

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrado

Plan de Negocios para una Franquicia de “Encebollados los del
Triángulo”

Belén Vásconez

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Empresas

Quito, noviembre 2009

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados
HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan de negocios para una Franquicia de “Encebollados los del
Triángulo”**

María Belén Váscquez Báez

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en administración de Empresas
Y Director de la Tesis

Matías Santana, PhD (c)
Miembro del Comité de Tesis

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración para el Desarrollo

Víctor Viteri Breedy, PhD
Decano del Colegio de Postgrado

Quito, Noviembre de 2009

©**Derechos de autor:** Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derecho de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

Belén Vásconez B.

2010

A mis padres, hermana
y esposo

Resumen

El presente plan de negocios tiene como objetivo justificar la compra de una franquicia de un restaurante existente y de gran éxito en el sur de la ciudad. Esta compañía estará destinada al expendio de comida típica de la costa ecuatoriana. El nuevo restaurante se encontrará ubicado en el mismo sector apalancándonos en el conocimiento de marca obtenido ya por el primer restaurante.

Abstract

The following business plan has the object of justifying the possibility of acquiring the franchise of an already existing restaurant in southern Quito. This restaurant is destined to sell typical food of the Ecuadorian coast. The restaurant will be located in the surroundings of the other one, relying on the success the first one has.

Tabla de Contenido

CAPITULO 1: Oportunidad de Negocio.....	1
1.1 Diseño de la Investigación del Mercado.....	1
1.2 Realización de la Investigación.....	1
1.3 Resultados de la Investigación.....	1
CAPÍTULO 2: Analisis Externo.....	4
2.1 Situación General del Ecuador.....	4
2.2 Análisis Sectorial.....	5
CAPÍTULO 3: Plan Estratégico.....	9
3.1 Estrategía Sectorial.....	9
3.2 Estrategía Genérica.....	9
3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales.....	9
3.4 Organigrama Inicial.....	11
CAPÍTULO 4: Plan Comercial.....	13
4.1 Precio.....	13
4.2 Producto.....	14
4.3 Plaza.....	15
4.4 Promoción.....	15
4.5 Posicionamiento y Publicidad.....	16
CAPITULO5: Plan de Operaciones.....	18
5.1 Plantas de Fabricación y Logística.....	18
5.2 Manejo de Inventarios.....	20
5.3 Gestión de Calidad.....	22
CAPITULO 6: Plan Financiero.....	24
6.1 Supuestos Generales.....	24
6.2 Estructura del Capital de Financiamiento.....	24

6.3 Estados Financieros Proyectados.....	26
6.4 Flujo de Efectivo Proyecto.....	27
6.5 Punto de Equilibrio.....	28
6.6 El TIR y VAN.....	28
6.7 Análisis de Sensibilidad.....	29
CAPITULO 7: Conclusiones.....	31
Conclusiones.....	31
Bibliografía.....	32
Anexos.....	33

Capítulo 1: Oportunidad de Negocio

1.1 Diseño de la Investigación

La investigación de mercado tendrá dos puntos importantes, entrevista a profundidad y encuestas realizadas a personas que se encuentren en sector Sur de la ciudad en donde se planea abrir el nuevo local. Por medio de estas técnicas se pretende obtener una visión clara de la oportunidad de negocios en la que se quiere incursionar.

Con la encuesta se pretende esclarecer los gustos y preferencias que tienen las personas al momento de escoger un lugar para consumir mariscos.

1.2 Realización de la investigación

Las entrevistas a profundidad se realizaron a dos personas quienes tienen muy claro el manejo de este tipo de negocio y están directamente relacionados con la empresa. La primera persona entrevistada es el Gerente General de “Encebollados Los del Triángulo” quien ha estado frente de este negocio desde sus orígenes. La segunda persona es el Administrador e hijo de los dueños, quien ha implementado muchas de las nuevas estrategias del negocio, tanto en la parte logística como en la parte de servicio al cliente.

Se realizaron 150 encuestas a personas del sur de la ciudad. Las encuestas se realizaron en lugares de gran afluencia tales como, la calle Rodrigo de Chávez, la calle Villaflora, el sector de Quitumbe y la calle Michelena.

1.3 Resultados de la Investigación de Mercado

Los resultados de las entrevistas a profundidad son los siguientes:

- ✓ Muchos de los restaurantes que dan este tipo de servicio no tienen todos los permisos requeridos ni cumplen con las normas sanitarias solicitadas por las entidades competentes.

- ✓ En su gran mayoría la gente que vive en el sur de la capital hace el pago de productos y servicios en efectivo, no utiliza ni tarjetas de crédito ni débito ni cheques.
- ✓ Muchos de los clientes que viene al local de “Encebollados los del Triangulo” son frecuentes o clientes cautivos, ya que acuden cada fin de semana o por lo menos una vez al mes.
- ✓ La participación de mercado anual de “Encebollados los del Triángulo” es del 25%, siendo su principal competencia Las Palmeras, Ceviches de la Rumiñahui, Laguna Azul y los negocios informales que se encuentran en el sector.
- ✓ De acuerdo a una encuesta realizada por el Administrador de este local, se encontró que un problema recurrente es la fila de espera para hacer el pedido: regularmente tiene un promedio de espera de 15 a 20 minutos y en horas pico (de 11 a 15:30) se puede tener una espera de 30 a 40 minutos.

Los siguientes puntos son los que se han considerado importantes en el resultado de las encuestas:

- ✓ El restaurante más recordado con especialidad en comida del mar es “Los Ceviches de la Rumiñahui”, luego “Las Palmeras”, en tercer lugar “Encebollados los del Triángulo”, le sigue “Los de Pedro y Pablo”, luego “Encebollados Manabita” y, finalmente, “Encebollados los Santiago”.
- ✓ Para el 80% de las personas encuestadas, el tamaño de los platos es un factor importante al momento de elegir un restaurante.
- ✓ El precio no es un factor tan importante al momento de elegir un restaurante.

- ✓ El 95% de los encuestados conoce a “Encebollados los del Triángulo”

- ✓ El 20% de los encuestados que conocen a “Encebollados los del Triángulo” van al local de dos a tres veces por mes. Y el 14% va una vez al mes.

La facturación mensual de “Encebollados los del Triángulo” es de US\$35,000 dólares mensuales promedio. En el nuevo local de “Encebollados los del Triángulo”, se espera tener una venta promedio de US\$29,000 , esta venta esta tomada en cuenta para un escenario realista, el valor promedio en venta del nuevo local tiene una diferencia del 21%, se espera este valor en venta debido a que siendo un nueva local no va a tener la misma cantidad de venta que tiene el local matriz, pero se espera tener este valor en venta debido al conocimiento de los clientes del local en el sector.

Capítulo 2: Análisis Externo

2.1 Situación General del Ecuador

El PIB en el Ecuador ha tenido un crecimiento no sostenido a lo largo de los últimos años. Este incremento tuvo una caída en los años 2006 y 2009 debido a que el país pasó por elecciones, lo que causa gran inestabilidad en lo que se refiere a la producción; adicionalmente es importante mencionar que en este año existió una crisis mundial por la que hubo menor exportación y menor nivel de producción.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA					
Miles de dólares					
Ramas de actividad	2005	2006	2007	2008	2009
		(sd)	(p)	(p)	(prev)
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	3.295.962	3.697.641	4.081.430	5.003.894	5.235.143
9. Carnes y pescado elaborado	856.514	998.211	1.051.518	1.307.966	1.412.191
12. Productos alimenticios diversos	386.128	417.902	485.417	583.741	634.566
13. Elaboración de bebidas	170.426	176.896	211.929	252.414	272.431

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Según datos del Banco Central del Ecuador, se puede observar que el PIB en el sector de Industria Manufacturera ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos años. En la rama de Industria Manufacturera existe un incremento del 4.42% en comparación con el año anterior.

En lo que respecta a carnes y pescados elaborados el incremento en comparación con el año anterior es del 7.38% lo que demuestra que el mercado, tanto de carnes como de pescados tiene un incremento en su producción. De igual manera, los productos alimenticios diversos y elaboración de bebidas tienen incrementos en la producción de 8.01% y 7.35% respectivamente.

En cuanto a tendencias demográficas, de acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, se puede observar en el 10.93% de las personas encuestadas en la provincia de Pichincha consume su desayuno fuera su hogar, mientras que el 26.95% consume el almuerzo

fuera del hogar. Estos datos son relevantes a este documento, ya que el mercado objetivo son las personas que consumen fuera de su hogar tanto el desayuno como el almuerzo.

Gastos Personales Fuera del Hogar para Personas de 12 y más años de edad por Comidas, Bebidas y Alimentos Preparados y Consumidos Fuera del Hogar. (porcentajes)

Pichincha	
Gastó en desayunos	10,92%
Gastó en almuerzos	26,95%
Gastó en meriendas	5,06%
Gastó en platos o comidas	18,79%
Gastó en helados,..	25,65%
Gastó en bebidas, gaseosas	37,17%

Fuente: INEC

De acuerdo al cuadro precedente, se puede observar que el 19% de los habitantes de Pichincha encuestados declaran haber comido en un restaurante, el almuerzo o el desayuno al menos una vez el último mes.

2. 2 Análisis Sectorial

El análisis sectorial tiene como objetivo determinar el potencial de rentabilidad de un sector en el largo plazo. Para el negocio sugerido, el sector a estudiar es el de establecimientos para el expendio de comida, agrupación que incluye restaurantes de comida rápida, gourmet, buffet, temáticos, etc. El análisis se realizará bajo las llamadas cinco Fuerzas de Porter. (Anexo 1)

a.- Amenazas de Ingreso de nuevos competidores

El sector de alimentos y bebidas ha tenido un gran crecimiento durante los últimos años; en este sector existe gran variedad de tipos de locales de expendio de comida, en muchos casos son locales pequeños que no tienen mucha especialización; este tipo de lugares son competencia indirecta para el tipo de local que analiza este estudio. Para poder ingresar al mercado con un restaurante cualquiera, no es necesario tener una gran inversión. Es importante mencionar que hoy en día es muy común que se abran restaurantes en sectores comerciales, oficinas y residenciales.

Por otro lado, para abrir un negocio de expendio de comida en la ciudad de Quito, es necesario tener los siguientes permisos dados por el Municipio de Quito:

- ✓ Legalización del contrato de arrendamiento (en caso de necesitarlo)
- ✓ RUC (Persona natural o jurídica)
- ✓ Informe de regulación Metropolitana
- ✓ Patente Municipal
- ✓ Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- ✓ Permiso de uso de suelo
- ✓ Certificado de registro provisional
- ✓ Tasa de Turismo
- ✓ Certificado de Registro definitivo y LUAF
- ✓ Permiso Sanitario
- ✓ Permiso de Medio Ambiente
- ✓ Permiso para la instalación de publicidad exterior
- ✓ Certificado de derechos patrimoniales de autor de obras
- ✓ Certificado de derechos de producción y reproducción de fonogramas.

Si bien estos requisitos son obligatorios y tediosos en su adquisición, obtenerlos no es imposible. Adicionalmente, muchos locales actuales no cumplen con todos los requisitos, ya que la penalidad por incumplimiento es baja y el control, mínimo. Ocasionalmente, agentes del Municipio revisan que

los locales hayan obtenido estos requisitos antes de su apertura, y cierran los locales incumplidos.

En general, el ingreso de nuevos competidores al mercado de expendio de comida es bastante común, ya que las barreras de entrada son bajas y la represalia de los competidores actuales, especialmente baja. En consecuencia, esta fuerza inclina el sector hacia rentabilidades inferiores al costo de oportunidad del capital.

b.- Rivalidad entre competidores

Es complicado analizar el grado de rivalidad en el sector de expendio de comida, puesto que existe una gran cantidad de competidores y de perfil variado. En general, existe una guerra de precios entre los restaurantes que se encuentran en el mismo sector, ya que el cliente es particularmente sensible al nivel de precios.

En términos de tácticas de marketing y servicio, el sector presencia mayor inversión en ambos rubros (sobretudo para las grandes cadenas, que tienen que mantener en la mente del consumidor cierta identidad de marca). Los locales pequeños, tienden a ser menos agresivos en el uso de estas variables.

En resumen, la rivalidad entre competidores en este sector tiene características de un mercado de competencia perfecta, donde los locales tienden a obtener rentabilidades iguales al costo de oportunidad del capital, a menos que empleen estrategias creativas que aseguren diferencia y la posibilidad de sobresalir de alguna manera entre la gran maraña de competidores.

c.- Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Cuando los consumidores buscan un lugar en donde puedan comer, buscan satisfacer, en primer lugar la necesidad de hambre que todo ser humano

tiene; en segundo lugar a las personas les gusta distraerse y cambiar lo que hace cada día en su casa. Es por ello que los fines de semana las familias tienden a salir de sus hogares para tener un momento de esparcimiento, sea este en parques, balnearios, etc. En esta línea, no existen productos sustitutos perfectos al sector en estudio, ya que comer en casa ó cocinarla uno mismo y llevarla para comer fuera no satisfacen la necesidad de descanso y esparcimiento asociada al comer fuera de casa. En consecuencia, ante la ausencia de verdaderos sustitutos, se espera que la rentabilidad en el sector supere el costo de oportunidad del capital.

d.- Poder de negociación de los Clientes

Los clientes en el tipo de mercado analizado se encuentran muy bien informados, no solamente debido a todos los esfuerzos publicitarios que cada competidor realiza para atraer a sus clientes, sino en lo que se refiere a las relaciones precio / calidad existentes. Adicionalmente, en general no existe fidelidad hacia un local específico, y la variedad suele ser común en el sector (aunque existe cierta fidelidad a las cadenas de restaurantes conocidas).

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto, generando en el sector una rentabilidad a largo plazo inferior al costo de oportunidad del capital.

e.- Poder de negociación de los Proveedores

En toda la ciudad se puede encontrar mercados en donde se vende materia prima para restaurantes. Es habitual encontrar producto fresco y de buena calidad. El resto de insumos necesario para competir en el sector no están monopolizados por pocos proveedores, siendo abundante y variada la oferta, tanto en volumen como en ubicación geográfica. En consecuencia, se espera rentabilidades iguales al costo de oportunidad del capital bajo esta fuerza.

En conclusión, el análisis realizado permite determinar que el sector de expendio de comida en restaurantes tiende a alcanzar una rentabilidad igual o inferior al costo de oportunidad del capital, siendo fuerzas que impiden una mejor rentabilidad las bajas barreras de entrada y el alto poder de negociación del consumidor. La única fuerza favorable es la inexistencia de productos sustitutos, mientras que el grado de rivalidad y el poder de negociación del proveedor sugieren una rentabilidad igual al costo de oportunidad del capital.

En consecuencia, es importante contrarrestar las fuerzas contrarias a la rentabilidad para conseguir un negocio en el sector que sea capaz de sostenerse en el largo plazo.

Capítulo 3: Plan Estratégico

3.1 Estrategias Sectoriales

El plan de negocios propuesto sugiere el encadenamiento de una empresa cuya marca está presente en la mente del consumidor, como es 'Encebollados los del Triángulo'. Esta acción permite contrarrestar la amenaza de entrada de nuevos competidores mediante la extensión de una marca establecida en el mercado del Sur de la Capital. Al mismo tiempo, ampliar la cobertura geográfica del local permite contrarrestar parcialmente el poder de negociación de los consumidores, ya que éstos, conocedores de las relaciones precio / calidad del local original, tenderán a elegir un lugar reconocido en sus próximas elecciones de comida.

3.2 Estrategia Genérica

En un mercado saturado de oferta gastronómica, particularmente fragmentado y sin un líder dominante, se sugiere implementar una estrategia de nicho geográfico, por los siguientes motivos:

- ✓ Dentro del mercado del Sur existe un gran porcentaje de personas que les gusta la comida del mar;
- ✓ En este mismo sector, un gran número de personas conocen la empresa "Encebollados Los del Triangulo".

3.3 Visión, Misión y Objetivos Iniciales

Visión

Llegar a ser una de las tres primeras cadenas de comida del mar en la ciudad de Quito en los próximos cinco años.

Misión

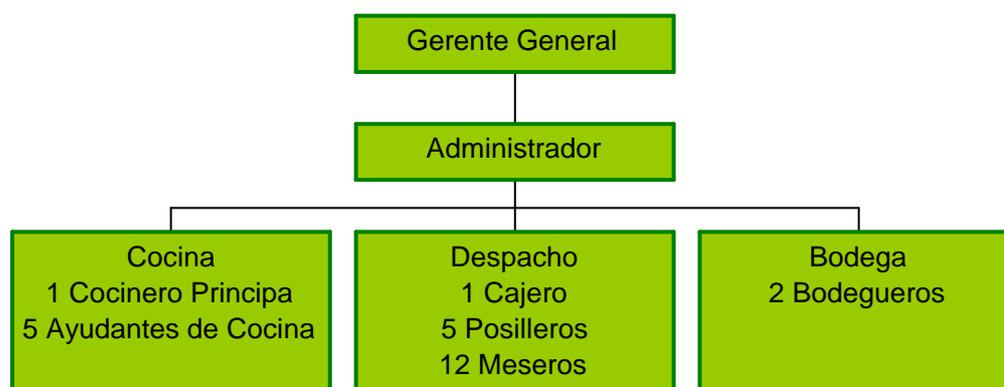
Somos una empresa ecuatoriana que busca satisfacer los gustos más exigentes en la comida típica del mar, así como alimentar y servir a todos nuestros clientes con los mejores insumos ecuatorianos, realizados con manos ecuatorianas.

Objetivos Iniciales

- ✓ Asegurar un 90% como índice de satisfacción del cliente en el primer trimestre de operación.
- ✓ Tener un crecimiento anual del 3% en el nivel de ventas.
- ✓ Alcanzar una recordación de marca del segundo local del 45% en el primer año.

3.4 Organigrama Inicial

El Organigrama Inicial para el segundo local de “Encebollados los del Triangulo” consta con una Gerencia General y un Administrador como mandos altos. Una descripción más detallada de cada una de las funciones se presenta en el anexo 2.



La estructura organizacional se ha definido de esta manera debido a que es una exigencia de la matriz; la cantidad de personas que se encuentran en

cada una de las áreas esta definida de acuerdo a las ventas mensuales del local, para garantizar la satisfacción de los clientes en lo que se refiere a tiempo de espera y atención.

Capítulo 4: Plan Comercial

Debe tenerse en mente que el presente plan de negocios sugiere la apertura de un segundo local de un negocio ya existente. En consecuencia, hay muchos parámetros que existen en la matriz y que se exige sean respetados en el segundo local. En consecuencia, la línea de productos, las políticas de precios y similares decisiones, están restringidos a lo exigido por la matriz.

4.1 Precio

Debido al giro del negocio, “Encebollados los del Triangulo 2” tendrá los mismos precios que la matriz tiene. El precio de venta que se presenta a continuación ya incluyen el IVA (impuesto al valor agregado).

Platos	Precio
Arroz Mixto	4,80
Arroz con Concha	4,50
Arroz con Camarón	4,60
Arroz con Guatita	1,80
Arroz con Guatita y Huevo	1,95
Bandera	4,90
Ceviche de Concha	3,80
Ceviche de Camarón	3,96
Ceviche de Pescado	3,50
Ceviche Mixto	4,00
Ceviche Completo	4,10
Ceviche de Chocho	1,00
Ceviche de Palmito	1,80
Encebollado	1,50
Encebollado Doble	1,90
Encebollado Marinero	4,70
Caldo de Bagre	2,00
Caldo Marinero	4,80
Porción de Arroz	0,80
Porción de Caldo	0,30
Porción de yuca	0,30

Porción de Pescado	0,60
Porción de Chifles	0,30
Porción de Tostado	0,30
Porción de Pan	0,15

Este precio se mantendrá para todas la compras, no tendremos descuentos por ventas al por mayor debido a que por compra existe un máximo de hasta 6 platos y un mínimo de un plato.

4.2 Producto

Los Platos que “Encebollados Los del Triangulo 2” ofrecerá a sus clientes serán los mismos que tiene el restaurante matriz, los que tendrán el mismo sabor y calidad debido a que como franquicia tenemos esta facilidad. Para obtener los platos, los clientes deberán ir al local para servirse los platos en el lugar o pueden comprar los platos para llevar. Debido a que el segundo local de “Encebollados los del Triangulo” es una franquicia, uno de los requerimientos es que se tengan los mismos platos que tiene el restaurante matriz.

Un Split inicial de platos se presenta de acuerdo a un promedio mensual de ventas del local matriz.

Split de Platos

Arroz Mixto	5%
Arroz con Concha	4%
Arroz con Camarón	4%
Arroz con Guatita	8%
Arroz con Guatita y Huevo	5%
Bandera	2%
Ceviche de Concha	3%
Ceviche de Camarón	4%
Ceviche de Pescado	4%

Ceviche Mixto	5%
Ceviche Completo	2%
Ceviche de Chocho	1%
Ceviche de Palmito	1%
Encebollado	24%
Encebollado Doble	13%
Encebollado Marinero	9%
Caldo de Bagre	2%
Caldo Marinero	2%
Porciones	2%
<hr/>	
Total Split	100%

4.3 Plaza

El nuevo local de “Encebollados los del Triangulo” estará ubicado en el Sector Sur de la capital, para aprovechar el conocimiento de marca que las personas que viven en este sector ya tienen. El local actual se encuentra ubicado en el Sector conocido como Barrio Nuevo. Debido a éste local en la mayoría de las ocasiones no abastece a la cantidad que lo visita, lo que se busca es que el nuevo local este localizado a 8 Km. a la redonda del local matriz. Para de esta manera no dejar que los locales de comida criolla que se encuentran alrededor se lleven los clientes si no que ellos vayan al segundo local de “Encebollados los del Triangulo”.

4.4 Promoción

Para promocionar “Encebollados los del Triangulo 2” se trabajara con dos tipos de promociones:

- ✓ Flyers dentro del periódico El Comercio todos los días domingo durante el primer mes de apertura del nuevo local. Para los meses

siguientes se enviará por este mismo medio, los últimos domingos de los meses como mantenimiento. Publicidad,

- ✓ En el local se tendrá promociones como, el segundo plato gratis de 10 a 12 de la mañana, (en platos tomados aleatoriamente dependiendo del día). Por la compra de un encebollado, gratis un porción de yuca.

4.5 Posicionamiento y Publicidad

COPY Strategy (Brief de publicidad)

Frase de Posicionamiento

Comida del mar con un toque especial de sabor.

Rol de la Publicidad

Atraer a personas de todos los niveles socioeconómicos a consumir "Encebollados los del Triangulo" porque tienen el toque especial en cada uno sus platos.

Grupo Decisor

Quienes toman la decisión son los jefes de familia y su cónyuge.

Grupo Influyente

Toda la familia

Grupo Objetivo

Personas de todas las edades que se encuentren en búsqueda de una experiencia diferente en lo que se refiere a mariscos.

Promesa Básica

“Encebollados los del Triangulo” le ofrece los mejores platos de la Costa Ecuatoriana.

Reason Why

Calidad y sabor únicos en todos sus platos.

Slogan

El Placer de un Encebollado.

Capítulo 5: Plan de Operaciones

5.1 Plantas de Fabricación y Logística

La ubicación del local de “Encebollados los del Triangulo 2” se ha utilizado el método cualitativo por puntos de acuerdo al siguiente cuadro:

Item	Factor	Peso	Quito					
			Villaflora		Vencedores		Solanda	
			Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1	Facilidad de acceso de los proveedores	0.2	5	1.0	7	1.4	6	1.2
2	Disponibilidad de locales	0.2	8	1.2	7	1.1	9	1.4
3	Disponibilidad de parqueo para clientes	0.2	6	1.2	7	1.4	6	1.2
4	Distancia con el local matriz (8km)	0.2	9	1.8	9	1.8	7	1.4
5	Tipo de sector (comercial / residencial)	0.2	10	1.5	8	1.2	9	1.4
6	Accesibilidad de Servicios de Transporte	0.1	9	0.9	9	0.9	8	0.8
		1.0		7.6		7.8		7.3

Para el segundo local de “Encebollados los del Triangulo” se ha elegido el sector conocido como Vencedores, debido a los distintos factores tomado en cuenta para el método cuantitativo. El barrio Vencedores es uno de los sectores comerciales del Sur, tiene gran facilidad de ingreso tanto para proveedores como para clientes ya tiene por este sector pasan gran cantidad de líneas de transporte colectivo.

Al ser un lugar comercial se podrá encontrar con facilidad las instalaciones necesarias para el nuevo local, se necesita un local de aproximadamente 200 m², se espera encontrar un local con un amplio estacionamiento o lugares cercanos en donde los clientes se puedan parquear y servicios básicos.

En un negocio en la rama de alimentos y bebidas, y especialmente en productos del mar, uno de los puntos factores críticos para el éxito, es la frescura y calidad con la que los mismos lleguen a la boca de nuestros consumidores.

Dentro de este contexto, “Encebollados los del Triángulo” tiene una ventaja, y es el tener una alianza estratégica con la empresa “PROCESA”.

PROCESA es una empresa dedicada a la compra, procesamiento y comercialización de productos del mar, misma que será el proveedor principal de “Encebollados los del Triángulo”.

Procesa proveerá de los principales siguientes insumos a nuestro restaurante:

- ✓ Albacora procesada y fileteada lista para la venta
- ✓ Bagre cocinado y fileteado
- ✓ Guatita cocinada
- ✓ Yuca triturada
- ✓ Camarón cocinado pelado
- ✓ Concha abierta
- ✓ Arroz
- ✓ Cebolla
- ✓ Tomate riñón
- ✓ Tomate de árbol
- ✓ Ají
- ✓ Limón
- ✓ Chifles
- ✓ Pan
- ✓ Palmito
- ✓ Chocho
- ✓ Guatita lista para cocinar

“Encebollados los del Triangulo 2” será quien solicite las cantidades de insumos que planifica utilizar para la elaboración de los diferentes platos. El abastecimiento se realizará DIARIAMENTE, el proveedor entregará todos los días los insumos a las 7 a.m. que previamente han sido solicitados para que el área de cocina pueda iniciar sus operaciones, y hasta las 8 a.m. tener listos los platos para la apertura del local al público.

Dado que los mariscos son productos muy sensibles, se ha verificado que la empresa cuente con todos los equipos necesarios para mantener la frescura

de todos los insumos, el proveedor estará ubicado a nos mas de 20 minutos de distancia del nuevo local, con la finalidad de que nunca se rompa la cadena de frío. Una de las cosas que se debe tomar en cuenta hoy en día es que nuestro país tiene apagones de luz de acuerdo a clima en la zona austral del país. Es necesario tener cuenta que estos apagones pueden afectar en la cadena de frío de que se necesita para la frescura de los productos. Para esto se espera alquilar plantas eléctricas que nos sirva para durante los apagones.

Es importante anotar que en caso de ventas diarias superiores a las estimadas, procesa en un tiempo de respuesta máximo de 20 minutos, proveerá nuevamente de insumos a la Sucursal de “Encebollados del Triángulo” para continuar con las ventas y operaciones normales y no caer en fuera de stocks, como punto adicional y un poco alejado del tema logístico, pero si muy importante anotar, es que se contará con una semana de crédito para los pagos a Procesa.

Como se anotó antes, PROCESA proveerá de los insumos pre cocidos a “Encebollados los del Triángulo”, razón por la cual el área de cocina se centrará en preparar la receta de cada plato mezclando las cantidades adecuadas de los ingredientes.

5.2 Manejo de flujos de producción e inventarios

Como se anotó antes, PROCESA proveerá de los insumos pre cocidos a “Encebollados los del Triángulo”, razón por la cual el área de cocina se centrará en preparar la receta de cada plato mezclando las cantidades adecuadas de los ingredientes.

Respecto al flujo de producción de los distintos platos, los mismos serán preparados en el área de cocina de “Encebollados los del Triángulo 2”.

A continuación se muestra la estructura física de producción del local.



Los encebollados (simple, doble y marinero) abarcan casi el 50% del total de ventas del negocio, es decir es el plato más pedido, es por esto que como se observa en el diagrama anterior existe un área específica de Entrega de Encebollados.

En esta área el cliente en cuanto acaba de realizar su pedido, recibe inmediatamente su encebollado.

Solo en el caso de haber solicitado un plato que tarde en su preparación, el pedido pasa al área de cocina, para prepararlo y posteriormente servirlo en la mesa del cliente, estos pedidos son anotados y enviados al área de cocina en el formato HOJA DE PEDIDO.

Como se observa en el diagrama anterior, existen ciertas áreas principales, una de ellas es el área de congeladores/refrigeradores. En estos congeladores se guardarán al inicio del día los insumos comprados a Procesa, para la elaboración de los diferentes platos durante el día. Los insumos son pasados al área de cocina para su preparación y finalmente enviados al área de entrega de Otros Platos, donde finalmente se recogen y se entregan en la mesa del cliente.

Adicionalmente en la cocina se encuentra una “ventanilla” en donde los meseros continuamente llegarán con los platos ya utilizados, mismos que pasan al área de Lavado.

Finalmente existen las áreas de caja y de refrigeradores de bebidas.

El modelo presentado se ha realizado en función de observación del local actual de “Encebollados los del Triángulo” y realizando algunas modificaciones que servirán para el mejor flujo dentro de la cocina.

Debido al tipo de negocio “Encebollados los del Triangulo en donde la demanda materia prima y suministros fluye continuamente y cuando la producción y la venta se hace en forma simultánea, bajo estas circunstancias se toma en consideración la tasa de producción diaria (o flujo de inventario) y la tasa de demanda diaria. (Render y Heizer 437).

5.3 Gestión de la Calidad

Para “Encebollados los del Triangulo 2” será de gran importancia el seguimiento de cada uno de los procesos para la mejora continua de la calidad. Esta mejora continua estará enfocada en calidad del servicio al cliente tanto en la disminución del tiempo de espera en la fila, como en aseguramiento de la calidad en los productos que se elaboran en este restaurante y en el mantenimiento continuo de las necesidades de los clientes.

Debido a que nuestros empleados serán la cara del negocio “Encebollados los del Triangulo 2” dará capacitaciones constantes de servicio al cliente para meseros, posilleros, administradores y cajeros quienes son los que tienen un contacto directo con el clientes. Mientras que para los cocineros nos aseguraremos de dar capacitaciones de manejo de producto.

Para lograr una excelente gestión de la Calidad nos aseguraremos de que los colaboradores de “Encebollados los del Triangulo 2” tengan y entiendan las siguientes dimensiones de la calidad en el servicio:

- ✓ Confianza: Mediante el seguimiento continuo de tiempos de espera y calidad en los productos.
- ✓ Responsabilidad: Mediante el seguimiento de quejas.

- ✓ Seguridad: Capacitación a empleados.
- ✓ Empatía: Encuestas continuas de nivel de satisfacción.

6.1 Supuestos Generales

Para la elaboración del plan financiero se toman en cuenta los siguientes supuestos para “Encebollados los del Triangulo 2”

- ✓ “Encebollados los del Triangulo 2” iniciará con un capital de US\$60,000
- ✓ Se espera una utilidad del 30% sobre la venta de cada plato,
- ✓ “Encebollados los del Triángulo 2” iniciara su trabajo con 28 personas
- ✓ Se espera un crecimiento en venta del 3% anual desde el segundo año de funcionamiento, debido a que ese ha sido el crecimiento promedio que la casa matriz ha tenido durante los últimos años.
- ✓ Se espera amortizar el pago de la franquicia a 5 años.

6.2 Estructura del Capital y Financiamiento

“Encebollados los del Triángulo 2” para iniciar sus operaciones ha establecido un capital inicial de US\$60,000 distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ US\$30,000 aporte de los socios principales.
- ✓ US\$30,000 prestamos bancario que se espera pagar al final del primer año de funcionamiento.

6.3 Estados Financieros Projectados

ENCEBOLLADOS LOS DEL TRIANGULO
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO A 10 AÑOS
(Expresado en dólares estadounidenses)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVO											
Activo corriente:											
Efectivo y sus equivalentes	60,000	30,698	34,844	64,724	94,075	124,306	155,823	187,337	220,728	256,062	293,405
Cuentas y cobrar comerciales		120	132	145	160	176	193	213	234	257	283
Otras cuentas por cobrar		7,800	8,190	8,600	9,029	9,481	9,955	10,453	10,975	11,524	12,100
Inventarios		3,500	3,675	3,859	4,052	4,254	4,467	4,690	4,925	5,171	5,430
Impuestos anticipados		1,724	1,776	1,829	1,884	1,940	2,018	2,099	2,183	2,270	2,361
Total	60,000	43,842	48,617	79,156	109,200	140,157	172,456	204,791	239,045	275,284	313,579
Activo Fijo:											
Propiedad, planta y equipo		25,085	25,085	25,085	25,085	25,085	25,085	25,085	25,085	25,085	25,085
(-)Depreciación Acumulada		3,544	7,087	10,631	12,734	14,793	16,851	18,910	20,968	23,027	25,085
Total	-	21,542	17,998	14,455	12,351	10,293	8,234	6,176	4,117	2,059	-
Activo Diferido:											
Franquicia		25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	-	-	-	-	-
(-)Amortización acumulada		5,000	10,000	15,000	20,000	25,000	-	-	-	-	-
Total	-	20,000	15,000	10,000	5,000	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO	60,000	85,384	81,615	103,611	126,551	150,450	180,690	210,967	243,162	277,343	313,579
PASIVO											
Pasivo corriente:											
Obligaciones financieras	30,000	30,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales		6,500	6,890	7,303	7,742	8,206	7,796	7,406	7,036	6,684	6,350
Impuestos por Pagar		2,972	3,062	3,153	3,248	3,346	3,479	3,619	3,763	3,914	4,070
15% Participación trabajadores		2,387	4,728	4,938	5,151	5,368	6,523	6,944	7,380	7,833	8,301
25% Impuesto a la renta		3,381	6,698	6,995	7,297	7,604	9,242	9,837	10,455	11,096	11,760
Total	30,000	45,240	21,378	22,390	23,438	24,524	27,040	27,806	28,634	29,527	30,481
TOTAL PASIVO	30,000	45,240	21,378	22,390	23,438	24,524	27,040	27,806	28,634	29,527	30,481
PATRIMONIO NETO											
Aporte socios	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Resultados Acumulados		-	10,143	30,237	51,221	73,113	95,926	123,650	153,162	184,528	217,817
Resultados presente ejercicio		10,143	20,094	20,984	21,892	22,813	27,724	29,511	31,366	33,288	35,281
Total	30,000	40,143	60,237	81,221	103,113	125,926	153,650	183,162	214,528	247,817	283,098
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	60,000	85,384	81,615	103,611	126,551	150,450	180,691	210,967	243,162	277,343	313,579

ENCEBOLLADOS LOS DEL TRIANGULO										
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO A 10 AÑOS										
(Expresado en dólares estadounidenses)										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS										
Ventas netas	297,245	306,162	315,347	324,807	334,552	347,934	361,851	376,325	391,378	407,033
COSTO DE VENTAS										
Inventario utilizado - restaurante	57,035	59,555	62,167	64,873	67,678	72,136	76,808	81,702	86,828	92,197
Costos de personal - restaurante	101,108	103,130	105,193	107,297	109,443	111,631	113,864	116,141	118,464	120,833
Depreciación activos - restaurante	3,304	3,304	3,304	1,864	1,819	1,819	1,819	1,819	1,819	1,819
Mantenimiento y reparaciones - restaurante	890	935	981	1,030	1,082	1,136	1,193	1,252	1,315	1,381
Otros costos variables - restaurante	10,065	10,651	11,257	13,325	14,019	15,080	16,191	17,355	18,574	19,850
Total	172,402	177,574	182,901	188,388	194,040	201,802	209,874	218,269	226,999	236,079
UTILIDAD / (PERDIDA) BRUTA	124,843	128,588	132,446	136,419	140,512	146,132	151,977	158,057	164,379	170,954
GASTOS										
Gastos administrativos:										
Sueldos y salarios	43,200	44,064	44,945	45,844	46,761	47,696	48,650	49,623	50,616	51,628
Beneficios sociales	13,521	13,791	14,067	14,348	14,635	14,928	15,226	15,531	15,841	16,158
Aporte patronal	5,249	5,354	5,461	5,570	5,681	5,795	5,911	6,029	6,150	6,273
Arrendamiento inmuebles	2,400	2,496	2,596	2,700	2,808	2,920	3,037	3,158	3,285	3,416
Adecuaciones varias	330	363	399	439	483	531	585	643	707	778
Suministros de oficina	3,000	3,300	3,630	3,993	4,392	4,832	5,315	5,846	6,431	7,074
Impuestos, contribuciones y otros	295	310	340	372	405	439	480	525	572	622
Depreciación activos - administración	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Amortización gastos diferidos - franquicia	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	-	-	-	-	-
Servicios públicos	285	299	314	330	346	364	382	401	421	442
Otros gastos administrativos	3,000	3,150	3,308	3,473	3,647	3,829	4,020	4,221	4,432	4,654
Total	76,519	78,367	80,300	82,309	84,398	81,574	83,846	86,218	88,695	91,285
Gastos de ventas:										
Remesa franquicia	14,862	15,308	15,767	16,240	16,728	17,397	18,093	18,816	19,569	20,352
Publicidad y marketing	12,000	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598	2,650	2,703	2,757	2,812
Otros gastos de ventas	150	153	156	159	162	166	169	172	176	179
Total	27,012	17,861	18,371	18,897	19,437	20,160	20,911	21,691	22,501	23,343
UTILIDAD / (PERDIDA) OPERACIONAL	21,311	32,360	33,774	35,214	36,676	44,398	47,220	50,147	53,182	56,326
OTROS INGRESOS / GASTOS										
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-)Gastos financieros	5,400	840	857	874	891	909	927	946	965	984
OTROS INGRESOS / GASTOS NETO	-5,400	-840	-857	-874	-891	-909	-927	-946	-965	-984
Utilidad antes de participación trabajadores e Impuesto a la renta	15,911	31,520	32,917	34,340	35,785	43,489	46,292	49,201	52,217	55,342
15% Participación trabajadores	2,387	4,728	4,938	5,151	5,368	6,523	6,944	7,380	7,833	8,301
25% Impuesto a la renta	3,381	6,698	6,995	7,297	7,604	9,242	9,837	10,455	11,096	11,760
Utilidad/(pérdida) neta del periodo	10,143	20,094	20,984	21,892	22,813	27,724	29,511	31,366	33,288	35,281

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado

ENCEBOLLADOS LOS DEL TRIANGULO FLUJO DE CAJA PROYECTADO A 10 AÑOS (Expresado en dólares estadounidenses)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		297,245	306,162	315,347	324,807	334,552	347,934	361,851	376,325	391,378	407,033
Inventario utilizado - restaurante		57,035	59,555	62,167	64,873	67,678	72,136	76,808	81,702	86,828	92,197
Costos de personal - restaurante		101,108	103,130	105,193	107,297	109,443	111,631	113,864	116,141	118,464	120,833
Mantenimiento y reparaciones - restaurante		890	935	981	1,030	1,082	1,136	1,193	1,252	1,315	1,381
Otros costos variables - restaurante		10,065	10,651	11,257	13,325	14,019	15,080	16,191	17,355	18,574	19,850
Gastos administrativos y de ventas		103,692	91,828	94,288	96,839	99,487	102,403	105,445	108,615	111,921	115,372
Deprec. Act.Fijos restaurante y administracion		3,544	3,544	3,544	2,104	2,059	2,059	2,059	2,059	2,059	2,059
Amortizacion gastos diferidos - franquicia		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	-	-	-	-	-
		281,334	274,642	282,430	290,468	298,767	304,445	315,559	327,124	339,161	351,691
Utilidad antes de participación trabajadores e impuesto a la renta		15,911	31,520	32,917	34,340	35,785	43,489	46,292	49,201	52,217	55,342
15% Participación trabajadores		2,387	4,728	4,938	5,151	5,368	6,523	6,944	7,380	7,833	8,301
25% Impuesto a la renta		3,381	6,698	6,995	7,297	7,604	9,242	9,837	10,455	11,096	11,760
Utilidad/(pérdida) neta del período		10,143	20,094	20,984	21,892	22,813	27,724	29,511	31,366	33,288	35,281
Deprec. Act.Fijos restaurante y administracion		3,544	3,544	3,544	2,104	2,059	2,059	2,059	2,059	2,059	2,059
Amortizacion gastos diferidos - franquicia		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	-	-	-	-	-
Inversión inicial	-60,000										
Flujo de caja neto	-60,000	18,687	28,637	29,528	28,995	29,872	29,783	31,570	33,425	35,347	37,340

6.5 Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio para “Encebollados los del Triangulo 2” se define de acuerdo a la siguiente función (Keat, Young 438):

$$Q = CFT / (P - CVP)$$

$$Q = 62,665$$

Donde:

Q = Cantidad

CFT = Costo Fijo Total

P = Precio

CVP = Costo Variable Promedio

De acuerdo a esta fórmula obtenemos que para llegar a nuestro punto de equilibrio tenemos que vender 62,665 unidades anuales. Para el primer año, un escenario realista, se espera venderán 102,240 unidades, se puede observar que la cantidad es mucho mayor que el punto de equilibrio calculado.

6.6 EL VAN Y EL TIR

Para valorar la tasa de descuento se toma en cuenta el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM) el que tiene como fundamento principal es que la única fuente de riesgo que afecta la rentabilidad de las inversiones es el riesgo de mercado. Donde la fórmula para la tasa de descuento es:

$$K_e = R_f + [E (R_m) - R_f] \beta$$

Fuente: Sapag y Sapag

En donde:

$E(R_m)$ = es el retorno esperado del mercado

B = la beta de la industria

(R_f) = Tasa libre de riesgo

Para el tipo de negocio que es “Encebollados los del Triangulo 2” se han tomado los siguientes datos:

$E(R_m) = 11.67\%$ (Estándar & Poor's)

$B = 0,71$ (fuente: Kaplan y Peterson)

$(R_f) = 2.5\%$ (fuente: Departamento del Tesoro de los Estados Unidos)

La Tasa de descuento para este proyecto es de 9.71%

Con la Tasa de descuento obtenida podemos sacar el VAN o valor actual neto y el TIR tasa interna de retorno.

VAN = US\$ 72,779

TIR = 43%

6.7 Análisis de Sensibilidad

El análisis de Sensibilidad es una práctica de estimar el TIR y VAN en diferentes escenarios, para este proyecto se han tomado tres escenarios, estos son: Pesimista, Realista y Optimista.

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Realista	\$ (60,000)	\$ 18,687	\$ 28,637	\$ 29,528	\$ 28,995	\$ 29,872	\$ 29,783	\$ 31,570	\$ 33,425	\$ 35,347	\$ 37,340
Optimista	\$ (60,000)	\$ 32,839	\$ 43,201	\$ 44,515	\$ 44,418	\$ 45,744	\$ 46,277	\$ 48,711	\$ 51,238	\$ 53,861	\$ 56,580
Pesimista	\$ (60,000)	\$ 2,255	\$ 14,076	\$ 14,543	\$ 1,574	\$ 14,001	\$ 13,291	\$ 14,431	\$ 15,613	\$ 16,836	\$ 18,101

	VAN	TIR
Realista	\$ 117,198	43%
Optimista	\$ 211,508	66%
Pesimista	\$ 13,184	13%

Como podemos observar en el cuadro anterior, en el escenario pesimista tendremos un TIR positivo de 13% y un VAN de US\$ 13,184.

En un escenario Optimista nuestro TIR será de 66% y un VAN de US\$211,508.

Utilidades/Perdi	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Realista	\$ 10,143	\$ 20,094	\$ 20,984	\$ 21,892	\$ 22,813	\$ 27,724	\$ 29,511	\$ 31,366	\$ 33,288	\$ 35,281
Optimista	\$ 24,295	\$ 34,658	\$ 35,971	\$ 37,315	\$ 38,686	\$ 44,218	\$ 46,652	\$ 49,180	\$ 51,802	\$ 54,521
Pesimista	\$ (6,289)	\$ 5,532	\$ 6,000	\$ 6,470	\$ 6,943	\$ 11,232	\$ 12,373	\$ 13,555	\$ 14,777	\$ 16,042

De acuerdo a los resultados del Análisis de pérdidas y ganancias para los tres escenarios se puede observar que en el primer año en el escenario pesimista se tendrá una pérdida de US\$6,289, pero desde el segundo año ya se pueden tener ganancias.

Para fines de este estudio se toma en cuenta los resultados tanto de Flujo de Caja como del VAN y del TIR y de Utilidades / perdidas para un escenario realista.

Capítulo 7: Conclusiones

7.1 Conclusiones

1. Debido a la compra de la franquicia nos aseguraremos de entrar al mercado con una marca bien diferenciado y con la ventaja de entrar con experiencia a un mercado con gran crecimiento en los últimos años, ingresaremos con el “know how” del negocio con lo brindaremos calidad a los clientes.
2. Con el conocimiento de los clientes de “Encebollados los del Triangulo” se tiene una ventaja competitiva sobre la competencia, ya que los clientes conocen muy bien a este restaurante y conocen de su trayectoria.
3. En el análisis financiero se puede observar que incluso con un escenario pesimista nuestro VAN y TIR son positivos, llegando a obtener utilidades para los socios a partir del segundo año de funcionamiento.
4. De igual forma “Encebollados los del Triangulo 2” tendrá una alianza estrategia con el proveedor PROCESA quien entregará los materiales listos para la elaboración de los platos, esto genera una ventaja competitiva puesto que PROCESA tiene un buen conocimiento del mercado y maneja altos estándares de manejo de los productos.

BIBLIOGRAFIA

- INEC. Gastos Personales Fuera del Hogar para Personas de 12 y más años de edad por Comidas, Bebidas y Alimentos Preparados y Consumidos Fuera del Hogar, según Provincias (porcentajes).
<http://www.inec.gov.ec>
- Banco Central del Ecuador, Producto Interno Bruto.
<http://www.Bce.gov.ec>
- Sapag, Nassir y Reinaldo Sapag. Preparación y Evaluación de Proyectos. Mexico: McGraw-Hill, 2003
- Estándar & Poor's. Índices. 1 de Septiembre del 2009.
www.standardpoors.com
- Keat, Young. Economía de Empresa. México: Prentice Hall, 2004.
- U.S. Department of the Treasury. Interest Rate Statistics. Septiembre del 2009.
<http://www.ustreas.gov>

