



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO  
DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Especialidades Empresariales**

Proyecto de Intervención para la Obtención del  
Título de Ingeniería en Comercio y Finanzas  
Internacionales Bilingüe

Análisis de viabilidad y diseño de estrategias para  
la creación de un formato franquiciatario  
de comidas

**AUTORAS:**

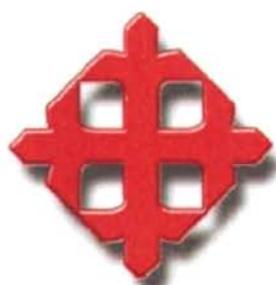
**Karina Pincay**

**Jessica Ríos Jachero**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Ing. Ricardo Villacres**

**Fecha de presentación: marzo del 2010**



**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Especialidades Empresariales**

**Proyecto de Intervención para la Obtención del Título  
de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales  
Bilingüe**

**Análisis de viabilidad y diseño de estrategias para la  
creación de un formato franquiciatario de comidas**

**Autoras:**

**Karina Pincay**

**Jessica Ríos Jachero**

**Director de tesis: Ing. Ricardo Villacres**

**Fecha de presentación: marzo del 2010**

## **Agradecimiento**

Primeramente agradecemos a Dios, porque nos ha dado la fuerza, la constancia, y la capacidad, no solo económica, sino mental, y física para seguir adelante en los momentos en que deseábamos dejarlo todo.

Reconocemos el gran apoyo incondicional de nuestros padres, en cada uno de nuestros avances, por ser ellos la base de nuestros logros, enseñándonos que para ser mejores, hay que sacrificarse, y que aunque no estén cerca de nosotras, siempre han mostrado que somos su prioridad.

Se compensa el gran labor que nuestro tutor, Ing. Ricardo Villacrés a realizado con nosotras, un trabajo nada fácil, pero si enriquecedor, demostrando así su valioso desempeño y gran profesionalismo y que se verá reflejado en dicho trabajo.

Finalmente, no por ser los últimos los menos importantes, agradecemos a todas las personas que han contribuido con la información para este proyecto, a los que colaboran con los estudiantes para mejoras de nuestro país. En fin gracias a todos, compañeros y autoridades, pues juntos hemos crecido, aprendido y evolucionado de una manera inigualable.

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
<b>1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Justificación.....	1
1.2 Objetivo General.....	2
1.3 Objetivos Específicos .....	2
1.4 Aplicación Práctica .....	3
1.5 Marco Teórico y Conceptual .....	3
1.6 Marco Conceptual .....	4
1.7 Hipótesis .....	5
1.8 Situación Problemática o Problemas que se plantean.....	5
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>6</b>
<b>2 FRANQUICIAS A NIVEL MUNDIAL</b> .....	<b>6</b>
2.1 Desarrollo de las franquicias .....	6
2.2 Franquicias en los Estados Unidos .....	7
2.3 Franquicias en el mundo .....	8
2.4 Franquicias en América Latina.....	14
2.5 Ecuador .....	16
2.6 Beneficios de una franquicia.....	17
2.7 Metas de crecimiento de la franquicia de "El toque manabita".....	18
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>19</b>
<b>3 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y ESTRATEGIAS A IMPLEMENTARSE</b> .....	<b>19</b>
3.1 Historia de "El toque manabita" .....	19
3.2 Estudio de factibilidad.....	20
3.3 Análisis de la competencia directa .....	22
3.4 Análisis de la competencia indirecta e informal.....	24
3.5 Análisis FODA.....	24
3.5.1 FODA de "El toque manabita" .....	25
3.6 Fuerzas de Porter .....	26
3.7 Planeación Estratégica .....	29
3.7.1 Misión .....	30
3.7.2 Visión .....	30
3.7.3 Valores .....	30
3.8 Análisis de mercado (Resultados del sondeo realizado) .....	31
3.9 Perfil y comportamiento del consumidor .....	32
3.10 Diseño de estrategias para enfrentar a la competencia .....	34
3.11 Estrategias de posicionamiento .....	34
3.12 Estrategias Publicitarias .....	35
3.13 Estrategias publicitarias de fidelización.....	36
3.14 Estrategias publicitarias extensivas .....	37
3.15 Estrategias publicitarias intensivas.....	37
3.16 Estrategias comparativas .....	37
3.17 Estrategias del Producto.....	38
3.18 Estrategias de Servicio .....	38
3.19 Estrategias de comunicación .....	39
3.20 Estrategias promocionales .....	40

<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>41</b>
<b>4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>41</b>
4.1 Recursos Humanos, Financieros y Operacionales existentes y necesitados.....	41
4.2 Software.....	42
4.3 Motos (servicio a domicilio).....	42
4.4 Recursos humanos.....	43
4.5 Definición del punto piloto.....	44
4.6 Elaboración de manuales de franquicia.....	45
4.6.1 Manual de Preapertura.....	45
4.6.2 Manual de procesos.....	48
4.7 Control y supervisión.....	49
4.7.1 Manual de capacitación.....	49
4.7.2 Servicio.....	51
4.7.3 Imagen.....	52
4.8 Manual Económico-Financiero.....	54
4.9 Contrato de Franquicia.....	55
4.10 Plan de desarrollo participativo.....	56
 <b>CAPÍTULO 5</b> .....	 <b>58</b>
<b>5 SISTEMA DE FINANCIAMIENTO</b> .....	<b>58</b>
5.1 Evaluación Financiera.....	58
5.2 Canon Inicial para Franquiciado.....	59
5.3 Presupuesto.....	60
5.4 VAN y TIR.....	61
5.5 Valor Actual Neto (VAN).....	61
5.6 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	62
 <b>CONCLUSIÓN</b> .....	 <b>64</b>
 <b>RECOMENDACIONES</b> .....	 <b>68</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	 <b>70</b>
 <b>ANEXOS</b>	

## CAPÍTULO 1

### 1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

#### 1.1 Justificación

La aplicación de las franquicias como medios eficientes de expansión o métodos alternativos de capitalización para los empresarios del mundo va cada vez más en aumento, por ejemplo, en los Estados Unidos las franquicias juegan un papel muy importante en la economía. De acuerdo a datos publicados en agosto del 2006 por la Asociación Internacional de Franquicias (The International Franchise Association)<sup>1</sup>, el impacto en la economía americana fue recientemente determinada en aproximadamente \$1.5 trillones, cerca del 10% de los ingresos del sector privado y su impacto en las economías locales es cada vez más notorio.

En el Ecuador el auge de las franquicias va tomando impulso a partir del año 2004<sup>2</sup>, siendo hasta hoy un sistema de negocios que florece de manera silenciosa en el país, considerándose propio de la época actual de globalización. En los últimos años, una gran cantidad de cadenas de comida rápida han llegado al país, pero empresas ecuatorianas han dado inicio a esta nueva apertura de negocio para internacionalizarse, como es el caso de Yogurt Persa, la primera franquicia creada en el Ecuador. Luego vinieron marcas destacadas como Farmacias Cruz Azul, Docucentro Xerox, Restaurante Pims<sup>3</sup>, desde ahí cada vez más empresarios consideran a las franquicias como sistema eficiente en cuanto a costos y crecimientos de mercado.

El presente proyecto propone la creación de una franquicia a partir de un concepto de negocios exitoso como lo es "El toque manabita", que en la actualidad ha extendido su trabajo al turismo, inaugurando el 19 de enero del 2001 un hotel: "Arena Caliente", de esa manera anexa una Sucursal del "El toque manabita" en el cantón

---

<sup>1</sup> Matthew Shay, el presidente de la Asociación Internacional de Franquicias.  
[www.oswaldomoncayoaguilar.com](http://www.oswaldomoncayoaguilar.com)

<sup>2</sup> [www.12manage.com](http://www.12manage.com)

<sup>3</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

General Villamil Playas, siendo una nueva propuesta de comer, rico, sano y divertido, combinando la diversidad gastronómica que tenemos. Además se propone una buena alternativa a la clásica, pero exquisita comida de siempre, con productos naturales y únicos de origen ecuatoriano.

## **1.2 Objetivo General**

Diseñar, implementar y desarrollar estrategias para consolidar la marca ecuatoriana del restaurante "El toque manabita" tanto a nivel nacional y con perspectiva a nivel internacional a través de un sistema de franquicias, y de esta manera mejorar la rentabilidad y utilidad de la empresa y consolidar el crecimiento de esta en todas las unidades de negocios.

## **1.3 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos nos ayudarán a descifrar y a llegar al objetivo general, por ende cada uno de los objetivos específicos deben ser previamente evaluados y claros, para que estos sean comprendidos en totalidad por cada uno de los integrantes del "El toque manabita", ya que el trabajo para que todo resulte favorable no solo recae en los superiores, sino en todos sus integrantes, desde el Gerente Propietario hasta la persona encargada de la limpieza.

- ❖ Realizar un análisis de la rentabilidad de los locales de "El toque manabita" que actualmente se encuentran funcionando. Observando la cadena de valor a fin de identificar los costos resultantes, además de determinar las mermas en el proceso de producción, estableciendo los costos implícitos en la elaboración de los distintos productos.
- ❖ Determinar las preferencias del consumidor y la frecuencia de consumo de los diferentes productos de la cartera, identificando el efecto que tiene una marca ya reconocida sobre el consumidor, ejecutando el análisis competitivo a fin de determinar

precios, cantidades, proporciones y detalles específicos de los competidores directos e indirectos en la zona de incidencia.

- ❖ Diseñar estrategias generales para el posicionamiento de la marca "El toque manabita", y estrategias para la introducción del formato de franquicia en mercados internacionales. Identificar las características en el comportamiento del consumidor, comparando el éxito que tiene un restaurante de franquicia frente a un restaurante independiente.
- ❖ Determinar las cantidades, pesos y volúmenes necesarios para la producción de los diferentes productos a fin de estandarizar los procesos y disminuir las mermas, estableciendo el grado de estandarización de los diferentes procesos involucrados en la actividad productiva y comercial de "El toque manabita"

#### **1.4 Aplicación Práctica**

Estamos conscientes que el desarrollo de una franquicia es el proyecto de crecimiento y expansión más importante y trascendental en una empresa, de ahí la importancia de realizarlo de manera profesional, basándonos en análisis e investigaciones sustentados, y en la asesoría de firmas consultoras especializadas se espera que, este proyecto resulte para el empresario un método efectivo de crecimiento y posicionamiento en el mercado además de resultar una fuente de financiamiento para las actividades de la empresa.

#### **1.5 Marco Teórico y Conceptual**

El Marco Teórico y Conceptual es generalmente, el desarrollo y lanzamiento de un sistema de franquicia sigue las etapas de: La Planeación Estratégica, e Instrumentación de la Franquicia, siendo la Planificación Estratégica el punto de partida obligado para el análisis y diseño del esquema estratégico de nuestra franquicia, el cual debe ser realizado a la medida de nuestra empresa, para que los resultados sean los esperados y así regenerar o fortalecer la economía de nuestro

entorno. Algunos de los conceptos que debemos analizar son: Análisis del concepto de negocio; Evaluación del mercado de clientes del negocio; Evaluación del mercado de las franquicias; Perfil del franquiciatario; Identificación de programas de capacitación y entrenamiento; Identificación de programas de soporte y asistencia técnica; Estructura organizacional de la empresa franquiciante; Aspectos y compromisos legales; Dictamen de la protección marcaria y de los elementos confidenciales; Requerimientos de inversión inicial; Fuentes de Ingreso; Evaluación financiera del proyecto; Evaluación financiera del negocio franquiciado; Proyecciones de expansión de la franquicia.

En la Instrumentación del Proyecto debemos desarrollar todos aquellos elementos de nuestra franquicia, que de conformidad con el esquema y decisiones generadas en la Planeación Estratégica, serán herramientas fundamentales de la franquiciante para, formalizar la relación con sus franquiciatarios y transmitirles el Know How del negocio, manuales de la franquicia (de Operaciones, de Procedimientos Administrativos, de Imagen Corporativa, de Instalaciones, entre otros), Programas de Asistencia Técnica o de Capacitación, de Asistencia Continua, de Supervisión, entre otros.

## **1.6 Marco Conceptual**

El Marco Conceptual en La Planificación, no solo será planificación estratégica, sino planificación operativa, de programación y diseño de proyectos que, hoy en día se han puesto en práctica para que los negocios puedan expandirse, más aún con la ayuda de otras herramientas como el marketing, la elaboración de un plan financiero, que contenga inversión inicial, es decir el desembolso necesario para la puesta en marcha del negocio. Con la elaboración de la cuenta de resultados a 1 o 5 años: especificando las partidas de ingresos y gastos. Se realizara la valoración de la inversión, analizando varios factores como: el tiempo de recuperación de la inversión, tasa interna de retorno y valor actual neto.

Basarnos en supuestos, es decir en las condiciones que deben existir para el éxito del proyecto, pero que están fuera de nuestro control. Los supuestos importantes deben anotarse para cada nivel del proyecto. Cuando hay poca probabilidad de que se cumplan los supuestos no se puede confiar en el logro de los objetivos de un proyecto. De esto depende la decisión de iniciar el proyecto o buscar alternativas para el éxito.

### **1.7 Hipótesis**

De acuerdo a un análisis inicial exploratorio se considera que "El toque manabita" es un concepto de negocios susceptible a ser franquicia, porque ya tiene posicionamiento en el mercado, quizás no fuerte, pero ese es nuestro propósito. Sus propietarios iniciaron sus actividades como vendedores ambulantes de comida, pero su sazón e indiscutible trato gentil y mejora continua, han hecho que hoy en día su restaurante y hotel sean los preferidos a la hora de degustar y disfrutar de momentos agradables, en familia o amigos.

### **1.8 Situación Problemática o Problemas que se plantean**

La escasa colaboración de instituciones bancarias o del gobierno, porque existen deficientes programas de ayuda a las franquicias, casi inexistentes; alto costo de fuentes de financiamiento, excesivos controles gubernamentales o altas tasas impositivas, sin olvidar las deficiencias en las áreas de producción y operaciones, o el no desarrollar una verdadera visión de marketing, además de no contar con un marco legal regulatorio para las franquicias en el Ecuador.

## CAPÍTULO 2

### 2 FRANQUICIAS A NIVEL MUNDIAL

#### 2.1 Desarrollo de las franquicias

La franquicia se hace presente en todo el mundo y en especial en los Estados Unidos, dónde el fenómeno nació. La franquicia se ha desarrollado a través de dos formas diferentes: la franquicia de producto y marca, que concierne la venta de los productos de los franquiciadores cambio del pago de una remuneración. Esta ha sido la primera fórmula utilizada alrededor de los años '50. El business format franchising, es responsable de gran parte de las iniciativas de franquicia en los EE.UU. a partir de el 1950. Hacia la mitad de los años '50 los primeros restaurantes fueron abiertos, McDonald's, Pizza Hut y Kentucky Fried Chicken. Con esta fórmula el distribuidor de franquicia se identifica completamente con el productor franquiciado y la relación constante y continúa entre franquiciadores y franquiciados incluye, además de los productos y servicios, marca registrada, también la fórmula comercial de la empresa, la estrategia, el marketing, el control de la calidad, la comunicación interior y las actividades publicitarias.

Los sectores con mayor progresión en el business format franchising son; el sector de comidas rápidas, hoteles, alimenticios y restauración. En el sector de comidas rápidas crea más puestos de trabajo y genera el mayor volumen de facturación. Con respecto a la franquicia de producto, la importancia mayor está registrada por el sector de los distribuidores de carburantes, finalmente el sector de los servicios por los coches donde se tiene el mayor número de puestos de trabajo y el más volumen de facturación.

Muchas leyes han sido promulgadas en los Estados Unidos por reglamentar varios aspectos de la franquicia. Todas las leyes regulan la conducta de los franquiciadores antes de la actividad de venta de los franquiciados. La franquicia en los Estados Unidos puede contar con el

apoyo de International Franchise Association (IFA)<sup>4</sup> la cual representa a más de 500 empresas de franquicias americanas, conformada por un grupo de ejecutivos de empresas de franquicia quienes vieron la necesidad de una organización que los representara. La IFA brinda soporte tanto a las empresas adherentes como a aquellos interesados en franquiciar, además de servir como punto de encuentro por el cambio de experiencia entre socios.

## **2.2 Franquicias en los Estados Unidos**

En la actualidad el sistema de franquicias en los Estados Unidos tiene un repunte, no solo por el poder adquisitivo del país (independientemente de los problemas suscitados por la recesión económica mundial), sino porque ha sido uno de los países pioneros en franquiciar, no solo productos como comidas rápidas, sino infinidad de servicios. A continuación se mencionan cuatro puntos relevantes al tema, en el país americano:

1. Las industrias más usadas para sistemas de franquicias en los Estados Unidos, son:

1. Comida rápida
2. Ventas al detalle
3. Servicios
4. Automóviles
5. Restaurantes
6. Mantenimiento
7. Construcción
8. Venta de alimentos
9. Servicios a negocios
10. Hospedaje.

2. Existen alrededor de 1.500 compañías franquiciadoras, que operan a más de 320.000 unidades o puntos de franquicia.

---

<sup>4</sup> IFA, fundada en 1960 ubicada en Washington, es una asociación sin fin de lucro.

3. En la actualidad 75 tipos de industria usan el concepto de franquicia para distribuir productos o servicios a los consumidores.

4. La inversión inicial promedio para 8 a 10 franquicias es de \$250,000 sin incluir propiedad raíz.

### **2.3 Franquicias en el mundo**

Las franquicias en los países europeos, tienen mayor apogeo, operan en la actualidad más de 5.000 marcas de diferentes países, de las cuales apenas el 20% actúa en distintos mercados de los de origen (dentro de este porcentaje se incluyen tanto franquicias europeas como franquicias de capital no europeo). A continuación, vamos a dar un breve repaso sobre los datos globales tanto como número de franquiciantes, número de establecimientos y generación de empleo, para finalmente presentar esos mismos datos a niveles particulares país por país, en los diferentes cuadros explicativos.

Entre las casi 6.000 centrales franquiciantes distribuidos entre dichos mercados, obtenemos un total; a inicios de este año se han abierto, más de 300.000 establecimientos, entre propios de las respectivas centrales franquiciantes y franquiciatarios. Un dato representativo es el número de establecimientos por franquicia, donde el país francés cuenta con un número de franquiciantes similar al de España y Alemania, siendo así Francia un país con mayor índice de consolidación del mercado europeo alcanzando 70 puntos de venta por franquicia.

#### **a. España**

En España, la actividad de la franquicia se encuentra en un punto de inflexión en el que se están gestando importantes cambios, principalmente marcados por el avance las nuevas tecnologías, la apertura de las firmas nacionales hacia los mercados exteriores y la evolución de los propios conceptos de negocio, con nuevas oportunidades.

<b>LA FRANQUICIA EN ESPAÑA (2004)</b>	
Redes	742
Establecimientos	52.346
Facturación	15.020 mill. de euros
Empleos directos	226.464 Personas

Fuente: Tormo & Asociados

#### **b. Francia**

En cuestión de franquicias, la república francesa representa uno de los cinco países más maduros y evolucionados. Su mercado es uno de los más consagrados de Europa, especialmente en materia legislativa. A finales de 2002, en Francia se contabilizaban 719 franquicias, con un total de 33.260 franquiciatarios, que obtuvieron una facturación de 33.000 millones de euros, según la Federación de Franquicias de Francia (FFF). Por medio de sectores, las franquicias de producto y distribución son las más relevantes y representan el 55% del mercado; a continuación les siguen las de servicio, con un 40%; y por último las industriales, que apenas alcanzan el 5%. Phildar, France Acheminement, Spar, Century 21, Jean Louis David o Alan Afflelou están dentro del ranking de las empresas con mayor crecimiento de aprobación en el país.

<b>LA FRANQUICIA EN FRANCIA 2002</b>	
Redes	719
Establecimientos	33.260
Facturación	33.000 mill. de €uros
Empleos directos	249.000 Personas

Fuente: Federación de Franquicias de Francia (FFF)

Cabe destacar la influencia del mercado francés como punto de referencia de la franquicia en Europa, hecho que viene sustentado por la tradición que este sistema ha tenido en el mercado y que se ve reafirmada por una legislación modelo, que ha conseguido unos niveles de estabilidad y de transparencia que se han tratado de imitar en el resto de países. Francia y Estados Unidos han sido y son los países más avanzados respecto a la franquicia y esta influencia se ha notado sobre todo en las prácticas y en la metodología que han sido importadas por las principales redes para comenzar sus procesos de desarrollo con garantías de éxito.

### **c. Holanda**

En los Países Bajos las franquicias es un interesante oportunidad de negocio por quién quiere trabajar por su cuenta. El desarrollo de las franquicias en Holanda son muy interesantes, la nación ofrece un elevado nivel de inversión y de ubicación de empresa, en estos mercados existe una gran convivencia y competencia entre cadenas francesas, holandesas, alemanas y belgas. Los establecimientos franquiciatarios se han duplicado en los últimos 10 años.

El importante factor de crecimiento de las franquicias lo constituye la internacionalización del concepto de la misma. Hoy en día Holanda ofrece a la oferta internacional buenas perspectivas económicas, un sofisticado y bien organizado sistema legal y unas sólidas infraestructuras. Los restaurantes de comida rápida, es otro factor que ha dado mucho de qué hablar por su rápido crecimiento en las cadenas de franquicias.

### **d. Austria**

El desarrollo de las cadenas de franquicia en los últimos años muestra lo siguiente: un ratio anual de crecimiento de 3% de las centrales, 5% de los establecimientos franquiciatarios predice una cifra de 20 mil nuevos empleos en el año 2010. Esto significa que las franquicias en Austria en el año 2010 proporcionarán empleo a más de

65 mil personas. La popularidad de la franquicia es como "una máquina de crear empleo" está justificada.

<b>LA FRANQUICIA EN AUSTRIA 2003</b>	
Redes	305
Establecimientos	4.200
Facturación	2.400 mill. de €uros
Empleos directos	54.500 Personas

Fuente: Tormo & Asociados

#### **e. África**

África es un mercado poco conocido, cuenta con unos pocos países en los que las franquicias tienen tendencia a corto plazo, aunque se están desarrollando una serie de iniciativas interesantes para estimular el crecimiento y la implantación de grandes redes en los próximos años. La implantación de pequeños negocios puede ser un pilar importante de la economía dentro de sus países, siendo de esta manera un mercado con gran potencial por explotar, aunque los inversionistas tengan un poco de recelo, no descartan el invertir en los países africanos.

Países interesantes se puede destacar a Sudáfrica que es líder indiscutible y muestra unos índices de desarrollo similares a los de los países más avanzados del entorno europeo, en un nivel ligeramente inferior se encuentran Marruecos y Egipto. Marruecos es especialmente relevante por la importancia que este mercado tiene como destino de marcas españolas, mientras que Egipto es una revelación y está dando síntomas de ser un mercado a tener en cuenta en los próximos años.

#### **f. Reino Unido**

La facturación por concepto de franquicia fue de 15.833 millones de euros, lo que incremento un 3% en comparación al año 2001. Estas

cifras dan muestran de la importante presencia de la franquicia en el Reino Unido. Además, este país se caracteriza por ser el primer destino europeo por el que apuestan las franquicias estadounidenses a la hora de introducirse en el viejo continente, debido principalmente a las afinidades lingüísticas. Franquicias como Subway, McDonald's, Fastway o Bang & Olufsen compiten con enseñas autóctonas de la región como la marca Clarks de zapatos o las cervecerías irlandesas O'Brien.

<b>LA FRANQUICIA EN EL REINO UNIDO 2002</b>	
Redes	677
Establecimientos	35.600
Facturación	15.833 mill. de euros
Empleos directos	326.000 Personas

Fuente: Asociación Británica de Franquicia (BAF)

#### **g. Portugal**

El mercado portugués tiene un total de más de 360 marcas. Esto representa 2% del total de los establecimientos al comercio minorista, si persisten, en un período de 5 años, la cifra alcanzará 15 o 20%. Las marcas suman un total de más de 3.000 tiendas. Portugal es un atractivo mercado para marcas extranjeras, siendo la mayoría de ellas españolas (26%), italianas (9%), francesas (12%), inglesas (4%) y americanas (14%). El mercado portugués está todavía en sus comienzos, constituyéndose en una atracción de mercado para la inversión extranjera.

<b>LA FRANQUICIA EN PORTUGAL 2003</b>	
Redes	354
Establecimientos	7.822
Facturación	2.632 mill. de euros
Empleos directos	49.500 Personas

Fuente: Tormo & Asociados

#### **h. Italia**

Las franquicias en Italia son un fenómeno en crecimiento constante, puesto que las franquicias italianas registran una facturación anual de 13.849 millones de euros aproximadamente, lo cual representa un incremento del 13,8 anual%.

<b>LA FRANQUICIA EN ITALIA 2003</b>	
Redes	628
Establecimientos	39.615
Facturación	14.666 mill. de euros
Empleos directos	106.533 Personas

Fuente: Tormo & Asociados

#### **i. Asia**

El sistema de franquicia ha crecido en todo el continente asiático. Actualmente Asia no sólo se está convirtiendo en el centro de la fabricación mundial, sino también en un gran mercado de consumo. Además, una de las principales razones del explosivo crecimiento de este continente es el creciente comercio entre sus países. Los mercados asiáticos existe una competencia entre países o ciudades que están luchando por alcanzar una mejor posición en cuanto a centro de expansión de las franquicias en Asia. Hong Kong, Singapur, China e India están haciendo grandes esfuerzos para multiplicar su importancia en este mercado a través de una mejor organización y planificación de eventos o actividades encaminadas a atraer a existentes o potenciales franquiciadores y franquiciados a su país como base de operaciones.

Actualmente, Singapur cuenta con un total de 390 enseñas operando en el sistema de franquicias, de las cuales en torno al 55 % son nacionales mientras que un 45 % proceden de fuera de sus fronteras. Todas ellas generan una cifra de negocio que supera los 2.000 millones

de dólares. En conclusión Alemania, España, Francia, Gran Bretaña e Italia se obtienen un total de 3.500 redes que operan bajo el sistema de franquicias, lo que representan un 80% del total del mercado europeo.

#### **j. Grecia**

Las franquicias comienzan a surgir como una fórmula de negocio flotante. El sistema cuenta con alrededor de 3.000 establecimientos franquiciatarios, lo que equivale a un 3% del total del comercio que opera en el país. La franquicia está presente en Grecia en 50 sectores de actividad, dentro de los cuales, los artículos para el hogar, la moda femenina, la restauración y las academias, son los de mayor importancia.

<b>LA FRANQUICIA EN GRECIA 2003</b>	
Redes	406
Establecimientos	3.200
Facturación	1.150 mill. de euros
Empleos directos	30.400 Personas

Fuente: Tormo & Asociados

#### **2.4 Franquicias en América Latina**

En América Latina, la situación ha sido dispareja, lo económico, social y cultural de los países de la región han marcado el ritmo del desarrollo. En México, las franquicias se han visto como una alternativa real para expandir un negocio o iniciar uno propio. Chile está abierto al mercado desde hace más de 25 años, pero lo que falta es capacidad emprendedora, gente con visión para los negocios dispuesta a innovar en el comercio y los servicios.

Chile por el momento cuenta con un total de franquicias del 27% que son nacionales y 73% son extranjeras. El área de comida que han tenido un crecimiento son Lomito'n (de comida) y Village (una tienda de regalos), que están en Argentina, Perú y otros países de la región.

En lo que respecta a Colombia, la franquicia ha crecido a un ritmo lento comparado con el avance relativo en otros países de potencial semejante, tomando en cuenta que Colombia es un país grande en territorio, y que cuenta con lugares sumamente hermosos, comparado con otros países suramericanos. La franquicia ha venido constituyendo una solución para numerosos ex empleados. En Colombia existen actualmente existen 83 franquicias; 26 son nacionales y 57 extranjeras.

Las franquicias en Brasil vienen reafirmandose como un sector con vocación para la modernidad, revelando su potencial económico en el escenario globalizado, esto continúa creciendo en medio de las diversidades del mercado. En Argentina se ha experimentado un alto nivel de crecimiento, están en tercer lugar en tamaño, después de México y Brasil. La CAF dice que ese país sudamericano es el que más franquicias locales ha generado, aunque todavía debe recorrer un largo camino para alcanzar el nivel de sus pares europeos. Francia reporta ventas de US\$ 9,200 millones anuales, España registra una venta anual de US\$ 8,000 millones, y la Argentina se queda tan sólo en los US\$ 2,000 millones al año.

El crecimiento de las franquicias en Argentina es que a diferencia de otros países no detuvo su desarrollo, y a que las dificultades que deben enfrentar los negocios pequeños, debido al monopolio reciente de los grandes centros comerciales, ha impulsado la demanda de formatos comerciales más seguros respaldados por experiencia comprobada, las franquicias satisfacen estas necesidades ya que ofrecen una marca, un know-how, entrenamiento y publicidad.

Las franquicias en América Latina, son un potencial de desarrollo importante. Las condiciones están dadas, el modelo de franquicias ha demostrado su efectividad y en los principales países de América Latina existe un vidente interés por alcanzar los niveles de crecimiento y éxito en este esquema comercial.

## 2.5 Ecuador

El sistema de Franquicias de Formato de Negocios ha sido aplicado en el Ecuador desde hace varios años. Estas franquicias han provenido principalmente de los Estados Unidos y obedece al amplio apoyo y protección que ha tenido por parte de los entes privados y públicos de aquel país. Una gran cantidad de bancos en los Estados Unidos han creado divisiones especiales para atender el financiamiento para la instalación de locales franquiciados. Los Proveedores de negocios para franquicias están asociados y buscan permanentemente atender este segmento. El Servicio Comercial de los Estados Unidos promueve las franquicias norteamericanas para que sean adquiridas por empresarios de otros países, entre los cuales se encuentra Ecuador.

La exportación de franquicias genera un fenómeno especial: primeramente se exporta propiedad intelectual, seguido de 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 el Ecuador se ha creado la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, como un organismo privado 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 PIM'S, y entre otras. Es muy grato observar ahora que las empresas ecuatorianas exitosas consideran seriamente incursionar en la creación de franquicias,

incluyendo la exportación de las mismas. Hay franquicias como Churrín Churrón, Disensa, HUPS, Escoffee, Frutanga que ya se han lanzado a nuevas experiencias en otros países.

Existen franquicias muy desarrolladas en Ecuador como Docucentro, Farmacias Cruz Azul que demuestran que podemos ser exitosos también en este nuevo campo. De alguna manera el concepto Venezolano Juan Chichero fue la primera microfranquicia en llegar al Ecuador y esto generó que los pequeños empresarios ecuatorianos consideren que sus microempresas también pueden ser franquiciables, esto es el ejemplo de Yogurtito, Rikoko, Koktelitos.

## **2.6 Beneficios de una franquicia**

Una franquicia es un contrato bajo modalidad de licencia en la cual el dueño de un negocio (franquiciante o franquiciador) otorga los derechos de utilizar un formato completo que incluye marca, sistemas y propiedad intelectual a un inversionista (franquiciado o franquiciatario) a cambio de una compensación económica (regalías). El proceso para pasar a ser franquiciador, requiere que la empresa adopte sistemas estandarizados y que establezca manuales operativos para el funcionamiento de sus locales. Un empresario que opta por franquiciar, asimismo busca y adquiere nuevos clientes ya no el consumidor final sino sus propios franquiciados. Esto implica que la empresa debe orientar y asimilar sus objetivos hacia atender a ellos y procurar su éxito. La exportación de productos o servicios a través de una red de franquicias tiene varias ventajas, entre ellas detallamos las siguientes:

1. Facilita un rápido desarrollo del negocio y de la distribución de producción, así como de las marcas a nivel internacional.
2. En comparación a la creación de sucursales, la opción de unidades franquiciadas, ahorra costos en recursos humanos y financieros.
3. El riesgo del franquiciador es menor, en virtud de que está siendo compartido con los franquiciados.

4. El exportador, en su calidad de franquiciador, mantiene el control sobre el establecimiento de políticas y el concepto del negocio.
5. El franquiciador mantiene su calidad de propietario de las marcas y demás propiedad intelectual.
6. El exportador, a través de la experiencia de sus franquiciados, adquiere conocimiento del mercado y de los consumidores finales.

Es recomendable entonces, que los entes tanto 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, aumentando así la oferta de empleo y generando impactos positivos en la economía local.

## **2.7 Metas de crecimiento de la franquicia de "El toque manabita"**

Hoy en día las exigencias del mercado son amplias debido a los grandes cambios en el área de los negocios, por eso nos preparamos para tales cambios en los mercados competitivos. Una muestra de ello es el Restaurante "El toque manabita" diseñado con un sin número de características para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores. La intención de franquiciar este tipo del restaurante es satisfacer las necesidades del consumidor con un producto de buena calidad, fresco, a base de la mente del cliente en perspectiva.

Las metas a corto plazo son el abrir sucursales e ir promoviendo las alianzas estratégicas. Adicionalmente se reforzaría el servicio al cliente a través de un completo programa de capacitación de todo el personal, desde el operativo al personal administrativo, para que todos tengan conocimiento sobre las mejoras y avances de la empresa, ya sean internos o externos. Una vez posicionados a nivel nacional, buscaremos la internacionalización de la franquicia.

## CAPÍTULO 3

### 3 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y ESTRATEGIAS A IMPLEMENTARSE

#### 3.1 Historia de "El toque manabita"

Luego del matrimonio de los esposos Saltos López el 18 de Febrero de 1978, y con una ocupación de empleados cada uno, Don Víctor con la ayuda de su esposa, deciden iniciar su propio negocio de comidas, es así que en el año de 1979 alquilan un local en las calles Franco de Ávila y Rumichaca, y al no tener mucho éxito en este sector, por sugerencias de amigos al reconocer el sazón de su comida, le recomiendan que busque un local por la Policía (en la Av. De las Américas) o por el Aeropuerto. Probando suerte Don Víctor busco primero en la Policía vender su comida como de ambulante, de ahí es que pasa a ubicarse en el sector del aeropuerto, en el año 1980 deciden colocar un KIOSKO DE MADERA donde terminaba la avenida de las Américas, en este sector y en esa época solo existía como empresa la aduana, y las diferentes oficinas del aeropuerto. Como dato de cultura general cabe resaltar que en esta época el Ab. Jaime Roldós Aguilera colocó la primera piedra para que se construya el Terminal Terrestre.

Además en este sector solo habían tres kioscos que expedían comidas, siendo el más constante "El toque manabita" (que en ese entonces no tenía nombre). Luego de varios años la Cdla. Simón Bolívar va creciendo y junto con ellos se iba extendiendo la avenida de las Américas y un sin número de empresas, es entonces que se presento la oportunidad de comprar un terreno, donde se construyó lo que es hoy "El toque manabita". En la actualidad el trabajo ha sido extendido al turismo y es así que se inauguró el 19 de enero del 2001, un Hotel y la sucursal de "El toque manabita" en el cantón General Villamil Playas. Proponiendo una nueva y buena alternativa, al combinar el restaurante con el turismo, sirviendo la clásica pero exquisita comida de siempre, con productos naturales y únicos de origen ecuatoriano.

Los mariscos resultan muy apreciados en la alimentación por su alto valor nutritivo, su sabor agradable y la amplia gama de

posibilidades gastronómicas que ofrecen. Hoy en día son uno de los manjares gastronómicos más exquisitos, de degustación casi obligada en las grandes celebraciones. Los mariscos (crustáceos y moluscos), poseen un sabor especial y siempre han sido los preferidos del hombre desde la época prehistórica. Aportan nutrientes considerables, proteínas de alto valor biológico, como la carne o el pescado.

En la ciudad de Guayaquil, se podrá encontrar gran variedad de platillos de la gastronomía nacional e internacional, con los sabores tradicionales, como el ceviche, un potaje de esencia y corazón costeño, que se prepara en base a pescado, camarón o mariscos. En el ceviche, el pescado se cocina únicamente con el jugo de limón y la naranja, lo que le da un sabor especialísimo. Se sirve acompañado de tomate y rodajas de cebollas. El pescado y los mariscos marcan el inicio del día en la cálida ciudad de Guayaquil. Los encebollados y las 'banderas', que son una combinación de caldo de pescado con cebiche de camarón, son los platillos preferidos por los porteños. Un poco de chifles de verde, tostado o arroz y el limón bastan para acompañar a estas delicias.

La tradición gastronómica de Guayaquil está atada al mar. El pescado y el camarón, preparados como cebiches, son el manjar del día. El inconfundible aroma que adorna el restaurante "El toque manabita" despierta el apetito a cualquiera. Desde las 07:00, los clientes comienzan a apoderarse de las mesas de este restaurante. El platillo preferido es la "bandera" las decir, un menú que incluye seco de chivo, guatita, ceviche de camarón, encebollado y arroz, todo en un sólo y fortificante plato.

### **3.2 Estudio de factibilidad**

Como ya ha sido mencionado anteriormente en el estudio de factibilidad se da inicio al proceso para la creación de una franquicia, ya que este análisis nos permite conocer si la empresa está en condiciones de iniciar un proceso de expansión mediante la fórmula comercial de franquicia. De este análisis se podrá obtener información

importante que nos permita direccionar las estrategias y obtener buenos resultados, tanto para el franquiciante como para los potenciales franquiciados, además de la creación de estrategias para el ingreso y posicionamiento de la franquicia en el mercado. Se plantea una serie de alternativas para la toma correcta de decisiones basándonos en el clima en el cual el proyecto se desarrollará. El estudio de factibilidad para el proyecto a nivel nacional es menos extenso que a nivel internacional. A continuación nuestro análisis de factibilidad local (dentro del país).

### **Observaciones generales**

- ❖ No se requiere que sea una época especial del año para realizar la compra/consumo de los platos, ya que se puede comprar en el momento en que sea necesario su compra.
  
- ❖ Nuestros competidores reaccionaran a la entrada de nuestra franquicia al mercado, con un descenso de los precios o intentando realizar una diferenciación. Sin embargo puede que tan solo intenten mejorar la calidad de sus productos (platos) logrando además maximizar los costes.
  
- ❖ El mercado en el que vamos a entrar, es un mercado en expansión continua.
  
- ❖ En cuanto al precio, suponemos que la gente no estaría dispuesta a pagar más de lo que vale un plato típico. Por ello nuestros precios son menores sin dejar de demostrar que nuestra franquicia tiene platos que son fiables y competitivos, en comparación con otros negocios existentes.

Si reunimos estas características y la relación calidad-precio nos damos cuenta que es bueno lo que los clientes pagarán por el producto (comida). La información obtenida por medio de sondeos, nos va a permitir direccionar las estrategias de la empresa hacia la creación de

valor tanto para el franquiciante como para los potenciales franquiciados, además de la creación de estrategias para el ingreso y posicionamiento de la franquicia en el mercado. Para determinar la viabilidad de "El toque manabita" como concepto de franquicias se determinó a través de los siguientes análisis:

- ❖ Análisis de Competencia
- ❖ Análisis FODA
- ❖ Análisis de las Fuerzas de Porter

### **3.3 Análisis de la competencia directa**

Es un análisis que aparentemente es fácil, pero cabe recalcar que nuestra competencia directa, está al mismo nivel de preferencia con "El toque manabita". En primer lugar, debemos recopilar toda información relevante sobre nuestros competidores, ya sean negocios que vendan productos similares al nuestro (competidores directos) o negocios que vendan productos sustitutos al nuestro (competidores indirectos). Basándonos en el estudio de mercado realizado en varias partes de la ciudad de Guayaquil, se pudo descubrir cuáles son los restaurantes que representan nuestra principal competencia dentro de nuestra urbe; cabe recalcar que la competencia directa vende platos similares al del "El toque manabita". Para conocer más de nuestra principal competencia, averiguamos un poco sobre ellas, por eso a continuación una breve descripción de las empresas con mayor posicionamiento.

#### **a. Cevichería La Lojanita**

Comida y ambiente tradicional en este restaurante que tiene como especialidad el ceviche, que puede ser probado en siete versiones diferentes. El precio varía según el tipo de menú, pero es una opción económica.

#### **b. Cevichería Aquí es Marcelo**

Una de las especialidades con mayor acogida en Aquí es Marcelo es el cebiche ruso, que consiste en una mezcla de mariscos, el

cual se adquiere por \$6,25, le sigue el mixto a \$5 y el de camarón a \$4,25.

### **c. Los Ceviches de la Rumiñahui**

Su especialidad son los picaditos (entrantes fritos), los asados de marisco, y el ceviche. El ingrediente más utilizado, los camarones. Su precio es económico. Actualmente cuenta con 18 locales distribuidos en las principales ciudades del país, además de sucursales en el extranjero.

### **d. El Cangrejo Criollo**

Su especialidad es el auténtico Cangrejo Criollo, y los más exquisitos y tradicionales platos de mariscos preparados por calificados y exigentes Chefs, brindando una atención de primera en un ambiente acogedor para que su deleite sea completo. Tiene una oferta especial estilo bufé, compuesta de cebiche, corvina, ensalada de mariscos, carnes y pollo.

Como podemos darnos cuenta tenemos cuatro principales competidores directos dentro de la provincia del Guayas (los Ceviches de la Rumiñahui" ya es franquicia internacional), y sus principales estrategias han sido el estar presentes en la mente del consumidor, mediante los medios de comunicación. La mayoría de nuestros competidores usan los mismos insumos y/o materiales que usa "El toque manabita", pero nuestra diferencia con ellos, es que nuestra materia prima, como en el caso de los mariscos, se considera desde la forma de sacarlos del mar hasta el momento de servirlos al consumidor final, es decir que se tiene un proceso desde el momento en que se escoge la materia prima.

Con respecto a los precios de nuestros principales competidores, en comparación a los nuestros, estos sí varían, porque "El toque manabita" cobra lo justo, ya sea por la calidad y porción que se sirve, mientras que nuestros competidores directos, cobran más solo porque su

nombre es más "sonado". Además cabe recalcar que están presentes en la mente del consumidor, porque su publicidad es constante en los medios radiales, y sus canales de venta se han extendido a otras ciudades, e incluso a otros países, mediante el modelo de franquicias.

[Ver anexo 1](#)

### **3.4 Análisis de la competencia indirecta e informal**

En el mes de octubre en los alrededores de "El toque manabita" se hizo la apertura de un local, "Tres sin sacar", el cual vende ceviches y parrilladas, tiene buena imagen, y su publicidad está dentro del establecimiento. Pero "El toque manabita" cuenta con una amplia variedad de productos/platos para el consumo de sus clientes, siendo uno de los platos principales los ceviches, en toda su variedad; ceviche de pescado, concha y mixto, además de la deliciosa bandera, cuyo plato contiene como fuerte principal la guatita. [Ver anexo 2](#)

### **3.5 Análisis FODA**

El FODA es una herramienta que nos ayuda a detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de nuestro negocio, donde las fortalezas y debilidades corresponden a un análisis interno, mientras que las oportunidades y amenazas son parte del análisis externo, el cual incluye el siguiente proceso:

Definir fuerzas claves del entorno

- ❖ Fuerzas económicas
- ❖ Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- ❖ Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- ❖ Fuerzas tecnológicas
- ❖ Fuerzas del entorno de acción directa:
  - Fuerzas de la competencia
  - Productos sustitutos
  - Proveedores
  - Clientes

En el restaurante "El toque manabita" (especialidad en comida manabita) tenemos las delicias del mar, por supuesto con el toque especial de la cocina manaba, dichos platos son una delicia para el paladar más exigente, la preparación de los distintos platillos es muy especial e importante. La mayor parte de los platos son a base de mariscos, plátano, y finas especies, constituyéndose así en una impresionante propuesta gastronómica.

### **3.5.1 FODA de "El toque manabita"**

En la actualidad "El toque manabita" no cuenta con un FODA, y como este es un paso importante para establecer y llevar a cabo las estrategias o cambios que deberían hacer dentro del restaurante antes de dar inicio a la franquicia, nos hemos visto en la obligación de realizar el FODA de "El toque manabita", el cual a sido realizado de manera muy cautelosa, tomando en cuenta lo que sucede dentro y fuera del restaurante. A continuación el FODA:

#### **Fortalezas**

- ❖ Calidad del producto
- ❖ Atractivas ofertas
- ❖ Buenos precios
- ❖ Servicio de calidad
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Alta higiene
- ❖ Buena relación con los proveedores
- ❖ Ubicación(30 años)
- ❖ Utilizar los medios televisivos para promocionarse

#### **Oportunidades**

- ❖ Reconocimiento de la imagen de marca de "El toque manabita"
- ❖ Mercado en crecimiento
- ❖ Ampliación de los locales
- ❖ Apertura de nuevos locales

- ❖ Las preferencias del mercado en cuanto a los mariscos es constante

### **Debilidades**

- ❖ Falta de motivación laboral
- ❖ Mala administración de recursos
- ❖ No invertir en publicidad
- ❖ No actualización de conocimientos (administrativos, contables)

### **Amenazas**

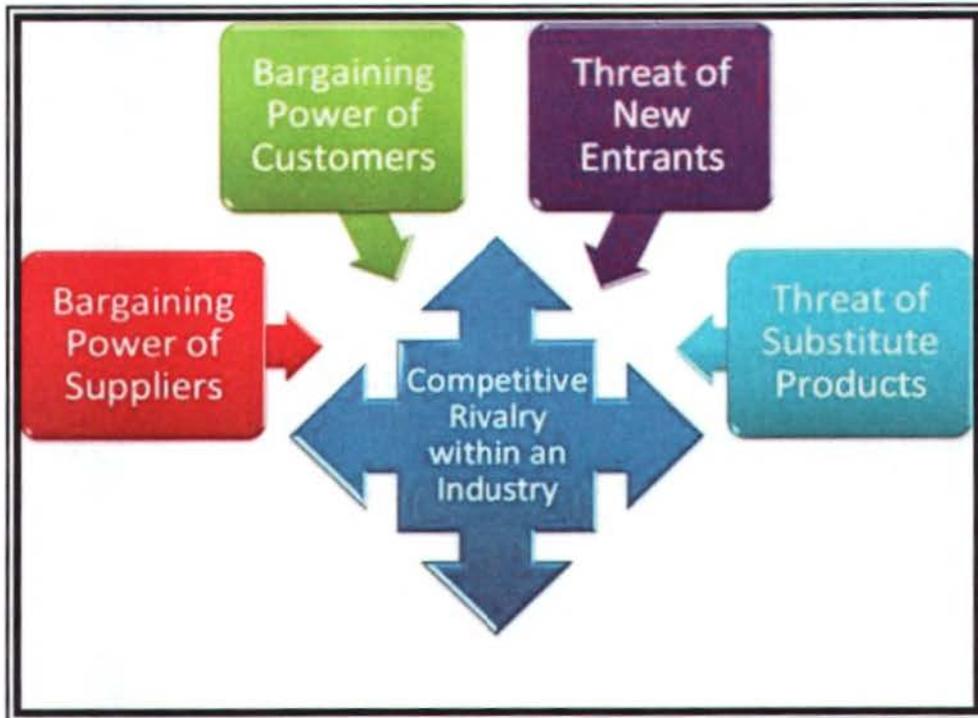
- ❖ Inestabilidad política-económica
- ❖ Nuevos competidores con servicios y conceptos similares
- ❖ Productos sustitutos
- ❖ Problemas de escasez de la materia prima
- ❖ Comida casera a precios bajos
- ❖ Cambios en el gusto de las personas de las nuevas generaciones hacia comidas rápidas
- ❖ Reducción de calidad en el producto debido al incremento del costo de la materia prima
- ❖ Permisos Municipales
- ❖ Delincuencia

El análisis FODA realizado de "El toque manabita", nos permite delinear las estrategias a seguir en base a nuestras fortalezas y corregir las debilidades para poder tomar ventaja de las oportunidades y mitigar el impacto de las amenazas, para tener mas conocimiento sobre las oportunidades y amenazas, se podrán buzones de sugerencias a la salida de los establecimientos, de esta manera estaremos al tanto de las inconformidades o preferencias de nuestros clientes.

### **3.6 Fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que nos permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Esta

herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:



### 1. Rivalidad entre competidores

Tomando en cuenta nuestros principales competidores directos, que son: Los ceviches de la Rumiñahui; Cevichería Aquí es Marcelo; Cevichería La Lojanita; y El Cangrejo Criollo, para nuestro restaurante la única manera de alcanzar la mayor ventaja competitiva en el mercado es, realizando modelos de presupuestos, para cada de nuestras áreas, y así minimizar costos e incluso solicitando créditos a corto plazo a nuestros principales proveedores, tomando en cuenta que, esta decisión no implica que nuestros productos puedan tener mala calidad o un valor bajo.

### 2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Como se mencionó en el análisis de los competidores indirectos e informales, por el momento no resulta un problema para "El toque manabita". Pero no podemos dejar de lado que éste es un mercado atractivo, y que dependemos del movimiento del mismo, puesto que no solo influye la variedad de gusto de los consumidores de probar algo

nuevo y/o diferente, sino también las medidas que tomen las diferentes autoridades (gobiernos, municipios), por ejemplo el dictar medidas para la promoción e incentivo de negocios similares a "El toque manabita", lo cual favorecería a los competidores indirectos o informales.

### **3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

Nuestra amenaza sería el ingreso de productos sustitutos, que obviamente tienen precios atractivos, porque son inferiores en comparación a los productos que se venden en "El toque manabita", además los compradores pueden creer que los productos sustitutos son iguales o mejores. Dichos productos sustitutos a los cuales hacemos referencia, son a los restaurantes que venden los "platos típicos" o a las "carretillas" que ya existen en el mercado, ofreciendo varios productos como:

- ❖ Arroz con menestra (que puede llevar carne, pollo, o chuzo)
- ❖ Hamburguesas
- ❖ Hot dogs
- ❖ Bandejas (refrito con carne o pollo, con frijoles)
- ❖ Ceviches

### **4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de los mariscos son fuertes (varios), pero nuestro mercado está dominado por pocos, y nuestros productos son únicos y están bien diferenciados, además nuestro restaurante es lo suficientemente importante y tiene diferencias significativas en comparación con otros restaurantes.

### **5. Poder de negociación de los consumidores**

Hay que tomar en cuenta que desde enero del año pasado hasta mayo del presente año los precios de "El toque manabita", han tenido un alza del 2% en sus principales productos como, ceviches y las bandejas, que tienen como plato principal la guatita. Hay que tomar en cuenta que nuestros consumidores son potentes y reconocen que

nuestros costos son bajos, y que los productos no se ven afectados por la calidad, además son sensibles a los precios. El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

### **3.7 Planeación Estratégica**

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse en cuanto al diseño del formato de franquicia, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación estratégica como la función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada y así obtener los beneficios que se buscan, para la franquicia.

En la actualidad el restaurante "El toque manabita" lastimosamente no cuenta con una estructura bien definida en cuanto a la misión, visión, y valores. Sus encargados al momento de decidir franquiciar, se deben acoplar a cambios para su mejora, y así dejar de lado el negocio familiar, y venderlo a terceros, puesto que anteriormente ha existido la oportunidad de hacerlo, pero por la desorganización de ambas partes no se ha permitido que se cierre un contrato (solo se ha realizado la apertura de un local en Urdesa, el cual le compra los alimentos ya preparados a la matriz).

Pero esta desventaja nos resulta beneficioso porque, podemos aprovechar esta falencia organizacional viéndolo como una oportunidad, ya que existe la posibilidad de hacer cambios que ayuden a la imagen corporativa de "El toque manabita" por lo tanto nos hemos visto en la necesidad de crear lo que es más esencial para una buena

organización, la misión, visión y valores. Cabe recalcar que el "El toque manabita" esa dispuesto ha realizar estos cambios.

### **3.7.1 Misión**

Ofrecer una gastronomía basada en una amplia gama de comida típica, y alcanzar el primer lugar en el mercado como el principal picantería-restaurante, no solo de la ciudad, sino a nivel internacional.

### **3.7.2 Visión**

Ser reconocidos como la mejor picantería-restaurante con excelente servicio y calidad, lograr una empresa altamente exitosa en nuestras especialidades y constituirnos como franquicia y ser dedicada para la satisfacción de nuestros clientes.

### **3.7.3 Valores**

Como toda empresa, para que las actividades de esta de buenos resultados, se debe trabajar bajo los valores establecidos dentro de ella. Los cuales deben ser explicados y aprendidos por cada uno de los colaboradores del restaurante, para que se pongan en práctica en las diferentes áreas del establecimiento. Como se menciona anteriormente el restaurante no cuenta con valores, por ende la necesidad de crear siete valores, considerados como la base para obtener un buen resultado. A continuación los con los que debería trabajar "El toque manabita".

#### **❖ Integridad**

Establecer confianza y honradez con la que hemos de afrontar cualquier situación con el máximo respeto, responsabilidad y transparencia.

#### **❖ Excelencia**

Rechazamos la ineficiencia y la mediocridad, pues buscamos forjar con nuestro trabajo admiración y aprecio.

❖ **Dedicación**

Que denoten su responsabilidad de perfeccionamiento con el restaurante.

❖ **Trabajo en equipo**

Colaborar y cooperar implica nuestra capacidad por el bien del equipo. Fomentar un ambiente de comunicación y confianza entre todos los que forman parte de la organización.

❖ **Humildad**

Nuestra humildad es la virtud de todos los que trabajan en el restaurante.

❖ **Responsabilidad**

Asumimos responsabilidad por nuestros actos y por los actos del restaurante de la que somos responsables.

❖ **Pasión por el servicio**

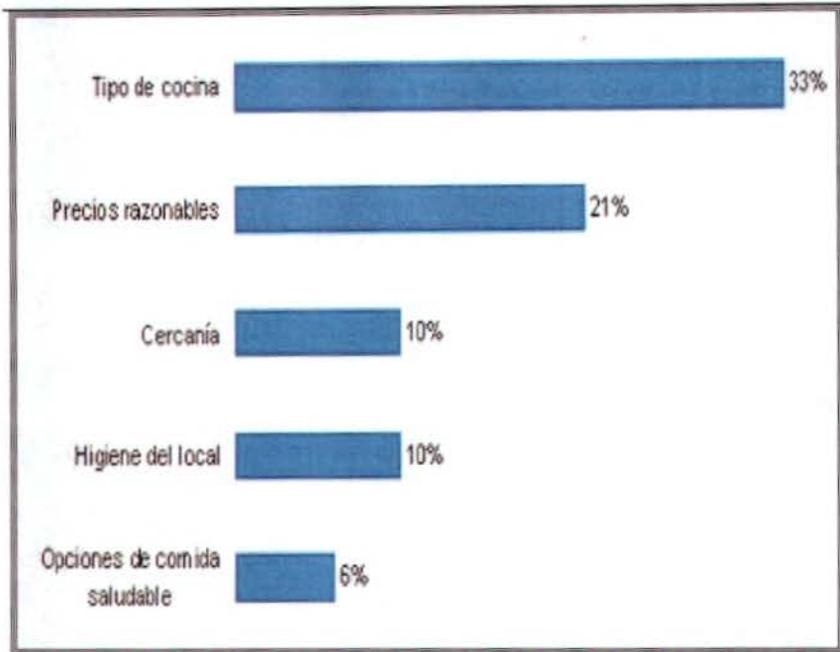
Nos esforzaremos para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

### **3.8 Análisis de mercado (Resultados del sondeo realizado)**

El análisis de mercado se hizo mediante un exhausto sondeo realizado a partir de las 13:30 hasta las 15:15 a 300 personas, en las afueras de la picantería-restaurante "El toque manabita", en dicho sondeo se pudo verificar el porqué la gente prefiere este lugar a la hora de comer. A continuación el gráfico del sondeo tomando en cuenta las cuatro principales características:

- ❖ Tipo de cocina (sabor)
- ❖ Precios razonables
- ❖ Cercanía (fácil ubicación)
- ❖ Higiene del local
- ❖ Opciones de comida saludable

Gráfico N° 1



Elaboración: los autores

Mediante el sondeo podemos darnos cuenta que lo que más distingue o diferencia al Toque manabita con los competidores directos es el tipo de cocina, es decir el sabor distintivo de "El toque manabita" ya que un 33 % de las personas que participaron en el sondeo dejó en claro que el sabor es distintivo en comparación a otros lugares. En segundo lugar, y con un 21% los consumidores prefieren "El toque manabita" por los precios razonables, ya que compensa la cantidad y calidad de servicio que se les brinda. En tercer lugar y con un 10%, las personas prefieren "El toque manabita" por la cercanía, por lo fácil y seguro que es el llegar al lugar, puesto que esta en una de las avenidas principales de la ciudad. Con un 10%, igual que el anterior, pero en cuarto lugar, esta la higiene del local porque, aunque las condiciones del lugar no son nada elegantes, son limpias, y eso le agrada a la clientela. Por último, con un 6% están las opciones de comida saludable que la gente reconoce que ofrece "El toque manabita".

### 3.9 Perfil y comportamiento del consumidor

Los principales clientes que llegan al restaurante pertenecen a la clase social media alta y trabajadora, cuyas edades fluctúan entre los

18 y 60 años de ambos sexos, dejando de lado que solo los hombres buscan este tipo de comida. La mayoría de los consumidores son personas que pasan por el lugar, y tienen conocimiento de la calidad, buen servicio y variedad de platos que encuentran allí. También asisten personas que trabajan en los alrededores del restaurante, y extranjeros, especialmente las personas del Ecuador que por varios motivos residen en otro país.

Para conocer más de cerca el comportamiento del consumidor en la picantería-restaurant "El toque manabita" asistimos a la hora de mayor movimiento que es la hora del almuerzo, de 13H00 a 15H00 logramos observar que aproximadamente un número de 100 personas ingresaban al restaurante a esa hora. El promedio de las otras 150 personas se divide en dos horarios; entre las horas del desayuno y las horas de la tarde, a partir de las 15:00. **Ver anexo 3**

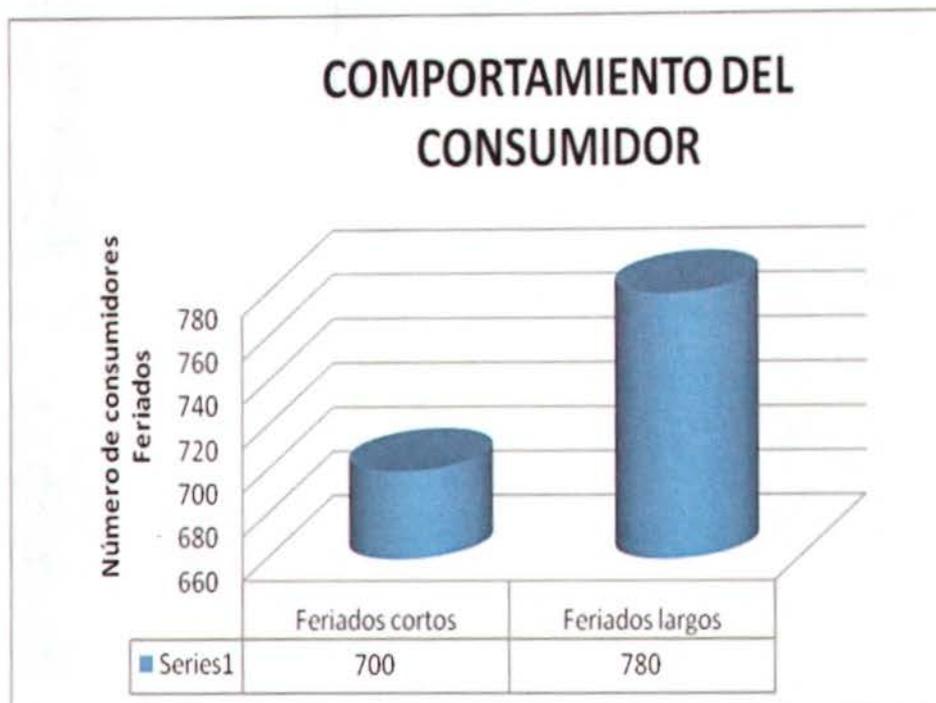
Cabe recalcar que la cantidad de personas no es exacta, sino un referencial, se ha escogida un mínimo aproximado entre la semana, es decir que la cantidad puede variar a más. Los consumidores tienen una tendencia a comprar en los días lunes, martes, miércoles y jueves representando en esos 4 días 1000 consumidores. Entre los días viernes y sábado asisten al restaurante alrededor de 700 personas, pero solo los domingos el volumen puede llegar a 600 personas.

Con respecto al comportamiento del consumidor en los feriados, tomando en cuenta los "fin de años", la asistencia del público al establecimiento tiene un repunte, ya que la cantidad de personas que visitan el local en los feriados cortos es de 700 personas como mínimo y en feriados largos 780. Para estas temporadas de feriado los propietarios solicitan más personal, tanto para dar atención al cliente, para el cobro, y preparación de alimentos, y de esta manera dar una mejor atención a la masiva clientela. A continuación un gráfico del comportamiento del consumidor en temporadas de feriados cortos y feriados largos.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Datos proporcionados por el administrador del lugar.

Gráfico N° 2



Elaboración: los autores

### 3.10 Diseño de estrategias para enfrentar a la competencia

Las estrategias para enfrentar a la competencia, especialmente a la competencia directa de "El toque manabita", nos basamos en el sondeo mostrado anteriormente. La principal estrategia a implementar es el posicionarnos en la mente del consumidor, promulgando las características que hacen único al Toque manabita, como el servicio a domicilio, siempre y cuando sea cerca de los alrededores del local y si el pedido es de una cantidad relevante. Sin duda alguna con la ayuda de los varios medios de comunicación, y tomando en cuenta la calidad y variedad de los platos del "toque manabita", se hará más fácil el posicionarnos en la mente del consumidor.

### 3.11 Estrategias de posicionamiento

El objetivo es dar a la marca un lugar en la mente del consumidor, frente a las posiciones de la competencia, a través de asociarle una serie de valores o significaciones positivas afines a los destinatarios; o si es posible, apoyándonos en una razón del producto o de la empresa, que tenga valor e importancia para los consumidores.

Estrategias para el posicionamiento de "El toque manabita" en la mente del consumidor:

- ❖ Estrategia de precio económico, en comparación con la competencia, sin dejar de lado la apreciación de calidad en el producto
- ❖ Un producto de consumo preferencial<sup>6</sup> requiere que la estrategia este enfocada a la diferenciación de marca y calidad
- ❖ Posicionamiento sólido de la marca a través de la estandarización de la imagen, mediante uniformes y guantes para los meseros
- ❖ Atención de lunes a domingo desde las 07:00 hasta las 17:00 p.m., todos los 365 días del año
- ❖ Estrategia de servicio al cliente y post-venta

### **3.12 Estrategias Publicitarias**

En la actualidad "El toque manabita" ya ha implementado siete estrategias publicitarias, las cuales están bien definidas y que sin duda alguna han ayudado de sobremanera para su posicionamiento en el mercado, no solo como restaurante-picantería, sino como hotel (en playas). A continuación las estrategias publicitarias efectuadas en el restaurante:

- ❖ Revista Transport
- ❖ Revista Turismo y comercio (la maneja ahotsc)
- ❖ Revista Guía de oro
- ❖ Radio Onda positiva

---

<sup>6</sup> Consumo preferencial: son productos que son de fácil consumo pero se diferencian por alguna características, Ej.: marca, calidad

- ❖ Al año hacen 4 reportaje en televisión, canal Teleamazonas en el programa Ecuador en vivo
- ❖ Volantes: servicio a domicilio y puerta a puerta
- ❖ En los feriados publican en diario El Universo

El objetivo de nuestras estrategias publicitarias, aunque suene un poco "brusco" es el quitarle ventas a la competencia. Para esto nos basarnos en las estrategias publicitarias de desarrollo que, tienen como finalidad el potenciar el crecimiento de la demanda, a continuación un detalle de las estrategias que podemos implementar en "El toque manabita"; las estrategias publicitarias extensivas, las intensivas o las de fidelización.

### **3.13 Estrategias publicitarias de fidelización**

Las estrategias publicitarias de fidelización son estrategias complementarias a las extensivas e intensivas. Dichas estrategias tratan de retener a los consumidores con el producto, y así mantener su fidelidad de compra y consumo, es decir, lograr un mercado dependiente, que garantice las ventas futuras con las correspondientes evoluciones de precio, para "El toque manabita" se ha dejado en claro el objetivo publicitario siguiente:

- ❖ Resaltar la presencia de la marca, aumentando la cantidad y frecuencia de campañas publicitarias

Para lograr el objetivo antes mencionado, nos ayudaremos con las varias herramientas, que nos ayudarán para que la publicidad sea "fuerte" y "difícil de olvidar, logrando así un posicionamiento sólido en el mercado. A continuación se detallan las estrategias publicitarias a implementar en "El toque manabita" una vez que se de inicio al proceso de la franquicia:

- ❖ Propagandas en TV
- ❖ Revistas y periodicos

- ❖ Reparto de boletines en lugares muy frecuentados, parabrisas de los coches, y casas
- ❖ Creación de página web promocional interactiva para la recepción de pedidos
- ❖ Estrategias de e-marketing (grupos como facebook)
- ❖ Inserciones en los medios de comunicación locales que haya en nuestra zona
- ❖ Emisoras Radiales
- ❖ Entregar invitación en los aeropuertos o terminales a los turistas nacionales e internacionales, que llegan a nuestra ciudad
- ❖ Pintar (carros)

Estas estrategias publicitarias de fidelización deberán ser aplicadas en períodos específicos y obviamente diferentes, para ver sus resultados, y mediante un exhaustivo análisis, saber cual es la estrategia que ha sido más favorable para nuestro crecimiento en el mercado.

### **3.14 Estrategias publicitarias extensivas**

Consiste en pretender conquistar nuevos consumidores. En mercados maduros, la publicidad puede provocar o al menos apoyar una innovación técnica, nuevos sistemas de distribución, disminución de los precios, o cambios de actitudes o hábitos de consumo de los futuros clientes.

### **3.15 Estrategias publicitarias intensivas**

Se basa en conseguir que los clientes actuales consuman más, es decir, que aumente la venta por cliente. Se puede plantear objetivos como incrementar el número de unidades compradas o aumentar la frecuencia de compra.

### **3.16 Estrategias comparativas**

Las estrategias comparativas del "toque manabita" frente a la competencia, son Producto y Servicio, puesto que están son las

principales características por las que el cliente prefiere visitar nuestro restaurante, antes que ir al de las competencias. A continuación un breve detalle de las estrategias:

### **3.17 Estrategias del Producto**

Todos los productos de cocina de "El toque manabita" son frescos y de buena calidad, puesto que desde antes de su compra se sigue un proceso de previa selección de cada uno de los productos. Además se cuenta con proveedores exclusivos del "toque manabita", tanto para las legumbres, mariscos, especias y demás materia prima, garantizando de esta manera la calidad, no solo del sabor sino de higiene del plato que se le servirá al cliente, puesto que la salud de ellos también es una prioridad para "El toque manabita". En el caso de los mariscos, estos son seleccionados de manera exigente, puesto que influye el como han sido sacados del mar. Si han sido cogidos por las redes de los barcos es más probable que los mariscos estén con golpes, afectando así su calidad, pero si han sido capturados de manera artesanal por ata rallas, los mariscos no sufren de golpes o daños que con el pasar de las horas puedan afectar su calidad.

### **3.18 Estrategias de Servicio**

En cuanto a la estrategia de servicio, se han tomado en cuenta dos factores, el uniforme de los encargados de atender a la clientela, y la asistencia de servir los platos. En lo que a uniforme respecta "El toque manabita" cada 6 meses renueva los uniformes, de esta manera responde a los cambios visuales que son necesarios para los consumidores, ya que la imagen dentro del restaurante también cuenta. En la actualidad los encargados de atender a la clientela usan el siguiente uniforme:

- ❖ Pantalón negro
- ❖ Camisa naranja
- ❖ Mandil negro
- ❖ Pañuelo tipo pirata

- ❖ Mesas cuadradas con vidrios sobrepuestos

Con respecto al tiempo en que se lleva servir los platos, "E toque manabita" cuenta con personal apto para la atención al cliente, puesto que antes de su contratación el personal es evaluado, según los perfiles que se necesitan para que labore dentro del restaurante, a continuación un estimado del tiempo que se lleva en atender un cliente, hasta el momento en que paga su consumo:

- ❖ Se le presenta el menú al cliente (2 min.)
- ❖ Da la orden de lo que va a consumir (1 min.)
- ❖ Platos como encebollado, guata, ceviche, sopa, bandera (2 min.)
- ❖ Si son platos a la carta (5 min.)
- ❖ Salonero entrega la cuenta, el cliente puede acercarse a la caja el mismo salonero le trae el cambio (2 min.)

### **3.19 Estrategias de comunicación**

En lo que respecta a las estrategias de comunicación se debe tener algo diferente, llamativo, algo que no sea común en otros restaurantes o incluso el de la competencia. La creación de frases distintivas que también puede ser utilizadas en la publicidad, para que el cliente por si mismo saque la relación con la publicidad y "El toque manabita". A continuación frases que pueden ser importantes a la hora de atender al cliente, tanto a la entrada como a la salida del local:

- ❖ "Señores buenas tardes bienvenidos al toque manabita, donde servirles platos de calidad es nuestra principal prioridad".
- ❖ "Gracias por su preferencia, y vuelva pronto que estaremos gustosos de atenderle"

Nuestra comparación es eficaz debido que el consumidor en el momento de elegir un restaurante y saborear los platos, no lo piensa dos

veces ellos ya saben que "El toque manabita" ocupa los primeros platos deliciosos de Guayaquil.

### **3.20 Estrategias promocionales**

Las estrategias promocionales deben ser agresivas, para que así podamos obtener el resultado esperado, el cual es tener un posicionamiento en la mente del consumidor, bien definido, y que de ser comparados con la competencia, esto sea por lo excelente que es "El toque manabita". Para verificar si las estrategias promocionales están dando el resultado esperado, estas deberán mantener e incrementar el consumo de los productos y/o contrarrestar alguna acción de la competencia e incitar de manera masiva la prueba de un producto "x". Para esto se desarrollará lo siguiente:

- ❖ Organización de promociones, concursos
  
- ❖ Club de descuentos para fieles clientes

Para motivar a los clientes a que visiten "El toque manabita" se ha de llevar a cabo un sin número de promociones que, realmente llamen la atención para tener un incremento de consumidores, pero que obviamente no implique una baja de ganancias. Se puede aplicar lo siguiente:

- 1.- Domingo 2 platos por el precio de 1
- 2.- Tener convenios con los comisariatos, que por la compra de \$20 obsequia pase de cortesía para el restaurante
- 3.- Asientos especiales para niños menores de 5 años
- 4.- Por la compra de \$10 en el restaurante, obsequio postre

## CAPÍTULO 4

### 4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 4.1 Recursos Humanos, Financieros y Operacionales existentes y necesarios

Actualmente el "El toque manabita" no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, Financiero u Operacionales, pero su propietario reconoce la importancia de la creación de dichos departamentos. Por el momento el restaurante en el área de la cocina cuenta con solo 5 cocineros, 3 meseros de lunes a viernes, y para los días viernes, sábados y domingos contratan un mesero más, y 1 cajera. Pero al momento de franquiciar el "toque manabita" deberá crear el departamento de Recursos humanos, el cual es esencial, puesto que se encargará de la conformación del personal del restaurante, y en ella se realizará el proceso de reclutamiento y selección de personal efectuando contrataciones y manejos de la empresa. Es importante tener en claro que la conformación del número del personal que operará en el restaurante "El toque manabita", no debe ser exagerado, ni tampoco mínimo, todo lo contrario en número de empleados debe ser equivalente o relativo a la actividad del restaurante.

Nosotros al tomar la decisión de hacer franquicia "El toque manabita", se debe tener en claro que obligadamente habrá que disponer de más trabajo humano, para que de esta manera exista un orden y por ende obtener un resultado eficiente en cada uno de sus colaboradores, evitando de esta manera el cansancio por la presión física y mental que se puede dar dentro del establecimiento. Además hay que dejar en claro que en las temporadas de mayor auge de clientela se deberá incrementar por lo menos 1 persona en el área de la cocina, y dos para la atención al cliente.

Una vez que "El toque manabita" arranque como franquicia, se deberá recalcar la importancia de tener personal listo, debidamente capacitado (nada de imprevistos) para las temporadas de mayor clientela, y así no afectar en el empleo de los que nos tocaría buscar

para fechas específicas. A continuación el número de empleados con el que deberá contar "El toque manabita":

<b>Recursos de "El toque manabita"</b>	<b>Número de empleados</b>
Cocineros	4
Meseros	5
Chóferes (compras)	2
Motociclistas	2
Administrador	1
Cajera	1

No hay que dejar de lado que para lograr que "El toque manabita" sea una franquicia rentable es necesaria la adquisición de varios recursos que, ayudarán a una mejora de la organización interna del restaurante. A continuación los recursos que son primordiales:

#### **4.2 Software**

La compra de un software con utilitarios completos, para que cumpla con todas las características necesarias para llevar un orden adecuado del ingreso y salida de materia prima, que tendría que ver con el sistema de inventario, además del control contable.

#### **4.3 Motos (servicio a domicilio)**

Como "El toque manabita" cuenta con servicio de puerta a puerta, hay que aclarar que no posee con un vehículo destinado para dicha distribución, por ende se hace necesario de por lo menos dos motos, las cuales deben ser manejadas por personas responsables y ágiles. Solo dos motos son necesarias hasta que el negocio se vaya expandiendo. En fin, el objetivo final es contar con los recursos no solo obligatorios, sino básicos para la apertura del primer punto de franquicia y así garantizar un orden que ayude a todo el restaurante, y así evitarnos problemas de falta de inventario y/o de cuentas no claras, e incluso de un mal servicio.

#### 4.4 Recursos humanos

Como se menciona con anterioridad "El toque manabita" deberá crear el departamento de Recursos Humanos, para capacitar al personal, y que así puedan rendir al máximo y eficientemente en cada una de sus asignaciones. A continuación un detalle de los que se encargará de realizar cada colaborador en su área:

❖ 1 Administrador

Planificar y controlar mejor los gastos de mercaderías, de personal e impuestos.

❖ 1 Contador

Con sólidos valores éticos Es el profesional responsable de establecer los procedimientos de información que permitan controlar, registrar, verificar y explicar cada una de las operaciones realizadas por "El toque manabita".

❖ 2 Conserje

Será la persona que cuida, vigila y realiza pequeñas tareas de información en el toque manabita.

❖ 2 Guardias

Personas de seguridad destinados principalmente a mantener el orden público en el restaurante.

❖ 2 Cajeras

Personas responsables y principalmente honestas de sumar la cantidad debida por una compra, cargar al consumidor esa cantidad y después, recoger el pago por las mercancías o servicios proporcionados.

❖ 1 Recepcionista

La recepcionista acompañará a los clientes a la mesa y se retira despidiéndose de ellos. Acto seguido se acerca un mozo, quien

los saluda, y les entrega la carta y les ofrece algo para tomar de aperitivo.

#### ❖ 3 Limpieza

Limpiar y mantener el restaurante correctamente reduce los microorganismos y el riesgo de accidentes, además de crear un espacio agradable en que trabajar y ofrecer servicios de salud.

El gerente general, a través de la ayuda del departamento de Recursos Humanos, deberá definir cuantos cajeros, guardias, cocineros y meseros son necesarios, puesto que los datos que nosotros hemos elaborado es para la atención de 600 personas como máximo. Con una previa evaluación a cada uno de ellos, antes de que inicie sus operaciones el restaurante, y así saber con qué eficacia y conocimientos ingresa a laborar. Para esto tanto el gerente general, como los encargados del departamento de Recursos Humanos deben ser personas responsables, que tengan empatía, y sepan servir y dirigir las actividades, para que de esta manera ayuden a la planificación y así alcanzar las metas deseadas.

#### **4.5 Definición del punto piloto**

Originalmente el punto de ensayo de las estrategias será el local del propietario, ubicado en Av. De las América por el Aeropuerto. A partir de allí se realizará el estudio y la identificación de la ubicación de posibles sucursales franquiciadas dentro de las principales ciudades, que son Guayaquil y Quito:

- ❖ En las universidades ya que por la cantidad de alumnos y profesores que transitan por el alrededor.
- ❖ Podemos ubicarnos también alrededor de discotecas ó centros de diversión nocturnos.

Hay que tomar en consideración que de los cuatro establecimientos que son competencia directa con "El toque

manabita", solo uno de ellos cuenta con franquicia, Ceviches del Rumiñahui, la cual se ha extendido a Miami y a países del sur. Es decir que si "El toque manabita" da apertura a ser franquicia, tendría como competencia directa solo a un establecimiento. Además hay que considerar que en América Latina los mercados más importantes, por el número de franquiciantes, son: Brasil, México, Venezuela, Argentina, Uruguay, Colombia, Chile, Ecuador y Perú.

#### **4.6 Elaboración de manuales de franquicia**

Esta parte del proceso de franquiciar es una de las más importantes, puesto que realizando un manual de franquicia completo, preciso y explícito mantendrá al franquiciador y al franquiciatario tranquilo, porque se habrán realizado varios manuales como de, preapertura, procesos, control y supervisión, y de capacitación.

##### **4.6.1 Manual de Preapertura**

El sistema de franquicia ofrece importantes ventajas respecto a abrir un negocio por cuenta propia, también exige una serie de requisitos y obligaciones que no todo emprendedor es capaz de asumir. Nuestro objetivo en este punto es definir los procedimientos que el franquiciatario ideal debe poseer una serie de cualidades y aptitudes concretas antes de iniciar la actividad, aquí incluiremos aspectos que se deban analizar antes y después de la apertura del restaurante. Los candidatos que planeen operar la Franquicia del restaurante "El toque manabita" como Personas Naturales, deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Persona natural
- No problemas legales
- No antecedentes penales
- Central de riesgo categoría A
- Capital mínimo (a determinar según análisis financiero)
- Edad de 25 a 45 años
- Cuento con vocación y mística de servicio

- Con iniciativa, organizado y capaz de imponer autoridad
- Que no ejerza algún cargo público
- Presentar referencia bancaria
- Presentar estados de cuenta
- Que viva dentro de la ciudad

❖ Paso 1 (Solicitud)

El franquiciatario deberá llenar una solicitud, presentando los siguientes requisitos para su constancia:

- Cédula de identidad o pasaporte (en caso de ser casado presentar el del conyugue)
- Certificado
- Planilla de un servicio básico
- La solicitud de franquicias (Es el formato requerido por el franquiciador al momento de una apertura)

❖ Paso 2 (Evaluación del perfil del franquiciatario)

Para evaluar el perfil del franquiciatario se tomará un aproximado máximo de dos meses para revisión, estudio y aprobación del candidato.

❖ Paso 3 (Evaluación del local)

EL franquiciante ("El toque manabita") evaluará el local propuesto por el franquiciatario, dicho local deberá cumplir con los exigencias del franquiciante, tales como:

- Tamaño del inmueble: entre 6 m de ancho y 15 m de largo.
- 3 metros lineales de frente
- Instalaciones en correcto estado
- Planta Baja
- Pasillo Central o salida principal
- Vía pública, en importantes esquinas comerciales
- Adaptar y gestionar los permisos necesarios municipales

❖ Paso 4 (Adecuación del local)

En cuanto a las zonas y/o locales donde se guardarán o almacenarán los ingredientes alimentarios, envases y utensilios, tienen que cumplir con los requisitos de materiales de construcción en lo que corresponde a suelos, paredes, techos y puertas, a continuación los parámetros establecidos que deberá llevarse a cabo en "El toque manabita" al franquiciar:

- Los locales deben ser impermeables de fácil limpieza y desinfección, liso, antideslizante y con inclinación hacia los desagües para evitar charcos y retención de agua.
- Las puertas del establecimiento deben ser de materiales resistentes al deterioro y de fácil limpieza.
- El recubrimiento del suelo puede ser continuo, la capa plástica de recubrimiento externa tiene que ser lisa y homogénea. También puede ser recubrimiento de terrazo o gres con las juntas de unión selladas. Losetas antiácidas.
- El sistema de conducción de tuberías a lo largo de las paredes, ha de ser lo más lineal posible, evitando codos, para facilitar su limpieza.
- El techo debe permitir fácil limpieza, para lo cual debe ser accesible, no muy alto y debe impedir la acumulación de suciedad. Los techos deben impedir la formación de mohos indeseables. Así mismo debe evitar el desprendimiento de partículas.
- Las ventanas deben impedir la acumulación de suciedad, los alféizares deben ser en pendiente para evitar que sean utilizadas como estantes, preferible de material no astillable,

si tienen vidrio debe adosarse una película protectora, no deben tener cuerpos huecos, los marcos no deben ser de maderas.

- Las paredes deben ser lisas, fáciles de limpiar, resistentes e impermeables. El recubrimiento de las paredes puede ser:
  - Pintura plástica, el recubrimiento de pintura tiene que ser homogéneo, de colores claros, impermeables, fácil de limpiar y desinfectar.
  - Azulejos, las juntas tienen que estar correctamente selladas, para permitir una limpieza eficaz y evitar el acumulamiento de suciedad.

Finalmente todo material y/o insumo debe ser almacenado y protegido mediante un recubrimiento plástico que no se rompa y retirarse en el momento de su uso, es decir cuando se lleva a la zona de preparación y servir de los alimentos, para evitar la acumulación de bacterias. Adicionalmente se debe contar con el local o armario de útiles de limpieza debe para que no estén esparcidos por las áreas de trabajo.

#### **4.6.2 Manual de procesos**

Nos referimos con manual de procesos, a las actividades o pasos para realizar los diferentes platos que deberán preparar cada uno de los empleados, es decir el proceso completo que esto implica, desde que empieza hasta la finalización del trabajo, es decir una vez que se sirve al cliente. Tomando en cuenta que el principio general de diseño de instalaciones donde se elaboran los alimentos debe ser lineal, desde la recepción de la materia prima hasta la expedición<sup>7</sup> del producto final, evitando cruces y/o retrocesos de los productos en distintas fases de

---

<sup>7</sup> Despacho

elaboración, de esta manera se elimina riesgos, contaminación cruzada y facilitando su limpieza, en particular.

Por eso es indispensable la realización de un flujograma de proceso continuo, desde la recepción de la materia prima hasta el producto final. Separación del sector sucio y limpio, separando las zonas húmedas y secas. Aprovechamiento de materia prima, demás ingredientes, y utensilios, para que se evite la contaminación en cada uno de los procesos. Se detalla el flujograma proceso continuo de "El toque manabita". **Ver anexo 4**

#### **4.7 Control y supervisión**

El control y supervisión es la base para llevar adelante el restaurante y para mejoras, la implementación dará al equipo administrativo el sistema para que se desarrolle individual o grupal. Designaremos administradores, jefe de cocina y supervisores para el restaurante. Los empleados deben tener una buena imagen de presencia y uniformidad, se los supervisará diariamente y si la presencia no fuese la correcta, prevenir para no generar malas costumbres en el lugar de trabajo. Además el encargado del lugar se encargará de verificar lo siguiente:

- 1) Diseño y construcción de los locales y equipos
- 2) Requisitos sobre el personal
- 3) Control de los procesos de fabricación
- 4) Procedimientos operativos estandarizados de saneamiento (POES)

##### **4.7.1 Manual de capacitación**

La capacitación es la manera clave para el éxito del restaurante, por ello esto es uno de los trabajos más importantes que tiene el gerente o dueño. Para capacitar a los meseros (as) abarca aspectos importantes como la apariencia personal, actividades antes de que llegue el cliente, como servir los platos, funciones de ventas para los meseros, medidas de higiene y seguridad. La capacitación ya sea para

meseros (as), gerente o personal en general, es la mejor forma de alcanzar las destrezas para obtener la calidad de servicio que debe tener hoy en día los restaurantes.

Se deben crear varios métodos de capacitación directa que son de interés y gran ayuda no solo para el personal, sino para el cliente, porque demostraríamos más eficiencia. Es importante, además, darles a conocer a los meseros las medidas de seguridad e higiene establecida por le empresa. Para esto se hará un manual exclusivo de capacitación para "El toque manabita", con los siguientes ítems:

Quien debe ser entrenado	Cocineros, meseros, guardias.
Quien va a entrenar	Personas especializadas
Tipo de entrenamiento	Basado en las diferentes áreas
Donde entrenar	Local físico, entidad u organización
Como entrenar	Método de entrenamiento o recursos necesarios
Cuando entrenar	Época del entrenamiento y horario
Cuanto tiempo entrenar	Duración o intensidad de la capacitación
Para que entrenar	Objetivos o resultados esperados

Además podemos brindar capacitación indirecta<sup>8</sup>, implementado mesas redondas tratando temas de tipo administrativo de interés para todo el personal; estas reuniones pueden ser impartidas por el propietario o administrador del local, ayudándonos con métodos audiovisuales y con la publicación mensual que se realizan por medio de boletines o manuales que se reparten al trabajador, con la finalidad de que éste se encuentre informado de todos los pormenores o situaciones que acontecen en la empresa. De esta manera nuestro personal se sentirá importante, y en la capacidad de dar sugerencias o incluso en solucionar problemas que se susciten dentro del establecimiento.

<sup>8</sup> [Sistemas .itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte16.htm](http://www.sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u4parte16.htm)

#### 4.7.2 Servicio

El manual de servicio es de suma importancia, ya que dentro del manual de servicio se debe tomar en cuenta varios puntos, pero lo más importante es que sea acatado por cada uno de los integrantes del "toque manabita", ya que de nada serviría tener manuales de servicio (atención al cliente) si estos no son puestos en prácticas. El manual de servicio es exclusivo para los meseros, los cuales cumplirán lo que se mencionan a continuación:

- ❖ Una de las reglas que deberían seguir los meseros es que las mujeres son servidas antes que los hombres.
- ❖ Cuando se sirva la sopa, asegurarse que éste sobre un plato, la cuchara debe estar a la derecha de la soperera y la sopa se servirá por la derecha.
- ❖ Al servir el postre los utensilios deben estar a la izquierda del cliente.
- ❖ Establecer los horarios rotativos de entrada y salida para los meseros.
- ❖ Si el mesero observa que el cliente haya colocado la servilleta sobre el plato o el tenedor hacia cruzando el plato eso indica que el cliente ha terminado, pero antes de levanta la mesa el mesero tiene la obligación de preguntar.
- ❖ Dar un tono adecuado que resulte agradable, no extremadamente fuerte ni tan débil que refleje inseguridad.
- ❖ Trabaje en equipo y que cuente con aptitud honesta.
- ❖ Sea digno de confiar.

- ❖ Sonreír en forma natural, y ser siempre cortés sin llegar a la exageración, puesto que ese tipo de aptitud la recepta en especial el consumidor joven.
- ❖ Los meseros deben estar correctamente aseados, limpio el uniforme, bien peinado y con una loción suave.
- ❖ Aunque el cliente no conozca la variedad d plato el mesero debe ayudar que despierta el deseo por la preparación recomendada.
- ❖ Una vez de haber memorizado el menú del restaurante hacerle un prueba de los ingredientes que lleva cada platillo.
- ❖ Ofrecer al mesero un manual de la historia de "El toque manabita" y adjunta el menú con las descripciones de cada platillo para que pueda familiarizarse.

#### **4.7.3 Imagen**

En cuanto a lo que imagen respecta, se tiene varias opciones, pero con seguridad se implementarán "armas" diversas pero fijas, para lograr que el "El toque manabita tenga un mayor posicionamiento. De esta manera, habrán otras razones distintivas para reconocer qué es el "El toque manabita", y cómo se labora dentro de él. A continuación las "armas" a implementarse, una vez que se de inicio al "toque manabita" como franquicia:

- ❖ Área de recepción, los clientes se darán la primera impresión con esta área, si se les recibe con una acogida amistosa, calurosa, ellos con mayor seguridad esperarán que su experiencia con el resto del servicio del restaurante será agradable.
- ❖ Los uniformes para nuestros empleados constará de traje de dos piezas, camiseta celeste tipo polo y pantalón negro, delantal, bordado del logo del restaurante en la parte izquierda, botón de

identificación con el nombre del empleado además pluma y libreta.

- ❖
- ❖ Rediseñar la cartilla de los menús de alimentos, bebidas y vinos, decoración.
- ❖ Colores del restaurante:  
Interior: Beige  
Exterior: Naranja con celeste
- ❖ Delivery, con esta estrategia aumentaremos las ventas fuera del restaurante, pues se le dará importancia a los que les es imposible llegar al lugar, con lo cual cubrirá parte de nuestros costos fijos.
- ❖ Actividades que ofrece el restaurante
- ❖ Comedor y cocina: la cocina siempre será el centro de atención, se verificará de manera continua y exigente el cordón sanitario del establecimiento.
- ❖ Bar, al cumplir rápido las órdenes de bebidas con la correcta anotación esto impresionará a nuestro cliente.
- ❖ Bodega, el mesero debe estar familiarizado con esta área ya que contiene reservas de comida, bebida.
- ❖ Oficina del gerente ejecutivo, en esta área privada se llevará a cabo la planificación del menú, y asuntos del negocio.
- ❖ Ordenar los inventarios y suministros, e incluso como se va a organizar el personal.
- ❖ Cuáles serán la técnicas de servicio que se van a utilizar

#### **4.8 Manual Económico-Financiero**

El manual económico – financiero es muy elemental, puesto que tener un sistema de costos que nos permita conocer los costos reales de proceso, y de esta manera establecer los precios de cada uno de los menús o platos. El manual económico – financiero deberá ser de fácil manejo, pero completo, para que el franquiciatario se maneje de manera ordenada, por ende se le entregará un manual especificando el uso de los siguientes sistemas:

##### **a. Control diario (ingresos y egresos)**

Los ingresos nos permiten incrementar nuestro activo o solventar egresos. Los egresos pueden consistir en gastos o inversiones.

##### **b. Balance General**

Al elaborar el balance general el gerente obtiene la información valiosa sobre el toque manabita, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

##### **c. Pérdidas y ganancias**

Estado contable que refleja el resumen de todos los ingresos y gastos del restaurante durante un ejercicio económico

##### **d. Inventario permanente**

En el cual requerimos registros contables que muestren valores de las existencias al día, este control de inventario permanente nos ayudará en el registro de entrada y salida de mercaderías y vencimiento de los productos, de esta manera se ayudará a programar las compras de los insumos a utilizar. **Ver anexo 5**

##### **e. Plan de cuentas**

Plan de Cuentas es el listado que contiene todas las cuentas que son necesarias para registrar, es decir, es la ordenación

sistemática de la totalidad de las cuentas que integran el sistema contable.

#### **f. Tributario**

Pago al estado, de todos los impuestos de ley u obligaciones, aportaciones al IESS.

#### **g. Presupuesto económico**

Este presupuesto económico está conformado por; presupuesto de ventas, compras, gastos. Hay que tomar en cuenta que el presupuesto de ventas es el más importante, ya que con ello podemos planificar (obviamente) las ventas, y nos da la pauta para ver cuánto es necesario comprar y realizar los costos de los productos que se venderán.

#### **h. Presupuesto financiero**

El cash flow nos permitirá tener una planificación financiera por medio del control de ingresos y egresos, que va indicando la liquidez con la que el empresario cuenta para hacer frente a sus obligaciones.

### **4.9 Contrato de Franquicia**

El esquema de contrato franquicias debe ser elaborado de una manera impecable e imparcial, tomando en cuenta que lo que en el se estipule será cumplido y lo más importante que sea conveniente para ambas partes, que si las ganancias sean equitativas, para que una vez firmado el contrato exista una relación franquiciador – franquiciatario honesta, responsable y respetuosa. El siguiente contrato de franquicia es un ejemplo, "aunque este es un esquema tentativo de un contrato de franquicia y no necesariamente cubre todas aquellas cláusulas que deba contener un contrato para cada área de la industria. Toda elaboración de un convenio de este tipo debe ser encargada a un

abogado especializado" (prohibida su reproducción para fines comerciales sin permiso del autor)<sup>9</sup>.

### **Capítulo I: Consideramos**

1. Antecedentes
2. Definición de Términos
3. Denominación de Cláusulas
4. Interpretación del Contrato
5. Modificación del Contrato

### **Capítulo II: Licencia de Franquicia**

6. Otorgamiento de Franquicia
7. Del Territorio
8. Vigencia del Contrato de Franquicia
9. De la renovación
10. Relaciones entre las partes
11. Responsabilidad del Franquiciado sobre sus acciones
12. No garantía de resultados
13. Permisos Gubernamentales, municipales, etc.

### **Capítulo III: Pagos al Franquiciador**

14. Del derecho de entrada y de las regalías
15. Forma y lugar de pago
16. De la publicidad y del Fondo de Publicidad

#### **4.10 Plan de desarrollo participativo**

Finalmente, para tener un mejor avance y dinamismo se creará y planificará un plan de desarrollo participativo, el cual constará con las metas y cronológicas, incluyendo los departamentos encargados de cada actividad; como por ejemplo; análisis preliminar (preferencias del consumidor e imagen de la marca), el diseño de estrategias, consultor junior, tomando en cuenta que se evaluará el rendimiento de cada uno de sus integrantes.

---

<sup>9</sup> Autor: Dr. Leonidas Villagrán Cepeda

Cabe recalcar que este cronograma de actividades puede tener variaciones, hasta la adaptación de los responsables o cambios que se den en el mercado, puesto que hay que estar pendientes de futuras aperturas de negocios, refiriéndonos a la competencia directa, la cual puede tomar como iniciativa el proceso de franquiciar. A continuación el cronograma de actividades para el "El toque manabita", una vez que sea franquicia:

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>	<b>Semana 1</b>	<b>Semana 2</b>	<b>Semana 3</b>	<b>Semana 4</b>
<b>Análisis preliminar (preferencia del consumidor e imagen)</b>				
Supervisión de levantamiento de información	Fuera del restaurante			
Procesamiento de datos	Dpto. Administrativo			
Análisis de la información	Dpto. Administrativo			
Elaboración de informe		Dpto. Administrativo		
<b>Diseño de estrategias</b>				
Análisis de los datos y procesamiento de la información		Gerencia		
Diseño de Marketing Mix		Centro Comercial		
Plan de implementación de estrategias			Dpto. RRHH	
<b>Consultor Junior</b>				
Monitoreo y capacitación			Dpto. RRHH	Dpto. RRHH

Elaboración: autores

## CAPÍTULO 5

### 5 SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

#### 5.1 Evaluación Financiera

La evaluación financiera es parte fundamental al momento de dar inicio a la franquicia. Tomando en cuenta que este modelo de negocio está enfocado al mercado ecuatoriano, por ende tiene una alta expectativa de éxito, ya que en nuestros mercados el negocio de alimentos y de diversión son los que se ajustan al dinámico e impredecible desempeño de la economía ecuatoriana. Nuestra evaluación financiera mostrará cuadros de cálculo tales como: Inversión Inicial; Canon Inicial para el franquiciado; Presupuesto; y TIR Y VAN.

Para la realización de nuestra Inversión Inicial fue preciso auxiliarse de técnicas y herramientas de gran utilidad en la obtención y procesamiento de la información, como son: la revisión de documentos, observación directa, entrevistas, encuestas, y trabajo en equipo, por ende en lo que respecta a la Inversión Inicial requerida para cubrir solo el montaje del local se necesita \$38.773,19, y sobre este valor se realizará los respectivos cálculos, para saber cuál será el valor total a pagar para la iniciación de una franquicia de "El toque manabita". A continuación el cuadro de la Inversión Inicial:

<b>INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO - CONSTRUCCIONES</b>	<b>13.170,00</b>
Material – Equipos	7.870,00
Mano de Obra	5.300,00
<b>INVERSIÓN INICIAL - COMPRA DE EQUIPOS INSTALACIONES VARIAS</b>	<b>18.200,00</b>
Instalaciones – Arreglos	5.400,00
Compra de Equipos	12.800,00
<b>INVERSIÓN INICIAL – ASESORÍA</b>	<b>3.808,80</b>
Costos Indirectos (5% del total de la obra - Tasas, Permisos, etc.)	658,50
Imprevistos	2.935,89
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>38.773,19</b>

En la Inversión Inicial se necesitará un total de \$ 38.773,19, para obtener este valor se han considerado rubros de construcciones tales como: Material – Equipo con un total de \$7.870,00 por hormigón, caliza, alquiler de maquinaria, tablas, tiras, clavos. En lo que respecta a Mano de obra se ha considerado los siguientes valores por: Ingeniero Civil; obreros, topógrafo, y maestro de obra, generando un total por mano de obra de \$5300.00. En instalaciones – Arreglos con un total de \$5.400.00 se tomo en cuenta: Pintura para áreas internas; Instalaciones eléctricas para áreas internas; Mobiliario para áreas internas.

En Compra de Equipos se toma en cuenta los siguiente: Aire acondicionado; Extractores de Aire; Sistema de Audio y Video (Interno); Luminarias; Equipos de seguridad y vigilancia, todos esto da un total de \$12.800,00 para Compra de Equipos. Adicionalmente se le agrega los \$3.080,80 de Inversión Inicial por concepto de asesoría, los \$658,5 por Costos Indirectos (5% del total de la obra - Tasas, Permisos, etc.), dando así el Total de la Inversión de \$38.773,19 **Ver anexo 6**

## 5.2 Canon Inicial para Franquiciado

Para obtener el resultado del Canon Inicial para Franquiciado, se realizó la suma entre los \$38.773,19 correspondientes al Total de la Inversión, más el 40% de Derecho por Propiedad Intelectual (se ha considerado el 40% porque es una cifra equivalente a nuestro tipo de negocio, considerando que aún el "toque manabita" no tiene un fuerte posicionamiento en el mercado ecuatoriano, pero si en Guayaquil). Este 40% es sobre el valor de Inversión Inicial; lo cual nos da un total de Canon Inicial para Franquiciado de \$54.282,46.

INSTALACIONES Y ADECUAMIENTO	\$ 38.773,19
DERECHO POR PROPIEDAD INTELECTUAL 40%	\$ 15.509,27
<b>CANNON INICIAL PARA FRANQUICIADO</b>	<b>\$ 54.282,46</b>
<b>PAGO INICIAL 70%</b>	<b>\$ 37.997,72</b>
<b>SALDO</b>	<b>\$ 16.284,74</b>

Si nos enfocamos en la Inversión Inicial requerida podemos apreciar que esta es relativamente baja en comparación a otras alternativas, como es el caso de nuestra competencia directa, Ceviches de la Rumiñahui que ya es franquicia, en la cual si hay un interesado en franquiciar, este debe invertir aproximadamente 50 mil dólares y adicionalmente debe cancelar 5% de regalías al franquiciante sobre las ventas netas.

Con respecto a la forma de pago del Canon Inicial para Franquiciado (\$54.282,46), hemos considerado que el pago inicial sea del 70% (\$ 37.977,72) contra- entrega de manuales, y el saldo puede ser entregado en los próximos cinco años, es decir cancelando la cantidad de \$ 3,322.47 anualmente. Esto le será factible al inversionista, porque es una manera cómoda para el, tomando en cuenta que pudo haber realizado algún tipo de préstamo para la cancelación del 70% del pago inicial. Aunque los pagos pueden variar de acuerdo a la negociación. El valor recibido por concepto de pago inicial nos provee el capital necesario para la instalación y adecuación del local del franquiciado.

### **5.3 Presupuesto**

En lo que respecta al presupuesto, hemos realizado nuestro cálculo con datos reales, acumulados a 12 meses. Los Ingresos por venta representan un total de \$142.808,00, entre las ventas de ceviches, platos fuertes y bebidas. En los Egresos se considero, los costos de operación, y gastos administrativos. En cuanto a costos operativos tenemos un total de Egresos de \$111.624,00 por concepto de materia prima y otros costos de venta. Hay que tomar en cuenta que en esta parte que no se consideran los beneficios que se pueden obtener gracias a las Economías a Escala derivadas del sistema de franquicias, a larga obtendremos descuentos en cada uno de los rubros que conforman los Egresos.

En los Gastos de Administración se consideró los gastos del Personal que, incluye personal administrativo y personal operativo,

representado un acumulado de \$71.440,00. Más los Servicios Básicos que expresan \$4.050,00 y Otros Egresos que son \$1.305,00. En fin nuestra utilidad del ejercicio es de \$31.184,00, menos los impuestos de ley que son \$11.304,20, obtendríamos una Utilidad Neta Acumulada de \$19.879,80. Se tomará en cuenta un 2% de variabilidad sobre los \$31.148,00 por concepto de cambios, por ejemplo por aumento de sueldo. **Ver anexo 7**

#### **5.4 VAN y TIR**

Para el análisis financiero del VAN y el TIR, se ha realizado un horizonte de Evaluación Financiera en 5 años, pero con dos diferentes escenarios, puesto que se mostrará la rentabilidad del negocio "sin" y "con" franquicia, dejando constancia de los resultados optimistas que implicaría el inicio de "El toque manabita" como franquicia, tomando en cuenta que hemos basado el análisis solo con un inversionista, es decir que los resultados de la Evaluación Financiera, varían de manera favorable al tener más interesados en adquirir la franquicia. Además se obtendría más resultados beneficios si aplicamos el concepto de la Economía a Escala, una vez que crezca el número de interesados en la adquirir la franquicia de "El toque manabita".

#### **5.5 Valor Actual Neto (VAN)**

Como sabemos el VAN es actualizar todos los flujos futuros al período inicial (cero), y luego compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos. Si los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados, significa que la rentabilidad del proyecto es mayor que la tasa de descuento, se dice por tanto, que "es conveniente invertir" en esa alternativa. En el primer escenario (sin franquicia), el proyecto muestra un VAN de \$ 67.100,74, mientras en el escenario con franquicia el Valor Actual Neto es de \$ 88.865,97, lo que indica que la inversión en la franquicia agrega un VAN adicional de \$ 21,765.23 a nuestro proyecto. Calculado sobre un 15% de TMAR, porcentaje que muestra la exigencia de nuestro proyecto, esto indica que el VAN, nos avala vender este negocio a un precio que evitara pérdida.

## 5.6 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial. Para este cálculo se debe determinar claramente cual es la Inversión Inicial del proyecto, en este caso \$38.773,19 y cuales serán los "flujos de Ingreso" y "Costo" para cada uno de los períodos que dure el proyecto de manera que se considere los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos. El "toque manabita" es una franquicia que se proyecta como una alternativa de inversión, con un buen retorno si consideramos que tiene una TIR 80.25%, lo cual indica que el inversionista en cinco años obtendrá su inversión inicial más un 80.25% de rentabilidad, lo cual implica un 15% de rentabilidad anual, lo cual en la actualidad se considera una excelente Tasa de Retorno Anual, si consideramos otras alternativas de inversión que el mercado ofrece tales como: bono u acciones que, en promedio ofrecen un retorno de entre el 4% al 8% anual.

"El toque manabita 2010 – 2015  
(sin franquicia) Ver anexo 8

<b>VAN</b>	<b>\$</b>	<b>67.100,74</b>
<b>TIR</b>		<b>65,04%</b>
<b>PERIODO RECUPERACION</b>		2 años 7 meses aprox.

"El toque manabita" 2010 – 2015  
(con franquicia) Ver anexo 9

<b>VAN</b>	<b>\$</b>	<b>88.865,97</b>
<b>TIR</b>		<b>80,25%</b>
<b>PERIODO RECUPERACION</b>		1 año 10 meses aprox.

Como podemos observar en los cuadros de resumen de la Evaluación Financiera "sin" y "con" franquicia, confirmamos el resultado favorable de "El toque manabita" como franquicia, puesto que el VAN del "sin franquicia" es \$67.100,74, a diferencia de los \$88.865,97 del VAN

que hay en "con franquicia", es decir que hay \$21.765.23 a favor del inversionista, lo cual representa un 15% más en el TIR, porque en "sin franquicia" hay un TIR de 65.04%, porque la inversión se recupera en 2 años, 7 meses aproximadamente, y en "con franquicia" hay un 80.25% de TIR, recuperando la Inversión aproximadamente en 1 año, 10 meses. De esta manera se da constancia de la factibilidad del negocio, dejando en claro que "El toque manabita" como franquicia es rentable.

Si analizamos nuestros porcentajes, como el 4% que se cobra por regalía (\$5.712,32 sobre el ingreso por ventas que es de \$142.808,00), y el 2% del fondo de publicidad (\$114,25 sobre el valor de las regalías), los porcentajes son mínimos en comparación a otras franquicias que existen en el mercado. Poniendo por ejemplo a nuestra competencia directa, Ceviches de la Rumiñahui que ya es franquicia, en la cual si hay un interesado en franquiciar, este debe invertir aproximadamente 50 mil dólares y adicionalmente debe cancelar 5% de regalías al franquiciante sobre las ventas netas.

Existe mayor diferencia con una franquicia extranjera, como el caso de Taco Bell. Si alguien desea dar apertura un local de este negocio en nuestro país, se necesitan un capital entre USD 150.000 y 180.000. El derecho para utilizar el nombre varía entre USD 30.000 y 50.000 es decir que para recuperar la inversión, se necesitan unos cinco años y la rentabilidad es del 20% tomando en cuenta que las regalías que el inversionista pagan anualmente y están entre el 5% y 6% de las ventas netas.

## CONCLUSIÓN

El estudio de mercado ha demostrado que los negocios basados en el sistema de franquicias, ha sobrevivido de manera mucho más que proporcional, que los negocios montados de manera independiente, en base a nuestra evaluación financiera de nuestro proyecto indica que al franquiciar el restaurante el "El toque manabita" es una opción rentable ya que se parte de una marca que ya está en el mercado. La franquicia es el modelo de negocio que nos permite dar a conocer una marca, concepto y un diferencial competitivo mediante prácticas y productos para que las partes obtengan la mejor utilidad con el menor riesgo posible. Las condiciones están dadas, el modelo de franquicias ha demostrado su efectividad y en los principales países de América Latina existe un evidente interés por alcanzar los niveles de crecimiento y éxito en este esquema comercial.

Como se ha mencionado al principio del proyecto, nuestro país a partir del 2004 a dado inicio al auge de las franquicias, tomando día a día más impulso, siendo hoy un sistema de negocios que florece de manera silenciosa en el país, considerándose propio de la época actual de globalización. No solo los sectores de comida rápida están en su apogeo, sino la comida típica ecuatoriana, por ende basándonos en la amplia gastronomía ecuatoriana, nos hemos visto en la necesidad de no solo promocionar, sino de hacer franquicia uno de nuestros principales sectores, tomando en cuenta que cada vez más empresarios consideran a las franquicias como sistema eficiente en cuanto a costos y crecimientos de mercado.

Dicho proyecto a propuesto a consideración la creación de una franquicia, partiendo de un concepto de negocios exitoso como lo es "El toque manabita", que en la actualidad cuenta con la Sucursal del Toque Manabita en el cantón General Villamil Playas, adicionalmente brindando el servicio de hotelería, siendo una nueva propuesta de comer rico, sano y divertido, combinando la diversidad gastronómica

que tenemos, proponiendo a su clientela la exquisita comida de siempre, con productos naturales y únicos de origen ecuatoriano. Por ende nuestro proyecto tiene como finalidad adaptar al restaurante a las exigencias del mercado y a las necesidades que en hoy en día necesita estar involucrado, con el principal propósito de elevar la productividad.

En la actualidad existen muchos restaurantes de todo tipo, con diferentes precios, atención y sazón, herramientas que condicionan fuertemente la preferencia de los clientes, por lo tanto el restaurante "El toque manabita" es muy recomendable con exquisita comida y excelente trato a su clientela, y lo más importante una muy buena relación entre calidad y precio, ideal para comidas de grupo familiar o entre amigos. De los encuestados se puede decir que tanto profesionales como estudiantes salen a comer una vez a la semana a dicho restaurante.

Aunque en la actualidad el "El toque manabita", tiene cuatro principales competidores directos, no deja de ser una marca desconocida, puesto que goza de un posicionamiento aceptable, que con la ayuda de las varias herramientas que posee la publicidad, y sin duda el equipo de trabajo que conforma el "El toque manabita" en un corto plazo estaremos punteros en la mente del consumidor. Hay que tomar en cuenta que respecto a los competidores indirectos e informales, no resultan por el momento un problema para el "El toque manabita", debido a la capacidad y variedad de los platos que se ofrecen, en comparación con los que venden los informales, puesto que ellos a lo mucho solo venden entre uno a dos platos diferentes. De todos modos debemos estar pendientes si se realizan aperturas de negocios indirectos o informales, que se asemejen al toque manabita.

Pero el por qué de nuestra decisión de franquiciar un negocio con las características del "El toque manabita", es que simplemente no se requiere que sea una época especial del año para realizar la

compra/consumo de los platos típicos, ya que se puede comprar en el momento en que sea necesario su compra. Es un mercado de expansión constante: "la gente siempre come". Además nuestros competidores como se verán amenazados con la entrada de nuestra franquicia al mercado, intentaran realizar una diferenciación de precios, más no de calidad o sabor distintivo, aunque puede que tan solo intenten mejorar la calidad de sus productos (platos) logrando así maximizar los costes, y la gente no estaría dispuesta a pagar más de lo que vale un plato típico. Los precios de "El toque manabita" tienen un precio de venta al público menor que el de la competencia directa, sin dejar de demostrar que nuestra franquicia tiene platos que son fiables y competitivos, en comparación con otros negocios existentes, además que con la ayuda de la creación de estrategias para el ingreso y posicionamiento la franquicia tendrá éxito en el mercado.

En lo que respecta al perfil del consumidor, realizamos una investigación de mercado que demostró la gran aceptación de los platos del "El toque manabita". En el caso de la competencia directa la mayoría de nuestros competidores usan los mismos insumos, pero nuestra diferencia con ellos, es que nuestra materia prima, como en el caso de los mariscos, se toma en cuenta incluso la forma de tomarlos del mar, es decir que se tiene un proceso desde el momento en que se escoge la materia prima. Por el momento no hay que preocuparse por la competencia indirecta, porque en sus alrededores aún no hay puesto de informales, pero de todos modos hay que estar pendientes de todos los cambios que se den y que no afecten al restaurante.

Con respecto a los precios de nuestros principales competidores, en comparación a los nuestros, estos si varían, porque "El toque manabita" cobra lo justo, ya sea por la calidad y porción que se sirve, mientras que nuestros competidores directos, cobran más solo porque su nombre es más "sonado". Además cabe recalcar que están presentes en la mente del consumidor, porque su publicidad es constante en los

medios radiales, y sus canales de venta se han extendido a otras ciudades, e incluso a otros países, mediante franquicias.

Como nuestro principal objetivo es tener un sólido posicionamiento en la mente del consumidor, nos hemos visto en la necesidad de crear la misión, visión, y valores de "El toque manabita", puesto que dentro de su estructura organizacional, con contaban con estos puntos sumamente importante para una buena organización. Ahora una vez creada la misión, visión, y valores, se procederá a la enseñanza de los mismos a cada uno de sus colaboradores, y por ende a que sean implementados en cada una de las áreas, y así obtener buenos resultados.

La capacitación del personal es clave para el éxito del restaurante, por ello esto es uno de los trabajos más importantes que tiene el gerente o dueño, es tener una estructura organizacional bien definida con sus respectivas áreas de; Recursos Humanos, Administrativo y Financiero. Esto contribuirá a un trabajo eficiente y organizado, tanto para la evaluación del personal, o de posibles franquiciatarios, realizar análisis financieros, mejorar el manual de servicio e imagen, económico-financiero, plan de desarrollo participativo y contratos de franquicia.

Finalmente para que una franquicia logré excelentes resultados, se necesitará un trabajo en conjunto con los entes públicos como privados del Ecuador para que, apoyen las iniciativas del empresariado a fin de fomentar el desarrollo de franquicias, con el objetivo de incrementar los negocios pequeños y medianos, y de esta manera aumentar la oferta de empleo y generar impactos positivos en la economía.

## RECOMENDACIONES

Se debe tomar en cuenta que aunque se tenga acaparado un porcentaje aceptable del mercado, no podemos dejar de innovar para tener un posicionamiento del mercado más favorable. Debemos estar al día con los cambios o ingreso de otros posibles competidores, que representen una amenaza a nuestro mercado. Por ende se desarrollará una evaluación semestral de cómo van las apreciaciones de nuestros clientes. Sin olvidar el movimiento interno y externo de el toque manabita.

En la parte publicitaria, una buena herramienta de publicidad sería la juventud, tomando en cuenta que por medio de ellos existe un canal de comunicación clave, ya que en la actualidad se cuenta mucho con la Internet, y todo evento que se suscite en la vida de ellos la hacen notoria por medio de esta herramienta, por eso se recomienda que el restaurante "El toque manabita", debe poner mucha atención a la estrategia del mercado con este perfil del consumidor, se les debe ofrecer un buen servicio especial.

Además se deberá mejorar el proceso de sanitización de utensilios, e incluso de los productos que no necesitan cocción, tomando en cuenta que para los utensilios y productos perecibles se usan diferentes procesos de limpieza y desinfección, de esta manera garantizaremos la calidad de nuestros exquisitos platos, evitando así la proliferación de bacterias e incluso de enfermedades. Es indispensable la creación de un cordón sanitario, y realizar un análisis mensual para ver si los resultados son los esperados.

Se recomienda realizar dos áreas, una para fumadores, y otra para la recreación de niños. El área exclusiva para fumadores, evitará el problema de siempre tanto para los hombres, mujeres y niños que se quejan que el olor del cigarrillo es molesto, ya sea por el olor o por la salud. Y el área de recreación para niños permitirá que los adultos se encuentren a gusto al momento de degustar los paltos. En esta área de

recreación se pueden dar ventas adicionales, que en la actualidad son rentables, como la venta de dulces, y helados, de esta manera se obtendría un rubro para el mantenimiento de esta área.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Asociación Ecuatoriana de Franquicias  
Entidad fundada en 1997  
Ing. Guido Santillán
  
- ❖ Comportamiento del comprador & perfil del cliente  
Información de negocios  
Market Research Group, LLC
  
- ❖ Consultor Asociado de Mundo Franquicia  
Alberto Muñoz
  
- ❖ CORPEI  
[www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
  
- ❖ Desarrollo e implementación de un restaurante flexible al cliente  
[biblioteca.universia.net](http://biblioteca.universia.net)
- ❖ González Calvillo, Enrique. (1993). La experiencia de las franquicias. 1º Edición.
  
- ❖ FDS Consulting  
Información de franquicias  
08021 Barcelona
  
- ❖ Franchise Direct (McGarry Internet Ltd)  
Líderes sobre la franquicia en el mundo  
Desde 1998 [www.franchiseeurope.com](http://www.franchiseeurope.com)
  
- ❖ Introducción de estudio sobre franquicias  
Alan Furth  
27/01/2003
  
- ❖ Kotler, Phillips. (1995). Dirección de la Mercadotecnia. 7º edición.

- ❖ Restaurante "El toque manabita"  
18 de Febrero de 1978  
Propietario Víctor Saltos  
Administrador Édison Silva  
Av. De las Américas (diagonal a las Bodegas de la Aduana, CAE)
  
- ❖ Una aproximación a la Calidad y a los Sistemas de Gestión de la Calidad  
Jorge Pereiro  
[www.portalcalidad.com](http://www.portalcalidad.com)
  
- ❖ [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com)
  
- ❖ World Trade Atlas  
Global Trade Information Services  
Washington, 2000

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Principales competidores

Cuadro comparativo de precios entre la competencia y "El toque manabita"		
Producto	"El toque manabita"	Cevichería Marcelo
Ceviche de camarón	\$ 4,50	\$ 5,20
Arroz con Camarón	\$ 4,50	\$ 4,40
Arroz con Concha	\$ 4,50	\$ 4,00
Cazuela de pescado	\$ 2,50	\$ 3,00
Cazuela Mixta	\$ 3,80	\$ 4,50
Arroz con Cangrejo	\$ 5,20	\$ 5,00

## Anexo 2

Productos que ofrece "El toque manabita"

**Ceviche de Camarón:** \$ 4.50

Ingredientes:

- Camarones pelados y desvenados
- Salsa de tomate
- Limón
- Pimienta
- Salsa Criolla



**Ceviche de concha:** \$4.50

Ingredientes:

- Concha
- Limón
- Pimienta
- Salsa Criolla



**Ceviche de pescado:** \$3.50

Ingredientes:

- Salsa Criolla
- Pimienta
- Pescado Picudo Blanco curtido con Limón y Sal



**Ceviche de calamar \$ 3.00**

**Ceviche de pulpo \$3.00**

**Ceviche Mixto # 1:** ceviche de concha y calamar \$4.50

**Ceviche Mixto # 2:** \$4.50



- Este ceviche es la combinación del ceviche de camarón con el ceviche de pescado y va acompañado con chifle, canguil o maíz tostado.

**Ceviche Mixto #3:** encebollado + ceviche de camarón \$4.00

**Ceviche Mixto #4:** ceviche de concha + ceviche de pescado \$4.50

**Ceviche de Mariscos:** ceviche de camarón, pescado, concha, pulpo, calamar \$6.00

**Encebollado de albacora:** \$2.00



**Bandera Sencilla # 1:** \$3.50

- Esta bandera esta compuesta de arroz, guatita y ceviche de camarón.



**Bandera Sencilla # 2:** arroz, guatita y seco de chivo \$3.50

**Bandera Sencilla # 3:** arroz, guatita, cazuela \$3.50

**Bandera Completa:** arroz, guatita, cazuela, ceviche de concha \$5.00

**Bandera de Mariscos:** arroz, ceviche de camarón, concha, pescado, calamar, pulpo \$6.00

**Cazuela de pescado:** \$2.50



**Cazuela mixta:** \$3.80

**Cazuela de marisco:** \$5.00

**Camarones apanados:** \$6.50

**Arroz con Camarón:** \$4.50

Ingredientes:

- Camarones pelados y desvenados
- Arroz colorado
- Pimiento rojo
- Mantequilla
- Zanahoria
- Cebolla colorada



Acompañado con:

- Maduro frito
- Lechuga
- Pepino
- Tomate
- Fréjol tierno
- Hierbita
- Sal al gusto

**Arroz con Concha:** \$4.50

Ingredientes:

- Concha sacada
- Mantequilla
- Cebolla blanca
- Arroz blanco



Acompañado con:

- Maduro frito
- Lechuga
- Pepino
- Tomate

**Arroz con Cangrejo: \$5.20**

Ingredientes:

- Carne y grasa del cangrejo
- Arroz con alverjita
- Mantequilla
- Cebolla blanca



**Arroz con Calamar: \$3.00**

Ingredientes:

- Calamar Gigante
- Arroz Colorado
- Pimiento Rojo
- Mantequilla
- Zanahoria
- Cebolla Colorada



Acompañado con:

- Maduro Frito
- Lechuga
- Pepino
- Tomate

Acompañado con:

- Maduro frito
- Lechuga

- Pepino
- Tomate

**Arroz marinero: \$5.20**

- Arroz
- Camarón
- Calamar
- Pulpo
- Concha
- Almeja
- Mejillón
- Cangrejo
- Pescado

**Filete de corvina frita: \$4.50**

**Filete al vapor: \$4.00**

**Filete pescado frito: \$3.80**

**Filete de pescado a la plancha: \$3.80**

**Filete de pescado apanado: \$3.80**

Ingredientes:

- Filete de Picudo blanco
- Apanadura
- Frito en aceite
- Salsa criolla
- Patacones
- Acompañado con arroz



**Filete arena caliente:** pescado, camarones en salsa de ajo, alcaparras, arroz y patacones \$7.00

**Pescado al ajillo:** salsa de ajo, ají, acompañado con arroz y patacones \$4.00

### Platos típicos

**Guaitita de mondongo:** \$2.50

**Seco de chivo:** \$3.50

Ingredientes:

- Chivo
- Arroz Colorado
- Aguacate
- Maduro



**Seco de gallina:** \$3.50

Ingredientes:

- Yuca
- Hierbita
- Sal al gusto
- Arroz colorado
- Gallina Criolla cortada en cuartos de presa



### Sopas

**Caldo de gallina:** \$3.50

Ingredientes:

- Yuca
- Hierbita
- Sal al gusto



- Gallina Criolla cortada en cuartos de presa

**Caldo de salchicha: \$2.80**

Ingredientes:

- Tripa y asadura de cerdo
- Arroz
- Col
- Perejil
- Cebolla blanca
- Refrito
- Verde



**Sopa marinera: \$4.80**

**Viche de pescado: \$3.50**

**Desayuno Manaba:** bistec de carne o de pescado, café o leche, jugo \$2.50

**Desayuno típico:** mote pillo, café o leche, jugo \$2.50

**Bolón de chicharrón: \$1.50**

**Bolón de queso: \$1.00**

**Bolón mixto: \$1.50**

**Adicionales**

**Porción de arroz: \$0.70**

**Porción de salchicha: \$2.50**

**Patacones con queso, sal prieta: \$2.00**

**Ensalada de cangrejo: \$5.50**

## **Bebidas**

**Limonada:** \$3.00

**Jarra de naranja:** \$4.00

**Agua, café, leche, cola:** \$0.50

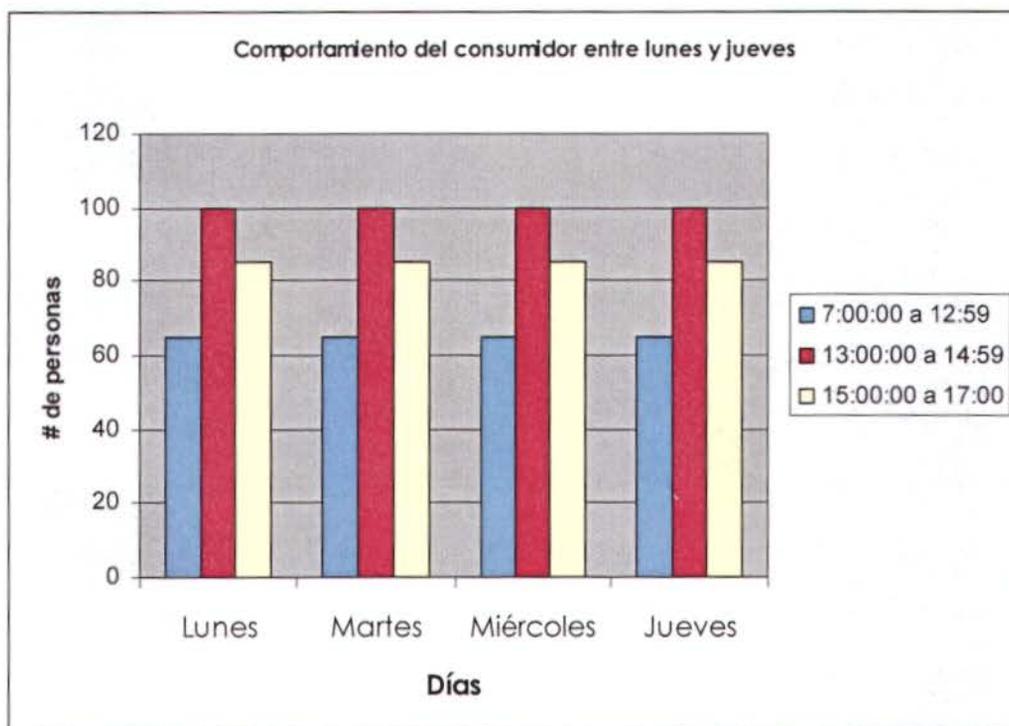
**Club:** \$1.25

**Pilsener:** \$1.00

### Anexo 3

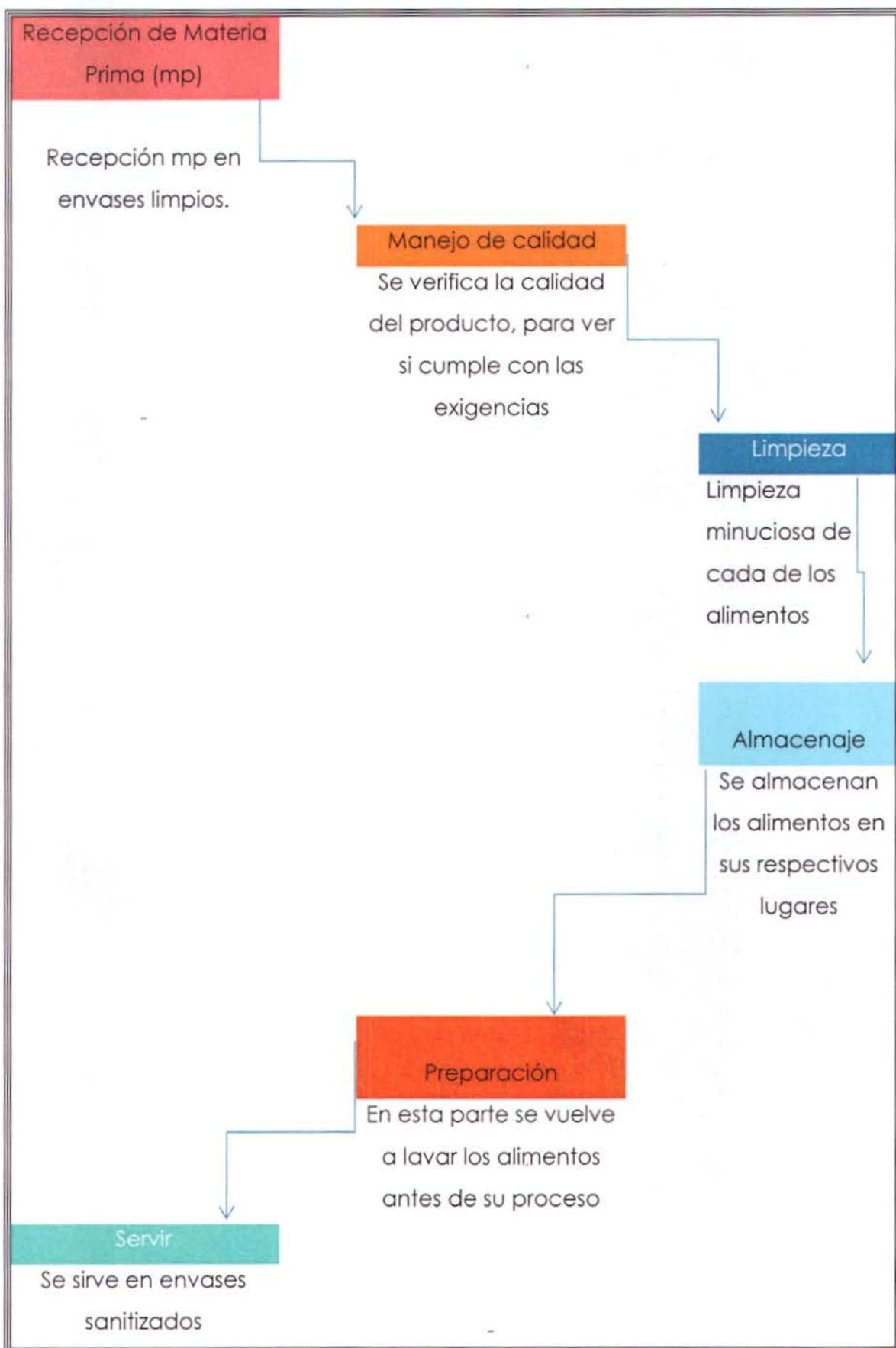
### Comportamiento del consumidor de "El toque manabita"

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
7:00:00 a 12:59	65	65	65	65
13:00:00 a 14:59	100	100	100	100
15:00:00 a 17:00	85	85	85	85



Anexo 4

Flujograma de proceso continuo "El toque manabita".



## Anexo 5

Cuadro de compras y proveedores de "El toque manabita"		
FRECUENCIA DE COMPRA	INGREDIENTES	PROVEEDOR
DIARIO	APIO	MAYORISTA (PLAZA)
DIARIO	BROCOLI	MAYORISTA (PLAZA)
DIARIO	CULANTRO	MAYORISTA (PLAZA)
DIARIO	FRUTAS	MAYORISTA (PLAZA)
DIARIO	LECHUGA	MAYORISTA (PLAZA)
DIARIO	PEREJIL	MAYORISTA (PLAZA)
DIARIO	ESPINACAS	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	ACEITE	MI COMISARIATO
SEMANAL	ACHIOTE	MI COMISARIATO
SEMANAL	AJO	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	ARROZ	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	ARVEJAS	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	CEBOLLA BLANCA	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	CEBOLLA COLORADA	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	CEBOLLA PERLA	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	CHOCLO	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	FREJOL	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	LIMÓN	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	PAN	MI COMISARIATO
SEMANAL	MANTEQUILLA	MI COMISARIATO
SEMANAL	QUESO	MI COMISARIATO
SEMANAL	VINAGRE	MI COMISARIATO
SEMANAL	PAPAS	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	PEPINO	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	PIMIENTO AMARILLO	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	PIMIENTO ROJO	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	PIMIENTO VERDE	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANAL	TOMATE	MAYORISTA (PLAZA)

SEMANTAL	VERDE	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANTAL	YUCA	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANTAL	ZANAHORIA	MAYORISTA (PLAZA)
SEMANTAL	CERVEZA	MI COMISARIATO
MENSUAL	COMINO	MI COMISARIATO
MENSUAL	LENTEJA	MI COMISARIATO
MENSUAL	MOSTAZA	MI COMISARIATO
MENSUAL	ORÉGANO	MI COMISARIATO
MENSUAL	PIMIENTA	MI COMISARIATO
MENSUAL	QUESO PARMESANO	MI COMISARIATO
MENSUAL	SAL	MI COMISARIATO
MENSUAL	VINO BLANCO	MI COMISARIATO
MENSUAL	CEPILLO PARA LAVAR VEGETALES	MI COMISARIATO
MENSUAL	COLORO	MI COMISARIATO
MENSUAL	JABÓN EN BARRA PLATOS	MI COMISARIATO
MENSUAL	DETERGENTE	MI COMISARIATO
MENSUAL	DESINFECTANTE	MI COMISARIATO
MENSUAL	FUNDAS PARA BASURA	MI COMISARIATO
MENSUAL	JABÓN DE TOCADOR	MI COMISARIATO
MENSUAL	PAÑO SUPERABSORBENTE	MI COMISARIATO
TRIMESTRAL	FOCOS FLUORESCENTE	MI COMISARIATO
TRIMESTRAL	PAPEL HIGIÉNICO	MI COMISARIATO
TRIMESTRAL	TOALLA PARA SECAR MANOS	MI COMISARIATO
SEMESTRAL	ESCOBA	MI COMISARIATO



ANEXO 6

<b>INVERSIÓN INICIAL - CONSTRUCCIONES</b>	<b>13.170,00</b>
<b>Remodelación y adecuación</b>	<b>13.170,00</b>
<b>Material - Equipos</b>	<b>7.870,00</b>
Hormigón, transporte y bomba	5.000,00
CALIZA BASE C1 ( 0 - 38 mm)	750,00
CALIZA SUB BASE C1 ESP (0 - 38 mm )	920,00
Alquiler de maquinaria	700,00
Tablas	200,00
Tiras	200,00
Clavos 2,5 mm	100,00
<b>Mano de Obra</b>	<b>5.300,00</b>
Ingeniero	2.000,00
Obreros	1.500,00
Topógrafo	1.000,00
Maestro de Obra	800,00
<b>INVERSIÓN INICIAL - COMPRA DE EQUIPOS INSTALACIONES VARIAS</b>	<b>18.200,00</b>
<b>Instalaciones - Arreglos</b>	<b>5.400,00</b>
Pintura para áreas internas	1.200,00
Instalaciones electricas para áreas internas	1.200,00
Mobiliario para áreas internas	1.000,00
Pintura para exteriores	1.000,00
Mano de Obra (Pintura - Instalaciones)	1.000,00
<b>Compra de Equipos</b>	<b>12.800,00</b>
Aire acondicionado	2.000,00
Extractores de Aire	300,00
Línea blanca	2.620,92
Equipos de computación	900,00
Cocinas industriales	\$ 900,00
Congelador	\$ 1.586,48
Moto	1.231,00
Tv 29"	\$ 761,60
Luminarias	500,00
Equipos de seguridad y vigilancia	2.000,00
<b>INVERSIÓN INICIAL - ASESORÍA</b>	<b>3.808,80</b>
Implementación y Ejecución de Plan de Negocios	2.228,40
Diseño Y Obra Arquitectónica	1.580,40
<b>Costos Indirectos (5% del total de la obra - Tasas, Permisos,etc)</b>	<b>658,50</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>2.935,89</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>38.773,19</b>



	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	ACUMULADO
<b>INGRESOS</b>	<b>11.648.00</b>	<b>12.370.00</b>	<b>10.300.00</b>	<b>10.300.00</b>	<b>13.500.00</b>	<b>13.700.00</b>	<b>11.570.00</b>	<b>11.570.00</b>	<b>11.570.00</b>	<b>12.860.00</b>	<b>11.740.00</b>	<b>11.640.00</b>	<b>142.808.00</b>
<b>INGRESOS POR VENTA</b>	<b>11.648.00</b>	<b>12.370.00</b>	<b>10.300.00</b>	<b>10.300.00</b>	<b>13.500.00</b>	<b>13.700.00</b>	<b>11.570.00</b>	<b>11.570.00</b>	<b>11.570.00</b>	<b>12.860.00</b>	<b>11.740.00</b>	<b>11.640.00</b>	<b>142.808.00</b>
<b>Ceviches</b>	<b>4.000.00</b>	<b>4.500.00</b>	<b>3.700.00</b>	<b>3.700.00</b>	<b>5.500.00</b>	<b>5.500.00</b>	<b>4.000.00</b>	<b>4.000.00</b>	<b>4.000.00</b>	<b>5.020.00</b>	<b>4.600.00</b>	<b>4.000.00</b>	
Encebolladas	2.000.00	2.250.00	1.800.00	1.800.00	3.000.00	3.000.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.500.00	2.300.00	2.000.00	26.650.00
Ceviche de concha	2.000.00	2.250.00	1.900.00	1.900.00	2.500.00	2.500.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.520.00	2.300.00	2.000.00	25.870.00
Ceviche de cangrejo	2.000.00	2.280.00	1.900.00	1.900.00	2.500.00	2.500.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.500.00	2.300.00	2.000.00	
Ceviche de camarón	2.000.00	2.250.00	1.900.00	1.900.00	2.500.00	2.500.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.500.00	2.000.00	2.000.00	
Ceviche de pescado	2.000.00	2.250.00	1.900.00	1.900.00	2.500.00	2.500.00	2.000.00	2.000.00	2.000.00	2.500.00	2.000.00	2.000.00	
<b>Platos fuertes</b>	<b>3.308.00</b>	<b>3.600.00</b>	<b>2.850.00</b>	<b>2.850.00</b>	<b>3.630.00</b>	<b>3.650.00</b>	<b>3.310.00</b>	<b>3.310.00</b>	<b>3.310.00</b>	<b>3.580.00</b>	<b>3.200.00</b>	<b>3.300.00</b>	<b>39.898.00</b>
Seco de pollo	1.008.00	1.200.00	950.00	950.00	1.250.00	1.250.00	1.010.00	1.010.00	1.010.00	1.200.00	1.000.00	1.000.00	
Guafita	2.300.00	2.400.00	1.900.00	1.900.00	2.380.00	2.400.00	2.300.00	2.300.00	2.300.00	2.380.00	2.200.00	2.300.00	
Seco de chivo	1.260.00	1.300.00	1.000.00	1.000.00	1.300.00	1.300.00	1.300.00	1.300.00	1.300.00	1.300.00	1.100.00	1.200.00	
<b>Bebidas</b>	<b>4.360.00</b>	<b>4.270.00</b>	<b>3.750.00</b>	<b>3.750.00</b>	<b>4.370.00</b>	<b>4.550.00</b>	<b>4.260.00</b>	<b>4.260.00</b>	<b>4.260.00</b>	<b>4.260.00</b>	<b>3.940.00</b>	<b>4.360.00</b>	<b>50.390.00</b>
Colas	1.440.00	1.500.00	1.300.00	1.300.00	1.400.00	1.400.00	1.440.00	1.440.00	1.440.00	1.440.00	1.300.00	1.440.00	
Jugos	1.000.00	1.200.00	950.00	950.00	1.200.00	1.200.00	900.00	900.00	900.00	900.00	800.00	1.000.00	
Cervezas	960.00	900.00	850.00	850.00	800.00	980.00	960.00	960.00	960.00	960.00	940.00	960.00	
Agua	960.00	670.00	650.00	650.00	970.00	970.00	960.00	960.00	960.00	960.00	900.00	960.00	
<b>EGRESOS</b>	<b>9.652.00</b>	<b>9.252.00</b>	<b>9.452.00</b>	<b>111.624.00</b>									
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>3.332.00</b>	<b>3.532.00</b>	<b>40.184.00</b>										
<b>Costo de venta</b>	<b>2.832.00</b>	<b>3.032.00</b>											
materia prima	2.400.00	2.400.00	2.400.00	2.400.00	2.400.00	2.400.00	2.400.00	2.400.00	2.400.00	2.400.00	2.400.00	2.600.00	
otros insumos													
Otros costos directos	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	432.00	
<b>HONORARIOS</b>	<b>500.00</b>	<b>6.000.00</b>											
Honorarios a Profesionales (Consultoría-Ases)	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	
Capacitación													
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>6.320.00</b>	<b>5.920.00</b>	<b>71.440.00</b>										
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>3.200.00</b>	<b>38.400.00</b>											
<b>Personal Administrativo</b>	<b>1.600.00</b>	<b>19.200.00</b>											
Administrador	1.600.00	1.600.00	1.600.00	1.600.00	1.600.00	1.600.00	1.600.00	1.600.00	1.600.00	1.600.00	1.600.00	1.600.00	
<b>Personal Operativo</b>	<b>1.600.00</b>	<b>19.200.00</b>											
<b>OTROS GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>1.120.00</b>	<b>13.440.00</b>											
Beneficios sociales	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	
Otros (Refrigerios - Comisiones)	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	
<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>300.00</b>	<b>320.00</b>	<b>320.00</b>	<b>320.00</b>	<b>350.00</b>	<b>350.00</b>	<b>355.00</b>	<b>355.00</b>	<b>280.00</b>	<b>280.00</b>	<b>400.00</b>	<b>420.00</b>	<b>4.050.00</b>
Energía	300.00	320.00	320.00	320.00	350.00	350.00	355.00	355.00	280.00	280.00	400.00	420.00	
<b>OTROS EGRESOS</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>120.00</b>	<b>100.00</b>	<b>135.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>150.00</b>	<b>1.305.00</b>
Suministros de limpieza	100.00	100.00	100.00	100.00	120.00	100.00	135.00	100.00	100.00	100.00	100.00	150.00	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>2.016.00</b>	<b>3.118.00</b>	<b>1.048.00</b>	<b>1.048.00</b>	<b>4.248.00</b>	<b>4.448.00</b>	<b>2.318.00</b>	<b>2.318.00</b>	<b>2.318.00</b>	<b>3.608.00</b>	<b>2.488.00</b>	<b>2.208.00</b>	<b>31.184.00</b>
<b>IMPUESTOS (IMO, RENTA - PART. EMPLEADOS)</b>	<b>730.80</b>	<b>1.130.28</b>	<b>379.90</b>	<b>379.90</b>	<b>1.539.90</b>	<b>1.612.40</b>	<b>840.28</b>	<b>840.28</b>	<b>840.28</b>	<b>1.307.90</b>	<b>901.90</b>	<b>800.40</b>	<b>11.304.20</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.285.20</b>	<b>1.987.73</b>	<b>668.10</b>	<b>668.10</b>	<b>2.708.10</b>	<b>2.835.60</b>	<b>1.477.73</b>	<b>1.477.73</b>	<b>1.477.73</b>	<b>2.300.10</b>	<b>1.586.10</b>	<b>1.407.60</b>	<b>19.879.80</b>



ANEXO 8

EVALUACIÓN FINANCIERA - TOQUE MANABITA 2010- 2015						
HORIZONTE DEL PROYECTO	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		\$ 142.808,00	\$ 157.088,80	\$ 172.797,68	\$ 190.077,45	\$ 209.085,19
Ingreso por venta		\$ 142.808,00	\$ 157.088,80	\$ 172.797,68	\$ 190.077,45	\$ 209.085,19
Ingresos por regalías		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 142.808,00	\$ 157.088,80	\$ 172.797,68	\$ 190.077,45	\$ 209.085,19
<b>EGRESOS</b>						
COSTOS DE OPERACIÓN		\$ 40.184,00	\$ 42.193,20	\$ 44.302,86	\$ 46.518,00	\$ 48.843,90
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 71.440,00	\$ 75.012,00	\$ 78.762,60	\$ 82.700,73	\$ 86.835,77
DEPRECIACIÓN		\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00
<b>TOTAL GASTOS</b>		\$ 114.148,00	\$ 119.729,20	\$ 125.589,46	\$ 131.742,73	\$ 138.203,67
BENEFICIO ANTES IMP. Y PART.		\$ 28.660,00	\$ 37.359,60	\$ 47.208,22	\$ 58.334,72	\$ 70.881,52
IMPUESTOS aporte a trabajadores (15%)		\$ 4.299,00	\$ 5.603,94	\$ 7.081,23	\$ 8.750,21	\$ 10.632,23
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>		\$ 24.361,00	\$ 31.755,66	\$ 40.126,99	\$ 49.584,51	\$ 60.249,30
Impuesto a la renta 25%		\$ 6.090,25	\$ 7.938,92	\$ 10.031,75	\$ 12.396,13	\$ 15.062,32
<b>BENEFICIO NETO</b>		\$ 18.270,75	\$ 23.816,75	\$ 30.095,24	\$ 37.188,38	\$ 45.186,97
MAS DEPRECIACION		\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00
INVERSION	\$ (38.773,19)					
<b>FLUJO NETO EFECTIVO</b>	\$ (38.773,19)	\$ 20.794,75	\$ 26.340,74	\$ 32.619,24	\$ 39.712,38	\$ 47.710,97
<b>VAN</b>	\$ 67.100,74					
<b>TIR</b>	65,04%					
<b>PERIODO RECUPERACION</b>	2 años 7 meses aprox					
<b>TMAR</b>	15%					
<b>INCREMENTO ESTIMADO ANUAL - INGRESOS</b>	10%					
<b>INCREMENTO ESTIMADO ANUAL - COSTOS</b>	5%					



ANEXO 9

EVALUACIÓN FINANCIERA - TOQUE MANABITA 2010 - 2015						
HORIZONTE DEL PROYECTO	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		\$ 148.634,57	\$ 163.498,02	\$ 179.847,83	\$ 197.832,61	\$ 217.615,87
Ingreso por venta		\$ 142.808,00	\$ 157.088,80	\$ 172.797,68	\$ 190.077,45	\$ 209.085,19
Ingresos por regalías	4%	\$ 5.712,32	\$ 6.283,55	\$ 6.911,91	\$ 7.603,10	\$ 8.363,41
Fondo de publicidad	2%	\$ 114,25	\$ 125,67	\$ 138,24	\$ 152,06	\$ 167,27
Anualidades		\$ 3.256,95	\$ 3.256,95	\$ 3.256,95	\$ 3.256,95	\$ 3.256,95
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 151.891,51	\$ 166.754,97	\$ 183.104,77	\$ 201.089,56	\$ 220.872,82
<b>EGRESOS</b>						
COSTOS DE OPERACIÓN		\$ 40.184,00	\$ 42.193,20	\$ 44.302,86	\$ 46.518,00	\$ 48.843,90
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 71.440,00	\$ 75.012,00	\$ 78.762,60	\$ 82.700,73	\$ 86.835,77
DEPRECIACIÓN		\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00
<b>TOTAL GASTOS</b>		\$ 114.148,00	\$ 119.729,20	\$ 125.589,46	\$ 131.742,73	\$ 138.203,67
BENEFICIO ANTES IMP.		\$ 37.743,51	\$ 47.025,77	\$ 57.515,31	\$ 69.346,82	\$ 82.669,15
IMPUESTOS aporte a trabajadores (15%)		\$ 5.661,53	\$ 7.053,87	\$ 8.627,30	\$ 10.402,02	\$ 12.400,37
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>		\$ 32.081,99	\$ 39.971,91	\$ 48.888,02	\$ 58.944,80	\$ 70.268,78
IMPUESTO A LA RENTA 25%		\$ 8.020,50	\$ 9.992,98	\$ 12.222,00	\$ 14.736,20	\$ 17.567,19
<b>BENEFICIO NETO</b>		\$ 24.061,49	\$ 29.978,93	\$ 36.666,01	\$ 44.208,60	\$ 52.701,58
MAS DEPRECIACION		\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00	\$ 2.524,00
INVERSION	\$ (38.773,19)					
<b>FLUJO NETO EFECTIVO</b>	\$ (38.773,19)	\$ 26.585,49	\$ 32.502,93	\$ 39.190,01	\$ 46.732,60	\$ 55.225,58
<b>VAN</b>	\$ 88.865,97					
<b>TIR</b>	80,25%					
<b>PERIODO RECUPERACION</b>	1 año 10 meses aprox					
<b>TMAR</b>	15%					
<b>INCREMENTO ESTIMADO ANUAL - INGRESOS</b>	10%					
<b>INCREMENTO ESTIMADO ANUAL - COSTOS</b>	5%					



ANEXO 10

**DEPRECIACION EN LINEA RECTA**

		AÑOS					
Valor Depreciable \$ 12.620,00		0	1	2	3	4	5
	<b>Dep. Anual</b>		<b>2.524,00</b>	2.524,00	2.524,00	2.524,00	2.524,00
	<b>DEPREC ACUM</b>		2.524,00	<b>5.048,00</b>	<b>7.572,00</b>	<b>10.096,00</b>	<b>12.620,00</b>
	<b>Activos Fijos Netos</b>	10.276,00	7.752,00	5.228,00	2.704,00	180,00	

## Preparación de los platos principales de "El toque manabita"

FUERTES	PREPARACIÓN	TIEMPO DE DURACIÓN
CEVICHE DE CAMARÓN	Poner ha hervir un litro de agua cuando ya este hirviendo a borbotones se tira el camarón por unos de 15 a 30 segundos, se lo saca del agua y se deja enfriar, aparte se raya el tomate, se pica la cebolla finamente , la cebolla se pone a curtir con el jugo de 4 limones, después se mezcla la cebolla con el tomate rayado y cilantro picado sal y pimienta al gusto, por ultimo se le agrega al camarón el resto del jugo de limón y sal al gusto y se mezcla en un todo, se lo sirve acompañado de plátano finamente cortados y fritos (llamados chifles), además de ser rico es pobre en grasa.	20 min.
SECO DE GALLINA CRIOLLA	En abundante agua cocina las presas de gallina hasta que estén suaves, en este momento se agregan las arvejitas, las papas amarillas y el fideo tallarín, tómale el punto de sal, una vez que los fideos y las papas estén cocidos, sírvelos en platos soperos, adornando con cebollita china finamente picada o con ramitas de perejil o hierbabuena y en cada plato de caldo coloca un huevo duro.	45 min.
ENCEBOLLADO	En una olla cocine el pescado en tres tazas de agua con sal, ají, culantro, pimienta, comino y el tomate, en otro recipiente cocinar la yuca con sal, cuando el pescado este listo sacarlo separarlo en lonjas, cierna el caldo, en el recipiente donde esta la yuca agregue el caldo y aplaste la yuca para que quede en trozos medianos, servir en un plato sopero el caldo con la yuca, agregue lonjas de pescado y un poco de cebolla. Acompañe con ají, limón y aceite.	30 min.

GUATITA	<p>Cocinar en olla de presión la guata (panza de res) hasta que esté blanda, en una olla, refreír con el aceite con achiote, la cebolla y el ajo, añadir la sal y la pimienta y dejar rehogar, aumentar la pasta de maní mezclando con una cuchara de palo, luego aumentar la leche y las papas cocinadas hasta que tenga el espesor deseado, al final, colocar la guata troceada. Acompañar con ají y aguacate.</p>	30 min.
CAZUELA	<p>Rallar el verde, mezclar con un poco de aceite de achiote. Sofreír la cebolla, ajo y pimienta en aceite de achiote, agregar el maní licuado, luego el verde y el caldo de pescado. Añadir el culantro, la hierbabuena. Cocinar por unos 12 minutos, revolviendo constantemente para que el verde no se pegue. Sazonar con sal y pimienta y agregar el marisco cortado en cubos. Revolver y cocinar 8 minutos más.</p>	30 min.
PATACONES	<p>Pelar los verdes, cortar en rodajas de más o menos dos centímetros, calentar el aceite en un sartén a fuego moderado, se fríe de dos a tres minutos, cuando las rodajas están poco doradas, se las coloca en una tabla aplastándolas, se añade encima de la tabla una cucharada de ajo licuado, para que tengan sabor, nuevamente se fríe las rodajas en el sartén hasta que están bien doradas y crujientes. Para quitar de aceite, se coloca los patacones en una servilleta, agregar sal al gusto.</p>	15 min.

Anexo 12

Fotos del establecimiento de "El toque manabita" restaurante & hotel





## Anexo 13

### **Testimonios:**

Armando Erazo, un ecuatoriano radicado en Italia hace 10 años, cuenta que cuando vivía en Guayaquil solía comer cada semana en "El toque manabita". Pero con añoranza comenta que ahora regresa cuando está de vacaciones en Ecuador. Al sr. Erazo le acompañan sus dos hijas y su esposa Marjorie, que comparten la afición por la comida nacional.

La mañana avanza y Fernando Duarte pide un encebollado con arroz, pan y bastante limón. Duarte tiene más de 20 años comiendo todas las semanas en este local. Señala que a veces se decide por comer la tradicional guatita, pero confiesa que su debilidad es el encebollado de albacora.

Xavier Fierro, cliente del local por más de 10 años, pidió un Caldo de Salchicha. Para él es una tradición venir al lugar. Dice que a menudo viene con su esposa y sus hijos. "A mí me gusta comer aquí, porque no hay otro lugar con mejor sazón en Guayaquil", comenta emocionado Fierro.

## Anexo 14

### Hotel Arena Caliente

#### Descripción

El Hotel Arena Caliente está ubicado en Playas, provincia del Guayas, y la virtud que nos diferencia es la permanente preocupación por la comodidad de los visitantes. Durante nuestra corta trayectoria, hemos sido los preferidos de turistas y empresarios que, por razones de trabajo, deben permanecer en Playas. Ud. podrá comprobar que nuestro restaurante EL TOQUE MANABITA no sólo es bello y elegante por dentro sino que también, las manos encargadas de preparar nuestros platos Nacionales e Internacionales, son las de los mejores Chefs de Nuestro País. Solicite nuestra exquisita comida Manabita así como los más variados platos de carnes, pescados y mariscos del rico mar Ecuatoriano.

También ponemos a su disposición 37 habitaciones elegantemente presentadas, lo que hace de nuestro Hotel el más elegante y confortable del sector, nuestras habitaciones cuentan además con:

Aire acondicionado

TV

Agua caliente (habitaciones doble y triple)

Teléfono con discado directo

Conexión a 110 y 220 Voltios

Minibar (solo las suites)

Y todas las comodidades para que nuestros clientes se sientan como en casa. Lo invitamos a visitar nuestro hotel y a disfrutar de todos los servicios que tenemos para Ud.