

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

Apertura de franquicia restaurante: “Gourmet Express”

María Mercedes Calero Escobar

Ariel Markovitcs Levinson

**Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de MBA**

Quito, Abril 2009

| Tabla de Contenido | Página |
|-----------------------------------------------------|---------------|
| Resumen Ejecutivo | 4 |
| CAPITULO 1: Oportunidad de Negocio | 5 |
| 1.1. Diseño de la investigación de mercado | |
| 1.2. Realización de la investigación de mercado | |
| 1.3. Resultados de la investigación de mercado | |
| CAPITULO 2: Análisis Externo | 8 |
| 2.1. Situación general del Ecuador | |
| 2.2. Análisis sectorial y estudio de la competencia | |
| CAPITULO 3: Plan Estratégico | 14 |
| 3.1. Estrategia genérica | |
| 3.2. Estrategias sectoriales | |
| 3.3. Visión, misión y objetivos iniciales | |
| 3.4. Organigrama inicial | |
| CAPITULO 4: Plan Comercial | 20 |
| 4.1. Precio | |
| 4.2. Producto | |
| 4.3. Plaza | |
| 4.4. Promoción | |
| CAPITULO 5: Plan de Operaciones | 23 |
| 5.1. Procesos | |
| 5.1.1. Requisición | |
| 5.1.2. Producción | |
| 5.1.3. Ensamble | |

Página

- 5.2. Servicio
 - 5.2.1. Tiempos de espera
- 5.3. Control

CAPITULO 6: PLAN FINANCIERO 26

- 6.1. Supuestos generales
- 6.2. Estructura de capital y financiamiento
- 6.3. Estados financieros proyectados
- 6.4. Flujos de efectivo proyectado
- 6.5. Punto de equilibrio
- 6.6. TIR y VAN
- 6.7. Análisis de Sensibilidad

CAPITULOS 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS 34

- 7.1. Conclusiones
- 7.2. Comentarios

ANEXOS**BIBLIOGRAFIA**

RESUMEN EJECUTIVO

La presente propuesta de negocio es una franquicia del restaurante “Gourmet Express”, una expansión del negocio existente para atraer a más público y fortalecer las ventajas actuales del restaurante.

Gourmet Express está dirigido a personas de segmento medio y medio alto que están entre los 30 y 60 años de edad de la ciudad de Quito, que gustan de un lugar cálido, con un menú no tan sofisticado pero variado. Un lugar ideal para tomar un café con amigos, almorzar con la familia o cenar en pareja. Es decir, el grupo objetivo son ejecutivos y jefes de familia, grupos de señoras y amigos en general. Indirectamente, existe un grupo influyente bastante importante como son los cónyuges y los niños (hijos) entre 5 y 12 años de edad.

El sector en el que opera la empresa es cafetería-restaurantes, categoría que permite tener varios tipos de servicios y dentro de los cuales la competencia directa son los restaurantes que ofrecen tanto un servicio completo de restaurante como aquellas cafeterías que ofrecen menús más sencillos.

Franquicia “Gourmet Express” está en un mercado de alrededor de 117 millones de dólares, con crecimientos en los últimos 5 años del 7% promedio. Sin embargo, por la crisis económica global y siendo conservadores se estima una tasa de crecimiento de 2.5% y se espera que para el año 2015 el tamaño de mercado se encuentre en 139 millones de dólares de ventas anuales.

La estrategia de Franquicia “Gourmet Express” está basada en la diferenciación, es decir, focalizar el negocio hacia un nicho de personas donde el servicio y la calidad son los pilares fundamentales del éxito de la franquicia, ayudados por una buena ubicación y una alta fidelidad de los clientes.

1. Oportunidad de Negocio

Franquicia “Gourmet Express” es un restaurante-cafetería originario de Colombia que abrió su primera sucursal en Quito-Ecuador hace 2 años. El presente plan de negocios explora la opción de franquiciarlo y el atractivo del mercado para abrir un segundo local, dejando abierta la posibilidad de expandirse y potenciar el éxito de este negocio de una manera más rápida y efectiva.

El nombre del negocio se encuentra disfrazado por petición de los dueños.

1.1. Diseño de la Investigación de Mercado

Dado que el business plan es la apertura de una franquicia, se realizó una investigación de mercado cuantitativa para obtener información empírica que permita analizar el nivel de aceptación y viabilidad económica del proyecto. Para ello se realizaron dos encuestas. La primera buscó determinar el perfil del grupo objetivo del negocio, los aspectos más valorados cuando acuden a Franquicia “Gourmet Express”, sus niveles de satisfacción en puntos centrales del negocio y sus criterios respecto a la competencia directa. La segunda evaluó el emplazamiento más atractivo para la apertura del segundo local. En ambos casos, se calculó una población muestral significativa de 140 personas¹.

Como complemento del estudio cuantitativo, se vio conveniente acudir a una investigación cualitativa que permita determinar el funcionamiento real del restaurante a franquiciar, así como de sus desafíos y operación interna. La investigación cualitativa es conveniente cuando se estudian procesos menos estructurados como los mencionados. Para recoger esta información se realizaron entrevistas a profundidad a la administradora del negocio matriz en Quito, con el fin de obtener información relevante en cuanto a know-how del

¹ Tecnológico de Monterrey, estudio muestral

negocio, políticas actuales del local, visión del negocio, estrategias y objetivos planteados, entre otros detalles.

1.2. Realización de la Investigación de Mercado

El primer grupo de encuestas fue realizado en aproximadamente sesenta días, repartidos entre los meses de agosto y octubre del año 2008. La aplicación de este grupo de encuestas estuvo precedida de una prueba piloto donde se probaron las encuestas y se realizaron ajustes. De acuerdo al cálculo de error muestral para poblaciones finitas (Ver Anexo 1), se realizaron 140 encuestas para obtener un nivel de confianza del 95% con un 8,3% de margen de error². El modelo de encuesta realizada consta en el Anexo 2.

En la segunda parte de la investigación del mercado (Ver Anexo 3, ubicación segundo local) se realizaron 125 encuestas durante el mes de octubre utilizando los mismos parámetros técnicos. (Ver Anexo 1 para el cálculo de la población muestral).

Para que la información recogida en la segunda muestra sea más veraz, los encuestados fueron filtrados por los siguientes factores: que tengan entre 26 a 45 años, que les guste salir a comer y que hayan visitado "Gourmet Express" al menos una vez.

Finalmente, se realizaron 6 entrevistas a profundidad a la administradora, mismas que fueron repartidas de la siguiente manera: 2 en el mes de agosto (básicamente para aproximación, conocimiento mutuo e interés en el proyecto); 2 en el mes de septiembre (para diseño de la investigación de mercado y recopilación de información relevante) y 2 en el mes de octubre y noviembre (para discusión de resultados, conversaciones sobre el modelo de negocio y funcionamiento interno). Las entrevistas tuvieron una duración promedio de una hora y media.

² Tecnológico de Monterrey, estudio muestral

1.3. Resultados de la Investigación de Mercado

De acuerdo a los resultados obtenidos en la información cuantitativa se puede concluir lo siguiente:

1. El grupo de clientes que visita “Gourmet Express” son mujeres de 26 a 45 años de edad.
2. 76% de los consumidores salen a comer en compañía de su familia y amigos mínimo 3 veces por mes.
3. Los aspectos más importantes para los consumidores al momento de elegir su restaurante son: calidad, servicio, variedad y precio.
4. También se encontró que los dos factores mejor evaluados en “Gourmet Express” fueron calidad y servicio, lo cual es consistente con su éxito en el mercado.
5. El 62% de los encuestados muestran un nivel de ingreso mensual entre 500USD y 2000USD, Adicionalmente, el gasto promedio de consumo por mesa está entre 21USD – 50USD.
6. La percepción que los consumidores tienen sobre la relación precio/calidad es positiva (83% entre buena y muy buena)
7. Los clientes relacionan claramente a Franquicia “Gourmet Express” y Crepes & Waffles como competidores directos (25%). Sin embargo, hubo otros mencionados varias veces como Capuletto (7%), Metro Café (6,1%), Friday´s (5,7%) y Pims (5,7%).
8. De acuerdo a las encuestas, el 99% de la gente volvería a Franquicia “Gourmet Express”.
9. Los clientes expresaron cuatro principales sugerencias de mejora
 - a. Mejorar el parqueadero (49%).
 - b. Mejorar variedad en el menú (18%)
 - c. Mejorar mesas y mantelería (15%).
 - d. Abrir nuevos puntos de venta (9%).
10. Las mejores ubicaciones según los encuestados para abrir una franquicia de “Gourmet Express” son: (Ver Anexo 4)
 - a. República del Salvador y Avenida Naciones Unidas.
 - b. Sector ubicado entre la Av. Shyris y Av. Naciones Unidas.

- c. Sector ubicado entre la Av. Amazonas y Av. Naciones Unidas.

Todos estos son sectores presentan alto tráfico de gente y alta densidad poblacional de nivel socio-económico medio y medio alto tanto de hogares como de oficinas.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Situación General del Ecuador

2.1.1.Ámbito Económico, Legal, Jurídico y Tecnológico

La imagen del Ecuador se ha visto perjudicada en los últimos meses. La prepotencia del presidente actual no ayuda a las relaciones internacionales y el ritmo de crecimiento de nuestro país es uno de los más bajos de América Latina³ (Anexo 5).

Actualmente, la Constituyente aprobada construye un panorama de exigencias de la población frente al gobierno en temas como la jubilación universal, es decir, que no sea solamente para gente que pueda estar afiliada al IESS sino a todos los mayores a 65 años. Adicionalmente, la remuneración mínima vital para cubrir la canasta básica de 509,35 USD⁴ que también fue uno de los puntales de la campaña del poder ejecutivo para mantener a la gente a favor de la Constitución propuesta. Y en adición a esto, se encuentra el ofrecimiento del gobierno para recibir educación superior gratuita para las nuevas generaciones. Con lo cual, el presidente tiene una presión muy grande por que cumpla sus promesas, para mantener la estabilidad del gobierno y la popularidad en los niveles que actualmente se encuentra.

La inflación es otro factor de trascendencia global y nacional. El año 2008 cerró con una inflación de 8,83% como se puede observar en el Anexo 6;

³ Fuente: Deloitte & Touche, informe gerencial, Agosto 2008.

⁴ Fuente: INEC- IPC

mientras que los 2 primeros meses del año 2009 registraron una inflación acumulada del 1.18%.

Otro punto importante es el desbalance existente entre el sector externo no petrolero vs. el petrolero, donde, debido al hecho de estar vinculados, mantiene prácticamente estable la tendencia de desarrollo de la industria en el Ecuador, pero si se revisan estos rubros por separado, se puede observar un notorio desbalance entre los mismos (Anexo 7).

El sector petrolero decrece a pesar de que el precio por barril se mantiene por encima de lo presupuestado para este año y con una disminución significativa si se compara con el precio de algunos meses atrás. (De 140USD a 60USD), ver Anexo 8.

Adicionalmente, el sector petrolero ha sido uno de los más afectados por la visión del presidente de combatirlo con medidas que debilitan al sector y que tratan de fortalecer el porcentaje que gana el gobierno por la explotación en los campos petroleros. La salida de OXY, Unidad Bloque 15 y ahora Odebrecht son ejemplos claros de las dificultades que impone el gobierno frente a la empresa privada petrolera, lo que ha dado como resultado la disminución de 1535 millones de dólares de producción en el 2007 a 1169 millones en el 2008 (Ver Anexo 9).

Otro tema que afecta a la competitividad en el Ecuador es la eliminación de contrato por horas y la tercerización, especialmente en las industrias de restaurantes y servicios en general. Esta era una forma de “facilitar” la contratación del personal y una forma de buscar eficiencia en los procesos ya que la dinámica exige ritmos de trabajo y horarios diferentes a una oficina común. Es decir, especialmente en el sector que se analiza, los horarios flexibles y la necesidad de un servicio a ciertas horas y días se ve afectada por el costo alto de mantener una nómina con horario y jornadas de trabajo más rígidas.

La penalización tributaria a créditos extranjeros, preocupa al momento de tratar de incentivar a la inversión en el país; la falta de seguridad jurídica y el ataque del presidente a la empresa privada, provoca una resistencia clara por realizar inversiones en el Ecuador. Por tanto, es importante la manifestación de leyes y reglas claras para los diferentes sectores productivos, pero no se puede exigir sin dar visos de estabilidad monetaria ni legal a los inversionistas tanto locales como extranjeros.

Para la industria de alimentos y bebidas, el incremento de precios ha sido mucho mayor comparado con el año pasado. Un claro ejemplo es la tasa de inflación acumulada del sector agroindustrial, que muestra un nivel de 13,29% a junio del 2008 contra un 0,82% del mismo período del año anterior.⁵ (Ver anexo 10 – Inflación acumulada, sector agroindustria).

Sin embargo, no todo es negativo, si se analiza el sector de servicio, es el más estable comparado con el comercio, minería, agrícola e industrial. De acuerdo a las encuestas realizadas por Deloitte & Touche en el mes de agosto del 2008, el sector de servicios es uno de los más estables, no tan afectado como el sector minero y con una percepción positiva en cuanto a la inversión en el mediano plazo.

Finalmente, los datos macroeconómicos del Ecuador no son los más alentadores para un inversionista en la actualidad. Sin embargo, el presente plan de negocio muestra una serie de beneficios que compensan los riesgos antes mencionados: El enfoque se basa en el hecho que la franquicia sugerida ha sido muy exitosa en el mercado de Quito, es probada y tiene gran potencial de ingresar y adquirir un porcentaje de un mercado de alrededor de 50 millones de dólares anuales con nivel de riesgo considerablemente menor a un negocio nuevo (inclusive siendo franquicia). En segunda instancia, al ser el primer local de franquicia de Franquicia “Gourmet Express”, se puede asumir que el costo de obtenerla es

⁵ Informe mensual de inflación, Banco Central del Ecuador

considerablemente más bajo que el de adquirir una franquicia con mayor trascendencia (e.g. TGI Friday's, Crepes & Waffles, o similar).

La posibilidad de adquirir una franquicia de un negocio exitoso representa una forma más "segura" de ingresar al mercado donde circulan alrededor de 117 millones de dólares anuales.

En el ámbito tecnológico, el sector de alimentos y bebidas en el Ecuador, es en general, bastante estándar. La mayoría de lugares cuentan con un área de cocina central dotada de cocinas centrales y hornos industriales, cuartos fríos y una bodega (alacena) para granos, salsas, aceite, entre otros. Adicionalmente, se puede encontrar mesas amplias para la decoración y montaje de los platos que van a ser servidos.

En la mayoría de locales, existe división entre el área de dulces y de sal. El área de producción cuenta con campanas industriales para extraer los olores y que estos no lleguen al área de restaurantes.

Es decir, no existe un nivel alto de sofisticación, los equipos y maquinaria que se utilizan pueden adquirirse sin inconvenientes y con una inversión que puede ir desde 20.000 USD en adelante, dependiendo del presupuesto y el nivel de control y detalle que se busque conseguir.

Para la parte administrativa, existen paquetes de software especializados para esta industria y en esencia todos ofrecen programas que ayudan al control y análisis de las funciones de cada área. Por ejemplo, control de inventarios, ingreso de comandas, ventas, manejo de personal e incluso existe la opción de revisar la información en tiempo real online de uno o más locales desde cualquier parte del mundo.

A diferencia del estándar de este mercado, Franquicia "Gourmet Express" tiene un apalancamiento importante en la maquinaria que utiliza, a pesar de que no es una estructura compleja; los equipos son de nueva generación, provenientes de Italia; de acuerdo a lo manifestado por la administradora de

“Gourmet Express”, las máquinas que utilizan están siendo ocupadas en un 40% de su capacidad total, lo cual ayuda al potencial de crecimiento que se busca obtener con las franquicias.

El alto grado de estandarización en procesos y operaciones requiere de programas que ayuden a cumplir con el objetivo de homogenizar los productos y servicios que se ofrecen en Colombia y Ecuador como en las nuevas franquicias así también como el control y reporte de las actividades que se realizan; para esto, se cuenta con el software ADELO.

2.2 Tendencias Sociales

De acuerdo a las encuestas de perfil realizadas dentro del estudio de la franquicia, muestran que la gente que más sale a comer es de 26 a 35 años de edad (41%), seguidos por 36 a 45 años (26%). La frecuencia de salida es 5 o más veces (45%) con la familia y/o amigos (63%) por mes (45%), con un promedio de gasto por mesa de 21 USD a 50 USD (67%). Hay que tomar en cuenta, que el nivel de salario mensual es de 500 USD a 2000 USD, siendo el gasto en comer fuera el 3% del ingreso mensual., lo cual da una idea de que a la gente le gusta reunirse en amigos y/o familia y salir a comer (Ver Anexo 11).

2.3 Análisis Sectorial y Estudio de Competencia

El modelo de análisis sectorial desarrollado por Michael Porter⁶ permite comparar la rentabilidad promedio a largo plazo de un sector. Una vez comprendido a cabalidad el sector, se pueden diseñar estrategias sectoriales que maximicen las fuerzas favorables a la rentabilidad y contrarresten las que influyen negativamente en ella.

⁶ Michael Porter, Estrategia Competitiva, 1980.

2.3.1 Sector y Competencia

La estrategia sectorial se divide en 5 fuerzas de acuerdo a Michael Porter (Michael Porter, 1980):

2.3.1.1 Rivalidad entre Competidores

Es alta la diversidad y cantidad de establecimientos competidores (551)⁷; de acuerdo a la información proporcionada por el Ministerio de Turismo, entre los años 2003 a 2007 la tasa de crecimiento promedio en los últimos 4 años fue del 7%, con tendencia al alza⁸. Adicionalmente, el inexistente costo de cambio que enfrenta el consumidor da como resultado una alta rivalidad. (Ver Anexo 12 para un análisis a profundidad).

2.3.1.2 Amenaza de Entrada

La amenaza de entrada es moderada ya que la única barrera significativa es la identidad de marca, creando cierta lealtad y ayuda a una mayor frecuencia de visita. Los requisitos de capital son moderados y las regulaciones gubernamentales son bajas (Ver anexo 13, análisis de amenaza de entrada de nuevos competidores a profundidad).

2.3.1.3 Presión de Productos Sustitutos

Algunos establecimientos se diferencian en aspectos como calidad y servicio, que ayudan a contrarrestar el efecto negativo que pueda existir en la rentabilidad; en el sector de cafetería-restaurantes, la amplia variedad en el menú para elegir y la alta oferta de servicios da como resultado una alta presión de productos sustitutos (Ver anexo 14, análisis de presión de productos sustitutos a profundidad).

⁷ Ministerio de Turismo, año 2007

⁸ Ministerio de Turismo, año 2007

2.3.1.4 Poder de Negociación de los Consumidores

Es alto el poder de negociación de los consumidores, porque el perfil del producto en la mayoría de competidores no es sofisticado y permite mantener información en cuanto a rangos de precios y a variedad de productos que el cliente maneja (Ver anexo 15, análisis de poder de negociación de los consumidores).

2.3.1.5 Poder de Negociación de los Proveedores

Existe una gama amplia de proveedores para este sector de la industria. Esto permite obtener alta rentabilidad y buenas condiciones de negociación frente a los distribuidores de insumos (Ver anexo 16, análisis de poder de negociación de los proveedores).

En resumen, el sector de restaurante-cafeterías presenta una rentabilidad promedio a largo plazo igual al costo de oportunidad del capital. Las fuerzas contrarias a la rentabilidad son la alta rivalidad, la presión ejercida por los innumerables sustitutos y el alto poder de negociación del consumidor. Las fuerzas favorables son el bajo poder de negociación del proveedor y la presencia de moderadas barreras de entrada. En consecuencia, el plan estratégico debe considerar acciones específicas para contrarrestar esta tendencia negativa. Para ello, pueden ayudar la estrategia de diferenciación y el encadenamiento, pues mitigan estas amenazas y maximizan el potencial de atractivo del sector por medio de la importancia del know-how del negocio.

3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Estrategia Genérica

“El personal que trabaja en el negocio es gente calificada, altamente capacitada y con perfiles altos que garantizan el buen servicio y la alta

eficiencia en el trabajo que realizan, pues se les fomenta a estudiar y muchos de ellos tienen títulos superiores” dice la administradora del negocio.

Este es el factor clave de éxito de Franquicia “Gourmet Express” y sustenta su estrategia genérica de diferenciación, basada en la calidad y el servicio: Calidad, en sus estándares para la compra de insumos, realización de procesos, utilería y decoración. Servicio, en la rapidez, personalización y amabilidad por parte de personas capacitadas y de buen nivel educativo. Esto le permite a Franquicia “Gourmet Express” mantener un nivel de precios por encima de su competencia directa y que el cliente está dispuesto a pagar. (Ver Anexo 16 Comparación vs. Competencia)

3.2 Estrategias Sectoriales

3.2.1 Rivalidad entre Competidores

La diferenciación es la base para minimizar la rivalidad entre competidores. Al mantener un estatus mayor al promedio (en cuanto a calidad de la vajilla, utilería, decoración, ambiente y servicio entre otros) se ofrece una experiencia diferente al cliente. Esto ayuda a reducir cualquier táctica de guerra de precios, batallas en campañas de publicidad, etc.

Adicionalmente, la diversificación de productos tales como helados, cafés, panadería y pastelería, ayudan a la expansión del negocio y captar un público mayor, contrarrestando de esta manera la rivalidad entre competidores y fortaleciendo aún más la diferenciación. Adicionalmente, mitiga el impacto ejercido por los productos sustitutos al incluirlos, por defecto, en el menú del negocio. Sin embargo, Franquicia “Gourmet Express” deberá trabajar más en hacer conocer a los clientes sobre la gama de productos que ofrece pues existe una oportunidad importante para ampliar la carta y satisfacer más al cliente actual de acuerdo a las encuestas realizadas. (Ver Anexo 12)

3.2.2 Barreras de Entrada

Franquicia “Gourmet Express” quiere desarrollar un plan de encadenamiento en base a franquicias, para ofrecer a los clientes mayores puntos de venta. Al incrementar la cantidad de locales, éste adquiere fuerza y solidez frente a sus rivales, fortaleciendo la barrera de entrada y reduciendo la amenaza de ingreso de nuevos competidores; ayudando así a mantener mayor rentabilidad para el negocio en el largo plazo.

Un encadenamiento de Franquicia “Gourmet Express” también potenciará las fortalezas de su variedad, alto nivel de calidad, servicio, renombre y aumentará su participación en el mercado; mas aún, la expansión por medio de franquicia agilizará el proceso de crecimiento. Esta estrategia podría empujar a la empresa a ser el segundo competidor más influyente en el sector, creando un grupo mayor de clientes leales de lo que un solo local puede lograr. (Ver Anexo 13).

3.2.3 Productos Sustitutos

La batalla directa frente a posibles sustitutos no es en base a productos per sé, sino a la amplia oferta existente de locales que satisfacen una necesidad similar. Consecuentemente, la cantidad de puntos de venta, así como la amplitud del menú ofrecido, son un factor crucial para mitigar la amenaza de productos sustitutos.

Un alto nivel de personalización en el servicio y un ambiente acogedor marcan la diferencia. En el caso de Franquicia “Gourmet Express” el 92% de consumidores calificaron a la ambientación y decoración entre bueno y muy bueno lo cual demuestra que este es un factor que se está implementando correctamente y que brinda la oportunidad de replicarlo para llegar a más clientes. (Ver Anexo 14).

3.2.4 Poder de Negociación de Consumidores

Como se había mencionado, el poder de negociación de los consumidores es muy alto en este sector, porque tienen muchas opciones y están bien informados (conocen rangos de precio y el tipo de comida que ofrecen, Ver Anexo 15).

Siendo inexistente el costo de cambio, los consumidores pueden escoger de acuerdo a su preferencia y conveniencia. Por esta razón la ubicación se vuelve un factor clave de éxito y el tema de expansión una oportunidad para contrarrestar esta fuerza por medio de franquicias, ya que es evidente que una mayor presencia física de locales con ambiente, comida y servicio iguales, reducirá las posibilidades de cambio del consumidor.

3.2.5 Poder de Negociación de Proveedores

La economía de escala permite exigir mejores condiciones de negociación frente a los proveedores, ayudando además a la rentabilidad y márgenes del negocio. En general, en este sector el poder de negociación lo tienen los compradores; más aún si tienen un buen manejo de cartera, es decir, un buen historial de pago. (Ver Anexo 16).

3.3 Misión, Visión y Objetivos Iniciales

3.3.1 Misión

Proveemos un excelente servicio de alimentos y bebidas en un ambiente acogedor y con un servicio personalizado a un precio razonable.

3.3.2 Visión

“Aportar a que el día de nuestros clientes sea mejor por medio de una experiencia gastronómica gratificante”

3.3.3 Objetivos Iniciales

En base a la información recopilada y el interés de los dueños del negocio, se plantean los siguientes objetivos estratégicos y financieros para los primeros años de operación:

- Abrir la primera franquicia hasta enero 2010.
- Lograr un nivel de facturación mensual de 50.000USD en el local franquiciado a partir del tercer mes de operación.
- Obtener una rentabilidad del 48% anual sobre la inversión en el primer año de operación y sobre las ventas netas el 18%.
- Implementar un plan de fidelización que genere una frecuencia de visita por cliente de 3 veces al mes
- Abrir una segunda franquicia en un plazo máximo de 4 años luego de estar operando el primero.
- Alcanzar una proporción de costo operativo sobre los ingresos menores al 50%.
- Mantener una calificación del nivel de servicio mayor al 60% en muy bueno (de acuerdo a las encuestas Franquicia “Gourmet Express”

actualmente cuenta con una calificación del 47% en muy bueno, Anexo 11).

3.4. Organigrama

El organigrama del segundo local será una abreviación funcional de su matriz Franquicia “Gourmet Express”, con un organigrama sencillo y plano; se requieren 34 personas para la franquicia y su estructura permite obtener una interacción de todas las áreas para establecer equipos de trabajo autosuficientes. Este organigrama se basa en la distribución por áreas, donde existen coordinadores de cada una de ellas y son quienes se responsabilizan del control y ejecución de las tareas asignadas (ver Anexo 17). Y para la descripción detallada de funciones en cada puesto de trabajo revisar el Anexo 18.

Adicionalmente, se busca una toma de decisiones ágil, tratando de buscar pro actividad en la gente y tratando de simplificar la interacción entre áreas.

3.4.1. Aspectos Legales y Estructura Organizacional

3.4.1.1. Aspectos Legales

La compañía matriz es una sociedad de responsabilidad limitada. El local franquiciado también se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada, por la seguridad y beneficios que ofrece esta estructura legal.

Los derechos y obligaciones del franquiciado con la matriz se definen en el **Contrato de Franquicias y Manual de Operaciones.**

Todos los permisos, licencias, registros y patentes se tramitarán acorde a lo que establece la ley.

Cabe resaltar que no existe una Ley sobre franquicias en el Ecuador.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta la siguiente documentación por ser apertura de un restaurante (ver anexo 19)

- 1) Requisitos y documentos para apertura de restaurante
- 2) Permiso sanitario de funcionamiento
- 3) Permiso de rotulación y publicidad exterior
- 4) Permiso dirección provincial de salud de Pichincha para restaurantes
- 5) Certificado de compatibilidad de uso del suelo y zonificación

4. PLAN COMERCIAL

El plan comercial parte de la estrategia de diferenciación que tiene Franquicia “Gourmet Express”; donde el servicio, variedad y calidad de los productos que ofrece son la base sobre la cual construye su éxito en el mercado.

4.1 Precio

La estrategia de precios de Franquicia “Gourmet Express” se basa en la política de rentabilidad frente a competidores directos tomando en cuenta factores de diferenciación en servicio. Esto da como resultado, un nivel de precios entre 15% y 20% sobre los competidores directos.

La franquicia utilizará el mismo nivel de precios que la matriz, es decir, productos con rangos de precio entre 5 USD y 9 USD para platos fuertes y 3USD a 4USD para postres y entradas (Ver Anexo 20 - Menú Franquicia “Gourmet Express”).

4.2 Producto

Franquicia “Gourmet Express” se enfoca en productos de comida “Gourmet Express”, de preparación⁹ sencilla como ensaladas, sánduches, wraps, crepes, hamburguesas y postres. Adicionalmente, tienen algunas opciones de platos fuertes para las personas que visitan el lugar, sobre todo al mediodía.

Acorde al estudio de mercado realizado, el 91% de los encuestados califica entre bueno y muy bueno la variedad del menú. Sin embargo, dentro de las sugerencias recibidas, los clientes desearían ampliar la variedad del menú. Esto se da por una falta de estructura y aparente falencia en la presentación de los productos que se ofrece en la carta, ya que denota una amplia gama de opciones; bastante más completa que sus competidores (Ver Anexo 21 – menús competencia) pero no están siendo percibidas por la gente que visita el lugar.

4.3 Plaza

Los competidores directos de Franquicia “Gourmet Express” son: Crepes & Waffles, Capuletto, Metro Café, Hansel & Grettel, Friday’s y Pims¹⁰, donde los ambientes de la competencia tienen un estilo casual contrastando con Franquicia “Gourmet Express” que se destaca por su estilo más cálido y familiar (simulando ambiente de casa).

La mayoría maneja precios entre un 15% a 20% por debajo de Franquicia “Gourmet Express” y sus menús se alejan de lo sofisticado para minimizar costos y agilizar tiempos (tanto de preparación como de servicio). Si se correlaciona con el nivel de ingresos de lo encuestados, existe sensibilidad al precio; sin embargo, el buen servicio justifica el pago de esta “prima”.

⁹ Administradora Franquicia “Gourmet Express”

¹⁰ Encuesta I: perfil y preferencia

En las visitas que se realizaron a los diferentes restaurantes-cafetería se pudo constatar que la gente que visita este tipo de lugares va en su mayoría en parejas o en grupos grandes ya sea de amigos o familia. Y particularmente en Franquicia “Gourmet Express”, se observa también, varios grupos de mujeres en su mayoría de 40 años o más que lo frecuentan usualmente por la tarde.

En cuanto a la ubicación, la mayoría de competidores se encuentran en el norte de la ciudad, en áreas comerciales y residenciales, cerca o dentro de centros comerciales y en áreas de alta exposición y plusvalía. Adicionalmente, se ha observado que en los últimos años la mayoría de ellos ha optado por la estrategia de encadenamiento.

En el estudio realizado para conocer las preferencias de ubicación para el local franquiciado se observa que los lugares con mayor aceptación son: calle República del Salvador y avenida Naciones Unidas; en segundo lugar, avenida Shyris y avenida Naciones Unidas. Ambos sitios cumplen con las características antes mencionadas y son áreas donde existen locales de los competidores.

4.4 Promoción

Este sector no está atomizado de publicidad, todo lo contrario, el mercadeo “boca a boca” es relevante y la gente se guía por lugares de moda¹¹.

Para la promoción de la franquicia se colocará una imagen exterior similar a la matriz para aportar a la imagen de la marca “Gourmet Express” para que de esta manera la gente pueda reconocer el negocio, tomando en cuenta que quienes desarrollaron “Gourmet Express” invirtieron una suma considerable de dinero en su fachada y ambiente exterior, inversión que se ha considerado valorada por los clientes.¹²

¹¹ Encuesta I: perfil y preferencias

¹² Administradora Franquicia “Gourmet Express”

Otro tipo de publicidad que será utilizada es el aviso en revistas, especialmente en espacio donde se brindan entrevistas o espacios contratados para promover la imagen, el producto y la apertura de locales nuevos. Adicionalmente, se realizará descuentos especiales a tarjeta habientes para obtener publicidad gratuita en la boletería que les llega mensualmente y de esta manera los clientes puedan conocer la apertura de la franquicia.

Actualmente existen varios medios de publicidad alternativa que han sido considerados por muchos de estos negocios para fortalecer su imagen frente al público, dentro de los cuales se pueden mencionar: www.restaurantes.com.ec, get & go (publicidad colocada en mostradores de hoteles y principales restaurantes de Quito y Guayaquil), este tipo de publicidad será utilizado para promover conjuntamente el local principal como la franquicia de “Express Gourmet”.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Procesos

Los procesos de Franquicia “Gourmet Express” son estandarizados puesto que se está convirtiendo en una franquicia. El segundo local en Quito responderá a una versión simplificada de la matriz Franquicia “Gourmet Express”.

5.1.1 Requisición

El primer paso del proceso es la requisición de toda la materia prima. Esto lo hará únicamente la matriz en Quito. Lo planificará diariamente o semanalmente acorde a la proyección de ventas y a los requerimientos de calidad de cada insumo.

5.1.2 Producción

La primera franquicia y todas aquellas subsecuentes adquirirán toda su materia semi-procesada de la matriz. Además de contribuir al negocio de la misma, se asegurará una estandarización del producto, maximización de la capacidad instalada (equipos y mano de obra) en la matriz y una reducción notable en cuanto al requerimiento de inversión de equipos y gasto operativo en mano de obra.

5.1.3 Ensamble

La estrategia consta en realizar producción solamente en la matriz, que está equipada con una cocina y equipo de trabajo más sofisticado para producción en volumen. Esto implica que la mayor parte del trabajo en cocina se lleva a cabo en el área de ensamble. Dicha área se comprende por un cocinero y dos ayudantes de cocina, que solamente preparan la materia semi-procesada y la elaboran de manera rápida y sencilla cada plato, con el mínimo requerimiento de cocción. La mayor parte de su trabajo es que el plato quede bien sazonado, con recetas estandarizadas y acorde a la presentación definida.

Un punto importante dentro de este proceso es la medición de cada uno de los alimentos que se preparan. Gracias a la experiencia adquirida por los dueños de Franquicia "Gourmet Express", las personas que trabajan saben exactamente cuánto rinde cada uno de los productos que compran y todo es pesado, medido y congelado. De tal manera, que cuando se requiere prepara algún producto solicitado, simplemente se usa la porción necesaria.

5.2 Servicio

El servicio, rápido y personalizado se sustenta en un ágil ensamble de cada plato o bebida, y esto se logra, además de la preparación inicial, por el software Adelo el cual ya se ha mencionado. Dicho software permite un ingreso rápido de comandas al sistema, el cual incorpora pantallas e impresoras remotas acorde a cada pedido.

Cada área (i.e. bebidas, platos fuertes, café, heladería, etc.) obtiene la comanda correspondiente impresa y prepara el pedido. Inmediatamente, el mesero lo recoge y distribuye a la mesa.

Esta es una fortaleza importante de Franquicia “Gourmet Express”, puesto que la rapidez de su servicio y la calidad de los productos son un diferencial importante dentro del negocio.

5.2.1 Tiempos de Espera

Los tiempos de espera en Franquicia “Gourmet Express” son sorprendentemente cortos. Acorde a la experiencia de la matriz, se manejan los siguientes promedios:

- Bebidas soft, jugos y cafés: 3 minutos.
- Platos fuertes, ensaladas y relacionados: 9 minutos.
- Postres: 4 minutos.

5.3 Control

El control, al igual que el punto anterior, se atribuye en su mayor parte al sistema Adelo, que incluye un sistema de ingreso de inventario, que se descuenta automáticamente con las ventas. Este sistema ha probado ser muy efectivo, con más de 98,5% de precisión, acorde experiencia de la administración actual de la matriz durante su operación.

6. PLAN FINANCIERO

6.1 Supuestos Generales

Para el análisis y proyección financiera se tomaron en cuenta los aspectos económicos relevantes presentados por el Banco Central del Ecuador e INEC. Adicionalmente, el proyecto se basa en el dólar norteamericano.

La proyección financiera está realizada a 5 años, iniciando operación en enero de 2010.

Adicionalmente, los activos necesarios para la operación de la franquicia se deprecian de acuerdo a la normativa tributaria del SRI y en base a la naturaleza de los mismos.

| DESCRIPCIÓN | TIPO DE ACTIVO | COSTO TOTAL | VIDA UTIL (AÑO) |
|------------------------------------------|---------------------|--------------|-----------------|
| Remodelaciones | Adecuaciones | \$ 40.000,00 | 3 |
| Muebles y Enseres | Muebles y Enseres | \$ 60.275,86 | 10 |
| Equipos de cocina | Muebles y Enseres | \$ 69.108,13 | 10 |
| Equipos computación | Equipos | \$ 5.640,71 | 3 |
| Equipos de oficina y varios | Equipos | \$ 6.632,26 | 10 |
| Derecho de franquicia | Gastos constitución | \$ 15.000,00 | 1 |
| Gastos de constitución y permisos varios | Gastos constitución | \$ 3.000,00 | 10 |

El modo operando de inventarios en esta franquicia será igual que en la matriz, es decir, un nivel de inventario muy bajo, de rotación semanal de tal manera que no se toma en cuenta un valor por inventario en los estados financieros.

6.2 Estructura de capital y financiamiento

Para la implementación y funcionamiento de la franquicia "Gourmet Express", se ha previsto la compra de varios activos fijos y activos intangibles con una inversión de 209.656.96USD. Ver Anexo 22 (Estados financieros: real)

El financiamiento será sin apalancamiento por decisión de los inversionistas interesados y por disponibilidad inmediata del capital.

Por otro lado, no existen cuentas por pagar porque todos los pagos son de contado. La rotación de la materia prima es en su mayoría semanal o quincenal, optimizando la calidad y frescura de los insumos utilizados y por ende del producto final. Adicionalmente, al pagar de contado, mejoran las condiciones de negociación (precios y beneficios) con proveedores.

Para el cálculo del WACC se utilizó la fórmula siguiente:

$$r = rf + \beta*(rm - rf)$$

Siendo:

rf (Tasa libre de riesgo del bono del tesoro de los EE.UU.) = 3,59%

β (beta desapalancada industria alimentos) = 0,65

(rm – rf): prima de mercado para pequeñas empresas = 11,83%

rp (riesgo país Ecuador promedio año móvil) = 9,82%

WACC = r + rp

$$\mathbf{WACC = 11,83\% + 9,82\% = 21,10\%}$$

6.3 Estados Financieros Proyectados

Se realizaron los 3 estados financieros: Flujo de caja, Estado de Resultados y Balance General proyectados a 5 años como se observa en los siguientes cuadros:

En el Estado de Flujo de Efectivo se aprecia liquidez desde el primer año de funcionamiento, lo cual demuestra la viabilidad financiera del proyecto (escenario realista).

| FRANQUICIA "GOURMET EXPRESS" - FLUJO DE CAJA (REAL) | | | | | | |
|------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| INGRESOS - PRODUCTOS | Inicio | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| PANADERIA Y PASTELERÍA | | \$ 112.692,39 | \$ 121.707,78 | \$ 132.661,48 | \$ 144.601,01 | \$ 159.061,11 |
| BEBIDAS | | \$ 150.612,46 | \$ 162.661,45 | \$ 177.300,98 | \$ 193.258,07 | \$ 212.583,88 |
| HELADERIA | | \$ 32.279,86 | \$ 34.862,25 | \$ 37.999,85 | \$ 41.419,84 | \$ 45.561,82 |
| RESTAURANTE | | \$ 274.742,87 | \$ 296.722,30 | \$ 323.427,31 | \$ 352.535,76 | \$ 387.789,34 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 570.327,57 | \$ 615.953,78 | \$ 671.389,62 | \$ 731.814,68 | \$ 804.996,15 |
| EGRESOS | | | | | | |
| GASTOS | | | | | | |
| Total GASTOS | | \$ 116.117,67 | \$ 170.634,22 | \$ 218.705,40 | \$ 224.398,72 | \$ 246.994,73 |
| COSTOS | | | | | | |
| Total Costo de Ventas | | \$ 190.109,19 | \$ 205.317,93 | \$ 223.796,54 | \$ 243.938,23 | \$ 268.332,05 |
| Total sueldos y salarios | | \$ 35.387,67 | \$ 36.441,60 | \$ 37.527,14 | \$ 38.645,26 | \$ 39.796,92 |
| Total costos varios | | \$ 43.200,00 | \$ 40.200,00 | \$ 40.200,00 | \$ 40.200,00 | \$ 40.200,00 |
| TOTAL COSTOS | | \$ 268.696,86 | \$ 281.959,52 | \$ 301.523,68 | \$ 322.783,49 | \$ 348.328,97 |
| TOTAL EGRESOS | | \$ 384.814,52 | \$ 452.593,74 | \$ 520.229,09 | \$ 547.182,20 | \$ 595.323,70 |
| Flujo de efectivo | | \$ 185.513,05 | \$ 163.360,04 | \$ 151.160,53 | \$ 184.632,48 | \$ 209.672,45 |
| Flujo de financiamiento | \$ 10.000,00 | \$ 185.513,05 | \$ 163.360,04 | \$ 151.160,53 | \$ 184.632,48 | \$ 209.672,45 |

El Estado de Pérdidas y Ganancias en el escenario realista, muestra utilidad neta de 48% sobre la inversión en el primer año, llegando al 70% en 5 años de operación (promedio).

| FRANQUICIA "GOURMET EXPRESS" - PERDIDAS Y GANANCIAS (REAL) | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|
| Ventas | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | |
| PANADERIA Y PASTELERÍA | \$ 112.692,39 | \$ 121.707,78 | \$ 132.661,48 | \$ 144.601,01 | \$ 159.061,11 | |
| BEBIDAS | \$ 150.612,46 | \$ 162.661,45 | \$ 177.300,98 | \$ 193.258,07 | \$ 212.583,88 | |
| HELADERIA | \$ 32.279,86 | \$ 34.862,25 | \$ 37.999,85 | \$ 41.419,84 | \$ 45.561,82 | |
| RESTAURANTE | \$ 274.742,87 | \$ 296.722,30 | \$ 323.427,31 | \$ 352.535,76 | \$ 387.789,34 | |
| Total ventas | \$ 570.327,57 | \$ 615.953,78 | \$ 671.389,62 | \$ 731.814,68 | \$ 804.996,15 | |
| Costo de Ventas | \$ 268.696,86 | \$ 281.959,52 | \$ 301.523,68 | \$ 322.783,49 | \$ 348.328,97 | |
| Utilidad Bruta | \$ 301.630,71 | \$ 333.994,26 | \$ 369.865,93 | \$ 409.031,20 | \$ 456.667,18 | |
| Total Ingresos | \$ 570.327,57 | \$ 615.953,78 | \$ 671.389,62 | \$ 731.814,68 | \$ 804.996,15 | |
| GASTOS | | | | | | |
| Total Gastos | \$ 116.117,67 | \$ 119.377,50 | \$ 151.461,09 | \$ 155.781,22 | \$ 160.230,96 | |
| EBITDA | \$ 185.513,05 | \$ 214.616,76 | \$ 218.404,85 | \$ 253.249,98 | \$ 296.436,23 | |
| Total Depreciaciones y Amortizaciones | \$ 44.115,20 | \$ 29.115,20 | \$ 29.115,20 | \$ 13.901,63 | \$ 13.901,63 | |
| EBIT | \$ 141.397,85 | \$ 185.501,56 | \$ 189.289,65 | \$ 239.348,35 | \$ 282.534,60 | |
| Participaciones empleados (15%) | \$ 21.209,68 | \$ 27.825,23 | \$ 28.393,45 | \$ 35.902,25 | \$ 42.380,19 | |
| Base imponible | \$ 120.188,18 | \$ 157.676,33 | \$ 160.896,20 | \$ 203.446,10 | \$ 240.154,41 | |
| Impuesto sobre la renta (25%) | \$ 30.047,04 | \$ 39.419,08 | \$ 40.224,05 | \$ 50.861,52 | \$ 60.038,60 | |
| Utilidad neta | \$ 90.141,13 | \$ 118.257,25 | \$ 120.672,15 | \$ 152.584,57 | \$ 180.115,81 | |
| % Utilidad neta sobre inversion | 43% | 56% | 58% | 73% | 86% | |

El Balance General muestra la proyección a 5 años, sin inversión adicional a la inicial.

| FRANQUICIA "GOURMET EXPRESS" - BALANCE GENERAL (REAL) | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Activos | Inicio | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Activos Corrientes | | | | | | |
| Bancos | \$ 10.000,00 | \$ 195.513,05 | \$ 358.873,08 | \$ 510.033,62 | \$ 694.666,09 | \$ 904.338,54 |
| Total activos corrientes | \$ 10.000,00 | \$ 195.513,05 | \$ 358.873,08 | \$ 510.033,62 | \$ 694.666,09 | \$ 904.338,54 |
| Activos Fijos | | | | | | |
| Total activos fijos | \$ 141.656,96 | \$ 126.175,10 | \$ 110.693,24 | \$ 95.211,38 | \$ 81.609,75 | \$ 68.008,13 |
| Activos Intangibles | | | | | | |
| Total intangibles | \$ 58.000,00 | \$ 29.366,67 | \$ 15.733,33 | \$ 2.100,00 | \$ 1.800,00 | \$ 1.500,00 |
| Total Activos | \$ 209.656,96 | \$ 351.054,81 | \$ 485.299,65 | \$ 607.344,99 | \$ 778.075,84 | \$ 973.846,67 |
| Pasivos | | | | | | |
| Total Pasivos | \$ - | \$ 51.256,72 | \$ 67.244,32 | \$ 68.617,50 | \$ 86.763,78 | \$ 102.418,79 |
| Patrimonio | | | | | | |
| Total Patrimonio | \$ 209.656,96 | \$ 299.798,09 | \$ 418.055,34 | \$ 538.727,49 | \$ 691.312,07 | \$ 871.427,88 |
| Pasivo + patrimonio | \$ 209.656,96 | \$ 351.054,81 | \$ 485.299,65 | \$ 607.344,99 | \$ 778.075,84 | \$ 973.846,67 |

6.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en el escenario realista, corresponde a ventas mensuales de 39.000 USD durante el primer año, lo cual a su vez significa 131 personas por día y que consuman un promedio de 10USD.

6.5 TIR y VAN

La tasa interna de retorno en el escenario realista es del 79%, validando el atractivo de la franquicia "Gourmet Express".

Para obtener el VAN se toma en cuenta la inversión inicial y los flujos proyectados a 5 años, con lo cual se obtuvo un valor de 253.000USD. Con lo cual se recomienda llevar a cabo el proyecto de la franquicia.

(Ver Anexo 22)

6.6 Análisis de sensibilidad

Con el propósito de revisar distintos escenarios para la validación del proyecto franquicia “Gourmet Express” se realizaron 3 escenarios: realista (expuesto en el punto 6.4), optimista y pesimista a cada uno de los estados financieros.

Acorde con el análisis en base a la experiencia de la matriz “Gourmet Express”, se espera para un escenario optimista un incremento en ventas anuales del 10% tomando como base el escenario realista; así también para el escenario pesimista, se proyecta una disminución en ventas del -20% como se muestra a continuación.

6.6.1 ESCENARIO OPTIMISTA

Para este escenario se tomó en cuenta un incremento del 10% en las ventas, con lo cual el TIR sube al 97% y el VAN es de 332.000USD. (Ver Anexo 23)

| | |
|-----|---------------|
| VPN | \$ 332.104,21 |
| TIR | 97% |

| | |
|------|-----|
| WACC | 21% |
|------|-----|

El Flujo de Caja presenta una liquidez 223.500USD el primer mes. Es decir, un 7% mayor al escenario real.

| FRANQUICIA "GOURMET EXPRESS" - FLUJO DE CAJA (OPTIMISTA) | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| INGRESOS - PRODUCTOS | Inicio | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| PANADERIA Y PASTELERÍA | | \$ 123.961,63 | \$ 133.878,56 | \$ 145.927,63 | \$ 159.061,11 | \$ 174.967,22 |
| BEBIDAS | | \$ 165.673,70 | \$ 178.927,60 | \$ 195.031,08 | \$ 212.583,88 | \$ 233.842,27 |
| HELADERIA | | \$ 35.507,85 | \$ 38.348,47 | \$ 41.799,84 | \$ 45.561,82 | \$ 50.118,00 |
| RESTAURANTE | | \$ 302.217,16 | \$ 326.394,53 | \$ 355.770,04 | \$ 387.789,34 | \$ 426.568,27 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 627.360,33 | \$ 677.549,16 | \$ 738.528,58 | \$ 804.996,15 | \$ 885.495,77 |
| EGRESOS | | | | | | |
| GASTOS | | | | | | |
| Total GASTOS | | \$ 116.117,67 | \$ 184.417,13 | \$ 233.590,95 | \$ 240.623,97 | \$ 264.680,26 |
| COSTOS | | | | | | |
| Total Costo de Ventas | | \$ 209.120,11 | \$ 225.849,72 | \$ 246.176,19 | \$ 268.332,05 | \$ 295.165,26 |
| Total sueldos y salarios | | \$ 35.387,67 | \$ 36.441,60 | \$ 37.527,14 | \$ 38.645,26 | \$ 39.796,92 |
| Total costos varios | | \$ 43.200,00 | \$ 40.200,00 | \$ 40.200,00 | \$ 40.200,00 | \$ 40.200,00 |
| TOTAL COSTOS | | \$ 287.707,78 | \$ 302.491,32 | \$ 323.903,34 | \$ 347.177,31 | \$ 375.162,17 |
| TOTAL EGRESOS | | \$ 403.825,44 | \$ 486.908,45 | \$ 557.494,29 | \$ 587.801,28 | \$ 639.842,43 |
| Flujo de efectivo | | \$ 223.534,89 | \$ 190.640,71 | \$ 181.034,29 | \$ 217.194,87 | \$ 245.653,34 |
| Flujo de financiamiento | \$ 10.000,00 | \$ 223.534,89 | \$ 190.640,71 | \$ 181.034,29 | \$ 217.194,87 | \$ 245.653,34 |

La utilidad en este escenario es del 55% vs. la inversión en el primer año de operación, llegando a 114.000USD.

| FRANQUICIA "GOURMET EXPRESS" - PERDIDAS Y GANANCIAS (OPTIMISTA) | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| PANADERIA Y PASTELERÍA | | \$ 123.961,63 | \$ 133.878,56 | \$ 145.927,63 | \$ 159.061,11 | \$ 174.967,22 |
| BEBIDAS | | \$ 165.673,70 | \$ 178.927,60 | \$ 195.031,08 | \$ 212.583,88 | \$ 233.842,27 |
| HELADERIA | | \$ 35.507,85 | \$ 38.348,47 | \$ 41.799,84 | \$ 45.561,82 | \$ 50.118,00 |
| RESTAURANTE | | \$ 302.217,16 | \$ 326.394,53 | \$ 355.770,04 | \$ 387.789,34 | \$ 426.568,27 |
| Total ventas | | \$ 627.360,33 | \$ 677.549,16 | \$ 738.528,58 | \$ 804.996,15 | \$ 885.495,77 |
| Costo de Ventas | | \$ 287.707,78 | \$ 302.491,32 | \$ 323.903,34 | \$ 347.177,31 | \$ 375.162,17 |
| Utilidad Bruta | | \$ 339.652,55 | \$ 375.057,84 | \$ 414.625,24 | \$ 457.818,84 | \$ 510.333,59 |
| Total Ingresos | | \$ 627.360,33 | \$ 677.549,16 | \$ 738.528,58 | \$ 804.996,15 | \$ 885.495,77 |
| GASTOS | | | | | | |
| Total Gastos | | \$ 116.117,67 | \$ 119.377,50 | \$ 151.461,09 | \$ 155.781,22 | \$ 160.230,96 |
| EBITDA | | \$ 223.534,89 | \$ 255.680,34 | \$ 263.164,16 | \$ 302.037,62 | \$ 350.102,64 |
| Total Depreciaciones y Amortizaciones | | \$ 44.115,20 | \$ 29.115,20 | \$ 29.115,20 | \$ 13.901,63 | \$ 13.901,63 |
| EBIT | | \$ 179.419,69 | \$ 226.565,15 | \$ 234.048,96 | \$ 288.136,00 | \$ 336.201,01 |
| Participaciones empleados (15%) | | \$ 26.912,95 | \$ 33.984,77 | \$ 35.107,34 | \$ 43.220,40 | \$ 50.430,15 |
| Base imponible | | \$ 152.506,74 | \$ 192.580,38 | \$ 198.941,62 | \$ 244.915,60 | \$ 285.770,86 |
| Impuesto sobre la renta (25%) | | \$ 38.126,68 | \$ 48.145,09 | \$ 49.735,40 | \$ 61.228,90 | \$ 71.442,72 |
| Utilidad neta | | \$ 114.380,05 | \$ 144.435,28 | \$ 149.206,21 | \$ 183.686,70 | \$ 214.328,15 |
| % Utilidad neta sobre inversion | | 55% | 69% | 71% | 88% | 102% |

De la misma manera, el balance general es proyectado en el escenario optimista a 5 años.

| FRANQUICIA "GOURMET EXPRESS" - BALANCE GENERAL (OPTIMISTA) | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Activos | Inicio | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Activos Corrientes | | | | | | |
| Bancos | \$ 10.000,00 | \$ 233.534,89 | \$ 424.175,59 | \$ 605.209,88 | \$ 822.404,76 | \$ 1.068.058,09 |
| Total activos corrientes | \$ 10.000,00 | \$ 233.534,89 | \$ 424.175,59 | \$ 605.209,88 | \$ 822.404,76 | \$ 1.068.058,09 |
| Activos Fijos | | | | | | |
| Total activos fijos | \$ 141.656,96 | \$ 126.175,10 | \$ 110.693,24 | \$ 95.211,38 | \$ 81.609,75 | \$ 68.008,13 |
| Activos Intangibles | | | | | | |
| Total intangibles | \$ 58.000,00 | \$ 29.366,67 | \$ 15.733,33 | \$ 2.100,00 | \$ 1.800,00 | \$ 1.500,00 |
| Total Activos | \$ 209.656,96 | \$ 389.076,65 | \$ 550.602,16 | \$ 702.521,26 | \$ 905.814,51 | \$ 1.137.566,22 |
| Pasivos | | | | | | |
| Total Pasivos | \$ - | \$ 65.039,64 | \$ 82.129,87 | \$ 84.842,75 | \$ 104.449,30 | \$ 121.872,87 |
| Patrimonio | | | | | | |
| Total Patrimonio | \$ 209.656,96 | \$ 324.037,01 | \$ 468.472,30 | \$ 617.678,51 | \$ 801.365,21 | \$ 1.015.693,35 |
| Pasivo + patrimonio | \$ 209.656,96 | \$ 389.076,65 | \$ 550.602,16 | \$ 702.521,26 | \$ 905.814,51 | \$ 1.137.566,22 |

El punto de equilibrio para el escenario optimista está en 136 clientes que visiten el local franquiciado por día con un consumo mínimo de 10USD.

6.6.2 ESCENARIO PESIMISTA

Para el análisis de sensibilidad en el escenario pesimista se tomó como base una disminución en las ventas del 20%, manteniendo la misma inversión inicial. (Ver Anexo 24).

En este escenario el TIR sigue siendo positivo, llegando a un 44% de retorno sobre la inversión, validando de esta manera el proyecto expuesto. El VAN alcanza 94.835USD.

| | |
|-----|--------------|
| VPN | \$ 94.835,43 |
| TIR | 44% |

| | |
|------|--------|
| WACC | 21,10% |
|------|--------|

El flujo de caja muestra liquidez en el primer año de 109.500USD.

| FRANQUICIA "GOURMET EXPRESS" - FLUJO DE CAJA (PESIMISTA) | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| INGRESOS - PRODUCTOS | Inicio | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| PANADERIA Y PASTELERÍA | | \$ 90.153,91 | \$ 97.366,22 | \$ 106.129,18 | \$ 115.680,81 | \$ 127.248,89 |
| BEBIDAS | | \$ 120.489,96 | \$ 130.129,16 | \$ 141.840,79 | \$ 154.606,46 | \$ 170.067,10 |
| HELADERIA | | \$ 25.823,89 | \$ 27.889,80 | \$ 30.399,88 | \$ 33.135,87 | \$ 36.449,46 |
| RESTAURANTE | | \$ 219.794,30 | \$ 237.377,84 | \$ 258.741,84 | \$ 282.028,61 | \$ 310.231,47 |
| TOTAL INGRESOS | | \$ 456.262,06 | \$ 492.763,02 | \$ 537.111,69 | \$ 585.451,75 | \$ 643.996,92 |
| EGRESOS | | | | | | |
| GASTOS | | | | | | |
| Total GASTOS | | \$ 116.117,67 | \$ 143.068,39 | \$ 188.934,30 | \$ 191.948,22 | \$ 211.623,69 |
| COSTOS | | | | | | |
| Total Costo de Ventas | | \$ 152.087,35 | \$ 164.254,34 | \$ 179.037,23 | \$ 195.150,58 | \$ 214.665,64 |
| Total sueldos y salarios | | \$ 35.387,67 | \$ 36.441,60 | \$ 37.527,14 | \$ 38.645,26 | \$ 39.796,92 |
| Total costos varios | | \$ 43.200,00 | \$ 40.200,00 | \$ 40.200,00 | \$ 40.200,00 | \$ 40.200,00 |
| TOTAL COSTOS | | \$ 230.675,02 | \$ 240.895,94 | \$ 256.764,38 | \$ 273.995,84 | \$ 294.662,56 |
| TOTAL EGRESOS | | \$ 346.792,69 | \$ 383.964,32 | \$ 445.698,68 | \$ 465.944,06 | \$ 506.286,25 |
| Flujo de efectivo | | \$ 109.469,37 | \$ 108.798,70 | \$ 91.413,01 | \$ 119.507,69 | \$ 137.710,67 |
| Flujo de financiamiento | \$ 10.000,00 | \$ 109.469,37 | \$ 108.798,70 | \$ 91.413,01 | \$ 119.507,69 | \$ 137.710,67 |

El Estado de Pérdidas y Ganancias da una utilidad del 20% sobre la inversión en el primer año de operación y llegando a un promedio del 36% al cabo de 5 años de funcionamiento de la franquicia.

| FRANQUICIA "GOURMET EXPRESS" - PERDIDAS Y GANANCIAS (PESIMISTA) | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Ventas | | | | | |
| PANADERIA Y PASTELERÍA | \$ 90.153,91 | \$ 97.366,22 | \$ 106.129,18 | \$ 115.680,81 | \$ 127.248,89 |
| BEBIDAS Y CIGARRILLOS | \$ 120.489,96 | \$ 130.129,16 | \$ 141.840,79 | \$ 154.606,46 | \$ 170.067,10 |
| HELADERIA | \$ 25.823,89 | \$ 27.889,80 | \$ 30.399,88 | \$ 33.135,87 | \$ 36.449,46 |
| RESTAURANTE | \$ 219.794,30 | \$ 237.377,84 | \$ 258.741,84 | \$ 282.028,61 | \$ 310.231,47 |
| Total ventas | \$ 456.262,06 | \$ 492.763,02 | \$ 537.111,69 | \$ 585.451,75 | \$ 643.996,92 |
| Costo de Ventas | \$ 230.675,02 | \$ 240.895,94 | \$ 256.764,38 | \$ 273.995,84 | \$ 294.662,56 |
| Utilidad Bruta | \$ 225.587,04 | \$ 251.867,08 | \$ 280.347,32 | \$ 311.455,91 | \$ 349.334,36 |
| Total Ingresos | \$ 456.262,06 | \$ 492.763,02 | \$ 537.111,69 | \$ 585.451,75 | \$ 643.996,92 |
| GASTOS | | | | | |
| Total Gastos | \$ 116.117,67 | \$ 119.377,50 | \$ 151.461,09 | \$ 155.781,22 | \$ 160.230,96 |
| EBITDA | \$ 109.469,37 | \$ 132.489,59 | \$ 128.886,23 | \$ 155.674,69 | \$ 189.103,41 |
| Total Depreciaciones y Amortizaciones | \$ 44.115,20 | \$ 29.115,20 | \$ 29.115,20 | \$ 13.901,63 | \$ 13.901,63 |
| EBIT | \$ 65.354,18 | \$ 103.374,39 | \$ 99.771,04 | \$ 141.773,06 | \$ 175.201,78 |
| Participaciones empleados (15%) | \$ 9.803,13 | \$ 15.506,16 | \$ 14.965,66 | \$ 21.265,96 | \$ 26.280,27 |
| Base imponible | \$ 55.551,05 | \$ 87.868,23 | \$ 84.805,38 | \$ 120.507,10 | \$ 148.921,52 |
| Impuesto sobre la renta (25%) | \$ 13.887,76 | \$ 21.967,06 | \$ 21.201,35 | \$ 30.126,78 | \$ 37.230,38 |
| Utilidad neta | \$ 41.663,29 | \$ 65.901,18 | \$ 63.604,04 | \$ 90.380,33 | \$ 111.691,14 |
| % Utilidad neta sobre inversion | 20% | 31% | 30% | 43% | 53% |

El balance general está generado bajo las mismas primicias que lo anteriormente expuesto.

| FRANQUICIA "GOURMET EXPRESS" - BALANCE GENERAL (PESIMISTA) | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Activos | Inicio | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Activos Corrientes | | | | | | |
| Bancos | \$ 10.000,00 | \$ 119.469,37 | \$ 228.268,07 | \$ 319.681,08 | \$ 439.188,77 | \$ 576.899,44 |
| Total activos corrientes | \$ 10.000,00 | \$ 119.469,37 | \$ 228.268,07 | \$ 319.681,08 | \$ 439.188,77 | \$ 576.899,44 |
| Activos Fijos | | | | | | |
| Total activos fijos | \$ 141.656,96 | \$ 126.175,10 | \$ 110.693,24 | \$ 95.211,38 | \$ 81.609,75 | \$ 68.008,13 |
| Activos Intangibles | | | | | | |
| Total intangibles | \$ 58.000,00 | \$ 29.366,67 | \$ 15.733,33 | \$ 2.100,00 | \$ 1.800,00 | \$ 1.500,00 |
| Total Activos | \$ 209.656,96 | \$ 275.011,14 | \$ 354.694,64 | \$ 416.992,46 | \$ 522.598,52 | \$ 646.407,57 |
| Pasivos | | | | | | |
| Total Pasivos | \$ - | \$ 23.690,89 | \$ 37.473,22 | \$ 36.167,00 | \$ 51.392,73 | \$ 63.510,65 |
| Patrimonio | | | | | | |
| Total Patrimonio | \$ 209.656,96 | \$ 251.320,25 | \$ 317.221,42 | \$ 380.825,46 | \$ 471.205,79 | \$ 582.896,92 |
| Pasivo + patrimonio | \$ 209.656,96 | \$ 275.011,14 | \$ 354.694,64 | \$ 416.992,46 | \$ 522.598,52 | \$ 646.407,57 |

Para llegar al punto de equilibrio en el escenario pesimista se requiere de la visita de 120 personas diarias con el consumo mínimo de 10USD.

CAPITULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

7.1 CONCLUSIONES

- 1) La mejor manera de entrar al mercado de restaurantes-cafetería corriendo un “riesgo menor” por falta de conocimiento es por medio de una franquicia de un negocio conocido y exitoso que esté funcionando en el país.
- 2) El know-how de un negocio lo da en la mayoría de ocasiones la experiencia adquirida cuando el negocio está en funcionamiento, por esto, la franquicia es una buena forma de evitar la prueba-error que en la apertura de negocios nuevos se corre.
- 3) A pesar de que pueda existir crisis o restricciones económicas, la gente busca una manera de relajarse, divertirse y seguir compartiendo con su familia y amigos así sea bajando la frecuencia de visita (esto es parte de la cultura Latinoamericana). Sin embargo, de acuerdo a las

encuestas realizadas la frecuencia de comer fuera es bastante alta (3 veces al mes) independiente del nivel de ingresos, ya que estos resultados se vieron en personas entre 100USD-200USD de ingresos al mes como en personas de más de 3000USD al mes.

- 4) El gasto promedio por mesa es entre 21USD-50USD; si se correlaciona con que la mayoría de personas visitan un lugar en compañía de su familia o amigos, el consumo per cápita es bastante reducido y esto puede ser una oportunidad importante para motivar a la gente que va al restaurante en ampliar sus consumos con productos complementarios.
- 5) La franquicia de “Gourmet Express” tiene desde ya clientes potenciales que dentro de las encuestas expresaron su sugerencia de que la matriz abra sus puertas en otras ubicaciones.
- 6) Buenas ubicaciones para la franquicia, de acuerdo a la información proporcionada por los encuestados, son en la parte norte de la ciudad de Quito en el sector de la Av. Shyris y NNUU, cerca de edificios residenciales y empresariales.
- 7) Medidas gubernamentales estrictas para importación de productos, así como la inestabilidad política que acarrea el país, son factores que frenan la inversión, sobretodo para lanzarse a un nuevo negocio que no esté probado todavía, por eso, una franquicia, es una buena forma de mitigar algunos de estos riesgos.
- 8) La tendencia a lo Light y al consumo de productos naturales, ayudan a que negocios como “Express Gourmet” tengan un atractivo diferencial en el mercado de los restaurantes-cafeterías que no requieren de una inversión muy grande y que abarca un amplio grupo de personas que van desde 25 años en adelante y que mueven alrededor de 117 millones de dólares anuales.
- 9) La mayoría de encuestados son sensibles al precio y admiten ir a varios lugares en un mismo mes. Sin embargo, al analizar las encuestas sobre ubicación de la franquicia, la mayoría vuelve a su lugar favorito puesto que 2 a 3 lugares al mes.

- 10) La estrategia de diferenciación en servicio es una manera efectiva de mantener un diferencial importante en precio vs. La competencia y que el consumidor está dispuesto a pagar.
- 11) Una buena experiencia en el restaurante-cafetería es una garantía de que los clientes volverán y la mejor publicidad para que por medio del “boca a boca” más personas visiten el local.
- 12) La rentabilidad que presenta la franquicia de “Gourmet Express” es una clara evidencia de que vale la pena invertir y que la inversión se recuperará en el corto plazo.
- 13) El costo de oportunidad que tiene este negocio es mucho mejor que el de invertir en un banco a tasa pasiva del 4.5% promedio.
- 14) Bajo todo punto de vista el negocio es viable y atractivo para invertir. En todos escenarios tanto el TIR como el VAN son positivos y alentadores para este mercado.
- 15) El número de visitas de clientes que se requiere como mínimo en cada uno de los escenarios son relativamente bajo si se toma en cuenta que la matriz tiene promedio de visitas de un 30% adicional.

7.2 RECOMENDACIONES

- Es muy importante conocer los clientes, sus gustos, preferencias y posibles necesidades, pues de ellos dependerá el éxito o fracaso del negocio.
- Al tener una percepción positiva por parte de los clientes en cuanto a la relación precio/ calidad del negocio actual, la oportunidad que se puede seguir explotando en una franquicia es muy factible.
- El encadenamiento es una manera de fortalecer una marca y un negocio exitoso. La mayoría de restaurante-cafeterías que existen en Quito están buscando esto, por tanto, es importante desarrollar las franquicias de “Express Gourmet” en el corto plazo.
- El diseño de la carta es un factor fundamental para el consumo de los clientes, mientras más clara y apetitosa sea, mayor será el consumo por persona en la visita al restaurante.

- Puntos claves a tomar en cuenta para un negocio de estos es la variedad del menú, el parqueadero y la decoración del lugar.
- El cliente está dispuesto a pagar entre 5USD y 10USD por un plato, por eso el que sean de fácil preparación, tengan una buena presentación y sean bajos en calorías son un factor de éxito en este negocio.
- Las franquicias son exitosas cuando los controles y procesos están bien definidos por parte de la matriz.
- Es importante un alto nivel de calidad y estandarización.
- Aprovechar el nombre ya conocido y exitoso de la matriz debe ser parte de la estrategia de la franquicia.

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

➤ LIBROS

STEVEN, S. RAAB; GREORY MATUSKY. (1991). *FRANQUICIAS, Cómo multiplicar su negocio*. Editorial Grupo Noriega. Primera Edición. México.

KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY. (1996). *Principles of Marketing*. Editorial Prentice Hall. Seventh Edition. New Jersey, United States of America.

LAMB, CHARLES W.; HAIR, JOSEF; MC. DANIEL, CARL. (1998). *Marketing*. International Thomson Editores. Cuarta Edición. México.

PORTER, MICHAEL E. (1980). *Competitive Advantage*. Collier Macmillan, Inc. First Edition. United States of America.

MALHOTRA, NARESH K. (1997). *Investigación de Mercados, un enfoque Práctico*. Prentice Hall. Segunda Edición. México.

KINNEAR, THOMAS C.; TAYLOR, JAMES R. (1998). *Investigación de Mercados*. Mc Graw Hill. Quinta Edición. Colombia.

MEIGS, ROBERT F.; WILLIAMS, JAN R.; HAKA, SUSAN F.; BETTNER, MARK S. (2000). *Contabilidad, La base para decisiones gerenciales*. Mc Graw Hill. Undécima Edición. Colombia.

SCHIFFMAN, LEON G.; KANUK, LESLIE LAZAR. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Octava Edición. México.

SUBIA, LUIS R.; SUBIA, JOSE LUIS; SUBIA, XAVIER; ALVAREZ, FREDDY. (2007). *Índice Estadístico Markop Ecuador*. V&M Gráficas. Primera Edición. Ecuador.

➤ PAGINAS WEB

- Banco Central del Ecuador, (2009). *Cuentas nacionales, indicadores económicos, reporte semanal*. Obtenidos el 30 de marzo de 2009. Disponible en: www.bce.fin.ec

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2009). *Indicadores económicos, inflación*. Obtenidos el 31 de marzo de 2009. Disponible en: www.inec.gov.ec
- Ministerio de Industria y Competitividad, (2009). *Marco normativo de las inversiones en el Ecuador*. Disponible en: www.mid.gov.ec
- Servicios de Rentas Internas, (2009). *Normativa tributaria, naturaleza de los activos*. Disponible en: www.sri.gov.ec
- Cámara de industriales de Pichincha, (2009). *Indicadores y Boletines Económicos*. Disponible en: www.camindustriales.org.ec
- Cámara Provincial de Turismo de Pichincha, (2008). *Base legal, informativos jurídicos, estadísticas de turismo*. Disponible en: www.captur.com
- Municipio de Quito, (2009). Mapa de la ciudad de Quito. Disponible en: www.quito.gov.ec
- Cámara de Comercio de Quito, (2009). Boletín jurídico. Disponible en: www.ccq.org.ec
- Tecnológico de Monterrey, (2009). *Cálculo de tamaño de muestra y error muestral para poblaciones finitas*. Disponible en: www.itesm.mx
- Ley Universal de Franquicias, (2008). *Información general de franquicias*. Disponible en: www.unidroit.org
- Foro sobre Franquicias, (2006). *Franquicias: Reflexiones y Aspectos Legales*. Disponible en: www.aefran.org

➤ PUBLICACIONES

- Deloitte & Touche. (2008). *Informe Gerencial*. Ecuador
- Diario El Comercio. (2009). *Franquicia, el negocio de los emprendedores*. Ecuador.
- Quantum Informe. (2009). *Análisis de escenarios políticos y económicos para la toma de decisiones*. Ecuador.