



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA
INCUBADORA DE FRANQUICIAS DE COMIDA RÁPIDA DE ESTADOS
UNIDOS EN QUITO

AUTOR

CAROLINA ESTEFANÍA AIMARA ALMAGRO

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA INCUBADORA DE
FRANQUICIAS DE COMIDA RÁPIDA DE ESTADOS UNIDOS EN QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor guía

Econ. María Belén Loor Iturralde

Autor

Carolina Estefanía Aimara Almagro

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el plan de negocios para la implantación de una incubadora de franquicias de comida rápida de Estados Unidos en Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Carolina Estefanía Aimara Almagro, 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".

Econ. María Belén Loor Iturralde

CI:1713673042

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para implantación de una incubadora de franquicias de comida rápida de Estados Unidos en Quito, de Carolina Estefanía Aimara Almagro, en semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Carlos Alberto Palomino Lazo

CI: 1710635234

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.”

Carolina Estefanía Aimara Almagro

CI: 1724693104

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mis padres y a mi familia por ser mi apoyo incondicional.

A mi tutora María Belén Loor por su guía, y enseñanzas transmitidas durante este proceso.

A mis maestros de la Universidad por impartirme todos sus conocimientos.

DEDICATORIA

A mis padres Margarita y Marcelo que gracias a su esfuerzo y trabajo arduo me han permitido completar mis estudios para ser una profesional y mujer de bien.

A mi madre, mi ejemplo a seguir; gracias por tu gran amor y dedicación.

A mi abuelita Iliana que desde el cielo me cuida y me envía sus bendiciones.

RESUMEN

El objetivo principal del trabajo es determinar la factibilidad de crear una incubadora de franquicias de comida rápida de Estados Unidos en Quito, para ello se llevó a cabo una investigación que examina varios aspectos. El análisis del entorno externo, pese a la alta rivalidad sectorial que presenta la industria, brinda varias oportunidades para establecer el plan de negocios como son: la baja necesidad de capital de trabajo inicial, la creciente tasa de desempleo de la población ecuatoriana que impulsa a emprender a través de negocios propios, y la inexistencia de una legislación vigente para el establecimiento de franquicias hace que las personas busquen asesoría profesional e integral para adquirir una franquicia, mientras que a las empresas consultoras les permite tener un mayor rango de maniobrabilidad en las negociaciones.

Por medio del análisis cuantitativo y cualitativo del mercado objetivo se pudo conocer las preferencias de los potenciales clientes. Este análisis destacó que poseer una franquicia, a diferencia de otros emprendimientos, permite usar la experiencia y la asistencia técnica de la empresa franquiciadora como también el uso de una marca reconocida a nivel internacional. Además, 66% de los encuestados aseguraron no conocer en el país una empresa que brinde servicios de incubación especializados como 'Mprende', lo que en su conjunto crea una oportunidad para el negocio.

'Mprende' posee dos planes, el primero determina el tipo de franquicia más adecuada según el perfil del cliente y el segundo plan brinda asesoría en las negociaciones entre franquiciante y franquiciado, así como asesoría en la constitución legal de la franquicia localmente.

Los servicios de los profesionales serán totalmente externalizados durante los primeros años del proyecto, y se utilizará espacios de coworking con la finalidad de ahorrar en costos fijos, lo que permite una inversión inicial de \$39.619,98 financiada en su totalidad con recursos propios de dos socios. El proyecto posee un VAN de \$7.183,28 y TIR del 21,20%. Por otra parte, por cada dólar invertido en el proyecto el inversionista recibe \$1,42 de retorno, teniendo como resultado que el plan de negocios es viable.

ABSTRACT

The main objective of the project is to determine the feasibility of creating an incubator of fast food franchises from the United States in Quito, so an investigation that examines several aspects was developed. Despite the high sectoral rivalry, the analysis of the external environment for the project offers several opportunities such as: low initial working capital, a growing unemployment rate that encourages entrepreneurship in the Ecuadorian population to establish a business, and the inexistence of a current legislation that regulates the establishment of franchises encourages people to hire professional and integral consultancy services for the acquisition of a franchise. Meanwhile consulting firms have a greater range of maneuverability during the negotiations.

Through the quantitative and qualitative analysis of the market it was possible to understand the preferences of potential customers. This analysis highlighted that a franchise, differently from other ventures, allows the use of an experienced and technical assistance from the franchisor company, as well as, the use of an internationally recognized brand. In addition, 66% of the respondents said they did not know a company that specializes in incubation services such as 'Mprende', which generates a business opportunity.

"Mprende" has two packages, the first determines the most adequate type of franchise according to the client profile and the second one offers assistance in the negotiations between the franchisor and franchisee, as well as, assistance for the legal constitution of the franchise in Ecuador.

All professional services will be outsourced during the first years of the project, and coworking spaces will be used with the purpose of avoiding fixed costs, which allows to have an initial investment of \$ 39.619,98. The project has an NPV of \$7.183,28 and an IRR of 21,20%. On the other hand, for every dollar invested in the project, the investor will receive \$ 1,42 as return, all of this makes the project viable.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	1
1.1 Justificación del plan de negocios	1
1.1.1 Objetivo General	1
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
2. Análisis Entornos	2
2.1 Análisis de entorno externo	2
2.1.1 Entorno Externo Ecuador.....	3
2.1.2 Entorno Externo Estados Unidos.....	9
2.2 Análisis de la industria	12
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores	12
2.2.2 Amenaza de productos sustitutos.....	14
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	15
2.2.4 Poder de negociación del comprador	17
2.2.5 Rivalidad sectorial	18
2.2.6 Matriz EFE.....	19
3. Análisis del Cliente	21
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	21
3.1.1 Segmento objetivo	21
3.1.2 Metodología de Investigación.....	23
3.1.3 Resultados de análisis cualitativo.....	25
3.1.4 Resultados análisis cuantitativo.....	26
3.1.5 Conclusiones de la investigación de mercados.....	29
4. Oportunidad de negocio	30

5. Plan de Marketing	35
5.1 Estrategia General de marketing	35
5.1.1 Mercado Objetivo	35
5.1.2 Propuesta de valor	38
5.2 Mezcla de Marketing	39
5.2.1 Producto/Servicio	39
5.2.1.1 Atributos	40
5.2.1.2 Branding	40
5.2.1.3 Soporte	40
5.2.2 Precio	41
5.2.2.1 Costo de venta	41
5.2.2.2 Estrategia de precios	44
5.2.2.3 Estrategia de entrada	44
5.2.2.4 Estrategia de ajuste	45
5.2.3 Plaza	45
5.2.3.1 Estrategia de Distribución	45
5.2.3.2 Puntos de venta	45
5.2.3.3 Estructura del canal y tipo de distribución	46
5.2.4 Promoción	46
5.2.4.1 Estrategia promocional	46
5.2.4.2 Publicidad	46
5.2.4.3 Promoción de ventas	47
5.2.4.4 Relaciones Públicas	47
5.2.4.5 Fuerza de ventas	47
5.2.4.6 Marketing directo	48
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional ...	48
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	48
6.2 Cadena de valor	49

6.3	Plan de operaciones	50
6.3.1	Costos	52
6.3.2	Infraestructura	54
6.4	Estructura Organizacional	54
6.4.1	Estructura Legal	54
6.4.2	Diseño organizacional	55
6.4.2.1	Estructura Organizacional	55
6.4.2.2	Organigrama	56
7.	Evaluación Financiera	58
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	58
7.1.1	Proyección de Ingresos	58
7.1.2	Proyección de costos y gastos	59
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	61
7.2.1	Inversión inicial	61
7.2.2	Estructura de capital	61
7.2.3	Reinversión	61
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	62
7.3.1	Estado de resultados	62
7.3.2	Balance de Situación Financiera	63
7.3.3	Estado de flujo de efectivo	64
7.3.4	Flujo de caja del proyecto	64
7.4	Flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	65
7.4.1	Flujo de caja del inversionista	65
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento	66

7.4.3	Criterios de valoración	66
7.5	Indicadores Financieros	67
8.	Conclusiones	69
	REFERENCIAS	71
	ANEXOS	82

Índice de Figuras

Figura 1. Preferencias sobre el tipo de franquicias	27
Figura 2. Infografía investigación cuantitativa	28
Figura 3. Matriz de las cuatro acciones	33
Figura 4. Lienzo Canvas.....	38
Figura 5. Branding.....	40
Figura 6. Modelo Van Westendorp.....	44
Figura 7. Mapa de procesos.....	51
Figura 8. Flujograma del Plan Aprende y Mprende	51
Figura 9. Flujograma del Plan Mprende tu Franquicia.....	52
Figura 10. Oficina	54
Figura 11. Organigrama de la empresa.....	56

Índice de Tablas

Tabla 1. Segmento objetivo del plan de negocios	21
Tabla 2. Servicios indispensables para una incubadora de franquicias estadounidenses de comida rápida.....	26
Tabla 3. Mercado objetivo final para el plan de negocios.....	35
Tabla 4. Estrategia de posicionamiento para el plan de negocios.....	36
Tabla 5. Estrategia de crecimiento para el plan de negocios	37
Tabla 6. Costo por el servicio ofrecido Plan Aprende y Mprende.....	41
Tabla 7. Costo por el servicio ofrecido Plan Mprende tu franquicia.....	42
Tabla 8. Plan 1. Aprende y Mprende	42
Tabla 9. Mprende tu franquicia.....	43
Tabla 10. Costos unitarios del Plan Aprende y Mprende.....	53
Tabla 11. Costos unitarios del Plan Mprende tu Franquicia	53
Tabla 12. Estructura Legal Mprende S.A.....	55
Tabla 13. Ingresos proyectados	59
Tabla 14. Costo por el servicio ofrecido.	60
Tabla 15. Estado de resultados.....	63
Tabla 16. Balance de Situación Financiera	64
Tabla 17. Flujo de caja del proyecto.....	65
Tabla 18. Flujo de caja del inversionista.....	65
Tabla 19. Evaluación del Proyecto	67
Tabla 20. Evaluación del Inversionista	67

1. Introducción

1.1 Justificación del plan de negocios

El presente proyecto se desarrolla a partir de la necesidad de los ecuatorianos de emprender y establecer un negocio propio que les permita salir de la población económica inactiva del país, otorgándoles seguridad laboral mediante la creación de nuevas fuentes de empleo para otras personas que se encuentren en la misma situación. Esto se sustenta en las estadísticas realizadas por el Global Entrepreneurship Monitor, uno de los proyectos de investigación más importantes a nivel mundial en materia de emprendimiento, donde se menciona que Ecuador es uno de los países con mayor actividad emprendedora de la región; sin embargo, uno de los motivos que les impulsa a emprender es la necesidad de sustentar a sus familias, pero también la necesidad de establecer algo propio. Comprar una franquicia es empezar un negocio desde cero, pero a diferencia de otros emprendimientos, se usa la experiencia y la asistencia técnica para su funcionamiento por parte de la empresa franquiciadora como también el uso de una marca reconocida y ya establecida en otro mercado.

El plan de negocios se centra en la implementación de una incubadora especializada en franquiciados estadounidenses de alimentos. El servicio se llevará a cabo comenzando con la elección de la franquicia según los requerimientos del cliente, contacto con empresas franquiciadoras en Estados Unidos, seguido del acompañamiento técnico y asesoría durante todo el proceso hasta su establecimiento. Según el último estudio de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, en el 2010, el 85% de este tipo de negocios pertenecía a franquiciadores internacionales, 43% provenía de Estados Unidos y el 46% de estas pertenecía a franquicias del sector de alimentos.

1.1.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad financiera y operativa para el establecimiento de una incubadora de franquiciados estadounidenses de alimentos en la ciudad de Quito, ofreciendo servicios especializados de asesoría durante todo el proceso

de creación; que parte desde la elección de la franquicia por parte del cliente, contacto con la franquiciadora extranjera y documentación necesaria, hasta llegar al establecimiento de la franquicia en Ecuador.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar y analizar el entorno externo que afecta a la industria de prestación de servicios de consultoría técnica y profesional.
- Realizar una investigación de mercado que permita identificar las características más relevantes de los clientes potenciales del servicio.
- Desarrollar el marco operativo para identificar las acciones que se debe llevar a cabo para la implementación de la incubadora de franquicias estadounidenses del sector alimenticio.
- Realizar un plan de marketing para el proyecto, el cual permita desarrollar y posicionar el servicio en el mercado.
- Desarrollar un plan financiero que permita analizar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

2. Análisis Entornos

2.1 Análisis de entorno externo

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) el presente plan de negocios se desarrollará en Ecuador bajo la siguiente industria:

M. Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas.

M7020.04 Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.

Para el análisis externo de la industria en EE.UU., según el North American Industry Classification System (NAICS), los negocios de comida rápida estadounidense se ubican bajo la siguiente clasificación:

72. Accommodation and Food Services (Servicios de alojamiento y comida)

722513 Limited-Service Restaurants (Restaurantes de servicio limitado)

El impacto de los factores del entorno externo analizados a continuación para Ecuador y Estados Unidos en la industria se puede visualizar en los Anexos 1 y 2 respectivamente.

2.1.1 Entorno Externo Ecuador

Entorno Político/Legal:

Por medio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador 2017 se ha realizado una evaluación sobre la apreciación de los aspectos que fomentan el emprendimiento, siendo los principales la educación y capacitación con 18 sobre 18 pts, así como la infraestructura comercial y profesional con 12 sobre 18 pts. Esta última envuelve a los servicios de incubación, las asesorías, y programas de acompañamiento. (ESPAE Graduate School of Management - ESPOL, 2017).

Ecuador no posee una medición de la influencia de este tipo de servicios, pero a través de esta evaluación se puede inferir sobre el impacto que posee la industria en el desarrollo empresarial del país. Es así como por su alto impacto el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) en diciembre del 2017 habilitó 27 Centros de Desarrollo Empresarial Ciudadano y la incubadora MIPROLab, como parte de la Política Industrial 2025 impulsada por el Gobierno Nacional. Su objetivo: promover “la creación de emprendimientos, a través de asesoramiento técnico especializado en el desarrollo de productos y/o servicios con alto grado de innovación productiva” (MIPRO, 2017) sin costo, colocando a la industria privada en desventaja ya que el asesoramiento de nuevos negocios en estos espacios será gratuito con apoyo del Estado.

Pese a ello, la existencia del Código Orgánico de la Producción (COPCI) publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.351 vigente desde el 2010, fomentan el emprendimiento e innovación por medio de un sistema articulado que analiza la viabilidad de proyectos en materia de “investigación, incubación y productivos específicos preferentemente de carácter innovador”, otorgando incentivos de carácter económico y capacitación a las nuevas empresas de la

industria y Pymes, a ser analizadas por Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones. Entre los incentivos están la reducción progresiva al impuesto a la renta, exoneración del impuesto a la salida de divisas, exoneración del anticipo de impuesto a la renta, entre otros fomentando a la creación de empresas de incubación tal como el plan de negocios presentado para impulsar el nivel de capacitación para nuevos negocios en el país.

En el entorno legal en el que se encuentra la principal actividad del proyecto, Ecuador no posee una legislación que regule las franquicias, por ende, las obligaciones provienen de lo que suscriban las partes según lo establece la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN). Sin embargo, asevera que es obligatorio considerar las normas del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), así como las del Código Civil y el Código de Comercio. Ecuador y EE.UU. mantuvieron un Tratado sobre promoción y protección de inversiones en el año 1997, que regulaba las marcas registradas, secretos comerciales, conocimientos técnicos, entre otros aspectos de propiedad intelectual (Paredes, 1993). Sin embargo, fue derogado en mayo del 2017 según el Registro Oficial, Suplemento 1006, causando que no haya un marco jurídico estable que asegure el cumplimiento de normas, y transparente este tipo de negocios entre los países miembros. Es por ello que la asesoría de la industria es de gran importancia para el inversionista debido a que lo ayuda a proteger el negocio de posibles prácticas desleales como la fuga de Know-How a través de empleados, estableciendo cláusulas que consientan la protección jurídica, laboral y de competencia permitiendo enjuiciar al colaborador en caso que los secretos a su cargo sean divulgados, logrando mitigar el riesgo del establecimiento de una franquicia causando un impacto positivo para la industria, pues impulsa a los inversionistas a establecer nuevos negocios en el Ecuador.

The Special Report 301 es el resultado de una revisión anual del estado de protección de la propiedad intelectual y aplicación de los socios comerciales de los EE. UU. en todo el mundo. Es así como, Ecuador se encuentra en la Lista de Vigilancia en 2017-2018, para verificar el correcto cumplimiento de la aplicación de propiedad intelectual y presentación de mejoras. (Office of the United States Trade Representative, 2017). Esto podría causar que las

franquicias extranjeras se encuentren más reticentes, ya que en el país no hay un total respeto a la propiedad intelectual dada la probabilidad de que el Know-How sea copiado por lo que la asesoría de un profesional autorizado y con conocimientos de normativas legales como técnicas podría ayudar al franquiciante el correcto manejo y cumplimiento del proceso de adquisición del modelo de negocio creando una oportunidad para el proyecto.

Para la creación de la empresa dentro de la industria de 'prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa...' es necesario realizar la constitución por medio de la plataforma de la Superintendencia de Compañías (SC) (SC, 2018), previa adquisición del RUC y presentación del título profesional relacionado con la actividad económica a ejercer, seguido de este requisito el SRI procederá a verificar en la página web del Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) (Servicio de Rentas Internas SRI, 2018).

Entorno Económico:

La industria en el 2016 registra un aporte total al PIB de 6,20%, y un aporte a las industrias del 6,37%. (Banco Central del Ecuador , S.f). Mientras que la variación promedio en los últimos 5 años es de -0,58% como aporte a las industrias y -0.21% al PIB total de la economía (Banco Central del Ecuador , S.f), generando que exista menos participación de la industria investigada en la economía nacional, aumentando la rivalidad de empresas que luchan por permanecer en el sector. Mientras que la tasa de crecimiento promedio de la industria durante los últimos cinco años es de 1,63% comparado al 2,2% del PIB generado por las industrias del Ecuador. (Banco Central del Ecuador , S.f) mostrando que el crecimiento no va a la par del crecimiento de la economía nacional indicando que la demanda de los servicios ofertados ha quedado rezagada esto se puede ver también reflejado en las ventas netas al 2017 de la industria con código CIIU M7020.04 que fueron de USD 401.534.084,00 mientras que la variación promedio en los cinco últimos años ha sido -2.44%. (Servicio de Rentas Internas. SRI, S.f) impactando negativamente ya que la baja de las ventas muestra que el sector ha perdido participación de mercado, uno de los

motivos podría ser que el presupuesto de las empresas ha disminuido por la coyuntura económica actual generando una menor demanda de la industria donde el limitante de acceso continúa siendo el costo de los servicios.

Sin embargo, según la AEFTRAN, se estima que el sistema de franquicia mueve USD 946 millones al año y genera 9800 puestos de trabajo. Las principales ciudades para establecer una franquicia son Quito, Guayaquil y Cuenca, por el tamaño poblacional y los hábitos de consumo en relación con su poder adquisitivo, de hecho, el 30% de la Inversión Extranjera Directa del Ecuador en 2013 se generó por instalaciones de franquicias en el país acorde a los datos del Banco Central del Ecuador (BCE) pero además las franquicias son cada vez más usadas por los inversionistas locales. A Las ventajas de tener el respaldo de un negocio exitoso y el conocimiento de manejo de la franquicia se agregan los costos por los derechos de uso de la marca lo que representa una oportunidad debido a que existe una elevada concentración de franquicias en estas ciudades, lo que a su vez ocasiona que nuevas franquicias que deseen ingresar se vean inmersas en un mercado altamente competitivo en el cual si se desea tener éxito se necesita comprender las necesidades insatisfechas del mercado para poder subsanarlas y ser competitivos.

Entorno Social:

A través un estudio del Instituto Nacional de Estadísticas (INEC) realizado a 7.055 empresas en materia de innovación de productos y/o procesos, del 2009 al 2014, los consultores han presentado una variación positiva de 20.09% en la cooperación con empresas para actividades de innovación de producto y/o proceso, fortaleciendo estrategias para superar las limitaciones generadas por las nuevas tendencias del mercado y ofrecer un servicio mejorado para los clientes que demandan de esta industria. Las “consultoras certificadas pueden ser un aporte valioso para una organización que busca crecimiento o un cambio más efectivo, en donde la claridad y la transparencia son la clave que ayuda para mantener un enfoque innovador, diferenciado y ético”. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano , 2018), el reconocimiento y la experiencia en el mercado es una variable muy importante dentro de la industria ya que el servicio de

asesoramiento implica una asignación representativa de recursos financieros para las empresas como para clientes individuales.

Por otra parte, Ecuador a diciembre del 2016 cerró con una tasa de desempleo del 5,2%, y para el 2017 cerró con una tasa de 4,6%, generando emprendimientos en el país por motivos de necesidad del 28,0%, comparado con el porcentaje de eficiencia que es 26,3%. (ESPAE Graduate School of Management - ESPOL, 2016). En cuanto a motivación, a medida que incrementan los ingresos, lo hace la motivación por oportunidad de mejora y se reduce la motivación por necesidad.

Un factor importante que permite visualizar una oportunidad de negocio con el plan establecido se debe a que Ecuador se ubica entre los primeros países con mayor índice de emprendimiento a nivel regional con 42,7% comparado con el porcentaje de eficiencia del 29,8% (ESPAE Graduate School of Management - ESPOL, 2016), y entre las alternativas de emprendimiento podrían considerar el sistema de franquicias. De acuerdo con el informe 'Pulso Ecuador' elaborado por Ingenieros Consultores Asociados (ICA) los ecuatorianos gastan 5% de sus ingresos en restaurantes y la primera elección del 21% de los hogares ecuatorianos es la comida rápida, siendo un éxito probado, donde el franquiciado solo invierte en él para gozar del mismo éxito con una asistencia técnica constante.

Sin embargo, también puede existir factores externos como las crisis económicas que son más agudas en países en desarrollo como Ecuador y políticas no tan alentadoras que se escapan del control de la marca franquiciante. Según el estudio del GEM sobre el pilar de aceptación del riesgo para actividades emprendedoras, Ecuador ha bajado su nivel a partir del año 2017, "las condiciones económicas del país incluyendo un mayor endeudamiento externo, han puesto presiones a los indicadores de riesgo país" (ESPAE Graduate School of Management - ESPOL, 2017) lo que puede llevar a que el temor de fracaso aumente y requieran asegurar su inversión mitigando el riesgo por medio de asesoría personalizada para llevar a cabo nuevos proyectos. No obstante, "el 65% de quienes se perciben capaces, esperan iniciar un nuevo negocio en los

próximos tres años” (ESPAE Graduate School of Management - ESPOL, 2017) sin un acompañamiento profesional externo debido a que esperan una mejoría en la situación económica actual del país ya que a medida que crecen los ingresos se reduce el temor al fracaso como barrera para emprender, según el estudio.

Entorno Tecnológico:

A través del estudio del INEC realizado a 7.055 empresas investigadas en materia de innovación de producto y/o proceso, del 2009 al 2014 las actividades de innovación en ingeniería y diseño industrial tuvieron una variación del -12.8%, consultoría y asistencia técnica 4,20% y estudios de mercado -32.08%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2014), significando que la innovación de productos y procesos se concentra únicamente en asesoría técnica, mientras que las otras dos actividades que forman parte de la industria no realizan esfuerzos para mejorar los servicios que ofertan al mercado ecuatoriano.

El uso de un software para empresas de consultoría de gestión empresarial es necesario ya que será implementado con la idea de simplificar el trabajo mediante la gestión de los aspectos técnicos, administrativos y legales por cada cliente que maneje, además de permitir a las empresas el almacenamiento de datos críticos de forma segura. (*SoftDoit*, S.f), brindando la posibilidad de automatizar procesos internos, ahorrando tiempo y recursos materiales. Además, de permitir almacenar de forma segura datos confidenciales tanto de clientes como de las partes involucradas en el proceso de consultoría.

La Internet es un canal de información secundaria que permite a las empresas recabar datos que aporten con la investigación de la consultoría, mantenerse comunicados con sus clientes y mediante los diferentes softwares organizar la información y almacenarla de forma segura. Es así que por medio de las encuestas 2015 del uso de TIC realizadas por el INEC, las 958 empresas analizadas del sector económico de servicios de las secciones CIIU E hasta la S muestra que 97,7% de las empresas utiliza navegadores de Internet, 57,4% utiliza softwares ofimáticos, el 37,6% softwares operativos, 27,5% otros tipos de softwares.

La norma ISO 20700 ofrece las directrices para que los servicios de consultoría de gestión sean más efectivos y eficientes, basados en las necesidades de los clientes. Esta norma es el resultado de la investigación y la experiencia de una amplia gama de consultorías de gestión en todo el mundo y es un modo de proporcionar un valor agregado permitiendo realizar los procesos de la empresa de manera eficiente y según los requerimientos del cliente por medio de esta inversión.

2.1.2 Entorno Externo Estados Unidos

Entorno Político/Legal:

The Franchise Rule (Ley de franquicias) regulada por la Comisión Federal de Comercio de EE. UU y por varias agencias estatales. “brinda a los posibles compradores de franquicias la información relevante que necesitan para evaluar los riesgos y beneficios, exigiendo que los franquiciadores entreguen a todos los posibles franquiciados un documento de divulgación que contenga 23 elementos específicos de información sobre la franquicia ofrecida, sus funcionarios y otros franquiciados” (Federal Trade Commission , S.f), permitiendo bajo la legislación estadounidense establecer y delimitar los derechos y obligaciones entre franquiciador y franquiciado, además que permite avalar toda la documentación presentada por las partes. Además, el equipo de franquicias del servicio comercial de EE. UU. junto con las embajadas de este país en el mundo, está dedicado a mejorar la competitividad global de la industria de franquicias, expandir su acceso al mercado y aumentar las exportaciones. (International Trade Administration (ITA), 2018) para la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado a nivel global.

La industria de Restaurantes de servicio limitado certifica y garantiza a los clientes que los alimentos son aptos para el consumo humano por medio de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los EE. UU (FDA) a través del “Food Code”, un modelo que ayuda a las jurisdicciones de control de alimentos a regular el segmento minorista y de servicio de alimentos de la industria (restaurantes y tiendas de comestibles e instituciones tales como hogares de ancianos).

En varios estados de EE. UU. no se requiere que las franquicias sean registradas antes de su funcionamiento; sin embargo, las tarifas si se aplican en 14 estados, siendo el más costoso Nueva York con un pago por registro de \$750 y los más baratos Dakota del Norte y Sur con \$250 (Vinson, S.f). Esta generación de costos adicionales para establecer negocios comerciales o en caso de oportunidades de expansión, van disminuyendo la atractividad en estos sitios geográficos para la industria.

Entorno Económico:

El total de ventas del 2017 para la industria perteneciente a restaurantes de servicio limitado ascendió a 234 mil millones de dólares, con una tasa de crecimiento con respecto al año anterior del 5,3%. (National Restaurant Association , 2017), significando que la industria analizada posee una demanda creciente para los servicios ofertados y se está logrando satisfacer una mayor cuota de mercado. De hecho, la tasa de crecimiento promedio de la industria en investigación alcanza el 6,0%, comparado con el 3,62% de crecimiento promedio del PIB estadounidense y al 3,9% del PIB de las industrias privadas, ambos durante los últimos cinco años. (US. Department of commerce, 2018), siendo uno de los sectores que está asistiendo a que la economía estadounidense continúe en crecimiento.

Los restaurantes de comida rápida representaron el 30,5% de todo el PIB generado por las franquicias comerciales en Estados Unidos. (Price Waterhouse Coopers, 2016), el impacto es positivo debido a que se puede apreciar que las franquicias de comida rápida generan altos ingresos para la industria.

Entorno Social:

Los restaurantes de comida rápida en EE. UU. atienden a 50 millones de clientes por día, siendo el negocio de comidas más rentable. Un estadounidense promedio gasta aproximadamente \$ 1,200 en comida rápida cada año. (Ohio Medical Group , 2016), lo que permite conocer las tendencias de consumo de los estadounidenses ya que gran parte de la población americana consume alimentos fuera de su hogar y prefiere los restaurantes de

comida rápida, siendo estos los más demandados. Otro estudio realizado lo reconfirma que 80 millones de estadounidenses informaron que visitaron al menos un restaurante de servicio completo y más de 120 millones de personas informaron que visitaron al menos un restaurante de servicio rápido durante cada cuatrimestre del 2016. (Statista, 2016).

La tendencia de los clientes de esta industria no se inclina en la compra de mejor valor cuyo precio sea elevado, su decisión de compra la basan en el precio de la comida. De una investigación de mercado realizada a 2.496 personas estadounidenses mayores de 18 años, se determinó que el 90% de los americanos eligen un restaurante en base al precio de su menú. (Statista, 2013), intensificando la utilización de la estrategia para los franquiciantes de liderazgo en costos.

El 88% de consumidores estadounidenses de la industria usan sus smartphones e Internet para revisar la ubicación de restaurantes, direcciones y horario de cierre y apertura. El 72% de ellos revisa los menús a través de la Web y el 63% ordena su pedido para retirarlo o solicitar a domicilio. (National Restaurant Association , 2017). Esta variable es muy importante debido a la evolución tecnológica que influye en los hábitos del consumidor ya que por medio de la Internet permite a los restaurantes agilizar la conducta de compra y permite a los clientes conocer todo lo que ofrecen, ahorrando tiempo.

Entorno Tecnológico:

Según la Agencia de Protección Ambiental de los EE. UU., los restaurantes utilizan entre cinco y siete veces más energía por pie cuadrado que otros edificios comerciales. Es por ello que algunos restaurantes han implementado programas de eficiencia energética en sus procesos con tecnología de cocina inteligente, así como remodelación de sistemas de abastecimiento de agua y sistemas de riego ecológicos, permitiendo aprovechar la energía de manera más eficiente reduciendo los costos anuales y colaborando con el medio ambiente.

Además, la investigación de la Asociación Nacional de Restaurantes confirma que los operadores de restaurantes de todo tipo están encontrando

maneras de controlar el desperdicio de comida generado por sus negocios, es así como el 55% de restaurantes minimiza el desperdicio y el 22% de restaurantes de la industria realiza donaciones de las sobras de comida a instituciones que realizan obras de caridad ayudando no solo al medio ambiente sino también permitiendo crear una mejor imagen y reputación como marca. Las empresas tienen la oportunidad de rediseñar su cadena de producción para aprovecharla de forma más efectiva.

La agilización de procesos también se ha visto beneficiada por la evolución del entorno tecnológico. Muchos establecimientos de comida rápida y cadenas de EE.UU. están instalando mesas inteligentes a través de un nuevo sistema para ordenes, fáciles de usar en sus restaurantes. Estas mesas están compuestas por una pantalla digital, resistente a golpes, desperdicios de comida y agua. (Interactive Restaurant Technology , S.f) Agregar esta nueva tecnología puede reducir incluso costos de mano de obra para el franquiciante.

2.2 Análisis de la industria

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

- **Necesidades de capital**

Según datos de la SC, el capital de inversión según los balances financieros de las 2500 empresas a nivel nacional de la industria M7020.04 en los últimos cinco años es bajo y alcanza un promedio de alrededor \$1.540,00 excluyendo a la Corporación Quiport que realiza consultorías de operación, administración, mantenimiento y mejora del servicio aeroportuario de Quito. Se ha excluido de esta investigación debido a que posee un contrato de concesión únicamente con el Municipio Metropolitano de Quito (QUIPORT , S.f).

- **Diferenciación del producto**

El servicio de consultoría en su forma tradicional se lo ha realizado como un negocio F2F (Face to Face), donde el cliente solicita el servicio y el consultor personalmente asesora según los requerimientos. Sin embargo, en la actualidad se ha innovado la cadena de distribución a través de plataformas web de

consultorías online. Pese a que no existen registros de las consultoras que realizan su giro de negocio por este medio, existe el caso de la empresa Kubera, que es una empresa que opera a través de una plataforma digital para consultas en vivo en varios aspectos como negocios, nutrición, marketing, coaching, deportes entre otros. (Kubera, S.f) La plataforma permite inscribirse sin costo y trabajar desde cualquier punto geográfico. “Los usuarios pagan a través de la plataforma, que se encarga del cobro y contrato del servicio, cuyos valores oscilan entre USD 15 y 70, según el precio de la sesión con los distintos consultores”

- **Curva de aprendizaje**

Debido a los conocimientos especializados que deben poseer las consultoras e incubadoras y los montos de inversión de los clientes en ellas esta variable resulta fundamental la trayectoria en asesoramiento de la empresa en la toma de decisiones del cliente. Según el consultor independiente Miguel Muñoz afirma “que ese conocimiento no se obtiene en el aula de clase, sino que es una actitud de aprendizaje” (Zauzich, 2013), y lo que ayudará a acelerarla es “poseer una buena relación con los empresarios y otros sectores para ser reconocidos dentro del medio” (Zauzich, 2013).

En los últimos años la proliferación de servicios de incubación se ha visto más acentuada y en lo que respecta a la asesoría de franquicias aún más, ya que “cualquiera que haya tenido un cierto contacto con la franquicia o experiencia dentro de este sistema de comercio, se cree en disposición y con capacidad para orientar a otros” (Editorial Ecoprensa , 2015), lo cual no es correcto ya que no solo consiste en visualizar el potencial del franquiciador, ya que un “un buen consultor supone tener capacidad para valorar las múltiples alternativas que implica el diseño y desarrollo de un proyecto de franquicia” (Editorial Ecoprensa , 2015) eligiendo la mejor opción de todas tanto en el aspecto estratégico como estructural, jurídico y relacional.

Por medio de las variables presentadas se puede concluir que **las amenazas de nuevos competidores a la industria son altas**; debido a que no se requiere grandes montos de capital para establecer un negocio de consultoría comparado

con otras industrias. Además de ello, la proliferación en servicios de asesoramiento ha causado que personas no capacitadas traten de desarrollar proyectos de franquicia pese a su muy escaso conocimiento técnico para la creación de este modelo de negocio.

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos

- **Rendimiento respecto al precio**

Existen organizaciones sin fines de lucro cuyo aporte es el de dinamizar el sector empresarial, por lo cual apoyan a través de su red de beneficios a sus miembros, ofreciendo descuentos en el precio de servicios de consultoría empresarial en Ecuador por medio de alianzas con otras empresas.

Así se tiene el caso de la Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha que en su red de beneficios oferta descuentos en consultorías financieras, empresariales e informáticas, Cámara de Comercio Ecuatoriano-China en Guayaquil, Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana en Quito, entre otras. Además, entidades públicas como el MIPRO “para fomentar el desarrollo de proyectos de emprendimiento innovador, en su MIPROLAB, oferta servicios empresariales gratuitos como asesoramiento y acompañamiento técnico” (Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, 2017)

- **Propensión del comprador a cambiar**

“De los presupuestos generales de las PYME se destina entre el 0.5% y el 2% al rubro de asesoría y capacitación, mientras que en una empresa grande esta inversión fluctúa entre 2% y 5% del total presupuestario. A esto se suma que, en épocas de crisis, este es uno de los primeros ítems que sufre recortes” (Sandoval, 2016). Por tanto, el coste de cambio es percibido como bajo, ya que los ecuatorianos consideran que el servicio no es trascendental para el futuro de las empresas y el crecimiento de los negocios.

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen alianzas estratégicas con las cámaras de comercio que les permite ofrecer descuentos sobre el precio del servicio, siendo una desventaja para las consultoras que no formen parte de estos acuerdos. Adicionalmente, el rubro destinado a los

servicios de capacitación y consultoría externa es altamente volátil a la situación económica del país y su repercusión en el ámbito empresarial, desencadenado de inmediato menos participación del sector en la economía local.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Entre los principales proveedores de la industria destacan: Proveedores de suministros de oficina, Internet, programas informáticos y equipos de cómputo.

- **Concentración y tamaño de los proveedores**

Según la SC existen 595 empresas que se dedican a la venta al por mayor de suministros de oficina: el 58% en la ciudad de Guayaquil, 31% Quito, y 2% en Ambato y Cuenca. En lo que respecta a internet existen 15 empresas que prestan servicios de telecomunicaciones, 47% empresas en la provincia de Quito, 27% en Guayaquil, y el 26% restante distribuido en Manta, Montecristi, Orellana y Riobamba.

Existen 839 empresas proveedoras de programas informáticos y soluciones informáticas, de ellas el 57% ubicadas en Quito y el 26% en Guayaquil. Finalmente, existe 967 empresas de venta al por menor de equipos de cómputo concentradas el 48% en Guayaquil y 37% en Quito.

Los espacios de trabajo compartido (coworking spaces) están en pleno auge. En Quito y Guayaquil existen aproximadamente 30 empresas que ofrecen estos espacios donde a través de la modalidad de trabajo colaborativo permite ahorrar hasta el 70% en costos relacionados a infraestructura y servicios de una oficina. Hernán Trovero, socio de una empresa de coaching y consultoría considera que “el mundo del coworking ya no es una tendencia, sino que se trata de una realidad” (Lippo, Florencia, 2016) , y trae ventajas no solo en el aspecto de costos sino también en la generación del networking y ampliación de redes laborales.

- **Costes de cambiar**

El costo de cambio de proveedor de las empresas de la industria M7020.04 es bajo debido a que los principales proveedores de insumos están

concentrados en Guayaquil y Quito, por ende, si se establece una empresa en la industria analizada y se encuentra localizada en una de estas ciudades tendrá un mayor poder de negociación y menor coste de cambio de proveedor.

- **Competencia de proveedores**

Según las estadísticas de participación de mercado del servicio de acceso a internet fijo en Ecuador, publicado según el Boletín Estadístico Unificado del Arcotel, el 55% de participación se lo lleva CNT, seguido del 13% de los servicios de internet de Tv Cable, 10% Netlife, 8% Claro Ecuador, y el 14% el resto de prestadores. (ARCOTEL-SIETEL, 2017). Comparando el precio que fijan por el plan de internet fijo básico y lo que incluyen los planes de Internet para corporaciones PYMES, de los 3 principales proveedores del país (CNT, TV Cable, Netlife) se podría concluir que el más rápido en navegación es Netlife con una tarifa mensual de \$38, incluidos impuestos (Comparación 1:1, transmisión por fibra óptica, Velocidad asimétrica, subir archivos y fotos 5 veces más rápido que cualquier otro proveedor) (Netlife, 2018).

Mientras en lo que se refiere a espacios de coworking sus precios varían de acuerdo con los planes elegidos, los espacios con los que cuentan, servicios adicionales y ubicación geográfica. Los emprendedores eligen el plan que más se acomode a las horas de permanencia, días de asistencia y acceso a espacios para reuniones.

Una de las empresas más reconocidas en el mercado y pionera de este sector es IMPAQTO que no solo brinda espacios de coworking sino también programas de incubación y pre-aceleración, y consultoría en innovación. (IMPAQTO, S.f)

Por otro lado, la competencia entre proveedores de suministros de oficina es alta debido a que existe un total de 595 empresas tratando de abarcar el mercado, de igual forma sucede en equipos de cómputo y proveedores de programas informáticos.

En síntesis, se puede concluir que **el poder de negociación de los proveedores es bajo**, debido a que existe gran cantidad de oferta de los

insumos y recursos básicos para la puesta en marcha de una empresa bajo esta industria. Además, la extensa oferta de espacios colaborativos permite disponer de planes diversos que se acomodan a la necesidad y capital financiero de los empresarios.

2.2.4 Poder de negociación del comprador

El mercado actual se encuentra compuesto por todas las empresas activas y establecidas en Ecuador que necesiten los servicios de la industria investigada. Según los datos disponibles de la SC al 2012, el número de empresas activas en Ecuador asciende a 44.701 empresas.

- **Disponibilidad de información del proveedor**

La Cámara Ecuatoriana de Consultoría CEC, posee un sitio web y en la opción de consultores afiliados se puede visualizar diferentes empresas y consultores individuales con sus números de contacto, ubicación y correo electrónico para que los clientes se puedan contactar. Sin embargo, no todas las consultoras poseen información disponible en una plataforma virtual, por lo que es necesario contactarse directamente para conocer los servicios que ofertan, especialmente en el caso de consultores individuales. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

- <http://www.krugercorporation.com/>

- <http://www.ecuafranquicias.com/>

- <http://www.astec.com.ec/>

- INDETEC: Sin página oficial

- **Coste del producto frente al coste total**

La consultoría organizacional o de empresas necesita informarse sobre cómo están las compañías, el mercado, las nuevas tecnologías, estrategias comerciales y todos los temas que influyen en la empresa. Es por esta razón que cada consultoría se adapta a la necesidad del cliente y maneja los precios de acuerdo con ello, "No hay una tabla de precios definida, tampoco un número definido de clientes al mes, pero por cada mes de consultoría puede percibirse

ventas aproximadas de USD 2 000”, explica el consultor Andrade Miguel Ángel Vicente, consultor individual contactado por vía telefónica.

- **Identificación de marca**

En lo que respecta a consultoría de franquicias, dentro del abanico de opciones que el cliente posee para la elección de la franquicia en su mayoría son por modelos de negocios estadounidenses. “El mercado ecuatoriano, por su proximidad a la economía estadounidense, y por la afinidad hacia la gastronomía y cultura de este país, ha desarrollado un gran número de establecimientos franquicias de empresas multinacionales norteamericanas” (PROMPERÚ, 2011). En general la oferta total de las franquicias existentes en el país se ve influenciada por la gran tendencia de las mercas estadounidenses, donde el 47% provienen de ese mercado.

Con base en las variables analizadas **el poder de negociación de los compradores es alto**, debido a que al ofertar un servicio que se ajusta a las necesidades de los clientes no se mantiene un rango de precios establecido, y por la poca disponibilidad de información del proveedor obliga al cliente a contactarse de manera directa. Además, en lo que respecta al ámbito de franquicias el cliente es que toma la decisión sobre que modelo de negocio solicitará a la consultora realizar averiguaciones y valoraciones.

2.2.5 Rivalidad sectorial

La rivalidad sectorial recoge el análisis de las cuatro fuerzas de Porter para agruparla dentro de una sola, la cual que permita determinar en síntesis la intensidad de competencia dentro del sector. Con base en las fuerzas de Porter se puede concluir **que existe rivalidad sectorial alta en la industria**. Esto toma lugar, debido a que la necesidad de capital es baja para establecerse en la industria y muchas personas se creen consultores por haber tenido un cierto contacto con la franquicia o leer acerca de la marca, creyéndose con la capacidad de orientar a otros sin importar lo que ello conlleve, probando suerte. Además, la lucha por abarcar más clientes debido al recorte de gastos por la crisis económica y oferta de servicios a precios más atractivos aumenta el impacto en el sector principalmente porque las compañías rivales podrían tratar

de responder incrementando su capacidad de penetración de mercado ya que la decisión de compra representa una importante fuerza que determinará la magnitud del proyecto a desarrollar con base a la elección del cliente.

2.2.6 Matriz EFE

En el Anexo 3 se puede observar la matriz EFE. La calificación de los factores externos que afectan la ejecución del plan de negocios corresponde a los siguientes conceptos: 4=óptima capacidad de respuesta, 1= capacidad de respuesta insuficiente

Conclusiones:

1. El promedio ponderado total que refleja la matriz EFE es de 2,77 lo que significa que el plan de negocios se encuentra por encima del promedio de la industria, aprovechando las oportunidades. Sin embargo, la capacidad de respuesta de las amenazas no es suficiente para combatirlas, por lo que es necesario el desarrollo de estrategias que permitan mitigar el riesgo que implican estas variables.
2. El presente plan de negocios se basa en la incubación de franquicias estadounidenses, aprovechando la gran afinidad de los ecuatorianos con la gastronomía y la influencia cultural del mercado americano. Estos dos aspectos tienen una gran incidencia en el desarrollo del sector de las franquicias en Ecuador, debido a que el mercado ecuatoriano tiene la idea preconcebida de que todo lo que proviene de Estados Unidos es mejor.
3. La baja necesidad de capital requerido para empezar con la ejecución del proyecto es una oportunidad para el negocio, debido a que no se requiere una cuantiosa inversión haciendo posible el financiamiento con capital propio y disminuyendo la complejidad de la gestión en costos fijos para realizar las actividades debido a las nuevas tendencias de trabajo colaborativo en espacios de coworking que permiten no solo estar alineados a la tendencia globalizada de la cultura americana que va acorde con el plan de negocios, sino también aumentar la productividad y ampliar la red de contactos.
4. La alta tasa de desempleo en el país se presenta como una oportunidad para el plan de negocios, debido a que crea personas decididas a emprender por

motivos de necesidad y de obtener ingresos propios, esto los impulsa a que sin tener experiencia previa puedan escoger el establecimiento de una franquicia como una de las opciones para sustentar su economía con unos riesgos muy bajos y el respaldo de tener un negocio exitosamente probado. Sin embargo, GEM considera que uno de los aspectos clave que fomenta y ayuda al emprendimiento es la asesoría profesional y acompañamiento, promoviendo así este plan de negocios.

5. La inexistencia de una legislación vigente para el establecimiento de franquicias en Ecuador permitirá al plan de negocios propuesto tener un mayor rango de maniobra en el establecimiento de las condiciones del servicio prestado al cliente y en el margen de utilidad por consultoría; debido a que no existe lineamientos preexistentes que tracen una ruta para el establecimiento de la franquicia.
6. El abaratamiento de precios por las consultoras aliadas a las cámaras de comercio pone en desventaja al plan de negocios; sin embargo, muchas de estas no se enfocan en franquicias, por lo que el plan de negocios podría resaltarle al empresario los servicios especializados que brinda. Sin embargo, por la importancia que presentan las alianzas estratégicas dentro de la industria este plan de negocios considerará en un futuro desarrollar asociaciones con cámaras y empresas reconocidas a nivel mundial con incidencia en el fomento del dinamismo en materia de emprendimiento.
7. La capacidad de respuesta ante las incubadoras establecidas por el gobierno es óptima, ya que el plan de negocios es un servicio especializado en franquicias mientras que el gobierno se enfoca en emprendimientos más tradicionales que abarcan distintos segmentos de mercado.
8. En la actualidad el Ecuador se encuentra en la lista de vigilancia de EE. UU representando una amenaza para la industria. Para mejorar las relaciones bilaterales es indispensable que la industria y otros negocios cumplan los reglamentos de propiedad intelectual y otras normas jurídicas. Con el presente plan de negocios se pretende ayudar mantener un adecuado control de la Propiedad Intelectual que proporcione una mayor seguridad al franquiciante.

9. La eliminación del Tratado de Inversión con el país norteamericano y la propensión de los compradores a dejar de demandar el servicio son las amenazas más fuertes que presenta el plan de negocios. Sin embargo, en el primer caso pese a que se depende mucho de las relaciones comerciales y políticas de ambos gobiernos para unir esfuerzos en un nuevo acuerdo de inversión, esto no impide continuar con las operaciones comerciales entre ambos países. La segunda amenaza, podría combatirse resaltando los beneficios de contar con asesoría, dado que tanto el franquiciante como el potencial franquiciador se encuentran con la incertidumbre de no conocer a su contraparte, así como el riesgo asociado con la inversión monetaria de adquirir una franquicia y el correcto manejo de la misma.

3. Análisis del Cliente

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Segmento objetivo

El mercado objetivo para este plan de negocios estará conformado por todas las personas desde los 25 a 34 años de la ciudad de Quito que se encuentren en un nivel socioeconómico estrato A y B. Este segmento se ha definido tomando en cuenta que el grupo de adultos con edades entre 25 y 35 años constituye el 34,6% de la TEA 2017 (*Total Entrepreneurial Activity*), siendo el grupo con mayor proporción de actividad emprendedora en el país, así como el grupo con mayor visualización del emprendimiento como oportunidad de mejora y necesidad (ESPAE Graduate School of Management - ESPOL, 2017).

El mercado objetivo, definido por su poder adquisitivo y por el nivel de ingresos, es de alrededor de 2.910 habitantes. Cabe señalar que este mercado sería el ideal dado sus niveles de ingreso; sin embargo, más adelante en este documento se realiza un afinamiento mayor con respecto a este segmento. A continuación, su distribución:

Tabla 1. Segmento objetivo del plan de negocios

Variable	Indicador	Detalle	# habitantes
Geográfica	País	Ecuador	14.483.499

	Provincia Cantón Tomado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2017)	Pichincha Quito	1.255.711 2.644.145
Demográfica	% PEA (Población económicamente activa) de Quito. Tomado de: (Banco Central del Ecuador BCE , 2017)	63,0%	1.665.811
	% PEA (Población económicamente activa) de Quito entre 25 y 34 años. Tomado de: (Banco Central del Ecuador BCE , 2017)	24,5%	408.124
	Nivel socioeconómico agregado A, B de la PEA. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2011)	13.1%	53.465
	Tasa de empleo adecuado/pleno en Quito. Tasa de empleo adecuado/pleno en Quito entre 25 y 34 años. Tomado de: (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2018)	60,2% 28.9%	32.186 9.302
Conductual	% de establecimiento de franquicias internacionales (Equipo Investigación Ekos e Inteligencia de Negocios, S.f)	82,76%	7.698

ICC (índice de confianza del consumidor)	% de personas que en base a sus perspectivas y expectativas frente a su situación económica y del país invertirían localmente en base al Índice de Confianza del Consumidor (ICC). Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2018)	37,8%	2.910
	TOTAL		2.910 personas

Partiendo de la fórmula de muestreo aleatorio para poblaciones finitas, debería realizarse 339 encuestas para poseer un grado de confianza del 95%. Sin embargo, para el presente plan de negocios se realizarán únicamente 50 encuestas por fines académicos, utilizando el muestreo aleatorio simple donde cada individuo de la población tiene la misma oportunidad de ser elegido. Cabe recalcar que si se desea implementar el plan de negocios se recomienda realizar las 381 encuestas ya que permitirá tener información más cercana respecto de la conducta de los potenciales consumidores del mercado objetivo. El detalle de la muestra calculada se encuentra en el Anexo 4.

3.1.2 Metodología de Investigación

Definición del problema administrativo

¿Debería crearse una incubadora especializada en establecer franquicias de comida rápida estadounidense?

Definición del problema de investigación

¿Cuáles son los requerimientos de los clientes potenciales para contratar una incubadora de franquicias de comida rápida estadounidense?

Preguntas de investigación

- 1.- ¿Qué asesoría consideran los clientes potenciales como la más importante para el establecimiento de una franquicia de comida rápida estadounidense?
- 2.- ¿Qué tipo de franquicias de comida rápida de Estados Unidos desearían las personas establecer en Ecuador?

3.- ¿Qué porcentaje de comisión es considerado como justo para el cobro del servicio de incubación de franquicias estadounidenses de comida rápida?

4.- ¿Cómo desea el cliente potencial que se le informe de los avances del proyecto de negocio? ¿Con que frecuencia es necesario informar a los clientes potenciales sobre los avances del proyecto de franquicia?

5.- ¿Con que frecuencia contratarían los clientes potenciales los servicios adicionales de auditoria de procesos para sus negocios de franquicias? ¿Qué precio sería considerado como justo para el cobro del servicio adicional de auditorías de procesos?

6.- ¿Qué canal de información es el preferido por los clientes potenciales para la promoción del servicio de incubación?

3.1.2.1 Objetivo General

- Determinar los aspectos y características que los clientes potenciales consideran importantes en un servicio de incubación para franquicias de comida rápida de Estados Unidos.

3.1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar qué tipo de servicios de asesoría consideran los clientes potenciales de vital importancia durante el establecimiento de una franquicia de comida rápida estadounidense.
- Identificar los tipos de franquicia que los emprendedores prefieren establecer en el mercado ecuatoriano.
- Determinar el porcentaje que los clientes potenciales consideran como justo para el cobro del servicio propuesto
- Identificar si los clientes potenciales contratarían los servicios adicionales de auditorías de procesos, y cada cuanto tiempo lo harían
- Conocer el precio justo en base a las características del servicio adicional de auditorías de procesos.

- Determinar porque canal de información se debe realizar la promoción del servicio de incubación

3.1.3 Resultados de análisis cualitativo

Para llevar a cabo la investigación cualitativa se ha realizado dos entrevistas a profundidad a expertos y un grupo focal compuesto por 8 potenciales clientes del mercado objetivo.

La primera entrevista se realizó al Lcdo. Sebastián Zurita, consultor de Creapoliz, una firma consultora ubicada en Quito con más de 18 años de experiencia en el mercado. Son especialistas en negocios de franquicias y brindan soluciones integrales de asesoramiento y desarrollo profesional para la expansión de negocios. Las preguntas realizadas se desarrollaron bajo una explicación práctica del modelo de negocio de la franquicia de comida rápida “*THE LOVERS*” a la cual se encontraban asesorando en ese momento, permitiendo conocer los aspectos importantes en el manejo de una consultora de franquicias similar al plan de negocios propuesto. El esquema de la entrevista realizada se encuentra disponible en el Anexo 5.

La segunda entrevista se llevó a cabo con el Ing. Carlos Segovia, experto en procesos e inteligencia de negocios, con amplia experiencia en diferentes empresas liderando proyectos de mejora de procesos, análisis de datos y consultorías. Por medio de la entrevista se pudo recabar más información sobre el manejo de operaciones y medición de indicadores para el correcto funcionamiento de una empresa con un enfoque al servicio de auditoría de procesos e instrumentos técnicos que podrían ayudar a llevar a cabo esta actividad. El esquema de la entrevista realizada se encuentra disponible en el Anexo 6.

El grupo focal compuesto por los potenciales clientes del grupo objetivo del plan de negocios permitió conocer el comportamiento de los clientes y apreciación sobre el servicio de incubación de franquicias estadounidenses de comida rápida para de esta manera responder las preguntas de investigación planteadas para el análisis cualitativo.

Los resultados en conjunto del análisis cualitativo se encuentran disponibles de manera gráfica en un mapa mental ubicado en el Anexo 7.

3.1.4 Resultados análisis cuantitativo

Se realizaron 50 encuestas digitales por medio de la plataforma Google Forms al mercado objetivo, en las cuales las personas respondieron a 25 preguntas. El formato de las encuestas realizadas se encuentra en el Anexo 8.

Tabla 2. Servicios indispensables para una incubadora de franquicias estadounidenses de comida rápida.

2. Servicios de una incubadora que considera indispensables para el establecimiento de franquicias de comida rápida estadounidense	1. ¿Conoce los servicios que presta una incubadora de negocios?	
	SI	NO
Investigación de mercado	34,0%	42,0%
Asesoría durante las negociaciones con el franquiciador	22,0%	42,0%
Asesoría Legal	22,0%	32,0%
Acompañamiento durante la implementación del establecimiento de la franquicia	10,0%	34,0%
Marketing apropiado	0,0%	2,0%

Análisis:

El 34% de las personas que conocen de los servicios que brinda una incubadora de negocios considera indispensable la investigación de mercados para el establecimiento de una franquicia de comida rápida. Sin embargo, las personas que desconocen de los servicios que brinda una incubadora consideran que la investigación de mercados junto con la asesoría en las negociaciones con el franquiciador debe constar en el modelo de negocios de la incubadora.

Por ende, en orden de importancia los servicios se componen por:

1. Investigación de mercados
2. Asesoría durante las negociaciones con el franquiciador
3. Asesoría Legal

4. Acompañamiento durante la implementación del establecimiento de la franquicia

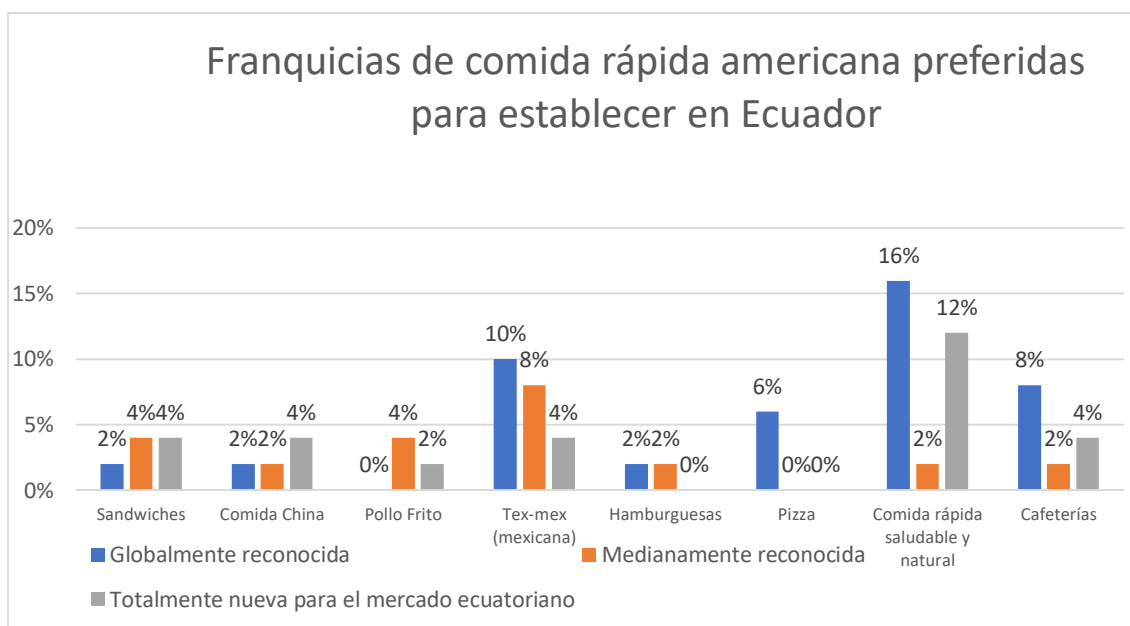


Figura 1. Preferencias sobre el tipo de franquicias

Análisis:

El 18% de los encuestados les gustaría establecer en Ecuador una franquicia estadounidense de comida rápida saludable y natural, de una marca globalmente reconocida o medianamente reconocida. Mientras que el 10% preferiría una franquicia estadounidense de comida mexicana de marcas globalmente conocidas o globalmente conocidas.



Figura 2. Infografía investigación cuantitativa

3.1.5 Conclusiones de la investigación de mercados

1. Con base en la primera pregunta de investigación se puede concluir que las personas necesitan asesoramiento profesional para establecer un negocio de franquicia de comida rápida estadounidense. Entre los servicios que consideran más importantes durante este proceso son; la investigación de mercados y asesoría durante las negociaciones con el franquiciador. Sin embargo, el asesoramiento integral que ofrece el plan de negocios también cubre las necesidades por asesoría legal en cuanto a permisos y requerimientos locales y acompañamiento durante la implementación del negocio.
2. El tipo de franquicia de comida rápida estadounidense que desean las personas establecer en el mercado ecuatoriano es la comida rápida saludable y natural por la tendencia actual hacia los productos saludables, y porque existe menor competencia y mayor crecimiento si se establece franquicias nuevas que aporten variedad al mercado. Cabe destacar que estas franquicias deberían ser de marcas conocidas o mediamente conocidas para el mercado local debido a la influencia de la marca y sus atributos en el consumidor ecuatoriano.
3. Se puede concluir que con base en las características del servicio ofertado los potenciales clientes consideran que el porcentaje justo de cobro por los servicios de la incubadora es del 4% de la inversión. Sin embargo, por medio del modelo Van Westerdorn el precio óptimo al cual los clientes pueden seguir demandando el servicio es 5% de la inversión inicial. Cabe destacar que este precio óptimo coincide con el precio promedio de empresas que brindan servicios similares de incubación, lo que significa que los clientes no observan diferenciación en el servicio. Por ende, se recomienda desarrollar estrategias que permitan agregar valor al servicio.
4. Con base en los objetivos y preguntas de investigación se puede concluir que el cliente potencial una vez que se encuentre en el proceso de adquirir una franquicia de comida rápida estadounidense le gustaría informarse sobre los avances del proyecto de negocios a través de contacto directo, este puede ser a través de reuniones presenciales con el cliente en la

oficina de la incubadora o comunicación por telefonía. Cabe destacar que la actualización de los avances hacia el cliente se debe realizar de manera semanal para cumplir con el atributo de comprometimiento tanto del cliente como de la empresa que otorga el servicio.

5. Se puede concluir que el servicio adicional de auditorías de procesos si se demandaría por los clientes que ya establecieron una franquicia de comida rápida estadounidense en el mercado local, ya que permite asegurar el correcto manejo de los procesos y normas de calidad establecidos por la franquicia y disminuye futuros problemas con el franquiciador al poner en riesgo la marca. Además, que permitirá medir la satisfacción del cliente con el producto para realizar mejoras con la finalidad continuar sus ventas. Este servicio se otorgaría de manera trimestral a las franquicias y en base a las características de este servicio los clientes potenciales han establecido un precio de USD 500 dólares por auditoría.
6. Se puede concluir que la promoción del servicio de incubadora de franquicias de comida rápida estadounidense se debe realizar por redes sociales, ya que tiene completa aceptación por los clientes potenciales de toda edad y consideran que la presencia de la empresa incubadora por este medio es muy importante. La promoción por este canal debe ser visualmente atractiva ante los ojos del cliente potencial del servicio, pero a su vez presentar seriedad y formalidad, esta debe contener la descripción detallada del servicio ofertado, datos cuantitativos que permitan analizar la factibilidad de establecer una u otra franquicia de comida norteamericana y el posible retorno de la inversión. Además de contar con testimonios y argumentos que permitan al futuro cliente decidirse a invertir en este tipo de negocio y demandar el servicio de incubación.

4. Oportunidad de negocio

Para especificar la oportunidad de negocio fue necesario realizar el análisis de las herramientas como las fuerzas de Porter y PEST. Este estudio

demostró que, pese a las amenazas la industria cuenta con un entorno favorable donde prevalecen las oportunidades, las cuales son aprovechadas por el presente plan de negocios y amenazas que por la especialización del servicio y su diferenciación permite combatirlas. De igual manera, el análisis cualitativo y cuantitativo permitió conocer al cliente potencial y factores clave de sus características y necesidades. Varios aspectos de estos se detallan a continuación:

- Mediante la herramienta PEST se verificó que no existe legislación que regule las franquicias que se establecen en Ecuador, por lo que es necesario considerar otras normas como el reglamento del SENADI en materia de Propiedad Intelectual, Código Civil y Código de Comercio. Sin embargo, las obligaciones provienen en su mayoría de lo que suscriban las partes lo que permite tener mayor rango de maniobra para el establecimiento de condiciones del servicio prestado.

Ecuador se ubica entre los primeros países con mayor índice de emprendimiento a nivel regional con 42,7%, donde las empresas de incubación y asesoramiento profesional son consideradas como actividades clave que impulsan al desarrollo de emprendimientos en el país. Por otra parte, el sistema de franquicias está siendo cada vez más usado en Ecuador debido a que se disminuye la incertidumbre de fracaso al ser un negocio exitosamente probado. La mayoría de las franquicias existentes en Ecuador son en su mayoría estadounidenses debido a la influencia cultural y gastronómica de ese mercado.

- Con base en el análisis de las fuerzas de Porter se destaca la baja necesidad de capital requerido para nuevas empresas de la industria, debido a que son servicios en los que predomina los conocimientos técnicos, mientras que costos fijos pueden ser reducidos hasta en un 70% con el uso de espacios compartidos (coworking). Sin embargo, la proliferación de servicios de consultoría preocupa a la industria ya muchas personas con muy poco conocimiento técnico han establecido servicios de asesoría en franquicias sin realizar todas las valoraciones llevando a sus clientes a construir franquicias insostenibles o inviables.

- La investigación cualitativa concordó que establecer un negocio en el sector alimenticio ecuatoriano es menos riesgoso ya que es una necesidad primaria. Sin embargo, los consumidores de este sector demandan más variedad en cuanto a franquicias de comida estadounidense se refiere. Además, que por medio de esta investigación se determinó que los potenciales clientes preferirían asesoramiento profesional integral para el establecimiento de este tipo de negocios y no individualizado, debido a que se requiere una valoración completa y asesoría en cada etapa con el franquiciante. También los potenciales clientes aseguraron no solo evaluar la propuesta económica del servicio, sino que para ellos resulta mucho más relevante saber que al final el proyecto se ha llevado con éxito, ofreciendo la incubadora la mejor alternativa.
- La investigación cuantitativa determinó que el 66% de los encuestados no conocen actualmente en el país una empresa que brinde servicios de incubación especializados en el establecimiento de franquicias de comida rápida estadounidense. Además, que el 18% de los encuestados establecería con ayuda de la incubadora una franquicia estadounidense de comida rápida saludable y natural de una marca globalmente reconocida y que los servicios de promoción de la consultora deberían realizarse por medio de redes sociales.
- La investigación cualitativa permitió entender que uno de los obstáculos para realizar las verificaciones periódicas de los procesos de una franquicia se debe a que a estos servicios se los aprecia como un gasto, más no como una inversión que ayudará a asegurar el correcto manejo de los procesos y normas de calidad establecidos por la franquicia, disminuyendo futuros problemas con el franquiciador al poner en riesgo la marca.
- Partiendo de la entrevista a expertos se recomendó que para el servicio complementario de auditorías de procesos se estableciera el un servicio de soporte a los franquiciados para proporcionar valor agregado al servicio ofertado.

A continuación, se presenta la matriz de las cuatro acciones que la incubadora de franquicias de comida rápida de Estados Unidos desea aplicar para agregar valor al servicio tomando en cuenta la teoría de los océanos azules.

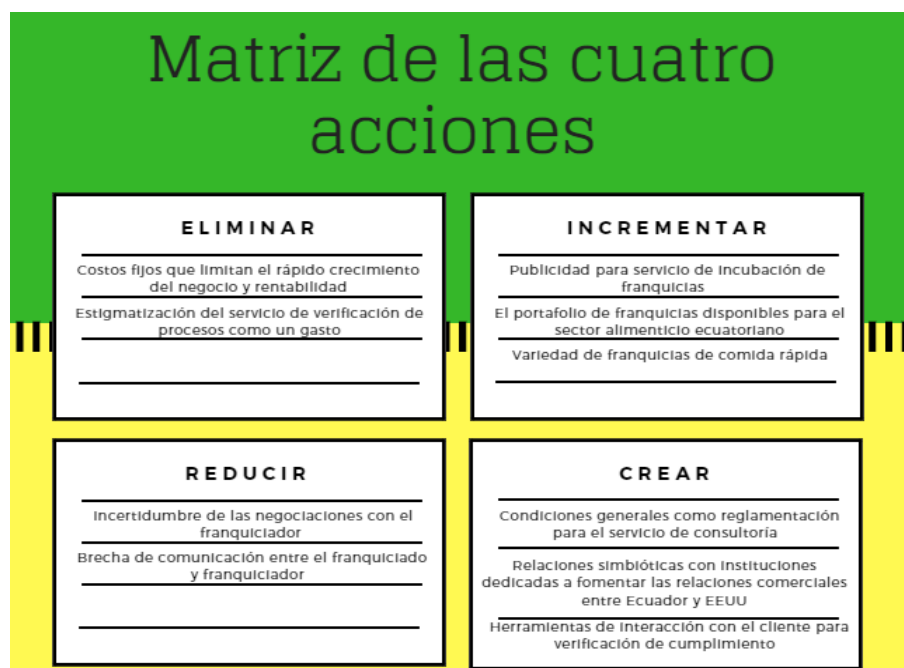


Figura 3. Matriz de las cuatro acciones

Oportunidad de negocio:

En resumen, con base en los factores analizados tanto externos como internos, se puede determinar que existe una oportunidad de negocio para el establecimiento de la incubadora de franquicias de comida rápida de Estados Unidos, principalmente con el aprovechamiento de la influencia cultural norteamericana existente y a la idea preconcebida que poseen los ecuatorianos de que lo que viene de EE. UU es mejor. Este aspecto permite desarrollar un servicio de incubación integral y profesional especializado en franquicias americanas, que contribuye a la generación de empleo en el país por medio del comercio de franquicias.

La actividad de consultoría es fundamental para que el proceso de adquisición de un modelo de negocio extranjero se lleve a cabo de manera exitosa, ya que la inexistencia de legislación vigente en materia de franquicias impide a los posibles franquiciados conocer a fondo las condiciones necesarias para implementar este tipo de negocios en el Ecuador. Cuando las personas

deciden arriesgarse y realizar el proceso sin acompañamiento no existe un análisis adecuado de los distintos factores que involucra su adquisición, teniendo como resultados aspectos negativos como: i) pérdida de la inversión en etapa de negociaciones debido al desconocimiento, ii) se confían del éxito del modelo de negocios americano sin tomar en cuenta el entorno local y la demanda ecuatoriana.

Por lo que es necesario conocer que a pesar de lo atractivo que puede llegar a parecer una franquicia, trae consigo ciertos riesgos que pueden llevar al fracaso en la etapa de implementación. Es por ello que los clientes necesitan soluciones integrales en las que encuentren asesores profesionales y con experiencia que ayuden a establecer el contacto con las franquicias estadounidenses, que realicen la investigación de mercados y que brinde soporte en todo el proceso de constitución legal de la franquicia en el mercado local; buscando así ser el respaldo y guía para los franquiciatarios en todas las etapas del emprendimiento e incluso en el cumplimiento de los estándares de calidad pactados en el acuerdo con el franquiciador. Además, el franquiciador busca siempre un perfil de franquiciado al cual pueda confiarle su marca, asegurándose que su modelo de negocios esté en buenas manos al no tener un relacionamiento previo entre las partes una empresa asesora externa y con trayectoria puede ayudar disminuir el riesgo de incumplimiento de las partes y asegurar el correcto manejo de información. Alineado a esto, la idea de negocio busca introducirse en un mercado no explotado donde todavía no existen reglas del juego claras, para un mercado potencial de 1.819 personas que en base a la investigación de mercados realizada consideraban que se debía disminuir el riesgo y la mejor forma de hacerlo era mediante la contratación de un servicio especializado como el ofertado por el presente plan de negocios.

El propósito de la incubadora es salir de un océano rojo donde la piedra angular del cambio es la innovación en valor.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia General de marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo para este plan de negocios estará conformado por todas las personas desde los 25 a 34 años de la ciudad de Quito que se encuentren en un nivel socioeconómico estrato A y B. Este segmento se ha definido tomando en cuenta que el grupo de adultos con edades entre 25 y 35 años constituye el 34,6% de la TEA 2017 (*Total Entrepreneurial Activity*), siendo el grupo con mayor proporción de actividad emprendedora en el país, así como el grupo con mayor visualización del emprendimiento como oportunidad de mejora y necesidad (ESPAE Graduate School of Management - ESPOL, 2017).

Con el propósito de obtener una proporción de referencia del mercado objetivo se ha realizado un acercamiento con 80 personas. De este grupo, 50 personas cumplían con dos requisitos esenciales para llenar las encuestas, que son: tener la capacidad económica para establecer una franquicia y encontrarse interesadas en hacerlo. Mientras que las personas restantes únicamente cumplían con el primer requisito y no conforman parte del estudio.

El mercado objetivo suma un total de 9.684 habitantes, aquí detallado:

Tabla 3. Mercado objetivo final para el plan de negocios

ICC (índice de confianza del consumidor)	% de personas que en base a sus perspectivas y expectativas frente a su situación económica y del país invertirían localmente en base al Índice de Confianza del Consumidor (ICC). Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2018)	37,8%	2.910
Encuestados no interesados en una franquicia	% de personas que, estando en capacidad de establecer una franquicia, no se encuentran interesadas en hacerlo.	37,5%	1.091

Encuestados interesados en una franquicia	% de personas que, estando en capacidad de establecer una franquicia, están inclinadas a hacerlo.	62.5%	1.819
Total			1.819

Estrategia Genérica de Porter

La incubadora de franquicias de comida rápida de Estados Unidos utilizará la estrategia genérica de enfoque tipo 5 - mejor valor, debido a que el mercado objetivo posee dimensiones reducidas, ya que las personas que lo conforman son aquellas que desean adoptar una franquicia estadounidense de comida rápida, poseen los recursos para lograrlo y lo que buscan es una empresa especializada que las guíe durante todo el proceso, mostrándoles las actividades necesarias a cumplir para que el negocio se implante correctamente y tenga aceptación en el mercado local. La aplicación de esta estrategia se alinea con las preferencias o requerimientos distintivos de este nicho de consumidores, otorgándoles así un servicio completamente diferenciado ya que actualmente en el Ecuador no existe una empresa especializada en los requerimientos de este nicho, el cual posee un buen potencial de crecimiento.

Estrategia de Posicionamiento

Para poder definir la propuesta de valor bajo la cual se tiene que posicionar la incubadora se realizará un análisis con base en la siguiente matriz:

Tabla 4. Estrategia de posicionamiento para el plan de negocios

		<i>Precio</i>		
		<i>Más</i>	<i>Lo mismo</i>	<i>Menos</i>
<i>Beneficios</i>	<i>Más</i>	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	<i>Lo mismo</i>			Lo mismo por menos
	<i>Menos</i>			Menos por mucho menos

Tras la realización de la investigación de mercados se pudo determinar que, para el establecimiento de una franquicia extranjera, en este caso estadounidense, los potenciales clientes consideran que el asesoramiento profesional puede ser decisivo para lograr con éxito la adquisición de una franquicia, debido al alto capital inicial para establecer una franquicia americana la inversión en la contratación de un asesoramiento que ayudará a mitigar el riesgo al fracaso resulta un rubro insensible al precio. Además, actualmente no existe una empresa especializada en franquicias norteamericanas de comida rápida que pueda brindarles el servicio integral durante cada etapa del proceso. Al tratarse de un nuevo servicio que otorga más beneficios es posible cobrar un precio más alto, siendo la estrategia de posicionamiento más por más. Esto alineado con la estrategia genérica de enfoque-mejor valor.

Estrategia de crecimiento

La matriz de Ansoff tiene como objetivo diseñar una estrategia que la empresa debería considerar para crecer en el futuro. Es así que por medio de las variables se ha establecido la estrategia de crecimiento a continuación presentada para la empresa incubadora:

Tabla 5. Estrategia de crecimiento para el plan de negocios

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Por medio de la estrategia de desarrollo de productos se pretenderá crear nuevos servicios que permitan generar continuidad o complementen al principal de la incubadora y que podrán aplicarse tanto a empresas franquiciadas que tienen sus primeros inicios en la industria de la comida rápida como las franquicias que se encuentran actualmente operando en el mercado local.

5.1.2 Propuesta de valor

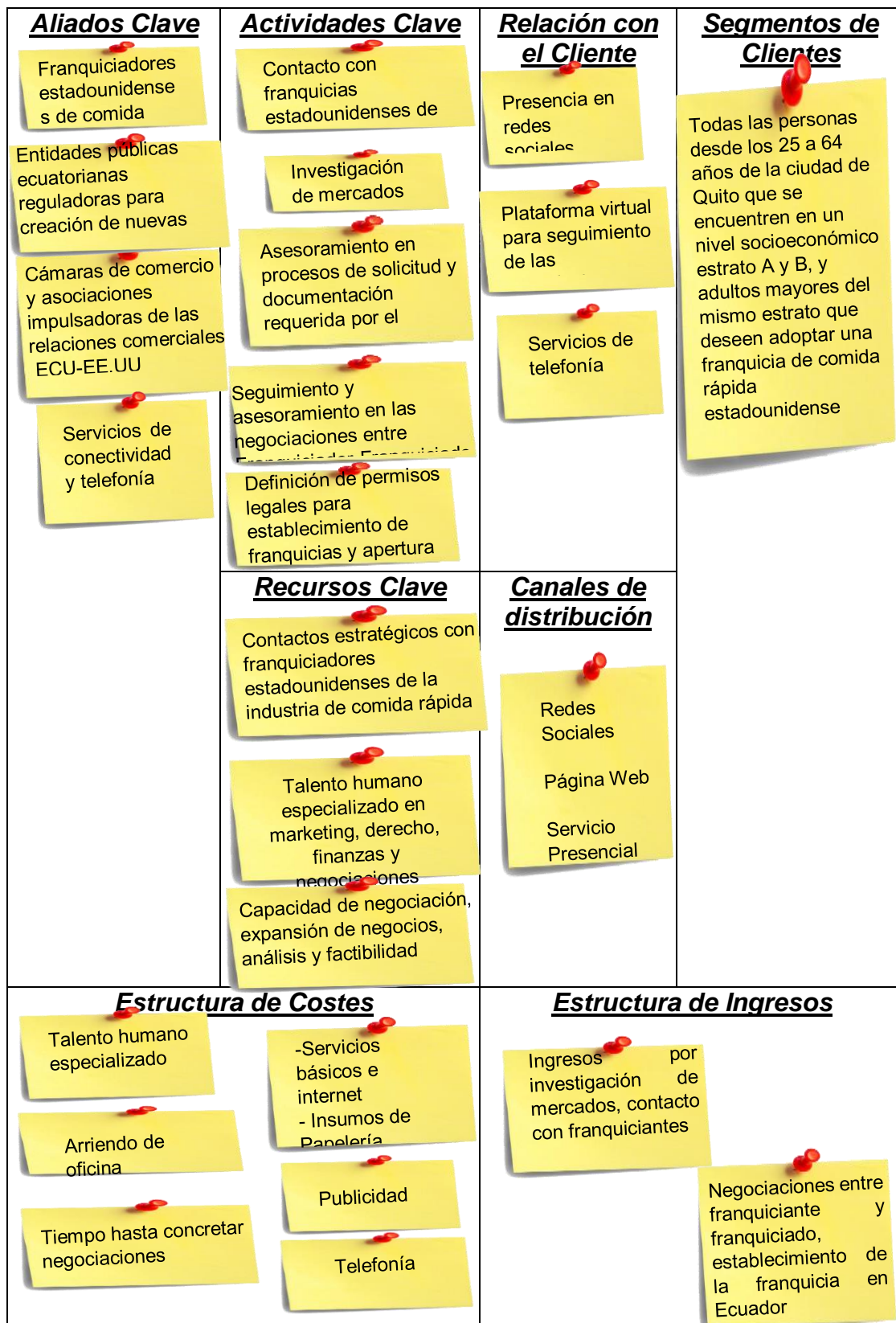


Figura 4. Lienzo Canvas

Propuesta de valor

Entregar un servicio integral de consultoría para que las personas interesadas en adquirir un negocio de franquicias americanas de comida rápida completen esta operación de manera exitosa. Brindando las herramientas necesarias y actuando como un partner desde el contacto con el franquiciador, investigación de mercados, asesoramiento legal y seguimiento durante toda la negociación hasta su establecimiento, ofreciendo una asesoría personalizada y permanente, mitigando así el riesgo de fracaso e invirtiendo en negocios que verdaderamente sean rentables y sustentables.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto/Servicio

La incubadora se especializará en el asesoramiento a inversionistas establecidos o por establecerse en Ecuador para constituir franquicias estadounidenses de alimentos. Se pretende brindar: i) asistencia técnica para identificar el potencial que ofrece el mercado ecuatoriano; y, ii) asesoramiento en la planificación e identificación de todos los requerimientos necesarios para la constitución en el mercado ecuatoriano.

La asistencia por medio de la incubadora es integral, buscando que el cliente primero conozca cómo funciona el sistema de franquicias, seguido de la investigación de mercados para analizar la demanda potencial de la franquicia, presentación del negocio y negociaciones entre franquiciado y franquiciador. Una vez aceptado el acuerdo entre ambas partes empieza la fase de establecimiento del negocio en el mercado local y apertura.

Asegurarse que los procesos u operaciones establecidos en el modelo de negocios de la franquicia estén bien implementados es muy importante, ya que cada franquiciador mantiene bajo observación constante su red de sucursales para garantizar que la operación marche correctamente, es así como el servicio de la incubadora de franquicias pretende prestar un servicio aumentado de auditoría en procesos, no únicamente para franquicias nuevas, sino también para franquicias ya establecidas en el mercado ecuatoriano. Este servicio será analizado financieramente para conocer la viabilidad de implementarlo.

5.2.1.1 Atributos

El servicio que prestará la incubadora será personalizado e integral. El equipo que lo conformará incluirá asesores capacitados en áreas de marketing, economía y leyes. Además de tener una amplia experiencia en temas de negociaciones internacionales, comunicación corporativa, investigación de mercados entre otras.

El material investigativo actualizado junto con las tecnologías para brindar soluciones integrales en cuestiones empresariales de igual importancia en diversas áreas permitirá analizar su viabilidad y completar con éxito los proyectos de trabajo.

5.2.1.2 Branding

La marca tiene como objetivo conectarse con los clientes, transmitiendo creatividad y profesionalismo por medio de sus colores. El nombre que se eligió para la incubadora de franquicias es “Mprende” *Franchise Consultancy Firm*. Su nombre, derivado de la palabra emprendimiento, tiene relación directa con impulsar el espíritu emprendedor multiplicando negocios exitosamente probados, mientras que la palabra “Empresa Consultora de Franquicias” permite a los potenciales clientes aclarar la especialización de la empresa.

La ilustración permite visualizar el compromiso entre el cliente y el consultor, además del esfuerzo enfocado en encontrar soluciones a la medida de cada cliente.



Figura 5. Branding

5.2.1.3 Soporte

El soporte al cliente se otorgará en cada proceso de la operación del negocio, ya que tras la presentación del avance del proyecto el cliente tendrá libertad para

resolver dudas e inquietudes del trabajo realizado de forma directa con los ejecutivos. El soporte al cliente ocurre tanto en la contratación del servicio como en su finalización, ya que inicialmente se explicará el funcionamiento del sistema de franquicias y el servicio ofertado para clarificar los procesos. En la finalización del proyecto se consultará y registrará la opinión del cliente con respecto a la experiencia con el servicio para poseer una retroalimentación y conocer las mejoras que debe realizar la consultora.

Adicionalmente, se habilitará en los medios digitales el número de contacto y correo electrónico de la consultora para resolver dudas, inquietudes y conocer acerca del servicio.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

La determinación del precio fue estimada bajo dos consideraciones: i) Los costos y margen de utilidad esperados; y, ii) Lo obtenido a través del Modelo Van Westendorp realizado con base en los resultados obtenidos a través de las encuestas.

Los costos de venta totales (costo del servicio ofrecido) se han determinado mediante la externalización de servicios prestados calculados con base en el número de horas/hombre y por diferentes categorías de profesionales, depreciaciones de equipos de cómputo; indispensables para otorgar el servicio, y costos indirectos de prestación del servicio para en conjunto poder entregar la propuesta de valor ofrecida al cliente.

El margen bruto esperado para el primer plan es de 27,72%, alcanzando un precio de \$12.972,26

Tabla 6. Costo por el servicio ofrecido Plan Aprende y Mprende

	Costos unitarios
<u>Servicios tercerizados: Plan Aprende y Mprende</u>	\$ 9.800,00
Depreciaciones	\$ 17,22
Costos indirectos de prestación de servicios	\$ 69,44
<u>Costos indirectos incurridos en la prestación de servicios</u>	\$ 86,66
Costos de servicios incurridos durante el período	\$ 9.886,66
<u>Costo por el servicio ofrecido</u>	\$ 9.886,66

Mientras que el margen bruto para el segundo plan es de 23,79%, alcanzando un precio de \$ 7.433,44

Tabla 7. Costo por el servicio ofrecido Plan Mprende tu franquicia

	Costos unitarios
<i>Servicios tercerizados: Plan Mprende tu franquicia</i>	\$ 5.286,00
Depreciaciones	\$ 17,22
Costos indirectos de prestación de servicios	\$ 69,44
Costos indirectos incurridos en la prestación de	\$ 86,66
Costos de servicios incurridos durante el período	\$ 5.372,66
Costo por el servicio ofrecido	\$ 5.372,66

Los precios, así como los costos por el servicio ofrecido para cada periodo se ajustarán al supuesto de inflación. A continuación, se detalla el costo de externalización del servicio, así como las horas/hombre según cada etapa de los diferentes paquetes:

Tabla 8. Plan 1. Aprende y Mprende

Proceso de asesoramiento para la adquisición de una franquicia estadounidense de comida rápida	Horas	Categoría de Profesional	Costo unitario (por hora)
1.-Investigación de mercados			
Análisis PEST Y PORTER sobre el tipo de franquicias. Franquicias estadounidenses que ofrecen la comida rápida elegida (10 empresas representativas) y su información en base al perfil del cliente.	40	Junior	\$ 25,00
Investigación Cualitativa	25	Senior	\$ 48,00
Investigación Cuantitativa (encuestas, muestra procesamiento de datos y análisis)	20	Senior	\$ 95,00
	5	Encuestadores (5)	\$ 20,00
2.-Contacto con franquiciantes			
Contacto hasta con 3 franquicias elegidas para conocer si desean exportar su modelo de negocios a Ecuador y conocer como se realiza el proceso de adquirir la franquicia	25	Senior experto en negociaciones	\$ 112,00
3.- Modelo financiero			
Elaboración del modelo financiero hasta 2 opciones de franquicias elegidas por el cliente	30	Financiero	\$ 80,00

Tabla 9. Mprende tu franquicia

Proceso de asesoramiento para la adquisición de una franquicia estadounidense de comida rápida	Categoría de Profesional		Costo unitario
4.- Preparación de requisitos del cliente para la entrevista con la franquicia y coordinación de entrevista			
Obtención de documentos solicitados por el franquiciante del cliente y coordinación de la entrevista entre franquiciado y franquiciante	Junior	Independiente si la franquicia es aquí o afuera (costos por viaje no cubre) e independiente si la entrevista es positiva o negativa	\$ 400,00
5.-Asesoramiento en Negociaciones y acuerdos			\$ 4.586,00
Contratos de confidencialidad	Abogado	Servicio dentro del territorio nacional, en caso de negociaciones en el extranjero se cobrará un rubro adicional, sujeto a condiciones	\$ 300,00
Reuniones (por falta de ley de franquicias)	Senior		\$ 3.000,00
Revisión de Contratos/acuerdos	Abogado		\$ 900,00
Coordinación de experiencia piloto	Senior		\$ 386,00
6.- Personería jurídica y requisitos legales de constitución			
RUC	Junior	Únicamente actuando como facilitador de trámites, el costo por cada permiso cobrado por las instituciones pertinentes los cancelará el cliente	\$ 300,00
Trámites Supercias			
Permisos de funcionamiento			
Registro de marca (IEPI)			

Por medio del gráfico se puede visualizar que el punto óptimo de porcentaje de cobro por el servicio de consultoría a través del Modelo Van Westendorp sería el 5% de la inversión promedio para el establecimiento de una franquicia y el porcentaje aceptable de precios estaría entre los rangos de 4% a 6% de dicho valor. Tomando en cuenta que la inversión promedio para el establecimiento de una franquicia es superior a \$200.000,00 el rango del precio del servicio cabe dentro del rango aceptable debido a que el servicio presenta una diferenciación por su especialización, de tal manera que el cliente basará sus decisiones de compra con base en el valor agregado que este ofrece.

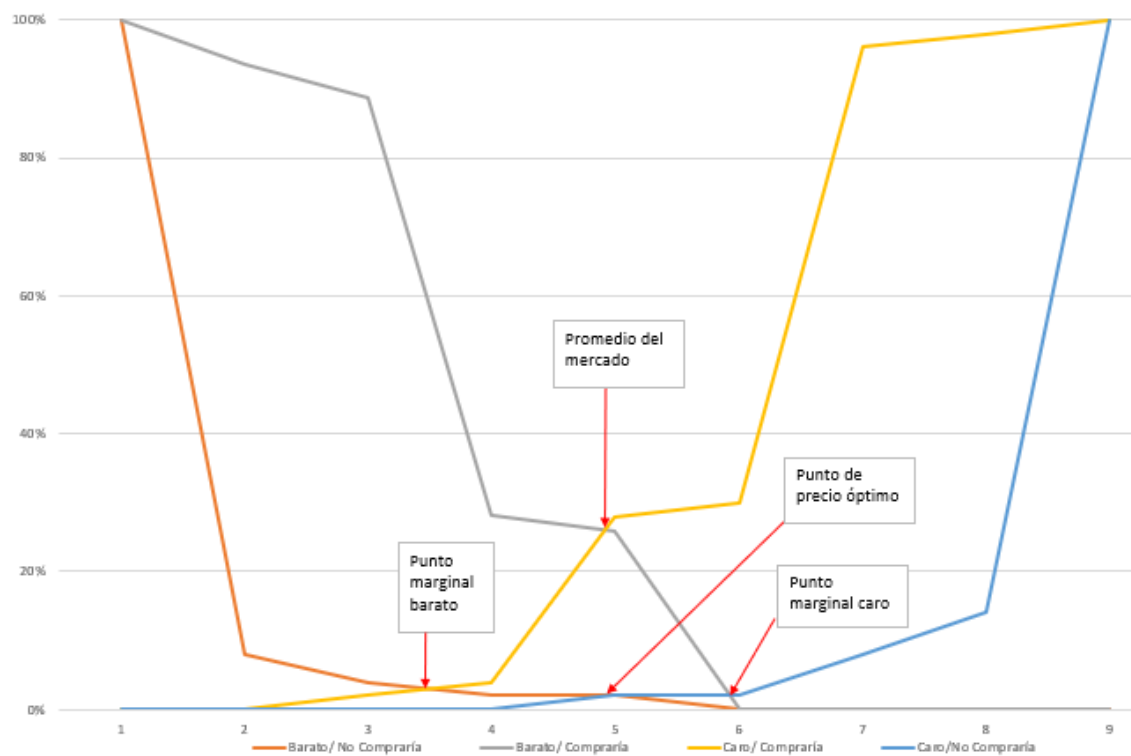


Figura 6. Modelo Van Westendorp

5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia elegida en base al posicionamiento es la “Fijación de precios de valor agregado”, debido a la especialización que el servicio ofrece según el perfil de cada cliente.

Ecuador es un mercado en desarrollo que no ha explotado por completo la capacidad de su talento humano en la obtención de inteligencia de negocios y tendencias del mercado mundial; sin embargo, “Mprende” por medio de expertos con preparación en negocios internacionales y tendencias globales permitirán diferenciarse de la competencia, logrando así ofrecer un servicio por el cual los clientes estén dispuestos a pagar precio más elevado.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada acorde al plan de negocios es la de “descremado del mercado o descremado de precios ya que esta establece “inicialmente un precio alto para un nuevo producto para maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio” (Kotler & Armstrong,

Fundamentos de Marketing , 2013). Esta estrategia se emplea con el fin de obtener el mayor rendimiento de este segmento de mercado con un volumen de ventas bajo.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste suele ser utilizada por las empresas para ajustar los precios básicos de sus productos o servicios con base en varias diferencias de clientes y situaciones cambiantes que pueden presentarse (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). Es por ello que de acuerdo al servicio otorgado y lo que la empresa desea alcanzar se establecerá la “fijación dinámica de precios” ya que esta estrategia permite ajustar los precios de forma continua por situaciones individuales y necesidades distintas de los clientes. Requerimientos fuera de los rangos de planes ofertados, pueden formar del pedido cancelando un adicional.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución tomando en cuenta el modelo de negocio será “Distribución Exclusiva”, ya que se caracteriza por poseer un único punto de venta donde se distribuye los servicios de la empresa “Mprende”. Esta estrategia resulta útil cuando “se quiere diferenciar el producto/servicio sobre las bases de una alta calidad, el prestigio o la excelencia en el servicio al cliente” (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009). Lo que busca este plan de negocios justamente es brindar un acompañamiento personalizado para el cliente, adaptándose a sus necesidades personales y económicas, con un criterio profesional de especialistas en franquicias.

5.2.3.2 Puntos de venta

El punto de venta único del servicio se encontrará ubicado en el sector de El Batán, en el norte de Quito, a partir del cuarto año. La ubicación se eligió con base en las encuestas realizadas, donde gran parte de las personas afirmaron que allí les gustaría que se encuentren ubicadas las oficinas de la consultora.

A su vez al ubicarse la oficina de Mprende dentro de una zona céntrica permite que la empresa se encuentre a una distancia corta de las entidades

gubernamentales y de control para la realización de trámites y obtención de permisos necesarios para cada franquicia, permitiendo reducir costos de movilización y tiempo.

5.2.3.3 Estructura del canal y tipo de distribución

El canal de distribución para la incubadora de franquiciados estadounidenses de comida rápida será directo, ya que al ser un servicio no contará con intermediarios, es decir toda la asesoría estará a las órdenes del cliente y se realizará por medio de la firma consultora.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia de promoción que se aplicará es la de “pull”/“jalar” ya que la misma se enfoca en realizar esfuerzos directamente al usuario final. El objetivo de esta estrategia es que se conozca la marca nueva e impulsar lealtad hacia ella estrechando un vínculo para preferir este servicio. Sin embargo, como Lambin lo explica en su libro de Dirección de Marketing, “en la práctica, estas dos estrategias de comunicación se utilizan de manera complementaria y resulta difícil de imaginar una situación donde no se utilicen incentivos para motivar a los intermediarios” (Lambin, Sicurello, & Gallucci, 2009). Para este plan de negocios se ha considerado en el Lienzo Canvas como aliados estratégicos las cámaras de comercio y asociaciones impulsadoras de las relaciones comerciales Ecuador-Estados Unidos, por medio de estos intermediarios se deberá poner en práctica la estrategia “push”/“empujar”, con iniciativas que permitan la cooperación con la empresa por medio de subvenciones y una variedad de herramientas que permitan obtener apoyo de los intermediarios.

Cabe destacar que la última estrategia mencionada entrará en práctica una vez que los servicios de la incubadora sean certificados y aprobados por los intermediarios.

5.2.4.2 Publicidad

Inicialmente se realizará publicidad por medios digitales con la finalidad de hacer conocer la marca y los servicios que ofrece, para de esta manera “llegar a más clientes que se encuentran dispersos geográficamente a un bajo costo por

exposición” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). Los medios digitales los conforman la plataforma web de la empresa y las redes sociales las cuales tienen como objetivo una publicidad informativa y persuasiva. Además, de manera complementaria se realizará publicidad en revistas con temas relacionados al emprendimiento y negocios ya que uno de los beneficios que brinda es la “selectividad demográfica, credibilidad, así como un buen promedio de lectores por ejemplar” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing , 2013)

5.2.4.3 Promoción de ventas

Este recurso se aplicará como incentivo para los clientes, una vez que se mantenga las alianzas con las cámaras de comercio y asociaciones y se haya realizado un análisis exhaustivo de la factibilidad de incluir las auditorías de procesos al negocio, subsidiando la primera consultoría de procesos tras el establecimiento de la franquicia.

5.2.4.4 Relaciones Públicas

La empresa “Mprende” hará uso de dos funciones de relaciones públicas. La primera es la relación de prensa o agencia de prensa en la que se coloca información de interés periodístico para atraer la atención de los clientes, pues se creará en la plataforma web una sección con posibles franquicias factibles para establecerse en Ecuador e información de estas; además se publicarán noticias sobre la actualidad de las franquicias en el país, para atraer a posibles emprendedores. Como segunda función se hará uso del “Publicity de Producto” que es generar publicidad no pagada sobre servicios específicos (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013), pues como respaldo del servicio ante la vista del cliente se publicará en la página web las cámaras de comercio y asociaciones con las que se tendrá convenio para transmitir mayor confianza y fortalecer el vínculo con los intermediarios.

5.2.4.5 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas se encuentra compuesta por el personal que trabaja para la empresa en medios digitales, este responderá a consultas generales por este medio y, en caso de requerir negociaciones, redireccionará las consultas a los

expertos de la empresa, los cuales estarán encargados de brindar apoyo con la confirmación de citas y servicio al cliente.

5.2.4.6 Marketing directo

Para la implementación del marketing directo por medios digitales y específicamente por redes sociales se realizará una selección segmentando a los clientes con base en sus edades e intereses para llegar de manera efectiva al mercado objetivo del plan de negocios. El canal de marketing directo por medio de la plataforma web también permitirá llegar a gran cantidad de clientes a los cuales se podrá proporcionar gran cantidad de información y así la consultora podrá aprender más sobre las necesidades del cliente por medio de la retroalimentación voluntaria.

La promoción por medios digitales tiene por objetivo posicionar la página web de 'Mprende' por medio de estrategias SEO (Search Engine Optimization). La empresa contratada por la consultora en materia de marketing digital deberá aplicar una serie de técnicas enfocadas en la buena experiencia de los usuarios para que de manera natural aumente la visibilidad de la página web en los motores de búsqueda.

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Contribuir con la generación de empleo en el país y la profesionalización de emprendedores por medio de un servicio integral en el sistema de franquicias norteamericanas entregado por expertos en el ámbito de los negocios.

Visión

Posicionar a "Mprende" como una incubadora especializada, líder en el desarrollo de franquicias americanas de comida en Ecuador, dentro de los próximos 5 años.

Objetivos a mediano plazo

- Posicionar a “Mprende” en el mercado ecuatoriano como empresa exitosamente especializada en franquicias norteamericanas de comida rápida en un horizonte de 3 años.
- Alcanzar hasta el tercer año un margen de utilidad del 15%.
- Elaborar perfiles de clientes a partir del segundo año del proyecto con la finalidad de recomendar un conjunto de franquicias ideales en función de esos perfiles.
- Ganar reconocimiento y posicionamiento de marca hasta el tercer año con los franquiciantes internacionales para la incubación de franquicias en Ecuador.

Objetivos a largo plazo

- Aperturar una oficina propia en Quito a los 4 años de la puesta en marcha del negocio para adquirir mayor visibilidad para los clientes y reducir en al menos 50% los costos de la compañía.
- Establecer alianzas estratégicas con al menos una cámara de comercio hasta el cuarto año para fomentar el crecimiento de nuevos clientes e incrementar las ventas en un 15%.
- Participar a partir del quinto año en una feria nacional o conferencia de mecanismos de expansión y emprendimiento.
- Incrementar hasta el quinto año la visibilidad de la empresa por medios digitales en al menos un 30%.
- Generar rentabilidad del proyecto para la evaluación del inversionista a partir del quinto año.

6.2 Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar las actividades empresariales primarias y secundarias que son generadoras de valor para la empresa, permitiendo identificar también fuentes de ventaja competitiva. Ver el Anexo 9.

A continuación, se especificarán las actividades más importantes para el funcionamiento de la consultora:

Aprovisionamiento: Dentro estas actividades de soporte se incluye la compra de suministros y licencias necesarias para la operación de la empresa, así como las actividades que han sido externalizadas y que complementan la propuesta de valor del servicio ofertado como: i) marketing & publicidad manejado por una agencia de marketing especializada en creación de contenido, community manager y medición de resultados en plataformas digitales; ii) servicios legales y de encuestadores, fundamentales en la intervención del asesoramiento de contratos y acuerdos legales e investigación de mercados; y, iii) red de contactos de alianza estratégica que permitirá la obtención de clientes potenciales y conocimiento del servicio.

Operaciones: Esta actividad comprende la creación de la propuesta de valor, verificando que el flujo de operaciones en cada etapa se lleve a cabo de una manera adecuada y se cumpla dentro de los plazos establecidos por cada profesional encargado.

Servicio Post-venta: El servicio post venta consiste en la atención al cliente posterior a la contratación del servicio, siendo fundamental debido a que al tratarse de una asesoría en cada etapa del proceso se realiza reuniones con el cliente para presentación de resultados y solventar inquietudes lo que permitirá obtener una retroalimentación inmediata que permita tomar las acciones necesarias para generar una experiencia positiva con el servicio.

6.3 Plan de operaciones

El plan de operaciones de “Mprende” está enfocado en los procesos que aseguran un servicio de asesoría de calidad para el cliente y permite la identificación de la serie de procedimientos para obtener cada paquete del servicio y garantizar el correcto funcionamiento del negocio. A continuación, el mapa de procesos y flujograma de operaciones.



Figura 7. Mapa de procesos

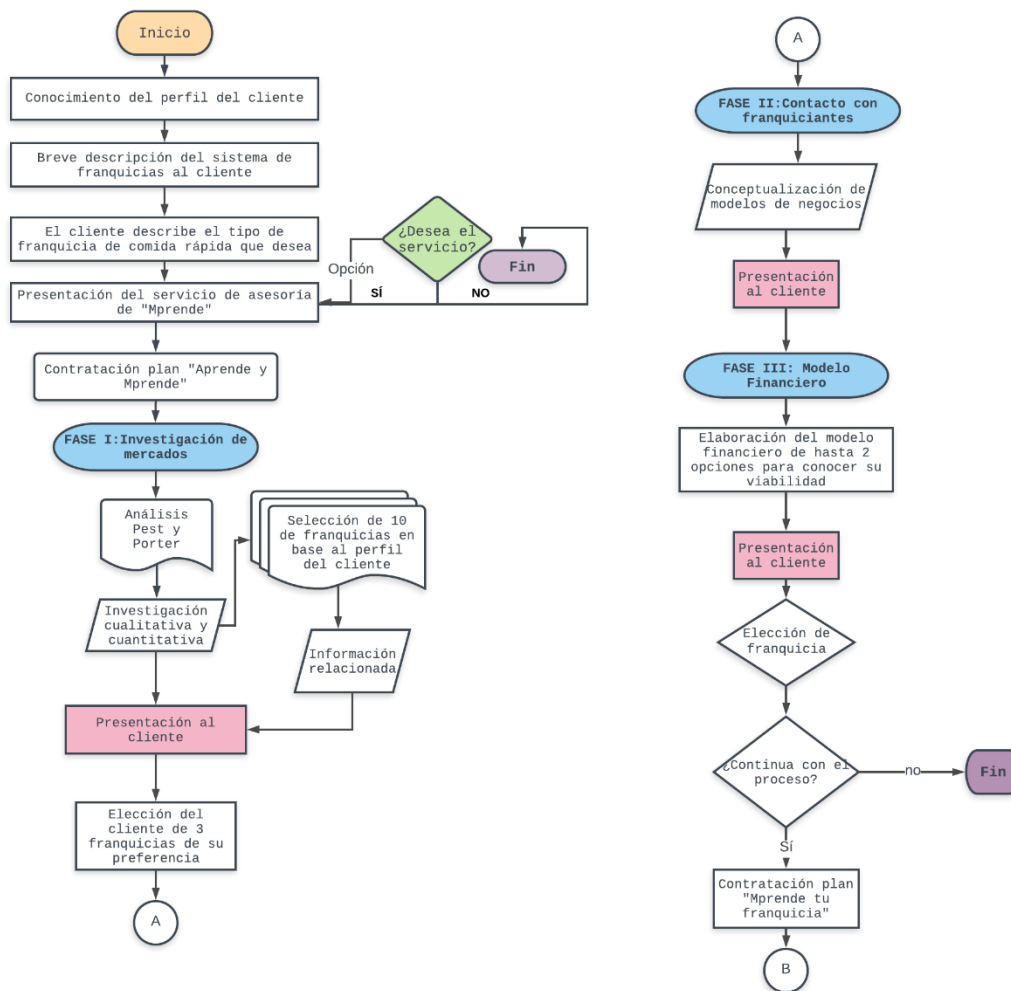


Figura 8. Flujograma del Plan Aprende y Mprende

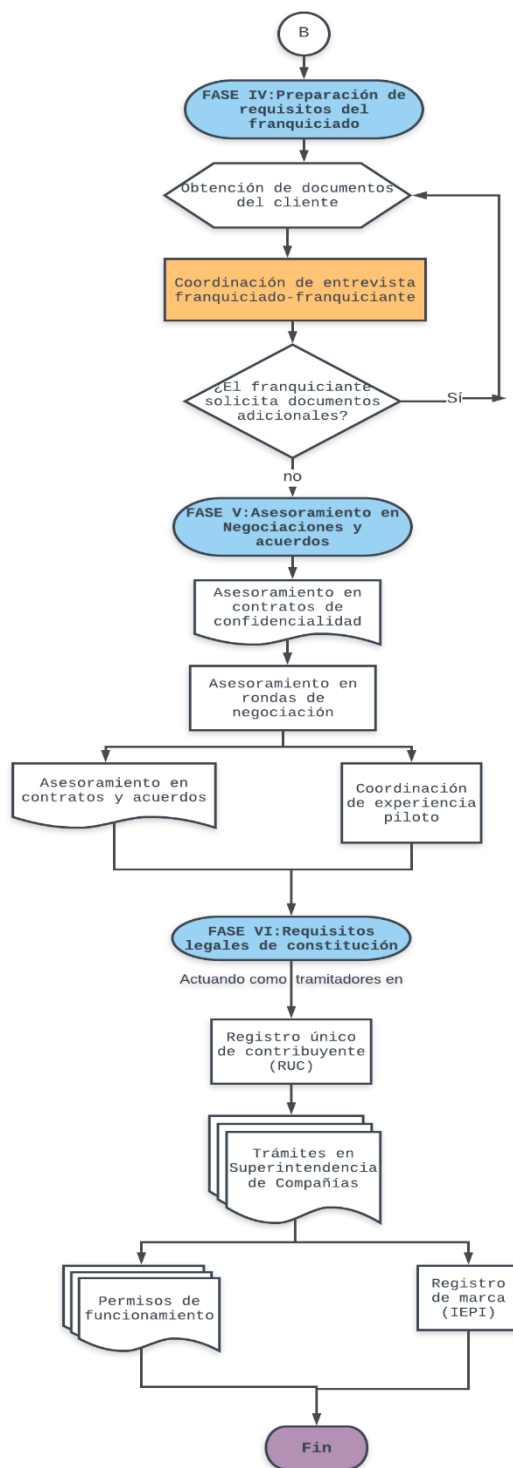


Figura 9. Flujograma del Plan Mprende tu Franquicia

6.3.1 Costos

Los costos unitarios, tiempo, así como la descripción de actividades realizadas por cada categoría de profesional se encuentran desglosados a continuación:

Tabla 10. Costos unitarios del Plan Aprende y Mprende

Proceso de asesoramiento para la adquisición de una franquicia estadounidense de comida rápida	Horas	Días	Categoría de Profesional	Costo unitario (por hora)
1.-Investigación de mercados				
Análisis PEST Y PORTER sobre el tipo de franquicias. Franquicias estadounidenses que ofrecen la comida rápida elegida (10 empresas representativas) y su información en base al perfil del cliente.	40	5	Junior	\$ 25,00
Investigación Cualitativa	25	5	Senior	\$ 48,00
Investigación Cuantitativa (encuestas, muestra procesamiento de datos y análisis)	20	4	Senior	\$ 95,00
	5	3	Encuestadores (5)	\$ 20,00
2.-Contacto con franquiciantes				
Contacto hasta con 3 franquicias elegidas para conocer si desean exportar su modelo de negocios a Ecuador y conocer como se realiza el proceso de adquirir la franquicia	25	10	Senior experto en negociaciones	\$ 112,00
3.- Modelo financiero				
Elaboración del modelo financiero hasta 2 opciones de franquicias elegidas por el cliente	30	6	Financiero	\$ 80,00

Para el plan de 'Mprende tu Franquicia' no se posee horizontes de tiempo definidos, debido a que, al tratarse esta etapa de gestión documental y negociaciones con el franquiciante, la empresa depende de la burocracia de las instituciones gubernamentales en aspectos procesales y del número de rondas de negociación necesarias entre franquiciador y franquiciante para cerrar el contrato. Sin embargo, como referencia para el segundo plan completo se ha utilizado el tiempo promedio para la apertura de un negocio en Ecuador, siendo este de 218,5 días; dicha información con base en la herramienta Doing Business (Banco Mundial, 2018). Se muestra a continuación el detalle correspondiente:

Tabla 11. Costos unitarios del Plan Mprende tu Franquicia

Proceso de asesoramiento para la adquisición de una franquicia estadounidense de comida rápida	Categoría de Profesional		Costo unitario
4.- Preparación de requisitos del cliente para la entrevista con la franquicia y coordinación de entrevista			
Obtención de documentos solicitados por el franquiciante del cliente	Junior	Independiente si la franquicia es aquí o afuera (costos por viaje no cubre) e independiente si la entrevista es positiva o negativa	\$ 400,00
5.-Asesoramiento en Negociaciones y acuerdos			\$ 4.586,00
Contratos de confidencialidad	Abogado	Servicio dentro del territorio nacional, en caso de negociaciones en el extranjero se cobrará un rubro adicional, sujeto a condiciones	\$ 300,00
Reuniones (por falta de ley de franquicias)	Senior		\$ 3.000,00
Revisión de Contratos/acuerdos	Abogado		\$ 900,00
Coordinación de experiencia piloto	Senior		\$ 386,00
6.- Personería jurídica y requisitos legales de constitución			
RUC	Junior	Únicamente actuando como facilitador de trámites, el costo por cada permiso cobrado por las instituciones pertinentes los cancelará el cliente	\$ 300,00
Trámites Supercias			
Permisos de funcionamiento			
Registro de marca (IEPI)			

6.3.2 Infraestructura

El espacio donde se trabajará y se realizará las reuniones con los clientes durante los primeros tres años será en oficinas compartidas de coworking, alquiladas de lunes a viernes, 4 horas al día. Esto debido a que los servicios de expertos se encuentran totalmente externalizados. A partir del cuarto año se contará con una oficina propia donde la contratación de colaboradores obligará a tener un espacio físico adecuado para el desempeño de las labores, ayudando a estar más visibles como empresa para el cliente.

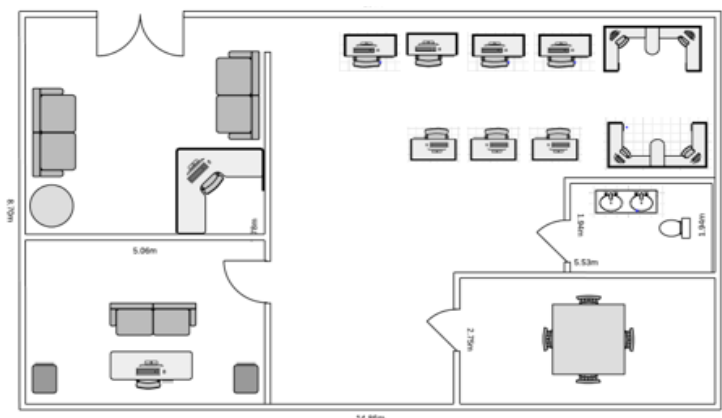


Figura 10. Oficina

6.4 Estructura Organizacional

6.4.1 Estructura Legal

La estructura legal de la consultora 'Mprende' será como sociedad anónima unipersonal, es decir poseerá una única fundadora y accionista mayoritaria. Esta especie de compañía "es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas menores que responden únicamente por el monto de sus acciones" (Comisión de Legislación y Codificación, 2014) . En el histórico de las 2.696 empresas creadas bajo la industria M7020.04 a la que pertenece el plan de negocios, 1.499 son sociedades y compañías anónimas, 1.172 compañías y sociedades limitadas y las restantes poseen otro tipo de estructura legal.

Cumpliendo con la disposición de la Ley de Compañías para la figura de unipersonalidad es necesario contar con al menos dos socios o accionistas minoritarios. La ventaja de esta figura jurídica es que la compañía puede

“constituirse en un solo acto, esto es, constitución simultánea, por convenio entre los que otorguen la escritura” (Comisión de Legislación y Codificación, 2014).

Tabla 12. Estructura Legal Mprende S.A

Tipo	Sociedad Anónima
Representante Legal	Carolina Aimara Almagro
Número de socios	2
Objeto Social	a) Dar servicios de asesoría y asistencia técnica para el desarrollo de franquicias.
Oficina de Control	Ubicada en Quito
Capital	\$800,00

6.4.2 Diseño organizacional

6.4.2.1 Estructura Organizacional

A partir del cuarto año, ‘Mprende’ contará con una nómina de empleados bajo una estructura organizacional matricial. Este tipo de estructura considera las diversas áreas operativas que conforman el servicio de consultoría, “es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas que tienen asignado determinado proyecto. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación” (Guizar, 2013). Además, se caracteriza por una gestión centrada en la entrega de un resultado final o proyectos.

6.4.2.2 Organigrama

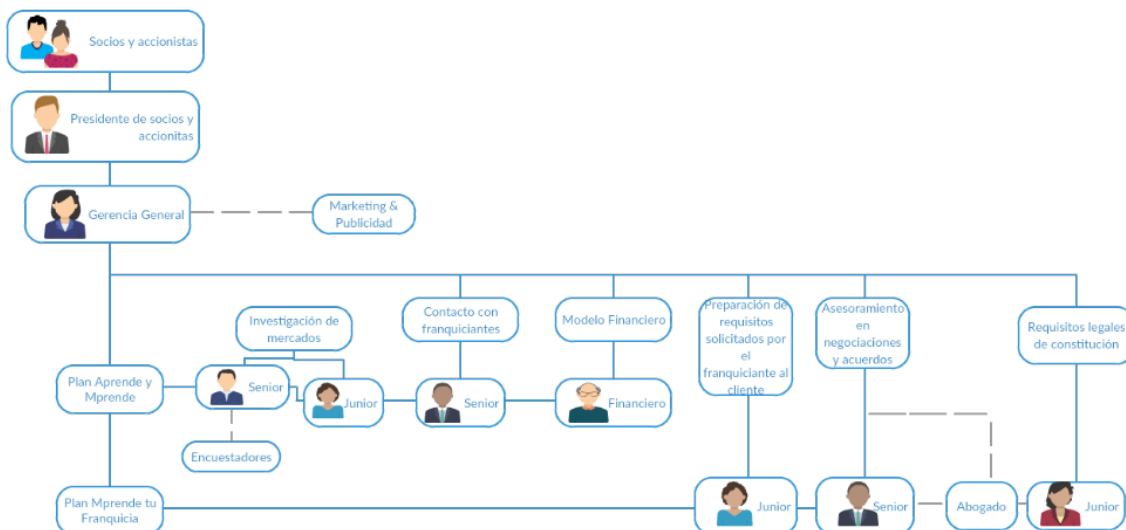


Figura 11. Organigrama de la empresa

Socios o accionistas: Se encuentra conformada por socios o accionistas que invirtieron en el proyecto desde su inicio. Sus funciones consisten en que al menos una vez al final del año deberán reunirse en junta general de accionistas para conocer los resultados financieros de la compañía para determinar los lineamientos y tomar acciones para el año próximo.

Presidente de la junta de accionistas: Accionista elegido en consenso por la junta de accionistas para representarlos frente a las autoridades de control y presidir reuniones de la junta de accionistas.

Gerente general: Persona natural con conocimiento de negocios internacionales, capacitado en administración del talento humano, conocimientos financieros y con dominio del idioma inglés. Las actividades a su cargo se basan en: negociaciones con clientes locales y franquiciantes internacionales, contratación de servicios tercerizados, coordinación entre las áreas, así como la planificación y control interno de recursos, manejo de talento humano, manejo de actividades financieras y contables (pago de nómina, realización de estados financieros, entre otros.).

Senior (4): Personas naturales con estudios de tercer nivel en Marketing, Administración de Empresas, o carreras afines, con 3 años mínimo de experiencia en proyectos de investigación de mercados, manejo avanzado de

herramientas de Microsoft Office, con un diplomado en manejo de negociaciones y nivel de inglés avanzado. Las actividades que se deben realizar en este puesto de trabajo son: agendamiento y entrevista con expertos en el mercado de comida rápida en el Ecuador, análisis de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos mediante la investigación de mercados, asistencia al cliente en el proceso de negociación y planificación de experiencia piloto con el franquiciante internacional.

Financieros (5): Personas naturales con experiencia en asesoría y modelos financieros, suscritos al Colegio de Contadores. Se encargarán de elaborar planes de inversión, reportes, evaluar condiciones financieras óptimas, elaboración de estados financieros, registros contables, declaraciones e impuestos. Capacidad de adaptación, habilidades analíticas, habilidades de comunicación, proactividad, organización y planificación.

Junior (3): Personas naturales con manejo del idioma inglés a nivel intermedio, con estudios en Administración de empresas o afines y con al menos un año de experiencia manejando cuentas empresariales o corporativas realizando funciones administrativas. Se encargarán de evaluar factores externos de planes de emprendimiento e inversión, requisitos para constituir una empresa y tramitología documental con las diferentes instituciones del gobierno, así como dar seguimiento a clientes de la empresa. Capacidades de organización y planificación, resolución de conflictos y comunicación.

Abogado: Servicio externalizado. Se contratará a una empresa que tenga abogados especialistas en áreas: societaria, civil, laboral, administrativos, registro de marcas, revisión de contratos, entre otros. La empresa estará encargada de la revisión de contratos, acuerdos y cláusulas durante las negociaciones entre franquiciado y franquiciante.

Encuestadores (5): Servicio externalizado. Encargados del levantamiento de información y de seguir estrictamente las instrucciones de su Supervisor, cumpliendo con la carga asignada por el Supervisor e informar oportunamente acerca de los problemas encontrados.

Recepcionista: La principal función del recepcionista es recibir al público a su llegada a la recepción de la oficina, dirigir a los visitantes hacia los ejecutivos que correspondan, responder consultas de clientes y proporcionar información o tomar nota de mensajes para el personal.

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos

Los ingresos de 'Mprende' serán obtenidos a través de la venta de dos tipos de paquetes o planes que la empresa posee, el plan inicial 'Aprende y Mprende' y el segundo de cierre de las negociaciones denominado 'Mprende tu franquicia'.

Política de proyección de ingresos: Para establecer el número de proyectos que se llevará a cabo con el primer paquete se ha tomado como referencia el promedio de franquicias estadounidenses que se abren en el periodo de un año en Ecuador. Este es el ejemplo de la marca Quiznos, Carl's Jr, y Subway que en 2011 ingresaron al país. En dos años y medio de operaciones en Ecuador Subway ya contó con más de 15 locales a nivel nacional, Quiznos dentro del mismo periodo abrió 9 locales, así como Carl's Junior (Expreso, 2012). Este hecho permite observar la celeridad con la que crece los modelos de negocios de franquicias en el país y en Quito, ya que todos tienen presencia con más de 3 locales en la ciudad capital.

Para el número de proyectos anuales completos (segundo paquete) la proporción de negocios nuevos que posee el grupo de adultos pertenecientes al mercado objetivo, donde a través de la TEA el 33,1% de los emprendimientos en Ecuador son realizados por la generación del milenio siendo el modelo de franquicia una de las opciones (ESPAE Graduate School of Management - ESPOL, 2017). Es por ello que hasta el tercer año se guardará esta proporción sobre el primer paquete. A partir del cuarto año considerando el 18,97% como motivación de los ecuatorianos por oportunidades de mejora se ha establecido una proporción del 40% sobre el primer paquete.

En el año 1 se atenderá 3 proyectos con un escenario conservador tomando como ejemplo las 3 marcas que ingresaron al país en 2011, mientras que guardando una proporción de 33,33% sobre los clientes del primer plan se estableció que 1 cliente continuará con el segundo plan. En el año 2 se continúa con la etapa de introducción en el mercado, atendiendo a 6 clientes que demandarán el plan inicial y guardando la proporción antes descrita de 2 clientes que continuarán con el segundo plan. En el año 3 empieza la etapa de crecimiento con posicionamiento en el mercado obteniendo 12 clientes en el plan inicial y 4 clientes en el segundo plan. En el año 4, con la inversión de una oficina física y la alianza con al menos una cámara de comercio, se espera 26 proyectos con el plan inicial y 11 continuando con el segundo plan, estableciendo desde este año en adelante la proporción de 40% sobre los clientes del primer plan. Finalmente, en el año 5 debido a los esfuerzos de marketing, *word of mouth* (marketing boca a boca) y posicionamiento en el mercado, los potenciales clientes se encontrarán familiarizados con la marca y confiarán en el servicio, obteniendo 30 clientes con el plan inicial y 12 clientes en el segundo plan.

Para la proyección del precio del servicio debido a la deflación actual se ha considerado como referencia el crecimiento promedio del salario básico unificado de los últimos cinco años que asciende a 3,22%.

Tabla 13. Ingresos proyectados

	1	2	3	4	5
Ventas	46.350,22	95.689,98	199.355,15	468.285,99	551.792,51

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Política de proyección de costos: Dentro de los costos hasta el tercer año se incluyen la mano de obra directa del servicio, siendo esta los servicios externalizados de expertos encargados de realizar los diferentes análisis y requerimientos necesarios para establecer una franquicia estadounidense de comida rápida. A estos costos se añaden los costos indirectos como servicios de telefonía, arriendo dentro de un espacio de coworking, ya que al no contar con oficina propia se hará uso de este espacio, así como las depreciaciones del equipo de cómputo por ser una herramienta indispensable para brindar el servicio.

A partir del cuarto año los costos del servicio varían debido a la inversión en una oficina propia, externalizando únicamente los servicios prestados del abogado y encuestadores, el resto de personal necesario para brindar el servicio será contratado, recibiendo una remuneración mensual. A este costo se incluye servicios de telefonía, depreciaciones de equipos de computación, servicios básicos e internet y la alícuota mensual del edificio. Todos proyectados tomando en cuenta el supuesto de inflación.

Tabla 14 Costo por el servicio ofrecido.

	1	2	3	4	5
Costo por el servicio ofrecido	36.765,89	73.739,33	150.011,92	401.170,17	417.570,02

Los gastos operacionales proyectados de la empresa se pueden visualizar en el Anexo 10, tomando como referencia la inflación de 3,22% y en base a lo que establece la ley.

Política de proyección gastos: El accionista fundador mayoritario de la empresa que actúa como representante legal recibirá un sueldo fijo de \$500 a partir del primer mes de operaciones independientemente de las ventas que se generen, siendo el encargado de la coordinación de actividades, contacto con clientes y profesionales externalizados. El segundo accionista de la compañía únicamente ocupará el papel de inversor recibiendo sus ganancias al quinto año del proyecto.

Los gastos sueldos lo conforman el personal administrativo de la empresa siendo durante los primeros años únicamente el representante legal y una vez que se encuentre establecida la oficina física el Gerente General y la recepcionista.

Entre los gastos operacionales se encuentran gastos en suministros de oficina y gastos de publicidad. Los gastos de constitución se encuentran dentro de esta misma cuenta y se encuentran reflejados en el año cero y comprenden los gastos de constitución y capital suscrito necesarios para la apertura legal de la empresa.

A finales del año 3 se considera los gastos de apertura para acondicionar la oficina y abrir sus puertas para las operaciones en el año 4. Los gastos de

depreciación y amortización los conforman la oficina y muebles y enseres, así como las licencias de Microsoft Office y antivirus.

En cuanto a los gastos no operacionales como los gastos financieros por concepto de pago de intereses de la deuda adquirida a partir del último mes del tercer año se proyectan en el Anexo 11.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Política de inversión: La inversión inicial total del proyecto es \$39.619,98 la cual comprende la inversión en activos no corrientes como equipos de computación necesarios para brindar el servicio y activos intangibles como licencias para antivirus y software Microsoft Office. Ambas licencias se las renueva de forma anual. Además, como se mencionó en el anterior apartado la inversión contempla también los gastos de constitución legal de la compañía. Teniendo como saldo \$36.800,00 siendo este el capital de trabajo que se determinó con base en la proyección de flujo de efectivo requerido para el primer año de operación y con la finalidad de que se pueda cubrir los costos y gastos del proyecto hasta que puedan ser sustentados por sí mismo.

En el Anexo 13 se encuentra en detalle la inversión inicial total del proyecto.

7.2.2 Estructura de capital

Política de capital: La estructura de capital para el proyecto se realizará 100% con aportación propia tomando en cuenta que mínimo se requiere de dos socios o accionistas entre los cuales se dividirá el capital inicial y cada uno de ellos cuenta con capital propio requerido para poner en marcha el proyecto y quienes como política han decidido no obtener financiamiento para su constitución.

7.2.3 Reinversión

Para el cuarto año del ciclo de vida de la empresa se realizará una reinversión para adquirir una oficina propia y estar más visibles para el público. El precio de compra de la oficina es de \$55.800 encontrándose totalmente amoblada en su interior. Sin embargo, se ha considerado el cambio de mobiliario

para algunos espacios y la compra de equipo tecnológico. Para ello, es necesario solicitar un préstamo para pyme al Banco del Austro por un monto de \$75.000, pagaderos mensualmente a un plazo de 25 meses (2,08 años) y a una tasa de interés anual sobre la deuda de 11,83%, siendo esta la tasa de interés otorgada a pymes por la institución financiera.

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

Dentro de los resultados de la empresa se consideran tanto los ingresos como los gastos de los próximos cinco años. Sobre ellos se calcula además la utilidad operativa, interés por financiamiento, participación de los trabajadores e impuestos, generando finalmente la utilidad neta.

En el año cero se puede observar los gastos de constitución realizados para poner en marcha la empresa, mientras que a partir del año 1 se puede observar el inicio de operaciones teniendo como resultado una pérdida del ejercicio debido al pago de honorarios y gastos operativos pese a su margen bruto positivo de 20,68%.

Por otra parte, el segundo y tercer año de su puesta en marcha se puede apreciar utilidades crecientes con un margen neto de 4,98% y 9,94% respectivamente. Sin embargo, en el año cuatro se espera que decrezca y se presente pérdidas pese a que las ventas hayan aumentado, esto debido a la reinversión realizada para poseer una oficina, gastos sueldos y gastos generales propios de esta operación junto con los intereses del pago de la deuda. En el año cinco podemos visualizar la recuperación por los resultados obtenidos a un año de haber ejecutado la decisión de reinversión, con un crecimiento en ventas del 18% y un margen neto de 7,34%.

Tabla 15. Estado de resultados

	0	1	2	3	4	5
Ventas	-	46.350,22	95.689,98	199.355,15	468.285,99	551.792,51
(-) Costo por el servicio ofrecido	-	36.765,89	73.739,33	150.011,92	401.170,17	417.570,02
(=) UTILIDAD BRUTA	-	9.584,32	21.950,65	49.343,23	67.115,82	134.222,48
(-) Gastos sueldos	-	7.615,00	8.363,87	8.620,76	59.896,42	61.787,80
(-) Gastos operacionales	1.500,00	6.120,00	6.317,06	10.020,47	7.558,46	7.801,85
(-) Gastos de depreciación	-	-	-	-	758,20	758,20
(-) Gastos de amortización	-	79,98	79,98	79,98	271,96	271,96
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART	(1.500,00)	(4.230,66)	7.189,73	30.622,02	(1.369,23)	63.602,68
(-) Gastos de intereses	-	-	-	739,38	6.751,17	2.498,13
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(1.500,00)	(4.230,66)	7.189,73	29.882,64	(8.120,39)	61.104,55
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	1.078,46	4.482,40	-	9.165,68
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(1.500,00)	(4.230,66)	6.111,27	25.400,25	(8.120,39)	51.938,87
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	1.344,48	5.588,05	-	11.426,55
(=) UTILIDAD NETA	(1.500,00)	(4.230,66)	4.766,79	19.812,19	(8.120,39)	40.512,32

7.3.2 Balance de Situación Financiera

En el Estado de Situación Financiera se evalúan los activos, pasivos y patrimonio del plan de negocios proyectado a cinco años.

Políticas cuentas por cobrar y pagar: El periodo de cuentas por cobrar que establece la política de la empresa es de 60% crédito a 30 días y el 40% a contado, esto como anticipo de los clientes para llevar a cabo las investigaciones de los proyectos y poder cancelar un adelanto a los profesionales. Mientras que las cuentas por pagar por concepto de los honorarios por los servicios externalizados que conforman el costo de ventas tienen una rotación de 30 días con 70% a crédito y 30% a contado, esto se logrará a través de negociaciones de con los profesionales, ya que a través de esta proporción es posible cubrir las operaciones de la empresa.

El activo no corriente como intangible crece debido a la reinversión realizada a finales del año 3 para la adecuación de la oficina y sus instalaciones. En los pasivos se reflejan los sueldos por pagar a partir del cuarto año del personal, así como la deuda a mediano plazo por la reinversión en la oficina a un plazo de 25 meses. Las utilidades por medio de este modelo se encuentran retenidas como política de la empresa con miras de hacer una inversión en una oficina propia que generará mayores réditos. Estas utilidades servirán como parte de la garantía de liquidez para el préstamo con el Banco. A continuación, se puede observar el estado financiero correspondiente:

Tabla 16. Balance de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	38.119,98	40.877,99	46.494,91	137.542,32	91.109,95	92.729,68
Corrientes	36.800,00	40.051,32	46.081,58	64.347,21	22.455,49	28.455,88
Efectivo	36.800,00	32.267,97	38.047,21	55.920,62	75,50	5.355,25
Cuentas por Cobrar	-	7.783,36	8.034,37	8.426,59	22.379,99	23.100,63
No Corrientes	1.319,98	826,67	413,33	73.195,10	68.654,46	64.273,80
Propiedad, Planta y Equipo	1.240,00	1.240,00	1.240,00	74.051,16	72.811,16	72.811,16
Depreciación acumulada	-	413,33	826,67	1.240,00	4.268,68	8.537,36
Intangibles	79,98	79,98	79,98	463,92	383,94	383,94
Amortización acumulada	-	79,98	79,98	79,98	271,96	383,94
PASIVOS	-	6.988,67	7.838,80	79.074,01	40.762,04	1.869,45
Corrientes	-	6.988,67	7.838,80	6.734,18	2.465,61	1.869,45
Cuentas por pagar	-	6.860,00	7.080,89	7.308,90	1.693,61	1.748,14
Sueldos por pagar	-	128,67	128,67	128,67	772,00	772,00
Impuestos por pagar	-	-	629,24	(703,38)	-	(650,69)
No Corrientes	-	-	-	72.339,83	38.296,43	0,00
Deuda a mediano plazo	-	-	-	72.339,83	38.296,43	0,00
PATRIMONIO	38.119,98	33.889,32	38.656,12	58.468,31	50.347,92	90.860,23
Capital	39.619,98	39.619,98	39.619,98	39.619,98	39.619,98	39.619,98
Utilidades retenidas	(1.500,00)	(5.730,66)	(963,86)	18.848,33	10.727,94	51.240,25

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En el Anexo 14 se encuentra disponible el estado de flujo de efectivo, mostrando las entrada y salidas de dinero de la empresa anualmente. Entre las actividades de operación se encuentran aquellas propias del negocio. Las actividades de inversión las conforman la renovación de softwares y licencias, así como la adquisición de propiedad planta y equipo, mientras que las de financiamiento se relacionan al préstamo adquirido al final del tercer año, y el pago del capital por amortización de la deuda en los 25 meses posteriores.

En el estado de flujo de efectivo se puede visualizar también la inversión realizada en el año cero para poner en marcha el proyecto en el primer año de operaciones.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja es un indicador de la liquidez y permite conocer la viabilidad de la empresa.

En los dos primeros años se obtiene un flujo de efectivo negativo debido en parte a la retención de utilidades, por lo que la reinversión en el tercer año de una oficina propia permite realizar dos acciones que mejoraron el flujo para años posteriores que es aumentar ingresos y reducir costes. Como se muestra a continuación el flujo de caja del proyecto es positivo a partir del cuarto año.

En el primer año el flujo del proyecto es negativo debido a la pérdida obtenida (F.E.O), mientras que en el segundo año se da una recuperación del flujo de caja por la generación de utilidades. En el tercer año pese a las ganancias netas que posee la empresa la adquisición de financiamiento en los últimos meses de ese año para establecer la oficina hace que disminuya el flujo, así como en el cuarto año por el pago de la deuda e intereses. Sin embargo, la reinversión permite realizar dos acciones que mejoraron el flujo para años posteriores que es aumentar ingresos y reducir costes ya que a partir del quinto año se pose un flujo de \$203.406,75.

Tabla 17. Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(39.619,98)	(4.532,03)	5.779,25	(53.976,21)	(17.325,70)	203.406,76

7.4 Flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista considera el préstamo y los pagos para amortizar la deuda. Al ser este comparado con el flujo del proyecto permite analizar el impacto de apalancamiento de la deuda.

El flujo negativo del cuarto año se debe a que en ese periodo se paga la mayor parte de la deuda. Sin embargo, se puede apreciar la recuperación del flujo a partir del quinto año en compensación a la inversión realizada en periodos anteriores.

Tabla 18. Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(39.619,98)	(4.532,03)	5.779,25	17.873,41	(55.845,12)	163.454,07

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento es el costo de oportunidad o tasa mínima de rendimiento para considerar la inversión en el proyecto.

Este proyecto al financiarse totalmente con capital propio en sus inicios tiene una razón deuda-capital de cero hasta el segundo año. Sin embargo, debido a la reinversión adquirida en el tercer año es necesario que tanto el WACC (Costo promedio ponderado de capital), como el CAPM y Beta apalancada se calculen de forma anual ya que la razón deuda-capital cambia año a año por el préstamo adquirido.

Las premisas utilizadas para el cálculo de las tasas de descuento se encuentran en el Anexo 15, así como los rendimientos mínimos tanto para el proyecto como para el inversionista en cada periodo detallados en el Anexo 16.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración del proyecto e inversionista son favorables e indican que el proyecto es viable. El TIR (tasa interna de retorno) del proyecto comparada con el WACC es mayor en todos los periodos, así como la TIR de la inversionista comparada con el CAPM de cada periodo. El flujo del proyecto, así como el del inversionista poseen un Valor actual neto (VAN) positivo generando atraktividad financiera al proyecto.

A medida que el proyecto avanza y se realiza la reinversión la empresa gana un mayor control de sus costos variables facilitando así su reducción y por ende un incremento considerable en las utilidades del ejercicio.

Para obtener mayores rendimientos reflejados en el VAN y TIR se recomienda analizar la viabilidad de incrementar el precio del servicio junto con estrategias que permitan reducir el impacto que produce en el número ventas realizadas anualmente.

Tabla 19. Evaluación del Proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
VAN	\$ 7.183,28	Una vez recuperada la inversión inicial y reinversión el proyecto genera \$7.183,28 adicionales.
IR	\$1,18	Por cada dólar invertido en el proyecto se recibe \$1,18 de ganancia
PRI DESCONTADO	4,92	El inversionista recupera lo invertido en un horizonte de tiempo de 4,92 años.
TIR	21,20%	El rendimiento del proyecto es superior a la tasa requerida (WACC) en cada periodo. Por lo que el proyecto es viable.

Tabla 20. Evaluación del Inversionista

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$ 16.649,13	Una vez recuperada la inversión inicial y reinversión el proyecto genera \$16.649,13 adicionales.
IR	\$1,42	Por cada dólar invertido en el proyecto se recibe \$1,42 de ganancia
PRI DESCONTADO	4,76	El inversionista recupera lo invertido en un horizonte de tiempo de 4,76 años.
TIR	25,18%	El rendimiento del proyecto es superior a la tasa requerida (CAPM) en cada periodo. Por lo que el proyecto es viable.

7.5 Indicadores Financieros

Las distintas razones financieras comparadas con la industria muestran un breve panorama de la empresa para en base a ellas tomar decisiones de mejora y medir la capacidad de la empresa en diferentes aspectos. Cabe recalcar que se ha excluido a la Corporación Quiport de esta investigación debido a que posee un contrato de concesión únicamente con el Municipio Metropolitano de Quito. En el Anexo 17 se podrá visualizar los indicadores de la empresa y de la industria, la última con base a la información presentada en la SC.

La razón circulante mide la capacidad de liquidez de la empresa. Al quinto año de operaciones de la empresa esta razón es de 15,22. Al ser dicho valor mayor a uno, quiere decir que la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo al igual que la industria que alcanza el 1,41. El nivel de apalancamiento de la empresa en la razón deuda-capital es de 2,06% al quinto

año una vez cancelada la deuda en su totalidad y de 135,24% al tercer año de adquirirla, lo que significa que la dependencia de terceros es mayor a comparación de la industria que posee 123,21%, debido al crédito financiado en su totalidad con el Banco. Se recomienda para mejorar este indicador reinvertir las utilidades retenidas de años anteriores reduciendo de esta forma el nivel de apalancamiento por medio de terceros.

Los periodos de cuentas por cobrar y por pagar son de 15,28 y 1,53 días respectivamente. Dichos valores son mejores que el promedio de la industria que alcanza los 305,44 y 459,24 días. Lo anterior significa que las cuentas por cobrar de 'Mprende' y el tiempo de cancelación de obligaciones con proveedores se realizan de manera más efectiva tras tener una mejor capacidad de cobro y pago que el promedio de la industria donde posiblemente algunas de las empresas que la conforman acumulan grandes cuentas de cartera perdida, por ende, sus flujos de efectivo para solventar sus pagos pendientes son menores.

Otro indicador de actividad es la rotación de activos que al quinto año es de 5,95 -mejor que las 0,19 veces que alcanza la industria-. Eso quiere decir que con la productividad de los activos se está generando más ventas.

Finalmente, el margen de utilidad de la empresa supera al de la industria alcanzando el 7,3% comparado al 0,18% del sector. El Retorno sobre la Inversión (ROE) al quinto año es de 44,6%. En comparación al promedio de la industria, 0,07%, el que alcanza 'Mprende' es superior. Por último, el Retorno sobre los Activos (ROA), es del 43,7% que, a comparación de la industria, es superior pues este último alcanza un 0,03%. Esto significa que la capacidad de los activos para generar renta por ellos mismos es superior.

8. Conclusiones

- El establecimiento de una incubadora de franquiciados estadounidenses de alimentos en la ciudad de Quito es viable financiera y operativamente mediante la satisfacción de la necesidad de los ecuatorianos por emprender, brindándoles una alternativa de realizarlo por medio del modelo de franquicias. Al adquirir una franquicia estadounidense de comida rápida el inversionista gana tiempo y dinero, pues el apoyo y la experiencia del franquiciante minimizará el riesgo al fracaso. Además, la aceptación de franquicias americanas en el mercado es mayor debido a la percepción de los ecuatorianos que creen que lo que proviene de Estados Unidos es mejor, crea tendencia y es mundialmente reconocido. No obstante, el adquirir una marca reconocida no garantiza el éxito en su implementación, es por ello que el mercado objetivo analizado aseguró que antes de invertir solicitaría un estudio de mercado y asesoramiento para conocer las percepciones del mercado local con la marca y producto; otro punto que consideraron importante es el asegurarse que la negociación entre las partes se lleve a cabo de una forma correcta ya que no existe una legislación vigente en materia de franquicias que determine una ruta a seguir.
- Para poder establecerse dentro de la industria con el tipo de servicio propuesto es necesario ganar posicionamiento en el mercado, desarrollando una curva de aprendizaje que permita asociar la marca con el cliente. Esto se ve reflejado también con el periodo de recuperación de la evaluación financiera, ya que para posicionarse se requiere de mayor tiempo de estar establecido, ocasionando que exista un mayor riesgo para el inversionista, creando así un mayor retorno de sus rendimientos.
- El posicionamiento de marca y viabilidad del proyecto se logran mediante la correcta aplicación de estrategias de marketing que van alineados al mercado objetivo de los *Milenials*, las cuales permiten potencializar el valor agregado que existe en la especialización de este servicio. Dentro de la planificación estratégica de la empresa se encuentra el aumento de la cartera de clientes mediante alianzas estratégicas generando así mayores ventas. La promoción del servicio por medio de estrategias SEO permitirán alcanzar

mayor visibilidad en el mercado ya que la accesibilidad y credibilidad de la marca depende en la actualidad de la buena presencia en los motores de búsqueda, así como en las redes sociales de la cual hay completa aceptación por el mercado objetivo.

- Inicialmente como parte de la propuesta de valor del negocio se pretendía ofrecer un servicio complementario de auditoría de procesos que también fue objeto de investigación en el análisis del cliente, con la finalidad de obtener otra fuente de ingresos y amortiguar los costos fijos del servicio principal. Sin embargo, debido a la estructura de costos variables que se establece desde el primer año de operación hasta el tercer año en el cual se externalizan los servicios de profesionales, permiten tener flexibilidad financiera para posteriormente contratar talento humano y establecer una oficina propia, sin necesidad de ofrecer el servicio complementario y permitiendo especializarse en el giro de negocio principal. Se recomienda tomar en cuenta este servicio como parte de la estrategia de crecimiento para posteriores años de funcionamiento ya que como resultado de la investigación cualitativa y cuantitativa se concluye que este si fuera demandado por los clientes y es complementario al servicio principal. Sin embargo, es necesario analizar su viabilidad financiera y operativa.
- Se ha logrado establecer un marco operativo organizado en el presente plan de negocios, que funciona de manera correcta tras la definición clara de las funciones y tareas del talento humano altamente capacitado. Esto con la finalidad de poder completar cada fase de los planes establecidos y manejar de manera adecuada cada proyecto, cumpliendo con los días/horas establecidos como tiempos límite para cada tarea, ofreciendo un servicio de alta calidad.
- Se recomienda que posterior a los cinco años se lleve a cabo una etapa de planificación para ver la posibilidad de implementar la estrategia de desarrollo de mercado, expandiéndose a otra provincia del Ecuador o bien participar con distintas franquicias estadounidenses para obtener la exclusividad de la representación de marca en el territorio ecuatoriano.

REFERENCIAS

- ARCOTEL-SIETEL. (Junio de 2017). *Boletín Estadístico Unificado Junio 2017*.
Obtenido de <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BOLETIN-ESTAD%C3%8DSTICO-UNIFICADO-JUNIO-2017v3.pdf>
- AEFRAN . (S.f). *Aspectos Legales de la Franquicia en Ecuador* . Obtenido de <https://aefran.org/aspectos-legales/>
- Asamblea Nacional . (17 de Mayo de 2017). *PRIMER SUPLEMENTO NO. 1006*.
Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/9188-suplemento-al-registro-oficial-no-1006.html>
- Asamblea Nacional del Ecuador . (29 de Diciembre de 2017). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Obtenido de Servicio Nacional de Contratación Pública:
https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/01/LEY_ORGANICA_DEL_SISTEMA_NACIONAL_DE_CONTRATACION_PUBLICA.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (S.f). *Código Orgánico de la Producción COPCI*. Obtenido de Aduana del Ecuador SENAЕ:
https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/CODIGO_ORGANICO_DE_LA_PRODUCION_COMERCIO_E_INVER_974.pdf
- Banco Central del Ecuador . (S.f). *Cuentas Nacionales*. Obtenido de Sitio Web Banco Central : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Banco Central del Ecuador . (S.f). *Desempleo* . Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- Banco Central del Ecuador. (2018). *INDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR*. Obtenido de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC201806.pdf>

Banco Central del Ecuador BCE . (Junio de 2017). *REPORTE TRIMESTRAL DE MERCADO LABORAL* . Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>

Banco Central del Ecuador. (S.f). *Riesgo País*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Mundial. (2018). *Datos de Doing Business*. Obtenido de Doing Business : <http://espanol.doingbusiness.org/es/data>

Cámara Ecuatoriana de Consultoría CEC. (S.f). *Consultores*. Obtenido de <http://cec.ec/compania.html>

CAPEI. (S.f). *Consultorías*. Obtenido de <https://www.capeipi.org.ec/index.php/red-de-beneficios/servicios/consultorias>

Chávez, J. (2014). *Aportes de administración de negocios y educación. Investigación aplicada*. . Estados Unidos : Palibrio LLC.

CNT . (2018). *Planes Corporativos* . Obtenido de <https://www.grupotvcable.com/corporativo-internet-quito/>

Comisión de Legislación y Codificación. (2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf

Consultancy.uk. (13 de Junio de 2016). *US consulting industry grows strongly to market size of \$55 billion*. Obtenido de Consultancy.uk United Kingdom : <https://www.consultancy.uk/news/12172/us-consulting-industry-grows-strongly-to-market-size-of-55-billion>

- Diario Ámbito Financiero . (S.f). *EMBI - Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)*. Obtenido de ámbito.com:
<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=1>
- Editorial Ecoprensa . (16 de Noviembre de 2015). *Claves para elegir con acierto una consultora de franquicia*. Obtenido de El Economista.es :
<https://www.eleconomista.es/gestion-franquicias/noticias/7149917/11/15/Claves-para-elegir-con-acierto-una-consultora-de-franquicia-.html>
- Equipo Investigación Ekos e Inteligencia de Negocios. (S.f). *FRANQUICIAS: UN NEGOCIO VIABLE*. Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/677.pdf>
- ESPAE Graduate School of Management - ESPOL. (2016). *Global entrepreneurship monitor*. Obtenido de
<http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>
- ESPAE Graduate School of Management - ESPOL. (2017). *Global entrepreneurship monitor*. Obtenido de <http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>
- Expreso. (30 de Septiembre de 2012). *Ecuador es un mercado 'apetitoso' para franquicias*. Obtenido de Expreso.ec:
https://www.expreso.ec/actualidad/ecuador-es-un-mercado-apetitoso-para-franqu-GDGR_3727863
- Federal Trade Commission . (S.f). *Franchise Rule* . Obtenido de
<https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/franchise-rule>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México D.F: McGRAW-HILL.

IBIS WORLD. (S.f). *Our Industry Research Reports*. Obtenido de <https://www.ibisworld.com/industry-trends/specialized-market-research-reports/>

IMPAQTO. (S.f). *Quiénes Somos*. Obtenido de <https://www.impaqto.net/quienes-somos/>

INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (Marzo de 2018). *Reporte de Economía Laboral*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe_Economia_laboral-mar18.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2010). *Población y Demografía*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (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

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2015). *Tecnologías de la Información y Comunicación – Empresas*. Obtenido de Ecuador en cifras : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresaticas/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2017). *M702. ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN*. Obtenido de Laboratorio empresarial: http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/open doc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2014). *Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación-ACTI*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf

Interactive Restaurant Technology . (S.f). *The interactive dining table* . Obtenido de <http://www.itrestaurant.net/table>

International Franchise Association IFA. (2018). *Find A Franchise*. Obtenido de Franchising: <https://www.franchise.org/franchise-opportunities>

International Trade Administration (ITA). (6 de Febrero de 2018). *Franchising*. Obtenido de <https://2016.export.gov/industry/franchising/index.asp>

Kotler, & Armstrong. (2013). Fundamentos de Marketing. En Kotler, & Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 274). México D.F: Pearson Education.

Kotler, & Armstrong. (2013). Fundamentos de Marketing. En Kotler, & Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 362). México D.F: Pearson Education.

Kotler, & Armstrong. (2013). Fundamentos de Marketing . En Kotler, & Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 271). Méxcio D.F: Pearson Education .

Kotler, & Armstrong. (2013). Fundamentos de Marketing . En Kotler, & Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 377). México D.F: Pearson Education.

Kubera. (S.f). *Kubera Beta*. Obtenido de Aprende con expertos desde tu casa: <https://www.kubera.co/>

- Kubera, el servicio de expertos en directo. (2 de Diciembre de 2016). *Kubera, el servicio de expertos en directo*. Obtenido de <http://revistalideres.ec/lideres/kubera-servicio-expertos-directo-negocios.html>
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). Dirección de Marketing. En J. J. Lambin, C. Gallucci, & C. Sicurello, *Dirección de Marketing* (pág. 379). México : Mc Graw Hill.
- Lambin, Sicurello, & Gallucci. (2009). Dirección de Marketing. En Lambin, Sicurello, & Gallucci, *Dirección de Marketing* (pág. 378). México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Samaniego, A. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica del Litoral : <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>
- Lippo, Florencia. (27 de Julio de 2016). *¿Por qué crece la opción de coworking?* Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/management/Por-que-crece-la-opcion-del-coworking-20160727-0008.html>
- Market Research Future . (Marzo de 2018). *Market Synopsis of Global Neuromarketing Technology Market*. Obtenido de <https://www.marketresearchfuture.com/reports/neuromarketing-technology-market-5340>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2013). *Dirección Población Adulta Mayor*. Obtenido de Ministerio de Inclusión Económica y Social: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Economicos/Evolucion_de_la_indus_Alimen_Beb_2001-2006/Poblac_Adulto_Mayor.pdf
- Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO. (16 de Agosto de 2017). *Mipro iniciará incubadora de empresas*. Obtenido de Noticias MIPRO: <http://www.industrias.gob.ec/mipro-iniciara-incubadora-de-empresas/>

MIPRO. (Diciembre de 2017). *MIPRO fomenta la innovación y el emprendimiento a través de dos nuevos servicios*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/mipro-fomenta-la-innovacion-y-el-emprendimiento-a-traves-de-dos-nuevos-servicios/>

NAICS Association. (S.f). *722513 Limited-Service Restaurants*. Obtenido de NAIC Code Description: <https://www.naics.com/naics-code-description/?code=722513>

National Restaurant Association . (20 de Mayo de 2017). *Restaurant Industry 2017 and Beyond*. Obtenido de <https://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/Events-Groups/Fast-Casual-Show-State-of-Industry-Presentation-Ma.pdf>

National Restaurant Association. (22 de Agosto de 2017). *Arby's: Charged up about energy conservation*. Obtenido de <http://www.restaurant.org/News-Research/News/Arbys-Charged-up-about-energy-conservation>

National Restaurant Association. (2018). *The state of restaurant sustainability 2018*. Obtenido de http://www.restaurant.org/getattachment/News-Research/Research/State-of-Restaurant-Sustainability/Sustainability_FINAL_pdf.pdf

Netlife . (2018). *Plan PYME* . Obtenido de <https://www.netlife.ec/planes/plan-pyme-corp-2-mbps/#modulo-detalles-plan>

Office of the United States Trade Representative. (2017). *2017 Special 301 Report*. Obtenido de <https://ustr.gov/sites/default/files/301/2017%20Special%20301%20Report%20FINAL.PDF>

Ohio Medical Group . (15 de Julio de 2016). *More Shocking Fast Food Statistics You Should Know*. Obtenido de <https://blog.partnersforyourhealth.com/blog/more-shocking-fast-food-statistics-you-should-know>

- Organisation for Economic OECD. (2018). *Unemployment rate (indicator)*.
Obtenido de OECD Data: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm#indicator-chart>
- Paredes, D. Y. (Agosto de 1993). *Tratado entre la República del Ecuador y los Estados Unidos de América sobre promoción y la protección de inversiones*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/Investment/BITSbyCountry/BITS/US_Ecuador_s.asp
- Price Waterhouse Coopers. (15 de Septiembre de 2016). *The Economic Impact of Franchised Businesses, Volume IV, 2016*. Obtenido de https://www.franchise.org/sites/default/files/Economic%20Impact%20of%20Franchised%20Businesses_Vol%20IV_20160915.pdf
- PROMPERÚ. (2011). *Perfil de mercado de Franquicias de Ecuador*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/36471667rad81752.pdf>
- QUIPORT . (S.f). *CONCESIÓN DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE QUITO*. Obtenido de QUIPORT Aeropuerto Internacional de Quito : <http://www.quiport.com/es/naiq.html>
- Sandoval, M. (2016). Capacitación, Inversión Estratégica. *EMPRESAS, suplemento Revista Vistazo*, 4-5.
- SC. (2018). *Constitución Electrónica*. Obtenido de Portal de Constitución Electrónica: <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- SC. (S.f). Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario/Normativa/LeyCompanias>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano . (08 de Febrero de 2018). *Mejores prácticas para servicios de consultoría de gestión*. Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/servicios-consultoria-de-gestion/>

Servicio de Rentas Internas SRI. (2018). *Requisitos para trámites* . Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Servicio de Rentas Internas. SRI. (S.f). *Declaraciones SRI*. Obtenido de Sitio Web del SRI: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Servicio Nacional de Contratación Pública. (S.f). *Tips del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/tips-del-sistema-nacional-de-contratacion-publica-2/>

SoftDoit . (S.f). *Conoce los usos del Software para Empresas de Consultoría de gestión Empresarial*. Obtenido de SoftDoit .

Statista. (13 de Febrero de 2013). *How important are each of the following when you choose to eat at a specific restaurant?* Obtenido de The Statistics Portal : <https://www.statista.com/statistics/226099/us-consumers-choice-in-restaurant/>

Statista. (2016). *Eating out behavior in the U.S. - Statistics & Facts*. Obtenido de The Statistics Portal: <https://www.statista.com/topics/1957/eating-out-behavior-in-the-us/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (S.f). *Compañías por actividad económica*. Obtenido de Portal de información: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (S,f). *Portal de información*. Obtenido de Compañías por Actividad Económica: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

0name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d

SuperIntendencia de Compañías, Valores y Seguros. (S.f). *Análisis por: Estado Legal*. Obtenido de Número de Compañías: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27N%C3%BAmero%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20por%20Var

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (S.f). *Estados Financieros por ramo*. Obtenido de Supercias: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros%20x%20Rama%27%5

The Global Entrepreneurship Research Association (GERA). (4 de Febrero de 2017). *Global Report 2016/17*. Obtenido de <http://www.gemconsortium.org/report/49812>

The New York Times. (26 de Marzo de 2018). *Los planes de Facebook tras el escándalo de robo de datos*. Obtenido de The New York Times.es: <https://www.nytimes.com/es/2018/03/26/facebook-mark-zuckerberg-cambridge-analytica/>

The Washington Post. (15 de Diciembre de 2017). Obtenido de The final GOP tax bill is complete. Here's what is in it.: https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2017/12/15/the-final-gop-tax-bill-is-complete-heres-what-is-in-it/?utm_term=.e0d15983783f

TV Cable . (2018). *Internet Corporativo* . Obtenido de <https://www.grupotvcable.com/corporativo-internet-quito/>

U.S Food & Drug . (12 de Febrero de 2018). *FDA Food Code* . Obtenido de Food: <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/RetailFoodProtection/FoodCode/>

United Census Bureau. (11 de Marzo de 2015). *2013 Information and Communication Technology Survey Publication*. Obtenido de United Census Bureau: <https://www.census.gov/library/publications/2015/econ/2013-icts.html>

United Census Bureau. (19 de Marzo de 2018). *Quarterly Financial Report (QFR)*. Obtenido de <https://www.census.gov/econ/qfr/index.html>

US. Department of commerce. (19 de Abril de 2018). *Bureau of Economic Analysis*. Obtenido de <https://bea.gov/iTable/iTable.cfm?reqid=51&step=51&isuri=1&5114=a&5102=1#reqid=51&step=51&isuri=1&5114=a&5102=1>

Vinson, R. E. (S.f). *U.S. Franchise Law Basics*. Obtenido de Vinson Franchise Law Firm: <http://franchiselaw.net/startups/usfranchiselawbasics.html>

Zauzich, I. (22 de Julio de 2013). *La consultoría es un don para explotar*. Obtenido de Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/consultoria-don-explotar.html>

ANEXOS

Anexo 1.

Impacto entorno externo - Ecuador

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO	
POLÍTICO	Habilitación de Centros de Desarrollo Empresarial por el Ministerio de Industrias y Productividad		X				
	Incentivos e instrumentos de desarrollo productivo a través del COPCI					X	
	Creación de una empresa por medio de Internet en el portal de la Superintendencia de Compañías			X			
	No existe legislación para las franquicias en Ecuador. Sin embargo, es obligatorio considerar las normas de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como las disposiciones pertinentes de la SENADI, normas jurídicas del Código Civil y el Código de Comercio					X	
	Culminación del Tratado en 2017 sobre promoción y protección de inversiones entre Ecuador y Estados Unidos de Norteamérica	X					
	Ecuador se encuentra en la Lista de Vigilancia 2017-2018 del Reporte de revisión anual estadounidense para controlar el estado de protección de propiedad intelectual y su aplicación.					X	
ECONÓMICO	Tasa de crecimiento promedio de la industria en los últimos cinco años como aporte al PIB de la economía fue -0,21% y como aporte al PIB de las industrias -0,58%	X					
	Tasa de crecimiento promedio de la industria durante los últimos cinco años es de 1,63% vs el 2,2% del PIB generado por las industrias del Ecuador.	X					
	Las ventas netas al 2017 de la industria fue USD 401.534.084,00, mientras que la variación promedio de las ventas durante los cinco últimos años ha sido -2,44%.		X				
	30% de la IED del Ecuador se generó por el establecimiento de franquicias.				X		
SOCIAL	Cooperación de consultores con empresas para procesos de innovación 20,09%				X		
	Ecuador a diciembre del 2016 cerró con una tasa de desempleo del 5,2%, y para el 2017 cerró con una tasa de 4,6% lo que ha creado un emprendimiento en el país por motivos de necesidad del 28,0%, siendo el porcentaje de eficiencia 26,3%					X	
	Ecuador se ubica entre los primeros países con mayor índice de emprendimiento a nivel regional con 42,7% de un porcentaje de eficiencia de 29,8%, y con una resistencia poblacional de temor al fracaso de 32,5% del porcentaje de eficiencia de 38,6%.				X		
	Los ecuatorianos gastan 5% de sus ingresos en restaurantes y la primera elección del 21% de los hogares ecuatorianos es la comida rápida				X		
	Temor al fracaso por miedo a que las condiciones económicas del país empeoren				X		
	65% de las personas sin conocimiento sobre el manejo de franquicias, actualmente están dispuestas a arriesgarse. Consultoras certificadas pueden ser un aporte valioso ya que proporciona confianza de calidad y transparencia para las organizaciones.	X				X	
TECNOLÓGICO	Actividades de innovación en producto o proceso tuvieron los siguientes resultados: en diseño industrial tuvieron una variación del -12.8%, consultoría y asistencia técnica 4,20% y estudios de mercado -32.08%.		X				
	El uso de un software para empresas de consultoría de gestión empresarial es necesario para facilitar el trabajo e ir gestionando y manteniendo en orden todos los aspectos técnicos, administrativos y legales por cada cliente que maneje, además del almacenamiento seguro de datos					X	
	Norma ISO 20700 para servicios de consultoría de gestión con la finalidad que los procesos sean más efectivos y eficientes				X		
	El 97,7% de las empresas con CIU E hasta S utilizan navegadores de internet, 57,4% utiliza softwares ofimáticos, el 37,6% softwares operativos, 27,5% otros tipos de softwares				X		

Anexo 2.

Impacto entorno externo - Estados Unidos de Norteamérica

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO	
POLÍTICO	The Franchise Rule (Ley de franquicias) está regulada por la Comisión Federal de Comercio de EE. UU. "Esta brinda a los posibles compradores de franquicias la información relevante que necesitan para evaluar los riesgos y beneficios de dicha inversión"					X	
	Registro de franquicias y oportunidades comerciales en 14 estados bajo tarifa		X				
	La Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA) establece la reglamentación "Food Code", este es un modelo que ayuda a las jurisdicciones de control de alimentos a regular el segmento minorista y de servicio de alimentos de la industria					X	
	El equipo de franquicias del servicio comercial de EE. UU. junto con las embajadas de este país en todo el mundo, está dedicado a mejorar la competitividad global de la industria de franquicias de Estados Unidos						X
ECONÓMICO	El total de ventas del 2017 para la industria perteneciente a restaurantes de servicio limitado ascendió a 234 mil millones de dólares, con una tasa de crecimiento con respecto al año anterior del 5,3%				X		
	La tasa de crecimiento promedio de la industria en investigación alcanza el 6,0%, comparado con el 3,62% de crecimiento promedio del PIB estadounidense y al 3,9% del PIB de las industrias privadas, ambos durante los últimos cinco años				X		
	El aporte de la industria de restaurantes de servicio limitado, al PIB de las industrias privadas estadounidenses en el 2017 fue de 2,48% y el aporte promedio de los últimos cinco años es de 2,4%.		X				
	Los restaurantes de comida rápida representaron el 30.5% de todo el PIB generado por las franquicias comerciales en Estados Unidos				X		
	Los restaurantes de comida rápida en Estados Unidos atienden a 50 millones de clientes por día, siendo el negocio de comidas más rentable					X	
SOCIAL	El 90% de los americanos eligen un restaurante en base al precio de su menú		X				
	80 millones de personas estadounidenses informaron que visitaron un restaurante de servicio completo y más de 120 millones de personas informaron que visitaron un restaurante de servicio rápido					X	
	El 88% de consumidores estadounidenses de la industria usan sus smartphones e Internet para revisar la ubicación de restaurantes, entre otros servicios complementarios.					X	
	Restaurantes han implementado programas de eficiencia energética en sus procesos				X		
TECNOLÓGICO	Muchos establecimientos de comida rápida y cadena están instalando mesas inteligentes a través de un nuevo sistema para ordenes, fáciles de usar en sus restaurantes				X		
	La investigación de la Asociación Nacional de Restaurantes confirma que los operadores de restaurantes de todo tipo están encontrando maneras de controlar el desperdicio de comida				X		

Anexo 3. Matriz EFE

Factores determinantes de éxito		Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1.	Por medio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador 2017 se ha realizado una evaluación sobre la apreciación de los aspectos que fomentan el emprendimiento, siendo uno de los principales la educación y asesoría profesional y de acompañamiento	0,06	3	0,18
2.	Baja necesidad de capital y poder de negociación de los proveedores para emprender un negocio de consultoría en la industria	0,09	3	0,27
3.	Incentivos mediante el COPCI para Pymes que desarrollen actividades de innovación y emprendimiento.	0,10	3	0,30
4.	Ecuador a diciembre del 2017 cerró con una tasa de desempleo del 4,6%, lo que ha fomentado el emprendimiento en el país por motivos de necesidad	0,09	3	0,27
5.	No existe legislación para el establecimiento de franquicias en Ecuador, por lo que las obligaciones provienen de lo que suscriban las partes	0,09	3	0,27
6.	El mercado ecuatoriano, por su proximidad a la economía estadounidense, y por la afinidad hacia la gastronomía y cultura de este país, ha desarrollado un gran número de establecimientos franquicias de empresas multinacionales norteamericanas	0,10	4	0,40
Amenazas				
1.	Alianzas estratégicas de consultoras con ONG's que abaratan el precio del servicio de asesoría empresarial	0,06	2	0,12
2.	Ecuador se encuentra en la Lista de Vigilancia del Reporte de revisión anual estadounidense para controlar el estado de protección de propiedad intelectual y su aplicación.	0,10	2	0,2
3.	Habilitación de Centros de Desarrollo Empresarial por el Ministerio de Industrias y Productividad, gratuitos	0,10	3	0,30
4.	Eliminación del Tratado en 2017 sobre promoción y protección de inversiones entre Ecuador y Estados Unidos de Norteamérica	0,11	2	0,22
5.	Propensión de los compradores a eliminar como primera opción el rubro destinado para actividades de asesoría empresarial en épocas de recesión económica	0,12	2	0,24
Total		1,02		2,77

Anexo 4.

Cálculo de la muestra para poblaciones finitas

Fórmula de Fisher y Navarro (Chávez, 2014)

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{2910 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (2910 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} \cong 339$$

Donde:

N = Total de la población

Z α = 1.96 al cuadrado (Nivel de confianza del 95%)

p = proporción esperada (0.5)

q = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5)

d = precisión (5%).

Anexo 5

Esquema de preguntas para la entrevista a experto Sebastián Zurita

1. ¿Cómo observa la situación actual de las franquicias establecidas en Ecuador?
2. ¿Los clientes de la industria alimenticia demandan más variedad a diferencia de las marcas globalmente reconocidas?
3. ¿Qué beneficios podrían tener las personas que establecen una franquicia de comida rápida en Ecuador?
4. ¿Cuáles suelen ser las preocupaciones o impedimentos que les limita a las personas para a invertir en una franquicia?
5. ¿Que motivó a *THE LOVERS* a establecer una temática americana?
6. ¿Como funciona el proceso de adquirir una franquicia de su marca *THE LOVERS*? ¿Qué beneficios ofrece?
7. ¿Qué aspectos depende del franquiciado y los debe tramitar por su cuenta?
8. ¿Qué requisitos buscan en los franquiciados, es decir que prospectos buscan, que deben cumplir?
9. Dentro del proceso de negociación o establecimiento de la franquicia, ¿Cuál es la etapa o fase más crítica?
10. Sabemos que ustedes tienen una gran calidad en sus productos, y que poseen una receta secreta del sabor, ¿cómo hacen ustedes para controlar que en cada local su sabor sea el mismo y se mantenga el sabor único característico de *THE LOVERS*?
11. ¿Dentro del contrato de franquicias ustedes mantienen estatutos donde se auditen de forma periódica las operaciones del local? ¿Cómo lo realizan?
12. Una vez establecida la franquicia. ¿Los franquiciados siguen necesitando apoyo en cuanto a las operaciones de giro de negocio? ¿De qué tipo?

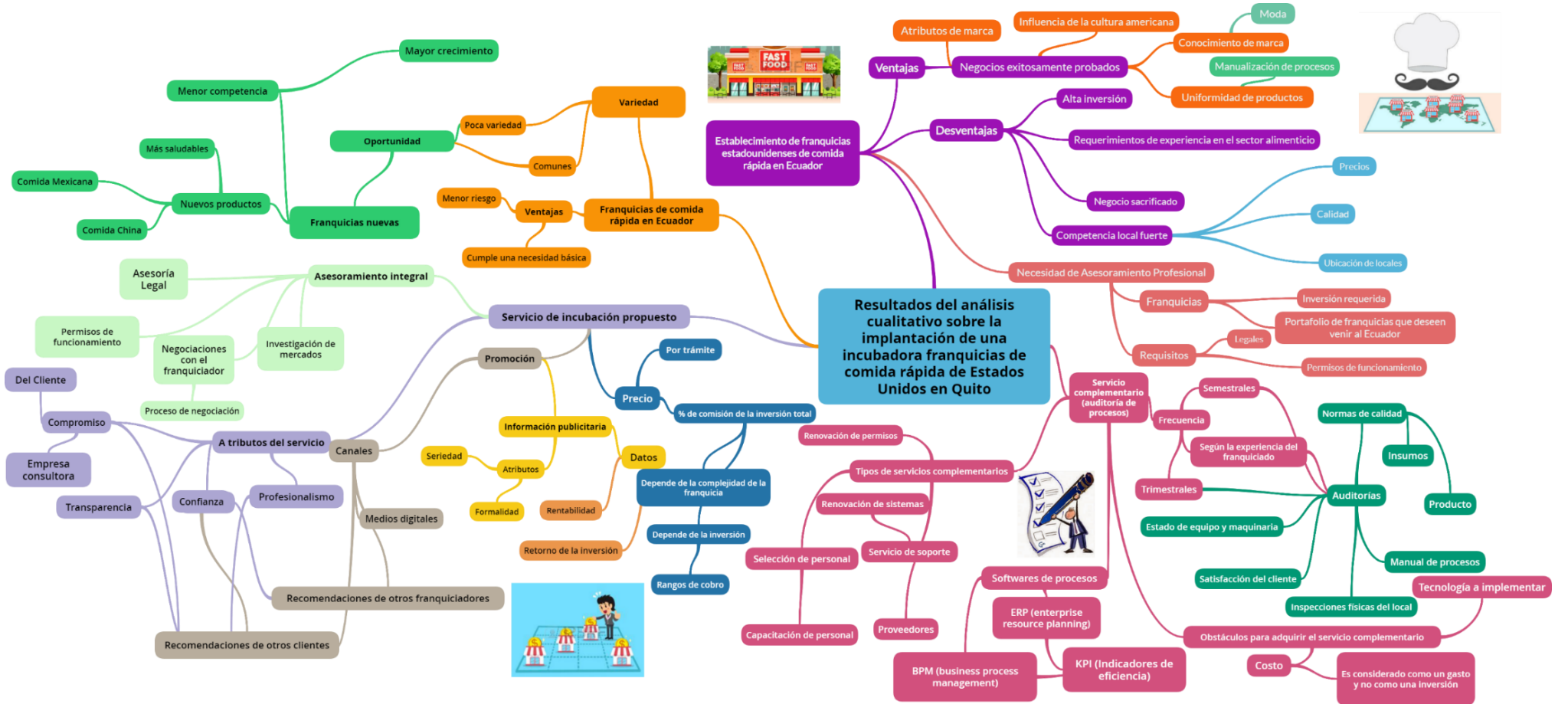
Anexo 6

Esquema de preguntas para la entrevista a experto Carlos Segovia

1. ¿En qué consiste una auditoría de procesos en una empresa? ¿Qué se evalúa y analiza?
2. ¿Qué tan importante se considera la auditoría sobre el correcto manejo de normas de operación de una empresa?
3. ¿Qué tan necesario es realizar este tipo de auditorías en el sector alimenticio, específicamente en franquicias de comida?
4. ¿Qué aspectos se auditan en este giro de negocio?
5. ¿Con que frecuencia suelen demandar este servicio y que frecuencia se considera la óptima para realizarla? ¿Por qué?
6. ¿Qué tipo de dificultades pueden presentarse al realizar este tipo de servicio?
7. ¿Es necesario brindar soporte continuo una vez que la auditoría de procesos ya fue llevada a cabo?
8. En lo que respecta a los reportes de estas auditorías ¿Qué tipo de sistemas o modelos serían aplicables?
9. ¿Cómo funcionan este tipo de sistemas de medición?
10. ¿Cuáles son los impedimentos de las empresas o franquicias para implementar sistemas que ayuden al proceso de auditorías de procesos?
11. ¿Qué instrumentos técnicos se pueden desarrollar como herramientas para la implementación de las correctivas de procesos?

Anexo 7.

Mapa mental investigación cualitativa



Anexo 8

Formato de encuesta

Encuesta sobre el establecimiento de una incubadora de franquicias de comida rápida estadounidense en Quito

*Obligatorio

1. ¿Conoce los servicios que presta una incubadora de negocios? *

Sí

No

Servicio

El servicio de incubación pretende ofrecer acompañamiento y consultorías para el establecimiento de franquicias de comida rápida estadounidense en la ciudad de Quito.

2. Pensando en lo que se requiere para el establecimiento de una franquicia. ¿Qué servicios de una incubadora considera indispensables para el establecimiento de franquicias de comida rápida estadounidense? Puede escoger más de una opción. *

Investigación de mercado

Asesoría durante las negociaciones con el franquiciador

Asesoría Legal

Acompañamiento durante la implementación del establecimiento de la franquicia

Otro:

3. En caso de que el franquiciante solicite la presencia del franquiciatario en el extranjero. ¿Cómo cumpliría con su asistencia? *

De manera personal sin el representante del servicio de consultoría

Junto con el representante del servicio de consultoría

Enviaría únicamente al representante del servicio de consultoría

4. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría informarse sobre el avance de las negociaciones con el franquiciante? *

Correo electrónico

Contacto directo

Portal web de la empresa de consultoría

5. ¿Con qué frecuencia le gustaría informarse sobre el avance y estado de las negociaciones con el franquiciante? *

Mensual

Semanal

Diario

Servicio Adicional

La incubadora ofrece un servicio adicional que comprende auditorías periódicas para supervisar la operación de las unidades franquiciadas en aspectos relacionados con: normas de operación, estado de las instalaciones y aspecto físico del local, medidas correctivas de procesos y reportes de planes de mercadeo y promoción. El costo del servicio será por auditoría solicitada.

6. Seleccione. ¿Estaría dispuesto a demandar este servicio adicional después del establecimiento de la franquicia en Quito? *

Sí

No

Si su respuesta fue SI, continúe con la pregunta 7) caso contrario continuar con la pregunta 8)

7. ¿Con qué frecuencia contrataría los servicios adicionales de auditorías de procesos?

- Mensual
- Bimensual
- Trimestral
- Semestral

Detalle del servicio de incubación

El servicio de incubación de franquicias de comida rápida estadounidense ofrece acompañamiento y asesoría en las siguientes fases:

-Etapa Inicial

Contacto inicial con el franquiciante, Investigación de mercado local para comprender el grado de aceptación de la franquicia y demanda potencial, negociaciones entre franquiciatario y franquiciado.

-Convenio

Normativas legales para el establecimiento del negocio y firma del contrato.

-Implementación

La fase de implementación comprende el reclutamiento de personal y entrenamiento de colaboradores en la etapa de pre-apertura de la franquicia en Quito.

8. ¿Qué porcentaje entre 2% a 6% de la inversión inicial consideraría el cobro por la consultoría como muy barato que le haría dudar de su servicio y no demandarla? *

9. ¿Qué porcentaje entre 2% a 6% de la inversión inicial consideraría el cobro por la consultoría como barato y aun así la demandaría? *

10. ¿Qué porcentaje entre 2% a 6% de la inversión inicial consideraría el cobro por la consultoría como caro y aun así la demandaría? *

11. ¿Qué porcentaje entre 2% a 6% de la inversión inicial consideraría el cobro por la consultoría como muy caro para demandarla? *

12. Entre el 2% al 6% de la inversión inicial. ¿Cuál considera que es el porcentaje justo para el cobro del servicio? *

13. Tomando en cuenta el servicio adicional de consultoría en procesos. ¿Entre USD 400 a USD 700 por asesoría, que valor consideraría que es el precio justo para el cobro de este servicio adicional? *

14. ¿En qué sector del norte de Quito le gustaría que se encuentre ubicadas las oficinas de consultoría? *

- Iñaquito
- El Batán
- Las Casas
- El Condado

15. ¿Cómo le gustaría llevar a cabo el primer acercamiento con la empresa incubadora propuesta? *

- Videollamada
- Oficina de la incubadora
- Lugar convenido
- Otro:

16. ¿Como le gustaría realizar las negociaciones con el franquiciador? *

A través de medios digitales (Internet)

Contacto directo presencial

17. ¿Por qué canal de información se ha enterado de servicios similares al ofertado? Puede escoger más de una opción. *

Revistas

Diarios

Portal Web de consultoras

Redes sociales

Recomendaciones de otras personas

18. ¿Por qué canales de información le gustaría enterarse sobre el servicio de la incubadora para franquicias de comida rápida estadounidense? Puede escoger más de una opción. *

Revistas

Diarios

Portal Web de la empresa

Redes Sociales

19. ¿Qué tan importante considera la publicidad del servicio en redes sociales? *

Muy importante

Importante

Poco importante

Irrelevante

20. ¿Qué información es determinante en la publicidad para interesarse en el servicio? Puede escoger más de una opción. *

Datos cuantitativos de establecer una franquicia norteamericana

Testimonios y argumentos

Descripción detallada sobre el servicio

Información visualmente atractiva

21. Al ingresar en el portal web del negocio ¿Qué información es la más relevante en dicho sitio para considerar establecer una franquicia de comida rápida estadounidense en Ecuador y demandar el servicio? Puede escoger más de una opción. *

Franquicias que podrían establecerse en Ecuador y un estimado de la inversión inicial requerida

Contacto en línea con asesores

Información sobre la situación actual del sector de comidas rápidas estadounidenses en Ecuador

Otro:

22. Desearía establecer en Ecuador una franquicia de comida rápida: *

Globalmente reconocida

Medianamente reconocida

Totalmente nueva para el mercado ecuatoriano

23. Seleccione una alternativa. ¿Qué tipo de franquicia de comida rápida estadounidense establecería en Ecuador? *

Sandwiches

Comida China

Pollo Frito

Tex-mex (mexicana)

Hamburguesas

Pizza

Comida rápida saludable y natural

Cafeterías

24. ¿Aproximadamente cuánto capital estaría dispuesto a invertir para el establecimiento de una franquicia de comida rápida estadounidense? *

USD 100.000 a USD 200.000

USD 200.000 a USD 300.000

USD 300.000 a USD 400.000

Más de USD 400.000

25. ¿Qué instituciones conoce actualmente en Ecuador que brinden servicios similares para el establecimiento de franquicias estadounidenses? *

Embajada Americana

Asociación de Franquicias

Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana

No conozco una similar

Otro:

Su encuesta ha finalizado, por favor llenar la información personal requerida. Gracias por su tiempo

Anexo 9

Cadena de valor 'Mprende'



Anexo 10

Gastos

	0	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	-	7.615,00	8.363,87	8.620,76	59.896,42	61.787,80
Gastos operacionales	1.500,00	6.120,00	6.317,06	10.020,47	7.558,46	7.801,85
Gastos de depreciación	-	-	-	-	758,20	758,20
Gastos de amortización	-	79,98	79,98	79,98	271,96	271,96

Anexo 11

Gastos financieros

	0	1	2	3	4	5
Gastos de intereses	-	-	-	739,38	6.751,17	2.498,13

Anexo 12

Inversión Inicial

Inversiones PPE	1.240,00
Inversiones Intangibles	79,98
Gastos de constitución	1.500,00

Anexo 13

Capital de trabajo

Inversiones PPE	1.240,00
Inversiones Intangibles	79,98
Capital de Trabajo	36.800,00
Gastos de constitución	1.500,00

TOTAL INVERSIÓN INICIAL 39.619,98

Anexo 14

Estado de flujo de efectivo

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (4.532,03)	\$ 5.859,23	\$ 18.808,67	\$ (21.801,73)	\$ 43.736,16
Utilidad Neta	\$ -	\$ (4.230,66)	\$ 4.766,79	\$ 19.812,19	\$ (8.120,39)	\$ 40.512,32
Depreciaciones y amortización	\$ -	-	-	-	-	-
+ Depreciación	\$ -	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 413,33	\$ 4.268,68	\$ 4.268,68
+ Amortización	\$ -	\$ 79,98	\$ 79,98	\$ 79,98	\$ 271,96	\$ 271,96
- Δ CxC	\$ -	\$ (7.783,36)	\$ (251,01)	\$ (392,23)	\$ (13.953,40)	\$ (720,64)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ 6.860,00	\$ 220,89	\$ 228,00	\$ (5.615,29)	\$ 54,53
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 128,67	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 643,33	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 629,24	\$ (1.332,62)	\$ 703,38	\$ (650,69)
Actividades de Inversión	\$ (2.819,98)	\$ -	\$ (79,98)	\$ (73.275,08)	\$ -	\$ (159,98)
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (1.319,98)	\$ -	\$ (79,98)	\$ (73.275,08)	\$ -	\$ (159,98)
- Gastos de constitución	\$ (1.500,00)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	\$ 39.619,98	\$ -	\$ -	\$ 72.339,83	\$ (34.043,40)	\$ (38.296,43)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72.339,83	\$ (34.043,40)	\$ (38.296,43)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 39.619,98	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 36.800,00	\$ (4.532,03)	\$ 5.779,25	\$ 17.873,41	\$ (55.845,12)	\$ 5.279,75
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 36.800,00	\$ 32.267,97	\$ 38.047,21	\$ 55.920,62	\$ 75,50
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 36.800,00	\$ 32.267,97	\$ 38.047,21	\$ 55.920,62	\$ 75,50	\$ 5.355,25

Anexo 15

Premisas

Tasa libre de riesgo	3,05%
Rendimiento del Mercado	9,75%
Beta	0,97
Beta Apalancada	1,17
Riesgo País	8,16%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%

Beta Apalancada 0	0,97
Beta Apalancada 1	0,97
Beta Apalancada 2	0,97
Beta Apalancada 3	1,51
Beta Apalancada 4	1,16
Beta Apalancada 5	0,66

Razón Deuda/Capital 0	-
Razón Deuda/Capital 1	-
Razón Deuda/Capital 2	-
Razón Deuda/Capital 3	135,24%
Razón Deuda/Capital 4	80,96%
Razón Deuda/Capital 5	2,06%

Costo de la deuda 0	-
Costo de la deuda 1	-
Costo de la deuda 2	-
Costo de la deuda 3	11,83%
Costo de la deuda 4	11,83%
Costo de la deuda 5	11,83%

Anexo 16.

Tasas de descuento WACC y CAPM

WACC 0	20,67%	CAPM 0	20,67%
WACC 1	20,67%	CAPM 1	20,67%
WACC 2	20,67%	CAPM 2	20,67%
WACC 3	15,54%	CAPM 3	25,96%
WACC 4	15,97%	CAPM 4	22,56%
WACC 5	17,41%	CAPM 5	17,61%

Anexo 17.

Indicadores Financieros

INDICADORES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	5,73	5,88	9,56	9,11	15,22	1,41
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda- capital	%	20,62%	20,28%	135,24%	80,96%	2,06%	123,21%
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	61,29	30,65	15,43	17,44	15,28	305,44
Período de cuentas por pagar	días	68,10	35,05	17,78	1,54	1,53	459,24
Rotación de activos	veces	1,13	2,06	1,45	5,14	5,95	0,19
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	-9,1%	5,0%	9,9%	-1,7%	7,3%	0,18%
ROA	%	-10,3%	10,3%	14,4%	-8,9%	43,7%	0,03%
ROE	%	-12,5%	12,3%	33,9%	-16,1%	44,6%	0,07%

