecemos su colaboración y recuerde que estamos muy complacidos por atenderle.

**Marque con una X la respuesta correcta.**

1. ¿Desde cuando conoce “Los Famosos Motes de la Biloxi”?

a) 6 mese o menos.                      b) De 6 meses a 1 año.                      c) de 1 a 3 años.

d) desde sus inicios (de 8 a 9 años).

2. ¿De que forma conoció “Los Famosos Motes de la Biloxi”?

a) Alguien lo invitó.                      b) por algún medio de publicidad                      c) Por el

buen comentario de otros.                      d) Otro.

3. ¿Cuántas veces visita “Los Famosos Motes de la Biloxi” en el mes?

1- 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7- 8 - 9 - 10 o más.

4. ¿Con quién acostumbra visitar “Los Famosos Motes de la Biloxi”?

- a) Familiares                      b) Grupos de amigos                      c) Otros

5. ¿Cuanto consume en promedio cada vez que visita “Los Famosos Motes de la Biloxi”.

- a) de 1 a 5 dólares                      b) de 5 a 10 dólares                      c) de 10 a 15 dólares  
d) de 15 en adelante

### **TEST DE EVALUACIÓN DE IMAGEN (ANEXO2)**

**La presente encuesta es una iniciativa de “Los Famosos Motes de la Biloxi” con el fin de dar un mejor servicio, solicitamos muy comedidamente contestar el cuestionario con absoluta honestidad.**

**La información obtenida en la misma de ninguna forma lo compromete ni obliga en ningún caso, agradecemos su colaboración y recuerde que estamos muy complacidos por atenderle**

**Marque con una X la respuesta correcta.**

1. Motes de la Biloxi le ofrece:

- a) Agradable presentación de sus productos.
- b) Desagradable presentación de sus productos.

2. Motes de la Biloxi tiene:

- a) Muy buen servicio.
- b) Servicio aceptable.
- c) Mal servicio

2. Motes de la Biloxi tiene:

- a) Confiable higiene en sus productos.
- b) Desconfiable higiene en sus productos.

3. Motes de la Biloxi posee:

- a) Muy buen sabor
- b) Buen sabor.
- c) No tiene tan buen sabor

4. Motes de la Biloxi es:

- a) Muy barato

- b) Barato
  - c) Precio justo
  - d) Costoso
  - e) Muy costoso
5. Motes de la Biloxi vende:
- a) A pocas personas
  - b) A muchas personas
6. Motes de la Biloxi es:
- b) Muy conocido
  - c) Conocido
  - d) Desconocido

## ENCUESTA DE GUSTOS Y PREFERENCIAS (ANEXO3)

Esta encuesta tiene la finalidad de identificar los gustos y preferencias de los consumidores, con el objetivo de recavar la información necesaria para un estudio de mercado instrumento de una Tesis de Grado de la carrera de Gerencia y Liderazgo de la "Universidad Politécnica Salesiana".  
Agradecemos su colaboración.

Edad:	Sexo: M    F	Sector de vivienda:
Grado de instrucción:                      Primaria.....                      Secundaria.....                      Superior.....		

## MARQUE CON UNA X

1. ¿Usted consume comida típica de la sierra?

SI ..... Pase a la pregunta 4

NO.....

3. Si existiría un lugar que no tenga estos inconvenientes consumiría comida típica.

SI ..... NO.....

2. Las razones por las cuales no es de su agrado o no consume más frecuentemente comida típica:

a) Por el precio

b) No es saludable para usted

c) Es poco higiénica

d) Los lugares son ordinarios y de mal gusto

e) La atención es mala.

f) No tiene tiempo.

g) Otras. ¿Cual?

4. Enumere en orden de preferencia el tipo de comida que más le agrada para comer fuera de casa, desde 1 para el que más prefiera hasta 7 el que menos prefiera.

Pollo

Pizza

Hamburguesas,  
Papas fritas, Hot  
dog etc.

Motes  
Fritada  
Hornado  
Tortillas Etc.

Mariscos

Comida  
China

Comida  
vegetariana

5. Cuantas veces por mes consume comida típica

.....

7. Con quien es más usual que salga a comer comida típica:

Familiares.....

Grupos de amigos.....

Otros.....¿Cual?.....

6. En que ocasiones le gusta consumir comida típica

a) Fiesta familiares y de amigos

b) Reuniones de trabajo.

c) Como lunch

d) Después de una Fiesta

e) Otros

8. Califique según el grado de importancia al factor que hace que usted prefiera a un restaurante 1= muy importante, 2= importante, 3= menos importante.

a) Producto.....

b) Servicio.....

c) Instalaciones.....

9. Enumere 4 lugares donde prefiere consumir comida típica, cual es su preferido:

1.

2.

3.

4.

10. ¿Por qué consume comida típica en estos lugares?

1. Son los más conocidos.

2. Por tradición.

3. Por que no conoce otro lugar mejor

4. Por que está cerca de su casa o lugar de trabajo.

5. Por higiene.

6. otra (especifique)

11. ¿Cual es su plato favorito de comida típica de la Sierra?

12. En que días prefiere consumir comida típica de la Sierra:

L    M    MI    J    V    S    D

13. ¿Alguna vez escuchó hablar de “Los Motes de la Biloxi”?

SI..... NO.....

14. ¿Ha consumido los productos de “Los Motes de la Biloxi”?

SI..... NO.....

15. **Escoja el factor que más le agrada de “Los Motes de la Biloxi”**

Sabor

Servicio

instalaciones

higiene

Otros

## ANEXO 4

## CUADROS DE DEPRECIACIÓN DE LOS FAMOSOS MOTES DE LA BILOXI

## DEPRECIACIONES EQUIPOS

Costo Histórico:	1.300,00
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	1.300,00
Vida Útil (años):	10
% DE DEPRECIACIÓN	10%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			1.300,00		
1	130,00	130,00	1.170,00	65,00	65,00
2	130,00	260,00	1.040,00	65,00	65,00
3	130,00	390,00	910,00	65,00	65,00
4	130,00	520,00	780,00	65,00	65,00
5	130,00	650,00	650,00	65,00	65,00
6	130,00	780,00	520,00	65,00	65,00
7	130,00	910,00	390,00	65,00	65,00
8	130,00	1.040,00	260,00	65,00	65,00
9	130,00	1.170,00	130,00	65,00	65,00
10	130,00	1.300,00	-	65,00	65,00

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	65,00
--	-------

## VEHICULO

Costo Histórico:	15.000,00
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	15.000,00
Vida Útil (años):	5
% DE DEPRECIACIÓN	20%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			15.000,00		
1	3.000,00	3.000,00	12.000,00	1.500,00	1.500,00
2	3.000,00	6.000,00	9.000,00	1.500,00	1.500,00
3	3.000,00	9.000,00	6.000,00	1.500,00	1.500,00
4	3.000,00	12.000,00	3.000,00	1.500,00	1.500,00
5	3.000,00	15.000,00	-	1.500,00	1.500,00

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	1.500,00
--	----------

## DEPRECIACIONES MUEBLES Y ENSERES

Costo Histórico:	5.355,00
------------------	----------

Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	5.355,00
Vida Útil (años):	20
% DE DEPRECIACIÓN	5%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			5.355,00		
1	267,75	267,75	5.087,25	133,88	133,88
2	267,75	535,50	4.819,50	133,88	133,88
3	267,75	803,25	4.551,75	133,88	133,88
4	267,75	1.071,00	4.284,00	133,88	133,88
5	267,75	1.338,75	4.016,25	133,88	133,88
6	267,75	1.606,50	3.748,50	133,88	133,88
7	267,75	1.874,25	3.480,75	133,88	133,88
8	267,75	2.142,00	3.213,00	133,88	133,88
9	267,75	2.409,75	2.945,25	133,88	133,88
10	267,75	2.677,50	2.677,50	133,88	133,88
11	267,75	2.945,25	2.409,75	133,88	133,88
12	267,75	3.213,00	2.142,00	133,88	133,88
13	267,75	3.480,75	1.874,25	133,88	133,88
14	267,75	3.748,50	1.606,50	133,88	133,88
15	267,75	4.016,25	1.338,75	133,88	133,88
16	267,75	4.284,00	1.071,00	133,88	133,88
17	267,75	4.551,75	803,25	133,88	133,88
18	267,75	4.819,50	535,50	133,88	133,88
19	267,75	5.087,25	267,75	133,88	133,88
20	267,75	5.355,00	-	133,88	133,88

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	133,88
--	--------

#### GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Costo Histórico:	1.000,00
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	1.000,00
Vida Útil (años):	10
% DE DEPRECIACIÓN	10%

#### AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN

No.	CONCEPTO	TOTAL	AMORTIZ. ANUAL	AMORTIZ. SEMESTRAL
1	REGISTRO DE MARCA	500,00	100,00	50,00
2	GASTOS DE CONSTITUCION	500,00	100,00	50,00
<b>TOTAL</b>		<b>1.000,00</b>	<b>200,00</b>	<b>100,00</b>

## ANEXO 5 CUADROS DE DEPRECIACIÓN DE PUNTO FRANQUICIADO

### MAQUINARIA

<b>Costo Histórico:</b>	4.525,00
<b>Valor Residual:</b>	-
<b>Valor A depreciar:</b>	4.525,00
<b>Vida Útil (años):</b>	10
<b>% DE DEPRECIACIÓN</b>	10%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			4.525,00		
1	452,50	452,50	4.072,50	226,25	226,25
2	452,50	905,00	3.620,00	226,25	226,25
3	452,50	1.357,50	3.167,50	226,25	226,25
4	452,50	1.810,00	2.715,00	226,25	226,25
5	452,50	2.262,50	2.262,50	226,25	226,25
6	452,50	2.715,00	1.810,00	226,25	226,25
7	452,50	3.167,50	1.357,50	226,25	226,25
8	452,50	3.620,00	905,00	226,25	226,25
9	452,50	4.072,50	452,50	226,25	226,25
10	452,50	4.525,00	-	226,25	226,25

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	226,25
--	--------

### MOBILIARIO Y DECORACION

<b>Costo Histórico:</b>	3.200,00
<b>Valor Residual:</b>	-
<b>Valor A depreciar:</b>	3.200,00
<b>Vida Útil (años):</b>	20
<b>% DE DEPRECIACIÓN</b>	5%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			3.200,00		
1	160,00	160,00	3.040,00	80,00	80,00
2	160,00	320,00	2.880,00	80,00	80,00
3	160,00	480,00	2.720,00	80,00	80,00
4	160,00	640,00	2.560,00	80,00	80,00
5	160,00	800,00	2.400,00	80,00	80,00
6	160,00	960,00	2.240,00	80,00	80,00
7	160,00	1.120,00	2.080,00	80,00	80,00
8	160,00	1.280,00	1.920,00	80,00	80,00

9	160,00	1.440,00	1.760,00	80,00	80,00
10	160,00	1.600,00	1.600,00	80,00	80,00
11	160,00	1.760,00	1.440,00	80,00	80,00
12	160,00	1.920,00	1.280,00	80,00	80,00
13	160,00	2.080,00	1.120,00	80,00	80,00
14	160,00	2.240,00	960,00	80,00	80,00
15	160,00	2.400,00	800,00	80,00	80,00
16	160,00	2.560,00	640,00	80,00	80,00
17	160,00	2.720,00	480,00	80,00	80,00
18	160,00	2.880,00	320,00	80,00	80,00
19	160,00	3.040,00	160,00	80,00	80,00
20	160,00	3.200,00	-	80,00	80,00

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	80,00
--	-------

**EQUIPOS**

<b>Costo Histórico:</b>	1.600,00		
<b>Valor Residual:</b>	-		
<b>Valor A depreciar:</b>	1.600,00		-
<b>Vida Útil (años):</b>	5		
<b>% DE DEPRECIACIÓN</b>	20%		

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			1.600,00		
1	320,00	320,00	1.280,00	160,00	160,00
2	320,00	640,00	960,00	160,00	160,00
3	320,00	960,00	640,00	160,00	160,00
4	320,00	1.280,00	320,00	160,00	160,00
5	320,00	1.600,00	-	160,00	160,00

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	160,00
--	--------

**VEHICULO**

<b>Costo Histórico:</b>	7.000,00		
<b>Valor Residual:</b>	-		
<b>Valor A depreciar:</b>	7.000,00		-
<b>Vida Útil (años):</b>	5		
<b>% DE DEPRECIACIÓN</b>	20%		

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			7.000,00		
1	1.400,00	1.400,00	5.600,00	700,00	700,00
2	1.400,00	2.800,00	4.200,00	700,00	700,00
3	1.400,00	4.200,00	2.800,00	700,00	700,00

4	1.400,00	5.600,00	1.400,00	700,00	700,00
5	1.400,00	7.000,00	-	700,00	700,00

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	700,00
--	--------

CUENTA	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre	TOTAL ANUAL
EQUIPOS COMPUTO	160,00	160,00	320,00
VEHICULO	700,00	700,00	1.400,00
MOBILIARIO Y DECORACIÓN	80,00	80,00	160,00
MAQUINARIA	226,25	226,25	452,50
<b>TOTAL</b>	<b>1.166,25</b>	<b>1.166,25</b>	<b>2.332,50</b>

#### GASTOS DE CONSTITUCIÓN

##### AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN

No.	CONCEPTO	TOTAL	AMORTIZ. ANUAL	AMORTIZ. SEMESTRAL
1	CANON DE ENTRADA	10.000,00	2.000,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>10.000,00</b>	<b>2.000,00</b>	<b>1.000,00</b>

## ANEXO 6 CUADROS DE DEPRECIACIÓN DE PUNTO PILOTO

#### MAQUINARIA

Costo Histórico:	3.200,00
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	3.200,00
Vida Útil (años):	10
% DE DEPRECIACIÓN	10%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			3.200,00		
1	452,50	452,50	2.747,50	226,25	226,25
2	452,50	905,00	2.295,00	226,25	226,25
3	452,50	1.357,50	1.842,50	226,25	226,25
4	452,50	1.810,00	1.390,00	226,25	226,25
5	452,50	2.262,50	937,50	226,25	226,25
6	452,50	2.715,00	485,00	226,25	226,25
7	452,50	3.167,50	32,50	226,25	226,25

8	452,50	3.620,00	- 420,00	226,25	226,25
9	452,50	4.072,50	- 872,50	226,25	226,25
10	452,50	4.525,00	- 1.325,00	226,25	226,25

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	226,25
--	--------

**MOBILIARIO Y DECORACION**

<b>Costo Histórico:</b>	4.525,00
<b>Valor Residual:</b>	-
<b>Valor A depreciar:</b>	4.525,00
<b>Vida Útil (años):</b>	20
<b>% DE DEPRECIACIÓN</b>	5%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			4.525,00		
1	160,00	160,00	4.365,00	80,00	80,00
2	160,00	320,00	4.205,00	80,00	80,00
3	160,00	480,00	4.045,00	80,00	80,00
4	160,00	640,00	3.885,00	80,00	80,00
5	160,00	800,00	3.725,00	80,00	80,00
6	160,00	960,00	3.565,00	80,00	80,00
7	160,00	1.120,00	3.405,00	80,00	80,00
8	160,00	1.280,00	3.245,00	80,00	80,00
9	160,00	1.440,00	3.085,00	80,00	80,00
10	160,00	1.600,00	2.925,00	80,00	80,00
11	160,00	1.760,00	2.765,00	80,00	80,00
12	160,00	1.920,00	2.605,00	80,00	80,00
13	160,00	2.080,00	2.445,00	80,00	80,00
14	160,00	2.240,00	2.285,00	80,00	80,00
15	160,00	2.400,00	2.125,00	80,00	80,00
16	160,00	2.560,00	1.965,00	80,00	80,00
17	160,00	2.720,00	1.805,00	80,00	80,00
18	160,00	2.880,00	1.645,00	80,00	80,00
19	160,00	3.040,00	1.485,00	80,00	80,00
20	160,00	3.200,00	1.325,00	80,00	80,00

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	80,00
--	-------

**EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

<b>Costo Histórico:</b>	1.600,00
<b>Valor Residual:</b>	-
<b>Valor A depreciar:</b>	1.600,00
<b>Vida Útil (años):</b>	5
<b>% DE DEPRECIACIÓN</b>	20%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			1.600,00		
1	320,00	320,00	1.280,00	160,00	160,00
2	320,00	640,00	960,00	160,00	160,00
3	320,00	960,00	640,00	160,00	160,00
4	320,00	1.280,00	320,00	160,00	160,00
5	320,00	1.600,00	-	160,00	160,00

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	160,00
--	--------

CUENTA	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre	TOTAL ANUAL
EQUIPOS COMPUTO	160,00	160,00	320,00
MOBILIARIO Y DECORACIÓN	80,00	80,00	160,00
MAQUINARIA	226,25	226,25	452,50
<b>TOTAL</b>	<b>466,25</b>	<b>466,25</b>	<b>932,50</b>

932,50

## ANEXO 7 CUADROS DE DEPRECIACIÓN DEL CENTRO DE FRANQUICIAS

### MUEBLES Y ENSERES

Costo Histórico:	2.949,88
Valor Residual:	-
Valor A depreciar:	2.949,88
Vida Útil (años):	20
% DE DEPRECIACIÓN	5%

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			2.949,88		
1	147,49	147,49	2.802,38	73,75	73,75
2	147,49	294,99	2.654,89	73,75	73,75
3	147,49	442,48	2.507,39	73,75	73,75
4	147,49	589,98	2.359,90	73,75	73,75
5	147,49	737,47	2.212,41	73,75	73,75
6	147,49	884,96	2.064,91	73,75	73,75
7	147,49	1.032,46	1.917,42	73,75	73,75

8	147,49	1.179,95	1.769,93	73,75	73,75
9	147,49	1.327,44	1.622,43	73,75	73,75
10	147,49	1.474,94	1.474,94	73,75	73,75
11	147,49	1.622,43	1.327,44	73,75	73,75
12	147,49	1.769,93	1.179,95	73,75	73,75
13	147,49	1.917,42	1.032,46	73,75	73,75
14	147,49	2.064,91	884,96	73,75	73,75
15	147,49	2.212,41	737,47	73,75	73,75
16	147,49	2.359,90	589,97	73,75	73,75
17	147,49	2.507,39	442,48	73,75	73,75
18	147,49	2.654,89	294,99	73,75	73,75
19	147,49	2.802,38	147,49	73,75	73,75
20	147,49	2.949,88	- 0,00	73,75	73,75

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	73,75
--	-------

**EQUIPOS**

<b>Costo Histórico:</b>	6.073,20		
<b>Valor Residual:</b>	-		
<b>Valor A depreciar:</b>	6.073,20	-	
<b>Vida Útil (años):</b>	5		
<b>% DE DEPRECIACIÓN</b>	20%		

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			6.073,20		
1	1.214,64	1.214,64	4.858,56	607,32	607,32
2	1.214,64	2.429,28	3.643,92	607,32	607,32
3	1.214,64	3.643,92	2.429,28	607,32	607,32
4	1.214,64	4.858,56	1.214,64	607,32	607,32
5	1.214,64	6.073,20	-	607,32	607,32

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	607,32
--	--------

**VEHICULO**

<b>Costo Histórico:</b>	20.000,00		
<b>Valor Residual:</b>	-		
<b>Valor A depreciar:</b>	20.000,00	-	
<b>Vida Útil (años):</b>	5		
<b>% DE DEPRECIACIÓN</b>	20%		

Año	Dep.Año	Dep.Acum.	Valor Libros	Dep. 1º Semestre	Dep. 2º Semestre
			20.000,00		
1	4.000,00	4.000,00	16.000,00	2.000,00	2.000,00
2	4.000,00	8.000,00	12.000,00	2.000,00	2.000,00
3	4.000,00	12.000,00	8.000,00	2.000,00	2.000,00
4	4.000,00	16.000,00	4.000,00	2.000,00	2.000,00

5	4.000,00	20.000,00	-	2.000,00	2.000,00
---	----------	-----------	---	----------	----------

<b>DEPRECIACIÓN EN EL PRIMER SEMESTRE:</b>	2.000,00
--	----------

<b>CUENTA</b>	<b>Dep. 1º Semestre</b>	<b>Dep. 2º Semestre</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
EQUIPOS COMPUTO	607,32	607,32	1.214,64
VEHICULO	2.000,00	2.000,00	4.000,00
MUEBLES Y ENSERES	73,75	73,75	147,49
<b>TOTAL</b>	<b>2.681,07</b>	<b>2.681,07</b>	<b>5.362,13</b>