

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL
DE GUAYAQUIL
UTEG

Maestría en Administración y Dirección de Empresas
2da. Versión Internacional

Título del Proyecto:

“Creación de una Franquicia de un Café - Bar”

Alumno: Ing. Miguel Alberto Salazar Benítez

Tutor: Ing. Raúl Carpio



Enero del 2006

Guayaquil - Ecuador



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
UTEG**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS
2DA. VERSION INTERNACIONAL**

TITULO DEL PROYECTO:

“CREACIÓN DE UNA FRANQUICIA DE UN CAFÉ –BAR”

ALUMNO: ING. MIGUEL ALBERTO SALAZAR BENÍTEZ

TUTOR: ING. RAUL CARPIO

ENERO DEL 2006

GUAYAQUIL - ECUADOR

Dedicatoria

Dedico este trabajo y todo mi esfuerzo, con mucho amor a mi esposa Mirella, a mi pequeño hijo Juan José, y a mis padres, Tito y Victoria.

Agradecimientos

Mi agradecimiento sincero y eterno, en primer lugar a Dios, por permitirme culminar esta tan importante y deseada meta académica. En segundo lugar a mi esposa por su apoyo incondicional, y finalmente a mis padres, por haberme impulsado a emprender esta Maestría, así como por todo el apoyo moral y económico, brindado a lo largo de todo el camino recorrido.

INTRODUCCIÓN

El proyecto de factibilidad de la creación de una franquicia de un Café-Bar, nace primeramente de una afinidad personal por este tipo de negocio desde hace cinco años aproximadamente, pero que quedó en compás de espera ante la depresión económica que sufrió el Ecuador en el año de 1.999 con la Crisis del sector Financiero, dado que el panorama era muy riesgoso para emprender un proyecto de esta naturaleza.

Con el devenir de los años, la economía fue recuperando su estabilidad y la confianza para invertir en el país ha ido volviendo poco a poco. Este factor, sumado a la gran transformación de Guayaquil que comenzó hace casi 10 años, producto de la Regeneración Urbana, han generado el resurgir turístico del Puerto Principal del Ecuador en los últimos dos años, tiempo en el cual han aparecido en el mercado una serie de establecimientos dedicados a esta actividad, lo que poco a poco ha ido generando en los habitantes de nuestra ciudad, el hábito de salir a las cafeterías y bares a disfrutar de momentos amenos de relajación y esparcimiento entre amigos o familiares.

Sin embargo, a pesar de que la oferta es variada, la gente siempre desea algo nuevo, un lugar especial con un ambiente acogedor y original, donde se sienta a gusto.

Es así, que luego de observar el mercado nacional e internacional durante estos cinco años, y analizar detenidamente varios negocios exitosos, que han logrado en poco tiempo expandirse localmente y en el exterior, utilizando la figura de la franquicia, ha sido posible identificar ciertos patrones claves de éxito que se repiten invariablemente, y que serán descritos detenidamente en este proyecto en el capítulo del Plan de Mercadeo.

Por lo anteriormente expuesto, se considera que existe una gran oportunidad de mercado en este sentido, ya que son muy pocas las empresas que han logrado llevar su negocio a ese nivel, así como por el rápido crecimiento que experimenta este sector. Por lo tanto, esta Tesis pretende demostrar la viabilidad del Proyecto, su rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo.

INDICE

CAPITULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

	Pág.
1.1 Antecedentes del estudio	5
1.2 Problema de la investigación	5
1.2.1 Planteamiento del problema	
1.2.2 Formulación del problema de investigación	
1.2.3 Sistematización del problema de investigación	
1.3 Objetivos de la investigación	6
1.3.1 Objetivo general	
1.3.2 Objetivos específicos	
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Marco de referencia de la investigación	7
1.5.1 Marco teórico	
1.5.2 Marco conceptual	
1.6 Formulación de la Hipótesis y variables	13
1.6.1 Hipótesis general	
1.6.2 Hipótesis particulares	
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación	13
1.7.1 Tipo de estudio	
1.7.2 Método de investigación	
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información	
1.7.4 Tratamiento de la información	

CAPITULO II

ANALISIS Y DIAGNOSTICO

2.1 El desarrollo de las franquicias en el Ecuador	17
2.2 Tabulación de resultados	19
2.3 Análisis y diagnostico de los resultados	23

CAPITULO III

PROPUESTA DE CRACIÓN

	Pág.
3.1. Misión	25
3.2. Visión Estratégica del Negocio	25
3.3. Objetivos	25
3.4. Estructura Organizacional de La Empresa	26
3.5. El Mercado	30
3.5.1 Aspectos Macroeconómicos relevantes	30
3.5.2. Estudio Del Sector De Café – Bares En Guayaquil	35
3.5.2.1. La Oferta Local	
3.5.2.2. La Demanda Local	
3.5.3. La Franquicia	42
3.5.3.1. Introducción	
3.5.3.2. Qué son las franquicias, tipos y terminología básica	
3.5.3.3. Proceso para convertir a una empresa en franquiciable	
3.5.3.4. Casos de Franquicias exitosas en el Ecuador	
3.5.4. Análisis de Porter del Sector de Café – Bares en Guayaquil	51
3.5.5. Plan de Marketing	54
3.5.5.1. Mercado Meta	
3.5.5.2. Estrategia Competitiva	
3.5.5.3. Producto	
3.5.5.4. Plaza	
3.5.5.5. Promoción	
3.5.5. Análisis FODA	60
3.6. Estudio Financiero	63
3.6.1. Inversión Inicial	
3.6.2. Financiamiento del Proyecto	
3.6.3. Estados Financieros Proyectados	
3.6.4. Rentabilidad del Proyecto	
3.7. Conclusiones	73

Bibliografía

Anexos

CAPITULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del estudio

A consecuencia de la regeneración urbana de la ciudad de Guayaquil, y del espíritu empresarial, se ha puesto de moda poner un bar, pero sobre todo por la favorable respuesta de un público joven de clase media y alta, frente a una nueva y variada oferta de diversión nocturna.

El Municipio ya tiene registrados más de 60 establecimientos en estas nuevas zonas autorizadas, denominadas la "Zona Rosa" de Guayaquil, que comprende la calle Rocafuerte, el cerro Santa Ana y Las Peñas, y el Malecón del Salado.

Las autoridades e inversionistas coinciden en que el auge traerá consigo bienestar y plusvalía, y probablemente la apertura de hoteles dirigidos a un turismo joven.

Paralelamente, la modalidad comercial de la Franquicia, ha comenzado a despuntar en el Ecuador, y la Asociación Ecuatoriana de Franquicias está en la fase final del primer censo nacional de franquicias. Las estimaciones del gremio apuntan a un universo de 150 firmas franquiciadoras y 1.200 unidades en operación. El estudio de la AEFRAN (siglas de esta institución) revela que el sector abre unas 8.300 plazas directas y mueve cerca de 800 millones de dólares al año. Así mismo, el 50% de las franquicias que operan en el país viene de los EE.UU. y las franquicias ecuatorianas ocupan un segundo lugar con el 14% del mercado. Las franquicias colombianas alcanzan un 13%, y el 23% restante se distribuyen entre otros 13 países.

Ante esta nueva dinámica del sector del entretenimiento nocturno en la ciudad, y de la escalada empresarial de las franquicias en el país, la presente Tesis, tiene la finalidad de explorar la factibilidad de constituir una Franquicia de un Café-bar en la ciudad de Guayaquil.

1.2 Problema de la investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

Determinar las oportunidades que brinda el mercado de Guayaquil para colocar un café bar franquiciable, con una buena rentabilidad.

1.2.2 Formulación del problema de investigación

Para que sea rentable, la inversión inicial debe recuperarse el primer año de operaciones, con un ROI no menor al 25%.

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

Se realizarán los siguientes estudios:

- Hábitos y preferencias del consumidor, relacionados a entretenimiento nocturno, mediante encuestas personales.
- Análisis del mercado de Café –Bares de Guayaquil y la variedad de la oferta
- Análisis de la Demanda local
- Análisis del sector de Franquicias en el Ecuador

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar nuevas oportunidades del mercado en el sector de café-bares para la constitución de una nueva alternativa de entretenimiento nocturno.

Conocer los aspectos relevantes para convertir este proyecto de café-bar en una franquicia exitosa

1.3.2 Objetivos específicos

En lo que respecta al sector de café-bares, conocer los siguientes aspectos:

- Los hábitos y preferencias de los consumidores en términos de diversión nocturna.
- Los sitios más frecuentados
- Los motivos por los cuales las personas asisten a un café bar.
- Los aspectos más valorados de los lugares frecuentados
- Que otros servicios o distracciones les gustaría encontrar
- Con qué frecuencia asisten a un café bar
- Que día de la semana asisten
- Cuanto es el consumo promedio
- Con quien(es) asiste(n)

En lo que respecta al negocio de las Franquicias, conocer los siguientes aspectos:

- Entender la terminología básica
- Las ventajas y desventajas de una Franquicia
- Oportunidades de negocio para una Franquicia de café bar
- Los requisitos a seguir para la conformación de una franquicia

1.4 Justificación de la investigación

Mediante esta investigación, será posible identificar que existen todavía oportunidades de negocios en el sector, y que tipo de necesidades insatisfechas existe en los consumidores/población, con respecto a diversión nocturna.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco conceptual

Cliente

Termino que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como en el caso de artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante para la compañía.

Competencia

Concurrencia de un multitud de vendedores en el libre Mercado, para conseguir la venta de los productos pugnan entre si, proponiendo los precios que les permitan sus costes y que se mantengan en línea con los del Mercado, dando lugar al reparto real. Los competidores pueden ser a varios niveles:

- Competidores por la necesidad
- Competidores genéricos
- Competidores de productos
- Conmpetidores de marca

Consumidor final/ Usuario final

Persona o grupo de personas que ocupa el último lugar en la cadena de producción-distribución, siendo el que realiza el consumo, Por ejemplo, la producción destinada a un público objetivo infantil, aunque son sus madres

Las que realizan las compras. También se puede denominar al que adquiere un bien para su persona y para un uso industrial.

Gerencia relacional

El correcto manejo del marketing relacional se basa en la gerencia relacional. Este tipo de relación personalizada con los clientes hace que estos se sientan a gusto y deciden mantener sus relaciones comerciales con la empresa. La forma de desarrollarla se basa, en primer lugar, en una minuciosa selección de clientes (ya que no todos son susceptibles de este enfoque), la asignación de un vendedor con las características apropiadas y con una clara idea de los objetivos, y, por ultimo, la realización de planes para lograr consecución de los objetivos.

Estrategias

Se encuentra sus orígenes etimológicos en la Grecia Antigua, donde a los generales o los jefes militares se les denominaba STRATEGOS, Carl Von Clausewitz, un clásico de la estrategia militar como el empleo del combate para alcanzar el fin de la Guerra. En el terreno empresarial significa en el proceso de la toma de decisiones sobre el futuro de una empresa y la puesta en práctica de dichas decisiones. En la Estrategia empresarial se definen dos frases:

- Planificación Estrategia: Estableciendo la filosofía , misión, visión, objetivos a alcanzar y estrategia a seguir
- Implementación estratégica: desarrollo de una estructura capaz de seguir el plan estratégico y alcanzar los objetivos fijados. Con una frecuencia de la que se debiera utilizar indistintamente los términos de tácticas y estrategia

Estrategia competitiva

Existen tres tipos básicos de estrategias que las compañías pueden adoptar cuando compiten en el Mercado:

- Estrategia centrada en torno a los costes
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de enfoque o nicho

Marca

Se supone símbolo o logotipo anagrama y color que permite identificar los productos o servicios y diferenciarlos con la competencia.

Marketing

Actividad humana para satisfacer las necesidades de los clientes mediante el intercambio.

Marketing relacional

Practica que se basa en el establecimiento de sólidas relaciones con los clientes. Esta práctica se debe de unir a un buen servicio comercial, y a unos productos de calidad, lo que asegura la fidelidad de los compradores.

Este tipo de marketing solo puede ser aplicado a un tipo de Mercado y a determinado tipo de cliente.

Merchandising

Posición de productos en las estanterías de los canales de distribución según colores, categoría de producto, rotación etc.

Mercado objetivo

Parte del mercado disponible calificado al que la empresa decide aspira.

Necesidad

Objeto o servicio que se aspira tener para la supervivencia, bienestar o confort de una persona, del que le es difícil substraerse.

Nicho de mercado

Fragmento de un segmento de Mercado que puede ser usado como el publico objetivo para promoción de un producto determinado. Las compañías orientan sus esfuerzos promocionales a la conquista de nichos cuando las características de sus productos, o de los consumidores a los que estos van dirigidos.

Objetivos de marketing

Lo que el marketing pretende conseguir con su intervención en la empresa es controlar el comportamiento que se quiere obtener del grupo objetivo. Si los productos son satisfactoriamente diseñados, distribuidos y promocionados de una forma efectiva, se venden fácilmente.

Objetivos de la empresa

El objetivo de la empresa es lo que desea o pretende conseguir, tratando de escoger los caminos mas acertados para su consecución. Asumiéndose de tal forma que los objetivos de la empresas privadas es la rentabilidad social.

Promociones

Instrumento fundamental del marketing. Con la promoción la compañía pretende transmitir las cualidades del producto o servicio a sus cliente, para que estos se vean impulsados a adquirirlo. Consiste en un mecanismo de transmisión de información.

Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en la decisión, por parte de la empresa, acerca de los atributos que se pretende le sean conferidos a su producto o servicio, por el público objetivo.

Planes de marketing

Representa la parte táctica del plan de mercadeo y contiene una descripción precisa de lo que hay que hacer, cuando se debe hacer, quien lo va hacer, y cuanto costara. También se llama Action Program.

Planificación por objetivos

Sistema de planificación basado en la dirección por objetivos. Aquí la alta dirección toma la visión general de las oportunidades y requerimientos de la empresa y establece las metas anuales de la empresa.

Proveedores

Una de las Fuerzas competitivas básica del entorno competitivo. Los proveedores suministran a la compañía todo aquello que esta necesita para su funcionamiento, desde fuerza motriz para su planta de producción hasta materiales promocionales para su uso por la fuerza de ventas.

Servicio

Oferta intangible, objeto de transacción o que se incorpora a un producto y forma parte inseparable de el.

Servicio al cliente

Se trata de aquella parte de la organización empresarial que se dedica a satisfacer las necesidades del cliente que lo requiera. Este aspecto resulta complementario a la venta del producto.

Segmentación de mercado

Estrategia utilizada para dividir el mercado en distintos grupos de compradores que se estima requieren productos diferentes o marketing mix distinto. De esta forma la empresa mejora su rentabilidad. La división del Mercado se puede hacer atendiendo a diferentes criterios:

- Segmentación geográfica
- Segmentación xilográfica
- Segmentación demográfica
- Segmentación basada en criterios de comportamiento hacia el producto

Esta estrategia constituye el primer paso en la selección del público objetivo y de la forma de acceder a él.

Rentabilidad

Este concepto da el ratio formado por el cociente beneficio –inversión realizada. En el caso de las empresas privadas, el beneficio es el objetivo fundamental, en el caso de sociedades públicas y sociedades no lucrativas, lo es la rentabilidad social, es decir, la maximización de la satisfacción de los clientes con un presupuesto dado.

Franquiciador

(También llamado franquiciante) La compañía o persona que entrega, por una tarifa y otras consideraciones, el derecho de usar el nombre de su marca y sistema de operación de negocio

Franquiciado

(También llamado franquiciatario) La persona que recibe el derecho de replicar un establecimiento establecido, con el formato de negocios

Acuerdo de Franquicia.

Un contrato escrito detallando las mutuas responsabilidades de franquiciantes y franquiciatario. Es usualmente por varios años y cuando el contrato termina puede ser renovado.

Tarifa de Franquicia.

Un pago para poder iniciar el negocio, por el derecho de uso del nombre, logo y sistema de negocios. Frecuentemente, también es en consideración del entrenamiento inicial, manuales y otras ayudas dadas por el franquiciante antes de que abra el negocio. También llamado "derecho de entrada" o Franchise Fee.

Regalía

Un pago continuo al franquiciante que es pagado periódicamente a través de la duración del acuerdo. En teoría el pago es por compensación por los servicios continuos dados por el franquiciante y como un repago del verdadero valor de mercado de la franquicia

Fondo de propaganda.

Otro pago periódico continuo a favor del franquiciante, que puede ser un valor estipulado, o un porcentaje de las ventas

Evaluación financiera de proyectos

Determina la rentabilidad del proyecto, comparando los costos y beneficios obtenidos a lo largo de su vida útil. Al considerar los costos y beneficios monetarios se utilizan precios de mercado. En este tipo de evaluación, se supone que la riqueza (el dinero) constituye el principal interés del inversionista. Para comparar los flujos monetarios se utiliza la tasa de interés que se puede obtener o debe pagarse por los fondos. En la evaluación privada, los beneficios o ingresos provienen de la venta de los productos o servicios, y los costos o egresos de la compra de insumos y el pago de factores (materias primas, mano de obra y capital).

Inversión

Son todas las erogaciones necesarias para crear o incrementar la capacidad de dotación de bienes y servicios.

Flujo de efectivo

El análisis financiero de las inversiones debe contemplar la totalidad de recursos requeridos o generados después de impuestos, tanto en el periodo de inversión como en el de operación. Al final del periodo de análisis se requiere estimar el valor de rescate neto; esto es; el valor residual de las inversiones una vez descontados los impuestos respectivos. La diferencia entre los beneficios y los costos asociados a un proyecto determinan su flujo de caja o efectivo.

Tabla de amortización

Una tabla de amortización es una descripción analítica que muestra la forma en que se extingue una deuda. Las condiciones financieras de los créditos son el monto, la tasa, el plazo y el esquema de amortización. Dichas condiciones dependen, en adición a factores macroeconómicos y de competencia entre los diversos intermediarios financieros, del tipo de instrumento (bancario o bursátil), del riesgo del crédito, de las garantías a otorgar y del poder de negociación del acreditado, entre otros.

Valor actual neto (VAN)

Mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja proyectados a partir del primero periodo de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero.

Tasa interna de retorno

Mide la rentabilidad como un porcentaje. La máxima tasa exigible será aquella que haga que el VAN sea cero.

Valor económico de la empresa

El valor de un bien es lo que una persona paga o está dispuesto a pagar por él. El valor de las acciones de una empresa es lo que los inversores están dispuestos a pagar por ellas. Lógicamente, lo que un inversor está dispuesto a pagar por las acciones de una empresa depende de lo que espera obtener de ellas en el futuro.

1.6 Formulación de la Hipótesis y variables

1.6.1 Hipótesis general

En base a la justificación planteada, el marco teórico y la investigación de mercados propuesta, será posible demostrar que existen nichos de consumidores que esperan una propuesta "diferente" en materia de entretenimiento nocturno, y adicionalmente, que la modalidad de franquicia ofrece grandes oportunidades de negocio.

1.6.2 Hipótesis particulares

1. Que la nueva Zona rosa de Guayaquil se ha convertido en el epicentro de la diversión nocturna
2. Que existen servicios o distracciones que aun no son ofrecidos en el sector
3. Que en materia de concepto (decoración) y tipos de música, todavía se puede ofrecer alternativas novedosas
4. Que una franquicia de un café bar tiene oportunidades de éxito en el Ecuador

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio ha emplearse en toda la investigación es descriptivo y exploratorio.

1.7.2 Método de investigación

Se utilizará el método deductivo explicativo y analítico.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

Se usará como fuente primaria a las encuestas personales, y como fuente secundaria a Libros, Revistas Especializadas, Estadísticas del INEC, IPSA, MARKOP, Banco Central del Ecuador, Cámara de Comercio de Guayaquil, Asociación Ecuatoriana de Franquicias, Reportajes Periodísticos, y sitios Web especializados.

1.7.4 Tratamiento de la información

1.7.4.1 Selección de la muestra

Para determinar el sector estudiado se investigó a través del INEC, la empresa IPSA GROUP LATIN AMERICAN, y de la empresa MARKOP.

El último censo de población coordinado en el 2001 por el INEC; Instituto Nacional de Estadística y censo del Ecuador, asegura que la población del cantón Guayaquil es de 2.039.789 considerando las parroquias como periferia, Juan Gómez Rendón, Progreso, Posorja, Morro, Tenguel y Puna que significan 54.410, que equivale el 2.6% del total, el nivel de crecimiento entre el 1.990 a 2.001 es del 2.5%.

La ciudad de Guayaquil, específicamente, tiene 1.985.379 dividido entre hombres con 999.191; y por mujeres con 1.040.598.

La población total económicamente activa de 5 años en adelante del cantón de Guayaquil es de 780.268, es decir que este grupo representa el 38% segregada por sexo es: hombres con 529.560 (68%), y por mujeres con 250.708 (32%) mientras que la población inactiva menor de 5 años es del 62% que sería de 1.259.521.

Según el estudio realizado por la INEC indican que las estadísticas por grupos ocupacionales es: Comercio 201.080; Manufactura 92.970; Construcción 54.788; Enseñanza 36.119; Agricultura 33.439 totalizándose en 780.268 personas.

El total de viviendas en el cantón Guayaquil es de 520.789; siendo la urbana la mayor con 505.760; y rural con 15.020.

La población de 12 años y más por estado civil o conyugal es de 1.559.514 conformados por unidos, casados, solteros, divorciados y separados; cifra que el hombre representa 755.593, y por 803.921 por mujeres.

Según el INEC; la población del cantón de Guayaquil es de 2.039.789, mientras que IPSA determina los índices porcentuales según el nivel socio económico en:

MERCADO: 2.039.789 total habitantes (INEC)

CLASIFICACION: Según IPSA

CLASE	NSE	Participación	Numero de habitantes
A	Alta	1%	20.397
B –C	Media Típica – Media Baja	47%	958.700
D	Baja	52%	1.060.692
	Total	100%	2.039.789

Ahora bien, dado que el Target Group objetivo preliminar a estudiar corresponde a los Grupos de Edad entre los 20 a los 39 años, de los NSE medio y alta, las estadísticas de la empresa MARKOP (nov.2000), indican que el porcentaje de la población en general (todos los NSE) en ese rango de edad es el siguiente:

Edad	%
20-24 años	10%
25-29 años	10%
30-39 años	16%
	36%

Es decir, que un 36% de la población, se encuentra en el rango de edad mencionado. De tal manera que, si se aplican dichos porcentajes al número de habitantes en cada indicado en la tabla de IPSA, se podrá obtener el universo del grupo objetivo, para luego determinar el tamaño de la muestra para la investigación.

Clase	NSE	Habitantes		
		Habitantes	rango 20-39 años	
A	Alta	20.397		
B-C	MT-MB	958.700		
		979.097	36%	
				352.475

Una vez, determinado el universo de la población objetivo, para el cálculo de la muestra se trabajo con la formula para poblaciones finitas de - 500.000 casos.

$$n = \frac{2}{e(N-1) + 2} \cdot O \cdot p \cdot q \cdot N$$

Donde:

- O Índice de confianza de 1.96
- p Probabilidad a favor
- q Probabilidad en contra
- N Universo o población a investigar
- e margen de error

Donde:

- O Índice de confianza de 1.96 para el 95% de confianza
- p Probabilidad a favor del evento es del 50%
- q Probabilidad en contra es del 50% (Ambas deben dar 100%)
- N Universo o población a investigar es de 352.475
- e margen de error es del 8% para un nivel de confianza del 95%

$$n = \frac{1.96^2 \times 352.475 \times 0.50 \times 0.50}{0.08^2 (352.475 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{3.84 \times 352.475 \times 0.50 \times 0.50}{0.0064 (352.475 - 1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50} =$$

$$n = \frac{338.376}{2.256.79} = 150 \text{ encuestas}$$

$$R = 150$$

CAPITULO II

ANALISIS Y DIAGNOSTICO

En el siguiente capítulo presentamos un breve diagnóstico de la situación real del mercado, ampliado la información en el siguiente capítulo, y los resultados de las 150 encuestas realizadas en la ciudad de Guayaquil.

2.1 El desarrollo de las franquicias en el mercado ecuatoriano

Dadas las condiciones del mercado Occidental, y con el reflejo que representa Ecuador, muchos inversionistas consideran a este territorio como un mercado fértil para recibir todo tipo de giros y conceptos de franquicia. Así tenemos que en los dos últimos años al Ecuador han ingresado nuevos conceptos de negocio bajo el formato de franquicia, especialmente en los sectores gastronómico (comida rápida y restaurantes) y moda.

En nuestro país resulta difícil establecer una fecha de llegada de la primera franquicia o cifras relacionadas con ellas, pues nuestra legislación no establece la obligatoriedad de que los adquirentes del uso de la marca deban hacer constar que el suyo es un tipo de negocio franquiciado, por lo que la Superintendencia de Compañías no lleva un registro específico de este tipo de empresas. Asimismo, tampoco existe la obligatoriedad de que se registren las patentes o marcas en el recientemente creado Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), por lo que una fórmula para la elaboración de una comida o una bebida de marca internacional, por ejemplo, no consta necesariamente en los registros del organismo.

Según la Superintendencia de Compañías, este ha sido el motivo por el cual no se ha podido realizar un inventario de franquicias en el Ecuador, ya que los nombres comerciales no corresponden al nombre de la compañía que los representa legalmente. Reconoce, sin embargo, que la inversión para este tipo de negocios proviene en un alto grado de ecuatorianos.

Un análisis realizado por el Departamento de Comercio de Estados Unidos en el 2004 señala que hubo un incremento de la actividad en un 6% en el Ecuador, aunque este mismo Departamento revela que solo el 8% del mercado de las franquicias en nuestro país está compuesto por negocios locales, pero en Guayaquil sigue ampliándose la inversión dirigida a este sector. Como muestra un botón: en febrero pasado (2005) se establecieron dos nuevas marcas locales: Mango's y Mr. Obleas.

En su informe, el Departamento de Comercio estadounidense calcula que cerca de 80 franquicias operan en el Ecuador (entre nacionales y extranjeras). Pero, la Asociación

Ecuatoriana de Franquiciadores desmiente esta versión y afirma que son 152 los negocios que operan bajo este tipo de sistema.

Lo cierto es que el crecimiento del sector local se ve reflejado, además, en su nivel de ventas. En el 2003, según el documento, las franquicias nacionales recibieron 4 millones de dólares y en el 2004, la cifra se elevó a \$10 millones. Para este año se proyecta un resultado próximo a los \$12 millones.

Una estrategia de asociación que, según Joaquín Cevallos, ex-presidente de la Asociación de Franquiciadores del Ecuador, permite que las pequeñas empresas locales se conviertan en exitosas franquicias.

De acuerdo a otro reportaje publicado en el Diario Hoy, el sábado 1º de enero del 2005, "a partir de la adopción del dólar como moneda oficial del Ecuador, han llegado al país, en los últimos años, una serie de marcas franquiciadas que avalan una especie de auge de este sistema en el Ecuador. Tal es el caso de los restaurantes norteamericanos Fridays y Tony Roma's. O, más recientemente, la franquicia de origen argentino Solo Empanadas, que inició sus operaciones en el país el 10 de junio del 2004.

El saber como hacer las cosas o know how es muy importante para Latorre (quien trajo la franquicia de Solo Empanadas), quien encuentra en ello la razón de que sean franquicias internacionales con gran experiencia en sus respectivos negocios las que tengan mayor éxito.

La posibilidad de hacer negocios en el país es un punto de vista que comparte el colombiano Darío González Gómez, gerente general del hotel Four Points Sheraton en Quito. De hecho, Gómez afirma "que en el Ecuador hay un mercado grande, pero los inversionistas son pequeños". Esta situación abriría las puertas a la llegada de empresas extranjeras. Y ese es el caso de Sheraton (por mencionar solo una), filial de la cadena hotelera Starwood, que se instaló en el país en 1998, a través de su hotel en Quito, posteriormente amplió su presencia en Guayaquil (2000) y, para finales del 2006, espera inaugurar su hotel en la ciudad de Cuenca.

Asimismo, el gerente del Four Points Sheraton afirma que la explosión que se vive a escala mundial con el sistema de franquicias se debe a la globalización. "Una persona -dice- que ha viajado a otros países y ha conocido los sabores y el trato especial en restaurantes y hoteles, por ejemplo, acepta con agrado repetir la experiencia en otros lugares" a través de una franquicia.

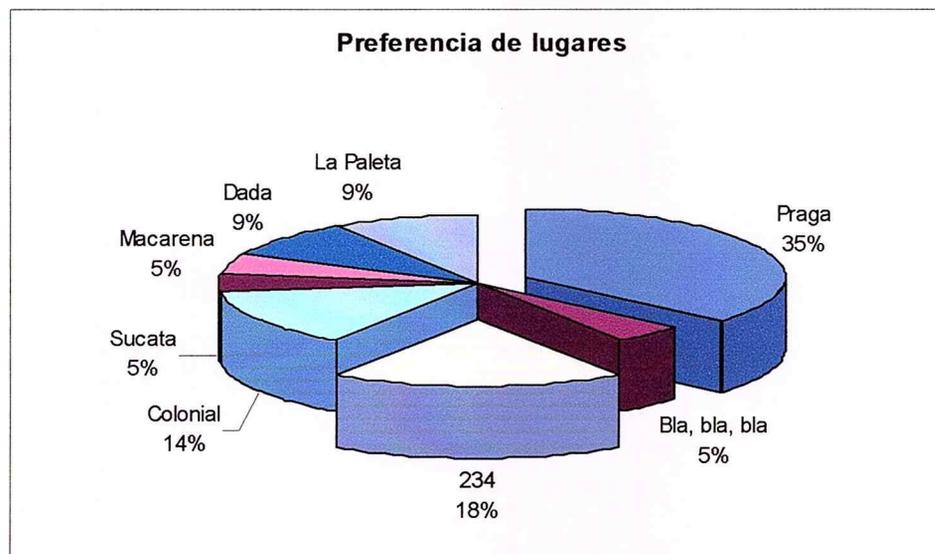
Esta especie de fiebre de las franquicias parece estar contagiando a las empresas ecuatorianas, pues algunas de ellas se encuentran inmersas en proyectos de este tipo. Tal es

el caso de las cadenas de comida Los Cebiches de Rumiñahui y Las Menestras del Negro” (ya convertidas en franquicias en este año).

2.2. Tabulación de resultados

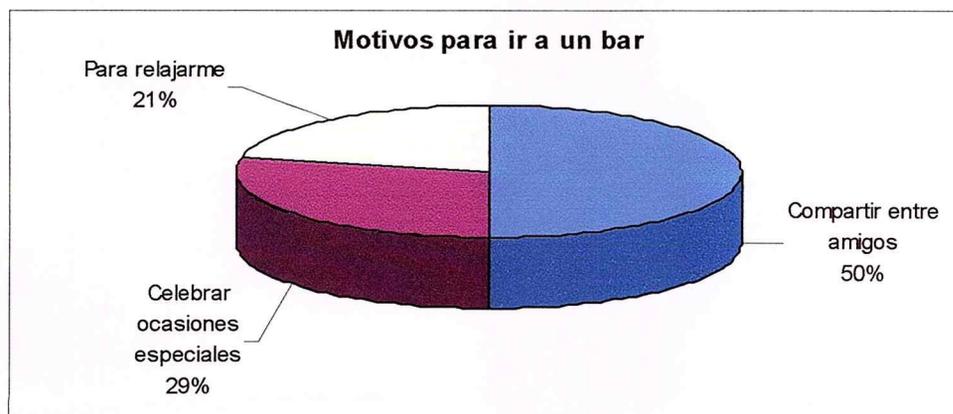
De acuerdo a la información obtenida de las 150 encuestas realizadas en la ciudad de Guayaquil, se procedió a tabular la información obtenida y realizar los siguientes gráficos que muestran en detalle, las respuestas de las preguntas planteadas a los encuestados, cuya información son el sustento principal del estudio de mercado y se muestra a continuación

Fig. 2.2.1



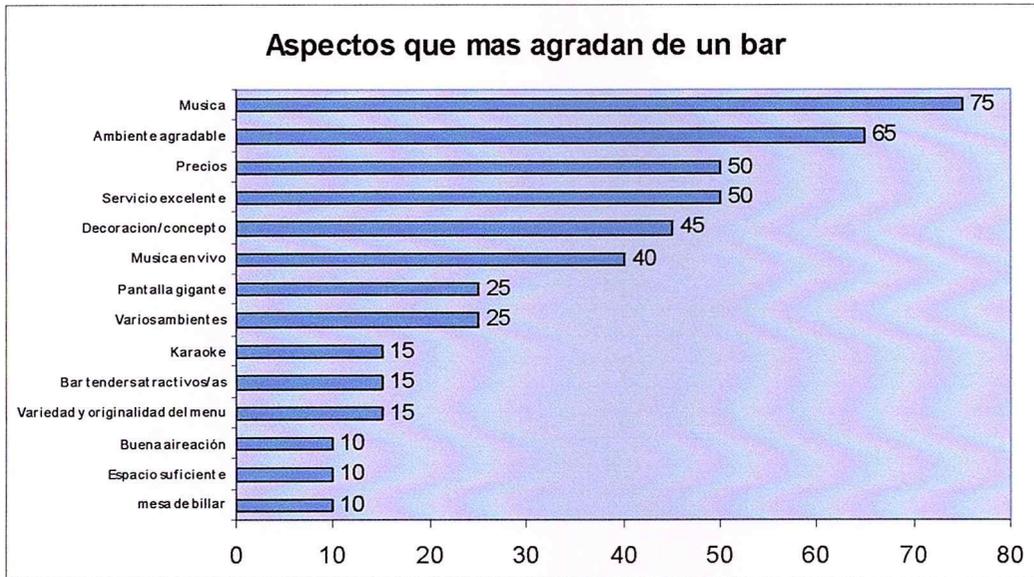
En esta pregunta nos damos cuenta que el bar Praga ocupa el primer lugar de preferencia de los guayaquileños y turistas que visitan la ciudad. Sin lugar a dudas, será la competencia más dura, aunque no se puede descuidar a los 2 competidores que le siguen: 234 y La Colonial. Nuestras estrategias se enfocaran en estos tres principales competidores.

Fig. 2.2.2



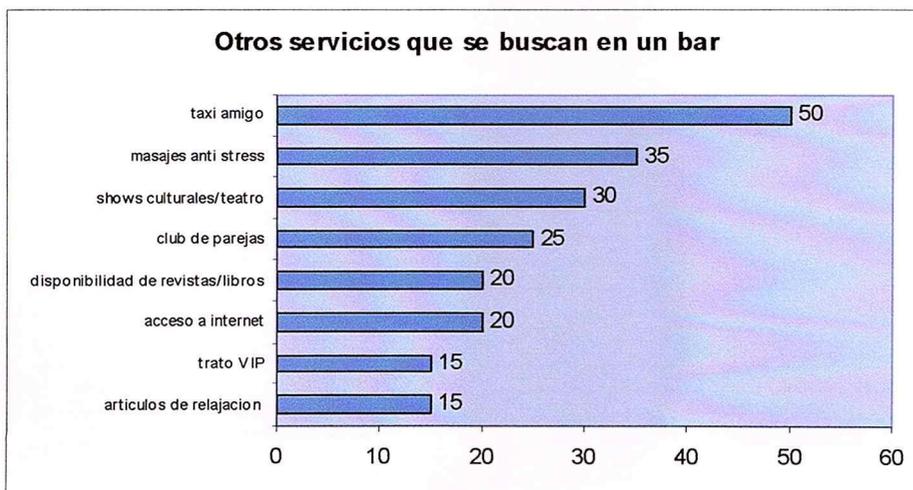
En este grafico podemos observar que los jóvenes (especialmente) van a estos lugares para compartir un momento de diversión junto a sus amigos, por lo que estos resultados marcan la tendencia de que la gente no prefiere venir sola a estos lugares, sino en grupos de amigos o compañeros de trabajo o estudio, precisamente para celebrar ocasiones especiales, en ciertos casos, o simplemente, relajarse después de una intensa jornada laboral o de estudio.

Fig. 2.2.3



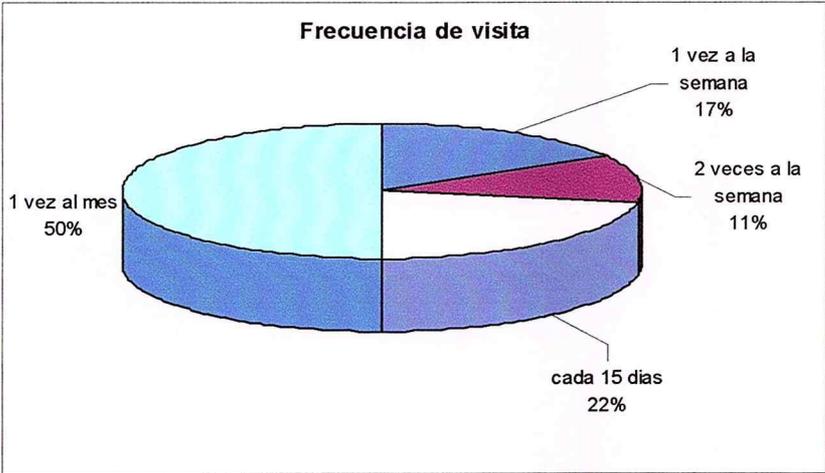
Lo que no puede faltar en ningún bar es música, de acuerdo a los resultados de esta pregunta. Además, es importante que el ambiente dentro de estos lugares sea muy agradable, con un servicio de excelencia y precios competitivos, de acuerdo al segmento de mercado. Otro de los aspectos importantes fue la decoración del lugar y la música en vivo, aspectos que en su conjunto no pueden faltar si se quiere ser competitivos y poseer además, una gran ventaja diferencial.

Fig. 2.2.4



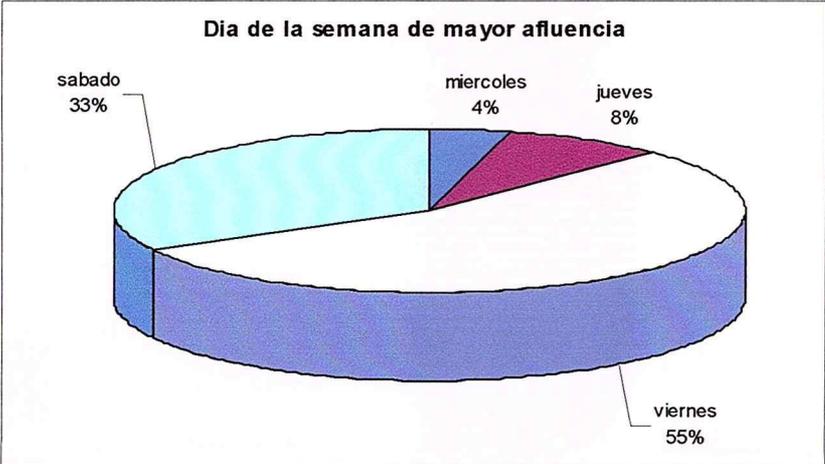
Esta pregunta es muy importante, ya que se puede saber con relativa certeza, que se le puede ofrecer a los clientes adicionalmente, creando un valor agregado que otorgue una ventaja competitiva con respecto a la competencia. Las taxis amigas son la opción más importante por lo que se puede hacer alianzas estratégicas para cubrir esta necesidad insatisfecha. Ofrecer un servicio de spa, show culturales y hasta concretar citas a ciegas, surgen como una forma de captar más clientes potenciales.

Fig. 2.2.5



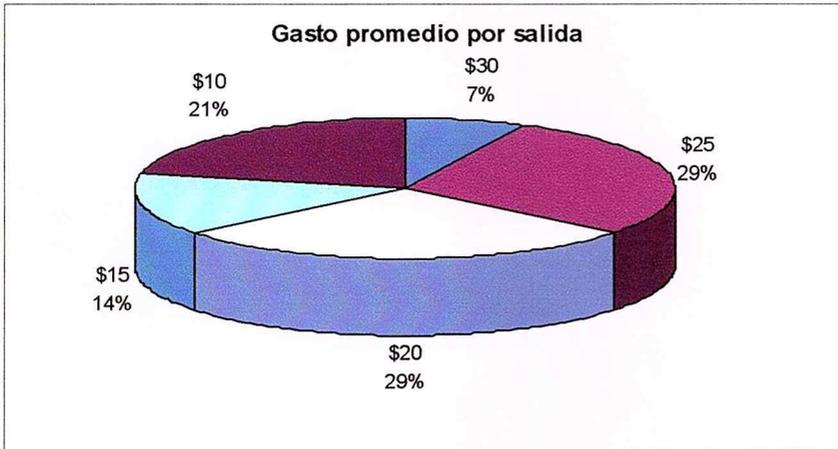
La mayoría de las personas opta por ir a estos lugares, por lo menos una vez al mes, mientras que un pequeño porcentaje prefiere ir cada quincena, coincidiendo ambos resultados con el pago de sueldos y salarios en nuestra ciudad. Otras personas prefieren visitar estos negocios una vez a la semana mientras que un pequeño porcentaje (11%), visita estos lugares cada 2 veces a la semana.

Fig. 2.2.6



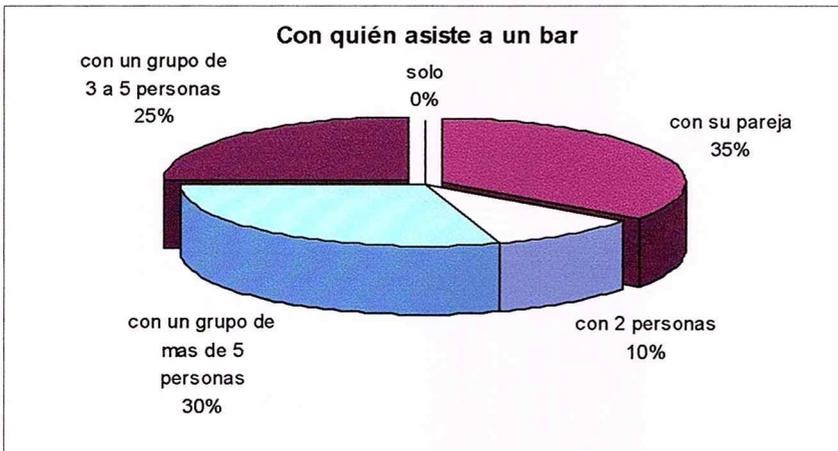
El día que las personas mas frecuentan estos lugares es el día viernes con un alto porcentaje (55%), seguido por el día sábado. En total, estos dos días representan un 88% del total. La diferencia son el día miércoles y jueves, con un resultado global del 12%.

Fig. 2.2.7



Un porcentaje similar (29%) gasta por cada salida, en promedio, USD 20 o USD 25, o sea, que un 58% de los entrevistados gasta un promedio de USD 22.50 por cada salida. El siguiente porcentaje mayor (21%) representa USD 10 por salida. Es importante recalcar que un buen porcentaje (7%) estaría dispuesto a gastar hasta USD 30 por cada salida, sin lugar a dudas, un estrato social más alto.

Fig. 2.2.8



Con esta pregunta se recalca lo que se menciona anteriormente: nadie va solo a estos negocios. Un alto porcentaje de personas va con su pareja (35%), mientras que otro importante porcentaje de personas va con grupos de más de cinco personas. Otra cantidad de entrevistados va en grupos de 3 a 5 personas, mientras que un pequeña cantidad de personas va con otro amiga o amigo.

Fig. 2.2.9



Estos bares vienen a formar parte de la competencia indirecta dado que no han logrado un claro posicionamiento en nuestro mercado, aunque Bao y Knu posean un buen porcentaje de visitas, seguidos por Atica. Otros lugares importantes son Mumba, Bopan y Manantial.

De todas estas observaciones se pueden sacar las siguientes conclusiones preliminares:

2.3 Análisis y diagnostico de los resultados

De la investigación de mercados se ha podido obtener la siguiente información:

- Los sitios mas visitados en la Zona Rosa de Rocafuerte y Las peñas son los bares Praga (35%) y 234 (18%)
- El principal motivo para asistir a un bar es para compartir entre amigo (50%), seguido de celebraciones especiales (29%).
- Los aspectos que mas busca la gente en un bar son: buena música, Ambiente agradable, Precios cómodos, un Servicio Excelente, Decoración original y música en vivo.

- Entre las otras distracciones o servicios que quisieran encontrar en un bar, destacan el "Taxi amigo", los masajes anti stress y los shows culturales.
- En cuanto a la frecuencia de visita, el 50% de los encuestados afirmaron asistir una vez al mes, el 22% cada quince días, el 17% una vez a la semana, y el 11% dos veces por semana.
- Los días de mayor asistencia son los viernes (55%), y los sábados (33%)
- El gasto promedio por salida es entre \$ 20 y \$25 (58% de los encuestados), el 21% gasta \$10, el 14% gasta \$15.
- Los bares más visitados en otros sectores son Bao, Knu y Atika, ubicados en el Malecón del Salado.

En base a estos resultados, se verifica la comprobación de la Hipótesis planteada en el primer capítulo y se pueda dar paso a la siguiente etapa del estudio de investigación, para verificar la factibilidad de implementar esta propuesta dentro del mercado guayaquileño.

En el siguiente capítulo, se detalla de manera pormenorizada las estrategias a seguir, el valor e importancia de las franquicias y el estudio financiero, en donde se evaluará la rentabilidad de llevar a cabo la inversión propuesta, demostrando la factibilidad de ejecutar esta propuesta de creación.

CAPITULO III

PROPUESTA DE CRACIÓN

3.1. Misión

Brindar momentos muy gratos e inolvidables a nuestros clientes locales y extranjeros, en un ambiente lleno de buen gusto, cordialidad, exquisita comida, y excelencia en el servicio, para que siempre deseen volver. Contribuyendo con el progreso comercial y turístico de nuestro país, con responsabilidad social y ecológica.

3.2. Visión Estratégica del Negocio

Llegar a ser en 5 años una franquicia exitosa, reconocida a nivel nacional e internacional en la industria de alimentos y bebidas.

3.2. Objetivos específicos

1. Convertirse en el primer año en uno de los principales lugares de moda en la farándula guayaquileña y de visita obligatoria para los turistas gracias a la implementación de las estrategias de mercadeo descritas en este estudio.
2. Recuperar en el segundo año de iniciar la empresa, la inversión inicial del negocio y generar un ROI de al menos un 13%.
3. Abrir en el tercer año de operación un local propio en Manta para incrementar las ventas y dar a conocer la empresa (y su marca) a nivel regional.
4. Vender en el tercer año la primera franquicia a nivel nacional, expandiendo las expectativas de crecimiento de la empresa.
5. Mantener un crecimiento sostenido de las ventas (5% anual) gracias a las oportunidades y fortalezas internas que brinda el mercado para el negocio, tanto en el ámbito nacional como internacional.

3.3. Estructura Organizacional de La Empresa

Para la puesta en marcha del presente proyecto se ha considerado necesario contar con el siguiente personal:

- ❖ Administrador
- ❖ Chef
- ❖ Relacionista Pública
- ❖ Contador
- ❖ Cajera
- ❖ Bouncer (portero)
- ❖ DJ
- ❖ Saloneros (dos)
- ❖ Bartenders (dos)
- ❖ Auxiliar de cocina
- ❖ Auxiliar de oficina

Las descripciones de las funciones y el perfil requerido para cada posición se detallan a continuación:

CARGO: ADMINISTRADOR

FUNCIONES

Supervision de todo el personal del establecimiento
Abrir y cerrar el establecimiento en el horario fijado
Realizar las compras y pagos en general
Atender a los proveedores
Atender las quejas y/o sugerencias de clientes
Reportará directamente a la Gerencia General
Responsable del mantenimiento en general
Presentar informe mensual de gestión

PERFIL DEL CARGO

Sexo masculino entre 35 y 40 años de edad
Experiencia de 3 a 5 años en posiciones similares en bares y/o cafeterías
Titulo profesional de Ingeniero Comercial, Economía, u Hotelería.
Excelentes relaciones interpersonales
Habilidades de liderazgo
Capacidad de trabajo bajo presión
Dominio de herramientas informáticas básicas

CARGO: CHEF

FUNCIONES

Diseñar el menu general
Preparar todos los alimentos
Realizar el control de calidad de los alimentos
Realizar el control de calidad de los viveres e insumos
Reportará directamente a la Administración

PERFIL DEL CARGO

Sexo masculino o femenino entre 30 y 35 años de edad
Experiencia de 3 a 5 años en posiciones similares
en bares y/o cafeterias
Titulo profesional de Chef
Excelentes relaciones interpersonales
Capacidad de trabajo bajo presión

CARGO: CONTADOR

FUNCIONES

Llevar los libros contables de la empresa
Asesorar a la Gerencia General en materia de costos y
tributacion.

PERFIL DEL CARGO

Sexo masculino entre 30 y 35 años de edad
Experiencia de 3 a 5 años en posiciones similares
Titulo profesional de Contador Publico Autorizado
Capacidad de trabajo bajo presión

CARGO: RELACIONISTA PUBLICA

FUNCIONES

Atender la cartera de clientes
Preparar mensualmente el programa de actividades del
establecimiento, y el presupuesto respectivo
Coordinar y ejecutar las actividades y eventos sociales
Presentar informe mensual de actividades

PERFIL DEL CARGO

Sexo femenino entre 25 y 30 años de edad
Experiencia de 3 años en posiciones similares
en bares y/o discotecas

Titulo profesional de Comunicación, con especialización
en Relaciones Publicas
Excelentes relaciones interpersonales
Capacidad de trabajo bajo presión
Excelente presencia

CARGO: BOUNCER

FUNCIONES

Responsable del control de acceso al establecimiento
Mantener el orden y la seguridad física en el establecimiento
Desalojar a quienes perturben el orden

PERFIL DEL CARGO

Sexo masculino entre 30 y 35 años de edad
Experiencia de 3 años en posiciones similares
Titulo de Bachiller
Conocimiento de tecnicas de defensa personal y/o artes marciales. De preferencia ex militar o policia
Conocimiento de uso de armas de fuego
Licencia para portar armas
Personalidad ecuanime y pacifica
Excelentes relaciones interpersonales
Habilidad para resolver conflictos
Buena presencia y estado fisico atletico

CARGO: DJ

FUNCIONES

Manejar la consola de control de audio y video.
Responsable de la programacion musical del establecimiento

PERFIL DEL CARGO

Sexo masculino entre 25 y 35 años de edad
Experiencia de 3 años en posiciones similares
Titulo de bachiller
Habilidades tecnicas en audio y video
Excelentes relaciones interpersonales

CARGO: CAJERA

FUNCIONES

Responsable de la caja registradora
Deberà presentar un reporte de ingresos y egresos diario al inicio de cada jornada.

PERFIL DEL CARGO

Sexo femenino entre 30 y 35 años de edad
Experiencia de 3 años en posiciones similares
Titulo de bachiller contable
Manejo de utilitarios de computaciòn
Excelentes relaciones interpersonales
Honestidad comprobada
Buena presencia

CARGO: SALONEROS

FUNCIONES

Atender las mesas
Asesorar a los clientes en la elección del menú

PERFIL DEL CARGO

Sexo masculino entre 25 y 35 años de edad
Experiencia de 3 años en posiciones similares
Titulo de bachiller
Excelentes relaciones interpersonales
Buena presencia
Atento y servicial

CARGO: BARTENDERS

FUNCIONES

Atender la barra
Preparar cocteles y tragos en general

PERFIL DEL CARGO

Sexo masculino entre 25 y 35 años de edad
Experiencia de 3 años en posiciones similares
Conocimientos de cocteleria
Titulo de bachiller
Excelentes relaciones interpersonales
Buena presencia
Atento y servicial

CARGO: AUXILIAR DE COCINA

FUNCIONES

Asistir al chef en los quehaceres de la cocina

PERFIL DEL CARGO

Sexo femenino o masculino entre 25 y 35 años de edad
Experiencia de 3 años en posiciones similares
Conocimientos de cocina general
Titulo de bachiller
Excelentes relaciones interpersonales
Buena presencia
Atento y servicial

CARGO: AUXILIAR DE OFICINA

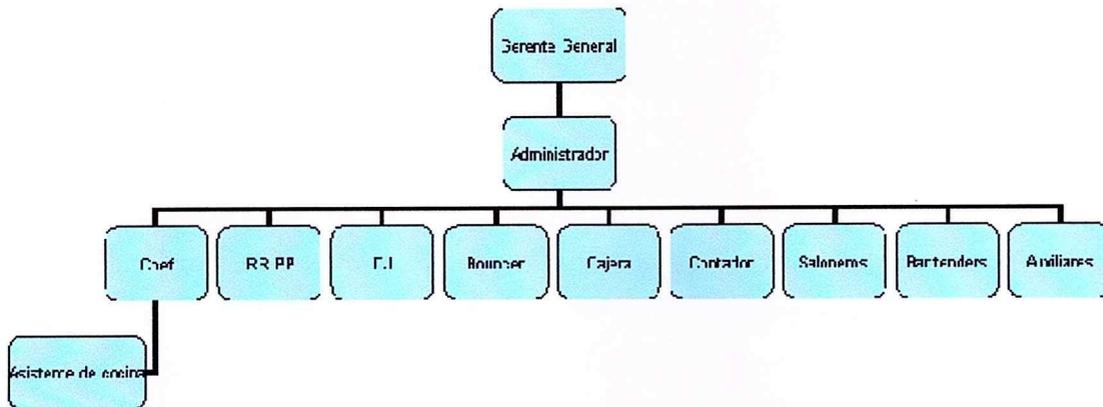
FUNCIONES

Encargado de la limpieza del establecimiento
Asistir al Administrador en el mantenimiento general
Realizar diligencias varias

PERFIL DEL CARGO

Sexo masculino entre 25 y 35 años de edad
Experiencia previa no indispensable
Titulo de bachiller
Buenas relaciones interpersonales
Buena presencia
Vivaz, atento y servicial

El Organigrama se ha diseñado de la siguiente manera:



3.5. El Mercado

3.5.1 Aspectos Macroeconómicos relevantes

TLC

Durante la novena ronda de negociaciones del Tratado de Libre Comercio, desarrollada en Lima entre el 18 y 22 de abril de 2005, se avanzó en el texto del Tratado básicamente en dos capítulos: Fortalecimiento de la Capacidad Comercial y Comercio Electrónico, mesas en las que se concluyó la negociación. Adicionalmente, se lograron avances sustanciales en otros capítulos incluyendo los de Política de Competencia, Compras del Sector Público y Servicios.

Por primera vez, Estados Unidos aceptó incluir en el acuerdo temas cruciales para los países andinos como la biodiversidad y la cooperación en tecnología. El equipo negociador ecuatoriano decidió permanecer en las diferentes mesas de negociación sin asumir ningún nuevo compromiso o propuesta, debido a la situación política por la que atravesó el país en la semana de negociaciones en Lima. Guayaquil será la sede de la Décima Ronda de Negociaciones del Tratado de Libre Comercio, entre el 6 y 10 de junio de 2005, informó el Ministro de Comercio Exterior y nuevo jefe del equipo negociador ecuatoriano, Oswaldo Molestina. Durante esta ronda se tratará en especial el tema de reglas de origen que regirán el acceso del atún ecuatoriano al mercado de EEUU. **BCE.**- El Banco Central del Ecuador (BCE) informó que el PIB ecuatoriano creció 6.9% en 2004 impulsado por un crecimiento del PIB petrolero de 34.1%, mientras que el no petrolero reflejó un incremento en 2.8%. El BCE prevé un crecimiento petrolero en 2005 de 7.2% y un no petrolero de 3.3%.

Los sectores que más crecieron en 2004 fueron: minas y canteras con 23.5%; intermediación financiera con 7.8%; comercio con 4.1%; transporte con 3.6%; construcción con 3%; manufactura con 2.8%, entre los más importantes. Adicionalmente, el Banco Central del Ecuador confirmó una vez más que las remesas siguen siendo una fuente de ingresos externos esencial en la cuenta corriente. En 2004, el envío de dinero de los ecuatorianos en el exterior llegó a un monto de 1,604.2 millones de dólares. En los últimos cinco años, entre 2000 y 2004, el país ha captado remesas por 7,306.9 millones de dólares, siendo estas la segunda fuente de divisas después del petróleo.

Según el analista Pablo Lucio-Paredes, hay dos factores que inciden en el incremento de las remesas de los emigrantes: por un lado, una tendencia a crecer entre el 5 y 6% cada año y por otro, el fortalecimiento del euro respecto del dólar, lo cual motiva a los compatriotas a enviar más euros a cambio de más dólares.

Por otro lado, la inversión extranjera directa percibió en 2004 un decrecimiento en 20.1% al caer de US\$1,555 millones en 2003 a US\$1,242 millones en 2004.

El BCE solicitó al Ministerio de Economía y Finanzas autorización para elevar su stock de Títulos del Banco Central (TBC), de US\$50 millones a US\$100 millones. El Central adoptó un nuevo esquema para la venta diaria de estos papeles ya que ahora serán negociados en la mesa de dinero (sistema electrónico). Los TBC, que tienen plazos desde un día (overnight) hasta 360 días, *"son un instrumento para que la banca privada invierta su excesos de liquidez"*, afirma John Arroyo, Director General Bancario del BCE.

Hasta el 12 de abril, el Fondo de Estabilización, Inversión Social y Reducción del Endeudamiento Público (FEIREP) alcanzó un nivel de 361 millones de dólares. El nuevo Ministro de Economía, Rafael Correa, propondrá en un proyecto de ley un cambio en la distribución de los recursos del FEIREP, de una preasignación vigente de 70% para la recompra de deuda pública, 20% para estabilización y 10% para educación y salud; a lo siguiente: 10% para desarrollo e investigación tecnológica, 40% para créditos al sector productivo y recompra de deuda, 30% para proyectos de salud y educación y 20% para estabilización

Recaudaciones Tributarias

Al finalizar el primer trimestre de 2005, el Servicio de Rentas Internas (SRI) logró una recaudación neta de US\$ 845.8 millones, con un cumplimiento de 107.66% con relación a lo planificado en el Presupuesto Fiscal para este año. Esta recaudación tributaria representó un crecimiento del 14.05% con relación al mismo periodo de 2004. El IVA continuó siendo el impuesto que más aportó al total de lo recaudado, contribuyendo con US\$ 532.8 millones lo

que refleja un cumplimiento de 109.76%. Por su parte, el Impuesto a la Renta alcanzó hasta marzo la cifra de US\$ 192.2 millones, mientras que el ICE aportó con 92.3 millones de dólares.

Salarios

Mediante Registro Oficial No. 542 del 11 de marzo de 2005, fue publicado el Acuerdo No. 0028 del Ministerio de Trabajo y Empleo, Acuerdo que en su Art. 1 dispone que a partir del 1 de enero de 2005, la remuneración mínima sectorial será de US\$150 para los trabajadores en general, de la pequeña industria, agrícolas y de maquila.

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS: INFLACIÓN, EMPLEO Y PRECIO DEL PETRÓLEO

Inflación

En abril de 2005 los precios de los productos que integran la canasta familiar subieron 0.65% mientras que la inflación en el mismo mes de 2004 fue de 0.24%. Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), durante los cuatro meses del año la inflación acumulada asciende a 1.30% y la inflación anual se ubica en 1.21%. Los rubros que más incidieron en el avance del Índice de Precios al Consumidor (IPC) –que en abril fue 101.62– fueron tres de las diez agrupaciones consideradas, las mismas que representan 0.54 puntos, así:

- Educación (0.24)
- Alimentos y bebidas no alcohólicas (0.19)
- Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0.11)

En la primera división se destacan los artículos pertenecientes a las siguientes subclases: enseñanza y matrícula preescolar, enseñanza y matrícula secundaria, libros.

En la segunda división se destacan los artículos pertenecientes a las subclases: productos de huerta fresca, papas y otros tubérculos frescos, carnes de aves de corral

En abril de 2005 -con estos porcentajes de inflación- el costo de la Canasta Familiar Básica se sitúa en 425.12 dólares, frente a un ingreso mínimo mensual de US\$ 280 la restricción del consumo es de US\$ 145.12, es decir, 34.5%.

Empleo

Según la encuesta de mercado laboral elaborada por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, la tasa de desempleo para el mes de marzo de 2005 se ubicó en 11.11%, mientras que la tasa de subempleo llegó a 48.2%. En dicha encuesta se destaca que de las tres

ciudades tomadas como base, Guayaquil es la que presenta mayor índice tanto de desempleo como de subempleo con el 12.4% y el 53.9%, respectivamente

SECTOR FINANCIERO

Según el Banco Central del Ecuador, las tasas referenciales para la última semana del mes de abril de 2005 fueron de 3.96% para la pasiva y 10.21 para la activa. La tasa máxima convencional vigente se ubicó en 13.50% en el mes de abril de 2005.

Los bancos privados cerraron sus balances el primer trimestre del año con ganancias por US\$ 43.7 millones, lo que significa un aumento del 29,9% frente al mismo período de 2004, cuando obtuvieron un saldo positivo de US\$ 33.8 millones.

De acuerdo con el ranking difundido por la Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SIB), al 31 de marzo de 2005, los cinco primeros lugares -por el monto de utilidades-correspondieron a los siguientes bancos: Pichincha, con US\$ 7.5 millones; Banco del Pacífico, con US\$ 5.6 millones; Banco Internacional, con US\$ 5.1 millones; Unibanco, con US\$ 3.8 millones; y Banco de Guayaquil, con 3.8 millones de dólares. Las cinco instituciones financieras concentran el 59% del total de las ganancias.

A través de tres resoluciones expedidas el 17 de marzo de 2005, la Junta Bancaria reglamentó la información crediticia que las instituciones del sistema financiero deben poner al alcance de sus clientes. Los datos que obligatoriamente tendrán que ser detallados son: la tasa de interés, las comisiones, las primas de seguros, cargas financieras y los sistemas de cuotas. En cuanto al seguro que algunos bancos incluyen en cada crédito, no es obligatorio.

Tampoco está permitido incorporar a las cargas financieras, los gastos notariales y que tengan relación con títulos de propiedad o tasación del bien. Según las resoluciones emitidas por la Junta, las disposiciones que buscan reducir el costo del crédito en el país, deben entrar en vigencia a partir del primero de junio de 2005. El Banco del Pacífico lanzó su nueva línea de crédito para la adquisición de viviendas denominada "Hipoteca 9". El nuevo producto entregará créditos a partir de US\$ 30.000 a una tasa de interés del 9 por ciento por un plazo de 10 años. Roberto González, Vicepresidente del Banco del Pacífico, explicó que "Hipoteca 9" reemplazará a la anterior línea de crédito para el mismo propósito denominada "Hipoteca 10" y que hasta antes de su reemplazo había entregado US\$ 42 millones.

Durante el mes de abril de 2005, la inversión societaria alcanzó los US\$ 50.1 millones distribuidos en 609 compañías, de las cuales se constituyeron 491 por US\$ 2.1 millones y US\$ 48 millones correspondieron a aumentos de capital de 118 compañías; dichas inversiones estuvieron concentradas en los distritos de Quito (72.7%) y Guayaquil (22.7%) y los sectores

de la producción a los que pertenecen son: comercio (86.26%), servicios (5%) e industria (3%). En el cuarto mes del año, se destacan los aumentos de capital de: SUPERMERCADOS LA FAVORITA S.A. con US\$ 30 millones; ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA. con US\$ 9.4 millones; PETROLEOS Y SERVICIOS PYS con US\$ 1.5 millones y SANOFI-SYNTHELABO DEL ECUADOR S.A. con US\$ 1.2 millones, el total de estas inversiones asciende a US\$ 42.12 millones. La inversión acumulada enero-abril 2005 alcanzó los US\$ 543.66 millones, de los cuales US\$ 534.18 millones fueron dirigidos al aumento de capital. De 479 empresas y US\$ 9.5 millones fueron destinados a la constitución de 2,052 compañías en el Ecuador.

En cuanto a la inversión extranjera directa (IED), entre marzo y abril de 2005 ascendió a 13.5 millones de dólares, de los cuales US\$ 13.48 millones se destinaron a aumentos de capital y US\$ 2.8 millones a la constitución de nuevas empresas. El total de enero-abril 2005 de la IED es de US\$ 35.89 millones, reflejando un incremento del 114% frente a similar período de 2004.

Fig. 3.5.1.1. Principales indicadores Macroeconómicos del 2003 al 2005

Indicador / Período	2003				2004				2005	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
demanda										
PIB	0.58	-1.79	3.17	4.00	0.84	1.68	0.68	1.08	-0.24	1.33
Importaciones (FOB)	1.41	-1.52	-1.27	-2.11	4.63	6.78	3.30	3.22	-4.77	3.33
TOTAL OFERTA	0.81	-1.71	1.90	2.30	1.84	3.07	1.42	1.70	-1.56	1.89
Demanda interna	1.09	-2.09	0.56	-0.16	3.76	0.48	1.87	2.23	-1.73	2.46
Consumo final Hogares	1.52	-1.21	0.61	1.54	1.90	1.48	0.37	2.11	-0.26	2.10
Consumo final Gobierno General	-0.31	0.74	0.68	1.51	-0.63	2.37	1.70	-3.37	0.40	0.37
FBKF	-2.89	-2.18	-1.97	-1.24	2.67	2.89	3.30	2.55	-4.90	2.63
Exportaciones (FOB)	-0.08	-0.46	6.22	9.81	-3.45	10.76	0.20	0.23	-1.08	0.31
TOTAL UTILIZACIÓN	0.81	-1.71	1.90	2.30	1.84	3.07	1.42	1.70	-1.56	1.89

3.5.2. Estudio de Mercado

3.5.2.1. La Oferta Local

A continuación, una breve descripción de algunos de los sitios más concurridos en la Zona Rosa:

PRAGA

- Dirección: Rocafuerte 636 y Tomas Martínez
- Horario: de 17h00 a 01h00 de martes a miércoles, y de 17h00 a 03h00 de jueves a sábado
- Características: 4 ambientes. Se destacan la discoteca y la Terraza-balcón. Cuenta con una pista de baile donde también se presentan grupos en vivo. La decoración es muy moderna
- Música: variada, latina, pop, tropical y reggaeton
- Shows: grupos en vivo viernes y sábado
- Target: todo publico
- Consumo mínimo: jueves a sábado \$10.

MANGLE

- Dirección: Rocafuerte 619
- Horario: lunes a sábado desde las 17h00
- Características: pequeño bar para tragos y piqueos. Cuenta con pantalla gigante
- Música: tropical y latina

EL VIGIA

- Dirección: Tomas Martínez
- Características: cócteles, cervezas, café al paso, mesas en la calle

REVOLAR

- Dirección: Rocafuerte 617
- Horario: lunes a sábado desde las 17h00
- Características: pequeño bar para tragos y piqueos.
- Música: variada

LA ZURDA

- Dirección: Padre Aguirre 230 y Panamá
- Horario: miércoles a sábado desde las 20h00
- Características: bar pequeño con estilo rustico, muy definido y acogedor. Para tomar tragos, charlar y escuchar buena música. Es un bar temático, todo el bar gira en torno al famoso pintor impresionista Vincent Van Gogh
- Música: en ingles como U2, Norah Jones, Sade, Lenny Kravitz, Fito Paez, Cerati, y mas rock latino, y música de los 80's
- Target: gente de 25 años en adelante
- Shows: de vez en cuando guitarreadas de trova o jazz con saxo

234

- Dirección: Imbabura 234 y Rocafuerte
- Horario: martes, miércoles y viernes desde las 18h00, jueves y sábado desde las 21h30
- Características: bar para divertirse, tomar tragos y escuchar rock y música variada. Piqueos para acompañar, las paredes están decoradas con cuadros de rock, pantallas. Hay mesas de pool que solo se usan los miércoles. Los martes hay 3 x1 de tragos largos, miércoles ladies night, jueves y sábado música en vivo.
- Música: rock & roll y variado, nada de regaeton
- Target: gente que quiera conversar entre tragos
- Consumo mínimo: jueves y sábado \$10, y viernes \$5
- Shows: bandas en vivo jueves y sábados.

HEINEKEN BAR

- Dirección: Rocafuerte y Padre Aguirre esquina
- Características: Dance bar, tragos. Lunes ladies night, martes loco (barra libre por \$5), miércoles concierto en vivo de rock, pop y jazz, jueves electrónico con DJ invitado, viernes y sábado \$10 con barra libre
- Música: Dance, pop, rock y latina

SANTO REMEDIO

- Dirección: Imbabura 206

- Horario: lunes a sábado desde las 19h30
- Características: se puede solicitar música favorita. Esta decorado con un toque de misticismo.
- Música; variada
- Target: gente que quiere sentirse a gusto como en su propio espacio
- Consumo mínimo: lunes a miércoles gratis, los jueves \$10 hombres y mujeres, viernes y sábado, hombres \$10 y mujeres \$5

ATENEA

- Dirección: Padre Aguirre y Panamá
- Características: bar, barra libre
- Música: variada, latina, miércoles de música electrónica (\$3.99)

PATA NEGRA

- Dirección: Imbabura 212
- Horario: lunes a sábado desde las 17h00
- Características: Karaoke, peña, bar
- Piqueos especiales, tortillas, tapas, vino español
- Música: en español y baladas
- Target: ambiente exclusivo para gente mayor de 30 años

GRAN CACAO

- Dirección: Imbabura 208
- Horario: martes a sábado desde las 20h00
- Características: bar de tragos y charla. Es el primer local de la zona después del Colonial, abrió hace 6 años, visitado por gente del arte y periodistas. Ha abierto un nuevo ambiente al fondo, con una especie de cúpula para no afectar con el ruido a los vecinos, ahí se presentan grupos en vivo. Esta ambientado con pequeñas gradas y pinturas en las paredes.
- Música: Reggae, salsa, variado.
- Target: artistas, pintores, escritores, músicos y quines gusten de ir
- Shows: bandas en vivo ocasionalmente.

BARATAU

- Dirección: Panamá 604 y Luzuriaga
- Horario: martes a sábado desde las 17h00

- Características: bar, piqueos, grupos en vivo. Martes barra libre, miércoles happy hour, de 16h00 a 22h00, y show en vivo; jueves karaoke, viernes y sábado conciertos y bandas en vivo
- Música: de todo un poco

SUCATA BAR

- Dirección: Padre Aguirre 221 y Rocafuerte
- Horario: miércoles a sábado desde las 19h00
- Características: bar, grupos en vivo, dance bar. Sucata significa en portugués chatarra, decoración con chapa. Show de bar tenders especializados. Piqueos. El lugar esta decorado con paredes pintadas y hierro, aludiendo al significado de su nombre.
- Música: variada, desde los 80 hasta la actual
- Target: multitarget de 20 a 35 años
- Consumo mínimo: \$5
- Shows: jueves y viernes grupos en vivo.

BLA, BLA, BLA, BLA CAFÉ

- Dirección: Imbabura 229-A y Rocafuerte
- Horario: martes a sábado desde las 18h00
- Características: bar para cantar rock clásico de los 70 y 80. Tiene billar y la decoración en sus paredes muestra un estilo rock y toques de adornos al descuido.
- Shows: jueves, a sábado grupos de rock latino
- Target: variado, gente que le gusta el rock en general
- Entrada: \$2

CAFÉ DADA

- Ubicado en la Peñas, calle Numa Pompilio Llona 177
- Proyecta temas relacionado con arte visual en todas sus manifestaciones con toques de galería de arte, lo que se refleja en su decoración.
- Las mesas están pintadas por artistas de nueva generación y de renombre. Los cuadros de las paredes y adornos también están a la venta.
- El marco arquitectónico es sobrio, con personalidad, se ve una temática bien manejada.
- Tiene 2 pisos, es amplio con capacidad para 180 personas sentadas. Un fuerte olor a madera y una sensación de frescura se siente en el ambiente. La música mantiene nivelado su volumen para que la gente pueda conversar mientras degusta un trago de una larga lista de alternativas, o se sirven un piqueo de camarón, carne o pollo.

- Este sitio esta abierto de martes a sábado, de 20h00 en adelante. Gusta a personas de toda edad y es visitado por extranjeros.

3.5.2.2. .La Demanda Local

Para determinar el sector estudiado se investigó a través del INEC, la empresa IPSA GROUP LATIN AMERICAN, y los estudios que realiza la Master Rosa Abad como investigadora de mercados.

El ultimo censo de población coordinado en el 2001 por el INEC; Instituto Nacional de Estadística y censo del Ecuador, asegura que la población del cantón Guayaquil es de 2.039.789 considerando las parroquias como periferia, Juan Gómez Rendón, Progreso, Posorja, Morro, Tenguel y Puna que significan 54.410, que equivale el 2.6% del total, el nivel de crecimiento entre el 1.990 a 2.001 es del 2.5%.

La ciudad de Guayaquil, específicamente, tiene 1.985.379 dividido entre hombres con 999.191; y por mujeres con 1.040.598.

La población total económicamente activa de 5 años en adelante del cantón de Guayaquil es de 780.268, es decir que este grupo representa el 38% segregada por sexo es: hombres con 529.560 (68%), y por mujeres con 250.708 (32%) mientras que la población inactiva menor de 5 años es del 62% que seria de 1.259.521.

Según el estudio realizado por la INEC indican que las estadísticas por grupos ocupacionales es: Comercio 201.080; Manufactura 92.970; Construcción 54.788; Enseñanza 36.119; Agricultura 33.439 totalizándose en 780.268 personas.

El total de viviendas en el cantón Guayaquil es de 520.789; siendo la urbana la mayor con 505.760; y rural con 15.020.

La población de 12 años y más por estado civil o conyugal es de 1.559.514 conformados por unidos, casados, solteros, divorciados y separados; cifra que en el hombre representa 755.593, y por 803.921 por mujeres.

En el cantón Guayaquil el total de viviendas es de 520.789; de las cuales el 97% están ubicadas en el sector urbano, mientras que el 3% en la zona rural.

Características niveles socio-económicos según IPSA

Según la información proporcionada por IPSA GROUP LATIN AMERICAN señala la actual característica de los niveles socio-económicos del país que forman las bases para perfilar los segmentos a investigar.

NIVEL SOCIO-ECONOMICO BAJO (CLASE D)

Hogares que presentan el más alto déficit de servicios comunales, así como una penetración muy baja de electrodomésticos, son característicos de las zonas de invasión y periferia.

Características de la vivienda: muros de material de desecho, caña/adobe, madera y ladrillo. En los materiales del piso predomina tierra/caña, madera/tabla y cemento.

Otras características: baja penetración de televisión, carencia de autos, no presencia de empleados en el hogar. Los jefes del hogar poseen primaria completa. La gran mayoría se distribuye en actividades como obrero, empleado de servicios, artesano y comerciante ambulante.

El promedio del ingreso mensual es hasta \$500 dólares

NIVEL SOCIO-ECONOMICO MEDIO (CLASE B+C)

Hogares que presentan tenencia elevada de electrodomésticos básicos y una no muy alta penetración de electrodomésticos de lujo, se distribuyen comúnmente en urbanizaciones técnicamente planteadas.

Características de la vivienda: viven en urbanizaciones técnicamente planteadas y conjuntos residenciales. En los techos predominan el eternit, teja de barro y loza. Los materiales del piso son de cemento, vinil y parquet. Existe una gran penetración de arrendamiento en departamentos independientes y no independientes.

Otras características: mediana penetración de autos y baja presencia de servicios domésticos. El nivel educativo de jefes y amas de hogar puede estar entre primaria completo y superior completa. Son empleado de gobierno particular y comerciante con establecimiento.

El promedio del ingreso mensual es entre \$501 y \$1500 para el NSE Medio Bajo (Clase C) y entre \$1501 y \$2499 para el Medio Típico (Clase B)

NIVEL SOCIO-ECONOMICO ALTO (CLASE A)

Hogares en los cuales está asegurada la existencia de electrodomésticos básicos, en el caso de los de lujo es muy alta.

Características de la vivienda: viven en urbanizaciones técnicamente planteadas y conjuntos residenciales y áreas con grandes comodidades. Los muros de la vivienda son mixtos de cemento armado, en los techos predominan la teja de barro y loza. En los materiales del piso predominan la baldosa y parquet, existiendo presencia de pisos alfombrados.

Otras características: alta penetración de autos y presencia de servicio doméstico. El nivel educativo puede estar entre bachiller completa y postgrado. Son empleado de gobierno y particulares, comerciante con establecimiento y profesionales independientes.

El promedio del ingreso mensual es de \$2.500 dólares en adelante.

Según el INEC; la población del cantón de Guayaquil es de 2.039.789, mientras que IPSA determina los índices porcentuales según el nivel socio económico en:

MERCADO: 2.039.789 total habitantes (INEC)

CLASIFICACION: Según IPSA

CLASE	NSE	Participación	Numero de habitantes
A	Alta	1%	20.397
B –C	Media Típica – Media Baja	47%	958.700
D	Baja	52%	1.060.692
	Total	100%	2.039.789

3.5.2. Estimación de la Demanda

Clase	NSE	Habitantes	Habitantes rango 20-39 años	Universo
A	Alta	20.397		
B-C	MT-MB	958.700		
		979.097	36%	352.475

Estimación de la Demanda

Universo Grupo objetivo	352.475
Capacidad instalada	100
Asistencia max. Mensual	1.000
Asistencia inicial	700
Consumo mínimo	\$15
Facturación estimada 3 mes iniciales	\$10.500
Facturación estimada desde 4to. Mes	\$15.000

3.5.3. La Franquicia

3.5.3.1. Introducción

El Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios similares a los que existen en otros Países, principalmente en los Estados Unidos. Se han abierto también negocios originarios de Colombia, Venezuela, Brasil, México, etc., con la particularidad de que quienes los abren en nuestro País, son empresarios ecuatorianos -o radicados en el Ecuador- que han obtenido un permiso para hacerlo. Este permiso es el llamado franquicia.

También es conocido como franquicia el negocio en sí, el establecimiento que se ha abierto por permiso del dueño del concepto, con ciertas particularidades.

Esas particularidades consisten que lo que se da permiso no es solamente el uso del nombre de un establecimiento, sino de todo un sistema, también llamado formato de negocio. Jurídicamente, nos referimos justamente a la Franquicia de Formato de Negocio.

El boom internacional de las Franquicia de este tipo es la respuesta a la marcada tendencia de la preeminencia del comercio basado en la propiedad intelectual. En el formato de negocios se incluyen caracteres como el nombre comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utilizan, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música. Recordemos que cuando visitamos estos lugares, sus establecimientos tienen un sinnúmero de elementos comunes con otros del mismo nombre.

Al mismo tiempo, la Franquicia de Formato de Negocios, supone la obligación del Franquiciador de proveer asistencia técnica al Franquiciado, el know-how del manejo del negocio. En todo caso, siempre el riesgo empresarial le compete al franquiciado.

La Franquicia puede incluir la distribución de productos por parte del franquiciador o por parte de los proveedores que se establezcan. Podría significar que el franquiciado sólo deba adquirir dichos productos de aquellas fuentes, so pena de incurrir en violación contractual.

Sin embargo, una de las primeras preguntas que hacen las personas interesadas en desarrollar una franquicia o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en nuestro País no existe legislación para las franquicias (como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos), y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes. Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI

(Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio.

Quienes adquieran franquicias extranjeras podrán encontrar en sus contratos casos en los que se someten las controversias a leyes, tribunales y procedimientos de otros países.

CONCEPTOS DE FRANQUICIA

(Varios autores)

"Es un contrato que tiene por objeto la transferencia por parte de una persona llamada franquiciador, de bienes, servicios, propiedad intelectual e industrial y conocimientos a otra denominada franquiciatario, con el fin de que éste último los explote comercialmente bajo su riesgo empresarial, de acuerdo con las directrices e instrucciones que al efecto le son provistas por el primero"

"Se entenderá como un acuerdo de franquicia, aquel en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica"

Enrique González-Rodrigo González

"Un método de colaboración entre un empresario franquiciador y otros empresarios, que se denominan franquiciantes, los cuales son independientes del primero, tanto en el plano económico como el jurídico"

Modesto Bescos

"Un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. Conciene a dos tipos de personas: franquiciante, quien desarrolla el sistema y presta su nombre o marca registrada y el franquiciatario que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciante"

Steven S. Raab - Gregory Matusky

"Método de desarrollo de entrepreneurs.Método de Desarrollo de Empresarios

Oswaldo Marzorati

Art. 142. Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los

métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta designe.

México: Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial

"La palabra "franquicia" tiene origen francés, significa libertad o derecho concedido. Originalmente la palabra se utilizó en las épocas medievales y el derecho tenía que ver con la explotación de las tierras ríos, bosques o algún otro dominio del rey..."

Francisco Patiño

LO QUE NO ES FRANQUICIA

- No es un sistema simple de distribución. En la franquicia está involucrada la concesión no sólo de productos, sino también de un esquema o un formato de negocios, esto es, propiedad intelectual.
- La Franquicia no involucra un contrato de mandato, agencia o representación. Tanto el concedente (franquiciador) como el concesionario (franquiciado) son personas diferentes, que no se representan ninguno a otro. El franquiciado es considerado un empresario independiente
- Valor o instrumento de inversión. Si bien la Franquicia podría ser considerada contablemente como un activo, no constituye por sí sola una inversión, que pudiera ser transmitida libremente. Por lo general la concesión de una Franquicia se la otorga por consideración a la persona, al concesionario, y cualquier transferencia de derechos supone sea calificada y autorizada previamente por el franquiciador.
- No es una relación fiduciaria. No hay encargos. Es un permiso que se concede a otra persona para que reditúe un formato de negocios
- Por el hecho de la Franquicia, no se genera sociedad entre el Franquiciador o Franquiciado
- La Franquicia no involucra una relación laboral entre las partes.

LA FRANQUICIA EN ESTADOS UNIDOS

Una regulación del Federal Trade Commission expedida en 1979 ("Disclosure requirements and prohibitions concerning Franchising and Business Opportunity Ventures"), así como legislación en al menos quince Estados de la Unión, establecen la obligatoriedad del franquiciador de hacer conocer detalles de la franquicia y del mismo franquiciador al interesado en adquirirla.

- Información general del franquiciador, sus predecesores, afiliados y una explicación de la franquicia
- Información histórica de los directores, funcionarios, gerentes, etc., relacionados a la franquicia
- Información relativa a los procesos judiciales relativos al franquiciador o a sus ejecutivos claves
- Información sobre antecedentes de declaración de quiebra del franquiciador
- La tarifa inicial de franquicia (derecho de entrada) y las condiciones para su reembolso
- Los pagos que deben hacerse por la franquicia
- Pagos y costos necesarios para iniciar la operación de una unidad franquiciada
- Restricciones que tendrá el franquiciador para adquirir productos o servicios
- Las obligaciones principales del franquiciado
- Oferta posible de financiamiento por parte del franquiciador
- Las obligaciones del franquiciador
- Territorio exclusivo ofrecido por el franquiciador
- Marcas principales a ser licenciadas
- Patentes, derechos de autor y propiedad intelectual relativa a la franquicia
- La obligación del franquiciado de participar directamente en el manejo del punto de franquicia
- Restricciones de productos o servicios que el franquiciador podrá vender, o restricciones relativas a clientes
- Terminación, renovación, solución de conflictos y otras disposiciones relativas
- Figuras públicas usadas para la promoción
- Estados financieros de ventas, etc., si el franquiciador los elabora
- Detalle de puntos franquiciados
- Estados Financieros del franquiciador
- Copia de documentos relativos a la relación franquiciador-franquiciado
- Recibo del UFOC

Esta información que es entregada al FTC se denomina Uniform Franchise Offering Circular (Circular Uniforme de Oferta de Franquicia)

En algunos Estados es necesario registrar y obtener la aprobación de la Circular de Oferta de Franquicia.

En el año de 1997, una Corte del Distrito de Florida reconoció que la norma relativa a la entrega previa de información al potencial franquiciado, tenía carácter extraterritorial, decisión que fue revertida en junio de 1999, por la Corte de Apelaciones de los Estados Unidos. La primera resolución causó revuelo en la industria americana de franquicias. Se trataba del caso de la reclamación de un inversionista Argentino por la falta del franquiciador de entregarle la información previa al inicio de un negocio tendiente a adquirir una franquicia master para operar en Argentina. (Caso Mario Nieman vs. Dry Clean USA Franchise Company)

LA FRANQUICIA EN OTROS PAISES

Son muy pocos los Países que regulan ampliamente las relaciones emanadas por un contrato de Franquicia, como lo hace los Estados Unidos. Sin embargo, puede mencionarse a Francia, Canadá (Alberta), Australia, China, como Países que han establecido en sus legislaciones, disposiciones que obligan a los franquiciadores a proveer información previa a los interesados.

Mención especial merecen México y Brasil, países Latinoamericanos que también han introducido legislación de este tipo, dado el desarrollo alcanzado por el sistema de franquicias en dichos Países.

El World Franchise Council (Consejo Mundial de las Franquicias) como entidad que aglutina a las Asociaciones del Franquicias del Mundo ha buscado que las legislaciones que se vayan creando en los Países, promuevan el desarrollo del sistema y eviten que se burocratice con controles inadecuados. Unidroit (International Institution for the Unification of Private Law) ha contribuído con la elaboración de un proyecto de Ley de Franquicias, para ser considerado por los Países del Mundo como un referente. Este proyecto se refiere básicamente a la información previa que debe ser proveída a los franquiciados potenciales

CLASES DE FRANQUICIAS

- **FORMATO DE NEGOCIOS:** Servicio o producto que se distribuye como un nombre o sistema de negocios
- **DE MARCAS DE PRODUCTOS:** Permite a otros fabricar y/o vender sus productos bajo ciertos derechos de marcas.

TIPOS DE FRANQUICIAS

DE FORMATO DE NEGOCIOS

- **MAESTRA (MASTER):** El franquiciante concede al franquiciatario el derecho de otorgar subfranquicias o franquicias unitarias en un territorio
- **REGIONAL:** El franquiciante otorga al franquiciatario el derecho de abrir un número determinado de franquicias unitarias en una región delimitada
- **MULTIPLE:** Se refiere cuando el franquiciador ha autorizado al franquiciado la apertura de varias unidades
- **CORNER:** Cuando el punto de franquicia es instalado dentro de un negocio principal.

TERMINOLOGIA BASICA

- **Franquiciador:** (también llamado franquiciante) La compañía o persona que entrega, por una tarifa y otras consideraciones, el derecho de usar el nombre de su marca y sistema de operación de negocio
- **Franquiciado:** (también llamado franquiciatario) La persona que recibe el derecho de replicar un establecimiento establecido, con el formato de negocios
- **Acuerdo de Franquicia.-** Un contrato escrito detallando las mutuas responsabilidades de franquiciantes y franquiciatario. Es usualmente por varios años y cuando el contrato termina puede ser renovado.
- **Tarifa de Franquicia.-** Un pago para poder iniciar el negocio, por el derecho de uso del nombre, logo y sistema de negocios. Frecuentemente, también es en consideración del entrenamiento inicial, manuales y otras ayudas dadas por el franquiciante antes de que abra el negocio. También llamado "derecho de entrada" o Franchise Fee.
- **Regalía.-** un pago continuo al franquiciante que es pagado periódicamente a través de la duración del acuerdo. En teoría el pago es por compensación por los servicios continuos dados por el franquiciante y como un repago del verdadero valor de mercado de la franquicia
- **Fondo de propaganda.-** Otro pago periódico continuo a favor del franquiciante, que puede ser un valor estipulado, o un porcentaje de las ventas

CLAUSULAS FRECUENTES EN EL CONVENIO

- Antecedentes
- Uso de marcas
- Relaciones entre las partes
- Procedimientos
- Tarifas y otros pagos
- Entrenamiento y consultoría
- Confidencialidad / No competencia
- Selección del lugar del negocio y preparación
- Imagen y conducta
- Propaganda y promoción
- Productos y servicios que deben ser adquiridos por el franquiciatario
- Reportes financieros y auditorías cesión de derechos de la franquicia
- Vigencia y Renovación del Acuerdo
- Terminación del acuerdo
- Obligaciones del franquiciatario después de la terminación del contrato
- Métodos de solución de conflictos

Franquicias: VENTAJAS

Al momento que usted toma la decisión de tener su propio negocio, podrá hacerlo mediante varias opciones. Cada una de estas opciones tiene su grado de riesgo; opciones:

1) Empezar un negocio desde cero.- Siendo la manera tradicional de empezar una actividad comercial, significa que usted deberá aprender todos los detalles de dicho negocio, experimentar, estrenar una marca o nombre comercial y arriesgar un determinado capital. Las

estadísticas revelan que 8 de cada 10 nuevos negocios cierran en 5 años. El riesgo es muy grande.

2) Adquirir un negocio en marcha.- Con una inversión mayor, usted puede comprar un negocio que esté en pleno funcionamiento. Esto le reduce el riesgo de empezar desde cero. Esta opción es muy costosa porque hay que pagar por la compra de un negocio en marcha. El ex - propietario del negocio, al venderlo, se desvincula y deja al nuevo propietario a cargo de todo, incluyendo de los problemas.

3) Adquirir una franquicia.- En esta opción, usted empieza un negocio desde cero, pero usando el concepto de negocios, la experiencia y la asistencia técnica de una organización (franquiciadora), como también el uso de una marca reconocida. El franquiciador se convierte en una especie de aliado, que le asiste y asesora para que su negocio tenga éxito, le enseña cómo manejarlo, le da la fórmula y los detalles probados para resolver problemas y le acompaña en los procesos de marketing. En algunos casos también le facilita toda la materia prima y los productos. Usted es parte de una cadena reconocida y al mismo tiempo dueño de su propio negocio.

Las estadísticas son elocuentes. Un estudio reveló que el 96.9 % de las franquicias abiertas durante 5 años atrás seguían en operación, y que más del 85 % de las mismas continuaban siendo operadas por el propietario inicial. Un propietario de este tipo de negocios tiene 4 veces más de posibilidades de éxito que otro que empieza un negocio simplemente de cero y sin apoyo.

Es por esto que la industria de Franquicias es la de mayor crecimiento en los Estados Unidos y viene siendo apoyada ampliamente por los Gobiernos de los Países desarrollados para impulsar los negocios pequeños. Se ha probado que en momentos de crisis, los negocios franquiciados se mantienen, y que mientras las grandes empresas reducen personal, las franquicias crecen y venden más.

La adquisición de una franquicia para tener un negocio propio debe hacérsela en consideración a la fama de la marca, lo probado de los procesos del negocio y el tiempo en que el negocio ha sido establecido. El mundo, y obviamente nuestro País, experimenta en los inicios de este siglo, un boom de franquicias. La elección correcta por parte de los nuevos empresarios deberá ser hecha tomando en cuenta estos puntos.

3.5.3.2. Casos de Franquicias exitosas en el Ecuador

CHURRIN CHURRON

Desde sus inicios se concibió como franquicia internacional. Ahora tiene 3 locales en Chile, Colombia y México.

Churritos, churros o churris, de todos los tamaños y gustos, bañados en azúcar o canela y rellenos de manjar. Son los productos que ofrece esta franquicia ecuatoriana, que hasta diciembre del 2004 contaba con 8 locales en el país, 4 propios y 4 franquiciados. La firma nació en Guayaquil en 1999, sus creadores son los esposo Silvia y Luis Andrade. Su estrategia se basó en formalizar el negocio de los churros que se vendían en las calles. La pareja combinó sus conocimientos de Administración y Marketing. Los estudios de mercado y la asesoría tomaron 1 año antes de abrir su primer local, cuya inversión inicial superó los \$50.000. El precio base de la franquicia es de \$10.000. El costo varía por la ubicación. Con el mobiliario puede llegar hasta los \$30.000. Se ofrece un retorno de la inversión en un periodo de 12 a 18 meses. El franquiciador recibe el 5.3% de las ventas brutas de regalías.

Parte de la estrategia comercial fue establecer los locales en los patios de comida de los centros comerciales. Hasta diciembre del 2004 la firma contaba con 4 locales propios en los centros comerciales Río Centro Ceibos, San Marino y Mall del Sol en Guayaquil, y en Quito en el Quicentro Shopping. Cada uno factura entre \$9.000 y \$12.000 mensuales.

En el 2002 se montó el primer local en el C.C. Pereira Plaza, en Colombia. Los contactos se realizaron a través de Internet. En noviembre del 2003 se abrió un local franquiciado en Mall Plaza Norte, del norte de Santiago de Chile. Y en octubre del 2003, la marca llegó al Mall plaza Real, en Monterrey, México.

DOCUCENTRO XEROX

Los centros de copiado se multiplican, uno junto al otro, alrededor de escuelas, colegios y universidades.

Xerox percibió el fenómeno en Ecuador hace siete años y decidió atacar ese mercado. "Nuestra idea fue cambiar la imagen de los centros de copiado: de lugares desorganizados y poco limpios sitios ordenados y confortables", explica Marcelo del Posso, gerente general de Xerox Ecuador. Además, se decidió ampliar el concepto de centro de copiado a centro de digitalización de documentos con nuevas líneas de negocio como revelado de fotos, impresión a color y b/n, diseño y gigantografías. Surgió entonces el concepto del Docucentro.

En un inicio estos puntos eran manejados directamente por la compañía. Era una noción ya aplicada en otros países. Pero luego se dio giro, según recuerda del Posso: “Decidimos cambiar de estrategia y no operar directamente, sino actuar como socios. Nuestro “core business” es producir y comercializar equipos de copiado, no ofrecer servicios de digitalización. De esta forma, la corporación se quitaba un dolor de cabeza de encima que era la responsabilidad de administrar cada Docucentro, pero a su vez, mantenía su presencia de marca. Por eso la modalidad de franquicia resultaba ideal para la expansión.

Así, ahora hay 15 Docucentros franquiciados en Quito, Cuenca, Ibarra, Guayaquil y Machala. El derecho de entrada es de \$15.000 y se pide un 2% de regalías sobre la facturación bruta. El montaje del local requiere de \$50.000 y se ofrece llegar al punto de equilibrio en 10 meses. La facturación de los Docucentros oscila entre \$15.000 y \$65.000, con márgenes de rentabilidad del 30 al 35%.

3.5.4. ANALISIS DE PORTER

Fig. 3.5.4.1

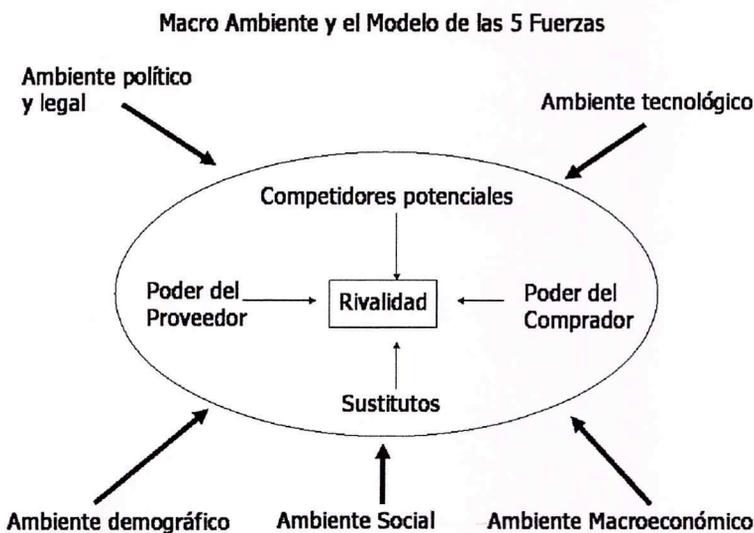


Fig. 3.5.4.2.

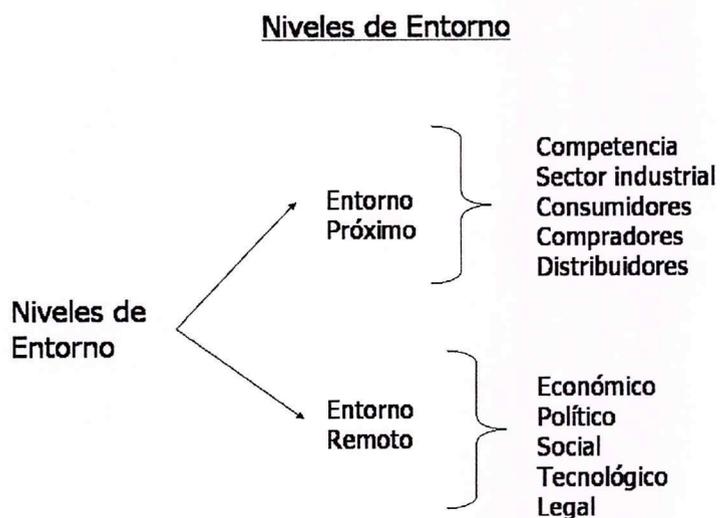
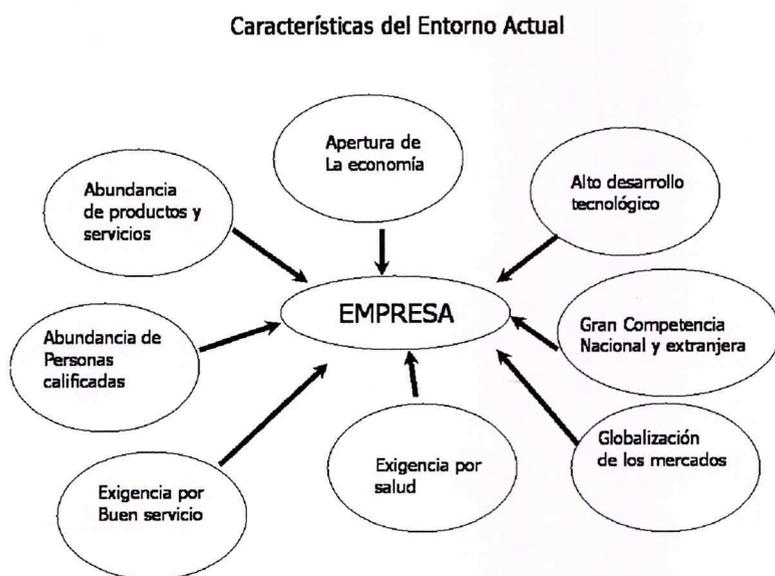


Fig.3.5.4.3.



Actualmente, la empresa como franquicia no se enfrentaría a un competidor potencial y sería el pionero del mercado de café-bares con este sistema en la ciudad de Guayaquil, con excelentes probabilidades de expandirse a todo el mercado nacional. En la actualidad, sin embargo, el poder de negociación con los potenciales proveedores es bajo debido a la amplia oferta de bebidas y alimentos en el mercado guayaquileño y nacional, en general, lo que provoca una guerra de precios del sector que beneficia la compra de insumos por parte del negocio. Asimismo, la compra del resto de los suministros del negocio como vasos, sorbetes, servilletas, hielo para bebidas, entre otros tienen un poder de negociación bajo por lo que van a depender del precio que se estén ofertando en el mercado.

En la actualidad, el poder de negociación de los consumidores es alto debido a la variedad de oferta existente en el mercado. Con el sistema de franquiciante, sería bajo ya que los precios los fija el franquiciante: el cliente, solo el 10% de las veces no consumiría en este lugar por irse a otro debido al cambio de actitud de los mismos. Su competencia cuenta con precios 5% más o 5% menos de los precios promedios ofertados en el Café-Bar, refiriéndonos al Bar Praga o 234. Encontraría una amenaza en la preferencia de las personas por otras bebidas como los cócteles o sorbetes con alcohol.

Los sustitutos no son de gran influencia porque también cuenta con la venta de diversos cafés y con música ambiental, aunque no con una pista de baile; la idea de este negocio es no solo ser reconocido por la venta de café y bebidas alcohólicas sino de otros productos, con una gama de servicios hacia el cliente de excelencia pero no queriendo hacerlo a gran escala porque se enfrentaría a mercados fuertemente establecidos como Praga, Bar 234 e incluso, la cafetería Bopan, una franquicia ya establecida en nuestra ciudad con cierta experiencia.

En lo que respecta a las 5 fuerzas de Porter, el análisis general para el Sector de Café-Bares en Guayaquil es el siguiente:

Poder del Proveedor

Bajo dado la amplia oferta de bebidas y alimentos en el medio

Poder del Comprador

Alto, debido a la variedad de oferta en el mercado

Competidores Potenciales

Café Dadá, La paleta, y demás café-bares pequeños

Sustitutos

Las cafeterías y las discotecas del sector

Rivalidad

El grado de rivalidad se avizora alto, dada la amplia oferta existente. La única forma de lograr el éxito, será buscando la Diferenciación (valor agregado), y dirigiendo todo el enfoque comercial a un nicho de mercado con expectativas insatisfechas.

3.5.5. Plan de Marketing

3.5.5.1. Mercado Meta

El mercado meta elegido son jóvenes hombres y mujeres entre los 24 y 39 años de edad, del NSE medio y alto, que habitan en las zonas urbanas de Guayaquil.

3.5.5.2. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva será la "Diferenciación", para satisfacer las necesidades de un nicho de mercado dado, que busca una alternativa distinta a toda la oferta actual, a un precio competitivo, acorde a la percepción de valor.

3.5.5.3. Producto

En lo que al diseño del producto respecta, se han considerado dos aspectos:

- La imagen corporativa, es decir el local como un producto en si mismo
- El contenido del menú

Imagen Corporativa

Dado que, la decoración, el nombre del local y el tipo de música, juegan un rol fundamental en el éxito del negocio, a continuación se describirá cada uno de ellos.

➤ **Decoración**

En cuanto a la decoración, lo que se busca es crear una atmósfera relajada, muy sensual y con un toque de misticismo del medio oriente, con fuerte influencia hindú y árabe especialmente, que invite a los visitantes a vivir una experiencia única para todos sus sentidos.

➤ **Nombre**

Luego de revisar una extensa lista de nombres propuestos, se escogió **MANTRA Lounge Bar**, ya que es que el mejor encaja con el concepto creativo y el posicionamiento deseado. La palabra MANTRA, proviene del hindú y significa "Plegaria o Oración"

Se contrató los servicios profesionales de una Diseñadora Grafica, para que desarrollara el logo distintivo.



Mantra

■ ■ ■ ■ ■ Lounge - Bar ■ ■

➤ **Música**

La música será predominantemente de estilo "New Age" (genero musical que eleva el espíritu en busca de paz y armonía con el universo), así como Folk pop hindú, árabe y flamenco.

➤ **Servicios Complementarios**

Como resultado de la investigación de mercado realizada, se pudo determinar que existe una oportunidad para ofrecer masajes anti- stress, como un servicio adicional, por lo que se tiene previsto implementar masajes con aroma terapia en una sala especialmente acondicionada para este fin, y se contratara a una masajista profesional., la misma que no formara parte del rol de la empresa, sino que ganara una tarifa por cada masaje que realice.

➤ **Shows artísticos**

Otra de las oportunidades detectadas en la investigación de mercados, fue la de presentar shows artísticos y/o culturales, por lo que se ha contemplado contar con un espectáculo de danzas árabes y de flamenco, así como de artistas musicales en estos géneros.

➤ **Uniformes del Personal**

Todo el personal del lugar, tendrá atuendos inspirados en el concepto ya descrito, para ser consistentes con la experiencia que se desea brindar a los asistentes.

Contenido del Menú

La especialidad de la casa será la comida afrodisíaca gourmet del medio oriente, servida a manera de piqueos.

Para lograr un mayor impacto y originalidad, cada plato tendrá un nombre propio, alusivo a especial para darle una mejor identidad.

Nuestros clientes también podrán disfrutar de una gran variedad de piqueos internacionales y nacionales, licores de las mejores marcas, cócteles y bebidas de toda clase.

3.5.5.4. Precio

La estrategia de precios será de CALIDAD, con valores acordes al promedio del mercado, logrando así una percepción de valor justa entre los clientes, con un armónico balance entre calidad y precio.

Por otra parte, los precios también deberán cumplir su rol de asegurar un MSV (margen sobre venta) mínimo del 75%, o su equivalente en MSC (margen sobre costo) del 300%, que es lo que se estima en este tipo de establecimientos, para alcanzar el Punto de Equilibrio y obtener el objetivo de rentabilidad esperado.

Se estima que los precios de la carta menú serán los siguientes:

- + Piqueos y entradas desde \$3.50
- + Bebidas sin alcohol \$1.00
- + Cervezas Nacionales \$1.50
- + Cervezas Importadas desde \$3
- + Cócteles desde \$4
- + Licores por vaso desde \$5
- + Botellas de vino desde \$20
- + Botellas de licor desde \$35

3.5.5.4. Plaza

La ubicación juega un rol clave, y debe cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Alta visibilidad (zona de alto tráfico vehicular)
- ✓ Ser coherente con el posicionamiento
- ✓ Disponibilidad de parqueo
- ✓ Seguridad
- ✓ Espacio suficiente

De manera que las zonas de Guayaquil que más se ajustan a las características anteriores, son:

1. Nuevo proyecto de Puerto Santa Ana (año 2007)
2. Los centros comerciales La Piazza y Bocca en Samborombón.
3. C.C. Alban Borja, en el C.C. Aventura Plaza.

4. Urdesa Central, a lo largo de la Av. Las Monjas, por el Colegio Santo Domingo de Guzmán.
5. Centro de la ciudad, en la Zona Regenerada del Malecón, desde el Hotel Ramada hacia las Peñas y sus alrededores).
6. Malecón del Salado

6.5.5.5. Promoción

La variable Promocional, abarca a su vez varios campos de acción:

- ✚ *Publicidad*
- ✚ *Relaciones Públicas*
- ✚ *Actividades Promocionales*
- ✚ *Servicio al Cliente*

A continuación se hablara en detalle de cada una de ellos:

➤ **Publicidad**

La Estrategia de Medios consistirá en anunciar el local mediante los medios tradicionales y alternativos, buscando lograr un alto impacto en el target, pero a bajo costo. Entre ellos:

- ❖ Menciones publicitarias en radios como Radio City y Fuego, mediante canjes.
- ❖ Canjes publicitarios con los programas de TV de farándula y amenidades.
- ❖ Correo Directo, utilizando bases datos adquiridas en el mercado
- ❖ Banners en paginas webs de farándula, diversión y afines.
- ❖ Negociaciones de Auspicio con Tarjetas de crédito
- ❖ Canjes publicitarios con Agencias y Operadores de Turismo, para captar el mayor flujo de turistas posibles.

El presupuesto para este tipo de actividades será del orden del **5%** de las ventas.

➤ **Relaciones Públicas**

Sin duda, este será el campo de acción mas dinámico y el mas utilizado, ya que en los últimos años, ha venido cobrando cada vez mas relevancia, ya que varios estudios realizados, han

revelado que los consumidores en general sienten cierta incredulidad hacia la publicidad en medios tradicionales, por cuanto saben que es pagada por los fabricantes, y por lo tanto siempre va a ser parcializada y busca vender el producto a toda costa, generando incluso en ocasiones falsas expectativas.

Al contrario de esto, los comentarios y recomendaciones positivas hechos por los "Líderes de opinión" en un área determinada, son mejor recibidos y generan una predisposición más efectiva a la compra de un producto o servicio. ("The Rise of P.R. and the fall of Advertising").

En este sentido, se tiene previsto realizar las siguientes acciones:

- Dar un cóctel de inauguración al que serán invitadas las personalidades más reconocidas de la farándula, autoridades, así como los medios de comunicación.
- Obsequiar tarjetas de consumo por un valor determinado y/o cupones de descuento en consumos a ciertas personalidades claves para que así se animen a visitar el lugar y lleven a sus amistades, lo cual generará un factor multiplicador del llamado "Publicity" (Publicidad de boca en boca).
- Invitar a los reporteros de la Farándula de la TV y Prensa a que visiten el lugar disfruten de una cortesía en consumo y en retribución publiquen una nota periodística. Los medios idóneos para el efecto son:

TV

- ❖ Segmentos de Farándula de los noticieros Televistazo y 24 horas.
- ❖ Talk shows como "Simplemente Mariela" y "Noche a Noche con Marian".
- ❖ Programas de Variedades como "El Ojo del Huracán, Gente, En Boga, entre otros.

PRENSA

- ❖ La Revista del Diario El Universo
- ❖ Gazzeta POP

➤ **Actividades Promocionales**

Se tiene previsto realizar las siguientes acciones:

- Happy tour 2x1 de Lunes a Jueves en licores
- Ven a celebrar tu cumpleaños con 4 amigos y la casa te regala el 20% de descuento en tus consumos y te reservamos una mesa.

- Tarjeta de cliente VIP, con derecho a privilegios especiales, como descuentos del 10% en todos los consumos, y descuentos especiales en toda una red de establecimientos afines (librerías, tiendas musicales, tiendas de ropa, gimnasios, entre otros).

➤ **Servicio al Cliente**

Este campo, merecerá un especial cuidado y atención, puesto que representa uno de los factores claves de éxito en el negocio, ya que cada vez los consumidores son más exigentes en el servicio, debido a la amplia oferta existente, lo que les permite comparar y escoger volver en donde se sienten mejor.

Es así, que el personal de servicio, será cuidadosamente seleccionado al momento de la contratación, y recibirá un curso de capacitación y entrenamiento mediante Talleres de Servicio al Cliente, antes de empezar a laborar.

Para garantizar que el nivel de servicio no decaiga y se mantenga un estándar elevado, se harán evaluaciones mensuales al personal, utilizando un sistema de incentivos económicos para quienes obtengan las mejores calificaciones.

Para ello, se les pedirá a los clientes que antes de marcharse llenen una hoja de comentarios y sugerencias, y califiquen la calidad del servicio recibido.

Adicionalmente, ya en otro ámbito, se aplicará una herramienta de la Mercadotecnia conocida **CRM** (Customer Relationship Management), que traducido al castellano significa "Administración de la Relación con los Clientes". Esta herramienta consiste en construir una Relación comercial a largo plazo con los clientes, mediante el levantamiento de la información relevante de cada uno, y almacenarla en una Base de Datos.

Los objetivos del CRM son básicamente dos:

1. Construir Fidelidad a la Marca en el cliente, para que vuelva una y otra vez., como resultado de un servicio personalizado.
2. Aumentar las ventas, utilizando el conocimiento de los gustos y preferencias de los clientes en beneficio de la empresa.

3.5.6. ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO

Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Este Perfil analiza los Factores externos que afectan a la empresa y el impacto que tienen en ella

- **Factores:**
 - Políticos
 - Demográficos
 - Sociales
 - Culturales
 - Tecnológicos
 - Económicos (inflación, moneda, interés, déficit, PIB)

	Oportunidades			Amenazas			Impacto			PESO	RANGO
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
ECONOMÍA											
Inflación				X			X			9	1
Estabilidad económica					X			X		4	2
POLITICAS											
Salarios				X			X			9	1
Impuestos		X						X		4	2
CULTURALES											
Estilo de vida	X						X			9	1
Tradición en consumo					X			X		4	2
DEMOGRAFICOS											
Edad	X						X			9	2
Sexo		X						X		4	3
Estrato Social	X						X			9	1
TECNOLOGICO											
Tecnología de sonido		X						X		4	1

Perfil de Capacidades Internas (PCI)

- Fortalezas
- Debilidades

Este Perfil muestra las fortalezas y debilidades de la empresa, es una radiografía de la organización

Fortalezas y atributos:

- Precios competitivos, accesibles para el mercado de segmento objetivo.
- Capacitación del personal, para la atención y desempeño del servicio tanto como local propio como para franquiciantes.
- Poseer un estilo único de decoración basado mayoritariamente en el arte árabe y de medio oriente.
- Ubicación estratégica gracias a los estudios de mercado que dieron la pauta para conocer el tipo de segmentación que tendría el local.
- Promociones constantes, para mantener el interés del grupo objetivo en cualquier época del año.
- Prestación de servicios complementarios: masajes con aroma-terapia y shows culturales
- Programación de música alternativa (new age), ideal para el relajamiento del cuerpo, aparte de emitir canciones que estén en boga.

Debilidades:

- Lenta atención al cliente que se daría en las horas pico
- Espacios reducidos para relajarse en el establecimiento en horas pico, debido a la limitada capacidad del negocio.
- No tiene servicios adicionales como un servicio a domicilio o servicios personalizados, kareoke, a diferencia de la competencia que si lo poseen, aunque estos servicios sean limitados.

<p>Matriz FODA</p> <p>Lounge-Bar “Mantra”</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios competitivos para el segmento de mercado 2. Capacitación permanente del personal del negocio. 3. Estilo único de decoración árabe 4. Ubicación estratégica 5. Masajes con aromaterapia. 6. Promociones constantes dirigidas al nicho de mercado. 7. Música new-age 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lenta atención al cliente en horas pico 2. Incomodidades para la relajación de los clientes durante horas picos debido a la limitada capacidad del local. 3. No existen servicios adicionales que pudieran captar la atención del cliente potencial
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consumidores de altos ingresos 2. Preferencias de los jóvenes trabajadores por lugares de diversión entre amigos 3. Aumento de los sitios turísticos en el país, lo que incentiva el consumo de los consumidores potenciales 	<p>Estrategias FO</p> <p>Ajustar la excelente atención que se le brinde a los clientes, oficinistas en su mayoría, para atraerlos con un ambiente alternativo exigido por ellos (F2, F3, O2)</p> <p>Aprovechar el nicho de mercado para mantener una ventaja competitiva con respecto al precio gracias a las promociones constantes y buena música (F1, F5, F6, O1, O2)</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Aprovechar el aumento de sitios turísticos para diversificar el servicio brindado, obtener utilidades y ampliar el negocio (D2, D3, O3)</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aparición de nuevos competidores que entren a competir por precio o servicios. 2. Inestabilidad política, económica y social 3. Inseguridad por cometimiento de asaltos en el sector del negocio. 	<p>Estrategias FA</p> <p>Innovar con promociones llamativas y música variada para evitar que la competencia capte nuestro mercado (F1, F5, F6, A1)</p> <p>Captar clientes nuevos que deseen un ambiente diferente y alternativo en un local seguro (F3, F6, A3)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Aprovechar la aparición de nuevos competidores para que la demanda disminuya y se pueda brindar un servicio de calidad a los clientes fieles, lo que se repetirá en otros locales ubicados a lo largo del país (A1, D1, D3).</p>

3.6. Estudio Financiero

La última etapa del análisis de viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron los estudios anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación financiera de la propuesta y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítemes de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero.

La evaluación de la propuesta se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios. El resultado de la evaluación se mide a través de distintos criterios que, más que optativos, son complementarios entre sí. La improbabilidad de tener certeza de la ocurrencia de los acontecimientos considerados en la preparación del proyecto hace necesario considerar el riesgo de invertir en él. Se han desarrollado muchos métodos para incluir el riesgo e incertidumbre de la ocurrencia de los beneficios que se esperan del proyecto. Algunos incorporan directamente el efecto del riesgo en los datos del estudio, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas de las variables para que el proyecto siga siendo rentable. Este último criterio corresponde al análisis de sensibilidad.

Por último, una variable que complementa la información posible de proveer a quien debe tomar una decisión se relaciona con el financiamiento. Cuando se incluye su efecto en el flujo de caja, ya sea por la contratación de un leasing o de una deuda para financiar parte de la inversión inicial, deja de medirse la rentabilidad del proyecto y se determina la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto, la cual puede ser sustancialmente distinta al proyecto. Obviamente, el inversionista tomará una decisión sobre bases más documentadas si se la proporcionan ambas rentabilidades.

3.6.1. Inversión Inicial

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos: activos fijos, activos intangibles (diferidos) y capital de trabajo.

Las inversiones en activos fijos son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Para efectos contables, los activos fijos están sujetos a depreciación, la cual afectará al resultado de la evaluación por su efecto sobre el cálculo de los

impuestos. Posteriormente, los egresos por depreciación y amortización (de los activos diferidos) se suman a la utilidad neta obtenida dado que no representan una salida real de efectivo, constituyéndose en el flujo de caja operativo.

Las inversiones en activos intangibles son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Constituyen inversiones intangibles susceptibles de amortizar y, al igual que la depreciación, afectarán al flujo de caja indirectamente por la vía de una disminución en la renta imponible y, por tanto, de los impuestos pagaderos.

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados.

INFRAESTRUCTURA

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
MESAS	20	50	1.000
SILLAS	80	25	2.000
PINTURA	1	1.000	1.000
ADORNOS PARA DECORACION GENERAL	1	1.000	1.000
ILUMINACION E INSTLACIONES ELECTRICAS	1	1.000	1.000
NEVERA PANORAMICA	1	500	500
CONGELADOR	1	500	500
COCINA INDUSTRIAL Y ACCESORIOS	1	1.000	1.000
VAJILLA, CRISTALERIA Y CUBIERTOS	1	500	500
EQUIPO DE AUDIO / VIDEO Y AMPLIFICACION	1	1.000	1.000
TELEFONO INALAMBRIICO MAS LINEA	1	150	150
EQUIPOS DE COMPUTACION	1	2.000	2.000
CAJA REGISTRADORA	1	600	600
SOFTWARE CONTABLE	1	1.000	1.000
TOTAL INFRAESTRUCTURA			13.250

OTROS GASTOS INICIALES

ALQUILER (2 MESES + DEPOSITO)	3	1.000	3.000
DISEÑO GRAFICO- IMAGEN CORPORATIVA	1	1.952	1.952
GASTOS DE CONSTITUCION Y PROPIEDAD INTELECTUAL	1	1.500	1.500
HONORARIOS DECORADOR	1	1.000	1.000
MANO DE OBRA MAESTROS VARIOS	1	500	500
TOTAL GASTOS INICIALES			7.952

CAPITAL DE TRABAJO

EFFECTIVO PARA CUBRIR COSTOS Y GASTOS	1 MES	6.700	6.700
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			6.700

TOTAL INVERSION INICIAL	27.902
APORTE PROPIO	13.951
SALDO A FINANCIAR	13.951

Como podemos observar, la inversión inicial para la propuesta de creación asciende a USD 27.902, de los cuales un 47,49% corresponde a inversión en infraestructura (fija) con un monto que asciende a USD 13.250, mientras que la inversión diferida asciende a USD 7.952 y el capital de trabajo, el efectivo necesario para cubrir los costos y gastos durante un mes de operación asciende a USD 6.700.

El 50% de la inversión inicial total será cubierto con un aporte propio de capital familiar mientras que el 50% restante será financiado con un préstamo bancario al 10% de interés anual, con un plazo de 3 años y pagos mensuales. La tabla de amortización del crédito queda de la siguiente manera:

Monto	\$27.902
N. de pagos / periodos	36
Interés 10%	10%
Cuota-Pago mensual	\$900.32

Tabla Amortización				
Periodos	Cuota-pago	Interés	Amortización	Préstamo
0	-	-	-	27902
1	\$ 900,32	232,52	667,80	27234,20
2	\$ 900,32	226,95	673,37	26560,83
3	\$ 900,32	221,34	678,98	25881,85
4	\$ 900,32	215,68	684,64	25197,21
5	\$ 900,32	209,98	690,34	24506,87
6	\$ 900,32	204,22	696,10	23810,78
7	\$ 900,32	198,42	701,90	23108,88
8	\$ 900,32	192,57	707,75	22401,14
9	\$ 900,32	186,68	713,64	21687,49
10	\$ 900,32	180,73	719,59	20967,90
11	\$ 900,32	174,73	725,59	20242,32
12	\$ 900,32	168,69	731,63	19510,68
13	\$ 900,32	162,59	737,73	18772,95
14	\$ 900,32	156,44	743,88	18029,08
15	\$ 900,32	150,24	750,08	17279,00
16	\$ 900,32	143,99	756,33	16522,67
17	\$ 900,32	137,69	762,63	15760,04
18	\$ 900,32	131,33	768,99	14991,06
19	\$ 900,32	124,93	775,39	14215,66
20	\$ 900,32	118,46	781,86	13433,81
21	\$ 900,32	111,95	788,37	12645,44
22	\$ 900,32	105,38	794,94	11850,50
23	\$ 900,32	98,75	801,56	11048,93
24	\$ 900,32	92,07	808,24	10240,69
25	\$ 900,32	85,34	814,98	9425,71
26	\$ 900,32	78,55	821,77	8603,94
27	\$ 900,32	71,70	828,62	7775,32
28	\$ 900,32	64,79	835,52	6939,79
29	\$ 900,32	57,83	842,49	6097,30
30	\$ 900,32	50,81	849,51	5247,80
31	\$ 900,32	43,73	856,59	4391,21
32	\$ 900,32	36,59	863,73	3527,48
33	\$ 900,32	29,40	870,92	2656,56
34	\$ 900,32	22,14	878,18	1778,38
35	\$ 900,32	14,82	885,50	892,88
36	\$ 900,32	7,44	892,88	0,00

3.6.2. Estados Financieros Proyectados

A continuación, se presenta un detalle de los costos de mano de obra, tanto directa como indirecta que intervienen en el proceso de prestación de servicio del lounge-bar "MATRA". El costo que se presenta incluye el valor de las prestaciones sociales y esta expresado por meses:

Nomina	cantidad	sueldo	total
gerente general	1	1500	1500
administrador	1	600	600
chef	1	500	500
Relacionista Pub.	1	500	500
contador	1	500	500
saloneros	2	200	400
cajera	1	300	300
asistentes de cocina	1	150	150
limpieza	1	150	150
bar man	1	300	300
Total			4900

Posteriormente, obtenemos los costos fijos que posee el local, que ascienden a un total de USD 7.045 durante los 12 primeros meses de operaciones, incrementándose posteriormente esta cantidad en un 5% por efectos de la inflación anual esperada.

Costos Fijos	
alquiler	1000
energía	100
agua	50
personal	4900
artículos de limpieza	50
6100	
Gastos de mercadeo	600
Gastos financieros	345
Total	7045

Con estos datos, obtenemos un punto de equilibrio preliminar, que establece la cobertura de los costos fijos con respecto al margen de contribución obtenido. De acuerdo a esta fórmula, el Punto de Equilibrio (PE) durante el primer de operación es de:

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{MCSV } ((PV - CV)/PV)} = \frac{6589}{75\%} = \$8.786$$

Un cálculo alternativo del punto de equilibrio (expresado en porcentaje) se presenta en el Anexo 4. Los porcentajes expresan la capacidad necesaria que debe poseer el negocio en los años respectivos para poder cubrir sus costos totales.

A continuación presentamos un detalle del flujo de caja expresado en meses durante los dos primeros años de ejecución de la propuesta:

periodo 0	AÑO UNO												Acumulado	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Ventas	9.788	9.788	9.788	10.277	10.791	11.330	11.897	12.492	13.116	13.772	14.461	15.184	142.681	
Costo de Ventas = 25%	2.447	2.447	2.447	2.569	2.698	2.833	2.974	3.123	3.279	3.443	3.615	3.796	35.670	
Utilidad Bruta	7.341	7.341	7.341	7.708	8.093	8.498	8.923	9.369	9.837	10.329	10.845	11.388	107.011	
MCSV	75%													
Gastos Adminis.	6.634	6.634	6.634	6.634	6.634	6.634	6.634	6.634	6.634	6.634	6.634	6.634	79.605	
Gastos Mercadeo y ventas	489	489	489	514	540	567	595	625	656	689	723	759	7.134	
Gastos Financieros	116	113	110	107	105	102	99	96	93	90	87	84	1.201	
Total costos operativos	7.239	7.236	7.233	7.255	7.278	7.302	7.327	7.354	7.383	7.412	7.444	7.477	87.941	
Utilidad Operativa	101,7	104	107	453	815	1196	1595	2014	2455	2917	3402	3911	19.070	
Utilidades al personal = 15%	0	0	0	68	122	179	239	302	368	437	510	587	2.814	
Utilidad antes Impto. a la renta	101,7	104,5	107,3	384,8	692,9	1016,4	1355,9	1712,3	2086,4	2479,1	2891,4	3324,2	16.257	
Impuesto a la Renta = 25%	0	0	0	96	173	254	339	428	522	620	723	831	3.986	
Flujo de caja	-27791	102	104	107	289	520	762	1017	1284	1565	1859	2169	2493	12.271
ROE		1%	1%	1%	3%	5%	7%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	9%

periodo	AÑO DOS												Acumulado	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Ventas	15.943	15.943	15.943	15.943	15.943	15.943	15.943	15.943	15.943	15.943	15.943	15.943	191.314	
Costo de Ventas = 25%	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	3.986	47.828	
Utilidad Bruta	11.957	11.957	11.957	11.957	11.957	11.957	11.957	11.957	11.957	11.957	11.957	11.957	143.485	
MCSV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos Adminis.	7.214	7.214	7.214	7.214	7.214	7.214	7.214	7.214	7.214	7.214	7.214	7.214	86.570	
Gastos Mercadeo y ventas	797	797	797	797	797	797	797	797	797	797	797	797	9.566	
Gastos Financieros	81	78	75	72	69	65	62	59	56	52	49	46	764	
Total costos operativos	8.092	8.089	8.086	8.083	8.080	8.077	8.074	8.070	8.067	8.064	8.061	8.057	96.900	
Utilidad Operativa	3864,8	3867,9	3870,9	3874,1	3877,2	3880,4	3883,5	3886,8	3890,0	3893,3	3896,6	3899,9	46.585	
Utilidades al personal = 15%	580	580	581	581	582	582	583	583	584	584	584	585	6.988	
Utilidad antes Impto. a la renta	3285,1	3287,7	3290,3	3292,9	3295,6	3298,3	3301,0	3303,7	3306,5	3309,3	3312,1	3314,9	39.597	
Impuesto a la Renta = 25%	821	822	823	823	824	825	825	826	827	827	828	829	9.899	
Flujo de caja	0	2464	2466	2468	2470	2472	2474	2476	2478	2480	2482	2484	2486	29.698
ROE		15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	

Después de observar los dos primeros flujos de caja esperados, podemos valorar a la empresa en su conjunto y posteriormente, determinar el valor de la marca para que sea vendido en el mercado nacional con el concepto de franquicias, de acuerdo a las normas ecuatorianas vigentes, redactadas en párrafos anteriores.

La Marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de éstos con que se pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de aquellos de los competidores. Una marca registrada en cambio es aquella marca o parte de ésta a la cual se da protección legal, en virtud de que se puede poseer en

forma exclusiva. Una marca registrada protege los derechos de exclusividad del vendedor para el uso de la marca nominal y/o el logotipo de la marca.

Philip Kotler¹, plantea un modelo de valor de las expectativas sobre marcas y la forma en que los consumidores podrían evaluar las diferentes alternativas. Esto puede identificarse más formalmente como:

$$A_{jk} = \sum W_{jk} B_{ijk}$$

Donde:

A_{jk} = al puntaje de las actitudes del consumidor k para la marca j

W_{jk} = importancia del valor asignado por el consumidor k al atributo i

B_{ijk} = creencias del consumidor k , como son la cantidad de atributos i que ofrece la marca j

n = Cantidad de atributos importantes en la elección de una marca determinada

Esencialmente, las creencias de un consumidor sobre los atributos de una marca, se multiplica por los respectivos pesos de importancia y se suman para obtener el puntaje de actitud. Presento el principal modelo:

MODELO MARCA IDEAL. Este modelo dice que un consumidor compara las marcas reales con su marca ideal. Entre mas se acerque la marca real a este ideal, tendrá mas preferencia. Al respecto, Kotler ha establecido que este estándar cualitativo varía entre un 0.5 y un 5% del valor global o fundamental de la empresa. A medida que pasan los años, las marcas van siendo reconocidas en el mercado en el que se desenvuelven y logran obtener un mayor porcentaje con respecto a esta ponderación.

Por tal motivo, se ha esperado que transcurran dos años de operación del negocio para que la marca sea reconocida a nivel local, a más de abrir con los fondos generados otro nuevo local en Manta. Todo esto crea un valor adicional a la marca y a la empresa, mas aún en un mercado en expansión como el del proyecto, donde son cada día mas los jóvenes y personas de entre los 30 y 45 años, que buscan un lugar donde estar con los amigos, beber y probar algún piqueo mientras disfrutan de una música agradable y un ambiente relajante. Por tal motivo, suponemos que las ventas se incrementan en un 5% y por ende, valoramos la marca con una ponderación del 3%, ajustándose a la realidad del segmento de mercado escogido, que indirectamente se beneficia también del incremento de los turistas en la ciudad y en el país en general, tasa de crecimiento que es del 4.5% anual (de acuerdo al Ministerio de Turismo del Ecuador), lo que respalda el porcentaje escogido para valorar la marca del negocio.

¹ Dirección de la Mercadotecnia

Metodología para la valoración de la compañía

La valoración de la empresa y de sus acciones es un proceso fundamental en todas las operaciones de adquisición o fusión, en planificación estratégica, en análisis de inversiones, inversiones en bolsa de valores y, en muchos casos, se utiliza también como referencia para evaluar y remunerar a los directivos. Por otro lado, la valoración permite medir el impacto de las diferentes políticas de la empresa en creación, transferencia y destrucción de su valor económico.

De acuerdo a Pablo Fernández², los métodos para valorar una empresa cada vez más utilizados y conceptualmente "correctos" son los basados en el descuento de flujos de fondos, que consideran a la empresa como un ente generador de flujos de efectivo y por ello valorable como un activo financiero. Estos métodos tratan de determinar el valor de la empresa a través de la estimación de los flujos de dinero que generará en el futuro, para luego descontarlos a una tasa de descuento apropiada según el riesgo de dichos flujos.

Los métodos de descuento de flujos se basan en el pronóstico detallado y cuidadoso, para cada periodo, de cada una de las partidas financieras que se vinculan con la generación de los flujos de caja correspondientes a las operaciones de la empresa; por consiguiente, el enfoque conceptual es similar al del presupuesto de tesorería.

En la valoración basada en el descuento de flujos, se determina una tasa de descuento adecuada para cada tipo de flujo de fondos. La determinación de la tasa de descuento es uno de los puntos más importantes y se realiza teniendo en cuenta el riesgo, las volatilidades pasadas y, en la práctica, muchas veces el tipo de descuento mínimo lo marcan los interesados.

En nuestro caso, tanto el Banco Central del Ecuador como la CORPEI, han establecido un rango de tasas efectivas para ser aplicadas a cualquier tipo de proyectos productivos en nuestro país. Hasta el año pasado, dicho rango era del 12 al 15% anual. Como no ha habido un anuncio oficial al respecto y dado que el negocio es nuevo, se escogerá la mayor tasa prevista, o sea, una tasa de oportunidad (WACC) o de descuento del 15%.

El modelo quedaría de la siguiente forma:

Valor fundamental de la Empresa = Valor presente de los flujos de caja descontados por n años explícitos + el valor presente del valor residual después de n años.

Estimación del valor económico de la empresa

² Valoración de empresas

A continuación se presenta en un cuadro el resultado de los flujos de caja proyectados para el periodo 1 y 2 (Ver Anexo 1 para más detalles).

Flujo de Caja Proyectados	
Período 1	7.978
Período 2	25.081

Se consideran solo dos períodos por cuanto en el tercer año es cuando se planea vender la primera franquicia, por lo tanto, es imperativo poseer una valor económico de la marca.

El valor presente de dichos flujos al día de hoy (diciembre del 2005), descontados a una tasa del costo de capital (WACC) después de impuestos del 15%, dio como resultado:

Valor presente del flujo de caja proyectado: USD 12.007

Tal como se indicó anteriormente, para obtener el flujo de caja a perpetuidad, se puede considerar una tasa de crecimiento constante (g) para el flujo de caja a partir del tercer período. La tasa g para la empresa es del 5% anual.

$$FC_3 = \frac{FC_2(1+g)}{(WACC-g)}$$

Reemplazando valores, esta cantidad queda en USD 263.356. Este es el valor presente al tercer periodo del flujo de caja disponible para los accionistas a perpetuidad, el cual al ser descontado y traído al valor presente (al 31 de diciembre del 2005) utilizando la tasa del costo de capital (15%) después de impuesto se obtiene:

$$VPFC_{2005} = \frac{263.356}{(1+0.15)^2} = 199.135$$

A continuación se muestra un cuadro con los principales resultados obtenidos para hallar el valor fundamental de la empresa al 31 de diciembre del 2005:

Valor Presente al 31 de Diciembre del 2005	
Valor presente del flujo de caja proyectado del 2006 al 2007	\$12.007
Valor presente del flujo de caja proyectado a perpetuidad	\$199.135
Valor fundamental de la empresa	\$211.142

Con este Valor Fundamental procedimos a calcular el valor de la marca, cuya ponderación era del 3%. Por lo tanto:

$$211.142 * 3\% (\text{valor de la marca}) = \$ 6.334$$

Redondeando este valor, podemos determinar entonces que el valor de la marca "MATRA" es de USD 6.500.

A continuación, se presenta el Estado de Perdidas y Ganancias proyectado para cinco años.

Estado de P&G Proyectado					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	142.681	191.314	210.923	232.543	256.379
Ingreso por venta de franquicia			6.500	6.500	6.500
Regalías por ventas (5%)			7.865	11.073	12.819
Costo de Ventas	35.670	47.828	52.731	58.136	64.095
Utilidad Bruta	107.011	143.485	172.558	191.981	211.603
MCSV	75%	75%	82%	83%	83%
Gastos Administrativos	79.605	86.570	90.899	95.444	100.216
Gastos Mercadeo	7.134	9.566	10.546	11.627	12.819
Gastos Operativos por franquicias			15.731	22.147	25.638
Gastos Financieros	1.201	764	280	0	0
Total costos operativos	87.941	96.900	117.456	129.218	138.673
Utilidad Operativa	19.070	46.585	55.102	62.763	72.930
Utilidades al personal = 15%	3.986	9.899	8.265	9.414	10.940
NOPAT	12.271	36.522	46.836	53.348	61.991
Impuesto a la Renta = 25%	2.814	6.988	11.709	13.337	15.498
Pago a Capital	4.179	4.617	5.100		
Utilidad Neta Accionistas	5.278	24.918	30.027	40.011	46.493
ROE	3,7%	13%	14%	17%	18%

En este Estado de Resultado, podemos apreciar que las utilidades se van incrementando, no solo por el aumento en la demanda, sino por la apertura de un nuevo local en manta en el tercer año y la venta de las tres primeras franquicias a partir del tercer periodo de evaluación.

El precio de las franquicias se mantiene invariable durante esos años. Las regalías (royalties) por ventas se estimaron en un 5%, el menor porcentaje que se cobra actualmente en el mercado de franquicias ecuatorianas.

En lo que respecta a gastos operativos por las franquicias están considerados no solamente los manuales de operación, sino también la capacitación permanente del personal de la franquicia y la asistencia técnica necesaria para el correcto desenvolvimiento de la franquicia en la ciudad

instalada. Vale la pena recordar que las franquicias estarán ubicadas en otras ciudades, específicamente Quito, Cuenca y Baños. Esto genera un costo adicional por traslado del personal y de las maquinarias necesarias para el funcionamiento del local, razón por lo que se estimó un 10% del total de ventas estimadas, tendencia histórica de las franquicias ecuatorianas.

3.6.3. Rentabilidad del Proyecto

La inversión inicial se paga al inicio del segundo año, con una TIR del 107%, un VAN de USD 76.689 y con un ROI promedio durante de los cinco años del 15.21% sobre el aporte de capital propio y de terceros. Estos indicadores demuestran la factibilidad financiera de ejecutar la inversión propuesta en este estudio tanto para los accionistas, los prestamistas y los franquiciantes.

En el Anexo 2, se presenta todo el Flujo de Caja proyectado en cinco años, donde se establece los supuestos descritos anteriormente. No hay que olvidar que en el tercer año se incluyen las ventas de las franquicias, con las regalías que se obtiene y los costos operativos que genera, además de la reinversión que se realiza para aperturar el nuevo local.

El método que se utilizó para calcular el valor de desecho fue el económico³. En este método se escoge, por lo general, el último o penúltimo periodo del flujo de caja y se calcula su perpetuidad, o sea, dividiendo dicho monto para la tasa de costo de capital, que en este caso es del 15%. La operación dio como resultado un valor de desecho de USD 40.429

3.6.4. Análisis de Sensibilidad

Para efectos de determinar el riesgo de invertir en el proyecto, se determino realizar dos escenarios diferentes al propuesto: un escenario pesimista y uno optimista.

En el pesimista (Anexo 3), donde las ventas bajaron en un 10% pero los costos y gastos se mantuvieron iguales que en el escenario "normal", el VAN disminuyó a \$30.204 mientras que la TIR paso al 51%. En este caso, el valor de las franquicias se mantuvo constante aunque se percibieron menos regalías. Una estrategia a seguir en este caso es buscar una promoción agresiva que cree la necesidad a los clientes potenciales de venir a disfrutar de un lugar con una decoración no solo única, sino incluso novedosa o extravagante, es decir, buscar una mayor diferenciación con respecto a la competencia, que se complementa con el tipo de música que se escucha en el local, distinta a la de los otros negocios de la zona rosa.

³ Nassir Sapag Chain. "Preparación y Evaluación de Proyectos"

En el caso optimista (Anexo 4), las ventas se incrementaron en un 5%, manteniendo los costos y gastos iguales que en la situación normal. Como es obvio, tanto el VAN como la TIR se incrementaron. El VAN fue de \$101.509 mientras que la TIR pasó al 138%. Este sería el escenario ideal pero no solo depende de las fortalezas internas de la empresa sino también de la competencia, que en este caso debería atravesar por un mal momento, situación que pudiera ser aprovechada para captar ese mercado cautivo y apropiarse de una mayor cuota de participación.

3.6.5. Conclusiones

El proyecto tiene una excelente rentabilidad, sin embargo el éxito del mismo, dependerá de una combinación de las variables Mix del marketing y Administración financiera.

El mercado de Café-bares en la Zona Rosa de la calle Roca y Las Peñas se encuentra en pleno crecimiento, donde la oferta es muy variada, pero sin embargo, todavía existen necesidades insatisfechas, según lo demuestra el estudio de mercado realizado, y es allí, donde precisamente, la estrategia competitiva por Diferenciación juega un rol fundamental.

La modalidad de franquicias en el Ecuador, está despuntando aceleradamente, y existen casos de franquicias locales exitosas, tales como Churrin Churrón, Docucentro y Yogurt Persa, entre otros. De manera, que se considera viable volver franquiciable el presente proyecto en el corto a mediano plazo.

Bibliografía

- Cáceres, Cesar Augusto. "El Contrato de Franquicia". Lima, junio de 1997. Cultural Cuzco S.A.
- Czinkota, Michael. "Marketing Internacional". 2001. Prentice Hall, 10 ma. edición
- Kotler, Philips. "Dirección de la Mercadotecnia", 1995. Prentice Hall, 7ma edición.
- Mendenhall, William. "Estadísticas para Administradores". México, 1996. Iberoamerica S.A. tercera edición
- Fernández, Pablo. "Valoración de Empresas". Editorial: Gestión 2000.
- Sapag, Nassir. "Formulación, Preparación y Evaluación de Proyectos". Santiago de Chile, 2002. McGraw Hill, cuarta edición.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. "Seminario de Contratos", Gabriela Panchana
- Diario Líderes. "Las Franquicias ya aprenden a crecer en el Ecuador." 11 de Diciembre del 2000.
- Diario El Comercio. Varias fechas: 2004 - 2005
- Diario El Universo. Varias fechas: 2004-2005
- Revista LIDERES, Edición del 29 de Agosto del 2005
- Reportaje Revista VISTAZO: Julio 2005
- www.solofranquicias.com
- www.franchise.co.za
- www.monografias.com/trabajos/franquicias
- www.aefran.org.ec
- www.inec.gov.ec
- www.bce.fin.ec
- www.eluniverso.com.ec

Anexos

ANEXO 1

VALORACIÓN DE LA EMPRESA Y DE LA MARCA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2
Ventas		142.681	191.314
Costo de Ventas = 25%		35.670	47.828
Utilidad Bruta		107.011	143.485
MCSV		75,00%	75,00%
Gastos Adminis.		79.605	86.570
Gastos Mercadeo y ventas		7.134	9.566
Gastos Financieros		1.201	764
Total costos operativos		87.941	96.900
Utilidad Operativa		19.070	46.585
Utilidades al personal = 15%		2.861	6.988
Utilidad antes Impto. a la renta		16.210	39.597
Impuesto a la Renta = 25%		4.052	9.899
Pago a capital		4.179	4.617
Flujo de caja	-13.896	7.978	25.081
ROE		5,59%	13,11%
VAN	12.007		
TIR	66,09%		
Periodo de recuperacion Inversión	1,1 años		
FC3	263.356		
VPFC 2005	199.135		
Valor fundamental de la empresa	211.142		
Valor aproximado de la marca (3%)	6.334		
Valor global de la marca	6.500		

ANEXO 2

FLUJO DE CAJA CONSERVADOR

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		142.681	191.314	210.923	232.543	256.379
Ingresos por venta de franquicias		0	0	6.500	6.500	6.500
Regalías por ventas (5%)		0	0	7.865	11.073	12.819
Costos de Ventas (25%)		35.670	47.828	52.731	58.136	64.095
Utilidad Bruta		107.011	143.485	172.558	191.981	211.603
MCSV		75,00%	75,00%	81,81%	82,56%	82,54%
Gastos Administrativos		79.605	86.570	90.899	95.444	100.216
Gastos Mercadeo		7.134	9.566	10.546	11.627	12.819
Gastos operativos por franquicias		0	0	15.731	22.147	25.638
Gastos Financieros		1.201	764	280	0	0
Total Costos Operativos		87.941	96.900	117.456	129.218	138.673
Utilidad Operativa		19.070	46.585	55.102	62.763	72.930
Utilidades al personal (15%)		2.861	6.988	8.265	9.414	10.940
Utilidad antes del impuesto a la renta		16.210	39.597	46.836	53.348	61.991
Impuesto a la Renta (25%)		4.052	9.899	11.709	13.337	15.498
Utilidad Neta		12.157	29.698	35.127	40.011	46.493
Inversión Inicial	-27.791					
Inversión de ampliación				-32.172		
Préstamo	13.896					
Amortización deuda		4.179	4.617	5.100		
Valor de desecho						40.429
FLUJO DE CAJA	-13.896	7.978	25.081	-2.145	40.011	86.921
ROE		8,52%	15,52%	16,65%	17,21%	18,13%
VAN	76.689					
TIR	107,22%					
PRI	1.2 años					

ANEXO 3

FLUJO DE CAJA PESIMISTA

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		129.710	173.922	191.748	211.403	233.071
Ingresos por venta de franquicias		0	0	6.500	6.500	6.500
Regalías por ventas (5%)		0	0	7.150	10.067	11.654
Costos de Ventas (25%)		35.670	47.828	52.731	58.136	64.095
Utilidad Bruta		94.040	126.093	152.668	169.834	187.130
MCSV		72,50%	72,50%	79,62%	80,34%	80,29%
Gastos Administrativos		79.605	86.570	90.899	95.444	100.216
Gastos Mercadeo		7.134	9.566	10.546	11.627	12.819
Gastos operativos por franquicias		0	0	15.731	22.147	25.638
Gastos Financieros		1.201	764	280	0	0
Total Costos Operativos		87.941	96.900	117.456	129.218	138.673
Utilidad Operativa		6.099	29.193	35.212	40.616	48.457
Utilidades al personal		915	4.379	5.282	6.092	7.269
Utilidad antes del impuesto a la renta		5.184	24.814	29.930	34.523	41.189
Impuesto a la Renta		1.296	6.204	7.482	8.631	10.297
Utilidad Neta		3.888	18.611	22.447	25.893	30.892
Inversión Inicial	-27.791					
Inversión de ampliación				-32.172		
Préstamo	13.896					
Amortización deuda		4.179	4.617	5.100		
Valor de desecho						26.862
FLUJO DE CAJA	-13.896	-291	13.994	-14.825	25.893	57.754
ROE		3,00%	10,70%	11,71%	12,25%	13,25%
VAN	30.204					
TIR	51,22%					
PRI	5 años					

ANEXO 4

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA

	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		149.815	200.879	221.469	244.170	269.198
Ingresos por venta de franquicias		0	0	6.500	6.500	6.500
Regalías por ventas (5%)		0	0	7.865	11.073	12.819
Costos de Ventas (25%)		35.670	47.828	52.731	58.136	64.095
Utilidad Bruta		114.145	153.051	183.104	203.608	224.422
MCSV		76,19%	76,19%	82,68%	83,39%	83,37%
Gastos Administrativos		79.605	86.570	90.899	95.444	100.216
Gastos Mercadeo		7.134	9.566	10.546	11.627	12.819
Gastos operativos por franquicias		0	0	15.731	22.147	25.638
Gastos Financieros		1.201	764	280	0	0
Total Costos Operativos		87.941	96.900	117.456	129.218	138.673
Utilidad Operativa		26.204	56.151	65.648	74.390	85.749
Utilidades al personal (15%)		3.931	8.423	9.847	11.158	12.862
Utilidad antes del impuesto a la renta		22.274	47.728	55.801	63.231	72.887
Impuesto a la Renta (25%)		5.568	11.932	13.950	15.808	18.222
Utilidad Neta		16.705	35.796	41.850	47.424	54.665
Inversión Inicial	-27.791					
Inversión de ampliación				-32.172		
Préstamo	13.896					
Amortización deuda		4.179	4.617	5.100		
Valor de desecho						47.535
FLUJO DE CAJA	-13.896	12.526	31.180	4.578	47.424	102.200
ROE		11,15%	17,82%	18,90%	19,42%	20,31%
VAN	101.509					
TIR	138,22%					
PRI	2 años					

ANEXO 5

PUNTO DE EQUILIBRIO ALTERNATIVO

CUADRO 9		CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
CONCEPTO	Primer año		Tercer año		
	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	
1. COSTOS DIRECTOS					
Mano de Obra Directa		21.402,2		31.638,5	
Materias primas		10.701,1		15.819,2	
Servicios Basicos local		3.567,0		5.273,1	
2. COSTOS INDIRECTOS POR FRANQUICIAS			15.730,6		
3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	79.605,0		90.899,0		
4. GASTOS EN MERCADEO	7.134,1		10.546,2		
5. GASTOS FINANCIEROS	1.201,5		280,5		
6. IMPREVISTOS		0,0		0,0	
COSTOS TOTALES	87.940,5	35.670,3	117.456,2	52.730,8	
VENTAS TOTALES		142.681,1		210.923,3	

CUADRO 9 cont...		CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
A. CAPACIDAD INSTALADA					
$CU = \frac{Y}{V} \quad \text{donde:}$ $Y = \frac{CF}{1 - CV/V} \quad \text{donde:}$					
<p>CU = Porcentaje de la capacidad utilizada en el punto de equilibrio</p> <p>Y = Ingreso a nivel de equilibrio</p> <p>CF = Costos fijos</p> <p>CV = Costos variables</p> <p>V = Ventas</p>					
	Primer año			Tercer año	
Y =	$\frac{87.941}{0,7500}$	=	\$117.254	Y =	$\frac{117.456}{0,7500}$ = \$156.608
CU =	$\frac{117.254}{142.681}$	=	82,18%	CU =	$\frac{156.608}{210.923}$ = 74,25%
B. NUMERO ANUAL DE CLIENTES REQUERIDOS					
P.E.P =	INGRESO/V. UNITARIO * % UTILIZACIÓN		P.E.P =	INGRESO/V. UNITARIO * % UTILIZACIÓN	
P.E.P =	8.875	Clientes	P.E.P =	8.420	Clientes