



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FRANQUICIAR EL RESTAURANTE  
LA VACA LOCA EN LA CIUDAD DE CAYAMBE

AUTOR

ALBERTO FRANCISCO VILLALBA ALMEIDA

AÑO

2019



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA FRANQUICIAR EL RESTAURANTE LA  
VACA LOCA EN LA CIUDAD DE CAYAMBE

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Administración de  
Empresas Turísticas y Hoteleras

Profesor Guía

Luis Félix Terán Hidalgo

Autor

Alberto Francisco Villalba Almeida

Año

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Propuesta Estratégica para franquiciar el restaurante La Vaca Loca en la ciudad de Cayambe, través de reuniones periódicas con el estudiante Alberto Francisco Villalba Almeida, en el semestre 2019-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Luis Félix Terán Hidalgo

MBA

C.I.: 171355570-2

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Propuesta Estratégica para franquiciar el restaurante La Vaca Loca en la ciudad de Cayambe, del estudiante Alberto Francisco Villalba Almeida en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Verónica Beatriz Román Mosquera

MBA

C.I.:1707480297

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Alberto Francisco Villalba Almeida

Estudiante

C.I.: 172723286-8

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis amigos, quiénes me han brindado su apoyo y colaboración durante este proyecto. A mi tutor, quién ha dedicado tiempo y esfuerzo para compartir su conocimiento. Les agradezco infinitamente por todo el soporte prestado, pues siempre recordaré gratamente que me encuentro muy bien acompañado.

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial este logro a mis padres por enseñarme a luchar cada día, superándome y siendo una mejor versión de mí mismo, ellos sentaron las bases de mi formación como individuo con mucho esfuerzo y cariño. A mis hermanos por su apoyo incondicional.

Mi profundo agradecimiento a Dios por haberme bendecido con el amor de mi familia.

## RESUMEN

El desarrollo de este proyecto de titulación tiene como objetivo elaborar una propuesta estratégica orientada a la implementación del modelo de franquicias en el restaurante La Vaca Loca en la ciudad de Cayambe - provincia de Pichincha, definiendo los diferentes requerimientos para la construcción del sistema y las características que debe tener la propuesta para la comercialización de la marca.

En el capítulo uno, se abordarán los principales conceptos enfocado a esclarecer la estructura de la industria de servicios en alimentos y bebidas, tomando en cuenta fuentes de alto valor académico que complementen la investigación y den el sustento para determinar los detalles esenciales del sistema de franquicias.

En el segundo capítulo, se lleva a cabo una evaluación del macroentorno y microentorno en el que se encuentra actualmente el establecimiento. De esta manera se definirán los puntos clave que deben ser trabajados para el desarrollo de la propuesta. Asimismo, se analizará a profundidad las oportunidades y amenazas a la que se expone el negocio en caso de incurrir en nuevos mercados, además de los elementos positivos y negativos para la creación de estrategias.

Respecto al análisis de los resultados, se describirá la información recopilada durante la investigación de fuentes primarias y secundarias, asimismo, se realizará, el análisis de competitividad, el perfil del consumidor del establecimiento y el perfil del cliente idóneo para la venta de la franquicia.

Por último, se detallará el presupuesto financiero que necesita la empresa para la implementación de las estrategias propuestas, basado en las acciones que debe realizar cada departamento para desarrollar el modelo de franquicia.

## **ABSTRACT**

The main objective of this project is to develop a strategic proposal in order to implement a franchise business model to the restaurant La Vaca Loca, which is in Cayambe-Pichincha-Ecuador. By defining every requirement needed to set-up this business model and the main characteristics that this proposal must have so that the brand will be commercialized.

The first chapter includes different concepts about the food and beverages industry taken from high academic value sources; with the purpose of giving sustenance to the investigation and helping to determine the main details of the franchise system.

Additionally, the second chapter consists in the investigation about the macro environment and the microenvironment where the restaurant takes place nowadays. This will help to define which aspects must be considered and developed. Besides, it will help to identify treats and opportunities that the business is facing or will face when the franchise system takes place. Also, to review the positive and negative aspects in order to set strategies for the restaurant.

Regarding the analysis of the results of the investigation. The information gathered from the research of primary and secondary sources will be described in order to analyze the competition, determine the establishment's consumer profile and, the profile of the ideal client for the sale of the franchise.

Ultimately, it will be detailed the financial budget needed for the implementation of the strategies that were established before, based on actions that each department of the company must carry out in order to develop a franchise model.

# ÍNDICE

1.	Introducción.....	1
1.1.	Objetivos.....	2
1.1.1.	Objetivo general.....	2
1.1.2.	Objetivos específicos .....	2
1.2.	Justificación .....	2
1.3.	Tipo de investigación.....	3
1.4.	Métodos, técnicas e instrumentos.....	3
2.	Capítulo I: Marco Teórico .....	4
2.1.	La industria de la restauración.....	4
2.1.1.	Concepto de restaurantes.....	4
2.1.2.	Historia de los restaurantes .....	4
2.1.3.	Clasificación de los restaurantes.....	5
2.2.	Franquicia como estrategia de expansión.....	5
2.2.1.	Concepto de franquicia.....	5
2.2.2.	Historia de las franquicias .....	6
2.2.3.	Tipos de franquicias para restaurantes en el mundo .....	6
2.2.4.	Estructura de franquicias a nivel mundial.....	7
2.2.5.	Ventajas y desventajas de las franquicias.....	8
2.2.6.	Diferencia entre cadena y franquicia.....	9
2.3.	Las franquicias en el Ecuador.....	10
2.3.1.	Éxitos de compañías ecuatorianas que franquiciaron su negocio.....	10
2.3.2.	Proceso para la creación de franquicias en el país.....	10
2.3.3.	Franquicia como estrategia de negocios .....	11
2.3.4.	Planeación estratégica.....	12
3.	Capítulo II: Caracterización situacional .....	13
3.1.	Breve descripción del negocio.....	13
3.2.	Misión.....	13
3.3.	Visión .....	13
3.4.	Objetivos del negocio.....	14
3.5.	Estructura organizacional .....	14

3.5.1.	Descripción de puestos .....	15
3.6.	Producto/servicio ofertado y precios .....	15
3.7.	Análisis PESTAL.....	16
3.7.1.	Político .....	16
3.7.2.	Económico.....	17
3.7.3.	Socio – cultural .....	18
3.7.4.	Tecnológico.....	18
3.7.5.	Ambiental.....	19
3.7.6.	Legal .....	19
3.8.	Matriz de las cinco fuerzas de PORTER. ....	20
3.8.1.	Rivalidad entre los competidores existentes .....	20
3.8.2.	Poder de negociación del cliente .....	21
3.8.3.	Poder de negociación del proveedor.....	22
3.8.4.	Amenaza de nuevos competidores .....	22
3.8.5.	Amenaza de productos sustitutos.....	23
3.9.	Análisis de la cadena de valor .....	24
3.10.	Análisis de competitividad benchmarking.....	25
3.11.	Matriz FODA.....	26
3.12.	Perfil del cliente .....	26
3.12.1.	Población.....	27
3.12.2.	Muestra.....	27
4.	Capítulo III: Análisis de resultados .....	30
4.1.	Análisis cuantitativo: perfil del cliente.....	32
4.2.	Análisis cualitativo .....	33
5.	Capítulo IV: Propuesta estratégica.....	36
5.1.	Plan de ejecución de la estrategia .....	36
6.	Conclusiones y recomendaciones .....	41
6.1.	Conclusiones.....	41
6.2.	Recomendaciones .....	42
	Referencias.....	44
	ANEXOS .....	48

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Objetivos empresariales La Vaca Loca .....	14
Tabla 2. Descripción de funciones .....	15
Tabla 3 Rivalidad entre los competidores existentes .....	20
Tabla 4 Poder de negociación del cliente.....	21
Tabla 5 Poder de negociación del proveedor.....	22
Tabla 6 Amenaza de nuevos competidores .....	23
Tabla 7 Amenaza de productos sustitutos .....	23
Tabla 8. Cadena de Valor .....	24
Tabla 9. Detalle de Cadena Valor por áreas .....	24
Tabla 10. Análisis Benchmarking .....	25
Tabla 11. FODA restaurante La Vaca Loca .....	26
Tabla 12: Consumidor final elaborado por La Vaca Loca.....	28
Tabla 13 Perfil del cliente franquiciante elaborado por Alberto Villalba.....	28
Tabla 14. Objetivo 1 .....	36
Tabla 15. Indicadores de evaluación objetivo 1.....	36
Tabla 16. Objetivo 2 .....	37
Tabla 17. Indicadores de evaluación objetivo 2.....	37
Tabla 18. Objetivo 3 .....	38
Tabla 19. Indicadores de evaluación objetivo 3.....	38
Tabla 20. Objetivo 4 .....	39
Tabla 21. Indicadores de evaluación objetivo 4.....	39
Tabla 22. Objetivo 5 .....	40
Tabla 23. Indicadores de evaluación objetivo 5.....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura. 1 Dirección La Vaca Loca- Cayambe. (Google Maps, 2018) .....	13
Figura. 2 Organigrama La Vaca Loca actual.....	14
Figura. 3 Organigrama de La Vaca Loca propuesto para la franquicia .....	15

## 1. Introducción

La ciudad San Pedro de Cayambe, fundada el 23 de julio de 1883, toma su nombre debido al volcán Cayambe, que es la tercera montaña más alta del Ecuador. Se encuentra ubicada al oriente de la provincia de Pichincha a 2.830 msnm y a 40 minutos de la ciudad de Quito. Posee una superficie territorial de 1.350 Km<sup>2</sup> con un total de 85.795 habitantes (GADIP Cayambe, 2017).

La población ocupada por rama de actividad se dedica principalmente a la producción agrícola, floricultura, silvicultura, ganadería y pesca (47.7%), seguido del comercio al por mayor y menor (11.9%), la construcción (7.9%) y los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas (3%) (Sistema Nacional de Información, 2014).

Entre los servicios que se prestan está el de alimentos y bebidas, destacándose en metabuscadores como Google los siguientes establecimientos: La Casa de Fernando, Café el Jinete, Café de la Vaca, Balcón Dos Hemisferios y La Vaca Loca (Google, 2018). En estos restaurantes se puede encontrar gastronomía internacional y típica de la zona como el *uchú jaku*, la papa tanda, el trigo, entre otros, destacando además el bizcocho cayambeño (La Hora, 2018).

El restaurante La Vaca Loca es un negocio familiar que se encuentra ubicado en la calle Bolívar Oe- 66 y Ascázubi en el centro de Cayambe (TripAdvisor, 2018). Actualmente, lleva tres años en el mercado especializándose en el asado de alimentos en la parrilla y que, de acuerdo con sus propietarios, ha generado dinero que les han permitido reinvertir en el negocio (Almeida & Villalba, 2018). Se encuentra muy bien posicionado en algunas redes sociales y portales como *Facebook*, *Instagram* y *Trip Advisor* (*primer lugar en el sector*), gracias a los comentarios positivos que reciben por parte de sus clientes (TripAdvisor, 2018).

Por tanto, debido al posicionamiento que se ve reflejado en la rentabilidad que genera el negocio, así como *know-how* desarrollado durante el tiempo de funcionamiento, franquiciar comprende una estrategia que puede aplicarse para crecer en el mercado.

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo general**

Desarrollar una propuesta estratégica para franquiciar el restaurante La Vaca Loca - Cayambe.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional del negocio.
- Establecer los elementos necesarios para definir el modelo de franquicia a partir del análisis de los resultados obtenidos durante la investigación.
- Diseñar la propuesta estratégica para franquiciar el negocio.

## **1.2. Justificación**

Según la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (2018) “la franquicia es un método probado de expansión comercial que ayuda a las empresas a direccionar sus estrategias”. (AEFRAN, 2018). Por esta razón, el restaurante busca utilizar el modelo de franquicia con el objetivo de ampliar sus puntos de venta para generar mayores ingresos económicos, evitando una alta inversión al adoptar este sistema.

El proyecto está alineado con el eje 3 del Plan Nacional del Buen vivir “Más sociedad, mejor estado”; al objetivo 9 “Garantizar la soberanía y la paz, y Posicionar Estratégicamente al país en la región y el mundo”; a la política 9.4.

Posicionar y potenciar a Ecuador como un país megadiverso, intercultural y multiétnico, desarrollando y fortaleciendo la oferta turística nacional y las industrias culturales, fomentando el turismo receptivo como fuente generadora de divisas y empleo, en un marco de protección del patrimonio natural y cultural (SENPLADES, 2017).

Igualmente, el proyecto se ajusta a los lineamientos del área de investigación de la Universidad de las Américas “Salud y Bienestar” y de la línea de la Escuela de Hospitalidad y Turismo “Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o de hospitalidad” (Universidad de las Américas, 2018).

### **1.3. Tipo de investigación**

Para realizar una correcta investigación, es necesario tomar en cuenta los diferentes tipos de investigación que existen tales como: investigación descriptiva, investigación correlacional, investigación explicativa e investigación exploratoria (es la base de las anteriores). En el presente proyecto se realizará una investigación de tipo descriptiva, debido al enorme alcance que posee para la descripción y análisis de las características que se encuentren al realizar la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). De esta forma, se puede especificar el perfil de la población objeto de estudio, según características relacionadas con el comportamiento, la personalidad, el poder adquisitivo, la ubicación y la situación del contexto al que se somete la investigación.

Gracias a esta metodología se puede utilizar técnicas de observación y encuestas, fundamentales para recopilar datos cualitativos y cuantitativos que fortalezcan el valor de la investigación. El diseño es de tipo transversal, ya que cada una de las técnicas utilizadas serán aplicadas durante una sola vez con una muestra determinada (Malhotra, 2016). Además, es posible implementar otras técnicas de investigación para complementar el estudio por medio de fuentes primarias y secundarias (Bernal, 2016).

### **1.4. Métodos, técnicas e instrumentos**

Durante el desarrollo del proyecto se realizará una investigación de tipo descriptivo, que utilizará un enfoque mixto basado en la combinación de metodologías de carácter cuantitativo y cualitativo (Malhotra, 2016).

La primera metodología consiste en la interpretación y análisis de los resultados obtenidos, a través de herramientas objetivas que puedan ser medibles y cuantificadas, así mismo, hace referencia a la recopilación de información, relación entre hipótesis y teorías que deben ser comprobadas por medio de la estadística (Pimienta & De la Orden Hoz, 2017). Se empleará el método muestral, aplicando la técnica de encuesta formada por una serie de preguntas (abiertas y cerradas), que buscan medir una o más variables, por lo que debe reunir dos requisitos esenciales para su formulación (confiabilidad y validez) (Bernal, 2016). Este tipo de método será usado en los clientes internos y

externos del negocio con la finalidad de dar a conocer el perfil del cliente que tienen los consumidores del establecimiento.

Además, se busca adicionar el enfoque cualitativo a la investigación, porque permite realizar un estudio del comportamiento humano en situaciones específicas con el objetivo de encontrar patrones, conductas y cualidades propias del individuo o grupo colectivo (Pimienta & De la Orden Hoz, 2017). Se recurrirá a un sondeo de opinión, por medio de la técnica de entrevista semi-estructurada, que permite obtener información adicional del formato planteado, gracias a que existe mayor flexibilidad (Bernal, 2016). Dicha técnica será dirigida a tres expertos que tengan relación con el negocio de franquicias (franquiciados, franquiciadores y consultores). También, se dispondrá del uso de cuadros comparativos para identificar las características (diferencias y similitudes) entre dos o más variables y tablas de análisis (Bernal, 2016).

Ambas metodologías se complementarán con el propósito de cumplir la investigación del proyecto, bajo un esquema de enfoque mixto, esenciales para tener una perspectiva más clara sobre la propuesta estratégica enunciada.

## **2. Capítulo I: Marco Teórico**

### **2.1. La industria de la restauración**

#### **2.1.1. Concepto de restaurantes**

Se denominan restaurantes, aquellos establecimientos que brindan un servicio de alimentos y bebidas, cuyo concepto puede variar acorde a las necesidades que presenten los consumidores de una localidad y que reúne una serie de características (ambiente, servicio, calidad, entre otros) (Federación Española de Hostelería, 2016). Además, se considera como un espacio de interacción social que se ajusta al estilo de vida actual de las personas que buscan compartir una serie de experiencias a través de la gastronomía (Walker, 2015).

#### **2.1.2. Historia de los restaurantes**

En el año de 1767, *Monsieur Boulanger* crea el concepto de restaurante al ofrecer un plato de sopa denominada *restorantes* (*restoratives* o *restaurativos*), dando origen al término; sin embargo, no conforme con servir sólo ese platillo,

combatió con la ley impuesta por la industria hotelera de aquel entonces, donde la sopa no era considerada un alimento y sólo los hoteles tenían el permiso de ofrecer alimentos, por lo que creó una sopa compuesta de pies de oveja en salsa blanca para poder ofertar una alternativa en su establecimiento. Más tarde, pudo abrir su propio restaurante *Le Champ d'Oiseau*. No obstante, en 1782 se creó el primer restaurante *The Grand Taverne de Beauvilliers*, compuesto de un espacio con elementos físicos (tablas), donde los comensales podían sentarse y elegir individualmente sus platos haciendo uso de un menú (Walker, 2008).

Tiempo después, con la Revolución Francesa muchos cocineros buscaban trabajo tras la caída de la aristocracia, lo que ayudó al desarrollo y creación de los restaurantes y cuya presencia se expandiría alrededor del mundo sufriendo varias adaptaciones evolutivas conforme pasarán los años. Hoy en día, podemos observar una amplia gama del servicio de alimentos y bebidas, en el que los restaurantes juegan un papel fundamental para la economía y el desarrollo social de una comunidad (Myhrvold, Nathan, 2011).

### **2.1.3. Clasificación de los restaurantes**

Debido al continuo cambio en relación con el consumo de alimentos y bebidas, la industria de la restauración se ha diversificado enormemente para adaptarse a las necesidades de los consumidores. Es por esto que, hoy en día para referirse a una clasificación de restaurantes es importante destacar las principales categorías que existen como: cadena o independiente, franquicias, restaurantes de servicio de comida rápida, *fast casual restaurants*, *casual restaurants*, restaurantes familiares, *outback steakhouse*, *fine-dining restaurants*, *steakhouses*, restaurantes de comida marítima, restaurantes étnicos, restaurantes temáticos, entre muchos otros que irán variando acorde a diferentes características que se encuentran presentes en la demanda de la industria (Walker, 2008).

## **2.2. Franquicia como estrategia de expansión**

### **2.2.1. Concepto de franquicia**

Se define a la franquicia como un modelo de gestión empresarial en el que se comercializa una marca (imagen, bienes, *know-how* y servicios) de forma

integral, donde terceros adquieren los derechos de esta para operar el negocio, respetando los acuerdos y términos que convengan por parte del franquiciado (persona que adquiere la franquicia) y franquiciador (persona que comercializa la franquicia), a través de una tarifa por la obtención del mismo (Bascaro, 2018).

### **2.2.2. Historia de las franquicias**

El término de franquicia comienza a ser utilizado durante la edad media, haciendo referencia a una serie de concesiones que brindaba el estado en beneficio de la población por realizar algún tipo de actividad. Más tarde, a mediados del siglo XIX, Isaac Singer empieza la distribución de máquinas de coser otorgándole a terceros el derecho de vender sus máquinas, comercializándolas exponencialmente. Durante 1898, *General Motors*, a través de sus distribuidores llegan a crear acuerdos favorables que le permitirían aumentar las ventas de vehículos bajo el nombre de la marca, mientras que, las compañías petroleras colocaban estaciones de servicio en diferentes localidades asociándose con mecánicos, con el objetivo de ofertar un servicio más completo (Meaney, 2011).

Por otro lado, se estima que, en 1930 Howard Johnson crea la primera cadena de franquicias con alrededor de 25 establecimientos hoteleros. Así mismo, durante la segunda guerra mundial, marcas como Coca Cola introducen el modelo de franquicia para realizar una expansión comercial a gran escala en todo el continente europeo, a través de su cadena de distribuidores. Poco tiempo después, las cadenas de restauración como: *McDonald's*, *Donkin Donuts*, *KFC*, entre otros, tomarían gran impulso en Estados Unidos y lograrían conquistar el mercado internacional, manteniendo su marca hasta la fecha (Hazoury, 2009)

### **2.2.3. Tipos de franquicias para restaurantes en el mundo**

En relación con la Industria de Alimentos y Bebidas, se pueden establecer cierto tipo de franquicias adaptables al campo; no obstante, siempre existirá una parte de riesgo empresarial y económico, donde una persona lo asume al adquirir la franquicia. A continuación, se mencionan los tipos de franquicias que más se adaptan a las necesidades del proyecto:

- Franquicia de Producto: caso donde el franquiciador cede o vende parte de los derechos de una marca al franquiciado, ya sea de un producto o servicio. Cada punto de venta se dirige directamente al cliente final (Ferro, 2014).

Según los derechos otorgados:

- Franquicia Individual: el propietario de la franquicia la concede a un franquiciante inicial, para que opere, gestione y administre un solo establecimiento, en un área y espacio geográfico determinado (Ferro, 2014).

Según la evolución de los conceptos de *Know How* y derechos cedidos:

- Franquicia de formato de tercera generación: El franquiciador da un completo sistema integrado para operar el negocio franquiciado. Este plan comprende asistencia para hallar un local adecuado, entrenamiento y capacitación de personal en cada una de las áreas de la empresa. El franquiciante extiende el plan integrado durante todo el contrato, concediendo exclusividad de territorio para la óptima comercialización y distribución de productos y servicios (Ferro, 2014).

Según la rama de actividad económica:

- Franquicia de servicio: Considerado un tipo de franquicia muy dinámico y con más proyección. Se ceden los derechos a usar y comercializar una fórmula o sistema original orientado al servicio, demostrando primero la aceptación que éste tiene y su eficacia. Tiene más auge en la actualidad, tomando en cuenta que el franquiciado debe ofrecer los servicios con el mismo nivel de calidad y precio. La constante transmisión de *Know how* por parte del franquiciador es abstracto, pero igual de importante para mantener vivo al franquiciado (Ferro, 2014).

#### **2.2.4. Estructura de franquicias a nivel mundial**

Actualmente, las franquicias poseen una estructura integral compuesta de varios elementos que ayudan a su operación. Primero, es necesario hablar de la

terminología y los conceptos que componen una franquicia para determinar el marco jurídico en el que se va a apoyar la empresa. En segundo lugar, la planeación estratégica con la finalidad de establecer el desarrollo del proyecto, además, un plan financiero para verificar su factibilidad. Se debe realizar un plan de expansión, donde se toman en cuenta factores internos y externos que pueden afectar al negocio al momento de crecer. Otro de los aspectos más importantes, son los documentos legales, los cuales son la base fundamental del giro del negocio y donde se determinan las relaciones y acciones que convendrían entre la franquicia, el franquiciante y el franquiciado, de esta manera se entienden los derechos y obligaciones que se encuentran sujetos todos los que participan en el modelo de franquicia (Navarro, y otros, 2015).

También, es necesario realizar manuales de operación y documentos comerciales, como herramientas que sirvan para la operación y comercialización de la marca. Asimismo, se contempla un plan de lanzamiento, con el objetivo de alcanzar el mercado al cual se pretende dirigir el franquiciante. Finalmente, la estructura termina con la concesión de una asistencia técnica en la que el franquiciante asegura el desenvolvimiento adecuado de la firma, brindando su colaboración a quienes la adquieren (Navarro, y otros, 2015).

### **2.2.5. Ventajas y desventajas de las franquicias**

La apertura de un negocio bajo el concepto de franquicia, con la idea y marca de otro, supone explotar un concepto cuya funcionalidad ya ha sido probada; sin embargo, como toda decisión empresarial, tiene ventajas y desventajas a considerar (Miravet, 2016).

- Ventajas:
  - El franquiciado adquiere el nombre de una empresa conocida y con resultados favorables probados. No se ven en la necesidad de inventar un negocio propio (Miravet, 2016).
  - La existencia de la marca es notoria y la mayoría de ellas realizan campañas publicitarias en medios masivos. El costo de estas sería muy alto para un negocio sin franquicia (Miravet, 2016).

- La franquicia está a cargo de realizar el marketing y la publicidad, aunque el franquiciado debe pagar mensualmente las regalías correspondientes.
- Asistencia y formación continua por parte del franquiciante (Miravet, 2016).
- Estudio de zona exclusiva para operar la nueva franquicia (Miravet, 2016).
- Gracias a las Economías de escala, se puede conseguir una mejor negociación con los proveedores, haciéndolo para muchas tiendas bajo el nombre de una misma marca (Miravet, 2016).
- Desventajas:
  - Pago de regalías, derechos de entrada y otros *fees* (Miravet, 2016).
  - El franquiciado no es propietario directo de la marca (Miravet, 2016).
  - El franquiciante toma las principales decisiones. Margen de maniobra es limitado (Miravet, 2016).
  - Las directrices y normas son impuestas por el franquiciante (Miravet, 2016).
  - Franquiciado está vinculado al éxito o fracaso de la marca madre (Miravet, 2016).
  - Algunas franquicias fracasan por pretender crecer muy rápido sin estar preparadas lo suficiente (Miravet, 2016).

Ciertas franquicias buscan tener un margen de utilidad más alto a través de la venta de servicios o materia prima a los franquiciados. Representa un costo extra para el emprendedor que no siempre es necesario (Miravet, 2016).

### **2.2.6. Diferencia entre cadena y franquicia**

Para tener claro el giro de negocio de una franquicia es importante saber diferenciarla de una cadena. La franquicia como sistema, posee mayor flexibilidad en cuanto a su estructura se refiere, ya que de cierto modo descentraliza su operación debido a la concesión que le otorga a los franquiciatarios, obteniendo el control parcial o total de su marca, mientras que las cadenas sí centralizan sus operaciones al mantener el control total, debido a

que en este sistema el modelo es diferente y se entiende más como una expansión de las sucursales de venta (Gauchi, 2012).

## **2.3. Las franquicias en el Ecuador**

### **2.3.1. Éxitos de compañías ecuatorianas que franquiciaron su negocio.**

Se calcula que alrededor de 40 empresas nacionales han franquiciado su marca y operan en el territorio ecuatoriano. El inicio de las franquicias nacionales empieza a surgir en el año 1997, como Disensa, Los cebiches de la Rumiñahui, Panadería Arenas, Farmacias Cruz Azul entre otras (Romero, 2018).

Se pueden mencionar las principales franquicias establecidas en Ecuador, que independientemente de su tipo, se han extendido a nivel nacional y funcionan exitosamente en los sitios estratégicos establecidos (Romero, 2018).

- Correos del Ecuador: Negocio postal y de mensajería
- Servientrega: Envío de paquetes y correspondencia
- Farmacias Cruz Azul: Venta directa de productos médicos y relacionados.

Además, la industria de Alimentos y Bebidas se ha ido expandiendo gradualmente, teniendo como ejemplo a:

- Cebiches de la Rumiñahui: Comida especializada en mariscos
- La esquina de Ales: Asadero de pollos
- Mongos: Restaurante, bar y karaoke
- El Hornero: Pizzería
- Cosa Nostra: Trattoria Pizzería.

### **2.3.2. Proceso para la creación de franquicias en el país**

Acorde a la legislación ecuatoriana, para poder convertir un negocio en franquicia es necesario tomar en cuenta el registro de la marca a través del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), donde se debe realizar el siguiente proceso:

- Categorización de la marca acorde a la actividad que dispone la clasificación internacional de marcas o clasificación de Niza, donde

existen 45 clases de marcas divididas entre productos y servicios (AEFRAN, 2018).

- La clase 43 (marcas de servicios), comprende aquellas actividades relacionadas al servicio de restauración y alojamiento, cuyo fin sea el brindar hospedaje o preparar alimentos para el consumo (AEFRAN, 2018).

Ahora bien, una vez realizado el registro es fundamental contemplar la estructura y condiciones que exige la creación de una franquicia. Primero, es necesario realizar un análisis de factibilidad para verificar si la empresa se encuentra en condiciones óptimas para iniciar un proceso de expansión. De acuerdo con la organización Ecuafanquicias, se debe utilizar un modelo piloto para minimizar el riesgo de operación y comercialización de la marca, además de estandarizar los procesos por medio de la creación de manuales, que son el sustento para transmitir y el *know-how* del negocio. Luego, se procede a sentar las bases del sistema por medio del contrato de franquicias (Santillán, s.f.).

Antes de iniciar con el proceso, se debe determinar un programa de entrenamiento, constituido de varias etapas (teórica y práctica) para instruir adecuadamente al franquiciatario. De igual manera, es necesario definir el método de comercialización de la franquicia para el reclutamiento y selección de los franquiciados, donde posteriormente adquirida la franquicia se realice la apertura y entrega de la unidad franquiciada (Santillán, s.f.).

### **2.3.3. Franquicia como estrategia de negocios**

Para poder desarrollar el sistema de franquicias, es necesario tener en cuenta la planificación estratégica, de manera que, se puedan analizar los factores del entorno que puedan influenciar en la construcción de la franquicia. Gracias a este proceso, se identifican aquellos puntos clave dentro de la producción y operación del negocio que necesitan ser atendidos, modificados o resueltos. Otros aspectos importantes, son los análisis que se deben realizar en el interior de la empresa para establecer las estrategias y el alcance que puede llegar a tener el proyecto, así como su factibilidad. Por ello, las franquicias son una estrategia empresarial que comprende un estudio profundo del mercado y la organización;

y requiere de una investigación exhaustiva que indique si la firma es rentable o competitiva, para realizar una expansión (Ferro, 2014).

#### **2.3.4. Planeación estratégica**

La planeación estratégica, se define como un proceso que reúne una serie de herramientas para encontrar y definir ventajas competitivas que serán de utilidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización a corto, mediano y largo plazo. Las acciones que se desarrollan durante el proceso de creación de la estrategia son fundamentales para diseñar ideas, planificarlas, ejecutarlas y controlarlas. De esa forma direccionar a la empresa hacia una correcta evolución de manera sostenible (Chiavenato & Sapiro, 2017).

### 3. Capítulo II: Caracterización situacional

#### 3.1. Breve descripción del negocio

La Vaca loca, es un restaurante especializado en el servicio de alimentos y bebidas elaborados en la parrilla, que se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Cayambe a 68 km de la capital. El restaurante abrió sus puertas en diciembre del 2014, y desde entonces se ha ido renovando constantemente y ha ampliado su capacidad de instalación y servicio. Posee un aforo para 120 personas y su horario de atención es de 12h00 hasta las 21h00 de lunes a domingo. El personal está compuesto por un total de 23 colaboradores que trabajan bajo la modalidad de horario rotativo, de los cuales 18 son tiempo completo y 5 a medio tiempo. Acorde a sus propietarios, el establecimiento dirige su enfoque estratégico hacia grupos familiares y ejecutivos (Almeida & Villalba, 2018).



Figura. 1 Dirección La Vaca Loca- Cayambe. (Google Maps, 2018)

#### 3.2. Misión

“Somos un equipo de profesionales que se dedica a la elaboración y servicio de alimentos y bebidas, orientados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el apoyo de nuestros colaboradores. Para ello hacemos uso de elementos visuales, auditivos y sensoriales que transmitan una experiencia única y diferente”.

#### 3.3. Visión

“Para el 2023, crecer en la región Sierra norte del país formando una cadena de cuatro establecimientos, utilizando el sistema de franquicias como método de

expansión comercial, buscando renovarse continuamente, a través de una propuesta de valor innovadora”.

### 3.4. Objetivos del negocio

Tabla 1 Objetivos empresariales La Vaca Loca

Objetivos estratégicos	Restructurar la organización a nivel administrativo, operativo y jurídico durante el 2019 -2020.
	Crear un sistema integrado de administración y operación del negocio durante los primeros dos años (2019 -2020).
	Desarrollo de un sistema vertical de mercadotecnia contractual para el proceso de distribución de los insumos para la franquicia a lo largo de tres años (2019- 2021).
	Definir el costo de la franquicia y sus componentes por medio de un plan financiero durante el cuarto año del proceso de planificación (2022)
	Desarrollar un plan de marketing direccionado a la comercialización y venta de la franquicia (2023).
Objetivos tácticos	Implementar el cambio de forma jurídica de artesanos a compañía al finalizar el 2019.
	Sistematizar los procesos y procedimientos operativos hasta el 2019.
	Establecer el contrato (condiciones y términos de la política de cooperación), entre los franquiciantes y proveedores que forman parte del Sistema vertical de mercadotecnia para el 2021.
	Diseñar índices financieros que puedan medir la buena administración de costos y establecer parámetros de control y retorno de la inversión cada año.
	Diseñar la propuesta de venta que será entregada al posible franquiciante de la marca hasta el segundo año del proceso de planificación (2019-2024).
Objetivos operacionales	Establecer los requisitos para el cambio de forma jurídica
	Elaborar un manual de procesos
	Establecer las políticas para el contrato entre franquiciantes y proveedores
	Realizar una evaluación financiera de las utilidades que genera el negocio
	Definir el perfil franquiciante que necesita el establecimiento para la comercialización de la marca

### 3.5. Estructura organizacional

En la actualidad la estructura organizacional del restaurante La Vaca Loca, está conformado por 4 departamentos dispuestos de la siguiente forma:



Figura. 2 Organigrama La Vaca Loca actual

No obstante, se propone reorientar la estructura organizacional, enfocado en una distribución flexible y horizontal en función de varios departamentos:

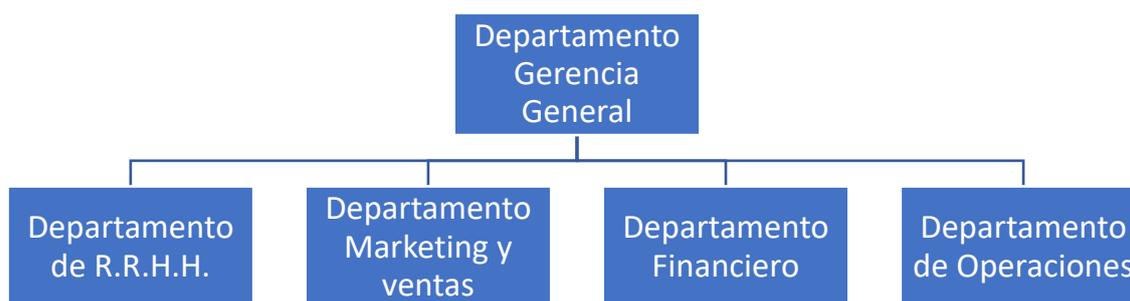


Figura. 3 Organigrama de La Vaca Loca propuesto para la franquicia

### 3.5.1. Descripción de puestos

Tabla 2. Descripción de funciones

PUESTOS	FUNCIONES
<b>Gerente General</b>	Es la cabeza y quien direcciona a una empresa a sus metas. Encargado de la planificación, dirección y coordinación de actividades para los diferentes departamentos. Las decisiones más importantes están bajo su potestad y el cumplimiento de objetivos dependen de lo que éste busque y predique a sus colaboradores.
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	Es una posición primordial desde la apertura de una empresa, que se encarga definir el tipo de colaboradores que busca y del reclutamiento del personal adecuado a las necesidades de la institución. Además, se encarga de desarrollar programas de capacitación y formación del personal para mejorar las operaciones internas y externas que se reflejan frente al consumidor.
<b>Jefe de Marketing y ventas</b>	Su enfoque está en el conocimiento y entendimiento del cliente principal al que la empresa se dirige, desarrollando o perfeccionando nuevas alternativas que encanten al consumidor. Las estrategias de venta son las que deben ser diseñadas de la mejor manera, con el fin de que este departamento se convierta en un pilar fundamental de la compañía.
<b>Jefe Financiero</b>	Encargado de la planificación financiera que asegure la supervivencia de la empresa. Realiza constantes registros contables y de datos financieros que permitan entender los avances de la empresa y si realmente está siendo rentable. Analiza y evalúa la información que registra, además de buscar fuentes de financiamiento convenientes y de inversión para el negocio.
<b>Jefe de operaciones</b>	Se encarga de las funciones técnicas y operativas del negocio, además de crear una ventaja competitiva a través de las funciones que tienen contacto directo con el cliente final. Se esfuerza por conseguir la calidad total que satisfaga las expectativas del mercado y que a la vez contribuya al crecimiento y reconocimiento de la marca.

### 3.6. Producto/servicio ofertado y precios

La Vaca Loca, es un establecimiento que se especializa directamente en la comida de parrilla, ofertando variedad de opciones como asado, hamburguesas y varios postres. La decoración interna está estrechamente vinculada al concepto principal de ofrecer un ambiente familiar, matizado con colores que

inviten a los comensales a consumir y regresar por el servicio y calidad del producto. Los precios varían entre una tarifa de \$5 a \$15, dependiendo de la cantidad que desee degustar el cliente. La operación del producto es sencilla, ya que la base de la mayoría de los platos que se encuentran en la carta está compuesta de una proteína, vegetales y papas (Almeida & Villalba, 2018).

### **3.7. Análisis PESTAL**

#### **3.7.1. Político**

En el mes de septiembre del 2018, el Ministerio de Turismo, expidió el reglamento turístico de alimentos y bebidas, con la finalidad de aumentar el control y desempeño de los proveedores de este tipo de servicios. La recategorización realizada por parte de la entidad ministerial clasifica a los restaurantes utilizando una categoría de 1 a 5 tenedores, siendo 5 la de mayor valor y 1 la menor (Ministerio de Turismo, 2018). Dichos lineamientos permiten generar oportunidades para el desarrollo de los restaurantes en términos de producción, calidad y servicio, utilizando un modelo de gestión referente para la categorización, operación, infraestructura y funcionamiento de este tipo de negocios, incentivando a los propietarios de estos establecimientos a ser más competitivos en la industria de servicios de alimentos y bebidas para recategorizarse en los niveles más altos.

Por otro lado, el presidente Lenin Moreno, estableció una serie de ajustes en la política monetaria para impulsar e incentivar a los emprendedores y atraer inversión nacional y extranjera, favoreciendo el desarrollo empresarial. Uno de los sectores que desea impulsar es el turismo y todas las actividades asociadas al mismo (El Telégrafo, 2018). Parte de estos ajustes se mencionan en el inciso b del artículo 2 de la reforma a la Ley de Fomento Productivo, dispuesta por el Ministerio de Economía y Finanzas, donde se señalan los beneficios a las empresas existentes (grandes, medianas y pequeñas), destacándose la reducción proporcional del impuesto a la renta a través de nuevas inversiones por parte de este tipo de empresas e incluso dando importancia a sectores catalogados como prioritarios como en el caso del turismo y sus actividades afines (alojamiento, servicio de alimentos y bebidas, turismo comunitario, siendo los más destacados) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Estas políticas implican un escenario favorable para el crecimiento de la industria de servicios, así como para incentivar la inversión local con el afán de crecer proporcionalmente con la comunidad donde opera el establecimiento.

### **3.7.2. Económico**

El 20 de diciembre del 2018, la CEPAL presentó su informe sobre el análisis de las economías de América Latina y el Caribe, donde se prevé un ligero crecimiento del 0,9 % en la economía ecuatoriana para el 2019, porcentaje menor al del crecimiento proyectado por la misma entidad para el 2018, que fue del 2% esperado; por su parte, el Ministerio de Finanzas establece un crecimiento del 1,43% para el 2019 (Tapia, 2018). El crecimiento por debajo del 1% proyectado para el 2019 podría generar incertidumbre en quien quiera invertir en nuevos negocios.

Por otra parte, la tasa de interés activa efectiva máxima anual para el sector corporativo (9,33%), empresarial (10,21%) y PYMES (11,83%) se han mantenido estables durante los últimos dos años y cuyos plazos están establecidos en un rango de 1 a más de 12 años dependiendo del monto al que se aplique en cada segmento (Banco Central del Ecuador, 2019). En caso de franquiciar un negocio, el acceso a financiamiento para quien está interesado en adquirir la franquicia es fundamental puesto que, para la apertura de establecimientos de alimentos y bebidas, es indispensable contar con capital suficiente para emprender.

En relación con la canasta básica, se estima que en septiembre del 2018 el ingreso mínimo total de un perceptor es de \$450,33 y el ingreso familiar mensual es de \$720,53 al mes, aumentando su poder adquisitivo y capacidad de consumo, destacándose los hogares urbanos, lo que implica una recuperación en la capacidad adquisitiva al obtener una cobertura del 101,10%. (INEC, 2018). Por consiguiente, esto permite que los hogares urbanos dispongan de dinero adicional para el consumo de servicios, ya que logran cubrir la canasta básica.

Además, con respecto al empleo, el Ministerio de Trabajo, indica que los datos comparados entre el 2017 y 2018 del empleo, subempleo y desempleo, se mantienen con variaciones leves que no implican un cambio significativo; no obstante, el empleo adecuado se redujo en un 0,8% a nivel nacional, siendo Quito y Guayaquil las ciudades con mayor afectación (INEC, 2018).

### 3.7.3. Socio – cultural

Acorde a un estudio realizado en conjunto por la Universidad Católica, BH Consultores y la Universidad Técnica de Ambato sobre el comportamiento del consumidor ecuatoriano, se concluye que existe una tendencia al uso de redes y medios digitales tanto para realizar consultas, como para la comunicación empresarial. Asimismo, las condiciones de vida han mejorado en los últimos 8 años, ubicando a la mayor parte de la población en el estrato social C+ en un 49,3% (Bonilla, Pozo, & Mayorga, 2018).

Por otra parte, las tendencias de consumo alimenticio apuntan al consumo de productos orgánicos y saludables que ayuden a combatir el sobrepeso, la diabetes y la obesidad, además de, promover hábitos más saludables para mejorar la calidad de vida (El Telégrafo, 2018). Consecuentemente, los negocios de alimentos y bebidas que busquen crecer y posicionarse, deben ajustarse tanto a las tendencias de consumo como a la forma en cómo obtienen información los consumidores.

### 3.7.4. Tecnológico

En el 2014 se llevó a cabo un estudio por parte del Ministerio de la Productividad, donde el sector de servicios en general invirtió alrededor de 10 millones de dólares para la implementación de tecnología en sus establecimientos. Además, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, elaboró el plan estratégico de investigación, desarrollo e innovación de las TICS en el Ecuador para el período 2014-2018, que busca fortalecer las diferentes industrias en su capacidad de comunicación, efectividad y tecnología otorgando un mejor servicio a los ecuatorianos (Jiménez, 2018).

Tomando en cuenta las nuevas tendencias tecnológicas a nivel global, existen nuevos retos en la industria de alimentos y bebidas, relacionados principalmente con el uso e implementación de sistemas operativos que permitan reservas en línea, reconocimiento facial, *chatbots*, sistemas de pago virtuales, recolección de bases de datos (*big data*) y generación de experiencias a través de la realidad virtual (Jiménez, 2018).

Por tanto, los restaurantes como es el caso de La Vaca Loca deberían definir estrategias de promoción y posicionamiento que les permitan mantenerse actualizados ante el efecto de los medios digitales y de esa forma comunicar su propuesta en el segmento deseado.

### **3.7.5. Ambiental**

Con la finalidad de combatir el calentamiento global, hoy en día en el Ecuador se están desarrollando campañas que incentivan disminuir el consumo de objetos plásticos como los sorbetes y las fundas plásticas, tanto en restaurantes, hoteles y supermercados. Un ejemplo de ello es la campaña “#Sinsorbeteporfavor” en los establecimientos que expenden un servicio de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito (El Telégrafo, 2018).

Simultáneamente, la organización Huella Verde, proponen cambiar el modelo tradicional que utilizan los patios de comidas de los centros comerciales, con el objetivo de reutilizar ciertos elementos para su reciclaje y de esa forma, generar un impacto positivo al ambiente (Huella Verde, 2018). Dichas iniciativas deben ser tomadas en cuenta, para aumentar la propuesta de valor del establecimiento, ya que muchas de ellas inciden en el consumo y la percepción de los clientes.

Además, existen también certificaciones como es el caso de Punto Verde, otorgado por el Ministerio del Ambiente, que buscan incentivar una producción limpia, es decir, que durante sus procesos los recursos naturales sean optimizados y cuyo consumo sea responsable (El Telégrafo, 2018). Certificaciones como ésta, permiten además realizar mejoras en la calidad y servicio durante todo el proceso de producción, por medio de la estandarización.

### **3.7.6. Legal**

Según datos del Banco Mundial, en el Ecuador se necesitan aproximadamente de 48 días para iniciar un negocio independientemente de los requisitos y normativos que dispone el estado ecuatoriano (Banco Mundial, 2017). Respecto, a los requisitos que solicita el gobierno son: registro de información en la plataforma virtual de la Superintendencia de Compañías, registro de la propiedad intelectual en el Registro Mercantil, notarización del proceso y pago de la cuenta bancaria (El Universo, 2018).



<b>Presencia de Producto</b>	Nivel local (Cayambe)	7	Ibarra, Cayambe y Tumbaco	8	Pomasquí, Ibarra y Otavalo	8	Ibarra	7
<b>Calidad de producto</b>	Alto	9	Bajo	6	Bajo	6	Alto	9
<b>Precio Promedio</b>	8- 10	8	5-8	9	5-8	9	10-15	7
<b>Plaza</b>	Local propio	9	Locales de arriendo	8	Locales de arriendo	8	Local propio	9
<b>Promoción</b>	Media	7	Baja	5	Baja	5	Media	7
<b>Experiencia en el mercado</b>	4 años	8	Promedio (6 años)	8	Promedio (8 años)	8	3 años	6
<b>Total promedio</b>		8		7,33		7,33		7,5

Se puede constatar que el poder y la rivalidad entre competidores es alta porque presentan una puntuación que no tiene mucha diferenciación, además, de que las características de cada uno de los establecimientos son casi similares.

### 3.8.2. Poder de negociación del cliente

El poder de negociación de los clientes es medio, ya que como se mencionó anteriormente la competencia indirecta es alta en comparación a la directa que existe en la actualidad. Aun así, el restaurante ha sabido mantener el interés de sus clientes aun cuando existen nuevas propuestas gastronómicas a su alrededor.

Tabla 4 Poder de negociación del cliente

Método de evaluación ponderada (1: más débil/10: el más fuerte)	
Factores de evaluación	La Vaca Loca
Producto	9,5
Precio	10
Ubicación	10
Promoción	8
Atención del cliente	9
Calidad	8,5
<b>Total</b>	<b>9,2</b>

Adicionalmente durante el método de evaluación se tomó como referencia los comentarios y opiniones de los clientes del establecimiento en los medios de comunicación digital que posee, así como la opinión pública de algunos de sus clientes. Dicha información fue recopilada con la ayuda de sus propietarios y colaboradores (Almeida & Villalba, 2018).

### 3.8.3. Poder de negociación del proveedor

Las condiciones con respecto al abastecimiento de materia prima e insumos en la ciudad de Cayambe son muy variadas. Existen varios proveedores que pueden ser fáciles de reemplazar, además de que el negocio cuenta con la liquidez suficiente para cancelar sus obligaciones con cada uno de ellos, realizando pagos en efectivo al día en muchos de los casos. Simultáneamente, en el caso de la variable crédito no aplica debido a que el negocio ha considerado manejar sus operaciones sin la utilización de éste, teniendo resultados favorables para el restaurante al momento de negociar con los proveedores (Almeida & Villalba, 2018).

Tabla 5 Poder de negociación del proveedor

Método de evaluación de proveedores ponderada.						
Factores	Juris	Bonanza	Mercado central de Cayambe	Sumiplast	Proveedores locales	Lekka Lekka
<b>Crédito</b>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>Precio</b>	8	8	10	8	9	9
<b>Calidad</b>	10	8	7	8	7	8
<b>Total</b>	8,7	7,8	8,3	8,7	7,8	5,33

Por esa razón y tras realizar un análisis de los principales proveedores del negocio, se establece que los proveedores tienen un poder de negociación bajo.

### 3.8.4. Amenaza de nuevos competidores

En los últimos 5 meses en la ciudad de Cayambe se han incrementado los establecimientos que expende alimentos y bebidas, principalmente relacionados a la producción de comida rápida (alitas y hamburguesas en su mayoría). Esto se pudo observar durante los meses de octubre y noviembre, donde las ventas decayeron levemente según sus propietarios, quienes también realizaron visitas a estos establecimientos con el afán de analizar la competencia del mercado y donde efectivamente encontraron evidencias de que muchos de sus clientes también frecuentaban dichos lugares (Almeida & Villalba, 2018). Pese a esto la inexperiencia de los nuevos competidores es el factor diferenciador con respecto a La Vaca Loca, ya que muchos de los clientes que han frecuentado dichos

lugares comentaron abiertamente, el no sentirse del todo satisfechos con el servicio de estos establecimientos.

Tabla 6 Amenaza de nuevos competidores

Modelo de evaluación ponderada de nuevos competidores		
Variables	Entrada	Salida
Inversión	8	8
Equipamiento y adecuación	7	6
Know How	6	5
Personal	6	5
Experiencia en la industria	6	7
<b>Total</b>	<b>6,6</b>	<b>6,2</b>

Por ese motivo, dentro de la localidad de Cayambe tanto las barreras de entrada como de salida para una empresa que busca iniciar un negocio son medianas, ya que, si bien se asemejan, los nuevos competidores no ofrecen una propuesta de valor que represente una amenaza fuerte para el restaurante y les falta experiencia en cuanto a la administración y operación del servicio de alimentos y bebidas.

### 3.8.5. Amenaza de productos sustitutos

Para el análisis de los productos sustitutos se tomó en cuenta a la competencia indirecta (restaurantes y cafeterías), los hogares, servicio de catering y domicilio. De este modo, el restaurante El Muelle (venta de comida manabita), ubicado al lado del establecimiento, es el que representa la mayor amenaza junto con los hogares; sin embargo, Ramiro Almeida y Jorge Villalba, aseguran que no se sienten presionados al respecto debido a que no solo mantienen una buena relación con el dueño del establecimiento, sino que creen firmemente en que el tener un producto diferente favorece a que el mercado se desarrolle y más aún si es un buen producto o que tenga características similares en términos de calidad y servicio (Almeida & Villalba, 2018).

Tabla 7 Amenaza de productos sustitutos

Método de evaluación ponderada productos sustitutos				
Variables	La Vaca Loca	Restaurantes y cafeterías	Hogares	Servicio de Catering y domicilio
Precio	10	7	10	6
Servicio	9	7	8	7
Calidad	8,5	7	9	7
Facilidad de adquisición	10	9	10	9
Innovación	7	7	8	7
<b>Total</b>	<b>8,9</b>	<b>7,4</b>	<b>9</b>	<b>7,2</b>

El análisis de la tabla 7, da como detalle el nivel que tienen los hogares, como principal amenaza, puesto que la mayor parte de la población desayuna, almuerza y cena en sus respectivos hogares. Ahora bien, en relación con el resto de los productos sustitutos existentes, manejan un promedio bajo que representa una diferenciación del producto y servicio que se está ofertando, esto quiere decir que existe una amenaza de productos sustitutos media.

### 3.9. Análisis de la cadena de valor

Tabla 8. Cadena de Valor

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Suministro de servicios y materias primas</b></li> </ul>
Se realiza manejo de inventarios mensualmente para abastecer a las diferentes áreas que opera el restaurante. Compras periódicas de alimentos frescos para mantener la calidad. Capacitación formal del personal como mecánica de inducción al empezar su trabajo en la organización.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desarrollo Tecnológico</b></li> </ul>
El restaurante cuenta con un sistema de facturación multitarea, que arroja información sobre la operación, ventas y reportes de los productos. Manejo de Community Management.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Administración del recurso humano</b></li> </ul>
Se realiza un reclutamiento interno que depende de tres filtros. El primero se relaciona con una entrevista formal con los aplicantes. En el segundo proceso consta, un método de evaluación (test) por parte de la gerencia. Finalmente pasan a un período de prueba en el que serán evaluados durante un lapso de 3 meses.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infraestructura de la organización</b></li> </ul>
Posee una estructura departamental de formato horizontal. Se realiza proyecciones de venta y análisis financiero. Manejo de BPM. Manejo de gestión de riesgos. Estandarización de recetas.

Tabla 9. Detalle de Cadena Valor por áreas

Cadena de abastecimiento	Operaciones	Distribución	Ventas y marketing	Servicio
Almacenamiento de materia prima. Control de inventario. Recepción de los insumos por parte de los proveedores.	Preparación de alimentos para su transformación. Buenas prácticas de manejo de manufactura. Proceso estándar de limpieza periódica de infraestructura y equipos	Servicio a la mesa Toma de pedido eficiente Tiempo de espera mínimo	Servicio a domicilio. Publicidad en redes sociales. Promoción en días festivos. Comunicación constante con clientes. Patrocinio proveedores genera respaldo	Manejo de quejas en diferentes medios publicitarios. Control de uniformidad y presentación de los prestadores de servicio. Asistencia inmediata ante solicitudes del cliente.

### 3.10. Análisis de competitividad benchmarking

Tabla 10. Análisis Benchmarking

Criterios de evaluación	Ponderación	La Vaca Loca		Chamuyando		La Super Parrillada		Las parrilladas del tío Jesse	
<b>PRODUCTO (Flor del servicio)</b>									
Información	0.125	9	1.125	9	1.125	7	0.875	8	1
Toma de pedido	0.125	8	1	8	1	6	0.75	7	0.875
Facturación	0.125	8	1	8	1	8	1	8	1
Pago	0.125	7	0.875	10	1.25	8	1	8	1
Consulta	0.125	9	1.125	10	1.25	7	0.875	8	1
Hospitalidad	0.125	10	1.25	10	1.25	7	0.875	7	0.875
Cuidado	0.125	10	1.25	10	1.25	6	0.75	7	0.875
Excepciones	0.125	10	1.25	10	1.25	7	0.875	7	0.875
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>8.875</b>		<b>9.375</b>		<b>7</b>		<b>7.5</b>	
<b>PRECIO</b>									
Asequible	0.33	9	2.97	8	2.64	9	2.97	10	3.3
Paquetes de precios	0.34	9	3.06	8	2.72	9	3.06	8	2.72
Descuentos	0.33	6	1.98	8	2.64	4	1.32	5	1.65
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>8.01</b>		<b>8</b>		<b>7.35</b>		<b>7.67</b>	
<b>PLAZA</b>									
Medios de distribución de atención al cliente	0.25	8	2	8	2	7	1.75	7	1.75
Localización	0.25	10	2.5	8	2	8	2	9	2.25
Venta directa	0.25	10	2.5	10	2.5	9	2.25	9	2.25
Intermediarios	0.25	8	2	8	2	7	1.75	7	1.75
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>9</b>		<b>8.5</b>		<b>7.75</b>		<b>8</b>	
<b>PROMOCIÓN</b>									
Comunicaciones personales	0.125	10	1.25	8	1	8	1	9	1.125
Publicidad	0.125	8	1	8	1	9	1.125	9	1.125
Promoción de ventas	0.125	7	0.875	8	1	6	0.75	6	0.75
Relaciones públicas	0.125	8	1	7	0.875	8	1	8	1
Materiales instructivos	0.125	6	0.75	7	0.875	8	1	8	1
Presupuesto promoción	0.125	8	1	8	1	8	1	8	1
Diseño corporativo	0.125	8.5	1.06	9	1.125	6	0.75	6	0.75
Posicionamiento	0.125	8	1	8	1	6	0.75	7	0.875
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>7.935</b>		<b>7.875</b>		<b>7.375</b>		<b>7.625</b>	
<b>PERSONAL</b>									
Nivel de contacto	0.25	10	2.5	8	2	7	1.75	10	2.5
Capacitación	0.25	9	2.25	9	2.25	7	1.75	8	2
Motivación	0.25	8	2	8	2	6	1.50	8	2
Actitud	0.25	8	2	10	2.5	8	2	8	2
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>8.75</b>		<b>8.75</b>		<b>7.00</b>		<b>8.5</b>	
<b>PROCESOS</b>									
Estandarización	0.143	10	1.43	10	1.43	7	1.001	8	1.144
Tiempo	0.143	10	1.43	10	1.43	9	1.287	10	1.43
Línea de interacción con el cliente	0.143	10	1.43	10	1.43	8	1.144	8	1.144
Procesos de apoyo	0.143	9	1.29	9	1.287	7	1.001	8	1.144
Momentos de la verdad	0.14	8	1.12	8	1.12	6	0.84	6	0.84
Nivel de participación del cliente	0.143	8	1.14	9	1.287	8	1.144	8	1.144
Capacidad productiva	0.143	10	1.43	10	1.43	10	1.43	10	1.43
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>9.27</b>		<b>9.414</b>		<b>7.847</b>		<b>8.156</b>	
<b>ESPACIO FÍSICO</b>									
Imagen	0.10	10	1.00	10	1	8	0.8	8	0.8
Uniformidad del personal	0.10	9	0.90	10	1	6	0.6	6	0.6
Diferenciación	0.10	7	0.70	8	0.8	6	0.6	6	0.6
Entorno	0.10	9	0.90	10	1	7	0.7	7	0.7
Facilitación del encuentro	0.10	10	1.00	8	0.8	8	0.8	8	0.8
Equipo	0.10	10	1.00	9	0.9	7	0.7	8	0.8
Mobiliario	0.10	10	1.00	10	1	7	0.7	7	0.7

<b>Señalización</b>	0.10	10	1.00	9	0.9	8	0.8	8	0.8
<b>Artefactos personales</b>	0.10	8	0.80	8	0.8	8	0.8	8	0.8
<b>Decoración</b>	0.10	10	1.00	10	1	7	0.7	8	0.8
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>8.3</b>		<b>9.2</b>		<b>7.2</b>		<b>7.4</b>	
<b>Calificación promedio</b>		<b>8.57</b>		<b>8.71</b>		<b>7.41</b>		<b>7.87</b>	

### 3.11. Matriz FODA

Tabla 11. FODA restaurante La Vaca Loca

		<b>Factores internos</b>		
<b>Factores externos</b>	<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Know how</i> desarrollado</li> <li>- Producto probado</li> <li>- Servicio de calidad</li> <li>- Ubicación estratégica dentro del área urbana (centro de la ciudad), con gran afluencia de personas.</li> <li>- Posicionamiento de marca en la localidad y medios digitales</li> <li>- Alto poder de negociación con los proveedores</li> <li>- Experiencia de 4 años en el mercado</li> <li>- Estructurada planificación organizacional para las operaciones internas.</li> <li>- Sistema de facturación multitarea</li> </ul>	<b>Debilidades</b>	
	<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recategorización del establecimiento</li> <li>- Expansión del mercado por modelo de franquicias</li> <li>- Brindar asesoría para la gestión, operación y financiamiento de quienes desean invertir en la franquicia</li> <li>- Facilidad de créditos directos</li> <li>- Ajustarse a las tendencias del mercado para la mejora continua.</li> <li>- Acceso a certificaciones que implican realizar mejoras en el establecimiento.</li> <li>- Acceso a capacitaciones profesionales</li> <li>- Implementación de tecnología</li> <li>- Presencia en nuevas ciudades de la región norte del país</li> </ul>	<b>Amenazas</b>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la economía por debajo del 1% proyectado para el 2019 podría generar incertidumbre para quien desea invertir en nuevos negocios.</li> <li>- Hábitos de consumo alimenticio sufren cambios constantes que no se relacionan directamente con el giro de negocio.</li> <li>- Alto nivel de competencia directa en la región norte del país</li> <li>- Alta existencia de productos sustitutos en relación con la oferta gastronómica</li> <li>- Guerra de precios en la oferta local</li> <li>- Ventas ambulantes</li> <li>- Variación mensual en el precio de productos de proveedores</li> <li>- Despreocupación de la población local por acoger a turistas potenciales</li> <li>- Panorama económico inestable</li> </ul>	

### 3.12. Perfil del cliente

El presente proyecto utilizará una investigación de tipo descriptivo, basado en la combinación de metodologías de carácter cuantitativo y cualitativo (Malhotra, 2016). La primera metodología analizará e interpretará resultados a través de la información recolectada (Pimienta & De la Orden Hoz, 2017). Se empleará el método muestral con técnica de encuesta (preguntas abiertas y cerradas) (Bernal, 2016).

La segunda metodología empleará un sondeo de opinión, por medio de la técnica de entrevista semi-estructurada (Bernal, 2016), a tres expertos relacionadas al negocio de franquicias y la industria de alimentos y bebidas. Se dispondrá del

uso de cuadros comparativos y tablas de análisis (Bernal, 2016). Ambas metodologías se complementarán con el propósito de cumplir un esquema de enfoque mixto, esenciales para tener una perspectiva más clara sobre la propuesta estratégica enunciada.

### 3.12.1. Población

El proyecto ha considerado los siguientes elementos de segmentación para la elección de la población meta: el grupo etario (25-64 años de edad) de las provincias de Imbabura, Pichincha, Chimborazo, Cotopaxi y Tungurahua proyectadas al año 2018 (INEC, 2010), estas se caracterizan en poseer características y perfiles similares relacionados con el emprendimiento activo (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Samaniego, 2016). Además, se toma en cuenta los estratos socioeconómicos de tipo A y B con un total de 13.1% (INEC, 2011), debido al poder adquisitivo que poseen estos grupos de personas.

En base al estudio realizado por “*The Global Entrepreneurship Monitor*” en el 2016, sobre el Ecuador y la incidencia que tiene en la región de Sudamérica respecto al emprendimiento, se utilizará como factor de segmentación la intención de emprendimiento (42.66%) para establecer la población, considerando que el perfil del emprendedor ecuatoriano se concentra en personas pertenecientes al grupo *millennial* y *seniors* (Lasio, Caicedo, Ordeñana, & Samaniego, 2016).

En consecuencia, la población meta corresponde a 134.476 personas.

### 3.12.2. Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra, se optará por utilizar la fórmula desarrollada por el Departamento de Matemáticas de la Universidad de las Américas:

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{134.476}{0.05^2(134.476 - 1) + 1}$$

### Ecuación 1. Fórmula Determinación de la Muestra

Teniendo un margen de error del 5%, la muestra será de 398 personas, no obstante, debido al limitado tiempo de investigación durante el desarrollo del proyecto, el sondeo de opinión será al 10% del total de la muestra dando como resultado 39 encuestas.

A continuación, se describen las características principales del perfil de consumidor final proporcionado por el establecimiento durante la investigación de mercado.

Tabla 12: Consumidor final elaborado por La Vaca Loca

<b>Aspectos Demográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Origen</b></li> <li>- 40% de Quito</li> <li>- <b>Rango etario</b></li> <li>- El 50% tiene un promedio de edad de 25- 35 años</li> <li>- <b>Género</b></li> <li>- 55% femenino</li> <li>- 45% masculino</li> <li>- <b>Estado civil</b></li> <li>- 65% casados</li> <li>- <b>Ocupación</b></li> <li>- 15% son empleados privados</li> <li>- 10% proveedores</li> <li>- 10% arquitectos</li> <li>- <b>Nivel académico</b></li> <li>- 80% formación universitaria</li> </ul>
<b>Aspectos Psicográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 75% asiste constantemente el establecimiento</li> <li>- 40% visita una vez el establecimiento o una vez por mes</li> <li>- 46.7% visita el establecimiento los sábados</li> <li>- 80% asiste entre las 12 a 18hrs</li> <li>- 75% visita el establecimiento con familias</li> <li>- 50% tiene un cheque promedio superior a \$20</li> <li>- 65% hace pagos en efectivo (principal método)</li> <li>- 65% asiste por recomendación de amigos o familiares</li> </ul>
<b>Aspectos conductuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Productos de mayor consumo</b></li> <li>- El combo loco (res, pollo o chuleta)</li> <li>- La vaca solitaria</li> </ul> <p>Mayoritariamente, la marca es percibida como un establecimiento que destaca por el servicio y sabor de sus platillos</p>

Además, se realizó encuestas a 40 personas con el fin de definir el perfil de franquiciante que busca el establecimiento para comercializar la marca La Vaca Loca. Este segmento fue definido en base a los resultados de las encuestas realizadas por el investigador de tesis.

Tabla 13 Perfil del cliente franquiciante elaborado por Alberto Villalba

<b>Aspectos Demográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Origen</b></li> <li>- 55% reside en Quito</li> <li>- <b>Rango etario</b></li> <li>- 48.8% tiene un promedio de edad de 25- 35 años</li> <li>- <b>Género</b></li> <li>- 65.9% masculino</li> <li>- 34.1% femenino</li> </ul>
------------------------------	---

	<p><b>Estado civil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 45% casados</li> </ul> <p><b>Ocupación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9.8% son comerciantes</li> </ul> <p><b>Nivel académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 53.3% tiene formación universitaria</li> </ul>
<b>Aspectos Psicográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 68.8% es propietario de algún negocio</li> <li>- 75.6% no ha gestionado un negocio de alimentos y bebidas anteriormente</li> <li>- 95.5% conoce lo que es una franquicia</li> <li>- 78% no ha solicitado una franquicia sin embargo el 72.5% estaría dispuesto a invertir en una.</li> <li>- 51.2% adquiriría una franquicia por maximizar sus ingresos</li> <li>- 43.9% dispuesto a invertir entre \$40.000 a \$60.000</li> <li>- 51.2% cree que el promedio de ganancia es alto</li> <li>- 53.7% considera razonable recuperar la inversión entre 4 - 7 años</li> <li>- 51.2% recurriría a un préstamo bancario para adquirir la franquicia</li> <li>- 65.9% espera adquirir la franquicia en sociedad</li> <li>- 51.2% está dispuesto en invertir en negocios relacionados Alimentos y Bebidas</li> <li>- 32% considera que las ganancias es el principal factor para considerar cuando se quiere obtener una franquicia</li> <li>- 53.7% considera al capital de inversión el principal inconveniente para adquirir una franquicia</li> <li>- 36.6% espera obtener información relevante en la página web.</li> </ul>
<b>Aspectos conductuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir un negocio con <i>know how</i> desarrollado para la mayoría de las personas implica reducir el riesgo de inversión; sin embargo, hay que tomar diferentes factores en relación con la marca, experiencia y nivel de posicionamiento.</li> <li>- Adquirir una franquicia implica aumentar los ingresos y crecer financieramente</li> </ul>

#### **4. Capítulo III: Análisis de resultados**

Una vez recopilada la información obtenida durante el proceso de investigación, se procede a realizar un análisis de resultados, cuyas observaciones serán de suma importancia para el desarrollo de la propuesta estratégica. En el caso de la Vaca Loca, éste busca expandirse a través de franquicias en la región norte del país, principalmente en la provincia de Imbabura. Para lograr con el cometido, es necesario que se cumpla cierto proceso de actividades que serán detalladas a continuación.

Durante los últimos cuatro años, el establecimiento ha venido operando como artesano dentro del marco legal, lo cual ha sido de total beneficio para el desarrollo del negocio, ya que esta condición proporciona ciertas facilidades tributarias. Sin embargo, la expansión de la marca mediante el implemento de franquicia significa cambiar el marco jurídico y pasar de artesanos a una empresa, siendo fundamental la reorganización de la estructura legal y administrativa del negocio.

Adicionalmente, el establecimiento no cuenta con procesos establecidos de manera formal, es decir en manuales oficiales que den parámetros para todas las actividades que se ejecutan internamente. Tal motivo hace que el restaurante se proponga diseñar un registro oficial organizado, utilizando un sistema integrado de operaciones con el objetivo de facilitar el trabajo en todas las áreas. Los campos más importantes a ser intervenidos en general son: el área financiera con un nuevo sistema de contabilidad y manejo de flujo de capitales; el área administrativa debe rediseñar el modelo de operación jerárquica en todas las áreas del restaurante; el servicio se ve muy bien ejecutado, pese a que no ha recibido una capacitación formal, y donde sus funciones no han sido establecidas en un documento que especifique sus actividades y labores puntuales, por ello también se encuentra la necesidad de elaborar manuales de trabajo.

En relación al área productiva, del mismo modo, en la cocina existen ciertos procesos que pueden ser optimizados a través de la capacitación del personal o

recurriendo a la evaluación de calidad. Para ello es fundamental la elaboración de un manual de producción que ayude a la mejora progresiva de los procesos, control de tiempos de preparación, premisas de buenas prácticas de manufactura y el manejo de desechos. Existen falencias en relación con el sistema de caja, la saturación al momento de la factura y el uso de plásticos para el servicio a domicilio que resulta poco amigable en el ambiente. Por ello es preciso que, en inspiración a las nuevas tendencias globales, se implementen políticas de sostenibilidad que no solo sean superficiales para comercializar la marca, sino que sea pilar fundamental de la cultura organizacional de toda la empresa, asimismo, contemplar capacitaciones del sistema de facturación para evitar problemas con los clientes.

Por otra parte, es destacable la buena imagen que la empresa tiene ante los ojos de no solo sus clientes, sino también sus empleados y proveedores. Por un lado, la empresa goza con un alto poder de negociación con los proveedores, por lo que resulta muy conveniente establecer un registro amplio de varios proveedores y posibles con el fin de responder a la demanda del restaurante sin comprometer el factor diferenciador de calidad que es por lo que la empresa apuesta en el plan de franquicia. Es por tal que se propone implementar un sistema vertical de cadena de suministros contractual, donde la empresa tenga el control del proceso de distribución y pueda generar un esquema de trabajo para que los proveedores cumplan con las disposiciones del establecimiento de manera técnica, mismo que pretende garantizar la calidad del producto ofertado en cualquier establecimiento franquiciado.

Una vez efectuados los nuevos modelos de operación mencionados con anterioridad, es necesario evaluar financieramente el desarrollo del negocio a través de un plan financiero basado en distintos indicadores, mismos que ayudarán a analizar el curso del restaurante y su viabilidad en sí. Como consecuencia, se obtienen datos estadísticos y numéricos muy puntuales que muestran el estado situacional económico real que este está sufriendo conforme el resto de los procesos se van dando, además se definen los componentes clave para la franquicia, como es el caso del capital de inversión inicial de la franquicia, el *royalty fee*, la licencia de uso de marca, y las regalías.

Para el éxito de este método, es preciso definir el tipo de indicadores a usar y qué clase de información se desglosa de estos cálculos que puedan servir para futuras acciones estratégicas de operación.

Otro factor importante para considerar es la percepción que posee el consumidor frente a la comunicación de los medios digitales, su respuesta e interacción con otros medios. Del mismo modo, los cambios generacionales son fundamentales para la evolución del negocio, es decir, el grado de importancia que se le debe proporcionar a la capacidad de adaptabilidad es muy alto, debido a que los segmentos más llamativos se encuentran dispuestos entre los *millenials* y *centenials*, quiénes, valoran la tecnología, crean tendencias y siguen un estilo de vida específico. Por eso, la tecnología es sustancial para mejorar la calidad del proceso de producción, servicio y operaciones de un restaurante, permitiéndole ser al restaurante más competitivo.

El restaurante no puede prosperar si no se da a conocer, principalmente con su mayor nicho de mercado quienes son los principales actores de su crecimiento, es por ello por lo que la comercialización de la marca a través de un plan de marketing resulta atractiva y efectiva para su desarrollo si es diseñada bajo directrices específicas de promoción. Dichas directrices deben ser planteadas de manera que la persona que quiera invertir en las franquicias pueda acceder a un plan integrado de publicidad, guía de uso de la marca, se detalle el costo de la franquicia, los términos y condiciones por medio del contrato de franquicia.

Este último es el factor clave para el desarrollo de una franquicia, ya que a través de él se permite controlar y regular la gestión de los diferentes puntos de venta, además que es el respaldo de los propietarios de la marca para asegurar que su marca no sea perjudicada en ninguna instancia.

#### **4.1. Análisis cuantitativo: perfil del cliente**

Una vez realizadas las encuestas para definir este perfil, se obtuvo que este tipo de cliente es mayormente originario de Quito, cuya experiencia en la gestión de establecimientos de alimentos y bebidas apenas cuenta con un 24.4%. Sin embargo, la mayoría de los encuestados dirige o es propietario de algún negocio (68.3%) y un 95.1% tiene conocimiento de lo que significa una franquicia.

Además, los resultados muestran un panorama favorable ante la intención de invertir en este tipo de negocio, ya que un 72.5% de encuestados si apuesta a este modelo, motivados mayoritariamente (51,2%) por la obtención de ingresos extras y ser su propio jefe (29.3%), no obstante, solo un 65.9% estaría dispuesto a adquirir la franquicia en sociedad.

Otro de los resultados positivos fue que más de la mitad de las personas (51,2%) estaría dispuesto a invertir en un negocio de alimentos y bebidas, considerando un periodo de recuperación de inversión de 4 a 7 años la mayoría (53.7%).

Un aspecto muy importante para considerar fue los problemas que los potenciales clientes perciben antes de adquirir una franquicia, y es que con un 53.7% de evaluados, la mayor problemática es el capital de inversión inicial debido a situaciones varias de financiamiento.

Estos análisis, dan como resultado, generar una propuesta que se adapte a las necesidades del mercado, ya que acorde a las encuestas la viabilidad de comprar una franquicia es positiva siempre y cuando exista un escenario estable, organizado y que sea atractivo tanto en concepto como en la calidad y servicio del producto.

#### **4.2. Análisis cualitativo**

También, se realizaron diferentes tipos de investigaciones basados en entrevistas a un experto de la industria de alimentos y bebidas (Msc. Juan Manuel Alvarado), un propietario de franquicia nacional (Andrés Bolaños - *Movie Housse Pizza*) y un socio franquiciatario (Eduardo Garzón - *Cebiches de la Rumiñahui*). A partir de esa recopilación de información, se obtuvieron los datos cualitativos que complementan el estudio del mercado de Franquicias y la industria de restauración en el país.

Acorde a la experiencia de cada uno de los entrevistados se pueden destacar las siguientes afirmaciones:

- El sector de alimentos y bebidas presenta cambios constantes y evolutivos que vienen acompañados de la innovación de los productos y servicios.

- La restauración es un mercado creciente, debido a que las personas buscan distribuir menos tiempo en los quehaceres del hogar y dedicarse a otras actividades, estando en búsqueda de propuestas diferentes para suplir sus necesidades. En el país se ha desarrollado una cultura gastronómica cada vez más exigente.
- Es preciso tener en claro que hoy hablamos de una economía de experiencias que tenga claro el concepto, la gestión financiera y administrativa como los pilares para ofrecer un servicio óptimo de calidad. La relación calidad precio vaya acorde a las necesidades del negocio y su éxito en el mercado.
- Hoy en día, las oportunidades de negocio que se generan por esta industria son grandes en comparación a otras ya que, al ser una profesión de carácter internacional, es posible crecer a nivel profesional y empresarial, siempre y cuando se trate de trabajar en todas las áreas posibles con el objetivo de tener un mejor entendimiento sobre este tipo de negocios.

Por último, con respecto a las franquicias se relacionaron las variables expuestas por cada uno de los expertos donde aseguraron que las franquicias sin duda alguna son un método de expansión probado, que posee ciertos riesgos, los cuales pueden ser reducidos siempre y cuando quién está detrás de la franquicia esté dispuesto a garantizar el desenvolvimiento de la marca. Esto puede ser comprobado a través de cuatro componentes básicos que pueden ser palpables a simple vista: la estandarización, el know how, el posicionamiento de la marca, y el producto.

Estos elementos son importantes a considerar en caso de que se recurra al modelo de franquicias para el crecimiento de un negocio. Además, se señala que para que este sistema funcione correctamente deben estar claro las políticas, normas, condiciones de uso, derechos y obligaciones en el contrato de franquicia.

Finalmente, con respecto al análisis integral durante la fase de investigación del presente proyecto y el resultado obtenidos en las encuestas y entrevistas, el establecimiento La Vaca Loca, cumple con los requisitos necesarios para la

aplicación del modelo de franquicias como método de expansión ya que pese a su inexperiencia en la industria de alimentos y bebidas, existe una gestión que se apega a las características esenciales mencionadas en el párrafo anterior para la construcción del modelo.

## 5. Capítulo IV: Propuesta estratégica

### 5.1. Plan de ejecución de la estrategia

Tabla 14. Objetivo 1

Visión estratégica	Objetivo Estratégico 1	Tipo de estrategia	Objetivo táctico 1	Acciones estratégicas	Responsables
"Para el 2023, crecer en la región Sierra norte del país formando una cadena de cuatro establecimientos, utilizando el sistema de franquicias como método de expansión comercial, buscando renovarse continuamente, a través de una propuesta de valor innovadora"	Reestructurar la organización a nivel administrativo, operativo y jurídico durante el 2019 - 2020.	Ofensiva de desarrollo de mercado	Implementar el cambio de forma jurídica de artesanos a compañía al finalizar el 2019.	Diseño de estructura y cultura organizacional	Departamento de Recursos Humanos
				Descripción de puestos y funciones	Departamento de Recursos Humanos
				Implementación de manual de cargos y puestos	Departamento de Recursos Humanos
				Definir estatutos y políticas internas de la empresa	Departamento de Gerencia General

Tabla 15. Indicadores de evaluación objetivo 1

Objetivo 1			
Reestructurar la organización a nivel administrativo, operativo y jurídico durante el 2019 -2020.			
Cantidad	Calidad	Tiempo	Presupuesto
Nivel administrativo, operativo y jurídico. (3) Documento de política empresarial	Políticas para la reestructuración de la organización	Se establece un lapso de 1 año para su cumplimiento.	\$ 975 de presupuesto para realizar la reestructuración del restaurante (diseño y planificación, desarrollo e implementación). Ver detalle en Anexos.

Tabla 16. Objetivo 2

Visión estratégica	Objetivo Estratégico 2	Tipo de estrategia	Objetivo táctico 2	Acciones estratégicas	Responsables
"Para el 2023, crecer en la región Sierra norte del país formando una cadena de cuatro establecimientos, utilizando el sistema de franquicias como método de expansión comercial, buscando renovarse continuamente, a través de una propuesta de valor innovadora"	Crear un sistema integrado de administración y operación del negocio durante los primeros dos años (2019 -2020).	Ofensiva de desarrollo de mercado	Sistematizar los procesos y procedimientos operativos hasta el 2019	Evaluación de los procesos, tiempos y costos empleados en los diferentes departamentos del restaurante.	Departamento de Operaciones
				Diagnóstico situacional (fortalezas y debilidades) de los requerimientos para la creación de los manuales.	Departamento de Recursos Humanos
				Diseño de herramientas ( <i>customer journey, blueprint, empathy map</i> ), para levantar información relevante para la creación de los manuales en los diferentes departamentos.	Departamento Gerencial Departamento de Marketing y Ventas
				Diseño del manual de procesos por áreas	

Tabla 17. Indicadores de evaluación objetivo 2

Objetivo 2			
Crear un sistema integrado de administración y operación del negocio durante los primeros dos años (2019 -2020).			
Cantidad	Calidad	Tiempo	Presupuesto
Un sistema integrado de administración y operación	Modelo de negocio estandarizado bajo estándares de calidad en los procesos y procedimientos	Se establece un lapso de 2 años para su funcionamiento en adelante para dar continuidad con el proyecto	3.515 de presupuesto para realizar un análisis interno y externo de la empresa en un período de dos años. Ver detalle en Anexos.

Tabla 18. Objetivo 3

Visión estratégica	Objetivo Estratégico 3	Tipo de estrategia	Objetivo táctico 3	Acciones estratégicas	Responsables
"Para el 2023, crecer en la región Sierra norte del país formando una cadena de cuatro establecimientos, utilizando el sistema de franquicias como método de expansión comercial, buscando renovarse continuamente, a través de una propuesta de valor innovadora"	Desarrollo de un sistema vertical de mercadotecnia contractual para el proceso de distribución de los insumos para la franquicia a lo largo del tercer año (2021).	Ofensiva de diversificación homogénea (integración vertical)	Establecer el contrato (condiciones y términos de la política de cooperación), entre los franquiciantes y proveedores que forman parte del Sistema vertical de mercadotecnia para el 2021.	Selección de una red de proveedores fija, previo análisis de relación costo-beneficio.	Departamento de Operaciones
				Categorización de proveedores acorde a un presupuesto e importancia por departamento	Departamento Financiero
				Elaborar política de servicios y garantías sobre la calidad del producto recibido	Toda la organización en cuanto a su especialidad

Tabla 19. Indicadores de evaluación objetivo 3

Objetivo 3			
Desarrollo de un sistema vertical de mercadotecnia contractual para el proceso de distribución de los insumos para la franquicia a lo largo de tres años (2019- 2021).			
Cantidad	Calidad	Tiempo	Presupuesto
Un sistema vertical de mercadotecnia contractual	Contrato de cooperación entre franquicia y proveedores	Lapso de 3 años para el desarrollo de la red de proveedores fija.	\$3.400, destinados para elaborar la política de servicios y garantías del producto previa a la selección de red de proveedores, en los primeros tres años de operación (2019). Ver detalle en Anexos.

Tabla 20. Objetivo 4

Visión estratégica	Objetivo Estratégico 4	Tipo de estrategia	Objetivo táctico 4	Acciones estratégicas	Responsables
"Para el 2023, crecer en la región Sierra norte del país formando una cadena de cuatro establecimientos, utilizando el sistema de franquicias como método de expansión comercial, buscando renovarse continuamente, a través de una propuesta de valor innovadora"	Definir el costo de la franquicia y sus componentes por medio de un plan financiero durante el cuarto año del proceso de planificación (2022)	Ofensiva de desarrollo de mercado	Diseñar índices financieros que puedan medir la buena administración de costos y establecer parámetros de control y retorno de la inversión cada año.	Establecer presupuestos e indicadores de cumplimiento por objetivos.	Departamento Financiero
				Recopilar información sobre todos los costos y gastos asociados a la operación de la empresa.	
				Mantener un registro de ingresos y egresos, con respaldos físicos y digitales.	
				Negociaciones con proveedores para disminuir el costo de la materia prima o buscar plazos de crédito.	

Tabla 21. Indicadores de evaluación objetivo 4

<b>Objetivo 4</b>			
Definir el costo de la franquicia y sus componentes por medio de un plan financiero durante el cuarto año del proceso de planificación (2022)			
Cantidad	Calidad	Tiempo	Presupuesto
Un plan financiero	Indicadores de cumplimiento por objetivos	Se establece un lapso de 1 año a partir del 2022.	\$4.140 de presupuesto para realizar una auditoría interna y externa del negocio. Ver detalle en Anexos.

Tabla 22. Objetivo 5

Visión estratégica	Objetivo Estratégico 5	Tipo de estrategia	Objetivo táctico 5	Acciones estratégicas	Responsables
"Para el 2023, crecer en la región Sierra norte del país formando una cadena de cuatro establecimientos, utilizando el sistema de franquicias como método de expansión comercial, buscando renovarse continuamente, a través de una propuesta de valor innovadora"	Desarrollar un plan de marketing direccionado a la comercialización y venta de la franquicia (2023).	Ofensiva de desarrollo de mercado	Diseñar la propuesta de venta que será entregada al posible franquiciante de la marca hasta el segundo año del proceso de planificación (2019-2024).	Definir el perfil del cliente franquiciante para dirigir los esfuerzos de venta.	Departamento de Marketing y Ventas
				Establecer canales de comunicación y venta para la franquicia	
				Definir un calendario de participación en ferias y eventos para la comercialización de la franquicia	
				Desarrollo de los medios impresos y digitales necesarios para el uso comercial de la venta de la franquicia	
				Implementación del contrato de franquicia.	

Tabla 23. Indicadores de evaluación objetivo 5

Objetivo 5			
Desarrollar un plan de marketing direccionado a la comercialización y venta de la franquicia (2023).			
Cantidad	Calidad	Tiempo	Presupuesto
Un plan de marketing desarrollado	Propuesta de venta desarrollada con el detalle del perfil del consumidor de la marca, costo-beneficio, políticas, garantías y análisis financiero de la inversión de la franquicia.	Se establece un lapso de 5 años para su funcionamiento en adelante para dar continuidad con el proyecto	\$1.715, destinados para la investigación de mercado y diseño del material de marca, donde ciertos rubros están contemplados para tres años. Ver detalle en Anexos

## 6. Conclusiones y recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

Los resultados de todo el proceso de investigación del presente proyecto fueron analizados durante un período de 12 semanas donde se detalló a profundidad los elementos necesarios para la implementación del modelo de franquicias en el restaurante La Vaca Loca, en la ciudad de Cayambe. Finalmente se concluye lo siguiente:

- El modelo de franquicias tiene altas probabilidades de adaptarse al concepto y necesidades de la marca; sin embargo, es importante destacar que dicho modelo debe ser planificado en tres etapas debido a los requerimientos que son solicitados a lo largo del desarrollo del proyecto.
- Actualmente, el negocio se encuentra culminando la primera etapa de desarrollo, por lo que la propuesta estratégica planteada está direccionada para comenzar a partir de la segunda etapa de planificación (2019 – 2024)
- El análisis del microentorno en el que se desenvuelve el restaurante es favorable debido a su posicionamiento y diferenciación frente a sus competidores. Además, la buena reputación y el poder de negociación de los proveedores brindan los incentivos necesarios para la expansión del establecimiento.
- Por otra parte, las condiciones del macroentorno generan cierta incertidumbre en términos económicos, no obstante, existe motivación para el desarrollo de proyectos relacionados a la industria de servicios turísticos tanto en el sector público como privado.
- La selección del mercado meta para la venta de las franquicias, debe tener criterios basados principalmente en el perfil desarrollado por la investigación de mercados, tomando en cuenta factores adicionales relacionados con la motivación, experiencia y capital financiero principalmente.
- Es fundamental realizar una planificación para la expansión comercial del negocio con el objeto de reducir el riesgo de inversión en otras

localidades, además de brindar el apoyo al franquiciante para operar bajo condiciones estables que no afecten la marca.

## **6.2. Recomendaciones**

Adicionalmente a la propuesta estratégica desarrollada se recomiendan los siguientes aspectos:

- En primer lugar, el establecimiento debe considerar tener todos los procesos y procedimientos estandarizados antes de pensar en incursionar en una expansión por modelo de franquicia.
- Debe además realizar controles periódicos en cada área de operación hasta optimizar tiempo, recursos y trabajo de manera que sea perfeccionado.
- Es imprescindible definir estatutos claros, concisos y reales en el contrato de franquicia, ya que ésta es el pilar de la construcción de la franquicia y clave para tener el control sobre la calidad, servicio y el producto de manera que no sea perjudicada la marca en ningún aspecto.
- Debido a la influencia positiva que tiene el negocio en la localidad donde opera, se puede considerar a futuro introducirse en un sistema de ingeniería a la inversa, donde exista la oportunidad de convertirse en los proveedores de sus diferentes puntos de venta. Para ello, debe tener en cuenta un proceso de capacitación y desarrollo a largo plazo para entender el sector industrial de alimentos.
- También se recomienda, adquirir una consultoría con expertos relacionados al desarrollo de franquicias como es el caso de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, con la finalidad de crear un modelo seguro e incrementar la red de aliados que puedan ayudar a la expansión del negocio en otras localidades, ya que en este tipo de organizaciones se generan ruedas de socios inversionistas.
- Por último, al realizar el diagnóstico situacional del restaurante se establece que funciona con bases empíricas no propias de la industria, siendo importante capacitar al personal operativo y administrativo en obtener habilidades técnicas y prácticas del servicio de alimentos y bebidas. Parte de esta recomendación es también, solicitar la adquisición

del sello de calidad turística, importante para establecer lineamientos de calidad que sirvan de guía y referencia tanto para los comensales como para los miembros de la organización.

## Referencias

- AEFRAN. (2018). *Creación de Franquicias en Ecuador*. Obtenido de <https://aefran.org/franquicie-su-negocio/>
- Almeida, R. (7 de Abril de 2018). Entrevista propietario restaurante la Vaca Loca. (A. Villalba, Entrevistador)
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2018). *Evolución de las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201809.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Tiempo necesario para iniciar un negocio (días)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.REG.DURS>
- Banco Mundial. (24 de Septiembre de 2018). *Ecuador Panorama General*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Bascardo, A. (2018). *The Franchise Fix: The business systems needed to capture the power of your food franchise*. New York: Morgan James Publishing.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Cuarta ed.). Bogotá D.C.: Pearson Educación.
- Bonilla, D., Pozo, C. M., & Mayorga, V. (2018). *Conociendo al consumidor ecuatoriano desde la antropología y el marketing: Una perspectiva psicológica empresarial*. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:9VDPVnFQhsSJ:https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/507/pdf+&cd=7&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- El Telégrafo. (27 de Mayo de 2018). *Ecuador retorna a la alimentación tradicional*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-alimentacion-tradicional>
- El Telégrafo. (9 de Marzo de 2018). *La recaudación en enero y febrero de 2018 creció 7,6%*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-recaudacion-en-enero-y-febrero-de-2018-crecio-7-6>
- El Telégrafo. (22 de Enero de 2018). *moreno anticipa cambio económico y político*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/moreno-anticipa-cambio-economico-y-politico>

- El Telégrafo. (1 de Agosto de 2018). *Restaurantes quiteños eliminan uso de sorbetes en campaña municipal*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/restaurantes-quito-eliminacion-sorbetes>
- El Universo. (14 de Agosto de 2018). *¿Cómo crear una empresa en el Ecuador?* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/13/nota/6904184/como-crear-empresa-ecuador>
- Federación Española de Hostelería. (2016). *Estudio Anual 2016- 2017 los sectores de la hostelería*. Obtenido de <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-102.pdf>
- Ferro, J. M. (2014). *Franquicia: Como estrategia de expansión*. México: Create Space Independent Publishing Platform.
- GADIP Cayambe. (29 de Agosto de 2017). *Plan general de desarrollo de Pichincha 2002-2020*. Obtenido de Gobierno de Pichincha: eficiencia y solidaridad: <http://www.pichincha.gob.ec/cantones/cayambe>
- Gauchi, J. M. (2012). *El anunciante franquiciador: sistemas y procesos de comunicación comercial*. San Vicente de Raspeig: Universidad de Alicante.
- Google. (2018). *Restaurantes en Cayambe*. Obtenido de <https://bit.ly/2JcuqKn>
- Hazoury, L. N. (2009). *Las Franquicias*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Huella Verde. (2018). *Patios de Comida: un modelo innovador y sostenible*. Obtenido de <http://www.huellaverde.com.ec/PatioComidas2.html>
- INEC. (2010). *Proyecciones poblacionales*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC. (2011). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (16 de Octubre de 2018). *Ecuador Inmediato*. Obtenido de Empleo adecuado se redujo en 0.8% y desempleo a nivel nacional se mantiene: [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818844347](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818844347)
- INEC. (Septiembre de 2018). *Informe ejecutivo de las canastas analíticas: básica y vital*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas\\_2018/Septiembre-2018/1.%20Informe\\_Ejecutivo\\_Canastas\\_Analíticas\\_sep\\_2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2018/Septiembre-2018/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analíticas_sep_2018.pdf)

- Jiménez, J. M. (Enero de 2018). *Tendencias en tecnología para restaurantes para el 2018*. Obtenido de Food Service Magazine: <https://foodservicemagazine.es/2018/01/tendencias-en-tecnologia-para-restaurantes-para-el-2018.html>
- La Hora. (2018). *Una historia milenaria desde los fogones del Cayambe*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1102130302/una-historia-milenaria-desde-los-fogones-de-cayambe>
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Samaniego, A. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Ecuador 2016*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados: conceptos esenciales* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Meaney, J. A. (2011). *How to buy a Franchise*. Naperville, Illinois: Sphinx.
- Ministerio de Turismo. (Septiembre de 2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de <file:///C:/Users/Alberto%20Villalba/Downloads/Reglamento%20de%20a&b%202018.pdf>
- Miravet, J. L. (2016). *Abre una tienda o franquicia: La guía imprescindible para autónomos y emprendedores*. Barcelona: Profit editorial.
- Myhrvold, Nathan. (2011). *Modernist Cuisine: historia y fundamentos*. Washington: Taschen GMBH.
- Navarro, J., Jalife, M., Gallástegui, J. M., Aranday, C., Alcázar, E., Rosales, J. R., . . . Feher, F. (2015). *Guía de negocios Entrepreneur: Inversión inteligente en franquicias*. México D.F.: Impresiones Aéres, S.A. de C.V.
- Pimienta, J., & De la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Romero, D. (2018). *Propiedad intelectual marcas y patentes- Ecuador*. Obtenido de <http://www.marcasypatentesecuador.com/es/areas-de-especializacion-de-propiedad-intelectual/franquicia/>
- Santillán, G. (s.f.). *Ecuafranquicias*. Obtenido de Pasos para la creación de una franquicia: [http://www.ecuafranquicias.com/pasos\\_para\\_la\\_creacion\\_de\\_una\\_franquicia.htm](http://www.ecuafranquicias.com/pasos_para_la_creacion_de_una_franquicia.htm)
- SENPLADES. (2017). Plan Nacional de Desarrollo: Toda una Vida 2017-2021. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

Sistema Nacional de Información. (2014). *Fichas de cifras generales: Cayambe*. Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1702\\_CAYAMBE\\_PICHINCHA.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1702_CAYAMBE_PICHINCHA.pdf)

TripAdvisor. (2018). *La Vaca Loca, Cayambe*. Obtenido de [https://www.tripadvisor.co/Restaurant\\_Review-g940020-d10672979-Reviews-La\\_Vaca\\_Loca-Cayambe\\_Pichincha\\_Province.html](https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g940020-d10672979-Reviews-La_Vaca_Loca-Cayambe_Pichincha_Province.html)

Universidad de las Américas. (2018). *Matriz de líneas de investigación y temas de investigación*. Quito, Ecuador.

Walker, J. R. (2008). *The restaurant: from concept to operation*. Hoboken, New Jersey: Wiley & Sons, Inc.

Walker, J. R. (2015). *Administración de la Hospitalidad*. México: Pearson Educación.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Menú e Instalaciones del local

**Menú**



Parrilla . Cafetería . Heladería

*Vaca llena, corazón contento ...*

**Reservaciones**  
022 111 631

Cayambe - Ecuador

Boívar De - 065 y Asazumbí [www.lavacaloca.com](mailto:www.lavacaloca.com)

 La Vaca Loca   
  lavacaloca   
  La Vaca Loca

*\*Todos nuestros precios incluyen impuestos.*

**La Vaca Parrillera**

<p><b>Parrillada Especial de La Vaca Loca</b></p> <p>2 Personas</p> <p>Filete (200 gr) parrillado (100 gr), chuletón parrillado (100 gr), filete de vaca, cebolla, papas fritas, ensalada y postre a elegir.</p> <p style="text-align: right;"><b>31.90</b></p>	
<p><b>Parrillada del Toro Sentado</b></p> <p>2 Personas</p> <p>Filete de vaca, asado, chuletón de cerdo, salchicha parrillada, ensalada, papas fritas y ensalada.</p> <p style="text-align: right;"><b>15.95</b></p>	
<p><b>Asado de La Vaca Rompediente</b></p> <p>12 Parrilladas</p> <p>Carne asada de 2 Filetes de Filete de vaca (100 gr) + Chuletón de cerdo (100 gr) + Filete de vaca (100 gr) acompañado de ensalada, papas fritas y ensalada tradicional.</p> <p style="text-align: right;"><b>9.99</b></p>	
<p><b>Asado de La Vaca Sentado</b></p> <p>6.99</p> <p>Delicioso Filete de Filete de vaca (100 gr) + Chuletón de cerdo (100 gr) acompañado de ensalada, papas fritas y ensalada tradicional.</p>	
<p><b>Filete de La Vaca Loca</b></p> <p>Lomo de filete (100 gr) a la parrilla con papas fritas y ensalada.</p> <p style="text-align: right;"><b>11.95</b></p>	
<p><b>Chuletón Parrillero</b></p> <p>Salchicha chuleta de cerdo (100 gr) a la parrilla acompañado de papas fritas y ensalada.</p> <p style="text-align: right;"><b>8.99</b></p>	
<p><b>Pechugona al Grill</b></p> <p>Pechuga de pollo (100 gr) a las brasas acompañada de papas fritas y ensalada.</p> <p style="text-align: right;"><b>7.95</b></p>	

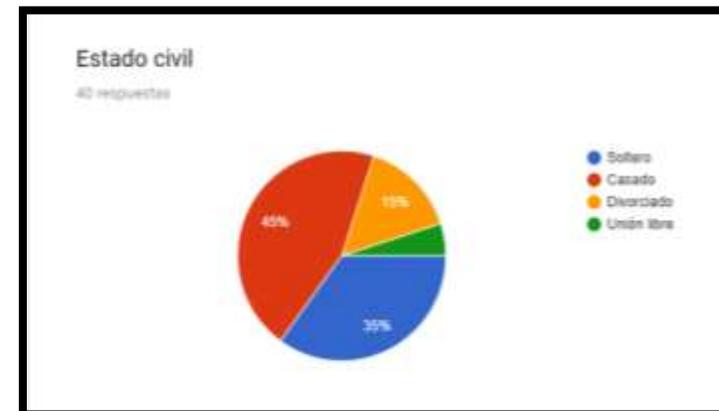
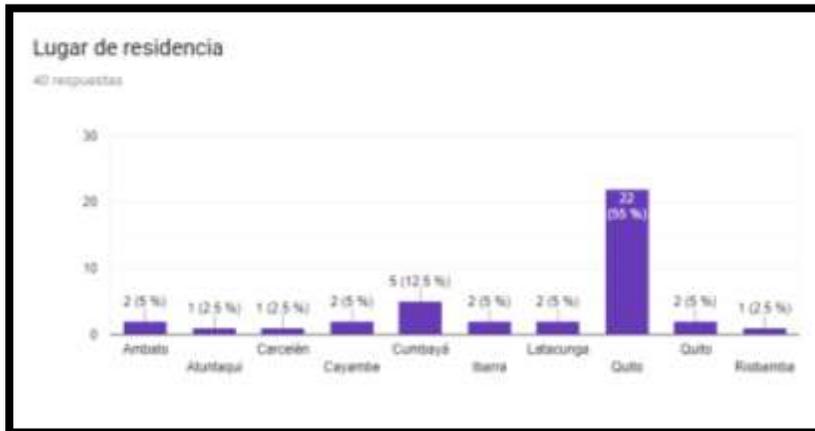
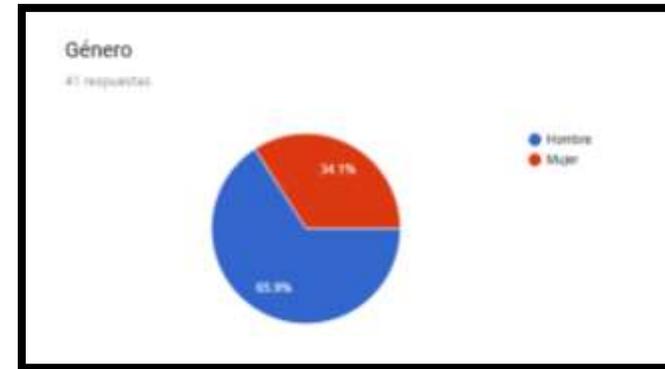
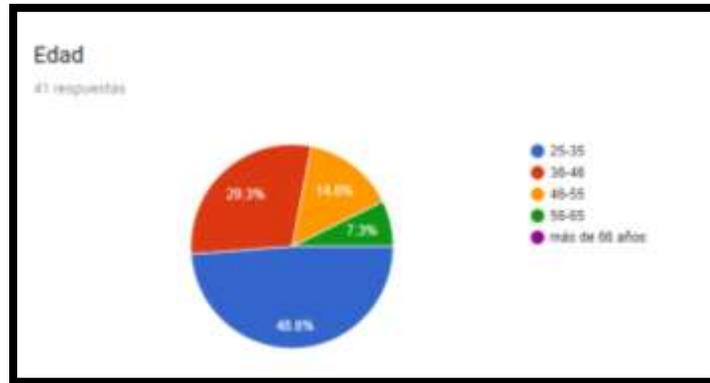


## Anexo 2. Formato Encuestas

<p>Fecha: _____</p> <p>Correo electrónico: _____</p> <p>Edad:</p> <p><input type="checkbox"/> 25-35años    <input type="checkbox"/> 36-45años    <input type="checkbox"/> 46-55años    <input type="checkbox"/> 56-65años    <input type="checkbox"/> más de 66años</p> <p>Género:</p> <p><input type="checkbox"/> Hombre    <input type="checkbox"/> Mujer</p> <p>Lugar de Residencia: _____</p> <p>Estado civil:</p> <p><input type="checkbox"/> Soltero    <input type="checkbox"/> Casado    <input type="checkbox"/> Divorciado    <input type="checkbox"/> Unión libre    <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____</p> <p>Ocupación: _____</p> <p>Nivel de formación:</p> <p><input type="checkbox"/> Educación primaria    <input type="checkbox"/> Bachillerato    <input type="checkbox"/> Formación de tercer nivel (universidad)  <input type="checkbox"/> Máster    <input type="checkbox"/> PHD</p> <p>1. ¿Actualmente dirige o es propietario de algún negocio?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí    <input type="checkbox"/> No</p> <p>2. ¿Alguna vez ha gestionado un establecimiento de alimentos y bebidas?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí    <input type="checkbox"/> No</p> <p>3. ¿Qué piensa usted sobre adquirir un negocio con know how desarrollado y listo para operarlo?</p> <p>_____</p> <p>4. ¿Conoce lo que es una franquicia?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí    <input type="checkbox"/> No</p> <p>5. ¿Ha solicitado la adquisición de una franquicia?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí    <input type="checkbox"/> No</p> <p>6. ¿Invertiría usted en este tipo de negocios?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí    <input type="checkbox"/> No    ¿Por qué? _____</p> <p>7. ¿Cuál de los siguientes motivos le impulsaría adquirir una franquicia?</p> <p><input type="checkbox"/> Propio jefe    <input type="checkbox"/> Desempleado    <input type="checkbox"/> Ampliar actual negocio    <input type="checkbox"/> Ingresos extras  <input type="checkbox"/> No he conseguido financiación para montar mi negocio individual    <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____</p> <p>8. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir?</p> <p><input type="checkbox"/> \$20.000 - \$40.000    <input type="checkbox"/> \$40.001 - \$60.000    <input type="checkbox"/> \$60.001-\$80.000  <input type="checkbox"/> \$80.001 - \$100.000    <input type="checkbox"/> más de \$100.001</p> <p>9. ¿Cuál es el promedio de ganancia que usted cree que genera este modelo de negocio (franquicias)?</p> <p><input type="checkbox"/> Alto    <input type="checkbox"/> medio    <input type="checkbox"/> bajo</p> <p>10. ¿En cuántos años considera razonable recuperar la inversión?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 - 3 años    <input type="checkbox"/> 4 - 7 años    <input type="checkbox"/> 8 - 11 años    <input type="checkbox"/> más de 11 años</p> <p>11. ¿Cuáles son los medios o fuentes por las que usted financiaría la adquisición de la franquicia?</p> <p><input type="checkbox"/> Préstamo bancario    <input type="checkbox"/> Ahorros personales    <input type="checkbox"/> Inversores    <input type="checkbox"/> Familia  <input type="checkbox"/> Amigos    <input type="checkbox"/> Herencia    <input type="checkbox"/> Otras ¿Cuál? _____</p>	<p>12. ¿Consideraría la opción de adquirir en sociedad la franquicia?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí    <input type="checkbox"/> No</p> <p>13. ¿En qué área de negocios estaría usted más dispuesto a invertir?</p> <p><input type="checkbox"/> Alimentos y bebidas  <input type="checkbox"/> Ropa  <input type="checkbox"/> Comercio de productos  <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____</p> <p>14. ¿Qué elementos considera importantes al momento adquirir una franquicia? Ordene del 1 al 8. Siendo 1 lo menos importante y 8 lo más importante.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Ganancias (Ingresos potenciales)</td> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td>Know How</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crecimiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Posicionamiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacitaciones Continuas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tamaño de la franquicia</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inversión Inicial</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Duración del contrato</td> <td></td> </tr> </table> <p>15. ¿Cuáles considera que son las problemáticas que encuentra al momento de adquirir la franquicia?</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de información de la franquicia    <input type="checkbox"/> Capital de inversión    <input type="checkbox"/> Posicionamiento de marca limitado  <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____</p> <p>16. ¿Mediante qué medios le gustaría encontrar información acerca de las franquicias y su disponibilidad como negocio?</p> <p><input type="checkbox"/> Redes Sociales    <input type="checkbox"/> Correo electrónico    <input type="checkbox"/> Aplicaciones móviles    <input type="checkbox"/> Internet  <input type="checkbox"/> Página Web    <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____</p> <p style="text-align: center;"><b>¡Gracias por su colaboración!</b></p> <p style="text-align: center;">/</p>	Ganancias (Ingresos potenciales)		Know How		Crecimiento		Posicionamiento		Capacitaciones Continuas		Tamaño de la franquicia		Inversión Inicial		Duración del contrato	
Ganancias (Ingresos potenciales)																	
Know How																	
Crecimiento																	
Posicionamiento																	
Capacitaciones Continuas																	
Tamaño de la franquicia																	
Inversión Inicial																	
Duración del contrato																	

### Anexo 3. Resultado Encuestas

#### RESULTADOS DE ENCUESTA PARA PERFIL FRANQUICIANTE



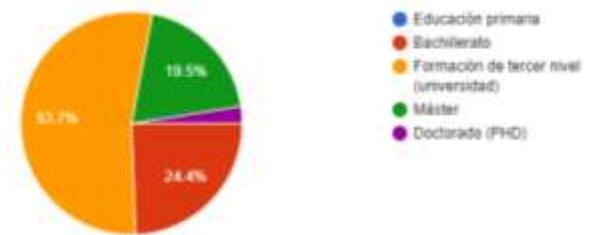
### Ocupación

41 respuestas



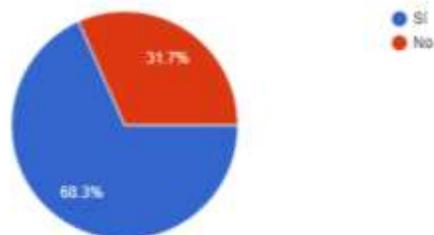
### Nivel de formación

41 respuestas



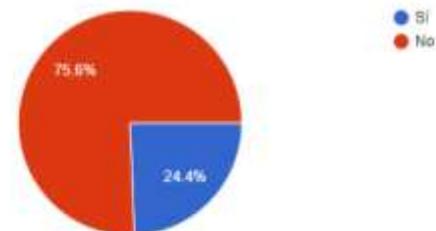
### ¿Actualmente dirige o es propietario de algún negocio?

41 respuestas



### ¿Alguna vez ha gestionado un establecimiento de alimentos y bebidas?

41 respuestas



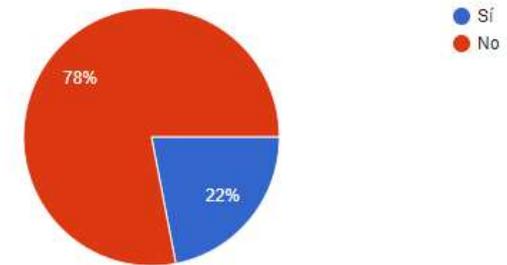
### ¿Conoce lo que es una franquicia?

41 respuestas



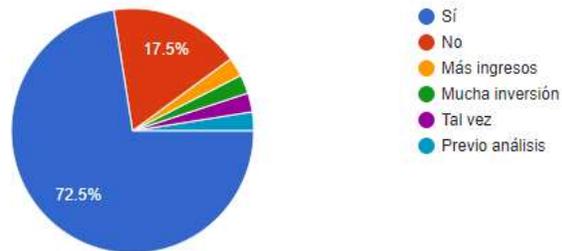
### ¿Ha solicitado la adquisición de una franquicia?

41 respuestas



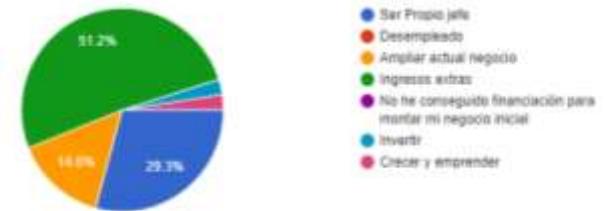
### ¿Invertiría usted en este tipo de negocios?

40 respuestas



### ¿Cuál de los siguientes motivos le impulsaría adquirir una franquicia?

41 respuestas



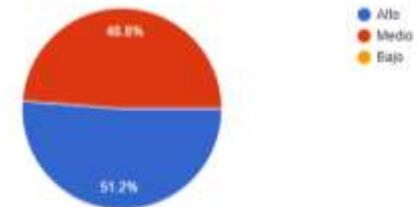
### ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir?

41 respuestas



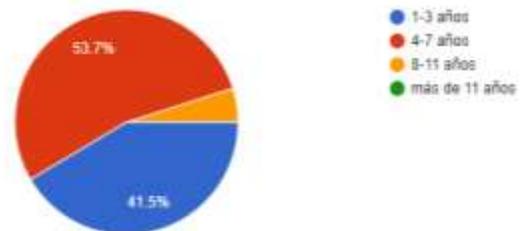
### ¿Cuál es el promedio de ganancia que usted cree que genera este modelo de negocio (franquicia)?

41 respuestas



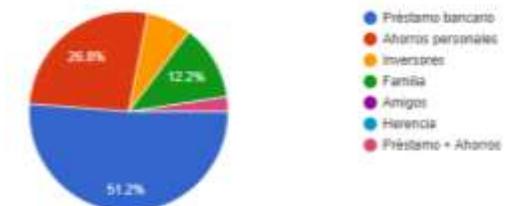
### ¿En cuántos años considera razonable recuperar la inversión?

41 respuestas



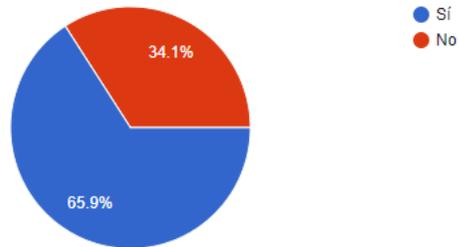
### ¿Cuáles son los medios o fuentes por las que usted financiaría la adquisición de la franquicia?

41 respuestas



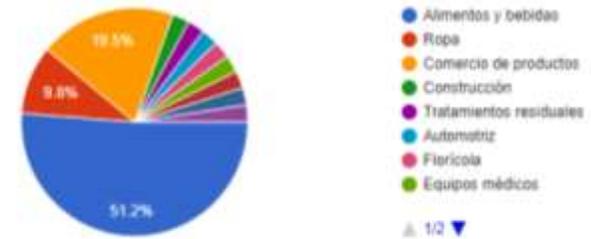
### ¿Consideraría la opción de adquirir en sociedad la franquicia?

41 respuestas

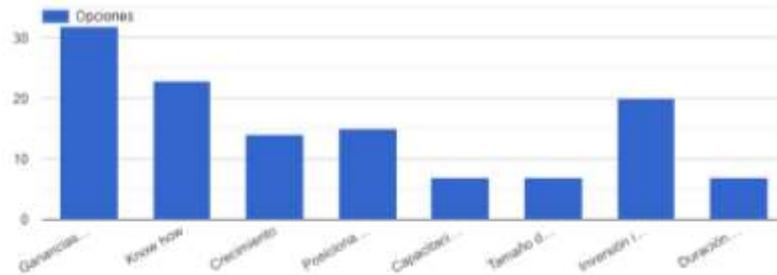


### ¿En qué área de negocios estaría usted más dispuesto a invertir?

41 respuestas



### ¿Qué elementos considera más importantes al momento de adquirir una franquicia? seleccione las tres más importantes



### ¿Cuáles considera que son las problemáticas que encuentra al momento de adquirir la franquicia?

41 respuestas



### ¿Mediante qué medios les gustaría encontrar información acerca de las franquicias y su disponibilidad como negocio?

41 respuestas



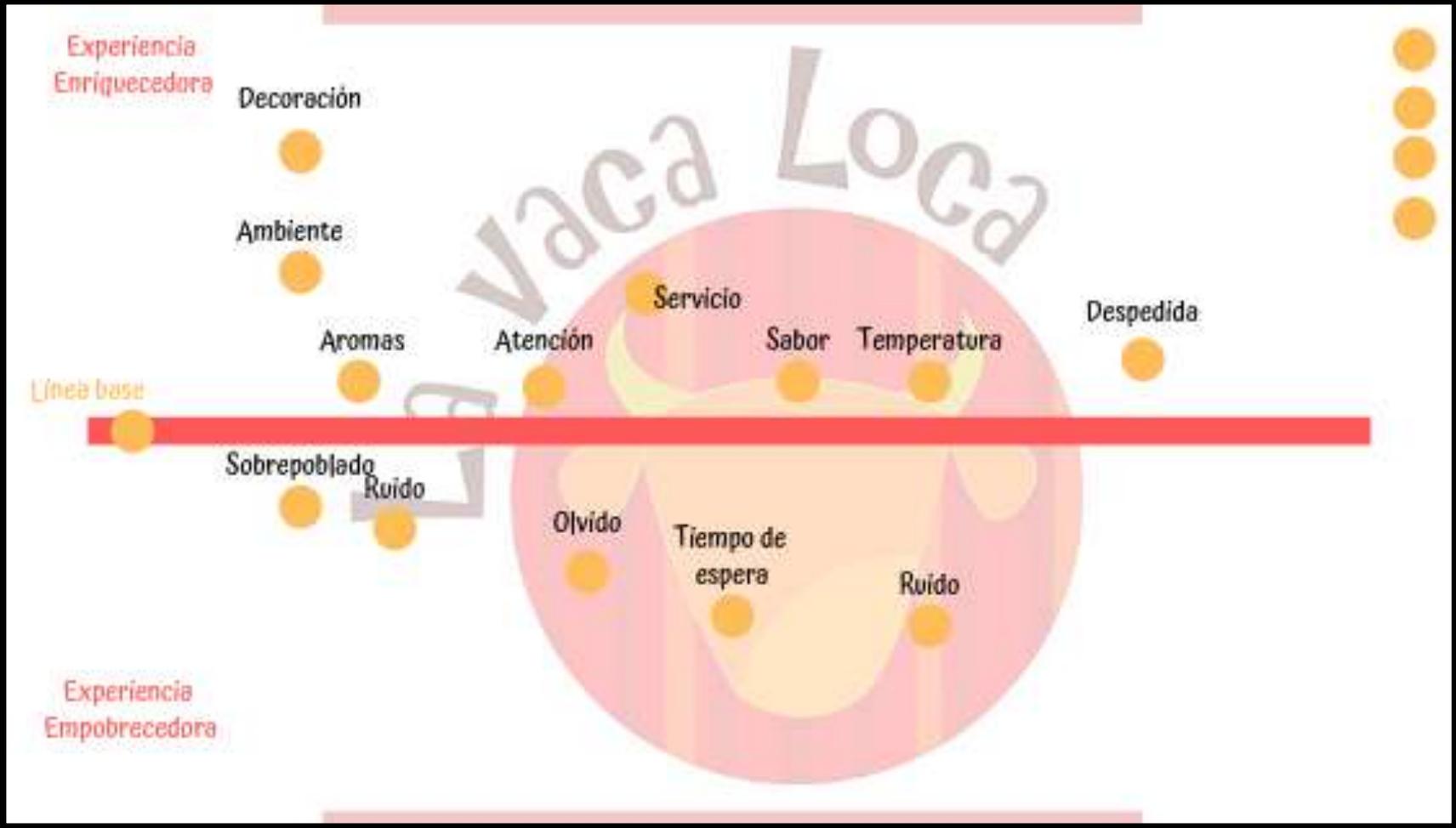
#### **Anexo 4. Preguntas Encuestas y Entrevistas**

<b>Franquicia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Como y cuando se creó la empresa?</li><li>- ¿En que se basa su concepto de negocio?</li><li>- ¿Qué los distingue del resto de marcas con giros de negocio similares?</li><li>- ¿Por qué han apostado a la franquicia como fórmula de expansión y crecimiento?</li><li>- ¿Para quién considere abrir una franquicia con su marca, que ventajas ofrece su empresa?</li><li>- ¿Es necesaria una experiencia previa en el sector para arriesgarse a expandirse como franquicia?</li><li>- ¿Cuáles son sus objetivos inmediatos con este modelo de expansión?</li></ul>
<b>Franquiciado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Por qué decidió recurrir al modelo de franquicias?</li><li>- ¿Por qué se inclinó para ser franquiciado de la marca Cebiches de la Rumiñahui?, ¿qué le convenció de la marca?, ¿tenía ya una experiencia previa en la industria?</li><li>- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este modelo?</li><li>- ¿Qué valoración le puede dar a este modelo de acuerdo con su experiencia en él?</li><li>- ¿Cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo?</li><li>- ¿Qué ventajas y desventajas ha encontrado en este modelo de negocio?</li><li>- ¿Qué consejo les daría a aquellas personas que desean emprender?</li></ul>
<b>Experto en Alimentos y Bebidas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Qué lo motivo a trabajar en esta industria?</li><li>- ¿Cuáles son los factores que permiten que la industria crezca constantemente?</li><li>- ¿Cuáles son las funciones clave que un experto en A y B debe desarrollar para que el cliente alcance su nivel de satisfacción y se obtenga una buena rentabilidad?</li><li>- ¿Cuál considera que ha sido su principal aporte en sus áreas de trabajo o desempeño?</li><li>- ¿Qué oportunidades laborales pueden generarse en este medio?</li><li>- Según su criterio, ¿cuáles son los modelos de negocio que más prosperan en el área de servicio de alimentos y bebidas?</li><li>- ¿Posee alguna experiencia en relación con el modelo de franquicias?</li><li>- ¿Considera que el modelo de franquicias es una alternativa rentable de expansión y crecimiento para las empresas de servicios?</li></ul>

## Anexo 5. Matriz CAME

<p style="text-align: center;"><b>Matriz CAME</b></p>	Fortaleza	Debilidades
	<p><b>F1:</b> Know how desarrollado  <b>F2:</b> Producto probado  <b>F3:</b> Servicio de calidad  <b>F4:</b> Ubicación estratégica dentro del área urbana (centro de la ciudad), con gran afluencia de personas.  <b>F5:</b> Posicionamiento de marca en la localidad y medios digitales  <b>F6:</b> Alto poder de negociación con los proveedores  <b>F7:</b> Experiencia de 4 años en el mercado  <b>F8:</b> Estructurada planificación organizacional para las operaciones internas.  <b>F9:</b> Sistema de facturación multitarea</p>	<p><b>D1:</b> Forma jurídica del establecimiento (artesanos), dificulta la transición hacia el modelo de franquicias (compañía).  <b>D2:</b> Falta de parqueadero  <b>D3:</b> Falta de CRM  <b>D4:</b> Inexistencia de manual de procesos de producción y operación en todas las áreas.  <b>D5:</b> Falta de estructura organizacional  <b>D6:</b> Base de datos desactualizada</p>
Oportunidades	Ofensivas	Reorientación
<p><b>O1:</b> Recategorización del establecimiento  <b>O2:</b> Expansión del mercado por modelo de franquicias  <b>O3:</b> Brindar asesoría para la gestión, operación y financiamiento de quienes desean invertir en la franquicia  <b>O4:</b> Facilidad de créditos directos  <b>O5:</b> Ajustarse a las tendencias del mercado para la mejora continua.  <b>O6:</b> Acceso a certificaciones que implican realizar mejoras en el establecimiento.  <b>O7:</b> Acceso a capacitaciones profesionales  <b>O8:</b> Implementación de tecnología  <b>O9:</b> Presencia en nuevas ciudades de la región norte del país</p>	<p><b>F1+F2+F3+O2+O4+O9:</b> Desarrollar el modelo de franquicias para el establecimiento implementando estándares de calidad, buena práctica de manufacturas.  <b>F6+F7+F8+O3+O8+O9:</b> Implementar un sistema vertical de manufactura contractual para la cadena productiva del negocio.  <b>F5+F7+O2+O5+O9:</b> Determinar un plan de marketing para la comercialización de la marca dirigido al perfil del franquiciante previamente establecido para dirigir las estrategias de promoción y ventas del negocio en las diferentes ciudades del país donde tiene alcance el proyecto.  <b>F1+F7+F8+F9+O2+O8+O9:</b> Implementación de un plan de evaluación financiera para definir los diferentes componentes (<i>royalty fee</i>, licencia de uso de marca, cuota de franquicia, capital de inversión), necesarios para la franquicia.</p>	<p><b>D1+D5+O1+O2:</b> Definir la estructura organizacional y el modelo de gestión del negocio para establecer el modelo de franquicias.  <b>D3+D4+O6+O7+O8:</b> Implementación de un sistema integrado de operaciones por medio de la creación de manuales en las diferentes áreas de operación para la capacitación del personal.</p>
Amenazas	Defensivas	Supervivencia
<p><b>A1:</b> Crecimiento de la economía por debajo del 1% proyectado para el 2019 podría generar incertidumbre para quien desea invertir en nuevos negocios.  <b>A2:</b> Hábitos de consumo alimenticio sufren cambios constantes que no se relacionan directamente con el giro de negocio.  <b>A3:</b> Alto nivel de competencia directa en la región norte del país  <b>A4:</b> Alta existencia de productos sustitutos en relación con la oferta gastronómica  <b>A5:</b> Guerra de precios en la oferta local  <b>A6:</b> Ventas ambulantes  <b>A7:</b> Variación mensual en el precio de productos de proveedores  <b>A8:</b> Despreocupación de la población local por acoger a turistas potenciales  <b>A9:</b> Panorama económico inestable</p>	<p><b>F6+A1+A3+A4+A5+A6+A7+A9:</b> Reducir costes de producción y distribución de los productos.  <b>F4+A6+A8:</b> Desarrollar estrategias y convenios con el gobierno local para mejorar el ambiente socioeconómico de la localidad sin que afecte al negocio.</p>	<p>A3- D2: Buscar nuevas alianzas comerciales, que permitan la introducción de un producto a un nuevo segmento de mercado.  <b>D3+A2:</b> Reforzar el programa de CRM para fidelizar a nuevos clientes basados en sus características de consumo y acorde a las nuevas tendencias.</p>

Anexo 6. Matriz Customer Journey



## Anexo 7. Presupuesto

Presupuesto									
Estrategia	Ofensiva de desarrollo de mercado								
Acciones	Detalle de actividades	Meses				Años			Total
		(TRIMESTRE I)	(TRIMESTRE II)	(TRIMESTRE III)	(TRIMESTRE IV)	Total año 1	Año 2	Año 3	
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>									
Diseño de estructura y cultura organizacional.	Planificación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Desarrollo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Implementación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Descripción de puestos y funciones	Bono empleado	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 480,00	\$ -	\$ -	\$ 480,00
	Materiales de trabajo	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ 100,00
Implementación de manual de cargos y puestos	Materiales de trabajo	\$ 45,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45,00	\$ -	\$ -	\$ 45,00
<b>Departamento de Gerencia General</b>									
Definir estatutos y políticas internas de la empresa	Desarrollo e implementación	\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ 150,00
	Abogado	\$ -	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ 200,00
<b>RESULTADOS</b>		<b>\$ 340,00</b>	<b>\$ 345,00</b>	<b>\$ 145,00</b>	<b>\$ 145,00</b>	<b>\$ 975,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 975,00</b>

Presupuesto									
Estrategia	Ofensiva de desarrollo de mercado								
Acciones	Detalle de actividades	Meses				Años			Total
		(TRIMESTRE I)	(TRIMESTRE II)	(TRIMESTRE III)	(TRIMESTRE IV)	Total año 1	Año 2	Año 3	
<b>Departamento de Operaciones</b>									
Evaluación de los procesos, tiempos y costos empleados en los diferentes departamentos del restaurante	Auditoría externa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.500,00
	Auditoría Interna (Bonos)	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ -	\$ 360,00	\$ -	\$ -	\$ 360,00
	Materiales de trabajo	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ -	\$ 225,00	\$ -	\$ -	\$ 225,00
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>									
Diagnóstico situacional (fortalezas y debilidades) de los requerimientos para la creación de los manuales.	Bono empleado	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 480,00	\$ -	\$ -	\$ 480,00
	Materiales de trabajo	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ 300,00
<b>Departamento Gerencial</b>									
Diseño de herramientas (customer journey, blueprint, empathy map), para levantar información relevante para la creación de los manuales en los diferentes departamentos.	Materiales de trabajo	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ 75,00
<b>Departamento de Marketing y Ventas</b>									
Diseño de herramientas (customer journey, blueprint, empathy map), para levantar información relevante para la creación de los manuales en los diferentes departamentos.	Diseño de gráfico	\$ 375,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 375,00	\$ -	\$ -	\$ 375,00
	Impresión de material	\$ -	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ 200,00
<b>RESULTADOS</b>		<b>\$ 840,00</b>	<b>\$ 590,00</b>	<b>\$ 390,00</b>	<b>\$ 695,00</b>	<b>\$ 2.515,00</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 3.515,00</b>

Presupuesto										
Ofensiva de diversificación homogénea (integración vertical)										
Estrategia	Acciones	Detalle de actividades	Meses				Años			Total
			(TRIMESTRE I)	(TRIMESTRE II)	(TRIMESTRE III)	(TRIMESTRE IV)	Total año 1	Año 2	Año 3	
<b>Departamento de Operaciones</b>										
Selección de una red de proveedores fija.		Bono empleado	\$ -	\$ -	\$ 100,00	\$ -	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ 100,00
Elaborar política de servicios y garantías sobre la calidad del producto recibido		Bono empleado	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ 400,00
		Material de trabajo	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 240,00	\$ -	\$ -	\$ 240,00
<b>Departamento de Recursos Humanos</b>										
Elaborar política de servicios y garantías sobre la calidad del producto recibido		Bono empleado	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ 400,00
		Material de trabajo	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 240,00	\$ -	\$ -	\$ 240,00
<b>Departamento Gerencial</b>										
Elaborar política de servicios y garantías sobre la calidad del producto recibido		Bono empleado	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ 400,00
		Material de trabajo	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 240,00	\$ -	\$ -	\$ 240,00
<b>Departamento Financiero</b>										
Categorización de proveedores acorde a		Bono empleado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ 100,00
		Material de trabajo	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 240,00	\$ -	\$ -	\$ 240,00
Elaborar política de servicios y garantías sobre la calidad del producto recibido		Bono empleado	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ 400,00
		Material de trabajo	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 240,00	\$ -	\$ -	\$ 240,00
<b>Departamento de Marketing y Ventas</b>										
Elaborar política de servicios y garantías sobre la calidad del producto recibido		Bono empleado	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ 400,00
		Material de trabajo	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 240,00	\$ -	\$ -	\$ 240,00
<b>RESULTADOS</b>			\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 3.400,00	\$ -	\$ -	\$ 3.400,00

Presupuesto										
Ofensiva de desarrollo de mercado										
Estrategia	Acciones	Detalle de actividades	Meses				Años			Total
			(TRIMESTRE I)	(TRIMESTRE II)	(TRIMESTRE III)	(TRIMESTRE IV)	Total año 1	Año 2	Año 3	
<b>Departamento de Finanzas</b>										
Establecer presupuestos e indicadores de cumplimiento por objetivos.		Bono empleado	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 360,00
Negociaciones con proveedores para disminuir el costo de la materia prima o buscar plazos de crédito.		Búsqueda de proveedores	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ 300,00
		Negociaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 750,00
Recopilar información sobre todos los costos y gastos asociados a la operación de la empresa.		Bono empleado	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ -	\$ 240,00
		Materiales de trabajo	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ -	\$ 150,00
Mantener un registro de ingresos y egresos, con respaldos físicos y digitales.		Bono empleado	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 1.440,00
		Materiales de trabajo	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 900,00
<b>RESULTADOS</b>			\$ 610,00	\$ 295,00	\$ 295,00	\$ 345,00	\$ 1.545,00	\$ 1.395,00	\$ 1.200,00	\$ 4.140,00

Presupuesto									
Estrategia	Ofensiva de desarrollo de mercado								
Acciones	Detalle de actividades	Meses				Años			Total
		(TRIMESTRE I)	(TRIMESTRE II)	(TRIMESTRE III)	(TRIMESTRE IV)	Total año 1	Año 2	Año 3	
Departamento de Marketing y Ventas									
Definir el perfil del cliente franquiciante para dirigir los esfuerzos de venta.	Bono empleado	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ 120,00
	Materiales de trabajo	\$ 75,00		\$ -	\$ -	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ 75,00
Establecer canales de comunicación y venta para la franquicia	Materiales de trabajo	\$ -	\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ 150,00
Definir un calendario de participación en ferias y eventos para la comercialización de la franquicia	Bono empleado	\$ -	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ 120,00
	Materiales de trabajo	\$ -	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 225,00	\$ -	\$ -	\$ 225,00
Desarrollo de los medios impresos y digitales necesarios para el uso comercial de la venta de la franquicia	Diseño de material digital	\$ -	\$ -	\$ 350,00	\$ -	\$ 350,00	\$ -	\$ -	\$ 350,00
	Impresión material	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 600,00
	Materiales de trabajo	\$ -	\$ -	\$ 75,00	\$ -	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ 75,00
Implementación contrato de franquicia	Materiales de trabajo	\$ -	\$ -	\$ 75,00	\$ -	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ 75,00
<b>RESULTADOS</b>		\$ 195,00	\$ 345,00	\$ 575,00	\$ 275,00	\$ 1.390,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 1.790,00

## Anexo 8. Presupuesto Final

PRESUPUESTO FINAL	
ESTRATEGIAS	VALOR
Ofensiva de desarrollo de mercado	\$ 975,00
Ofensiva de desarrollo de mercado	\$ 3.515,00
Ofensiva de diversificación homogénea (integración vertical)	\$ 3.400,00
Ofensiva de desarrollo de mercado	\$ 4.140,00
Ofensiva de desarrollo de mercado	\$ 1.790,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.820,00</b>

