

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Adquisición de la franquicia Americana de comida rápida:  
Wendy's**

**Andrés Esteban Saltos Cornejo**

Trabajo Final de Titulación presentado como requisito para la obtención del título  
de Lic. Administración de Empresas

Quito, 2012

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Pregrado**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN**

**Adquisición de la franquicia Americana de comida rápida:  
Wendy's**

**ANDRÉS ESTEBAN SALTOS CORNEJO**

Magdalena Barreiro, Ph.D. ....  
Decana y miembro del comité de  
Trabajo final de titulación

Jean Paul Pinto, Ms. ....  
Profesor, director y miembro del comité de  
Trabajo final de titulación

Quito, mayo de 201

© Derechos de autor  
Andrés Esteban Saltos Cornejo  
2012

## Resumen

El presente plan de negocios denominado “Adquisición de la franquicia Americana: Wendy’s” describe cada uno de los elementos que permitirían a futuro adquirir e implementar esta nueva franquicia en el Ecuador. De manera general, se analizan los impactos externos y globales; para posteriormente analizar las barreras de entrada y salida posicionándose la franquicia en la categoría de “rentable pero riesgoso”. Por otra parte, se analizaron los factores que podrían influir en los procesos de adquisición y éxito de la futura franquicia, tomando en cuenta factores económicos (salario básico, dolarización), factores tecnológicos (disponibilidad de equipos, conectividad), ambientales, sociales (demografía y aspectos poblacionales) y políticos (políticas arancelarias e impositivas). Se examinaron aspectos mercadotécnicos donde se establecieron aspectos de segmentación, posicionamiento y métodos para delimitar el producto, el precio y para promocionar la marca. Por otro lado, se estructuró la propuesta estratégica de la empresa, definiendo la visión, misión, filosofía, valores y objetivos estratégicos de la organización. Finalmente, se realizó un análisis financiero donde se puede apreciar la rentabilidad, proyecciones de ventas, y el VAN y el TIR, los mismos que demuestran una la viabilidad del negocio hasta en el escenario pesimista.

## **Abstract**

This business plan called "Acquisition of the American franchise Wendy's," describes each of the elements that would allow the future purchase and implement this new franchise in Ecuador. In general, we analyze the external and global impacts, after analyzing the results the franchise analysis was positioned within the category "profitable but risky." Analyzes that might influence the procurement process and future success of the franchise taking into account economic factors such as basic pay, dollarization and how it benefits the franchise, technological factors such as availability of equipment with which it is sold in the current market and caters to the franchise needs to function properly in the country. It took into account environmental and social factors, which analyzed the population segment that the franchise want to go and we find that the targeted segment is middle class, upper middle, between 15 and 50 years old. The demographic analysis identified the largest and most populated cities in the country, so as to implement and operate in the city of Quito and Guayaquil gradually. In the political factor, were analyzed tariffs and taxes imposed on imports of equipment and identify the company to take care of imports for the franchise. The legal framework was established to run a limited company, fulfilling contracts, fines and projections required by the franchise. Examines areas where marketer's methods were established to promote the brand and the organizational inner workings of the company. We performed a financial analysis to provide a holistic approach to the business plan which shows the profitability projections, NPV and IRR, which show excellent profitability even in the pessimistic scenario. Taking all the information and covering all the variables that influence the proper development of the Wendy's franchise in the Ecuadorian market for fast food.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO..</b>	<b>2</b>
1.1. Análisis del macro – entorno.....	2
1.1.1. Metodología del Análisis del Ambiente Externo.....	2
1.1.2. Identificación de las Variables de Mayor Impacto para el Negocio	2
1.1.3. Priorización y selección de las variables de mayor impacto.....	3
1.1.4. Búsqueda de la información.....	
1.1.5. Análisis por variable.....	
1.2. ANÁLISIS DEL MICRO - ENTORNO.....	7
1.2.1. Barreras de Entrada.....	7
1.2.1.1. Análisis de las barreras de entrada.....	8
1.2.1.2. Regulaciones Laborales.....	11
1.2.1.3. Activos poco realizables o de difícil reconversión.....	12
1.2.1.4. Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes.....	12
1.2.2. Barreras emocionales.....	12
1.2.2.1. Interrelaciones estratégicas.....	13
1.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	14
1.3.1. Rivalidad entre competidores.....	14
1.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	17
1.3.3. Amenaza de productos sustitutos.....	17
1.3.4. El poder de negociación de los proveedores.....	18
1.3.5. El poder de negociación de los consumidores.....	18
1.3.6. Análisis de la estrella sectorial.....	19
1.4. PROPUESTA DE VALOR (GENERACIÓN DE UN OCÉANO AZUL).....	20
<b>CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>26</b>
2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	24
2.1.1. Identificación de los cursos alternativos de acción.....	27
2.2. DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS DE DECISIÓN Y DE INVESTIGACIÓN.....	27
2.2.1. Necesidades de información.....	28

2.2.2. Fuentes de Información.....	29
2.3. Diseño de investigación y herramientas.....	29
2.3.1. Diseño exploratorio.....	29
2.4. Focus Group restaurantes y lugares de comida rápida.....	30
2.4.1. Informe Final de Conclusiones.....	30
2.5. Informe Final de Focus Group, Copsumidores de Comida Rápida.....	37
2.5.1. Informe final de conclusiones.....	38
2.6. Informe final de Conclusiones de las encuestas realizadas.....	41
<b>CAPÍTULO III: LA EMPRESA.....</b>	<b>53</b>
3.1. Escenario Resumido de la Visión de Futuro.....	53
3.2. La Visión del Futuro (2017).....	53
3.3. Misión.....	54
3.4. Estructura Organizacional.....	56
3.5. Definición de las políticas institucionales.....	59
3.6. Políticas de recursos humanos.....	60
3.6.1. Políticas de Marketing.....	60
3.6.2. Políticas de producción.....	61
3.7. Construcción de los objetivos estratégicos (conectados a los lineamientos).....	61
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MERCADEO.....</b>	<b>67</b>
4.1. Plan de Marketing.....	67
4.1.1. Análisis de la situación actual.....	67
4.1.2. Objetivos.....	69
4.1.3. Segmentación.....	69
4.1.4. Posicionamiento.....	70
4.1.5. Marketing Mix.....	72
4.1.6. Elementos del Marketing Mix.....	72
4.2. Plan de Acción de Marketing.....	79
<b>CAPÍTULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>82</b>
5.1. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	82
5.1.1. Estructura de la inversión total.....	82

5.1.2. Proyección total de ventas.....	87
5.2. Escenario optimista.....	94
5.3. Escenario medio.....	95
5.4. Escenario Pesimista.....	96
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>105</b>
Anexo	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Total de la Población en Ecuador por Provincias.....	4
Gráfico No. 2	Matriz Riesgo – Rentabilidad.....	16
Gráfico No. 3	Matriz ERIC.....	22
Gráfico No. 4	Wendy’s Política CERO.....	23
Gráfico No. 5	Encuesta - ¿En el último mes consumió algún tipo de comida rápida en la ciudad?.....	36
Gráfico No. 6	Encuesta - ¿Cuáles son los restaurantes de comida que ha frecuentado en el último mes?.....	37
Gráfico No. 7	Encuesta -¿Con qué frecuencia suele asistir a estos restaurantes de comida rápida?.....	40
Gráfico No. 8	Encuesta - ¿Qué o quién ejerce una mayor influencia sobre usted al momento de elegir un restaurante de comida rápida?.....	41
Gráfico No. 9	Encuesta - ¿A qué le da más importancia al momento de elegir un restaurante de comida rápida?.....	42
Gráfico No. 10	Encuesta - ¿Qué cambios le gustaría hacer al restaurante de comida rápida que usted frecuenta para volverle más llamativo?.....	42
Gráfico No. 11	Encuesta - ¿Cuándo vio la nueva propuesta de restaurante de comida rápida, ¿Qué fue lo primero que se le vino a la mente?.....	44
Gráfico No. 12	Encuesta - ¿Cómo calificaría el nuevo concepto “CERO”? (Con relación a lo que ya existe?.....	44
Gráfico No. 13	Encuesta - ¿Con qué frecuencia asistiría usted a este nuevo Restaurante de comida rápida?.....	46
Gráfico No. 14	Encuesta - ¿En qué sitio le preferiría que esté ubicado nuestro nuevo restaurante?.....	46
Gráfico No. 15	Encuesta - ¿Asistiría usted a este nuevo restaurante con el nuevo concepto “CERO”?.....	47
Gráfico No. 16	Árbol Organizacional.....	71
Gráfico No. 17	Organigrama de la empresa.....	72
Gráfico No. 18	Matriz de Gobernabilidad.....	78
Gráfico No. 19	Delimitación de metas e indicadores por objetivo.....	79
Gráfico No. 20	Posicionamiento - ¿A qué le das más importancia al momento de elegir un restaurante de comida rápida?.....	85
Gráfico No. 21	Pirámide de las necesidades de los consumidores....	85
Gráfico No. 22	Esquema del Precio de Ventas.....	92
Gráfico No. 23	Punto de Equilibrio.....	105

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Total de la Población en Ecuador por Provincias.....	4
Tabla No. 2	Matriz EFE.....	8
Tabla No. 3	Requisitos de Capital.....	11
Tabla No. 4	Barrera de Entradas.....	13
Tabla No. 5	Barrea de Salida.....	15
Tabla No. 6	Franquicias Grupo KFC – Ecuador.....	17
Tabla No. 7	Franquicias – Año de Apertura.....	18
Tabla No. 8	5 Fuerzas competitivas de Porter.....	20
Tabla No. 9	Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia McDonald’s.....	37
Tabla No. 10	Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia Burguer King.....	38
Tabla No. 11	Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia Corral.....	38
Tabla No. 12	Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia Subway.....	39
Tabla No. 13	Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia El Español.....	39
Tabla No. 14	Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia KFC.....	40
Tabla No. 15	Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia TropiBurger.....	40
Tabla No. 16	Afirmaciones a clientes.....	43
Tabla No. 17	Precio nueva propuesta “CERO”.....	45
Tabla No. 18	Resumen de la evolución del Mercado.....	53
Tabla No. 19	Resumen de las oportunidades y amenazas del mercado.....	54
Tabla No. 20	Resumen de las fortalezas y debilidades de los competidores.....	55
Tabla No. 21	Resumen de los elementos diferenciadores de los competidores.....	56
Tabla No. 22	Resumen de la importancia de los atributos.....	57
Tabla No. 23	Resumen sobre la opinión de Océano Azul.....	58
Tabla No. 24	Resumen sobre negocio ideal.....	58
Tabla No. 25	Resumen de la fuente de insatisfacción y satisfacción en los competidores.....	59
Tabla No. 26	Resumen de la primera impresión en cuanto a la nueva propuesta de valor.....	65
Tabla No. 27	Resumen de lo que les gusto y no les gusto de este producto.....	65
Tabla No. 28	Resumen sobre quien influye más.....	66

Tabla No. 29	Resumen "en caso de estar en funcionamiento, consumirían este producto? ¿Por qué?.....	67
Tabla No. 30	Metas e indicadores.....	79
Tabla No. 31	Planeación prospectiva estratégica "Wendy's 2017"...	80
Tabla No. 32	Análisis de la competencia franquicia McDonald's.....	87
Tabla No. 33	Análisis de la competencia franquicia Burguer King....	87
Tabla No. 34	Análisis de la competencia franquicia Corral.....	87
Tabla No. 35	Análisis de la competencia franquicia Subway.....	88
Tabla No. 36	Análisis de la competencia franquicia El Español.....	88
Tabla No. 37	Análisis de la competencia franquicia KFC.....	89
Tabla No. 38	Análisis de la competencia franquicia TropiBurger...	89
Tabla No. 39	Financiamiento de la Inversión.....	96
Tabla No. 40	Inversión Total.....	97
Tabla No. 41	Gastos Generales anuales.....	99
Tabla No. 42	Nómina del Personal (US \$).....	100
Tabla No. 43	Proyección de Ventas.....	101
Tabla No. 44	Proyección de Ventas.....	101
Tabla No. 45	Información de Costos Directos.....	102
Tabla No. 46	Estado de Fuentes y uso de Fondos.....	103
Tabla No. 47	Punto de Equilibrio.....	105
Tabla No. 48	Estado de Situación Inicial.....	106
Tabla No. 49	Proyección de Ventas.....	107
Tabla No. 50	Proyección de Ventas.....	108
Tabla No. 51	Proyección de Ventas.....	109
Tabla No. 52	Flujo de Efectivo.....	110
Tabla No. 53	Flujo de efectivo medio.....	111
Tabla No. 54	Flujo de Ventas.....	112

## CAPITULO I

### ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO

#### 1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

##### 1.1. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Para el análisis del ambiente externo, es necesario determinar los factores del macro ambiente que podrían influir en el éxito futuro de la empresa.

###### 1.1.1. Identificación de las Variables de Mayor Impacto para el Negocio:

En la primera etapa se procederá a definir los factores externos que están vinculados con la empresa en la parte económica, política, tecnológica, ambiental, social y legal y que influyen de cierta forma el éxito o fracaso del proyecto a corto y largo plazo.

###### 1.1.2 Priorización y selección de las variables de mayor impacto:

Luego de un proceso de priorización de variables se identificaron a las siguientes variables claves:

En base a las variables identificadas se realizara una calificación de cada una de ellas de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

Tabla 1

0	La variable no tendrá influencia
1	La variable tendrá una influencia muy débil
2	La variable tendrá una influencia débil
3	La variable tendrá una influencia media
4	La variable tendrá un influencia fuerte
5	La variable tendrá un influencia muy fuerte

Las calificaciones se obtendrán del conocimiento técnico de los expertos entrevistados con respecto al mercado de comida rápida y para ello se realizó la entrevista a dos personas que están relacionadas con el mercado.

Después de ser obtenidas las calificaciones se realizará la calificación total de cada variable por lo que se sumará de una forma horizontal las ponderaciones obtenidas y así determinar la importancia de cada una de ellas para el futuro del negocio. Finalmente se procederá a ponderar cada una de las variables para clasificar cada una de ellas de mayor o menor importancia, para así poder discriminar las de menor influencia para la empresa. (No se tomara en cuenta a las variables con incidencia menor a 1)

Tabla 2.  
Variables del macro ambiente

Variables de macro ambiente	1	2	3	Total	Incidencia	
Tendencia "light"		2	2	2	6	3,33
Salario		2	1	2	5	2,78
Aranceles e impuestos		1	2	2	5	2,78
Riesgo-país		1	2	2	5	2,78
Economías de escala		2	2	0	4	2,22
Dolarización		2	2	0	4	2,22
Marco legal		2	1	1	4	2,22
Preferencia por lo extranjero		1	1	1	3	1,67
Poblacion		2	1	0	3	1,67
Procesos de producción		0	1	0	1	0,56
Clases sociales		0	0	1	1	0,56
Indices de precios al consumidor		0	1	0	1	0,56
Desempleo		0	1	0	1	0,56
Obesidad		0	0	1	1	0,56
Ley tributaria		0	0	1	1	0,56
Competencia desleal		0	0	0	0	0,00
Acceso a la tecnología		0	0	0	0	0,00
Tamaño de familia		0	0	0	0	0,00
Crisis internacional		0	0	0	0	0,00
Tasa de crecimiento demografico		0	0	0	0	0,00
Corrupcion		0	0	0	0	0,00
Seguridad Financiera		0	0	0	0	0,00
Canasta Basica		0	0	0	0	0,00
Salario Basico		0	0	0	0	0,00
PIB per capita		0	0	0	0	0,00
			Promedio		1,8	

### 1.1.3 Búsqueda de la información

Se realizó una búsqueda en fuentes bibliográficas y secundarias para así dar obtener una mayor información acerca de las variables de mayor importancia y realizar un análisis para determinar si son oportunidades o amenazas. Se

utilizarán fuentes como el INEC, Ecuador en cifras, banco central, entre otras fuentes informativas.

#### **1.1.4 Análisis por variable**

Se procede a realizar el análisis y la investigación de cada variable previamente mencionada.

#### **Factores Económicos**

##### ➤ **Salario básico**

Por una parte el salario mínimo en el Ecuador es de \$ 264 USD, lo que se traduce en alrededor de U.S. \$ 1.60 / por hora. En nuestro caso, el salario básico es algo que nos permite tener costos bajos porque la mano de obra en Ecuador sigue siendo relativamente baja y esto beneficia al negocio.

##### ➤ **Dolarización**

Este factor es de extrema importancia ya que a pesar de la crisis que se dio a finales de los años 90, cuando el sucre sufrió una extrema devaluación y se tomó la decisión de adoptar la dolarización en el año 2000(BCE, 2012), esto permitió tener una ventaja y contar con una moneda fuerte en el ámbito internacional (el Dólar), y al ser nuestro proyecto sobre una franquicia americana, esto es algo beneficioso debido a que los intercambios con el extranjero se realizarán en la misma moneda. Este cambio de moneda abrió las puertas a emprendedores a tener la posibilidad de adquirir franquicias de marcas reconocidas a nivel mundial .El crecimiento que han tenido las franquicias en nuestro país tales como McDonald's, Pizza Hut, Taco Bell, Burger King, Sbarro, SUBWAY, Dunkin Donuts, KFC, entre otras de otros servicios, son claras muestras de las ventajas de la dolarización, sobre todo para los inversionistas. Debido a los altos costos que existían a la hora de comprar derechos de franquicia o importar productos en moneda local (el sucre), los costos se elevaban de una manera que no permitía tener una rentabilidad.

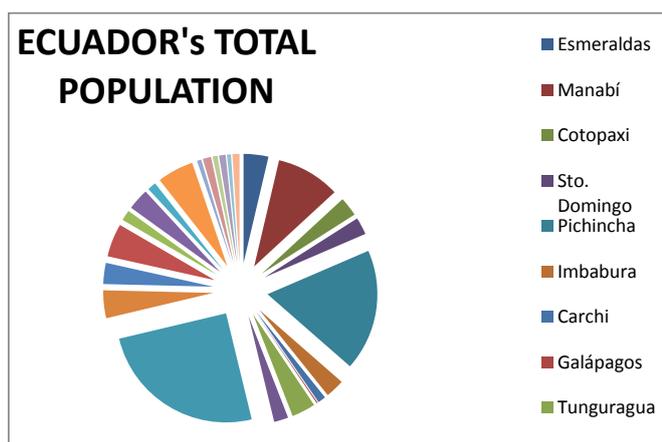
## Factores Sociales

### ➤ Población y Territorio

Existen muchos factores en nuestro país que pueden afectar a nuestro negocio uno de ellos es que cerca de un 38,3% de la población está por debajo del nivel de la pobreza y cerca del 13% de la población vive con menos de \$1.00 USD al día (INEC, 2012).

El territorio del norte del Ecuador, incluye ocho de las 24 provincias del país. Después del último censo realizado en el Ecuador, existe una población de 14.483.499 millones de personas, de las cuales el territorio del norte incluye un poco más de 6 millones de personas (Cuadro 1 población). Ecuador tiene la mayor densidad de población en toda América del Sur, con 47 habitantes / km<sup>2</sup>. (INEC, 2012) Y la mayoría de su población se encuentra principalmente en las provincias de Pichincha y Guayas, con un 18% y 25% de la población del Ecuador, respectivamente. Después de estas dos provincias, el resto de provincias no alcanzan el 10%, lo cual incidirá el futuro desarrollo de la marca en el Ecuador. (INEC, 2012)

Gráfico No. 1 Total de la Población en Ecuador por Provincias



Fuente: INEC

Elaborado: Andrés Saltos

Tabla No. 3 Total de la Población en Ecuador por Provincias

PROVINCE	POPULATION	TERRIT	%
Esmeraldas	520.711,00	1	4%
Manabí	1.345.779,00	1	9%
Cotopaxi	406.798,00	1	3%
Sto. Domingo	365.965,00	1	3%
<b>Pichincha</b>	<b>2.570.201,00</b>	<b>1</b>	<b>18%</b>
Imbabura	400.359,00	1	3%
Carchi	165.659,00	1	1%
Galápagos	22.770,00	1	0%
Tungurahua	500.755,00	1	4%
Santa Elena	301.168,00	2	2%
<b>Guayas</b>	<b>3.573.003,00</b>	<b>2</b>	<b>25%</b>
El Oro	588.546,00	2	4%
Loja	446.743,00	2	3%
Azuay	702.893,00	2	5%
Cañar	223.563,00	2	2%
Chimborazo	452.352,00	2	3%
Bolívar	182.744,00	2	1%
Los Ríos	765.274,00	2	5%
Zamora Chinchipe	91.219,00	3	1%
Sucumbíos	174.522,00	3	1%
Napo	104.047,00	3	1%
Orellana	137.848,00	3	1%
Pastaza	84.329,00	3	1%
Morona Santiago	147.866,00	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>14.275.114,00</b>		

Fuente: INEC

Elaborado: Andrés Saltos

### ➤ Tendencia Light

Existe una tendencia mundial a la alimentación saludable, lo cual ha demostrado un crecimiento de los productos más sanos y nutritivos; los consumidores hoy en día no solo buscan sabor sino también un valor nutritivo que sea provechoso para su salud; estas variaciones en los patrones alimenticios dan al mercado de la comida rápida una gran oportunidad para satisfacer así las nuevas exigencias de los consumidores.

### ➤ Preferencia por lo extranjero

En el Ecuador se cuenta con las principales marcas de productos y servicios reconocidas a nivel mundial, en comida (McDonald's, Subway, Burger King, entre otras), servicios (Deloitte, Price Waterhouse, entre otras) y vestimenta (Mango, ZARA, Armani, Carolina herrera, Diesel, entre otras); en cada industria contamos con las principales multinacionales a nivel mundial lo que demuestra la preferencia por lo extranjero en el Ecuador.

### Factores Políticos

#### ➤ Riesgo país

El riesgo país es el índice que mide el grado de riesgo que entraña un país para la llegada de inversiones extranjeras; en el caso del Ecuador, las mismas alcanzaron su nivel máximo a finales de 2008 e inicios de 2009, Actualmente, se puede notar que, debido a las restricciones del gobierno, la inversión extranjera ha disminuido en el país, dejando a Ecuador con un riesgo país de los más altos de Latinoamérica. (BCE, 2012)

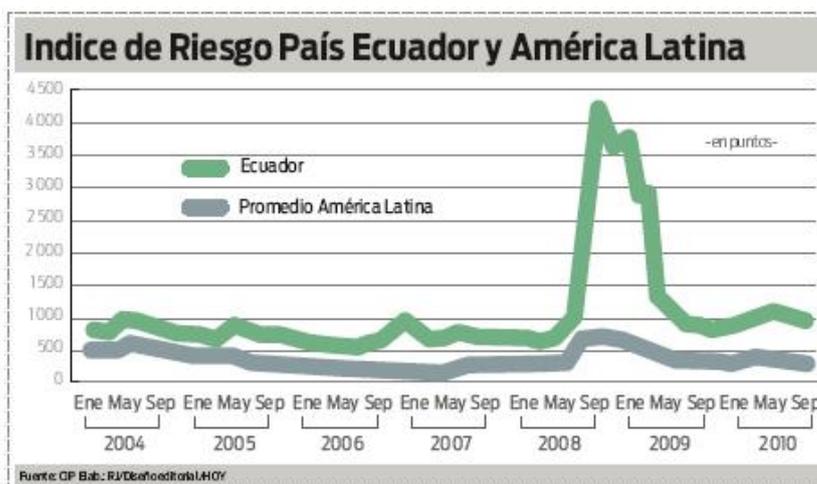


Grafico: Índice de riesgo País de Ecuador y América Latina

Fuente: Banco Central del Ecuador

### ➤ **Aranceles e impuestos**

El gobierno actual está promoviendo la producción nacional lo cual ha ocasionado que existan prohibiciones y un aumento de aranceles extremadamente alto hacia ciertos productos, entre ellos algunos ingredientes de comida que son importados (CAE, 2012). Esto afecta a la industria de comida rápida, principalmente franquicias ya que se importan equipos y productos del exterior.

### ➤ **Marco Legal**

Al realizar cualquier tipo de negocio es necesario hacerlo a través de una empresa legalmente constituida de preferencia a través de la figura de una CIA LTDA y constituirla con un capital mínimo de \$400 USD. Lo favorable de escoger este tipo de empresa es que como su nombre lo indica, se tiene responsabilidad únicamente sobre el capital con el que se cuenta. Después se procede con la solicitud del RUC para poder facturar de una manera legal y esto es un proceso sencillo una vez que se tiene constituida la empresa. Los únicos requisitos son la constitución, los nombramientos de presidente y gerente general.

En el caso de la industria de comida rápida (franquicias) se requiere hacer un contrato con una empresa nacional, donde se incluye por una parte al franquiciado y por otra parte al franquiciador donde se limitan toda la responsabilidad y proyecciones y multas que incurren ambas partes.

## **1.2. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO**

### **1.2.1. Barreras de Entrada**

Se refiere a las barreras que pueden ocasionar una dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector (Kim y Mauborgne).

### 1.2.1.1. Análisis de las barreras de entrada

Para el análisis se empleará un sistema de calificación del 1 al 5, siendo 1 una barrera muy baja y 5 una barrera muy alta para el ingreso al determinado negocio; se calificarán las principales fuentes de barreras de entrada y el resultado final de las mismas se obtendrá del promedio de las calificaciones otorgadas a cada una de ellas .

#### **Economías de Escala**

En el caso de la industria de comida rápida, (existe un gran competidor que ha logrado la optimización de costos en base a economías a escala, *“lo que se refiere a la disminución de costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra”*; cuentan con 86 locales en el país por lo que sus costos se reducen notablemente ofreciendo tarifas altamente competitivos. (Kim y Mauborgne)

En base a esto el ingresar con una nueva marca se encuentra con una alta barrera de entrada calificada como 5

#### **Diferenciación de producto**

Esto se da cuando una marca logra tener una alta lealtad con el cliente, creando así una fuerte barrera de entrada, lo que hace que una empresa nueva tenga que invertir grandes sumas de dinero para posicionar o establecer la marca.

En nuestro país existe una competencia numerosa y la presencia de algunas marcas muy bien posicionadas (KFC, MCDONALD'S, BURGER KING, TROPIBURGER) que han invertido grandes cantidades en aspectos de comunicación para lograr el posicionamiento que tiene en la actualidad en la mente de los ecuatorianos.

En base a estas premisas, la calificación es de 4

## Requisitos de Capital

Como lo dice su nombre en esta barrea analiza la necesidad de invertir recursos financieros elevados, Inversiones iniciales, Stocks, Instalaciones, Activos Etc.

Luego de una investigación pudimos constatar que los requisitos de capital en franquicias internacionales son los siguientes:

Tabla No. 3 Requisitos de Capital

CALIFICACIÓN	RANGO	INVERSIÓN*	FRANQUICIAS
1	\$50.000 - \$100.000	\$ 100.000	Sbarro
2	\$100.001 - \$200.000	\$ 200.000	Subway
<b>3</b>	<b>\$200.001 - \$300.000</b>	<b>\$ 250.000</b>	<b>Wendy's</b>
4	\$300.001- \$400.000	\$ 400.000	McDonald's
5	\$400.000 en adelante	\$ 800.000	Friday's

**Fuente:** \*inversión inicial contando con 1 local en funcionamiento con todos los derechos de ley

**Elaborado por:** Andrés Saltos

En base a estas premisas, la calificación es de 3

## Acceso a los Canales de Distribución

*“Necesidad de conseguir distribución para su producto. La empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante disminución de precio, promociones, reduciendo beneficios.” (Porter)*

En el acceso al mercado, se analiza la disponibilidad de espacios para un nuevo restaurante de comida rápida, el cual se podría ubicar principalmente en:

- Centros comerciales: pendiente a la espera de la salida de algún local, ya que siempre mantienen ocupados todos sus espacios.
- Zonas de alta plusvalía: Zonas financieras o de oficinas donde los precios son muy altos debido al barrio o sector donde estas se encuentran.

En base a estas premisas, la calificación es de 4

### **Curva de Aprendizaje o Experiencia**

Esta barrera se basa en el conocimiento necesario o en el Know-How que posee un negocio y que le da una importante ventaja ante el resto de competidores que muchas veces tienden a entrar al mercado sin conocimiento alguno.

De manera general, las franquicias traen al país su propio Know-How que ellas han creado y perfeccionado a lo largo de los años, implementando sus manuales de operación, marketing, recursos humanos que cubren absolutamente cualquier posible escenario que se pueda dar en el negocio, desde quejas, créditos, devoluciones hasta como cortar los vegetales o como despedir una persona.

Esto genera una curva de aprendizaje y es un desafío para cualquier nuevo competidor.

En base a estas premisas, la calificación es de 4

### **Políticas del Gobierno**

El gobierno tiene la capacidad de limitar o incluso prohibir la entrada de productos, insumos, equipos, maquinaria, en base a regulaciones o legislaciones emitidas. En nuestro país el gobierno actual ha creado políticas altamente restrictivas en las importaciones, y esto puede afectar de manera directa, a marcas internacionales que necesita de insumos y materiales fabricados en los Estados Unidos, los cuales se tendrá importar, para garantizar la calidad y estandarizar lo que exigen estas marcas como corporaciones.

Por otra parte, los alimentos que se necesitan se pueden conseguir a través de proveedores locales, a diferencia de los equipos de cocina, los cuales tienen que ser importados

Esta barrera tiene una calificación de 3

En el cuadro a continuación podemos apreciar el promedio de nuestras barreras de entrada:

Tabla No. 4 Barrera de Entradas

BARRERA DE ENTRADAS	CALIFICACIÓN
Economías de escala	5
Diferenciación de producto	4
Requisito de capital	3
Acceso a los canales de distribución	4
Curva de aprendizaje o experiencia	4
Políticas de gobierno	3
<b>Promedio</b>	<b>3.83</b>

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
Elaborador Por: Andrés Saltos

Debido a que tenemos un promedio de 3,83 en las barreras de entrada, se considera como media-alta la dificultad de acceso a esta industria.

## Barreras de Salidas

Estas barreras se refieren a los obstáculos o factores económicos que hacen que el negocio tenga que permanecer en el mercado, así genere pérdidas o bajas ganancias. (Kim y Mauborgne)

Estas barreras serán calificadas de la misma forma que las barreras de entrada para la generación de la matriz de Riesgo Rentabilidad:

### 1.2.1.2. Regulaciones Laborales

Estas pueden generar un costo muy elevado para una empresa al momento de retirarse del mercado debido a que las regulaciones de nuestro país protegen mucho al empleado y sus beneficios. En caso de despido o retiro de personal se tiene que indemnizar de acuerdo a lo estipulado por la ley.

Dado que nuestro código de trabajo es bastante estricto, se calificó a esta barrera con 4

#### **1.2.1.3. Activos poco realizables o de difícil reconversión**

Esto se da cuando nuestros activos son hechos para una función específica lo cual impide la venta o liquidación de los mismos en caso de ser necesario. Esto en el caso de franquicias extranjeras que usan maquinas específicamente para su marca no pueden venderlas, porque la marca no lo permite (a menos que sea un local de la misma marca).

Debido a esto, se le da a esta barrera una calificación media de 3

#### **1.2.1.4. Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes**

Esto es el compromiso o contratos que se tiene con los clientes al ofrecer un servicio en general. El compromiso es bajo debido a que no existe un contrato con los clientes y el compromiso finaliza al concluir la venta de la comida

Esta barrera tiene una calificación de 1

#### **1.2.2. Barreras emocionales**

Esta barrera se da cuando se crea una resistencia para mantener el prestigio o imagen de la marca, así esté justificado el cierre debido a pérdidas económicas.

En nuestro caso esta barrera es alta debido a que una marca internacional la cual cuenta con prestigio y fama. Al cerrar no solo incurre en grandes multas económicas por parte de la marca dueña de la franquicia, sino que se daña la imagen y valor de marca tanto en Ecuador como a nivel internacional.

Es por esto que esta barrera tiene una calificación de 4

### 1.2.2.1. Interrelaciones estratégicas

Esto se refiere a las relaciones, alianzas y obligaciones internas que se tiene al fusionar el negocio con otras empresas ya sean financieras, comerciales o servicios.

En el caso de una franquicia extranjera se tendría una dependencia financiera y alianzas con bancos tanto para pagos a proveedores o créditos que necesitan como empresa, pero esta sería la única obligación y al ser franquicia son una marca autónoma y no dependemos mucho de otros negocios.

Es por esto que la calificación para esta barrera es de 2 (barrera baja).

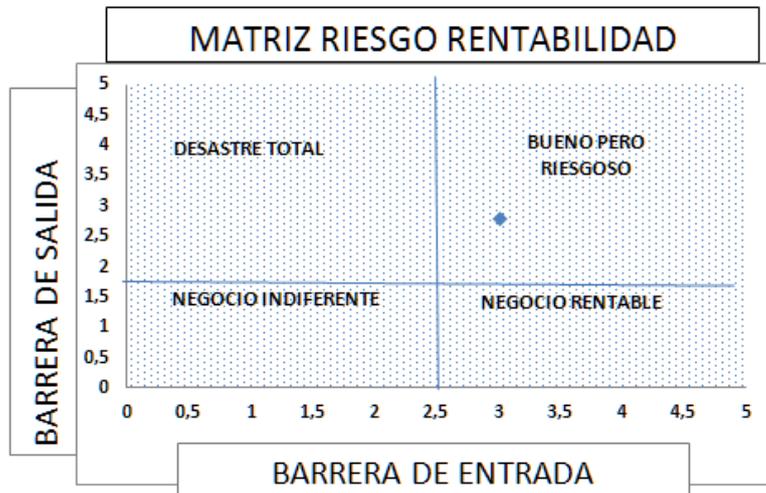
En el cuadro a continuación podemos apreciar el promedio de nuestras barreras de salida:

Tabla No. 5 Barrera de Salida

BARRERA DE SALIDA	CALIFICACIÓN
Regulaciones laborales	4
Activos poco realizables	3
Compromisos contractuales	1
Barreras emocionales	4
Interrelaciones estratégicas	2
<b>Promedio</b>	<b>2.8</b>

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
Elaborador Por: Andrés Saltos

Gráfico No. 2 MATRIZ RIESGO-RENTABILIDAD



Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
Elaborador Por: Andrés Saltos

En el análisis de barreras de entrada y salidas se obtuvo un promedio en barreras de entrada de 3,83 y en barreras de salida de 2,8, lo cual nos ayuda a colocar al negocio en el gráfico (tomado del ejemplo, USFQ), ubicándose el mismo en el cuadrante de “bueno pero riesgoso”; lo positivo de estar en ese cuadrante es que las barreras de entrada son altas lo cual va a limitar el número de futuros competidores y lo negativo radica en que al ser altas las barreras de salida, eso puede dificultar la salida del negocio, en caso de presentarse algún problema. Para evitar estos riesgos, la marca debe mantener siempre altas sus barreras de entrada y disminuir al máximo sus barreras de salida.

### 1.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

#### 1.3.1. Rivalidad entre competidores

El análisis de la competencia es fundamental para el ingreso de la marca al país. Como se mencionó anteriormente, en el mercado ecuatoriano se evidencia una gran acogida a las franquicias Americanas y cuenta con la mayoría de marcas internacionalmente conocidas.

KFC es el líder en la industria de comida rápida en el Ecuador y cuenta actualmente con 86 locales alrededor del país. Cuentan con un sofisticado sistema de integración horizontal donde son dueños del 70% de todas las cadenas de comida rápida y fabrican muchas de las materias primas que utilizan (avícolas, producción de cerdos etc.), de hecho es el segundo productor más grande de pollos del país y cuenta con plantas donde producen salsas. Al ser un negocio totalmente de integración vertical y horizontal genera grandes economías a escala que les permite tener una gran ventaja competitiva en esta industria. El grupo KFC administra cerca de 275 restaurantes de comida rápida y son dueños de 12 marcas, la mayoría de ellas creadas localmente; a continuación se presenta un cuadro con las marcas del grupo KFC

Tabla No. 6 Franquicias Grupo KFC-Ecuador

GRUPO KFC-ECUADOR			
#	MARCA	CATEGORÍA	ORIGEN
1	KFC	Pollo	USA
2	American deli	Comida Local	Local
3	Pollos Gus	Pollo	Local
4	Baskin Robbins	Helado	USA
5	Cinnabon	Postres y Panadería	USA
6	Juan Valdez	Café	Colombia
7	Menestras del Negro	Comida Local	Local
8	TropiBurger	Hamburguesas	Local
9	El español	Sanduches	Local
10	China Wok	Comida China	Local
11	Cajun	Comida Cajun	Local
12	Noé	Sushi	Local

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

Aparte del grupo KFC hay otros competidores que van desde franquicias internacionales a marcas creadas localmente, las mismas que ya se han posicionado en el mercado. En el cuadro a continuación se muestra algunas de ellas:

Tabla No. 7 Franquicias – Año de Apertura

FRANQUICIAS	AÑO DE APERTURA
<b>USA</b>	
KFC	1975
Pizza Hut	1982
McDonald's	1997
Domino's	1995
Burger King	1986
<b>LOCALES</b>	
Menestras del negro	1998
Gus	1985
TropiBurger	1986
Ceviches de la Rumiñahui	1985
El español	1990

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
Elaborador Por: Andrés Saltos

De manera que se puede apreciar que la rivalidad entre competidores es fuerte y esto significa que hay que ingresar de una forma agresiva al mercado.

Rivalidad entre competidores	Puntuación
Variedad de competidores en la industria	4
Barrera de entrada	3,83
Posicionamiento de la marca	1
Diferenciación	3
Promedio	2,95

5: muy fuerte.-4: fuerte.- 3: mediana, mediano.- 2: débil.- 1: muy débil.

### 1.3.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Al contar ya el país con la mayoría de marcas de presencia internacional no se está expuesto a la entrada numerosa de nuevos competidores. Por otra parte, las barreras de entrada son altas, lo cual dificulta el acceso de nuevos entrantes

Amenaza de entrada nuevos competidores	Puntuación
Alta barreras de entrada	2
Mercado de comida rápida en crecimiento	3
Promedio	2,5

5: muy fuerte.-4: fuerte.- 3: mediana, mediano.- 2: débil.- 1: muy débil.

### 1.3.3. Amenaza de productos sustitutos

Existen muchas opciones a disposición del consumidor al momento de salir a comer, lo que significa que la amenaza de productos sustitutos es muy fuerte. En su mayoría estos sustitutos son más baratos, por ejemplo los almuerzos ejecutivos, o algunos tienen más cantidad como por ejemplo las hamburguesas de la calle o negocios más informales, donde el volumen es mucho más grande o cadenas con más poder de economías a escala, que tienen precios muy bajos. Esto dificulta la generación de rentabilidad de una marca internacional ya que principalmente son franquicias y tienen los costos altos. Con la calificación de 4.5 se puede concluir que la amenaza de los productos sustitutos es muy fuerte.

Tabla Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Puntuación
Muchos sustitutos	4
Sustitutos de menos costo	5
Promedio	4,5

5: muy fuerte.-4: fuerte.- 3: mediana, mediano.- 2: débil.- 1: muy débil.

### 1.3.4. El poder de negociación de los proveedores

Los Principales proveedores son Pronaca y Maxi pan en la industria de la comida rápida, principalmente en franquicias ya tienen ganado una importante participación de mercado.

En esta fuerza, mientras menos poder de negociación se tenga más poder de cobranza tienen los proveedores y viceversa, por lo que para obtener mayor poder de negociación se tienen que lograr conseguir economías a escalas (para reducir los costos, pagando a tiempo, manteniendo pedidos constantes y sobretodo generando volúmenes de pedidos.

Poder de Negociación Proveedores	Puntuación
Poca cantidad de proveedores	4
Condiciones de venta	3
Poca posibilidad de conseguir economías a escala	5
Promedio	4

5: muy fuerte.-4: fuerte.- 3: mediana, mediano.- 2: débil.- 1: muy débil.

### 1.3.5. El poder de negociación de los consumidores

Los consumidores tienen acceso a mucha información sobre la oferta de comida rápida. La lealtad del producto por una marca internacional suele ser muy fuerte y eso dificulta el trabajo de una nueva marca; por lo que el poder de negociación de los consumidores es medianamente-alto. Tiene una puntuación de 3,6 lo que significa que su fuerza es mediana-alta en la industria.

**Comentario [P1]:** Recuerda justificar todo el texto...por favor

Poder de Negociación de Consumidores	Puntuación
Consumidor informado	5
Lealtad	3
Muchas opciones de comida rápida	3
Promedio	3,6

5: muy fuerte.-4: fuerte.- 3: mediana, mediano.- 2: débil.- 1: muy débil.

### 1.3.6. Análisis de la estrella sectorial

Este análisis representa cada una de las fuerzas de Porter, distinguiéndolas entre fuerzas que son poderes y fuerzas que son amenazas en la industria.

Tabla: Análisis de la estrella sectorial

Actores de la intensidad Competitiva	Poderes y amenazas				
	Muy débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy Fuerte
Proveedores				X	
Clientes			X		
Competidores		X			
Nuevos entrantes				X	
Productos sustitutos				X	

Tabla No. 8. 5 Fuerzas competitivas de Porter

5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	
Rivalidad entre competidores actuales	<b>2.95</b>
Amenaza de nuevos competidores	<b>2.5</b>
Amenaza de productos sustitutos	<b>4.5</b>
El poder de negociación de los proveedores	<b>4</b>
El poder de negociación de los consumidores	<b>3.6</b>
<b>Sumatoria</b>	<b>17.55</b>

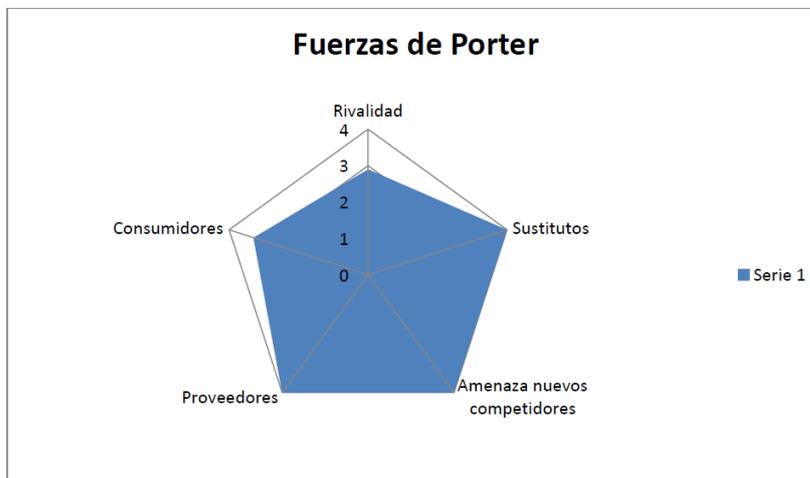
Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
Elaborador Por: Andrés Saltos

#### Síntesis de la intensidad del sector

Fuerza	Muy débil	débil	Mediano	Fuerte	Muy fuerte
Rango	5 a 8	9 a 12	13 a 17	18 a 21	22 a 25

La sumatoria del promedio de las variables en cada fuerza da 18.55, lo que le sitúa en el rango de un sector con una intensidad fuerte que es de 19 a 21 puntos.

Grafico Fuerzas de Porter



### Análisis de las fuerzas de Porter

Como se puede ver en el gráfico, las variables que más problemas pueden dar son las que más alejadas están del origen.

Las variables que tienen gran impacto negativo en el atractivo y posible rentabilidad del sector son las amenazas de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores.

La rivalidad entre competidores actuales y el poder de negociación de consumidores son fuerzas medianas-altas y las mismas deberán ser incorporadas por la empresa en sus estrategias.

### 1.4. PROPUESTA DE VALOR (Generación de un océano azul)

#### Análisis del océano azul:

Esta propuesta se basa en “cambiar las reglas del juego” esto significa salirse de lo ordinario en relación a la competencia, buscar eso “imposible” que nadie más en la industria está utilizando o innovar en una forma que no podamos ser comparados con nadie.

**Factores de competitividad:**

En la industria de comida rápida existen variables de suma importancia, que influyen para que el cliente escoja un restaurante y no otro, como son precio, calidad, servicio, sabor y la ubicación. Estas variables describen como se compite en este sector y cuáles son actualmente las reglas del mercado.

**Precio:**

Este es una de las variables más importantes y comunes en la industria de comida rápida, ya que la mayoría de consumidores escogen un restaurante basándose en el precio. Lo que significa que se debe tomar muy en cuenta este factor al momento de competir.

**Calidad y servicio:**

La calidad y servicio en la industria de comida rápida son factores de suma importancia, ya que un cliente espera ser bien atendido, lo que permitirá luego crear una fidelización en el mismo.

**Sabor:**

En la industria de comida rápida esta variable es primordial para el cliente al momento de elegir un restaurante. En la industria de comida rápida a parte de buscar tiempos bajos en la preparación del producto, los clientes siempre quieren que esté acompañado de un excelente sabor.

**Ubicación:**

La ubicación en la industria de comida rápida es muy importante, siendo uno de los factores de mayor peso, al momento de escoger un restaurante. La mayoría de consumidores de comida rápida al no tener mucho tiempo disponible para comer, siempre buscan los lugares más cercanos a ellos; por ello la localización tiene que ser en un sector estratégico.

**Empresas de análisis:**

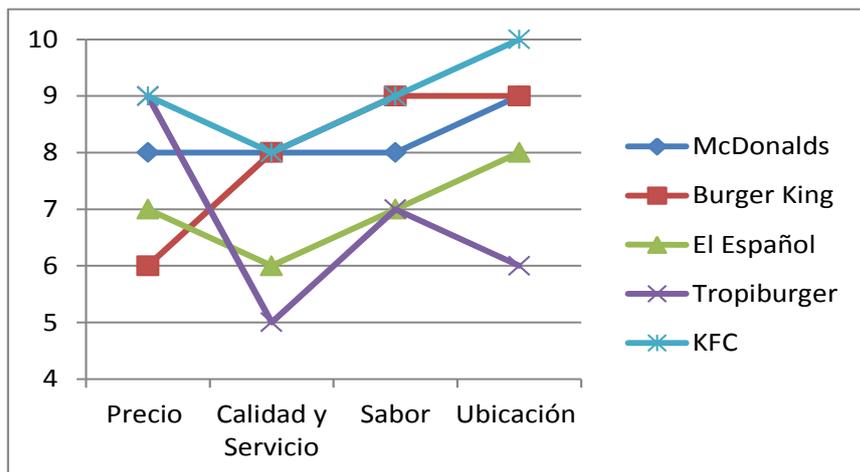
Para analizar la estrategia que utilizan los restaurantes de comida rápida en la ciudad de Quito, se evaluará sobre 10 a diferentes empresas, siendo 1 que no

cumple con el factor y 10 que el factor si es cumplido por la empresa, tomando en cuenta las variables anteriormente mencionadas.

Tabla lienzo estratégico

	Precio	Calidad y Servicio	Sabor	Ubicación
McDonalds	8	8	8	9
Burger King	6	8	9	9
El Español	7	6	7	8
Tropiburger	9	5	7	6
KFC	9	8	9	10

Gráfico lienzo estratégico



### Similitudes entre la competencia

Las más evidentes similitudes en los factores de la competencia entre los restaurantes de comida rápida en Quito, son la sabor, la calidad y el servicio; el precio es fijado por el mercado, lo que explica la dispersión tan alta.

### Vía de exploración

**Fusiona grupos estratégicos;** Existe una demanda creciente por los productos "light" en la industria de comida rápida por ello se buscará una fusión con una

empresa productora de bebidas no gaseosas con un bajo nivel de azúcar y calorías (Ovit, Jugos ADES, entre otros).

### **Jugar con funcional y emocional**

No solo se ofrecerá comida rápida sino también un producto nuevo, más sano, sin perder el sabor que caracteriza a la comida rápida, quitando así la mala reputación de que toda la comida rápida es perjudicial para la salud.

### **Propuesta del Océano Azul**

En el caso de Wendy's nuestra diferenciación es algo simple pero que no existe en el mercado y que ha hecho que esta cadena sea mundialmente famosa. Esto lo logra simplemente al NO CORTAR LAS ESQUINAS de la carne; puede sonar simple pero esto garantiza la calidad de la carne ya que mantienen la misma forma con la que la reciben desde los productores. De igual manera ofrecen "Chilli" lo que no existe en el mercado Ecuatoriano y que es muy famoso en USA y que ha tenido gran acogida a nivel mundial ya que es algo nutritivo basado en frejol y carne.

La carne de Wendy's es su especialidad y es con lo que vamos a derrotar a la competencia, debido a que es una carne que se derrite en la boca y no tiene:

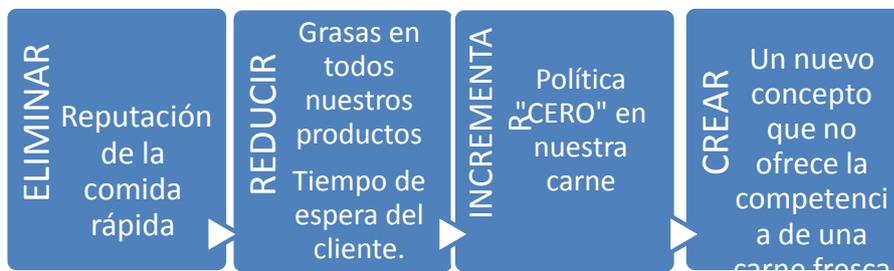
- Relleno de apanadura
- Aditivos
- Colorantes
- Saborizantes

Es 100% carne natural a diferencia de nuestra competencia como la carne de McDonald's o Burger King donde muchas veces se puede sentir un sabor artificial debido a la cantidad de aditivos que utilizan para que la carne perdure más tiempo congelada.

Con Wendy's queremos cambiar el océano rojo de los actuales lugares de comida rápida poco nutritivos que tenemos en nuestro país.

La carne de Wendy's nunca es congelada por lo que se utiliza el producto siempre fresco para nuestros consumidores y son cocinadas el rato que se ordenan, a diferencia de la competencia que mantiene la carne lista para servir más rápido.

Gráfico No. 3 Matriz ERIC

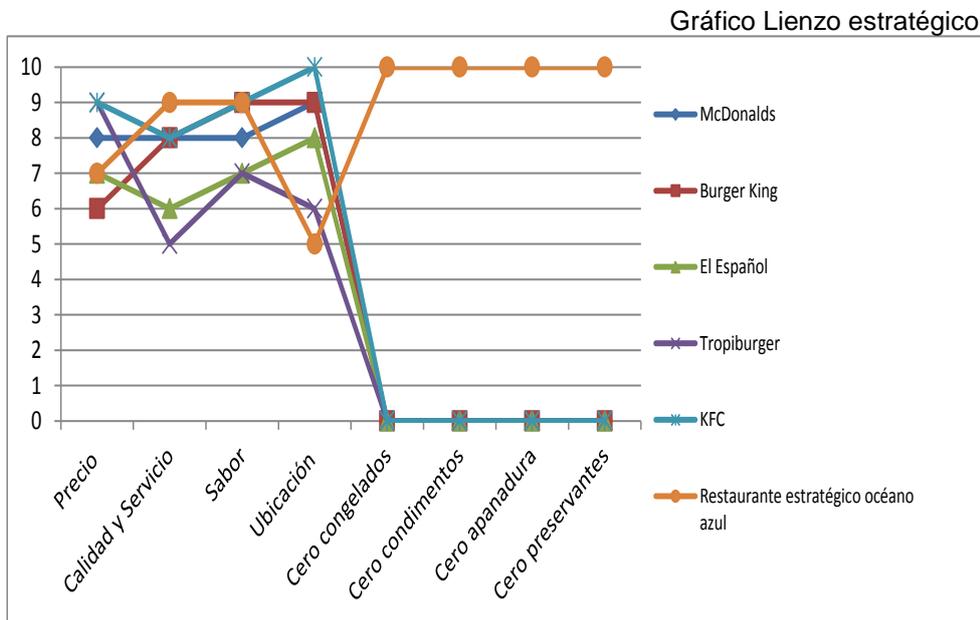


Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
Elaborador Por: Andrés Saltos

Gráfico No. 4 Lienzo estratégico

Restaurante	Precio	Calidad y Servicio	Sabor	Ubicación	Cero congelados	Cero condimentos	Cero apanadura	Cero preservantes
McDonalds	8	8	8	9	0	0	0	0
Burger King	6	8	9	9	0	0	0	0
El Español	7	6	7	8	0	0	0	0
Tropiburger	9	5	7	6	0	0	0	0
KFC	9	8	9	10	0	0	0	0
Restaurante estratégico océano azul	7	9	9	5	10	10	10	10

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
Elaborador Por: Andrés Saltos



Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

En el cuadro se puede apreciar como Wendy's con su política "CERO": se diferencia en la carne de la competencia al tener cero preservantes, congelados, apanaduras y condimentos. Se rompen las "reglas del juego" y no se mantiene la tendencia clásica de los restaurantes de comida rápida.

## **CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADEO**

### **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El problema de mayor importancia que afronta el negocio en el mercado de comida rápidas, es encontrar y desarrollar un océano azul y para esto es necesario establecer si nuestro océano azul planteado tiene un valor significativo para nuestros consumidores y con ello buscar una estrategia para llegar a nuestro grupo objetivo.

El mercado de comida rápida está un poco saturado y se ha ganado una mala reputación, especialmente en el tema de la salud ya que los productos utilizados en esta industria en su mayoría utilizan muchos aditivos y preservantes, por ello observamos una oportunidad para desarrollar nuestro océano azul, el cual consiste en dar a conocer a los clientes la frescura de nuestro producto, especialmente la carne, ya que Wendy's maneja una política muy estricta denominada "CERO", y que consiste en cero congelados, cero aditivos, cero colorantes, cero apanaduras, cero preservantes. Dando así una comida rápida más fresca y saludable, comparado con nuestra competencia.

Problema: ¿Qué tan importante es una carne más saludable para los consumidores?

Problema: ¿Existe una tendencia "light" en el mercado de comida rápida?

Problema: ¿Existen otras opciones en cuanto a comida rápida saludable?

### **2.1 DEFINICIÓN DE LOS PROBLEMAS DE DECISIÓN Y DE INVESTIGACIÓN**

El principal problema es la viabilidad de nuestro océano azul, es por eso que nos hemos dado cuenta que nuestra investigación tiene que enfocarse al análisis sobre si nuestro océano azul marca o no una diferencia notable en la elección del cliente. Es por esto que se ha planteado algunas preguntas de investigación que nos ayudarán a recopilar la información necesaria para determinar la aceptación del mismo.

<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
¿Qué esperan los consumidores de un restaurante de comida rápida?	Buscan precios módicos, servicio rápido y eficiente, variedad y sabor.
¿Influye en los consumidores una comida rápida más saludable?	Existe una tendencia creciente hacia los productos "light"
¿Es un factor de compra el contar con una carne más saludable?	Al ser la carne el principal ingrediente de hamburguesas, el consumidor apreciará una carne más saludable.
¿Nuestra política "CERO" tendrá la influencia esperada en el consumidor?	CERO es una estrategia nunca antes vista en el mercado con un éxito a nivel mundial (donde tiene presencia la marca)
¿Existe inconformidad con la calidad de los productos de comida rápida?	Existen gran cantidad de documentales ("SUPER SIZE ME") en los cuales se muestra lo dañino que puede ser la carne común.

### 2.1.1. Identificación de los cursos alternativos de acción

Es de suma importancia que nuestros locales de Wendy's sean percibidos en base a nuestra política "CERO". Se podría crear un ambiente familiar donde se ofrezca un producto de comida rápida, enfocado a lo sano y fresco, de la misma manera otra alternativa sería la de dar a nuestros clientes una experiencia divertida y acogedora, sobre todo para los niños, sin descuidar lo saludable. Por último una tercera alternativa sería mostrar la superioridad de nuestro producto con relación al mercado de comida rápida.

## 2.2. Definición de los objetivos

- Identificar las fortalezas y debilidades de los actuales restaurantes de comida rápida en la ciudad de Quito.
- Identificar los factores más importantes para el consumidor en cuanto a comida rápida

- Identificar la importancia de los productos saludables en el momento de la compra
- Identificar si existe una tendencia a lo “light”
- Analizar la percepción que tiene la gente sobre los restaurantes de comida rápida

### **2.2.1. Necesidades de información**

La información necesaria para establecer la viabilidad de nuestro océano azul es la siguiente:

#### **Competencia**

- Actuales Restaurantes de comida rápida
- Posicionamiento en la mente del consumidor de las marcas existentes
- Fortalezas y debilidades de los restaurantes de comida rápida
- Precios establecidos por la competencia
- Calidad y sabor del producto
- Servicio y eficiencia en la atención
- Promociones y publicidad
- Ubicación y decoración de los establecimientos
- Segmentos del mercado atendidos

#### **Consumidores**

- Grado de satisfacción del cliente
- Atributos de productos a los que el cliente le da mayor importancia
- Tendencias y preferencias de los consumidores
- Necesidades no cubiertas por los restaurantes actuales de comida rápida
- Comportamiento y frecuencia de compra
- Aceptación de nuevos productos y servicios

## **2.2.2. Fuentes de Información**

### **Fuentes Primarias**

- Consumidores de comida rápida
- Competencia (Administradores y Gerentes)
- Dueños de Franquicias (SUBWAY; LOS CHORIS, SBARRO)
- Proveedores (Artesano, EQUINDECA).

### **Fuentes Secundarias**

- Internet (INEC, Wendy's, USFQ-D2L)
- Universidades (Tesis de grado)
- Cámara de comercio
- Revistas y periódicos.

## **2.3. DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN Y HERRAMIENTAS**

### **2.3.1. Diseño exploratorio**

Se realizarán entrevistas a personas que estén en el medio de restaurantes y lugares de comida rápida, así como un focus group en el cual se utilizarán preguntas abiertas de personas que consuman y no consuman comida rápida (tomadas de D2L-JEAN PAUL PINTO) las mismas que serán filmadas para el respectivo análisis de sus respuestas.

## 2.4. INFORME FINAL DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD, RESTAURANTES, FRANQUICIAS, ENTREVISTAS A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES

Comentario [P2]: Esto va primero

Las entrevistas se realizaron a expertos en el tema, en este caso relacionados a la industria de comida rápida y franquicias:

Se realizó 4 entrevistas a los propietarios y gerentes de los siguientes restaurantes:

- Vaco y Vaca: Andrea Salazar (Propietaria)
- Subway: Jorge Salto (Agente de desarrollo)
- Sbarro: Jorge Hernán Espinoza (Gerente)
- Chipote: Guillermo Robalino (Gerente)
- Los Choris: Gabriel Crespo (Propietario)

### 2.4.1. Informe Final de Conclusiones

#### 1) Evolución que ha tenido el mercado en los últimos años

La mayoría de los entrevistados está de acuerdo en que ha existido una gran evolución en el mercado de comida rápida y franquicias, algunos piensan que ha sido una evolución positiva y otras negativas. La mayoría que optó por una evolución positiva dice lo siguiente: *"Pienso que ha evolucionado muy rápido (se puede apreciar muchos locales nuevos)"* *"ha evolucionado de manera impresionante a partir de la dolarización, acompañado de gran influencia norteamericana que tenemos hoy en día"*, *"Ha ido evolucionando de una manera rápida, pienso que debido a la gran acogida que se ha notado, la gente ya tiene menos miedo en adquirir una nueva franquicia"*, A diferencia de las opiniones de expertos que en su mayoría no son franquicia y han creado su propio negocio donde observan una evolución negativa con un 45% del total de frases. *"Este tipo de negocio ha crecido bastante en los últimos años, lamentablemente la mayoría franquicias extranjeras"* *"Existe una evolución en el sentido que existe un*

*crecimiento, en el número de locales, pero la mayoría tienen una sola empresa dueña de la mayoría y esto no da oportunidad a nuevos competidores*". Podemos ver como los entrevistados que tienen franquicias, opinan sobre una evolución positiva versus los que tienen restaurantes propios (creados por ellos) concuerdan en una evolución negativa. A continuación se presenta la tabla, con las categorías, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 18 Resumen de la evolución del mercado

Respuestas	Evolución en número de frases	
Evolución positiva	2	55%
Evolución negativa	3	45%
Total frases	5	100%

**Fuente:** Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias

**Elaborador Por:** Andrés Saltos

## 2) Situación del mercado (Oportunidades y amenazas)

De forma general podemos apreciar que los entrevistados encuentran casi el mismo número de amenazas con un 45% del total de frases: *"Pienso una amenaza es el mal manejo de una franquicia ya que incurre en un desprestigio de la marca", "la mayor amenaza que yo veo, es que el gobierno no incita la inversión extranjera y que pone muchas trabas para las importaciones", "una de las mayores amenazas para nuevos negocios es que grandes grupos tienen economías a escala, lo cual dificulta hacerles competencia"*. A diferencia de las oportunidades con un 55% del total de frases, las cuales superan por una pequeña diferencia a las amenazas según los entrevistados:

*"la oportunidad es que actualmente no contamos con muchas marcas que ofrezcan un servicio y producto de calidad, entonces podríamos enfocarnos en ese aspecto hacia los clientes" "a comida es la gasolina del ser humano, siempre la consumen para vivir, una oportunidad es la necesidad de conseguir esta de manera rápida y económica"*.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 19 Resumen de las oportunidades y amenazas del mercado

	Intenciones en número de frases	Oportunidades y amenazas (en % de frases)
Oportunidades	6	55%
Amenazas	5	45%
	11	100%

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

### 3) Fortalezas y debilidades de los competidores

Con relación a esto podemos ver que encontramos un 50% de frases relacionadas con las fortalezas: *“los precios bajos son una fortaleza”, “las franquicias ya tienen su nombre posicionado en el mercado, por lo que son reconocidos a todo nivel. Además de tener un producto probado y en muchos casos a nivel internacional”*. Podemos ver los beneficios de adquirir una franquicia ya que como menciona uno de los entrevistados ya es un producto probado a diferencia de empezar con un producto completamente nuevo, así se reduce el riesgo de una manera notable. Con respecto a las debilidades encontramos el mismo número de argumentos (50% del total de frases) con sus respectivos respaldos:

*“Es notable la falta de control por parte de los administradores de los locales”, “el mal servicio que recibimos en la mayoría lugares de comida rápida” “Que no se arriesgan a crear nuevos productos, solo se centran en los clásicos de todo el mundo.* Podemos tomar estas debilidades ya reconocidas por algunos expertos en el tema y enfocarnos en mejorar esos aspectos.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 20 Resumen de las fortalezas y debilidades de los competidores

Respuestas	Fortalezas y debilidades en número de frases	Fortalezas y debilidades (en % de frases)
Fortalezas	5	50%
Debilidades	5	50%
Total frases	10	100%

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias

Elaborador Por: Andrés Saltos

#### 4) Elementos diferenciadores

Es importante conocer que elementos se están utilizando en la competencia o en los restaurantes de comida rápida para diferenciarse del resto, esto nos sirve tanto para saber si n nuestra propuesta va acorde a lo que ya existe y también ver en que categorías se enfocan más los restaurantes de comida rápida (creatividad, innovación, servicio personalizado) : *“Pienso que el mercado es grande y da la oportunidad de crear e innovar con nuevos elementos como NOE, CAFÉ DE LA VACA, METRO CAFÉ”, “Pienso que SUBWAY ofrece varios elementos como por ejemplo que la comida siempre es hecha ante los ojos del cliente y es 100% personalizada a su gusto”, “Pienso que Hai-ku ofrece un producto innovador al dar comida molecular”*. Como podemos ver existen algunas innovaciones, las cuales son muy arriesgadas y creativas y que han tenido una excelente acogida en nuestro mercado.

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías de futuros, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 21 Resumen de los elementos diferenciadores de los competidores

Respuestas	Fortalezas y debilidades en número de frases	Fortalezas y debilidades (en % de frases)
Creativos	2	20%
Innovadores	5	50%
Servicio Personalizado	3	30%
Total frases	10	100%

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias

Elaborador Por: Andrés Saltos

## 5) Importancia de atributos

Según los entrevistados, los consumidores tienen muchas preferencias al momento de tomar la decisión ir a un lugar a otro, y dan mucha importancia a diferentes aspectos como el precio, presente en un 40% de las frases: *“Calidad y servicio son los más importantes de acuerdo a mi experiencia”*. El que le sigue en importancia es el sabor o calidad de la comida (30%): *“Definitivamente el servicio y tipo de comida”*. De igual manera la ubicación es fundamental para la acogida que tendrá el negocio (10%) *“todos son muy importantes, precio, tipo de comida, ubicación y ambientación”*, por último el ambiente del lugar el cual tiene el 20% de importancia según nuestros expertos: *“la ubicación es estratégica, así como el precio”*

A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 22 Resumen de la importancia de los atributos

Respuestas	Importancias en número de frases	Importancias (en % de frases)
Precio	4	40%
Ubicación	1	10%
Sabor de la comida	3	30%
Ambiente	2	20%
Total frases	10	100%

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

## 6) Océano Azul

En esta categoría se describía nuestra nueva propuesta de valor a los expertos para saber su opinión sobre la misma, de manera que obtuvimos 4 de 5 opiniones positivas divididas en diferentes categorías primero opinaron sobre la opción de crear este océano azul con un 57% del total de frases: *“Pienso que es buena propuesta la mencionada "cero" la gente busca comer sano y en buena cantidad”* *“existe una tendencia light y de consumir productos naturales, es bueno darles esta opción en un mercado que en las carnes no brindan esto”*, en el caso que sugieren que debemos aumentar algo a nuestra nueva propuesta tenemos en un

29% del total de frases lo siguiente: *“Es una buena política, pienso que tendría acogida promocionada adecuadamente y aumentando esto a más productos más que solo la hamburguesa”*. Y el 14% de frases restantes muestra que se debe eliminar completamente esta propuesta: *“pienso que es algo relativo y no creo que sea una buena opción, siento que al decir “cero” debería ser más que solo la carne”*. A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 23 Resumen sobre la opinión de Océano Azul

Respuestas	Océano azul en número de frases	Océano azul (en % de frases)
Opinión eliminar	1	14%
Opinión crear	4	57%
Opinión reducir		0%
Opinión aumentar	2	29%
Total frases	7	100%

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias

Elaborador Por: Andrés Saltos

## 7) Negocio ideal

Esto es muy importante, ya que son opiniones de los expertos y que en este caso de contar con capital ilimitado, usarían estas características en sus negocios; el 33% de frases muestra que en su mayoría se implementarían amplios parqueaderos: *“Definitivamente tendría muchos parqueaderos y mucha seguridad ofreciendo así al cliente un ambiente cómodo y seguro”*. Comida sana, calidad y variedad de menú se encuentran en un 22% del total de frases: *“Ofrecer comida sana y natural, su ubicación en las zonas de mayor afluencia de gente como los centros comerciales, ya que ofrece seguridad, estacionamiento y todo tipo de servicios”* *“Ofrecería más variedad de productos, construiría amplios parqueaderos, y daría un servicio de primera”* Aquí apreciamos lo importante que es brindar una comida de calidad y algo más sano de lo que ya existe en el mercado. A continuación se presenta la tabla resumen con las categorías, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 24 Resumen sobre negocio ideal

Respuestas	Negocio ideal en número de frases	Negocio Ideal (en % de frases)
Parqueaderos amplios	3	33%
Comida sana	2	22%
Calidad	2	22%
Variedad de menú	2	22%
Total frases	9	100%

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias

Elaborador Por: Andrés Saltos

## 8) Fuentes de insatisfacción y satisfacción

Aquí se analiza, la percepción que tienen los expertos sobre los consumidores, de si están o no satisfechos con lo que ofrece la competencia. En nuestro caso tenemos un nivel de satisfacción ubicado en un 20% de las frases: *“pienso que nuestro mercado está bastante satisfecho con lo que tenemos en el mercado”* podemos ver que muchos de los expertos coinciden que la mayoría de consumidores están insatisfechos con los servicios que brindan actualmente los lugares de comida rápida, tenemos un 80% de insatisfacción en el total de frases: *“pienso que nuestro mercado está bastante satisfecho con lo que tenemos en el mercado”* *“Pienso que no están satisfechos, y tenemos que mejorar muchas cosas”* *“Pienso que el servicio es algo que tiene insatisfecho a los clientes”*

Tabla No. 25 Resumen de la fuente de insatisfacción y satisfacción en los competidores

Respuestas	Percepción competidores en número de frases	Percepción competidores (en % de frases)
Fuentes de satisfacción	1	20%
Fuentes de insatisfacción	4	80%
Total frases	5	100%

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias

Elaborador Por: Andrés Saltos

## **2.5. INFORME FINAL DE FOCUS GROUP, CONSUMIDORES DE COMIDA RÁPIDA**

### **1. CONTEXTO**

En el siguiente informe se determina las opiniones de los consumidores de restaurantes y lugares de comida rápida, las cuales serán evaluadas de una forma cualitativa, etc. Este focus tiene como finalidad ver si se debe o no implementar la nueva propuesta de valor. Las variables son:

- ✓ Determinar el concepto y reputación que tiene la “comida rápida” en el mercado.
- ✓ Encontrar razones o motivos de porqué la gente consume o no comida rápida
- ✓ Qué es lo que más les gusta y que les disgusta
- ✓ Determinar los platos favoritos de los consumidores.

Se utilizaron 8 personas las cuales fueron personas entre 15 y 35 años. El siguiente focus se realizó el día domingo 15 de abril de 2012 y tuvo una duración de una hora. El focus group fue grabado en audio en su totalidad, y luego se elaboraron las conclusiones del mismo

### **2. OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Establecer si es factible o no la implementación de la nueva propuesta de valor

#### **Objetivos específicos**

- ✓ Identificar quienes consumen el producto analizado (comida rápida) y analizar las necesidades de los posibles segmentos potenciales.

- ✓ Establecer la intención de consumo en caso de ya estar en funcionamiento
- ✓ Establecer si la propuesta de valor tiene que ser modificada, aprobada o eliminada.
- ✓ Opiniones sobre los lugares de comida rápida que más frecuentan
- ✓ Factores que más importan al consumidor.

### 3) Redacción del informe final

Este informe final es redactado de acuerdo a las categorías previamente seleccionadas y se detalla lo esencial de los temas que fueron tratados en el focus group. Las conclusiones están justificadas con las frases citadas de los participantes y sus respectivos porcentajes.

#### 2.5.1. Informe Final de Conclusiones

##### 1) Primera impresión al mencionar la nueva propuesta de valor

Los participantes del focus group tomaron con gran aceptación la nueva propuesta evidenciándose aquello en un 86% de las frases un 86% de los participantes *"Me parece muy interesante funcionar bajo el concepto "cero" ya que ofrece algo más saludable y de buena calidad"* *"comida rápida pero nutritiva, es lo que actualmente se está manejando en otros países, ya que es innovador"* Podemos apreciar que la gente si valora cosas como conservar la carne natural y fresca. A diferencia de las respuestas negativas sobre la nueva propuesta (14% del total de frases): *"me parece interesante pero igual se mantiene a la venta una comida muy alta en calorías"* Aquí podemos apreciar una intención positiva pero con mayor decepción sobre la nueva propuesta al mencionar que no es algo sano ya que se mantiene como una comida alta en calorías.

A continuación se presenta la tabla resumen, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 26 Resumen de la primera impresión en cuanto a la nueva propuesta de valor

Respuestas	Evolución en número de frases
Impresión positiva	6
Impresión negativa	1
Total frases	7

Fuente: Encuestas a consumidores de comida rápida y franquicias

Elaborador Por: Andrés Saltos

## 2) Aceptación a la nueva propuesta de valor (Océano azul)

En esta categoría analizamos la aceptación que tuvo nuestra nueva propuesta frente a los participantes y constatar si tuvieron respuestas positivas o negativas. En nuestro caso vemos la aceptación de esta propuesta al contar con un 73% de comentarios positivos: *“me gusta que no sea congelada, así mantiene la frescura de la carne”* *“Me gusta la calidad del producto, ya que es preparado al momento de la orden y que no utiliza perseverantes”*. Los comentarios negativos se muestran en un 27% del total de frases: *“va a llamar la atención del público empezando por la forma cuadrada de la carne, no me gusta que promocionen la carne como una comida "cero" asumen que es baja en calorías”*

A continuación se presenta la tabla resumen, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 27 Resumen de lo que les gusto y no les gusto de este producto

Respuestas	Elementos de aceptación en número de frases	Elementos diferenciadores (en % de frases)
Positivo	8	73%
Negativo	3	27%
Total frases	11	100%

Fuente: Encuestas a consumidores de comida rápida y franquicias

Elaborador Por: Andrés Saltos

### 3) Influencia al momento de decidir dónde comer

En nuestro Focus al ser variadas las edades, variaron mucho las respuestas, pero en su mayoría señalaron a los amigos en un 36% del total de frases: *“definitivamente depende la ocasión pero principalmente los amigos y compañeros de trabajo”*; seguido de la familia con un 29% del total de frases: *“familia, pues mis hijos o esposa siempre deciden”*. La pareja decide en un 21% de las frases de nuestros invitados: *“Depende el día de la semana pero amigos pienso que en su mayoría y la pareja”*. Finalmente 14% de las frases dicen que sus compañeros de trabajo deciden el lugar de comer: *“definitivamente depende la ocasión pero principalmente los amigos y compañeros de trabajo”*

A continuación se presenta la tabla resumen, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 28 Resumen sobre quien influye más

Respuestas	Elementos de aceptación en número de frases	Elementos diferenciadores (en % de frases)
Amigos	5	36%
Familia	4	29%
Pareja	3	21%
Compañeros de trabajo	2	14%
Total frases	14	100%

Fuente: Encuestas a consumidores de comida rápida y franquicias

Elaborador Por: Andrés Saltos

### 4) Consumo

Aquí se analiza la intención de asistir o no a este establecimiento suponiendo que ya está en funcionamiento; en este caso tenemos 100% respuestas positivas: “sí, porque sería sano” “sí, porque me atrae la idea de una hamburguesa más sana” “claro que sí, por ser más saludable” “sí, porque soy amante de las hamburguesas” De forma general podemos ver como la totalidad de respuesta favorecen a nuestra nueva propuesta de valor.

A continuación se presenta la tabla resumen, el número de frases y sus respectivos porcentajes:

Tabla No. 29 Resumen “en caso de estar en funcionamiento, consumirían este producto?  
¿Por qué?”

Respuestas	POSITIVO Y NEGATIVO en número de frases	POSITIVO Y NEGATIVO (en % de frases)
Positivo	7	100%
Negativo	0	0%
Total frases	7	100%

Fuente: Encuestas a consumidores de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

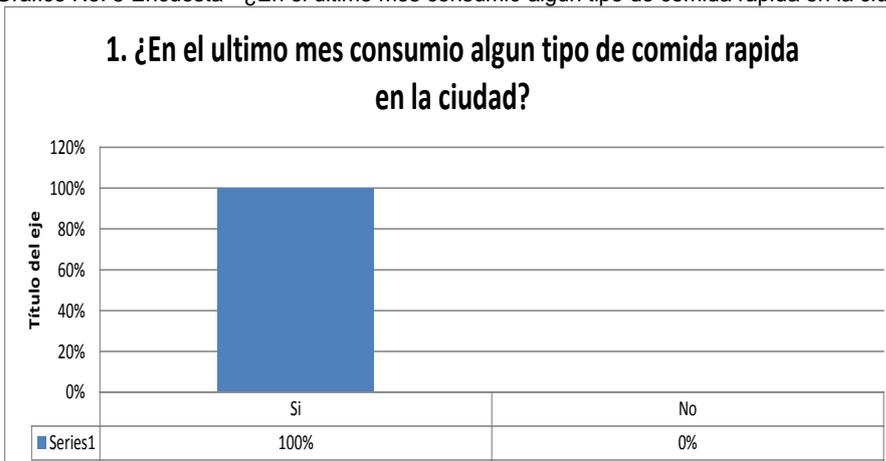
## 2.6. INFORME FINAL DE CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

**Comentario [P3]:** Recuerda que esto va luego de los informes de entrevistas y Focus

### 1) Consumo

Aquí se procedió a preguntar si consumieron en el último mes comida rápida, y podemos apreciar que todos los encuestados, han comido por lo menos 1 vez comida rápida en el último mes, lo cual refleja el gran movimiento de los mismos. A continuación la tabla con sus respectivos porcentajes:

Gráfico No. 5 Encuesta - ¿En el último mes consumió algún tipo de comida rápida en la ciudad?

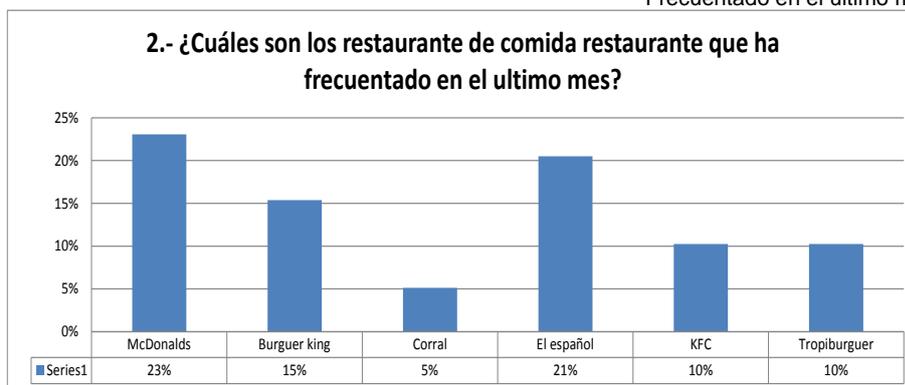


Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

## 2) Preferencias

En esta pregunta se consultó sobre cuáles son los restaurantes que más han frecuentado en el último mes, y podemos ver quienes lideran el mercado de comida rápida (McDonald's), A continuación se presenta la tabla con sus respectivos porcentajes:

Gráfico No. 6 Encuesta - ¿Cuáles son los restaurantes de comida que ha Frecuentado en el último mes?



Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

## 3) Niveles de satisfacción de los consumidores

Aquí podemos darnos cuenta de que tan satisfechos o insatisfechos están los consumidores, con respecto a los restaurantes existentes en función de factores como: sabor y calidad, variedad en el menú, precio, servicio y ambiente. A continuación los cuadros y opiniones de cada uno de los restaurantes considerados para esta investigación:

Tabla No. 9 Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia McDonald's

	McDonald's				
<b>Muy Alto</b>	29%	0%	23%	9%	9%
<b>Alto</b>	49%	72%	69%	91%	56%
<b>Malo</b>	22%	28%	8%	0%	36%
<b>Muy Malo</b>	0%	0%	0%	0%	0%
	<b>Sabor y calidad</b>	<b>Variedad en el Menú</b>	<b>Precio</b>	<b>Servicio</b>	<b>Ambiente</b>

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

Podemos ver en la tabla anterior como McDonald's es el restaurante de comida rápida con más afluencia, y en cuanto a niveles de satisfacción el 70% de la satisfacción que ofrece al consumidor está entre alto y muy alto. Su mayor porcentaje está en servicio (rapidez) con un 89% (satisfacción alta) y un 11%(satisfacción muy alta).

Tabla No. 10 Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia Burger King

Burger King					
<b>Muy Alto</b>	41%	19%	0%	33%	19%
<b>Alto</b>	59%	81%	64%	36%	72%
<b>Malo</b>	0%	0%	22%	22%	9%
<b>Muy Malo</b>	0%	0%	14%	9%	0%
	<b>Sabor y calidad</b>	<b>Variedad en el Menú</b>	<b>Precio</b>	<b>Servicio</b>	<b>Ambiente</b>

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

En el caso de Burger King existe altos niveles de satisfacción en cuanto a sabor, calidad y variedad. Y una notable insatisfacción en cuanto a precios ya que si cuesta el doble que su competencia, McDonald's.

Tabla No. 11 Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia Corral

Corral					
<b>Muy Alto</b>	0%	41%	41%	41%	41%
<b>Alto</b>	100%	59%	0%	0%	59%
<b>Malo</b>	0%	0%	59%	59%	0%
<b>Muy Malo</b>	0%	0%	0%	0%	0%
	<b>Sabor y calidad</b>	<b>Variedad en el Menú</b>	<b>Precio</b>	<b>Servicio</b>	<b>Ambiente</b>

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

En el caso del Corral podemos ver que a la mayoría de los encuestados lo que más les da satisfacción de este local es su ambiente (el cual mantiene una decoración con rostros famosos a nivel mundial en caricatura).

Tabla No. 12 Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia Subway

Subway					
<b>Muy Alto</b>	63%	63%	31%	47%	41%
<b>Alto</b>	37%	37%	59%	53%	59%
<b>Malo</b>	0%	0%	9%	0%	0%
<b>Muy Malo</b>	0%	0%	0%	0%	0%
	<b>Sabor y calidad</b>	<b>Variedad en el Menú</b>	<b>Precio</b>	<b>Servicio</b>	<b>Ambiente</b>

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

En cuanto a s Subway se refiere, existe mayormente satisfacción, en la variedad del menú (ya que uno arma su sanduche con los ingredientes que prefiera) y en cuanto a sabor y calidad, esto se debe a que es considerado comida "light" ya que existen gran variedad de panes y vegetales sanos.

Tabla No. 13 Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia El Español

El Español					
<b>Muy Alto</b>	59%	42%	42%	42%	42%
<b>Alto</b>	21%	38%	38%	38%	58%
<b>Malo</b>	20%	20%	20%	20%	0%
<b>Muy Malo</b>	0%	0%	0%	0%	0%
	<b>Sabor y calidad</b>	<b>Variedad en el Menú</b>	<b>Precio</b>	<b>Servicio</b>	<b>Ambiente</b>

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

Vemos de igual manera que la satisfacción del cliente es sumamente alta, en la tabla del español; la mayoría de sus porcentajes están calificados en muy alto, lo cual es excelente para el negocio de ellos; el mayor porcentaje de satisfacción está en el sabor y la calidad.

Tabla No. 14 Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia KFC

KFC					
<b>Muy Alto</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Alto</b>	48%	56%	100%	35%	48%
<b>Malo</b>	52%	44%	0%	65%	0%
<b>Muy Malo</b>	0%	0%	0%	0%	52%
	<b>Sabor y calidad</b>	<b>Variedad en el Menú</b>	<b>Precio</b>	<b>Servicio</b>	<b>Ambiente</b>

Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

En el caso de KFC sorprende el resultado, ya que tiene 0% en satisfacción muy alta, y un 100% de satisfacción en cuanto al precio, por lo que podemos ver que los bajos precios que ellos manejan representan la razón de su gran éxito.

Tabla No. 15 Niveles de satisfacción de los consumidores franquicia TropiBurger

TropiBurger					
Muy Alto	28%	0%	33%	0%	33%
Alto	14%	79%	76%	47%	28%
Malo	86%	48%	19%	81%	67%
Muy Malo	0%	0%	0%	0%	0%
	Sabor y calidad	Variedad en el Menú	Precio	Servicio	Ambiente

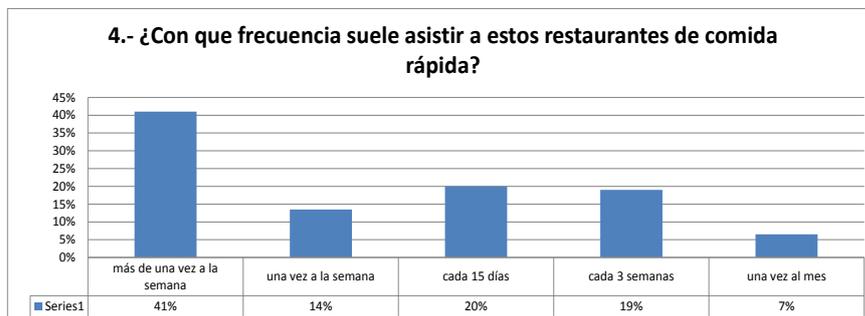
Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

En el caso de TropiBurger se nota una notable insatisfacción de los consumidores ya que la mayoría de los resultados se encuentra en la categoría de malo 75%, con fallas según los consumidores en precio, servicio y variedad del menú, principalmente.

#### 4) Frecuencia

Aquí se podrá observar la frecuencia con la que los consumidores asisten a lugares de comida rápida. A continuación se presenta la tabla con sus respectivos porcentajes:

Gráfico No. 7 Encuesta -¿Con qué frecuencia suele asistir a estos restaurantes de Comida rápida?



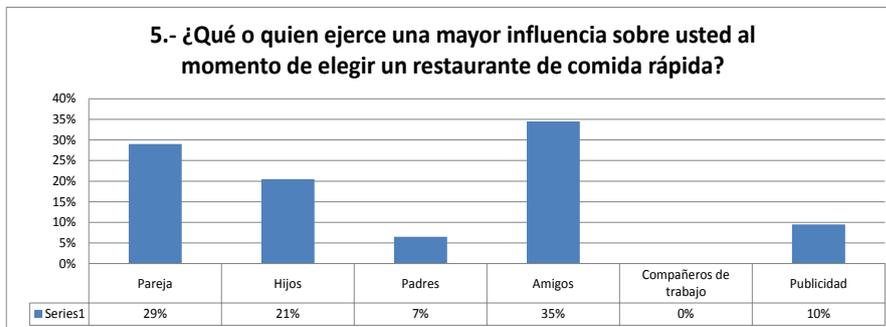
Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

Podemos apreciar el gran consumo que hay actualmente en los restaurantes de comida rápida ya que en su mayoría, 41% de los encuestados asiste más de una vez a la semana a un local y apenas un 7% asiste una vez al mes.

## 5) Influencia

En el siguiente cuadro analizamos quien tiene más influencia al momento de elegir dónde comer:

Gráfico No. 8 Encuesta - ¿Qué o quién ejerce una mayor influencia sobre usted al momento de elegir un restaurante de comida rápida?



**Fuente:** Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
**Elaborador Por:** Andrés Saltos

En su mayoría los amigos (35%) tienen mayor influencia que la familia, compañeros de trabajo etc.

## 6) Factores más importantes

Aquí podemos apreciar a que factores le dan más importancia los consumidores:

Gráfico No. 9 Encuesta - ¿A qué le da más importancia al momento de elegir un Restaurante de comida rápida?



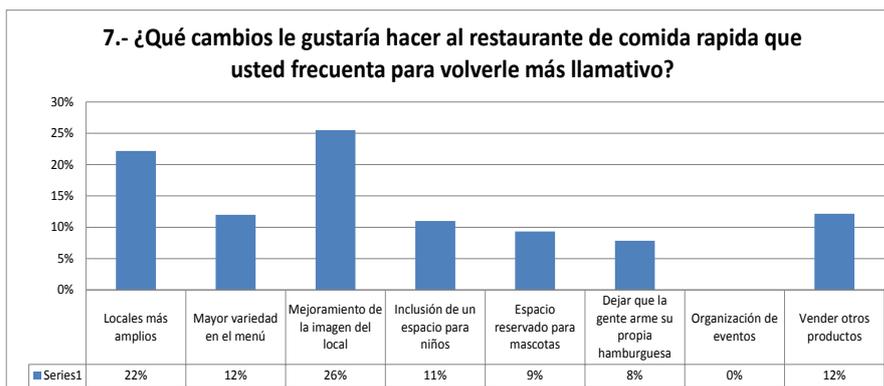
**Fuente:** Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
**Elaborador Por:** Andrés Saltos

Podemos ver notablemente los 3 factores más importantes para los consumidores y estos son precio (29%), sabor (25%) y servicio (22%).

## 7) Cambios

Aquí podemos ver qué los cambios que harían los consumidores en caso de ellos manejar el negocio:

Gráfico No. 10 Encuesta - ¿Qué cambios le gustaría hacer al restaurante de comida rápida que usted frecuenta para volverlo más llamativo?



**Fuente:** Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
**Elaborador Por:** Andrés Saltos

Podemos ver que los principales cambios que harían sería principalmente: mejorar la imagen del local, hacerlos más amplios y mayor variedad de menú

## 8) Afirmaciones

Aquí se aprecia en que están y no están de acuerdo los consumidores:

Tabla No. 16 Afirmaciones a clientes

	Completamente desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se debería incrementar la variedad en el menú.	8%	0%	23%	69%
Se debería eliminar el servicio al cliente y dejar que la gente arme su propia hamburguesa.	15%	38%	46%	0%
Se debería reducir los productos complementarios y dejar solo hamburguesas y el menú estándar.	54%	38%	0%	8%
Sería ideal encontrar un servicio de organización de eventos especiales en mi restaurante de comida rápida	0%	54%	31%	15%

**Fuente:** Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias

**Elaborador Por:** Andrés Saltos

La mayoría están en desacuerdo en eliminar el servicio al cliente y en reducir los productos complementarios.

## 9) Primera impresión océano azul

En esta pregunta podremos apreciar que les pareció nuestra nueva propuesta de valor a los consumidores:

Gráfico No. 11 Encuesta - ¿Cuándo vio la nueva propuesta de restaurante de comida rápida, ¿Qué fue lo primero que se le vino a la mente?



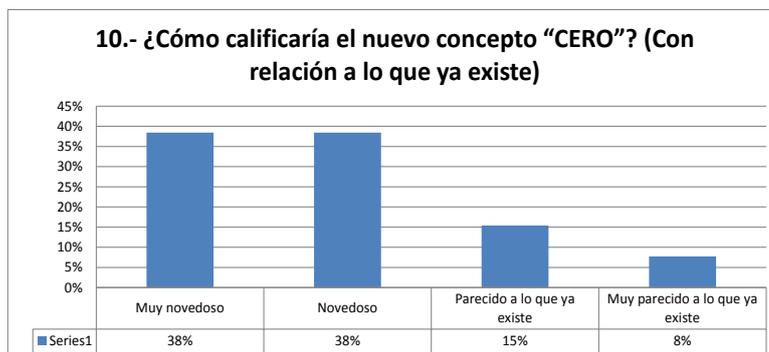
**Fuente:** Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
**Elaborador Por:** Andrés Saltos

A un 92% le gustó la propuesta, de este 92%, 46% piensa que le falta algo, sin embargo es un resultado excelente que demuestra la acogida que puede tener nuestra nueva propuesta de valor.

## 10) Calificación del nuevo concepto “CERO”

Se les pidió calificar que tan novedoso les parece la propuesta y los resultados fueron los siguientes:

Gráfico No. 12 Encuesta - ¿Cómo calificaría el nuevo concepto “CERO”? (Con relación a lo que ya existe?)



**Fuente:** Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
**Elaborador Por:** Andrés Saltos

Los resultados son que a la mayoría le parece muy novedoso (38%) y novedoso a otro 38%,

## 11) Precio

Cuanto estarían dispuestos a pagar por esta nueva propuesta "CERO":

Tabla No. 17 Precio nueva propuesta "CERO"

	1USD	2USD	3USD	4USD
El precio es tan barato que empezaría a dudar de la calidad de la comida de este nuevo restaurante	12%	3%	2%	3%
El precio es caro aunque la comida de este nuevo restaurante fueran buenos.	0%	2%	6%	12%
El precio es tan exagerado, que no compraría la comida en este nuevo restaurante.	0%	2%	8%	11%
El precio es barato para la comida de buena calidad que expende este nuevo local.	0%	11%	8%	2%
El precio es razonable para la comida de calidad que expende este nuevo local.	2%	0%	12%	6%

**Fuente:** Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
**Elaborador Por:** Andrés Saltos

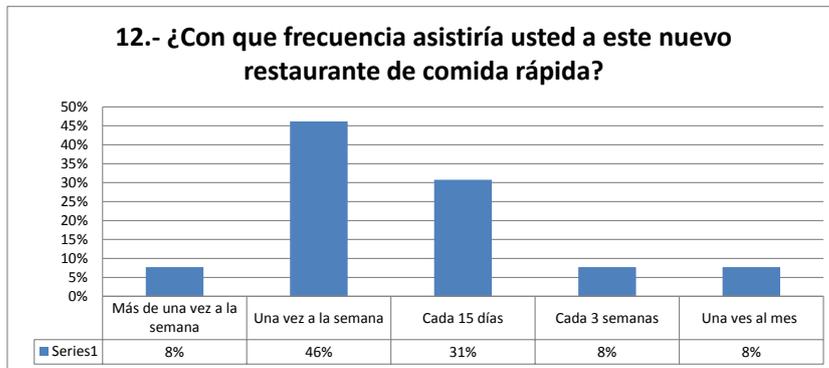
Un 12% piensan que \$1 es un precio muy barato y que dudarían de la calidad de la hamburguesa. Con respecto al precio de \$2 la mayoría piensa que es un precio barato para la calidad de la comida que expendería este nuevo local. \$3 es el precio ideal ya que la mayoría piensa que este es un precio razonable para la calidad de comida expandida. A muchos \$4 dólares les parece un precio exagerado a pesar de la calidad y no comprarían este producto a este precio.

## 12) Frecuencia de asistencia

Aquí podemos ver con qué frecuencia iría la gente a nuestro local.

Vemos como la mayoría de personas (46%) asistirían a nuestro local más de una vez a la semana.

Gráfico No. 13 Encuesta - ¿Con qué frecuencia asistiría usted a este nuevo Restaurante de comida rápida?



Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

### 13) Ubicación

Podemos ver las preferencias de ubicación del local que tienen nuestros posibles futuros clientes:

Gráfico No. 14 Encuesta - ¿En qué sitio le preferiría que esté ubicado nuestro nuevo restaurante?



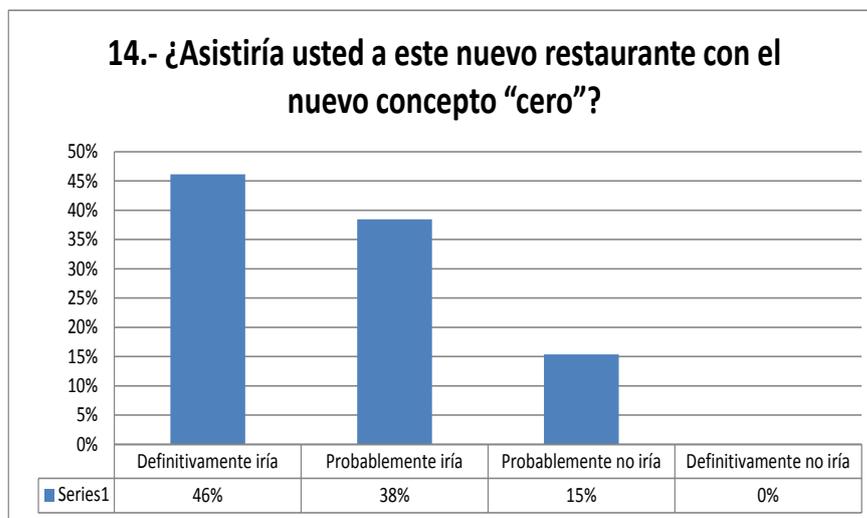
Fuente: Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias  
Elaborador Por: Andrés Saltos

Se nota la preferencia por los centros comerciales (54%), esto se debe a la seguridad y servicios que brinda el mismo; otra buena opción es el norte de Quito (38%) donde se encuentra la mayoría de personas del segmento que apuntamos.

## 14) Asistencia

Aquí les dimos la opción de que nos digan si asistirían o no a nuestro local con nuestra nueva propuesta de valor ya en funcionamiento:

Gráfico No. 15 Encuesta - ¿Asistiría usted a este nuevo restaurante con el nuevo concepto "CERO"?



**Fuente:** Encuestas a Restaurantes de comida rápida y franquicias

**Elaborador Por:** Andrés Saltos

La mayoría de personas (46%) definitivamente asistiría, un 38% probablemente iría.

## **Capitulo III**

### **LA EMPRESA**

#### **3.1. Escenario deseado del Futuro Negocio**

##### **Un día en la vida de nuestra empresa en 5 años**

Nuestra empresa a lo largo de estos últimos 5 años en el mercado Ecuatoriano, ha logrado una gran expansión ubicándose en lugares estratégicos, llegando a contar con 15 locales en la ciudad de Quito y Guayaquil, alcanzando una facturación promedio de 18 millones de dólares anuales, con una facturación promedio por local de \$100.000 mensuales. Nuestro gran éxito ha sido acompañado de una tecnología de punta con certificados internacionales de calidad ISO, y como consecuencia de unos empleados fieles, los cuales ya son parte de una familia de más de 160 personas (10 promedio por local), que se empeñan en brindar a nuestros clientes una comida de fresca y de alta calidad, en tiempos óptimos.

#### **3.2. La Visión de Futuro (2017)**

Wendy's estará ubicado para el 2017 dentro de las tres mejores franquicias de comida rápida de hamburguesas en el territorio ecuatoriano. Contará con más de 150 plazas de trabajo, utilizando equipos acordes a la tecnología del momento, ofreciendo siempre un excelente servicio, creando desarrollo y bienestar para nuestro país.

##### **Identificar los grandes lineamientos estratégicos organizados por la visión**

- Cobertura geográfica (Quito-Guayaquil)
- Profesionalización de la mano de obra
- Implementación de las mejores tecnologías y equipos de cocina en el mercado

### **3.3. Misión**

La razón de ser de Wendy's es satisfacer el apetito exigente de nuestros consumidores, de una manera ágil y eficiente, manteniendo siempre nuestra frescura y sabor, orientándonos a personas activas, niños, jóvenes y adultos que disfruten del buen comer, siempre sustentado en nuestros equipos de alta tecnología, acompañado de un ambiente acogedor, con un personal motivado siempre preocupado de las necesidades del cliente. La responsabilidad social Wendy's juega un papel muy importante contribuyendo positivamente a la comunidad en la que se desenvuelve, a través del financiamiento de proyectos sociales y apoyando al crecimiento sostenible del placer de consumir comida fresca.

#### **Filosofía institucional**

Un lugar de comida rápida en donde la familia y los amigos se encuentran para compartir un momento lleno de sabor y alegría; siempre preocupados por brindar el mejor servicio con la más alta calidad en productos satisfaciendo así todas las expectativas de nuestros clientes. La búsqueda constante de la innovación en alimentos es nuestro pilar fundamental para estar siempre a la vanguardia, con tiempos eficientes y con una frescura que nos caracterizará por siempre.

Nuestra franquicia está apoyada en estándares y reconocimientos internacionales que se alienan perfectamente a nuestra misión y visión, procurando en todo momento fomentar el desarrollo e innovación en nuestro país.

#### **Valores organizacionales (alienados con el escenario y visión)**

**Innovación:** Búsqueda constante de nuevas tecnologías en procesamiento de alimentos.

**Ética**

Nunca poner en riesgo nuestras recetas, técnicas y procesos de nuestra empresa, ya que al compartir con nuestra familia todos nuestros secretos de cocina ético es que se mantenga dentro de la institución, a pesar de la salida o retirada de un miembro de la empresa.

**Trabajo en equipo**

Estar siempre dispuestos a trabajar en conjunto ya que es un trabajo de procesos, donde el resultado final depende de la colaboración de todos.

**Excelencia**

Buscar siempre como mejorar y adaptar nuestra propuesta de valor a las necesidades de nuestros clientes.

**Calidad y Sabor**

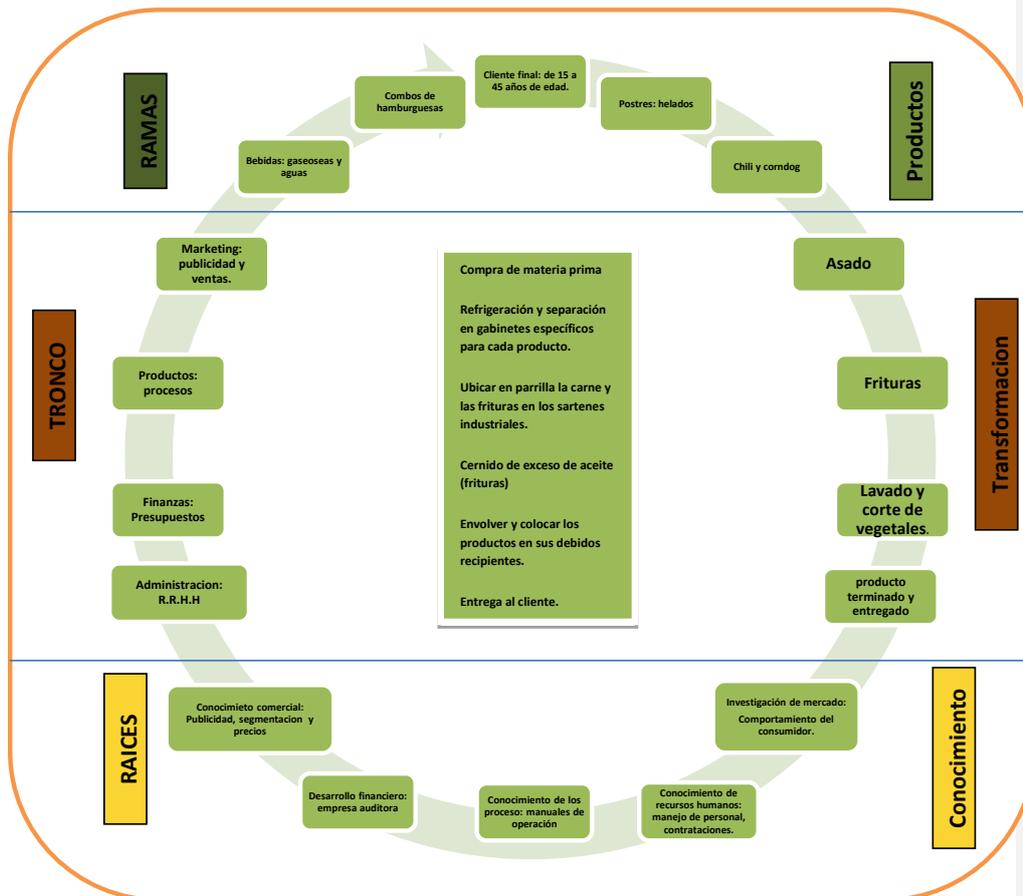
Siempre mantener los estándares internacionales, que han marcado el éxito de la franquicia lo largo de los años

**Servicio**

Brindar una atención personalizada a cada cliente, logrando de su visita una grata experiencia.

### 3.4. Estructura Organizacional

Gráfico No. 16 Árbol Organizacional



Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
Elaborador Por: Andrés Saltos

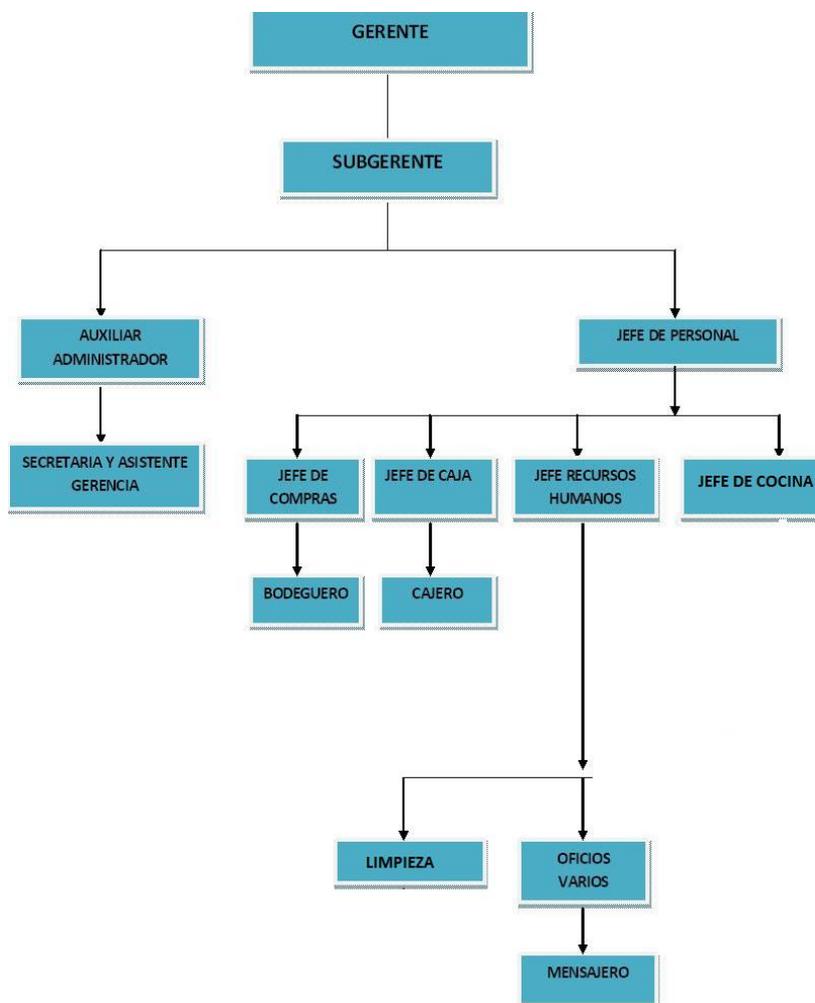
Las raíces muestran los conocimientos financieros, comerciales, de mercado y de recursos humanos, la mayoría de los cuales son aportados por la casa matriz de USA, la misma que va actualizando constantemente las nuevas tecnologías y procesos, donde la empresa se apoya.

El tronco muestra la segunda parte donde los conocimientos se transforman en los productos y servicios ofrecidos por Wendy's.

Las ramas muestran la unión de todos los productos y las ramas para conectarlos al final con el consumidor final.

### Organigrama de la empresa

Gráfico No. 17 Organigrama de la empresa



**Fuente:** TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
**Elaborador Por:** Andrés Saltos

**Gerente:** Administrar, supervisar, controlar a todo el personal, comprobar estados financieros propuestos por el subgerente. Principalmente toma de decisiones.

**Subgerente:** Controlar a la gente que tiene bajo su supervisión, apoyar y trabajar en conjunto en la elaboración de planes con los administradores, los mismos que serán propuestos al gerente general.

**Auxiliar Administrador:** Manejo de todo el proceso contable, estructuración de roles de pago, elaboración de balances y reportes al gerente general.

**Secretaria y asistencia de gerencia:** maneja todas las llamadas de servicio al cliente, proveedores, entrega de cheques, recepción.

**Jefe de personal:** Controla a todo el personal que está más involucrado en los procesos que en el área administrativa.

**Jefe de compras:** Se encarga de las negociaciones y elección de proveedores y recibe la mercadería.

**Bodeguero:** se encarga de empacar y realizar los inventarios de la mercadería.

**Jefe de caja:** realiza los respectivos cierres de caja diariamente, anulaciones y aprobaciones de facturas.

**Cajero:** tomar pedidos, cobrar y emitir facturas.

**Jefe de recursos humanos:** Selección y reclutamiento de personal, manejo de obligaciones sociales y laborales, incentivos al personal, reporte al gerente general.

**Jefe de cocina:** maneja el personal de cocina, frituras, asados, empaques y manejo de desperdicios.

**Limpieza:** Persona encargada de la limpieza de servicios higiénicos, mesas, sillas y pisos.

**Mensajero:** realiza los trámites y depósitos que la empresa requiera.

### **Infraestructura**

En Quito y Guayaquil, existen espacios para que funcione el restaurante y para la oficina y la parte administrativa; todos preferiblemente deberán ser arrendados en un inicio para disminuir costos. (De preferencia en una zona financiera).

Para los locales se importarán el 100% de los equipos de cocina y muebles (sillas y mesas) se implementará un software nacional para lo que es la facturación, sistema de cámaras de seguridad (que sirven igual para el control virtual de los empleados) así como guardianía armada en cada local. El jefe de cocina maneja un sistema de residuos y reciclaje donde clasifica los mismos en basureros identificados por colores, de acuerdo al material a depositar

### **3.5. Definición de las políticas institucionales**

- Fomentar el compañerismo y el apoyo entre todos los trabajadores para lograr un eficiente trabajo en equipo.
- Respetar y cumplir las obligaciones y responsabilidades de cada cargo asignado
- No se permite el uso del celular en horas de trabajo.
- No se tolera más de 5 minutos de atraso.
- El tiempo de almuerzo será de media hora.
- Prohibido el consumo de bebidas alcohólicas en las instalaciones y alrededores (o cualquier lugar si se está usando el uniforme de la empresa).

### **3.6. Políticas de recursos humanos**

- Reclutamiento de nuevo personal:
  - Se buscará de acuerdo a la necesidad del local, personas con el perfil adecuado y experiencia necesaria para trabajar en la empresa.
  
- Selección y definición del nuevo personal:
  - Se filtrarán todas las aplicaciones de trabajo, dejando las más aptas para el mismo, seguido por una entrevista donde se definirá el nuevo personal.
  
- Entrenamiento de 2 semanas y capacitación del nuevo personal.
- Cada 4 meses serán capacitados el personal de la empresa con nuevos conocimientos y técnicas.
- Constante control de cumplimiento de metas.
- Recompensaciones y motivación del personal:
  - De acuerdo al cumplimiento de metas, se podrá dar remuneración económica (aumento de salario o bono por comisiones) y de acuerdo a la meta asensos dentro de la empresa.

#### **3.6.1. Políticas de Marketing**

- Actualizar y dar feedback constantemente en nuestros medios online (Facebook, Twitter, página Web).
- Revisar mensualmente el nivel de ventas VS. Las metas propuestas previamente.
- Investigar constantemente las nuevas tendencias del consumidor:
  - Cada seis meses se realizará una pequeña investigación de mercado mediante encuestas y buzón de sugerencias.
  
- Verificar, rectificar y actualizar nuestra base de datos cada 5 meses.

- Envío de promociones y descuentos a nuestra base de datos a través de mails masivos.

### 3.6.2. Políticas de producción

- Monitoreo diario de los procesos de la elaboración de los productos y el personal
- Seguir al pie de la letra los manuales de operación (corte de vegetales, limpieza, refrigeración, lavado de manos etc.)
- Usar el uniforme adecuado todo el tiempo esto incluye: mallas para la cabeza, guantes, mallas para los zapatos.
- Ubicar los materiales y productos de cocina en los lugares designados.

### 3.7. Construcción de los objetivos estratégicos (conectados a los lineamientos)

<b>Objetivo 1</b>	Disponer de la más altas tecnología en nuestros equipos de fritura y asado para brindar el mejor producto a los tiempos más bajos.	
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Constante actualización de información sobre las nuevas tecnologías y equipos en la industria de la comida rápida.</li> <li>* Disponer del 1% de las ventas para la actualización de los equipos.</li> <li>* Capacitación periódica a los empleados sobre el uso y la optimización de los equipos.</li> <li>* Implementar tiempos cronometrados en procesos y entrega de productos</li> </ul>	
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con 3 cocinas inteligentes de alta llama, en cada local cada año de funcionamiento.</li> <li>• Tener al finalizar el año contable el presupuesto para la compra de los equipos. (\$10.000)</li> <li>• Entregar todas las ordenes en menos de 3 min por cliente</li> </ul>	
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\# \text{ Cocinas Actualmente}}{\# \text{ Cocinas Planteadas}}</math></li> </ul>	Este indicador se lo medirá anualmente en cada uno de uno de los locales.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Presupuesto Actual}}{\text{Presupuesto Estimado}}</math></li> </ul>	Este indicador será medido al finalizar el año contable, en cada uno de los locales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{3 \text{ MIN}}{\# \text{ de MIN de entrega}}</math></li> </ul>	Este indicador se medirá una vez al día de manera aleatoria, en todos nuestros locales

<b>Objetivo 2 Cobertura geográfica en las principales ciudades con un total de 15 locales (Quito-Guayaquil)</b>		
<b>Acciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sectorización y clasificación de las zonas potenciales en las ciudades de Quito y Guayaquil</li> <li>* Elección de los sectores más convenientes para la apertura de los locales.</li> <li>* Construcción de locales deseados en la ciudad de Quito y Guayaquil.</li> </ul>	
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar la viabilidad de 5 zonas por año en las 2 ciudades individualmente.</li> <li>• Contar con 2 locales negociados en cada zona factible cada 6 meses.</li> <li>• Construcción de 3 locales por año.</li> </ul>	
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{\# de zonas Investigadas}}{\text{\# de zonas Estipuladas}}</math></li> </ul>	Este indicador se lo medirá anualmente.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{\# de locales negociados}}{\text{\# de locales anhelados}}</math></li> </ul>	Este indicador se lo medirá cada semestre.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{\# de locales construidos}}{\text{\# de locales deseados}}</math></li> </ul>	Este indicador se lo medirá anualmente.

<b>Objetivo 3 Profesionalización de mano de obra, con la constante capacitación, desarrollo y apoyo que necesita el personal.</b>		
<b>Acciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Búsqueda constante de cursos y talleres del servicio al cliente y técnicas de operación.</li> <li>* Planificar un presupuesto destinado para la capacitación del personal.</li> <li>* Capacitar dentro y fuera del país al personal de una manera holística.</li> </ul>	
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con 10 opciones de cursos y talleres cada año</li> <li>• Destinar un presupuesto de \$20.000 dólares anuales para capacitación del personal.</li> <li>• Todo el personal tendrá que ser capacitado una vez al año, y elegir al empleado más idóneo para la capacitación en Estados Unidos.</li> </ul>	
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{\# de opciones actuales}}{10 \text{ Opciones}}</math></li> </ul>	Este indicador se medirá cada año.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{Presupuesto Actual}}{\text{Presupuesto Destinado}}</math></li> </ul>	Este indicador se lo medirá a finalizar cada año contable.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{\text{\# Empleados capacitados}}{\text{\# Total de empleados}}</math></li> </ul>	Este indicador será medido anualmente, con la nomina

## 1. Matriz de gobernabilidad

Gráfico No. 18 Matriz de Gobernabilidad

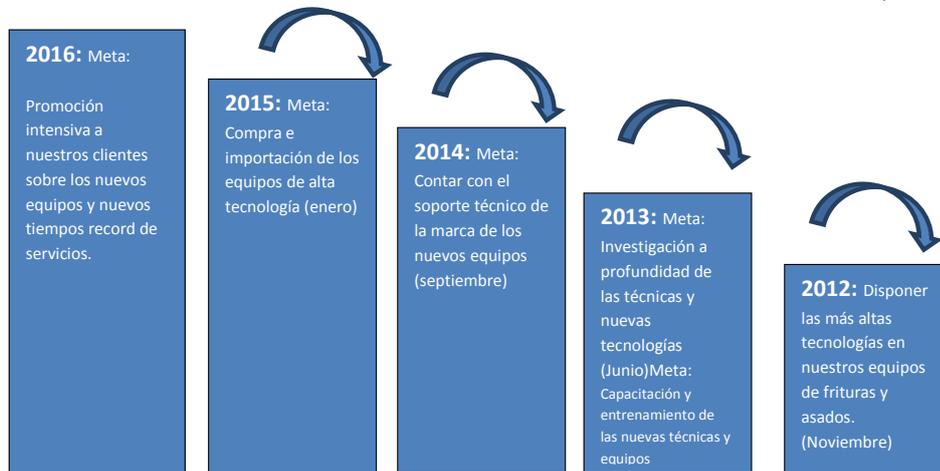


Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

## Delimitación de metas e indicadores por objetivo 1

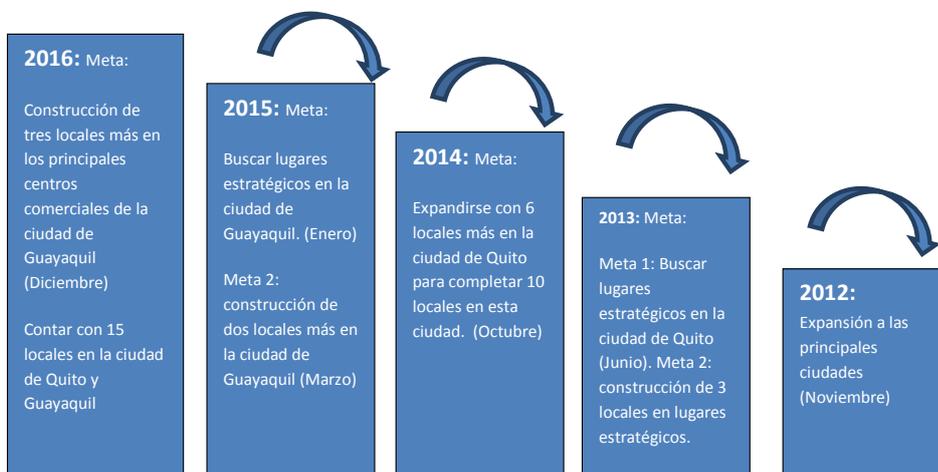
Gráfico No. 18 Delimitación de metas e indicadores por objetivo



Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

## Delimitación de metas e indicadores del objetivo 2



### Delimitación de metas e indicadores por objetivo 3

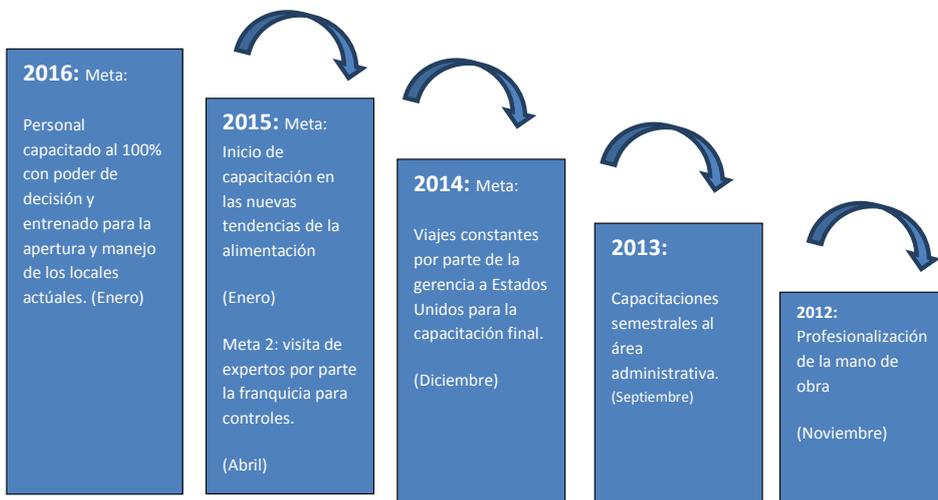


Tabla No. 31 Planeación prospectiva estratégica "Wendy's 2017"

Planeación prospectiva estratégica "Wendy's 2017"	
VISIÓN 2017	Wendy's estará ubicado para el 2017 dentro de las tres mejores franquicias de comida rápida de hamburguesas en el territorio Ecuatoriano. Crearemos más de 150 plazas de trabajo, usando equipos de acorde a lo último en tecnología, ofreciendo siempre un excelente servicio, creando desarrollo y bienestar a nuestro país.
MISIÓN	La razón de ser de Wendy's es satisfacer el apetito exigente de nuestros consumidores, de una manera ágil y eficiente, manteniendo siempre nuestra frescura y sabor, orientado a las personas activas, niños, jóvenes y adultos que disfruten del buen comer, siempre sustentado en nuestros equipos de alta tecnología, acompañado de un ambiente acogedor, con un personal motivado siempre preocupado de las necesidades del cliente.
Objetivos 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Expansión en las principales ciudades del país (Quito-Guayaquil)</li> <li>•Generar plazas de trabajo</li> <li>•Actualización de tecnología constante en equipos de cocina y sistemas que permitan trabajar siempre de una manera más eficiente.</li> <li>•Certificación internacional de calidad (ISO).</li> </ul>

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

## CAPITULO IV: PLAN DE MERCADEO

### 4.1. PLAN DE MARKETING

#### 4.1.1. Análisis de la situación actual

La industria de las franquicias de comida rápida está en pleno apogeo debido a la gran acogida que hemos visto los últimos años y al éxito que han tenido las nuevas marcas que han ido ingresando al mercado. Por otro lado, siempre existen amenazas como son las tasas de intereses y los aranceles, el incremento de la inflación, y la tendencia lo "light" que es cada vez más importante.: El mercado de comida rápida ha tenido gran crecimiento en nuestro país y contamos con la mayoría de marcas internacionales reconocidas a nivel mundial, entre ellas están:

McDonald's está ubicado en los principales centros comerciales del país y es el líder actual de lo que son hamburguesas y que ofrece no sólo rapidez sino también precios bajos en un rango desde \$1.00 a \$5.00.

Burger King el mismo que está segundo en el mercado, y cuenta con una amplia variedad de menú (galletas, pollo, Apple pie) y de igual forma está ubicado en zonas estratégicas de la ciudad como son el CCI y la Orellana. Mantiene un alto rango de precio que varía desde \$4.00 a \$8.00 y mantiene una buena calidad de sus productos.

Hamburguesas Rusty que es un concepto americano pero es una marca nacional, la cual maneja una excelente calidad y que cuenta con más de 18 exitosos años en el mercado. Mantiene un rango de precios medio entre \$3.00 a \$7.00.

Con respecto a la frecuencia de visita, de acuerdo a la investigación realizada previamente, un 90% de los encuestados asisten a lugares de comida rápida.

En los grupos focales y encuestas se tuvo una gran aceptación con el restaurante que se busca implementar, en especial con la nueva propuesta de valor con la política "CERO", la cual fue del agrado del 90% de los participantes en esta investigación.

La frecuencia con la que la gente asistirá a este nuevo negocio es de por lo menos una vez a la semana, esto va de la mano con el ritmo de vida más rápido de nuestra sociedad; los principales factores en los que nos debemos enfocar son el tener amplios parqueaderos, seguridad, producto de calidad y limpieza del local.

De acuerdo a la investigación realizada, la principal competencia sería la siguiente:

- McDonald's
- Burguer King
- Corral
- Rusty
- TropiBurger

Y otros restaurantes de comida rápida que no necesariamente venden hamburguesas:

- Subway
- Español
- KFC
- Pizza Hut
- Entre otros.

A todos los restaurantes antes mencionados se los percibe como comida rápida, algunos con precios muy bajos como KFC y McDonald's; la limpieza de los mismos en especial de los baños es lo que más molesta a las personas de

acuerdo a nuestra investigación, no son muy cómodos y existe un olor a frituras muy fuerte en su mayoría.

#### 4.1.2. Objetivos

##### Objetivo de participación

Wendy's estará ubicado para el 2017 dentro de las tres mejores franquicias de comida rápida de hamburguesas en el territorio Ecuatoriano.

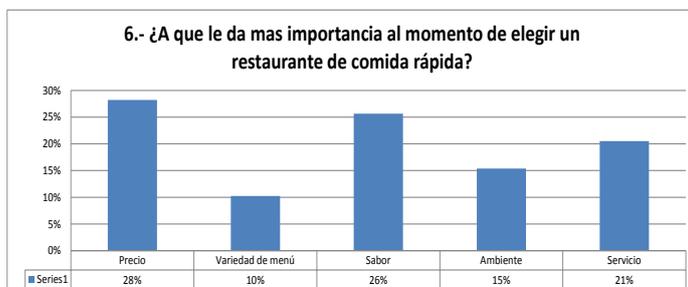
##### Objetivo de rentabilidad

- Lograr tener una rentabilidad del 60% en el primer año
- Alcanzar el 5% de participación de mercado en el primer año.
- Lograr una tasa de retención del cliente de más del 50% el primer año.
- Lograr que el cliente visite el local por lo menos 1 vez a la semana el local.
- Lograr una rentabilidad del 60% con respecto a los costos directos del primer año de funcionamiento.

#### 4.1.3. Segmentación

De acuerdo a lo anteriormente planteado en nuestra investigación de mercado, nuestro segmento son personas entre 18 y 30 años principalmente, de clase media-media alta-alta. Personas activas o profesionales que debido a las actividades cotidianas cuentan con poco tiempo para comer.

Estas personas se espera, según nuestra investigación, que asistan por lo menos una vez a la semana a nuestro nuevo restaurante de comida rápida, principalmente durante los fines de semana.

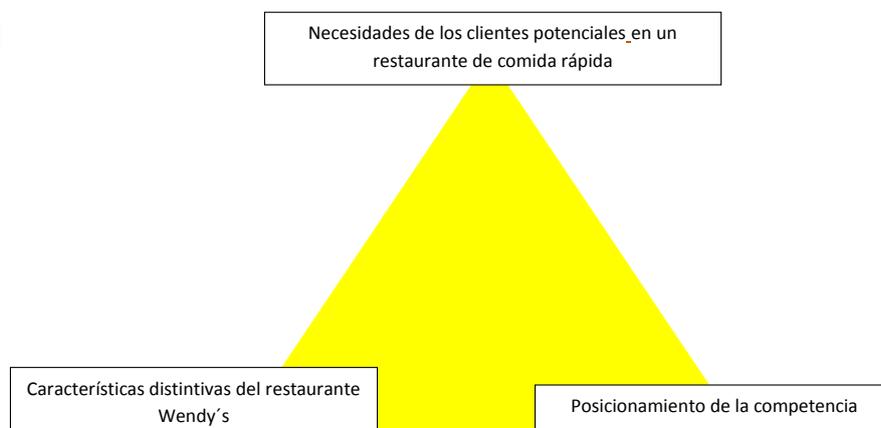


Podemos ver que los posibles consumidores le dan mayor importancia al precio (28%) seguido por el servicio (21%) y estos son los dos principales factores con los que contará el nuevo restaurante de Wendy's

#### 4.1.4. Posicionamiento

Nuestro nuevo restaurante se posicionará de una manera que los clientes perciban una calidad excelente, con tiempo record en servicio, productos más saludables que la competencia directa, una infraestructura cómoda y acogedora (parqueaderos, seguridad, servicios higiénicos limpios etc.); todo esto respaldado por una marca ya reconocida a nivel mundial como es Wendy's. Manteniendo nuestro Slogan a nivel mundial "nunca cortamos las esquinas" conservando siempre la frescura y sabor.

Gráfico No. 21 Pirámide de las necesidades de los consumidores



Elaborado: Andrés Saltos

#### ➤ Inventario de las Necesidades de los clientes potenciales en un restaurante de comida rápida

En relación a nuestra investigación de mercado se identificaron algunas de las necesidades de suma importancia para los potenciales clientes:

### **Características distintivas del nuevo restaurante de Wendy's funcionando con la política "CERO"**

La política "CERO" consiste de las siguientes características en la carne:

- Cero Aditivos
- Cero Congelados
- Cero preservantes
- Cero apanaduras
- Carne 100% fresca y natural

### **Análisis de la competencia**

Aquí se puede apreciar el posicionamiento que tiene la competencia en la mente del consumidor, en función de los resultados de nuestra investigación de mercado (encuestas); se preguntó los niveles de satisfacción de acuerdo a las siguientes variables:

- Sabor y calidad
- Variedad en el menú
- Precio
- Servicio
- Ambiente.

Y los resultados fueron los siguientes:

En el caso de McDonald's se puede ver claramente que el consumidor tiene mayor satisfacción de acuerdo al precio (67%) y servicio (89%).

En el caso de Burger King tiene buena calidad pero sus precios son casi un 60% más altos que los de McDonald's, y se puede ver que hay una gran insatisfacción por parte del cliente en este ámbito; sin embargo en sabor y calidad, un 33% de los 200 encuestados tienen una satisfacción muy alta. De igual forma, un 50% de los encuestados tiene insatisfacción al ser un producto caro y de igual forma tienen mala fama en cuanto a servicio de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

En el caso de SUBWAY que tiene un concepto diferente, donde uno se prepara su propio menú y es comida mucho más sana, existe una gran satisfacción en sabor y calidad como en variedad del menú, ya que uno escoge sus ingredientes.

El restaurante El Español de acuerdo a nuestra investigación tiene mala reputación en la mayoría de aspectos: sabor, variedad, precio y servicio.

En el caso de KFC tiene excelentes precios (los más bajos de nuestra competencia) y ofrece variedad en el menú por lo que los encuestados tienen gran nivel de satisfacción en estos aspectos.

En el caso de Tropiburger, según nuestra investigación no ofrece ni buen sabor ni calidad ya que en la categoría malo existe un 75% de insatisfacción, pero de igual forma ofrecen buenos precios

**Comentario [P4]:** Cuidado tengas diferentes tipos de letras

En general los aspectos que más le importan a los consumidores son un precio bajo, y buen sabor y calidad, y los aspectos que más les disgustan es que se establezca un precio alto en un lugar donde se ofrece un mal servicio o una mala calidad de producto.

#### **4.1.5. Marketing Mix**

Es una herramienta que permite alcanzar los objetivos y se centra en el precio, producto, ubicación pero principalmente se enfocará en la nueva propuesta de valor (océano azul).

#### **4.1.6. Elementos del Marketing Mix**

##### **Producto**

En el caso de un restaurante de comida rápida los productos incluyen comida, bebidas, servicio, ambiente, ubicación, decoración y recursos humanos como un producto global del nuevo local de Wendy's.

##### **Justificación del nombre y logotipo**

Al ser una franquicia, el nombre "Wendy's" lo puso el fundador de la marca Dave Thomas. El cual tenía una hija llamada Wendy de manera que el nombre fue en

honor a ella, en cuanto al slogan “Old fashion Burger” se refiere a la frescura de las hamburguesas hechas como antes, a la parrilla y 100% naturales, sin cortar las esquinas (sin cortar la calidad).

### Menú del restaurante

Como se mencionó previamente la especialidad de Wendy’s son las hamburguesas a la antigua y tiene 3 principales combos, el primero de una carne el segundo de dos carnes y el tercero de tres carnes:

Variedades de pollo (hamburguesas, wraps y nuggets)

Gran variedad de ensaladas siempre frescas (pueden

Contener pollo o carne al gusto).

De poste se ofrece helado (clásico de vainilla o chocolate)



### Infraestructura interna y externa del negocio

En el interior se ofrecerá un ambiente acogedor y familiar (característico ya de los restaurantes en funcionamiento) en el cual se encuentran colores que representan naturaleza como marrón (tierra), verde (naturaleza y frescura) entre otros para que la experiencia sea única. En el exterior se ofrecerán lo que de acuerdo a la investigación de mercados son los factores más importantes para los consumidores: seguridad, amplios parqueaderos, área recreativa para niños.

En el área de cocina se encuentra toda la maquinaria necesaria para el funcionamiento y la logística ya establecida por el manual de operaciones de la franquicia, donde se cuenta con excelente iluminación y extracción de olores para mantener el área de mesas aislado de los olores de las frituras.

En cuanto a los muebles (mesas y sillas) la capacidad dependerá del local finalmente aprobado y los diseños son los ya establecidos por la franquicia

Exterior del local de Wendy's:



Interior del local de Wendy's:



## **Precio**

Dependerá de nuestros costos fijos y variables así como los aranceles e impuestos regulados a la fecha de funcionamiento.

Se basa en base a dos factores:

- Los costes del producto
- El precio que el mercado esté dispuesto a pagar

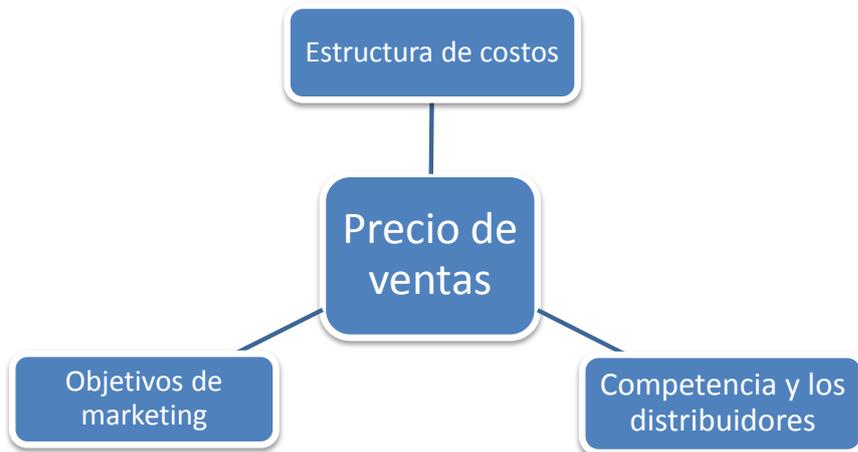
Para cada producto, es importante establecer la política de descuentos, las ofertas por tiempo limitado y el posicionamiento del precio con respecto al de la competencia.

Este factor es uno de los más importantes de acuerdo a la investigación de mercados, es ya que la gente lo menciona mucho al momento de elegir un restaurante; lo que más les interesa es que sea un precio razonable sin exceder el precio de la competencia.

Para la fijación de precios se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

**Esquema:**

Gráfico No. 22 Esquema del Precio de Ventas



**Fuente:** TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
**Elaborador Por:** Andrés Saltos

- Estructura de costos (directos e indirectos):
  - Materia prima
  - Mano de obra
  - Impuestos
  - aranceles
  - Costos indirectos (servicios básicos y gas)

- La competencia

En la investigación de mercados se analizaron los precios de la competencia los cuales varían entre los 3.00 USD y los 8 USD (combos) por lo que se va a ingresar con un precio intermedio de 4.00 a 5.00 USD.

- Los objetivos de Marketing del Restaurante

El servicio de comida rápida como lo dice su nombre principalmente tiene que ser rápido y a un precio accesible para el segmento apuntado, posicionándose en un rango intermedio de precios dentro de la competencia.

### **Ubicación**

Este factor es uno de los más importantes ya que el estar o no cerca de las personas que forman parte del segmento de potenciales usuarios puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. De manera que estaremos ubicado en las dos principales ciudades del país (Quito-Guayaquil) en centros comerciales y lugares estratégicos que frecuentan las personas entre 18 y 30 años con un poder adquisitivo de clase media-media alta..

### **Comunicación**

Principalmente se utilizará una comunicación en medios y se hará un blended del marketing donde se mezclarán medios online (digitales) y off-line (medios tradicionales)

#### **Medios tradicionales**

Se comunicarán nuestras estrategias por medios como la radio con cuñas sobre todo comunicando nuestro concepto "CERO", reforzado con espacios en revistas y periódicos de la ciudad comunicando continuamente nuestras promociones, ofertas y valor agregado; a la medida de crecimiento de la marca se utilizarán medios masivos como la televisión siempre y cuando haya una promoción que amerite este gasto. El presupuesto ya establecido por la marca es que se destine el 4,5% de las ventas como fondo de publicidad.

#### **Medios Online**

Todos los medios tradicionales estarán apoyados por recursos o herramientas digitales para así crear una sincronización de las campañas a comunicarse. Los

medios online que se utilizarán son principalmente redes sociales (Facebook y Twitter), para crear una relación más directa con el consumidor final y recibir retroalimentación valiosa para la empresa. También se emplearán aplicaciones móviles donde se darán a conocer cupones y promociones que los clientes puedan disfrutar y acceder.

Todas las herramientas online y offline que se emplearan estarán 100% sincronizadas con nuestro valor agregado (océano azul) para así crear un posicionamiento positivo en la mente del segmento objetivo.

### **Marketing relacional**

Uno de los secretos del éxito es siempre mantener una constante interacción con el cliente, para que los mismos sientan que son parte de la marca y de la empresa; las estrategias estarán enfocadas en crear una afiliación de los clientes hacia la marca, generando como resultado una fidelidad de los mismos. En base a una estrategia de CRM global apegada a las políticas de la empresa, esto se dará por medio de bases de datos actualizadas a través de nuevos métodos como sorteos interactivos, aplicaciones móviles, mails masivos que brindarán información valiosa para el cliente.

Lo más importante es conocer al cliente, sus comportamientos, gustos, preferencias, tendencia y todo lo que se pueda utilizar para entenderlo mejor y así satisfacer todas sus necesidades.

## 4.2. PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	RESPONSABLE
*Alcanzar el 5% de participación de mercado en el primer año.	* Campañas publicitarias agresivas apoyadas con medios digitales. *Marketing relacional.	*Desde el momento de apertura.	*Administradores y jefes de cada área.
*Lograr una tasa de retención del cliente de más del 50% el primer año.	*Calidad y servicio de primera. *Marketing relacional *espacios y ambientes para niños. *creando un ambiente agradable y familiar.	*Desde el momento de apertura.	*Administradores.
*Lograr que el cliente visite el local por lo menos 1 vez a la semana el local.	*Técnicas de fidelización *CRM *Ofertas y promociones *Calidad y servicio	*Desde el momento de apertura.	*Administradores *Todo el personal administrativo del restaurante.
*Lograr una rentabilidad del 60% con respecto a los costos directos del primer año de funcionamiento.	*Manejo eficiente de inventario *Mantener costos bajos *Manejo de contabilidad por empresa auditora.	*Desde el momento de la apertura.	*Administradores *Propietarios *Junta directiva.
*Lograr un 80% de nivel de satisfacción del cliente en el primer año.	*Buzón de sugerencias en locales y medios online. *Excelente calidad y servicio *Marketing relacional *Medición constante de calidad y servicio de los productos. *Clientes fantasma	*Desde el momento de la apertura.	*Administradores *Jefes de cada área.

### Presupuesto

Se analizan los costos de poner en funcionamiento el plan de mercadeo, y eventualmente proyecciones de ventas en base de los objetivos fijados:

- Alcanzar el 5% de participación de mercado en el primer año.
- Lograr una tasa de retención del cliente de más del 50% el primer año.
- Lograr que el cliente visite el local por lo menos 1 vez a la semana el local.

## **Control**

El fin del control es evaluar y medir las acciones del plan de marketing para poder cuantificar los resultados finales del plan, mediante herramientas y estrategias que permitirá que se tomen las acciones necesarias para cumplir todo lo que está establecido en el plan de marketing.

### **Medición de resultados**

Los resultados alcanzados, se pueden medir en base a indicadores como:

- Tasa de crecimiento: medir de acuerdo al mercado el crecimiento que se ha tenido
- Nivel de ventas: comparar ventas actuales con periodos anteriores y analizar el porqué de la variación.
- Buzón de sugerencias: analizar este feedback por parte de los clientes y realizar acciones que incrementen la satisfacción de los mismos.

### **Comparación**

Aquí se toman tiempos (un periodo de tiempo Vs. Otro periodo de tiempo) donde se puede comparar ventas, crecimiento, y mirar si todo está dentro de lo establecido por el plan de marketing.

### **Adopción de medidas**

En caso de que los resultados obtenidos estén por debajo de los objetivos se tomarán medidas de acción en las áreas que más lo necesiten. Primero hay que identificar cuáles son las causas del bajo rendimiento y en qué área. Luego es necesario tomar medidas correctivas.

**Estrategias de control**

En cada local se aplicará un control interno y se lo realizará a través del área administrativa, con apoyo de los jefes de cada área y que estos reporten de cualquier novedad al administrador y éste el gerente, de manera que nada se salga de los márgenes de acción establecidos para cada departamento.

## CAPITULO V: EVALUACIÓN FINANCIERA

La propuesta para la creación de restaurante de comida rápida requiere de la planeación de una evaluación financiera es que determine si éste negocio tiene todos los requisitos en cuanto a su viabilidad.

### 5.1. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

La inversión inicial para un local de Wendy's se concentra principalmente en compra de activos, derechos de franquicia y construcción del local, que se cubrirán al 100% con aportes de los socios o inversionistas del negocio, dejando a un lado los prestamos e intereses del banco ya que será 100% capital propio como indica el cuadro del modelo financiero:

Tabla No. 39 Financiamiento de la Inversión

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	390.703	100%
CREDITO		
TOTAL	390.703	100%

	Participación	Aportes
Accionista 1	25%	\$ 97.675,75
Accionista 2	25%	\$ 97.675,75
Accionista 3	25%	\$ 97.675,75
Accionista 4	25%	\$ 97.675,75
Inv. Total	100%	\$ 390.703,00

Fuente: Tabulación encuestas -Unidad 2  
Elaborado por: Andrés Saltos

#### 5.1.1. Estructura de la inversión total

La estructura de inversión de Wendy's se conforma por los siguientes rubros presentados en la tabla:

Tabla No. 40 Inversión Total

RUBRO	VALOR USD.
OBRAS CIVILES	97.106
EQUIPOS	190.500
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	6.050
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5.750
VEHICULOS	-
CAPITAL DE TRABAJO	71.097
INVERSION PUBLICITARIA	2.000
GASTOS DE CONSTITUCION	1.200
EQUIPOS DE COMPUTACION	15.000
OTROS COSTOS PREINV.	2.000
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	-
<b>TOTAL</b>	<b>390.703</b>

Fuente: Tabulación encuestas -Unidad 2

Elaborado por: Andrés Saltos

A continuación se explica cada uno de los rubros del cuadro adjunto:

**Obra civil:** Las obras civiles que se realizarán para el local de Wendy's son en su mayoría obras de acabados, movimientos de tierras, estructuras, mamposterías, enlucidos, pisos, instalaciones de vos y datos, exteriores, fachada, limpieza, recubrimientos, carpintería y extras. Todas estas obras constituyen el 24,85% de la inversión total.

**Equipos:** Los equipos para una franquicia de comida rápida como Wendy son de suma importancia para su correcto funcionamiento, ya que se utilizan en el proceso de transformación de la materia prima. Estos equipos son importados en su totalidad, los cuales son traídos a través de la empresa EQUINDECA; estos costos incluyen los costos de aranceles e impuestos así como los costos de seguro y flete y el FOB. El rubro de equipos representa el 48,76% de la inversión total.

**Herramientas e implementos:** Para Wendy's es de suma importancia el corte de los productos con los utensilios adecuados para así poder brindar un producto de calidad con los estándares internacionales que la marca exige. Dentro este rubro se incluyen utensilios de cocina, cortadora industrial de vegetales, llave de alta

presión para lavabo industrial y mezcladora industrial. Este rubro representa el 1,55% de la inversión total.

**Muebles y equipos de oficina y computación:** En este rubro se toma en cuenta todo el mobiliario y equipos de computación necesarios para el funcionamiento del restaurante, tanto para el área de atención al cliente como para el sector administrativo. Estos rubros representan un 5,31% de la inversión total.

**Capital de trabajo:** El capital de trabajo inicial se incluye como parte de la inversión a largo plazo, ya que es parte de los activos corrientes necesarios para la operación del restaurante. El cálculo del capital de trabajo está hecho en base al método contable que incluye los costos que se producen por saldos insuficientes y costos de gestión. En otras palabras las remuneraciones anuales al personal. Este rubro representa el 18,20% de la inversión total.

**Inversión publicitaria:** Debido a que Wendy's es una marca reconocida a nivel mundial los gastos de publicidad no son tan altos, por lo que ya cuenta con una imagen bien posicionada en la mente del consumidor, por esto se ha designado de inversión inicial \$2.000 ya que bastaría con una buena campaña de expectativa; sin embargo, después de la apertura se destinará el 4,5% de las ventas para la inversión publicitaria. Este rubro representa un 0.51% de la inversión total.

**Gastos de constitución:** Se creará una compañía limitada, la cual será creada a través de un servicio legal o abogado.

### **Gastos generales anuales**

Los gastos anuales son gastos administrativos y de servicios en los que incurre el restaurante por arriendos, servicios básicos, guardianía, mantenimiento de equipos y promoción como se aprecia en el siguiente gráfico:

Tabla No. 41 Gastos Generales anuales

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	60.000
TELEFONO LUZ AGUA	6.600
GUARDIANIA	25.200
MANTENIMIENTO EQUIPOS	5.715
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	75600
TOTAL	173.115

**Fuente:** Tabulación encuestas -Unidad 2  
**Elaborado por:** Andrés Saltos

**Nomina del personal:** La nómina del personal incluye todo el equipo de trabajo que conforma el restaurante Wendy's desde el área de producción (MOD), administración (MOI) y de servicio (MOD); las remuneraciones que se otorgará cada empleado se apegan a la ley del ministerio de trabajo en la cual se otorga la remuneraciones mínimas sectoriales para los trabajadores que se encuentran en la actividad económica de comidas y bebidas. Se estableció el salario mínimo unificado al personal de operaciones y un mayor salario al gerente y administrador; Como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Tabla No. 42 Nómina del Personal (US \$)

CARGO	SUELDO	BÁSICO	DÉCIMO	DÉCIMO	SUBSIDIO	APORTE	COST. TOTAL	RATIO	CANTIDAD	TOTAL		TOTAL AÑO		TOTAL AÑO		TOTAL AÑO		TOTAL AÑO
	NOMINAL	ANUAL	TERCERO	CUARTO	TRANSP.	IESS	ANUAL		N° PERSONAS		Q AÑO 2	2	Q AÑO 3	3	Q AÑO 4	4	Q AÑO 5	5
GERENTE	800	9,600	800	122		1.041,60	11.564	1,20	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564
ADMINISTRADOR (JEFE DE TURNO)	500	6,000	500	122		661,00	7.273	1,21	2	7.273	2	7.273	2	7.273	2	7.273	2	7.273
PERSONAL OPERATIVO (DOBLE JORNADA)	292	3,504	292	122		380,18	4.298	1,23	16	4.298	16	4.298	16	4.298	16	4.298	16	4.298
MENSAJERO	292	3,504	292	122		380,18	4.298	1,23	1	4.298	1	4.298	1	4.298	1	4.298	1	4.298
<b>TOTAL</b>									20	99.177	20	99.177		99.177		99.177		99.177

**Fuente:** Tabulación encuestas -Unidad 2  
**Elaborado por:** Andrés Saltos

### 5.1.2. Proyección total de ventas

La proyección de ventas se realizó en base al crecimiento promedio de los restaurantes de comida rápida en el Ecuador; se obtuvo la información por medio de un experto en el tema; se consideró un crecimiento promedio del 8% anual. No se estimaron variaciones en el precio de los combos ni tampoco se incluyó la inflación. La proyección de ventas en unidades se encuentra detallada en el siguiente cuadro:

Tabla No. 43 Proyección de Ventas

AÑO	COMBO HAMBURGUESAS PROMEDIO		DESAYUNOS		POSTRES Y HELADOS	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0						
1	168.000	5,50	16.000	4,00	33.600	1,50
2	181.440	5,50	17.280	4,00	36.288	1,50
3	195.955	5,50	18.662	4,00	39.191	1,50
4	211.632	5,50	20.155	4,00	42.326	1,50
5	228.562	5,50	21.768	4,00	45.712	1,50
6	246.847	5,50	23.509	4,00	49.369	1,50
7	266.595	5,50	25.390	4,00	53.319	1,50
8	287.922	5,50	27.421	4,00	57.584	1,50
9	310.956	5,50	29.615	4,00	62.191	1,50
10	335.833	5,50	31.984	4,00	67.167	1,50

Fuente: Tabulación encuestas -Unidad 2  
Elaborado por: Andrés Saltos

En el siguiente cuadro se detallara la proyección anual durante un periodo de 10 años en valores de facturación:

Tabla No. 44 Proyección de Ventas

AÑO	VALOR
0	
1	927.143
2	1.001.314
3	1.081.419
4	1.167.933
5	1.261.368
6	1.362.277
7	1.471.259
8	1.588.960
9	1.716.077
10	1.853.363

**Fuente:** Tabulación encuestas -Unidad 2  
**Elaborado por:** Andrés Saltos

**Costos directos de fabricación:** Los costos unitarios directos que se detallan a continuación, son la materia prima directa y la mercadería empleada para la fabricación del producto final. El cálculo de estos costos se basó en una investigación realizada a los proveedores de cada uno de los insumos necesarios para la elaboración de los productos:

Tabla No. 45 Información de Costos Directos

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	COMBO		
	HAMBURGUESAS PROMEDIO	DESAYUNOS	POSTRES Y HELADOS
<b>MARGEN DE COSTOS</b>	<b>5.5</b>	<b>4</b>	<b>1.5</b>
Carnes	1	0.5	
Pan	0.2	0.2	
Vegetales	0.15	0.15	
Gaseosas	0.2		
Cartonería	0.3		
Extras	0.3	0.1	
Huevos		0.2	
Pankeke		0.5	
Cremas			0.35
Toopings			0.25
<b>TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS</b>	<b>0.390909091</b>	<b>0.4125</b>	<b>0.4000</b>

**Fuente:** Tabulación encuestas -Unidad 2  
**Elaborado por:** Andrés Saltos

**Estados de fuentes y usos de fondos:** el estado de fuentes y usos permite identificar de donde se obtiene los fondos y para qué van a hacer utilizados.

Tabla No. 46 Estado de Fuentes y uso de Fondos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>FUENTES</b>											
CAP. PROPIO	390.703										
CREDITO DE LARGO PLAZO											
ING. POR VTAS	-	927.143	1.001.314	1.081.419	1.167.933	1.261.368	1.362.277	1.471.259	1.588.960	1.716.077	1.853.363
ING. CUENTAS POR COBRAR			-	-	-	-	-	-	-	-	-
CREDITO CORTO PLAZO											
VALOR RESCATE											91.673
IVA RETENIDO Y NO PAGADO		10.384	11.215	12.112	13.081	14.127	15.258	16.478	17.796	19.220	20.758
SALDO ANTERIOR		71.097	243.329	465.985	719.269	1.005.867	1.328.443	1.689.643	2.092.808	2.541.296	3.038.732
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>390.703</b>	<b>1.008.624</b>	<b>1.255.858</b>	<b>1.559.516</b>	<b>1.900.283</b>	<b>2.281.362</b>	<b>2.705.977</b>	<b>3.177.380</b>	<b>3.699.565</b>	<b>4.276.593</b>	<b>5.004.525</b>
<b>USOS</b>											
INVERSIONES	319.606										
GASTOS DE NOMINA		99.177	99.177	99.177	99.177	99.177	99.177	99.177	99.177	99.177	99.177
COSTOS DIRECTOS		364.071	393.197	424.653	458.625	495.315	534.940	577.736	623.954	673.871	727.780
VARIACION DE INVENTARIOS		33.980	2.718	3.171	3.424	3.698	3.994	4.314	4.659	5.032	-
COSTOS INDIRECTOS											
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		173.115	173.115	173.115	173.115	173.115	173.115	173.115	173.115	173.115	173.115
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO											
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO											
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL											
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES											
CUENTAS POR COBRAR											
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS											
IMPREVISTOS											
PAGO IVA RETENIDO			10.384	11.215	12.112	13.081	14.127	15.258	16.478	17.796	19.220
<b>TOTAL USOS</b>	<b>319.606</b>	<b>670.344</b>	<b>678.592</b>	<b>711.331</b>	<b>746.454</b>	<b>784.386</b>	<b>825.354</b>	<b>869.599</b>	<b>917.384</b>	<b>968.991</b>	<b>1.019.293</b>
<b>SALDO FUENTES - USOS</b>	<b>71.097</b>	<b>338.281</b>	<b>577.266</b>	<b>848.186</b>	<b>1.153.830</b>	<b>1.496.975</b>	<b>1.880.623</b>	<b>2.307.781</b>	<b>2.782.181</b>	<b>3.307.602</b>	<b>3.985.233</b>
SALDO ANTERIOR		71.097	243.329	465.985	719.269	1.005.867	1.328.443	1.689.643	2.092.808	2.541.296	3.038.732
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL											
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL											
Depreciación Activos Fijos		28.203	28.203	28.203	28.203	28.203	28.203	28.203	28.203	28.203	28.203
Amortizaciones		640	640	640	640	640	640				
<b>UTILIDAD</b>	<b>-</b>	<b>261.936</b>	<b>306.982</b>	<b>355.632</b>	<b>408.173</b>	<b>464.918</b>	<b>526.842</b>	<b>593.029</b>	<b>664.511</b>	<b>741.711</b>	<b>825.087</b>
Participación Trabajador ( 15% )		39.290	46.047	53.345	61.226	69.738	79.026	88.954	99.677	111.257	123.763
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>	<b>-</b>	<b>222.646</b>	<b>260.935</b>	<b>302.287</b>	<b>346.947</b>	<b>395.180</b>	<b>447.815</b>	<b>504.074</b>	<b>564.834</b>	<b>630.454</b>	<b>701.324</b>
Impuesto a la Renta ( 25% )		55.662	65.234	75.572	86.737	98.795	111.954	126.019	141.208	157.614	175.331
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>-</b>	<b>166.985</b>	<b>195.701</b>	<b>226.715</b>	<b>260.210</b>	<b>296.385</b>	<b>335.862</b>	<b>378.056</b>	<b>423.625</b>	<b>472.841</b>	<b>525.993</b>
DISTRIBUCION DE UTILIDADES											
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>71.097</b>	<b>243.329</b>	<b>465.985</b>	<b>719.269</b>	<b>1.005.867</b>	<b>1.328.443</b>	<b>1.689.643</b>	<b>2.092.808</b>	<b>2.541.296</b>	<b>3.038.732</b>	<b>3.686.138</b>
Inversion Inicial	390.703										
Flujo de efectivo	(390.703)	195.827	224.544	255.558	289.053	325.228	364.064	406.259	451.828	501.044	645.869

Fuente: Tabulación encuestas -Unidad 2

Elaborado por: Andrés Saltos

Los rubros que conforman las fuentes de recursos necesarios para la creación del nuevo negocio son:

- El capital propio, el mismo que en este caso es el 100% del monto total de inversión, dejando a un lado al crédito.
- El ingreso por ventas: es el valor que se tomó basado en la proyección de ventas anual.

Los usos que se destinaron a los recursos obtenidos son los siguientes:

- Inversión: la misma que fue obtenida entre la diferencia de la inversión total y el capital de trabajo
- Gastos de nómina: todos los gastos que se incurren para el pago de remuneración del personal tomando en cuenta mano de obra directa e indirecta.

Otros rubros tomados en cuenta fueron los costos directos, gastos administrativos y de servicio y la variación de inventarios.

Una vez realizado el estado de fuentes y usos con una proyección de evaluación de 10 años, se obtiene un flujo de efectivo donde se detalla la recuperación de la inversión al primer año, lo que supone que el proyecto es viable. Tomando en cuenta que la tasa interna de retorno TIR es del 62,30% la cuál es muy rentable para el negocio.

**Cálculo del punto de equilibrio:** El punto de equilibrio es el volumen ventas que se debe realizar para que no exista utilidad ni pérdida. Es decir donde mis ventas = costos variables + costos fijos.

Nuestro cuadro indica el valor de ventas que se tiene que incurrir cada año para alcanzar el punto de equilibrio:

Gráfico No. 23 Punto de Equilibrio

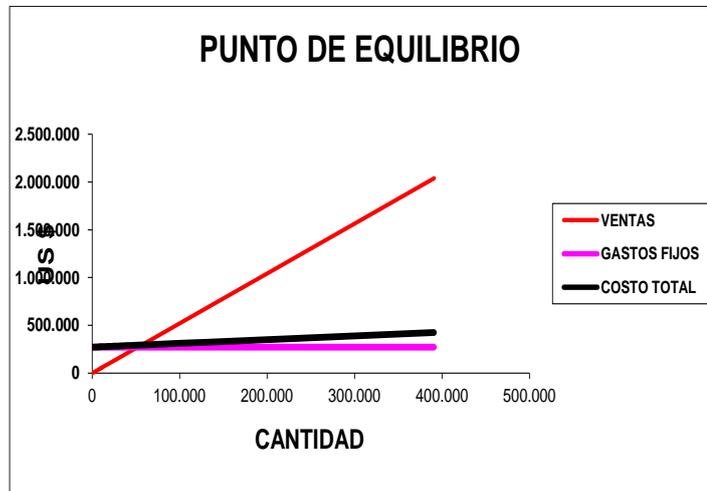


Tabla No. 44 Punto de Equilibrio

AÑO	PUNTO EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	448.351	927.143
2	448.351	1.001.314
3	448.351	1.081.419
4	448.351	1.167.933
5	448.351	1.261.368
6	448.351	1.362.277
7	448.351	1.471.259
8	448.351	1.588.960
9	448.351	1.716.077
10	448.351	1.853.363

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
Elaborador Por: Andrés Saltos

Este cuadro muestra el valor anual de punto de equilibrio Vs. Proyección de ventas. Se observa la viabilidad del negocio ya que no incurre en pérdidas en los primeros 10 años.

**Estado de situación inicial:** Este estado presenta un resumen de la posición financiera en la que se encuentra la empresa en el momento inicial. Hace una comparación entre los activos, pasivos y capital del restaurante. Se enumeran los activos desde el más líquido al menos líquido; los activos corrientes incluyen el

disponible cuentas por cobrar e inversiones. Los activos disponibles incrementan cada año y esto significa que existe una liquidez en el negocio.

Como se puede apreciar en el balance de situación inicial presentado a continuación:

Tabla No. 48 Estado de Situación Inicial

Año 0

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	71.097	PORCION CTE.L.PLAZO	-
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>71.097</b>		
<b>FIJO</b>			
OBRAS CIVILES	97.106		
EQUIPOS	190.500		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	6050		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5750		
VEHICULOS			
EQUIPOS DE COMPUTACION	15000		
		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	-
TOTAL ACTIVO FIJO	<b>314.406</b>	DEUDA L. PLAZO	-
DEPRECIACION ACUMULADA			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>314.406</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	390.703
INVERSION PUBLICITARIA	2000		
GASTOS DE CONSTITUCION	3.200		
INTERESES DURANTE LA CONSTR	-	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>5.200</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>390.703</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>390.703</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.</b>	<b>390.703</b>

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

Debió a que no se incurrió en crédito, solo existe la cuenta capital siendo esta la inversión de los accionistas.

**Estados de resultados:** el estado de resultado presenta los valores de todas las operaciones del negocio en un tiempo determinado (un año). Esto ayuda a

resumir los ingresos y gastos, así como entender de mejor manera el estado de la empresa al final del periodo contable.

Al realizar la proyección de los 5 años se observa una tendencia constante de un incremento progresivo cada año de las ventas y de la utilidad.

A continuación los estados de resultados de los 3 escenarios (Optimista, Medio, Pesimista) durante los 5 primeros años.

## 5.2. Escenario optimista

- **Ventas: \$2500** en promedio diario de facturación
- **Crecimiento anual: 8%**

Tabla No. 49 Proyección de Ventas

AÑO	VALOR
0	
1	927.143
2	1.001.314
3	1.081.419
4	1.167.933
5	1.261.368
6	1.362.277
7	1.471.259
8	1.588.960
9	1.716.077
10	1.853.363

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	927.143	1.001.314	1.081.419	1.167.933	1.261.368
Costo de ventas	(364.071)	(393.197)	(424.653)	(458.625)	(495.315)
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>563.071</b>	<b>608.117</b>	<b>656.767</b>	<b>709.308</b>	<b>766.052</b>
Gastos Nomina	99.177	99.177	99.177	99.177	99.177
Gastos Administrativos	173.115	173.115	173.115	173.115	173.115
Depreciaciones	28.203	28.203	28.203	28.203	28.203
Otros gastos					
Amortizaciones	640	640	640	640	640
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>261.936</b>	<b>306.982</b>	<b>355.632</b>	<b>408.173</b>	<b>464.917</b>
15% participacion trabajadores	39.290	46.047	53.345	61.226	69.738
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>222.646</b>	<b>260.935</b>	<b>302.287</b>	<b>346.947</b>	<b>395.180</b>
25% impuesto a la renta	55.662	65.234	75.572	86.737	98.795
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>166.985</b>	<b>195.701</b>	<b>226.715</b>	<b>260.210</b>	<b>296.385</b>

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.  
Elaborador Por: Andrés Saltos

### 5.3. Escenario medio

- **Ventas:** \$1800 en promedio diario de facturación
- **Crecimiento anual:** 5%

Tabla No. 50 Proyección de Ventas

AÑO	VALOR
0	
1	647.500
2	682.505
3	719.471
4	758.513
5	799.752
6	843.318
7	889.349
8	937.991
9	989.398
10	1.043.737

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	647.500	682.505	719.471	758.513	799.752
Costo de ventas	(254.625)	(268.430)	(283.011)	(298.414)	(314.687)
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>392.875</b>	<b>414.076</b>	<b>436.461</b>	<b>460.100</b>	<b>485.066</b>
Gastos Nomina	99.177	99.177	99.177	99.177	99.177
Gastos Administrativos	173.115	173.115	173.115	173.115	173.115
Depreciaciones	28.203	28.203	28.203	28.203	28.203
Otros gastos					
Amortizaciones	640	640	640	640	640
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>91.740</b>	<b>112.940</b>	<b>135.326</b>	<b>158.965</b>	<b>183.931</b>
15% participacion trabajadores	13.761	16.941	20.299	23.845	27.590
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>77.979</b>	<b>95.999</b>	<b>115.027</b>	<b>135.120</b>	<b>156.341</b>
25% impuesto a la renta	19.495	24.000	28.757	33.780	39.085
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>58.484</b>	<b>72.000</b>	<b>86.270</b>	<b>101.340</b>	<b>117.256</b>

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

#### 5.4. Escenario Pesimista

- **Ventas:** \$1200 en promedio diario de facturación
- **Crecimiento anual:** 3%

Tabla No. 51 Proyección de Ventas

AÑO	VALOR
0	
1	467.286
2	485.222
3	504.010
4	523.700
5	544.347
6	566.007
7	588.744
8	612.623
9	637.717
10	664.100

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	467.286	485.222	504.010	523.700	544.347
Costo de ventas	(184.093)	(191.219)	(198.686)	(206.516)	(214.731)
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>283.193</b>	<b>294.004</b>	<b>305.324</b>	<b>317.184</b>	<b>329.616</b>
Gastos Nomina	99.177	99.177	99.177	99.177	99.177
Gastos Administrativos	173.115	173.115	173.115	173.115	173.115
Depreciaciones	28.203	28.203	28.203	28.203	28.203
Otros gastos					
Amortizaciones	640	640	640	640	640
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>	<b>301.135</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>(17.942)</b>	<b>(7.131)</b>	<b>4.189</b>	<b>16.049</b>	<b>28.481</b>
15% participacion trabajadores	(2.691)	(1.070)	628	2.407	4.272
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(15.251)</b>	<b>(6.062)</b>	<b>3.561</b>	<b>13.642</b>	<b>24.209</b>
25% impuesto a la renta	(3.813)	(1.515)	890	3.410	6.052
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(11.438)</b>	<b>(4.546)</b>	<b>2.670</b>	<b>10.231</b>	<b>18.156</b>

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

**Flujo de efectivo del TIR y el VAN:** El valor actual neto de una inversión es una medida de la rentabilidad absoluta del negocio. Por otro lado la tasa interna de retorno mide la rentabilidad media bruta por el periodo del proyecto de inversión sobre el capital que permanece invertido a principios de cada periodo. En la siguiente tabla está el flujo de efectivo del TIR de la proyección de 10 años y se puede apreciar el VAN como resultado a final del periodo de los 10 años.

Mediante este modelo se determina el retorno requerido por los accionistas con la siguiente fórmula.

$$K_e = RFR + \alpha * (ERPUS * \beta) * z$$

Referencia FRANK FABOZZI, FRANCO MODIGLIANI. Mercados e Instituciones Financieras. Pág.: 286.

Donde:

- $K_e$ : Es igual al costo esperado del "equity".
- RFR: Es la tasa libre de riesgo (bono soberano) para un año.
- $\beta$ : En su cálculo se ha utilizado un beta comparable del sector de alquiler de carros en US, basado en una muestra de 20 empresas; información provista en el sitio de Internet del Profesor Aswath Damodaran ([www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)).
- ERPUS: "Equity Risk Premium" el retorno anual adicional exigido sobre la tasa libre de riesgo de los Estados Unidos
- $\alpha$ : Coeficiente de variación en el mercado local dividido por el coeficiente de variación en los Estados Unidos.
- z: Constante para ajustar la interdependencia entre la tasa libre de riesgo y el "Equity Risk Premium".

## Flujo de efectivo optimista

Tabla No. 52 Flujo de Efectivo

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	390.703						(390.703)	-390.703
1		636.364	-	39.290	55.662	927.143	195.827	290.779
2		665.489	-	46.047	65.234	1.001.314	224.544	335.825
3		696.945	-	53.345	75.572	1.081.419	255.558	384.474
4		730.917	-	61.226	86.737	1.167.933	289.053	437.016
5		767.607	-	69.738	98.795	1.261.368	325.228	493.760
6		807.232	-	79.026	111.954	1.362.277	364.064	555.045
7		850.028	-	-	126.019	1.471.259	495.213	621.231
8		896.247	-	99.677	141.208	1.588.960	451.828	692.713
9		946.163	-	111.257	157.614	1.716.077	501.044	769.914
10		1.000.073	-	123.763	175.331	1.945.036	645.869	944.963
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>								<b>88,33%</b>
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>							<b>62,71%</b>	
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>							<b>3.357.525</b>	<b>5.135.018</b>

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

Se puede notar que es proyecto muy rentable ya que la tasa interna de retorno después de participación e impuestos es del 62,71% y el valor actual neto (VAN) es de \$3.357.535

## Flujo de efectivo medio

Tabla No. 53 Flujo de efectivo medio

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	380.488						(380.488)	-380.488
1		526.917	-	13.761	19.495	647.500	87.327	120.583
2		540.722	-	16.941	24.000	682.505	100.842	141.783
3		555.303	-	20.299	28.757	719.471	115.113	164.169
4		570.706	-	23.845	33.780	758.513	130.183	187.807
5		586.979	-	27.590	39.085	799.752	146.099	212.773
6		604.174	-	31.641	44.825	843.318	162.678	239.145
7		622.345	-	-	50.745	889.349	216.259	267.004
8		641.551	-	40.235	57.000	937.991	199.204	296.439
9		661.854	-	44.901	63.610	989.398	219.033	327.544
10		683.319	-	49.832	70.596	1.125.195	321.447	441.875
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>								<b>43,20%</b>
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>								<b>31,54%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>							<b>1.317.696</b>	<b>2.018.634</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD</b>						<b>1,19</b>	<b>1,32</b>	

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

Se puede notar que sigue siendo rentable ya que la tasa interna de retorno después de participación e impuestos es del 31,54% (disminuyo casi el 50% del escenario optimista) y el valor actual neto (VAN) es de \$1.317.696

## Flujo de efectivo medio

Tabla No. 54 Flujo de Ventas

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	373.905						(373.905)	-373.905
1	17.942	456.385	-	-	-	467.286	(7.041)	-7.041
2	7.131	463.511	-	-	-	485.222	14.580	14.580
3		470.978	-	628	890	504.010	31.513	33.032
4		478.808	-	2.407	3.410	523.700	39.074	44.892
5		487.023	-	4.272	6.052	544.347	46.999	57.324
6		495.646	-	6.324	8.959	566.007	55.079	70.362
7		504.701	-	-	11.866	588.744	72.177	84.043
8		514.217	-	10.531	14.918	612.623	72.958	98.406
9		524.222	-	12.794	18.125	637.717	82.576	113.495
10		534.747	-	15.173	21.494	738.975	167.561	204.228
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>								<b>9,09%</b>
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>								<b>6,00%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>							<b>201.571</b>	<b>339.414</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJAD</b>						<b>1,04</b>	<b>1,07</b>	

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

En el peor de los casos la rentabilidad es mínima y se puede apreciar que la tasa interna de retorno después de participación e impuestos es del 6% (disminuyo más del 50% del escenario medio) y el valor actual neto (VAN) es de \$201.571.

Como conclusión, después de hacer el análisis financiero realizado, se puede constatar que el emprendimiento es viable pero requiere de mucho capital, por lo que de contar con éste aporte por parte de los socios y generar el volumen de ventas estimado en las proyecciones, se generaría un nuevo proyecto exitoso de comida rápida en el Ecuador.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como conclusión del trabajo final de titulación denominado: "Adquisición de la franquicia americana Wendy's" se ha obtenido la información deseada en los diferentes aspectos analizados en este plan de negocios; tanto de mercado, financiero, ambientes macro y micro que pueden afectar a la misma, concluyendo que a pesar de incurrir en una inversión grande y con cierto nivel de riesgo negocio, es un proyecto viable para ser implementado en el Ecuador; procurando tener una presencia en las ciudades de Quito y Guayaquil.

La posibilidad de que una franquicia como lo que es Wendy's tenga éxito en el Ecuador depende mucho de la cultura y de las tendencias; observando como otras marcas como McDonald's y Burger King han tenido un gran éxito eso nos indica que si habría espacio para nuevas franquicias, más aún cuando se puede constatar que la comida rápida, en especial las hamburguesas y las papa fritas son muy apetecidos por el consumidor ecuatoriano. En especial al no contar con algo novedoso y nuevo en el mercado; la gente ha tenido lo mismo desde hace muchos años, y por lo tanto estaría lista para recibir una nueva marca reconocida mundialmente como lo es Wendy's

Una de las recomendaciones para la implementación de este negocio es cumplir con los contratos estipulados en un inicio con la marca; en cuanto al numero de locales que se tienen que abrir y en que lapso de tiempo y visitar a todos los posibles proveedores para encontrar un producto que se asemeje al de Estados Unidos y con eso evitar la importación de productos para mantener el mismo sabor y calidad que los locales de Wendy's exigen; así no se incurre en los costos y riesgos de importación generados por los aumentos de los aranceles;

De igual forma, es necesario contratar una empresa contable que permita realizar una evaluación financiera más detallada, con la finalidad de analizar las regalías que se tienen que cumplir que muchas veces son altas y hechas para un nivel de ventas en los Estados Unidos; como recomendación al ser un país en vías de desarrollo se puede, previa autorización de la casa matriz, renegociar unas regalías más acordes al mercado y en función de los niveles de venta estimados.

La última recomendación es implementar este negocio ya que existen muchos beneficios en el Ecuador, como son la existencia de una mano de obra de bajo costo y el hecho de que la gente a la que se apunta probablemente ya está familiarizada con la marca y la quieren en el país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hunter, James, The servant: a simple story about the true essence or leadership, California, Prima Publishing, 1998 (PDF disponible en D2L)
- Malhotra, Naresh, Investigación de Mercados, Prentice Hall, última edición
- Thompson Arthur A., Strickland A.J. & Gamble J., Administración Estratégica:
  - Teoría y Casos, Décimo Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- KIM, Chang y Renée Mauborgne. LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL. Bogota: Norma, 2005.
- KOTLER, Philip y Gary Armstrong. FUNDAMENTOS DE MARKETING. Ciudad de México: Pearson Educación, 2007.
- HORNGREN, Charles y Walter Harrison. CONTABILIDAD. Ciudad de México: Pearson Education, 2010
- PINTO, Paúl. Trabajo final de titulación-D2I. <http://miusfq.usfq.edu.ec/d2I/>, 2012
- SWEENEY y Anderson. ESTADÍSTICA PAR ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA. Decima edición. Cenage, 2008
- PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VÍCTOR DINAMARCA ELABORADO POR EL AUTOR.

**Fuentes en línea**

[www.wendys.com](http://www.wendys.com)

[www.Inec.gob.ec](http://www.Inec.gob.ec)

[www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo/17.htm](http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo/17.htm)

[http://miusfq.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main\\_frame.d2l?ou=8594&tId=34725](http://miusfq.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=8594&tId=34725)

(SOFTCHALK MACRO Y MICRO)

(SOFTCHALK OCÉANO AZUL)

<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=21&c=ec&l=es>

<http://www.inec.gob.ec/cpv/>

# ANEXOS

## ANEXO ENTREVISTAS

### ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

#### 1. CONTEXTO

En el siguiente informe se tiene como meta, si se debería implementar o no nuestra nueva propuesta de valor (política CERO) la cual consiste en:

- Cero congelados
- Cero condimentos
- Cero preservantes
- Cero apanaduras
- Carne 100% natural y fresca

Se realizaron 5 entrevistas a diferentes Propietarios, administradores y personal de restaurantes de comida rápida y franquicias ya en funcionamiento en la ciudad de Quito. Las entrevistas se realizaron durante la semana del 9 al 19 de Abril de 2012. Estas fueron grabadas en audio para luego proceder a transcribirlas, y obtener las conclusiones, las cuales serán presentadas a continuación.

#### 2. OBJETIVOS

El método que se utilizó para recopilar la información cualitativa tiene completa relación con varios de los objetivos de la investigación de mercados, y se detallan a continuación:

##### Objetivo general

Establecer si nuestra nueva propuesta de valor (Política "CERO") debe ser modificada, implementada o no debe implementarse.

### Objetivos específicos

- Identificar si la gente aprecia lo que ofrece la política cero
- Que segmento esperamos abarcar con nuestra nueva política
- Establecer la factibilidad de implementar esta propuesta en el mercado
- Identificar lo que ofrece la competencia y comprobar si estamos implementando algo novedoso

### 3. METODOLOGÍA

Se realizaron entrevistas a profundidad a diferentes: propietarios, administradores y personal de restaurantes de comida rápida y franquicias de la ciudad de Quito.

El perfil de los entrevistados se basó en su amplio conocimiento sobre el mercado actual de los restaurantes de comida rápida y lo que ofrecen, asimismo como las necesidades y servicios que se deben mejorar o implementar eventualmente.

Se contactaron 10 empresas y personas relacionadas a la industria de comida rápida y franquicias, solo 5 accedieron a realizar la entrevista.

Previa autorización de los entrevistados se procedió a grabar las entrevistas en audio con la finalidad de realizar un estudio y tabulación posterior de las entrevistas.

Para las entrevistas se utilizó la estructura previamente dada por el profesor: Jean Paul Pinto, la cual fue adaptada y modificada para restaurantes donde se abarcaron los temas principales (evolución, oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, propuesta nueva de valor, etc.) de comida rápida y franquicias. Esta guía contenía 16 preguntas las cuales se formulaban en distinto orden de acuerdo a las respuestas del entrevistado. Cada entrevista duró en promedio 30 minutos.

La guía utilizada puede ser encontrada en anexo donde podrán apreciar las preguntas formuladas, así como las diferentes empresas contactadas.

#### 4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

La metodología que se utilizó para el análisis de la información de las entrevistas a profundidad está basada en el análisis de contenido, y utilizó el siguiente procedimiento:

##### 1) Transcripción de los datos

Se transcribió en su totalidad, incluso con errores gramaticales, cada respuesta que proporcionó el entrevistado.

##### 2) Definición de la unidad de análisis

Se utilizará la frase en conjunto como entidad para el respectivo análisis.

##### 3) Elaboración de los cuadros de análisis

Para la elaboración de los cuadros se mantienen los siguientes parámetros:

A) Dividir las categorías en función de los objetivos de investigación, de las respuestas de los entrevistados, así como de nuestro conocimiento sobre el tema.

B) Las categorías poseen las siguientes características:

- Exhaustivas: Se incluyeron todas las frases y temas que se mencionaron en las entrevistas.
- Exclusivas: No se puede repetir la misma frase en diferentes categorías
- Pertinentes: Las categorías son de acuerdo a los objetivos planteados inicialmente para la investigación.

C) El número de categorías creadas está basado en los temas que se discutieron con los entrevistados (evolución, oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, propuesta nueva de valor, etc.) y en función del tipo de comunicación, identificando si su respuesta tuvo una intención positiva o negativa.

D) Las tablas fueron codificadas de acuerdo a cada tema y en una forma que podían ser agrupadas las respuestas de los entrevistados.

#### 4) Llenar las tablas

Para llenar las tablas se realizó un proceso sistemático que nos permite clasificar las frases de los entrevistados dentro de cada categoría. Para este proceso no se modificaron las respuestas (se conservaron los errores ortográficos y gramaticales). Se procedió a dividir las frases y sacar lo esencial de cada contexto para ponerlo en las tablas.

#### 5) Análisis de contenido

Se realizó un análisis vertical (separando las categorías) como horizontal (comparando las categorías). Esto permitió la identificación de las principales conclusiones relacionadas con cada tema analizado, dándole un valor cuantitativo de acuerdo al número de respuestas.

#### 7) Contabilización de los temas

Para cuantificar los resultados se sumó el número de oraciones (Ej. intención positiva 5, intención negativa: 4) obteniendo así los porcentajes respectivos de cada categoría.

Los porcentajes fueron elaborados en función de los siguientes parámetros:

A) Porcentaje de evolución que ha existido en los últimos años en la industria de comida rápida y franquicias, (si hubo una evolución positiva o negativa).

B) Porcentaje de frases relacionadas a la situación del mercado (amenazas, oportunidades y fortalezas y debilidades) el número de oportunidades, amenazas y fortalezas y debilidades encontrados en cada frase.

C) Porcentaje de frases relacionadas a los elementos diferenciadores que existen en los restaurantes de comida rápida.

D) Porcentaje de frases relacionadas a los atributos más importantes de acuerdo a precio, ubicación, sabor de la comida y ambientación.

E) Porcentaje de frases relacionadas a los cambios de innovación que deben tener los restaurantes de comida rápida.

F) Porcentajes sobre las opiniones del océano azul propuesto.

G) Porcentajes sobre las respuestas de acuerdo a las características que debe tener el negocio ideal.

H) Porcentajes de acuerdo a la percepción de los consumidores (satisfechos o insatisfechos).

8) Redacción del informe final

El informe final está redactado de acuerdo a cada categoría, las conclusiones serán respaldadas con las frases originales de los entrevistados, y con los resultados de porcentajes obtenidos en la tabulación.

## **ANEXO UNIDAD 2**

### **FOCUS GROUP**

#### **FOCUS GROUP**

#### **3. METODOLOGÍA**

Se citó a 8 personas, en el domicilio del autor, las cuales son clientes actuales de restaurantes de comida rápida en la ciudad de Quito. El perfil de estas personas es entre 18-35 años, activos y con cierto poder adquisitivo. Y fueron seleccionadas previa clasificación de acuerdo a su consumo y disponibilidad.

Se contactaron cerca 18 personas que coincidían con el perfil buscado de los cuales 10 estuvieron de acuerdo con participar en el focus group pero solo 8 asistieron. Previa consentimiento de los participantes se procedió a grabar en audio la sesión. Para la formulación de preguntas a realizarse se estructuró la guía tomada de Jean Paul Pinto (Profesor-USFQ) donde se adecuaron las preguntas al negocio de comida rápida y se tocaron los siguientes temas: percepciones y comportamiento de consumo de comida rápida, percepción sobre los competidores, preguntas de creatividad, presentación y análisis de la nueva propuesta de valor y una encuesta sobre el océano azul. Esta sesión de focus group tuvo una duración de una hora y se realizaron cerca de 45 preguntas divididas en las categorías previamente mencionadas.

En anexo se encuentra la guía de focus group que se utilizó, la encuesta del océano azul y de igual manera la hoja de creatividad donde se les pidió dibujar el restaurante ideal.

#### **4. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Se mantiene la metodología previamente utilizada en nuestro análisis de datos para las entrevistas ya que en ambos casos son preguntas abiertas,

1) Transcripción de los datos

Se transcribe en WORD, la totalidad de la grabación incluyendo errores o interrupciones que se presentaron.

2) Definición de la unidad de análisis

Se utilizará más importante de cada frase para concluir lo esencial para nuestro análisis y tabulación.

3) Elaboración de los cuadros de análisis

Se procederá a utilizar los siguientes parámetros:

A) Estructurar las categorías donde pueden ingresar todas las posibles respuestas de los participantes

B) Las categorías poseen las siguientes características:

Exhaustivas: Se incluyen todas las respuestas (frases) topados durante la sesión de focus group.

Exclusivas: Nos aseguramos de no repetir la misma frase en diferentes categorías.

C) Se mantiene el formato previamente utilizado en nuestro análisis 1 (entrevistas) donde se clasifica en intenciones positivas o negativas, etc.

D) Cada tabla esta codificada para insertar las respuestas abiertas

#### 4) Llenar las tablas

Se procede a interpretar lo esencial de cada respuesta de los participantes para ingresarlas a nuestras tablas, previamente estructuradas. En estas se cumplen las siguientes reglas:

- Respeto del enunciado: Se mantiene la transcripción original respetando faltas o trabas existentes (ambientales) que interfieran en la grabación.
- El contenido de las respuestas fue filtrado a las frases más importantes, para que éstas sean asignadas a una categoría y posteriormente a una tabla.
- Proceso interactivo: en la tabulación se contabilizan las intenciones y diferentes categorías seleccionadas y se procede a sacar los porcentajes, y las respectivas conclusiones.

#### 5) Análisis de contenido

Se mantiene el análisis horizontal y vertical usado en nuestro previo informe (entrevistas) donde se extraen conclusiones las cuales serán validadas por un estudio cuantitativo.

#### 7) Contabilización de los temas

Se cuantifica el número de frases divididas en las categorías previamente asignadas y se extrae los porcentajes de cada tabla (vale recalcar que estos resultados están limitados a la opinión de las 8 personas que participaron en el focus group).

Los porcentajes fueron elaborados en función de los siguientes parámetros:

A) Porcentaje de la primera impresión al escuchar la nueva propuesta de valor (impresión positiva o negativa)

B) Porcentaje del consumo (si asistirían a este establecimiento en caso de estar en funcionamiento) se analizan respuesta positivas (si asistirían) y respuestas negativas (no asistirían).

C) Porcentaje de la aceptación de la nueva propuesta de valor (comentarios positivos y negativos).

D) Porcentaje de sobre quien influye más al momento de decidir dónde comer (pareja, amigos, familia o compañeros de trabajo)

### ANEXO 3

#### MATRIZ EFE.

PRINCIPALES OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA	% TOTAL	IMPORTANCIA NORMANDA	CAPACIDAD R.	CALIFICACIÓN TOTAL
MONEDA LOCAL - USD	30	12,82	1,28	1	12,82
BAJO COSTO DE MANO DE OBRA	27	11,54	1,15	1	11,54
GRAN ACOGIDA QUE HA TENIDO LAS MARCAS EXTRANJERAS	25	10,68	1,07	1	10,68
ACEPTACIÓN CULTURAL	20	8,55	0,85	2	17,09
CRECIMIENTO DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR	15	6,41	0,64	2	12,82
<b>PRINCIPALES AMENAZAS</b>					
PROHIBICIÓN DE IMPORTACIÓN DE EQUIPOS	30	12,82	1,28	1	12,82
ALTA TASA DE ARANCELES E IMPUESTOS	27	11,54	1,15	1	11,54
NO PODER CONTRATAR POR HORAS	25	10,68	1,07	1	10,68
GOBIERNO PROMUEVE PRODUCTOS NACIONALES	20	8,55	0,85	2	17,09
RIESGO PAÍS ALTO	15	6,41	0,64	2	12,82
<b>calificación total de los 10 principales factores</b>	<b>234</b>	<b>100</b>	<b>10,00</b>		<b>129,91</b>
Promedio de importancia de los 10 principales factores		10			
<b>calificación total de la empresa</b>					<b>1,3</b>

Fuente: TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN-D2L-JEAN PAUL PINTO.

Elaborador Por: Andrés Saltos

DEBIDO A QUE EL RESULTADO DE RIESGO SEGÚN LA TABLA EFE ES DE 1,13 ESTE RESULTADO ES INFERIOR A 2,5 CONSIDERAMOS QUE LA EMPRESA TIENE BAJO RIESGO CON LOS FACTORES EXTERNOS

Una vez analizados los principales factores externos adjunto al matriz EFE (tomada de ejemplo de clase de Trabajo Final de Titulación, USFQ)

## ANEXO 4

### ENCUESTA

#### PREGUNTAS REALIZADAS EN LAS ENTREVISTAS A PROPIETARIOS Y ADMINISTRADORES

**NOMBRE:**

**CARGO:**

**RESTAURANTE O LUGAR DE COMIDA RÁPIDA:**

#### ENTREVISTA EMPRESA FRANQUICIAS Y LUGARES DE COMIDA RÁPIDA

##### A) Preguntas referentes al mercado y las empresas existentes en el mismo

- ❖ ¿Cómo ha ido evolucionando en los últimos años el negocio de comida rápida o franquicias en el Ecuador?

---

---

- ❖ ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que existen actualmente en el negocio de franquicias o comida rápida? ¿Qué tan saturado se encuentra el mercado?

---

---

- ❖ ¿Cuáles son las fortalezas de los principales lugares de comida rápida o franquicias que se encuentran en el mercado? ¿Cuáles son sus principales debilidades?

---

---

- ❖ ¿Qué restaurante o franquicia ofrecen elementos diferenciadores? ¿Cuáles son los que han dado mejor resultado? ¿Todas las empresas compiten de la misma manera?

---

---

- ❖ ¿Qué se necesita en un negocio de comida rápida para ser competitivo?

---

---

**B) Preguntas sobre los clientes y la propuesta de valor**

- ❖ ¿Cómo describiría usted a las personas que más consumen comida en restaurantes o lugares de comida rápida en el Ecuador? ¿Cuál sería un perfil “tipo” de los mismos?

---

---

- ❖ ¿Cuáles son los restaurantes o lugares de comida rápida que más acogida tienen?

---

---

- ❖ ¿Con qué frecuencia se come en restaurantes o lugares de comida rápida? (Es algo de todos los días, de fines de semana, etc.)

---

---

- ❖ ¿A qué aspectos de los restaurantes o lugares de comida rápida le dan una mayor importancia los clientes? (¿precio, tipo de comida, lugar, seguridad, etc. y por qué?)

---

---

- ❖ ¿Qué tan satisfechos cree usted que están los consumidores con relación a lo que les ofrecen los restaurantes o lugares de comida rápida existentes en el mercado? ¿Cuáles son los principales reclamos que hacen?

---

---

- ❖ ¿Qué recomendaría usted que se debe hacer para incrementar el nivel de satisfacción de los mismos? ¿Qué cosas nuevas deberían implementar? (Nuevos servicios, nuevos productos)

---

---

- ❖ ¿Qué tanta importancia le dan los clientes a los restaurantes o lugares de comida rápida a los siguientes aspectos o Franquicia de comida rápida (hamburguesas principalmente)?

---

---

- ❖ Un concepto de cero congelado en la carne “se mantiene refrigerada y se asa exactamente al momento que el cliente realiza el pedido” obteniendo así una carne más fresca.

- ✓  Cero apanadura
- ✓  Cero aditivos
- ✓  Cero colorantes
- ✓  Cero saborizantes
- ✓  100% carne natural

¿Si se aplica esto aumentaría o disminuiría el nivel de satisfacción de los clientes?

¿Aumentaría el número de clientes?

---

---

### C) Preguntas de creatividad e innovación

- ❖ Imaginemos que existe un restaurante o lugar de comida rápida ideal. ¿Cuáles serían sus principales características? (variedad en comida, ubicación, seguridad, precios, servicios, etc.)

---

---

---

---

- ❖ ¿Si usted tuviera un presupuesto ilimitado y total libertad de acción para ponerse un restaurante o lugar de comida rápida; qué cosas implementaría? ¿Qué innovación propondría? ¿Qué comida tendría? ¿Para qué tipo de personas? ¿Donde lo ubicaría? ¿Cómo lo promocionaría? ¿Utilizaría precios altos o bajos?

---

---

---

---

## **ANEXOS 5 ENCUESTA**

### **FOCUS GROUP RESTAURANTES Y LUGARES DE COMIDA RÁPIDA**

Focus group restaurantes y lugares de comida rápida:

Perfil de los participantes:

- Hombre y mujeres
- Jóvenes entre 18 y 30 años que consumen comida rápida en el norte de la ciudad de Quito.
- Clase media, media-alta
- Personas activas o profesionales que debido a las actividades cotidianas cuentan con poco tiempo para comer.
- Inicio:
  - El moderador da la bienvenida a los participantes, agradeciendo su presencia
  - Se busca un ambiente de confianza y organizado donde los participantes puedan expresar sus respuestas a gusto y para ello se solicitara que cumplan algunas normas como:
    - Apagar los dispositivos móviles
    - Hablar un participante a la vez
    - No interrumpir cuando un participante exponga su respuesta u opinión
    - No discutir ni poner en duda las ideas y opiniones de los participantes
    - Consumo libre de bocadillos y bebidas (estarán servidos en la misma mesa)
- Se les recordara a todos los participantes que este focus group tiene fines netamente académicos y se mantendrá completa confidencialidad, se les

explicara que los participantes serán filmados únicamente para poder confirmar y revisar posteriormente sus participaciones.

#### Etapa de desarrollo

Se procederá a pregunta que es lo primero que se les viene a la mente cuando escuchan “comida” (preguntar individualmente y dejar que den varias respuestas para luego iniciar con las preguntas de la respectiva investigación.

- ❖ Percepciones comportamiento de consumo de comida rápida
  - Si el moderador les dice “comida rápida” ¿qué es lo primero que se les viene a la mente? Si los participantes tienen una respuesta negativa con relación a la “comida rápida” profundizar en el porqué de esta percepción negativa.  

---

---
  - Encontrar las razones o motivos por el cual los participantes consumen comida rápida  

---

---
  - ¿Qué es lo que más les gusta de la comida rápida?  

---

---
  - ¿Qué es lo que no les gusta de la comida rápida?  

---

---

- ¿Cuáles son platos favoritos de comida rápida y con frecuencia lo consumen?

---

---

- ¿Qué días prefieren consumir comida rápida?

---

---

- ¿Qué cambios deberían hacerse para que consuma más comida rápida?

---

---

- ¿Qué fortalezas encuentran en la comida rápida, con relación a otros tipos de comida?

---

---

- ¿Cuáles son las debilidades de la comida rápida en relación a otros tipos de comida?

---

---

❖ Percepción sobre los competidores

- ¿Qué opinan ustedes de los restaurantes o lugares de comida rápida que existen en la ciudad de Quito?

---

---

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades? (pueden nombrar a los competidores y analizar sus pros y contras)

---

---

- ¿Qué piensan que deberían mejorar los restaurantes antes mencionados?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué mas servicios o productos deberían ofrecer a los consumidores para ser más atractivos? (Cosas nuevas o novedosas)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué deberían suprimir o reducir que no resulta atractivo para el consumidor?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué características de un restaurante de comida rápida le da usted mayor importancia?(precio, ubicación, parqueadero, seguridad, marca, sabor, etc.)  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué los influyo para que visite el lugar de comida rápida? (recomendaciones, publicidad, promociones, internet, etc.).  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

❖ Pregunta de creatividad

Si ustedes serian los encargados en implementar y crear un nuevo restaurante de comida rápida.....

- ¿Cuál sería el nombre de su restaurante?  
\_\_\_\_\_
- ¿Cómo sería su restaurante?  
\_\_\_\_\_
- ¿Cuál serian las principales características de este?  
\_\_\_\_\_

- ¿Qué tipo de comida rápida ofrecerían?

---

- ¿A qué segmento se dirigirían?

---

- ¿En donde se ubicarían?

---

- ¿Qué tipo de servicio brindarían?

---

- ¿Qué rango de precios manejarían (altos, medios, bajos)

---

- ¿Cómo se darían a conocer?

---

- ¿Qué diferenciación crearían para su restaurante?

---

**A CADA PERSONA SE LE ENTREGARA UNA HOJA DE PAPEL PAR QUE DIBUJE EL NUEVO RESTAURANTE CREADO Y DESCRIBA LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL MISMO.**

## **ANEXOS 6 ENCUESTA**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR (OCÉANO AZUL)**

Se presentara a los participantes el nuevo concepto con el valor agregado que brinda nuestro restaurante de comida rápida (Wendy's) para que den la opinión sobre el mismo, para esto se mostrara una presentación en power point, explicando a los participantes la propuesta de valor.

**ENTREGAR A LOS PARTICIPANTES UNA ENCUESTA PARA CONOCER Y EVALUAR LA OPINIÓN SOBRE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR ANTES EXPUESTA.**

#### **ENCUESTA:**

- ¿Cuándo vieron este nuevo concepto, que fue lo primero que se les vino a la mente?  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué fue lo que más les gusto?  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué fue lo que no les gusto?  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué cambios harían a esta nueva propuesta de valor?  
\_\_\_\_\_
- ¿Si este concepto ya estaría implementado, consumirían este producto?  
¿Por qué?  
\_\_\_\_\_

#### **SEGUIR CON UNA PARTE PLENARIA**

- ¿Cuándo vieron este nuevo concepto, que fue lo primero que se les vino a la mente?  
\_\_\_\_\_

- ¿Qué fue lo que más les gusto?  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué fue lo que no les gusto?  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué cambios harían a esta nueva propuesta de valor?  
\_\_\_\_\_
- ¿Si este concepto ya estaría implementado, consumirían este producto?  
¿Por qué?  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué tan novedoso les parece este nuevo concepto “cero”?  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué tan diferente encuentran esta política “cero” con relación al mercado actual? ¿lo ven mejor o peor? ¿Por qué?  
\_\_\_\_\_
- ¿Le harían algún cambio a este nuevo concepto?  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué opinan del nombre “cero”? ¿Le harían algún cambio al nombre?  
\_\_\_\_\_
- ¿Quiénes creen que puedan ser los consumidores de esta nueva política?  
\_\_\_\_\_
- ¿Quiénes creen que más influyen al momento de la elección de un lugar de comida rápida? (amigos, familia, niños, compañeros, pareja, etc.)  
\_\_\_\_\_
- ¿Dónde creen que sería la mejor ubicación del nuevo local de Wendy’s?  
\_\_\_\_\_
- ¿Qué precios se debería introducir en nuestro local? (altos, medios, bajos o similar a la competencia)  
\_\_\_\_\_
- ¿Cómo creen que se debería promocionar la política “cero”? (TV, radio, internet, redes sociales, etc.)

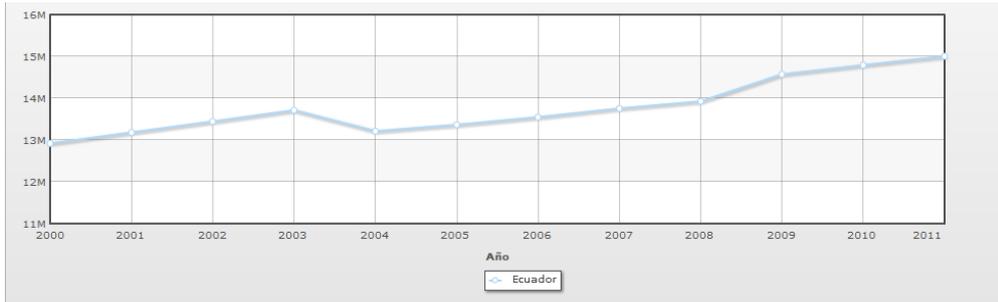
- 
- ¿Si Wendy's tendría un local ya en funcionamiento ustedes asistirían?  
¿Por qué?
- 

**Bueno, se he llegado al final de focus group, quisiera saber si es que estuvo a la altura de lo que ustedes esperaron, tienen alguna sugerencia final, caso contrario se agradece a todos por su presencia y si desean se le informara del progreso y conclusiones de esta investigación.**

**Gracias.**

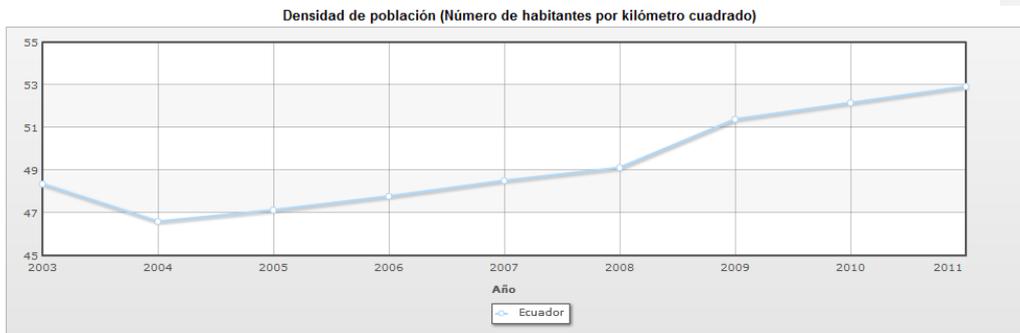
## ANEXOS 7 POBLACIÓN

### ANEXO 4.1: POBLACIÓN ECUADOR



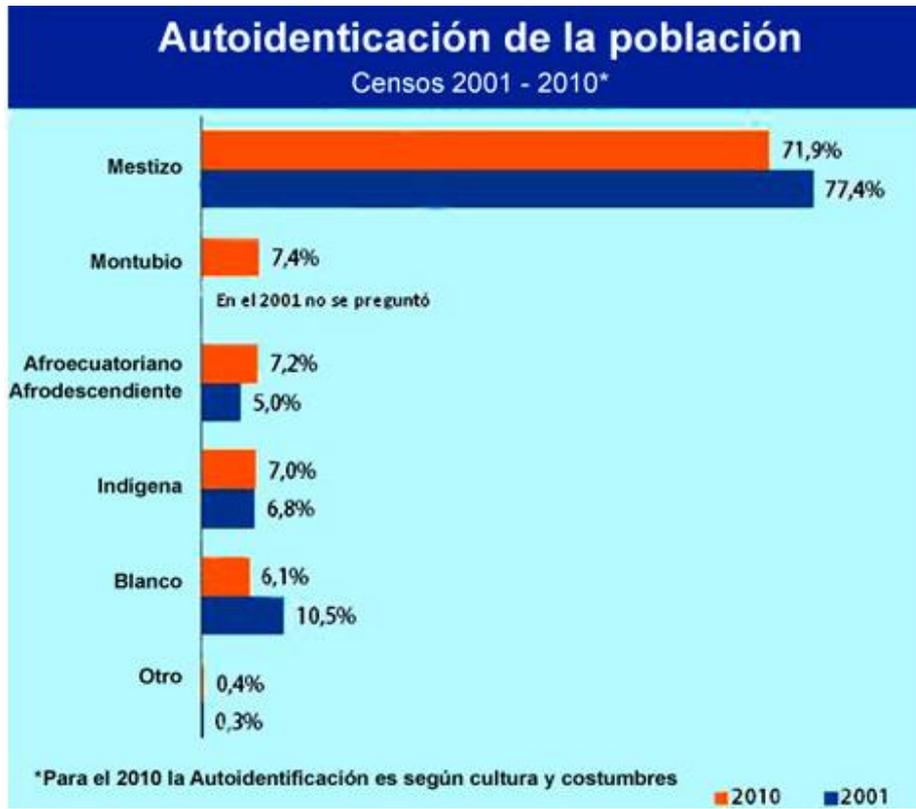
Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	12.920.090	13.183.980	13.447.490	13.710.230	13.212.740	13.363.590	13.547.510	13.755.680	13.927.650	14.573.100	14.790.610	15.007.340

### ANEXO 4.2: DENSIDAD DE POBLACIÓN (Número de habitantes por km cuadrado)



Country	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	48,35	46,6	47,13	47,78	48,51	49,12	51,39	52,16	52,92

## ANEXO 4.3: AUTO IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN



## **ANEXO 8**

### **INVESTIGACIÓN**

#### 2.3.2. Diseño Descriptivo

Para esta investigación se realizará un plan muestral el cual contiene: población de interés, nivel de confianza, tamaño de la muestra, tipo de muestreo y error.

Se utilizaran preguntas cerradas, uso de escalas y preguntas de opción múltiple.

#### 2.3.3. Trabajo de campo

Se realizará principalmente en lugares que frecuenta gente entre los 18-30 años, de un nivel medio, medio-alto (universidades, centros comerciales, patios de comida, cines) donde se realizarán las respectivas encuestas con sus respectivas indicaciones.

#### 2.3.4. Procesamiento de datos

Se verificarán las encuestas con el fin de encontrar posibles errores o respuestas en blanco, después se procederá a la codificación de las respuestas con el fin de transformar las respuestas cualitativas en cuantitativas, de manera que podamos procesar los resultados.

#### 2.3.5. Análisis de resultados

Los resultados obtenidos (cualitativos y cuantitativos) se utilizarán para realizar la respectiva tabulación a través de Excel y de esta manera tener un mejor análisis de los mismos.

### 2.3.6. Conclusiones, recomendaciones e informa final

Para concluir se procederá a sacar conclusiones de la investigación planteada con el fin de afirmar o rechazar o modificar la hipótesis del océano azul inicialmente propuesta.

## 2.4. FOCUS GROUP RESTAURANTES Y LUGARES DE COMIDA RÁPIDA

### 2.4.1. Perfil de los participantes

- Hombre y mujeres
- Jóvenes entre 18 y 30 años que consumen comida rápida en el norte de la ciudad de Quito.
- Clase media, media-alta
- Personas activas o profesionales que debido a las actividades cotidianas cuentan con poco tiempo para comer.

### 2.4.2. Inicio

- El moderador da la bienvenida a los participantes, agradeciendo su presencia
- Se busca un ambiente de confianza y organizado donde los participantes puedan expresar sus respuestas a gusto y para ello se solicitara que cumplan algunas normas como:
  - o Apagar los dispositivos móvil
  - o Hablar un participante a la vez
  - o No interrumpir cuando un participante exponga su respuesta u opinión
  - o No discutir ni poner en duda las ideas y opiniones de los participantes

o Consumo libre de bocadillos y bebidas (estarán servidos en la misma mesa)

- Se les recordará a todos los participantes que este focus group tiene fines netamente académicos y se mantendrá completa confidencialidad, se les explicara que los participantes serán filmados únicamente para poder confirmar y revisar posteriormente sus participaciones.

#### 2.4.3. Etapa de desarrollo

Se procederá a pregunta que es lo primero que se les viene a la mente cuando escuchan “comida” (preguntar individualmente y dejar que den varias respuestas para luego iniciar con las preguntas de la respectiva investigación.

#### 2.4.4. Percepciones comportamiento de consumo de comida rápida

- Si el moderador les dice “comida rápida” ¿qué es lo primero que se les viene a la mente? Si los participantes tienen una respuesta negativa con relación a la “comida rápida” profundizar en el porqué de esta percepción negativa.
- Encontrar las razones o motivos por el cual los participantes consumen comida rápida
- ¿Qué es lo que más les gusta de la comida rápida?
- ¿Qué es lo que no les gusta de la comida rápida?
- ¿Cuáles son platos favoritos de comida rápida y con frecuencia lo consumen?
- ¿Qué días prefieren consumir comida rápida?
- ¿Qué cambios deberían hacerse para que consuma más comida rápida?
- ¿Qué fortalezas encuentran en la comida rápida, con relación a otros tipos de comida?
- ¿Cuáles son las debilidades de la comida rápida en relación a otros tipos de comida?

#### 2.4.5. Percepción sobre los competidores

- ¿Qué opinan ustedes de los restaurantes o lugares de comida rápida que existen en la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades? (pueden nombrar a los competidores y analizar sus pros y contras)
- ¿Qué piensan que deberían mejorar los restaurantes antes mencionados?
- ¿Qué más servicios o productos deberían ofrecer a los consumidores para ser más atractivos? (Cosas nuevas o novedosas)
- ¿Qué deberían suprimir o reducir que no resulta atractivo para el consumidor?
- ¿Qué características de un restaurante de comida rápida le da usted mayor importancia? (precio, ubicación, parqueadero, seguridad, marca, sabor, etc.)
- ¿Qué los influyo para que visite el lugar de comida rápida? (recomendaciones, publicidad, promociones, internet, etc.)

#### 2.4.6. Pregunta de creatividad

Si ustedes serian los encargados en implementar y crear un nuevo restaurante de comida rápida.....

- ¿Cuál sería el nombre de su restaurante?
- ¿Cómo sería su restaurante?
- ¿Cuál serian las principales características de este?
- ¿Qué tipo de comida rápida ofrecerían?
- ¿A qué segmento se dirigirían?
- ¿En donde se ubicarían?
- ¿Qué tipo de servicio brindarían?

- Que rango de precios manejarían (altos, medios, bajos)
- ¿Cómo se darían a conocer?
- ¿Qué diferenciación crearían para su restaurante?

A CADA PERSONA SE LE ENTREGARA UNA HOJA DE PAPEL PARA QUE DIBUJE EL NUEVO RESTAURANTE CREADO Y DESCRIBA LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL MISMO.

## 2.5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA NUEVA PROPUESTA DE VALOR (OCÉANO AZUL)

Se presentara a los participantes el nuevo concepto con el valor agregado que brinda nuestro restaurante de comida rápida (Wendy's) para que den la opinión sobre el mismo, para esto se mostrara una presentación en power point, explicando a los participantes la propuesta de valor .

## **ANEXO 9**

### **ENCUESTAS**

#### **2.3.2. INFORME FINAL DE ENCUESTAS REALIZADAS**

##### **Contexto**

El siguiente informe, tiene como fin representar las opiniones de los consumidores de restaurantes de comida rápida, y analizar sus opiniones sobre nuestra nueva propuesta de valor y si la misma deber ser implementada, modificada o eliminada. Se busca evaluar de forma cuantitativa los diferentes resultados analizando los siguientes aspectos:

- Saber cuáles son las preferencias del consumidor en cuanto a comida y lugares favoritos
- Determinar las opiniones que tienen de los restaurantes de comida rápida que más visitan.
- Determinar qué factores influyen más al momento de la compra (precio, variedad et).

Para la investigación de mercado se realizaron y tabularon 200 encuestas y se tabularon en una forma cuantitativa, obteniendo los diferentes porcentajes de acuerdo a cada categoría. Estas encuestas se realizaron a personas entre 15 y 55 años que cumplen con el perfil de un consumidor típico de comida rápida; se realizaron las encuestas en diferentes universidades (USFQ y UDLA), y de igual manera en uno de los centros comerciales con más afluencia de la ciudad (Quicentro Shopping), las mismas fueron realizadas de la semana del 8 al 18 de abril de 2012 en la ciudad de Quito y Cumbaya.

##### **OBJETIVOS**

###### **Objetivo general**

Establecer si nuestra propuesta de valor debe ser implementada, modificada o eliminada.

#### Objetivos específicos

- Identificar el segmento que más consume comida rápida.
- Analizar las opiniones que tienen los consumidores de los restaurantes de comida rápida
- Establecer si los otros competidores ofrecen servicios similares al propuesto
- Identificar las condiciones que los restaurantes de comida rápida deben cumplir para lograr la completa satisfacción del consumidor.

## 2. METODOLOGÍA

Se procedió a utilizar un esquema de preguntas que fue tomado de (Jean Paul Pinto-USFQ), el mismo que se realizó en centros comerciales y universidades; Las encuestas una vez tabuladas se procedió a crear las tablas y gráficos con sus respectivos porcentajes.

## 3. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

La metodología utilizada se basa en los objetivos planteados inicialmente en la investigación, y se siguió el siguiente procedimiento:

### 1) Ingreso de los datos

Se procedió a crear una matriz en Excel donde se dividió cada pregunta y se ingresaron las formulas pertinentes que permitieron obtener los porcentajes de cada una,

## 2) Calculo de la muestra

Muestra: El total de habitantes de la ciudad de Quito es de 2 239 199 según se señala en las cifras del INEC obtenidas en el último censo en noviembre del 2010; el porcentaje de personas que se encuentran económicamente activa es del 58.63%, 1312842.37 y se aplicara el último filtro de acuerdo al nivel socio económico medio, medio alto y alto que es el 34,7% según los datos reflejados por Markop 2008, índice estadístico Ecuador.

Donde:

N=Población 455556

n = muestra 206

Z= Nivel de confianza

p = probabilidad a favor 50%

q = probabilidad en contra 50%

E= error 10%.

Nivel de confianza de: 90%

## 6) Análisis de contenido

Se realizó a través de una tabulación clásica para posteriormente comunicar sus resultados a través de gráficos y tablas (en porcentajes)

## 7) Redacción del informe final

El informe final es redactado conforme a los resultados obtenidos de las encuestas donde se especifica que preferencias tienen las personas dentro de los restaurantes de comida rápida, franquicias y conclusiones sobre el océano azul.