



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de Negocios para la Creación de una Comercializadora y Promotora de Franquicias en el Ecuador

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:
Ingeniería Comercial

Profesor Guía:
Dr. Manuel María Herrera

AUTORA:
DIEGO ARMENDÁRIS FALCONÍ

Año
2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Manuel María Herrera

Doctor

C.I.: 100322898-6

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”.

Diego Armendaris

C.I.: 171179733-0

AGRADECIMIENTO

A mi familia por el incondicional respaldo otorgado para seguir adelante.

A Paula por su valioso apoyo y colaboración incondicional.

A cada uno de mis profesores por sus enseñanzas profesionales.

Al Dr. Manuel María Herrera por ser un excelente guía en la elaboración de mi tesis.

DEDICATORIA

A mi familia.

RESUMEN

El propósito de este plan de negocios es crear una empresa dedicada a la compra y venta de franquicias en Ecuador, y su promoción en un portal *web*.

La comercializadora de franquicias ofrecerá a los clientes la oportunidad de encontrar un negocio acorde con su perfil mediante la búsqueda, asesoría y negociación. Además, brindará el servicio de promoción de las franquicias que deseen ser expuestas. Para esto, se manejará un portal ecuatoriano de franquicias y un portafolio de empresas que será presentado a potenciales clientes.

Una industria en crecimiento y aspectos culturales favorecen al negocio. El nicho de mercado está compuesto por jóvenes ecuatorianos universitarios o graduados que desean emprender un negocio propio. Por ello, se plantea establecer lazos con instituciones de educación superior para dar a conocer el servicio. Además de los emprendedores, el mercado objetivo se compone por las franquicias que desean expandir operaciones.

El éxito del negocio está en la aplicación de estrategias de diferenciación que permitan obtener una ventaja competitiva. La estrategia para esto será la de especialización y personalización del servicio a través de la innovación, lo que constituye la base del posicionamiento en el mercado.

En un inicio, el equipo de trabajo se conformará por cinco personas; los costos de la empresa serán prácticamente fijos; y, el capital productivo será el recurso humano.

Para poner en marcha el negocio se necesitan alrededor de USD 30000; el 50% será sujeto a financiamiento por medio de un préstamo bancario. Dentro de esta inversión inicial se contabilizan tres meses de capital de trabajo. La curva de aprendizaje y puede durar este periodo.

Desde la perspectiva comercial, soportada en la investigación de mercados, el negocio se muestra atractivo. Y desde la perspectiva financiera, soportada en el análisis correspondiente, el proyecto se muestra rentable con una TIR de 66.55% y un VAN de 80,695.67 dólares americanos.

ABSTRACT

The business plan purpose is to create a company dedicated to the purchase and sale franchises companies in Ecuador, by promoting on a web site committed to franchise enterprises.

The company will offer to the customers the opportunity to find a business according their profile by searching, advising and negotiating. Also will provide the promotion service to franchise companies who wish to expose their brands. To perform this service the company will create a web site dedicated just to promote franchise companies in Ecuador.

A growing industry and the cultural aspects are helping to the business. The market niche it's composed of young Ecuadorian university graduates wishing to undertake their own business. Therefore we purpose to establish links between the company and higher university institutions to publicize the service. Another target for the company is the franchise enterprises looking forward to expand their operations. The business success is in the application of differentiation strategy to obtain a competitive advantage. The company strategy will be specialized and personalized service through innovation which is the basis of the market positioning.

At the begin the team will be formed by five people, the company's costs will be practically fixed and the productive capital are human resources.

The initial investments are about U.S.\$ 30.000, the 50% will be subject through a bank loan. Within this initial investment is recorded three months of the capital work because of the learning curve that might last this time.

From a commercial perspective, supported by a market research, the business look attractive, and from a financial perspective, supported by this analysis, the project appears to be profitable with an IRR of 66,55% and a NPV of U.S \$ 80,695.67.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I.....	3
1 PLAN DE NEGOCIOS.....	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4 HIPÓTESIS	5
CAPITULO II.....	6
2 LA INDUSTRIA, COMPAÑÍA Y SERVICIOS.....	6
2.1 INDUSTRIA.....	6
2.2 TENDENCIAS	6
2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	10
2.3.1 Competencia.....	10
2.3.2 Cadena de Valor	12
2.3.3 Canales de Distribución	13
2.4 FACTORES REGULATORIOS	14
2.5 FACTORES ECONÓMICOS	14
2.5.1 Análisis Económico	14
2.5.1.1 Inflación	14
2.5.1.2 Tasa Activa y Pasiva	15
2.6 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	17
2.6.1 Potenciales Entrantes	17
2.6.2 Sustitutos	17
2.6.3 Clientes	18
2.6.4 Negociación con Proveedores	18
2.6.5 Competidores.....	18
2.7 COMPAÑÍA Y CONCEPTO DEL NEGOCIO	19
2.7.1 Idea y Modelo de Negocio	19
2.7.2 Estructura Legal de la Empresa.....	19
2.8 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	20
2.8.1 Misión.....	20
2.8.2 Visión	20
2.8.3 Objetivos	21
2.9 SERVICIO	22
2.10 ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO Y CRECIMIENTO	22
2.11 ANÁLISIS FODA	23

CAPITULO III.....	24
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	24
3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
3.2 PROBLEMA DE GERENCIA.....	24
3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	24
3.4 PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS.....	25
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.6 MERCADO OBJETIVO	26
3.7 SEGMENTACIÓN DE MERCADO	27
3.7.1 Segmentación Geográfico, Demográfica y Psicográfica	28
3.8 DEMANDA	29
3.9 GRUPO DE ENFOQUE.....	32
3.9.1 Metodología	32
3.9.2 Resultados	33
3.9.3 Conclusiones	33
3.10 ENTREVISTAS CON EXPERTOS	34
3.10.1 Metodología.....	34
3.10.2 Resultados.....	35
3.10.3 Conclusiones	36
3.11 ENCUESTAS	36
3.11.1 Metodología.....	36
3.11.2 Calculo de la Muestra	37
3.11.3 Resultados.....	39
3.11.4 Conclusiones	49
3.12 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	51
CAPITULO IV	52
4 PLAN DE MARKETING.....	52
4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	52
4.2 POLÍTICA DE PRECIOS	53
4.3 TÁCTICA DE VENTAS.....	55
4.3.1 Perfil de los Representantes de Ventas	55
4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	58
4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	60
4.5.1 Publicidad	61
4.5.2 Relaciones Públicas.....	62
4.5.3 Promoción de Ventas.....	63
4.6 DISTRIBUCIÓN.....	64

CAPITULO V	66
5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	66
5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	66
5.2 CICLO DE OPERACIONES	67
5.2.1 Comercialización.....	68
5.2.2 Promoción.....	69
5.3 FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	70
5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y MUEBLES DE OFICINA.....	74
5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS	75
5.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA, REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	76
CAPITULO VI.....	78
6 EQUIPO GERENCIAL.....	78
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	78
6.1.1 Organigrama	78
6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS RESPONSABILIDADES	80
6.2.1 Descripción de Funciones.....	80
6.2.1.1 Gerencia General.....	80
6.2.1.2 Asistente de Gerencia	82
6.2.1.3 Vendedor Máster.....	84
6.2.1.4 Vendedor Jr.....	85
6.3 COMPENSACIÓN.....	86
6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	87
6.5 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	89
6.5.1 Contabilidad.....	89
6.5.2 Legal	90
6.5.3 Publicidad	90
CAPITULO VII.....	91
7 CRONOGRAMA GENERAL	91
7.1 PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO.....	91
7.2 DESARROLLO DEL SERVICIO	91
7.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	92
7.4 ARRIENDO DE OFICINAS.....	92
7.5 ADECUACIONES DE LAS INSTALACIONES	92
7.6 DESARROLLO DEL PORTAL WEB.....	93
7.7 ALIANZAS ESTRATÉGICAS	93

7.8	RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	93
7.9	LANZAMIENTO	94
7.10	DIAGRAMA DE GANTT	94
7.11	RIESGOS E IMPREVISTOS	95
CAPITULO VIII		96
8	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS, SUPUESTOS.....	96
8.1	SUPUESTOS	96
8.2	RIESGOS	97
8.3	PROBLEMAS	98
CAPITULO IX.....		100
9	PLAN FINANCIERO.....	100
9.1	INVERSIÓN INICIAL	100
9.2	FUENTES DE INGRESO	100
9.3	GASTOS FIJOS Y VARIABLES	101
	9.3.1 Gastos Variables.....	101
	9.3.2 Gastos Fijos	101
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	101
	9.4.1 Margen Bruto	101
	9.4.2 Margen Operativo	101
9.5	ESTADO DE RESULTADO ACTUAL Y PROYECTADO	102
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	102
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	102
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	102
9.9	CONTROL DE COSTOS.....	103
	9.9.1 Índices Financieros	103
9.10	VALUACIÓN.....	103
CAPITULO X		106
10	PROPUESTA DE NEGOCIO	106
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	106
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL	106
10.3	USO DE FONDOS	106
10.4	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	107

CAPITULO XI	109
11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
11.1 CONCLUSIONES.....	109
11.2 RECOMENDACIONES	111
Bibliografía	113
Anexos	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 2.1. Clasificación de la Industria	6
Grafico 2.2. Servicios de Intermediación Financiera 2008-2010	7
Grafico 2.3: Franquicias Locales e Internacionales	8
Grafico 2.4: Participación de Franquicias en Ecuador.....	8
Grafico 2.5: Cadena de Valor	12
Grafico 2.7: inflación 2008-2010.....	15
Grafico 2.8: Tasa Activa y Pasiva 2008-2010.....	16
Grafico 2.9: Tasa de Interés Pasiva 2009-2010	16
Grafico 2.10: Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter	19
Grafico 3.1: Esquema de la Segmentación del Mercado	27
Grafico 3.2: Intención de Utilización de Servicios de la Comercializadora	31
Grafico 3.3: Conocimiento del concepto de Franquicia	40
Grafico 3.4: Franquicias existentes	40
Grafico 3.5: interés en emprender un Negocio Propio	41
Grafico 3.6: Dificultades para emprender un Negocio Propio.....	42
Grafico 3.7: Interés en ser propietario de una Franquicia	42
Grafico 3.8: Intención de consumo del Servicio	43
Grafico 3.9: Principales Servicios Demandados.....	44
Grafico 3.10: Edad de los Encuestados	44
Grafico 3.11: Sectores donde se desarrollan las Franquicias	45
Grafico 3.12: Selección de comprador por Perfil	46
Grafico 3.13: Dificultades de los Franquiciantes	47
Grafico 3.14: Aceptación del ingreso de la Empresa.....	48
Grafico 3.15: Porcentaje de Comisión por Servicios	49
Grafico 4.1. Canal de Distribución.....	55
Grafico 4.2. Facturación Total de Franquicias.....	56
Grafico 4.3. Proceso de Servicio al Cliente	59
Grafico 5.1. Ruta Crítica Ciclo de Comercialización.....	69
Grafico 5.2. Ruta Crítica Ciclo de Comercialización Portal Web	70

Gráfico 5.3. Flujograma de Procesos (Contacto inicial Franquicia).....	71
Gráfico 5.5. Flujograma de Procesos (Contacto inicial emprendedor)	72
Gráfico 5.6. Flujograma de Procesos de Venta.....	73
Gráfico 5.7. Plano de la Oficina.....	76
Gráfico 6.1. Organigrama	79
Gráfico 6.1. Grados Salariales	88
Gráfico 7.1. Diagrama de Gantt.....	94

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Tipo de Franquicia Por Costo	10
Cuadro 2.2: Objetivos Estratégicos y Económicos.....	21
Cuadro 3.1. Preguntas, Hipótesis y Objetivos	25
Cuadro 3.1. Segmentación de Mercados	29
Cuadro 3.2. Segmentación por Edades	30
Cuadro 3.3. Demanda Potencial	32
Cuadro 4.1. Porcentajes de Comisión.....	54
Cuadro 4.2. Fijación de Precios Promoción de Franquicias.....	54
Cuadro 4.3. Proyección de Ventas en Tres Escenarios	57
Cuadro 4.4. Esquema de Sueldo Fijo y Comisiones	57
Cuadro 4.5. Proyección de Ventas en Tres Escenarios Servicio de Promoción	58
Cuadro 4.6. Costos de Publicidad	61
Cuadro 4.7. Costos de Publicidad en Página Web.....	62



**¡CUMPLE TUS METAS
ALCANZANDO
TUS SUEÑOS!**

INTRODUCCIÓN

La industria de las franquicias en Ecuador se ha mantenido en crecimiento durante los últimos años; sin embargo, la reducida existencia de servicios complementarios y la importación de franquicias de otras partes del mundo, ponen en evidencia la falta o escaso respaldo a los emprendedores ecuatorianos.

El ecuatoriano, por naturaleza, tiene tendencias y cultura a emprender en negocios para su subsistencia y mejoramiento de la calidad de vida; cualidad que, de motivarse, podría contribuir significativamente al crecimiento de un sector que ya ha venido dando pequeños pasos en esta materia.

En este contexto, el autor ve la necesidad de crear una empresa dedicada a la comercialización de franquicias ecuatorianas; deseo que se plasma en el presente plan de negocios.

CAPITULO I

1 PLAN DE NEGOCIOS

El capítulo detalla el entorno, la industria, la empresa y el servicio que ofrecerá la comercializadora.

1.1 ANTECEDENTES

Según estudios realizados por la Cámara de Comercio Española-Ecuatoriana, actualmente la industria de las franquicias se encuentra en una etapa de crecimiento continuo. No obstante, en el mercado ecuatoriano no existe gran cantidad de empresas que prestan servicios a esta industria, por lo que crear una empresa destinada y especializada en la comercialización y promoción de franquicias en el Ecuador, es una gran oportunidad. El servicio que ofrecerá la empresa es mediar, asesorar y promocionar a franquicias y personas dispuestas a emprender un negocio propio, estableciendo enlaces entre la oferta y la demanda en el país, con el fin de ayudar a concretar las negociaciones y transacciones entre franquiciantes y franquiciados.

Como todo negocio, la comercialización de franquicias depende de la estabilidad económica del país. El gobierno está realizando campañas para impulsar a las personas a emprender en los distintos sectores, lo cual conlleva a fomentar la atracción por invertir. Según la revista económica del IDE,¹ el Ecuador es de los países más emprendedores del mundo (Global Entrepreneurship Monitor),² basándose en un índice que muestra la proporción de personas que monta negocios propios sobre el total de la población.

¹ Revista Económica Perspectiva. IDE. (Junio 2007): Fiebre de Franquicias.

² Estudio que mide el emprendimiento de los países.

Se piensa además, que una comercializadora de franquicias tendrá éxito en el país por la similitud que tiene el Ecuador con los países vecinos. Colombia, Venezuela, Perú y otros del continente están más adelantados que el Ecuador y continúan con alto crecimiento en la industria, existiendo varias empresas que prestan servicios de asesoría, promoción o comercialización en esta rama, lo que indica que a medida que el mercado crece, aumenta las necesidades.

En este momento, los países vecinos están internacionalizando gran cantidad de franquicias debido al respaldo que se tiene tanto del gobierno como de empresas que prestan servicios para su desarrollo. El Ecuador está en una etapa de introducción en la industria, tiene amplio camino por recorrer todavía y la creación de una comercializadora ayudará a que la industria madure y pueda fortalecer su crecimiento.

1.2 OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de negocios para crear una comercializadora y promotora de franquicias en el Ecuador.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar el entorno del sector, la industria y el negocio.
- Realizar un análisis de factibilidad del funcionamiento de una comercializadora de franquicias en el Ecuador.
- Crear una estructura empresarial.
- Formular un plan de *marketing* adecuado para la inserción de una empresa nueva en el país.
- Analizar financieramente la rentabilidad del negocio.

1.4 HIPÓTESIS

- La creación de una comercializadora y promotora de franquicias es un negocio viable y rentable en el Ecuador.
- Los jóvenes son el segmento más emprendedor e interesado en adquirir una franquicia.
- Las franquicias están dispuestas a obtener apoyo de un tercero para aumentar el número de sucursales.

CAPITULO II

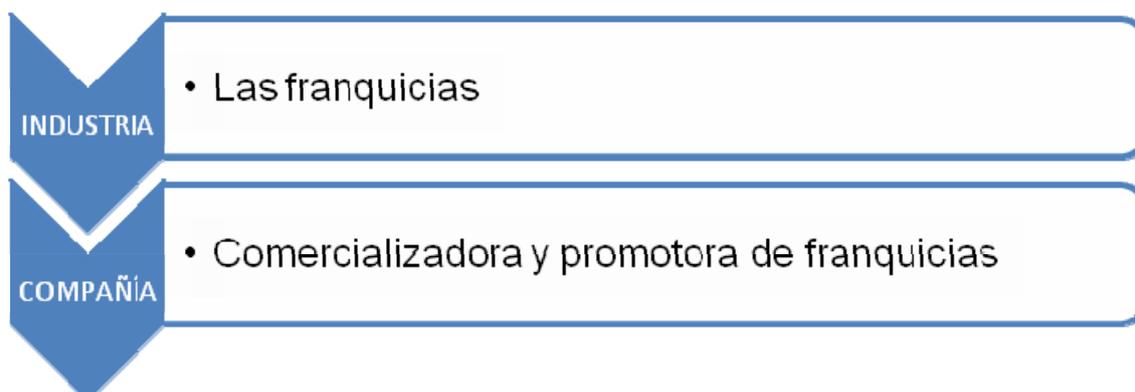
2 LA INDUSTRIA, COMPAÑÍA Y SERVICIOS

En este capítulo se identifica la industria a la cual pertenece el negocio y se describe su entorno. Se detallan los factores económicos y regulatorios; la competencia y el modelo de negocio con el cual se manejará la compañía. Se realiza un análisis interno y externo del negocio.

2.1 INDUSTRIA

Para efectos de describir la industria y el servicio, se utiliza la Clasificación Central de productos (CPC), la cual se detalla en el Grafico 2.1. [Anexo 1- Informe ¿Qué es una franquicia?](#)

Grafico 2.1. Clasificación de la Industria



Fuente: Clasificación Central de Productos.

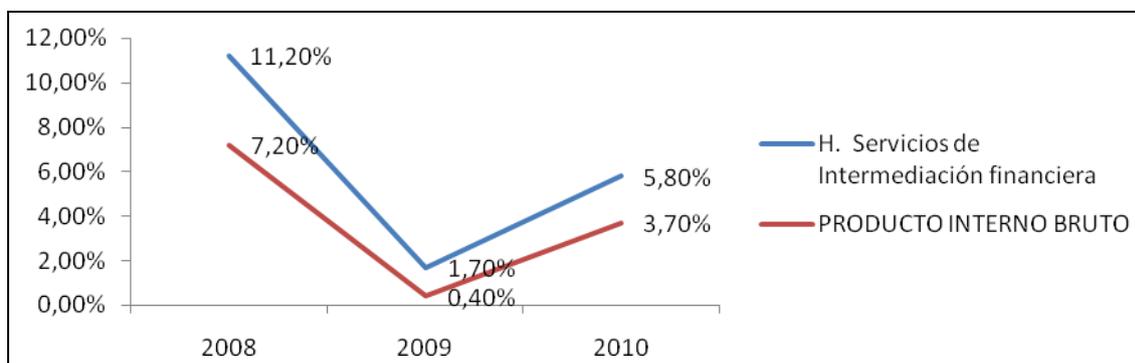
Elaborado por: Diego Armendáris

2.2 TENDENCIAS

Las franquicias están dentro de la industria de servicios financieros. Como se puede apreciar en el Gráfico 2.2, en el que se detalla la tasa de variación del PIB por clase de actividad, los servicios financieros en los últimos tres años han mantenido una tasa de crecimiento superior a la tasa de crecimiento del país.

Los servicios de comercialización de franquicias están dentro de los servicios financieros, convirtiéndose en una sub- industria. Anexo 2 -Variación/PIB de los servicios en el Ecuador

Grafico 2.2. Servicios de Intermediación Financiera 2008-2010



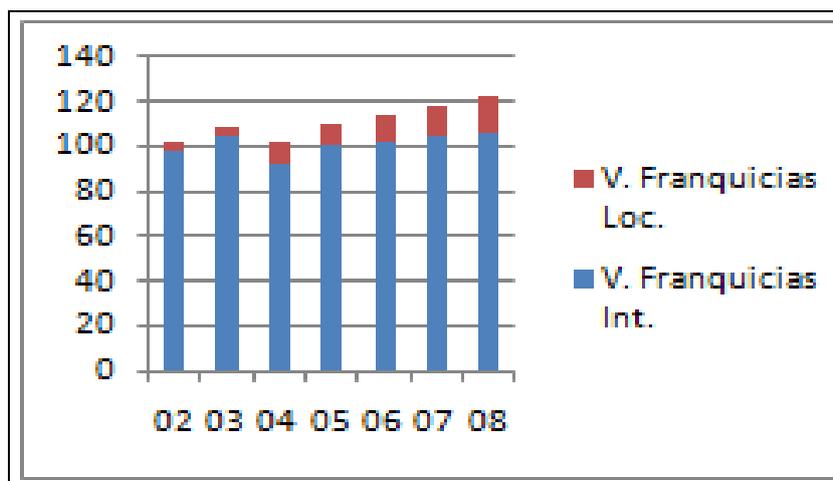
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Diego Armendáris

La historia de las franquicias en el Ecuador dio sus primeros pasos en los años setenta, cuando la primera “gran franquicia” Martinizing llegó al Ecuador; desde ese entonces, las condiciones económicas han ido cambiando así como la profesionalización de las actividades, lo que ha dado paso a una evolución en las franquicias.

Como se observa en el Gráfico 2.3, según los datos obtenidos en el último estudio realizado por la Cámara Ecuatoriana-Española (volumen de ventas de franquicias Internacionales y locales en millones de dólares), es evidente la marcada diferencia.

Gráfico 2.3: Franquicias Locales e Internacionales

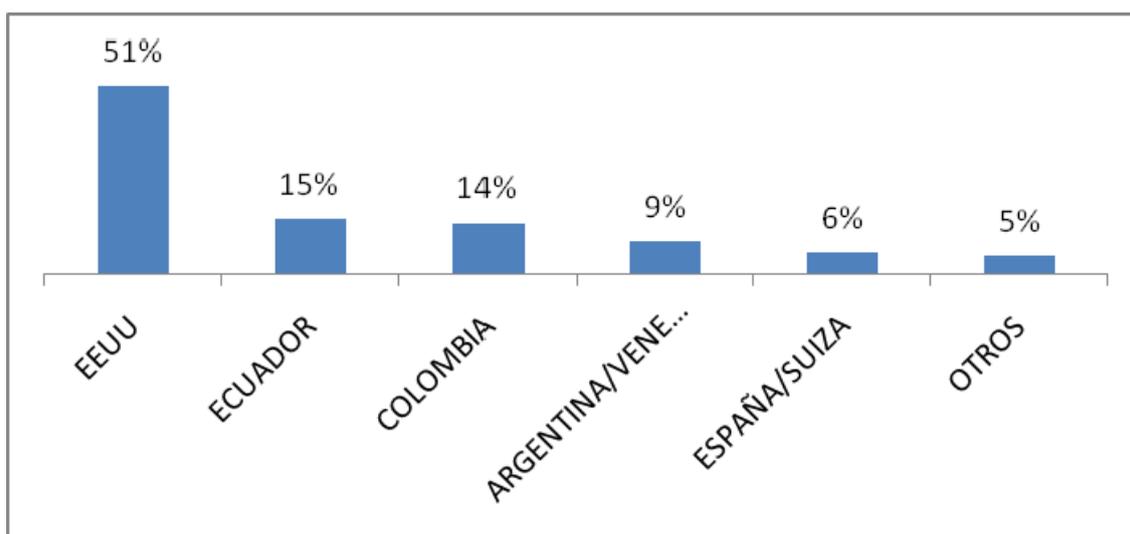


Fuente: Cámara Ecuatoriana - Española.

Elaborado por: Diego Armendáris

El mercado de franquicias nacionales apenas está empezando; la mayoría de veces se trata de micro-franquicias pues el volumen de ventas no es alto comparado con el movimiento de las franquicias internacionales. Según el listado de franquicias de la Revista Líderes³, en el año 2006 existían más de 170 franquicias en el país. La participación de las franquicias en el Ecuador se distribuye tal como se muestra en el Gráfico 2.4.

Gráfico 2.4: Participación de Franquicias en Ecuador



Fuente: Cámara Ecuatoriana - Española.

Elaborado por: Diego Armendáris

³ Revista Líderes. www.revistalideres.ec

Los empresarios ecuatorianos están cada vez más activos con la transformación de sus negocios exitosos en franquicias. Asimismo, se están efectuando actividades en el Ecuador y el mundo entero relacionadas con el sector de las franquicias, contribuyendo con un crecimiento mayor al que se tenía en años pasados. En la actualidad, la tasa de crecimiento de esta industria bordea el 5% anual, estrictamente de franquicias nuevas en el Ecuador. Mientras que, con respecto a locales nuevos de franquicias ya constituidas en el país, se mantiene una tasa elevada de casi el 25%.⁴

Actualmente el Ecuador experimenta un desarrollo dinámico de franquicias y se encuentra en una etapa de introducción en esta industria. Según los últimos datos obtenidos por el Servicio Comercial de los Estados Unidos⁵ el nivel de facturación de las 168 franquicias censadas en el 2006, tuvo un incremento del 11%; además, generó doce mil nuevos empleos directos e indirectos. De seguirse los pasos que los países desarrollados han mantenido durante los últimos diez y quince años, el Ecuador mantendría estas tasas altas de crecimiento por largo periodos.

Los costos de adquirir una franquicia varían según el nivel de conocimiento e imagen por parte del consumidor final. Normalmente las franquicias del extranjero son las de mayor costo. También se puede segmentar el tipo de franquicia por su costo. Anexo 3 -Listado de franquicias en el Ecuador Revista Líderes

⁴ Estudio de las franquicias en el Ecuador. Servicio comercial de los EE.UU.

⁵ *Ibidem*.

Cuadro 2.1: Tipo de Franquicia Por Costo

TIPO	DESDE USD	HASTA USD
Microfranquicias	\$ 1,000	\$ 5,000
Franquicias	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00
Franquicias	\$ 25,000.00	\$ 75,000.00
Franquicias	\$ 75,000.00	\$ 200,000.00
Franquicias	\$ 200,000.00	en adelante

Fuente: Cámara Ecuatoriana - Española.

Elaborado por: Diego Armendáris

2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

2.3.1 Competencia

Las empresas dedicadas a la transformación de negocios en franquicias al momento son los líderes de la comercialización de estos negocios, debido a que son las únicas empresas que otorgan estos servicios. Sin embargo, ninguna está posicionada en el mercado ecuatoriano ni se dedicada explícitamente al servicio de compra y venta de negocios. Por tanto, para el negocio materia de este plan, no se consideran competencia directa, sino un servicio complementario de la industria, las siguientes:

ECUAFRANQUICIAS:

- Asesora a personas en la selección y análisis de franquicias.
- Asesoría en el desarrollo de las franquicias.

FRONT CONSULTING GROUP

- Asesoría de franquicias

En la rama de promoción de los negocios transformados en franquicias, existen competidores pero no a nivel nacional, sino sólo internacionales. Como se analizó en puntos anteriores, el Ecuador en la actualidad está en una etapa de introducción en la industria, razón por la cual las grandes empresas que se

dedican a la promoción y comercialización de franquicias por medio de la *web*⁶ todavía no han decidido entrar al mercado ecuatoriano.

BUSINESS BROKER ECUADOR

Es una empresa dedicada a la comercialización de negocios nacionales e internacionales en el Ecuador. Son expertos específicamente en la venta de PYMES⁷ con utilidades netas aceptables. Están inmersos en el mercado de la compra y venta de negocios. No están especializados en franquicias y manejan todo tipo de empresa.

TORMO

Directorio de franquicias en la red. Al momento tienen páginas en los siguientes países latinoamericanos: Argentina, Chile, Colombia, Perú, Venezuela y Brasil.

FRANCHISEKEY

Directorio de franquicias de gran parte de Europa, Asia, Norte América y Argentina, Brasil y Colombia.

REVISTA LIDERES

Único directorio de franquicias sin costo del Ecuador. Se maneja por medio de la Asociación de Franquicias del Ecuador.⁸ Anexo 3

⁶ Es un documento electrónico adaptado para la World Wide Web que generalmente forma parte de un sitio en internet

⁷ Pequeñas y Medianas Empresas.

⁸ Revista Lideres.

2.3.2 Cadena de Valor

La industria de las franquicias por ahora es manejada directamente por empresarios y emprendedores interesados en realizar acercamientos entre las partes.

Grafico 2.5: Cadena de Valor



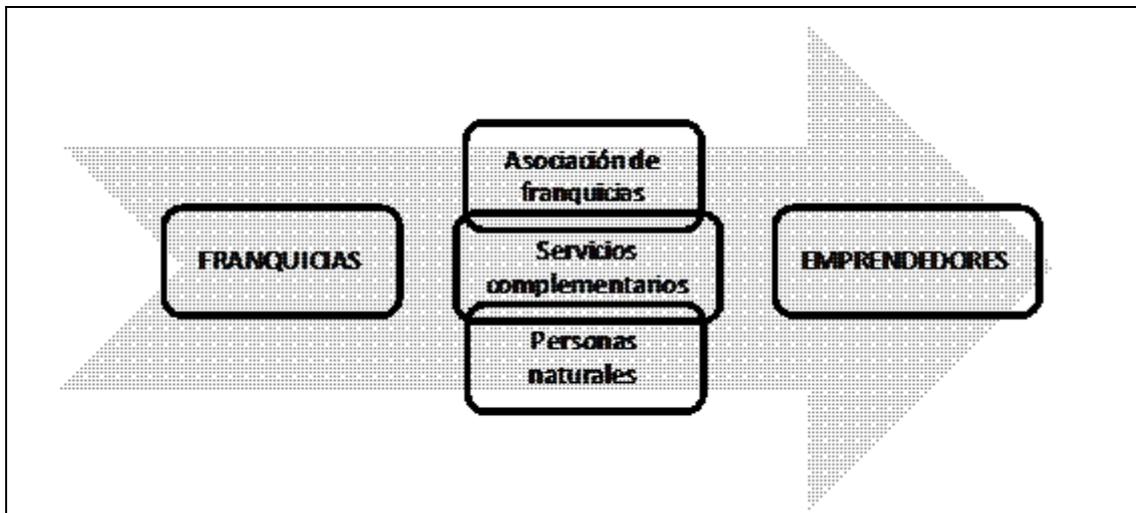
Fuente: Entrevista con expertos.

Elaborado por: Diego Armendáris

Al evaluar la cadena de valor, se percibe la necesidad de un ente intermediario que facilite los procesos entre las franquicias y los clientes, con un enfoque hacia la organización del mercado, sea por parte de las franquicias o la de los emprendedores.

2.3.3 Canales de Distribución

Grafico 2.6: Canales de Distribución



Fuente: Entrevista con expertos.

Elaborado por: Diego Armendáris

En la actualidad, la industria de franquicias no tiene un canal de distribución diseñado a su medida; la compra y venta de negocios se realiza bajo un modelo persona a persona (P2P), no se maneja intermediario alguno para la realización de las transferencias interpersonales.

La única manera de tener conocimiento acerca de los movimientos que efectúan las franquicias sea compra o venta de los negocios es mediante la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, ente cuyo objetivo es: “Desarrollar y promover acciones que permitan mejorar las condiciones del sector Franquicias en Ecuador”.⁹

Dentro de la cadena de distribución, sin embargo, se encuentran las empresas de asesoría: servicios de transformación, asesoría técnica y demás. Estas se relacionan con las franquicias y las personas con deseos de adquirir una franquicia, con el fin de concretar la negociación entre las partes.

⁹ Asociación de Franquicias del Ecuador.

2.4 FACTORES REGULATORIOS

En el Ecuador no existe ninguna clase de legislación regulatoria para las franquicias. La principal fuente de obligación surge de lo estipulado entre las partes en el convenio suscrito para la compra-venta del negocio. Se deben considerar obligatorios los aspectos ligados con las leyes de propiedad intelectual su reglamento. Esta normativa es la que dispone o permite el manejo de este tipo de negocios por medio de licencias. Son básicas las regulaciones que dicta el Código Civil y el Código de Comercio, para la parte societaria; así como la Ley de Régimen Tributario, para el cumplimiento de normativa de impuestos, y el Código Laboral, en materia de manejo del recurso humano.

Las transferencias de franquicias se configuran únicamente por el otorgamiento de licencias que contienen el uso de marca, conocimientos técnicos y manual de manejo si es el caso.¹⁰

2.5 FACTORES ECONÓMICOS

2.5.1 Análisis Económico

Para analizar los movimientos de la industria se deben tomar en cuenta ciertas variables que puedan afectar a la industria de las franquicias.

2.5.1.1 Inflación

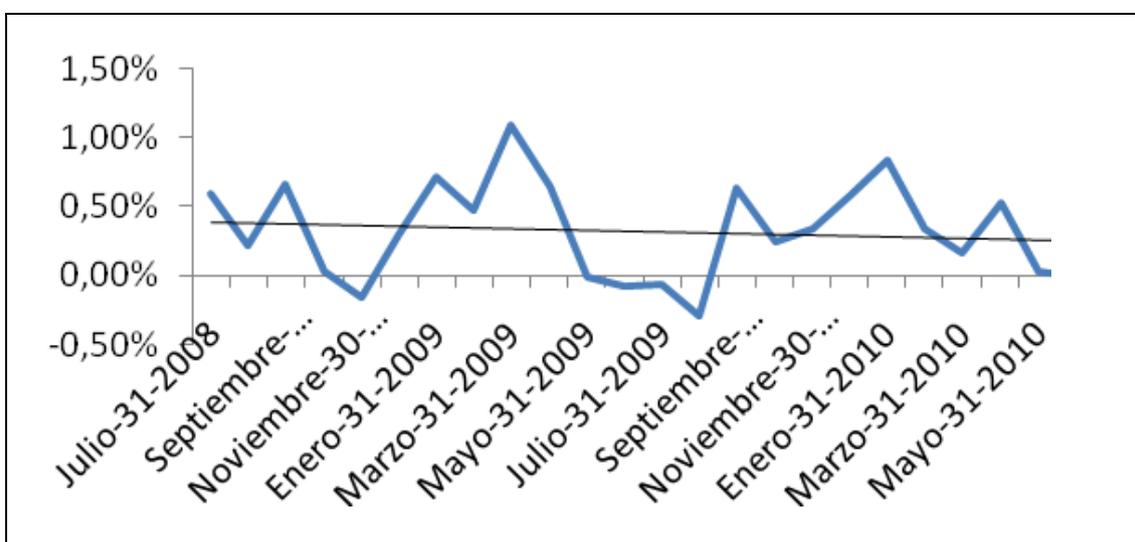
La inflación es una medida del Índice de Precios al Consumidor a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los ecuatorianos, misma que ayuda a verificar la volatilidad de los precios en el mercado. El cambio de precios afecta a las franquicias por el aumento o disminución de los insumos,

¹⁰ *Ibíd.*

materiales y demás productos que sean necesarios para el negocio. Por ende, afecta directamente al comprador cualquier cambio en el precio de mercado.

En el Gráfico 7. se pueden apreciar los movimientos cambiantes que este indicador ha tenido en el paso de los meses. En el año 2010 la variación ha sido inferior a la que se tuvo hasta el mes de junio de 2009. Es decir que los precios han variado en menor proporción que el año pasado. Con este indicador se evidencia que no se han dado cambios abruptos y que los precios se han mantenido relativamente constantes en estos dos últimos años.

Gráfico 2.7: inflación 2008-2010

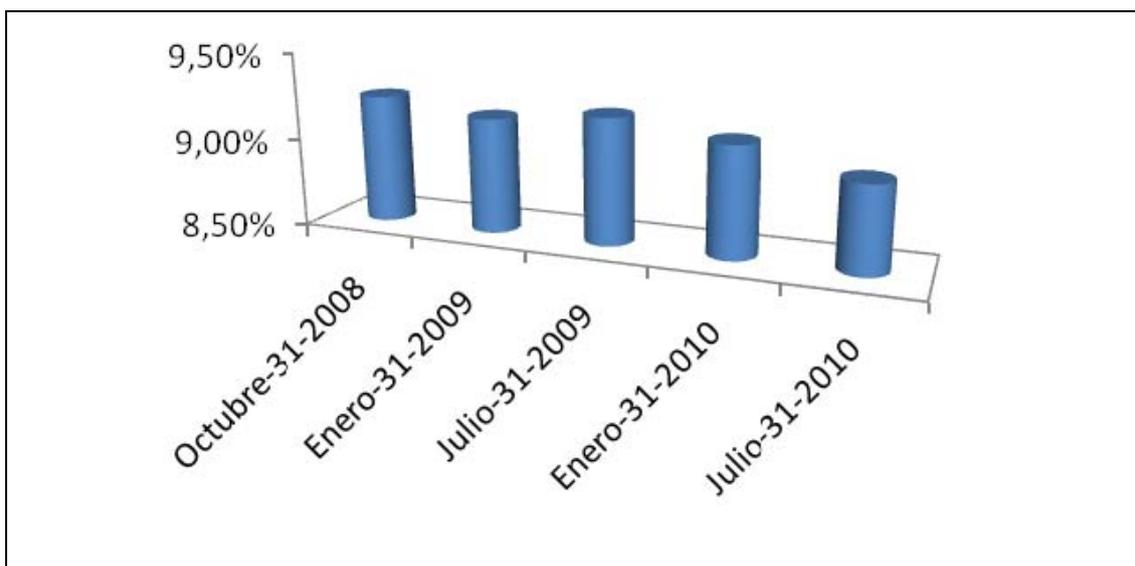


Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: Diego Armendáris

2.5.1.2 Tasa Activa y Pasiva

En el Gráfico 2.8. se muestra la tendencia de la tasa de interés activa, variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas. Al momento, la tasa referencial del Banco Central del Ecuador se está reduciendo lo que denota que las personas tienden a solicitar créditos a bajo interés.

Grafico 2.8: Tasa Activa y Pasiva 2008-2010

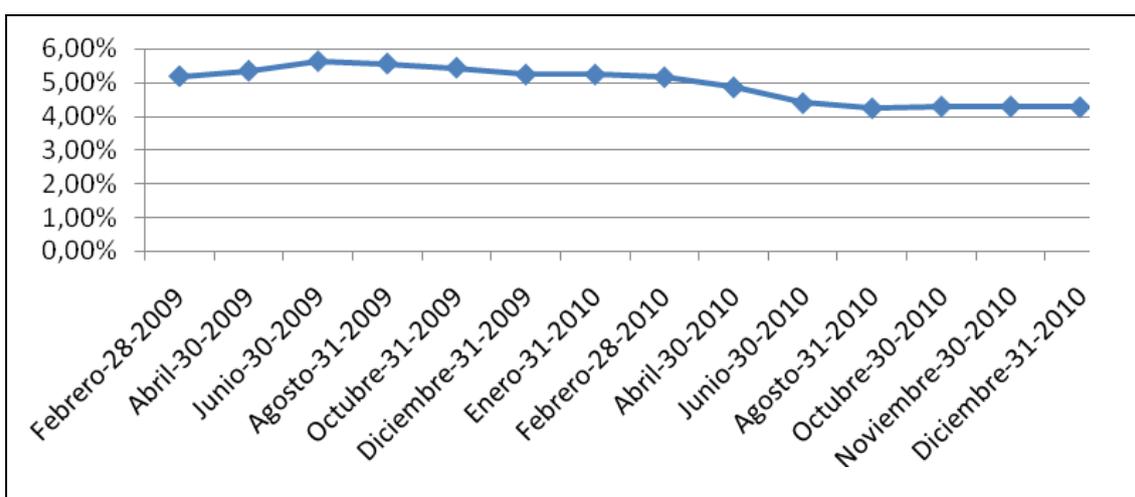


Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Diego Armendáris

Es importante también verificar la tendencia de la tasa pasiva. Según los datos del Banco Central, desde el año 2009 esta tasa ha tenido una tendencia a la baja, lo que significa que hay un desincentivo al ahorro en entidades financieras, pues el costo de oportunidad de recibir un mayor beneficio por un riesgo similar va a ser superior en una inversión de cualquier otro proyecto, en lugar de ahorrar en un banco.

Grafico 2.9: Tasa de Interés Pasiva 2009-2010



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Diego Armendáris

El escenario expuesto puede indicar que a medida que la tasa pasiva disminuya se solicitarán más créditos para invertir en nuevos negocios. Al momento de reducir la tasa activa, normalmente tiende a reducirse la pasiva y el costo de oportunidad de invertir en negocios es más atractivo que ahorrar en la banca.

2.6 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.6.1 Potenciales Entrantes

Para una empresa nueva, entrar a una industria cerrada como la de las franquicias es un gran reto. No precisamente porque se requiere una inversión alta, sino porque la lealtad de los consumidores, al ser el único canal de distribución que al momento existe, es muy fuerte. Además, el *know how*¹¹ del negocio que tienen las empresas ya establecidas en el mercado así como su conocimiento del cliente es una barrera más. Aunque pocas, las barreras de ingreso son altas.

2.6.2 Sustitutos

La amenaza de los sustitutos existentes en el mercado se da porque éstos satisfacen las mismas necesidades de rentabilidad que tienen las empresas y personas. Esto se puede obtener de varias maneras por los que este negocio contiene una gran cantidad de sustitutos, entre los que se contemplan:

- Negocios propios
- Trabajos para empresas
- Venta de negocios en marcha
- Subasta de negocios

¹¹ Conocimiento fundamental o saber hacer.

Es difícil introducirse en un mercado donde el público en general tiene distintas opciones y todo se basa en los gustos y preferencias del cliente final, por lo que se exige un mayor esfuerzo. Aunque los sustitutos tienen un alto poder sobre las empresas comercializadoras de franquicias, éstas deben atenerse a la seguridad que se tiene al momento de adquirir una franquicia, pues es un negocio con experiencia y contiene una guía para su manejo.

2.6.3 Clientes

Toda empresa nueva busca establecer confianza con sus compradores. En un inicio, la negociación directa con el cliente es limitada y los esfuerzos se enfocan en conocer el perfil de los clientes para diferenciarse de los demás. Existe gran cantidad de potenciales clientes que hasta el momento la oferta no ha logrado captar. Una buena oportunidad para las empresas sería la de enfocarse en la especialización y personalización de su servicio en un segmento compuesto por jóvenes universitarios con sed de emprender y crecer con su negocio.

2.6.4 Negociación con Proveedores

Los proveedores son las franquicias en sí. Al inicio, el conocimiento y contacto es mínimo debido a la poca información que se tiene en el país. El número de proveedores es limitado por lo que su poder de negociación es elevado en la mayoría de los casos. Los proveedores son los que manejan el negocio de la comercialización de franquicias y se trabajará según sus exigencias.

2.6.5 Competidores

Este es un mercado prácticamente nuevo; la industria y los servicios están en una etapa de introducción. Al momento, los referentes del mercado son: ECUAFRANQUICIAS, BUSINESS BROKER y FRONT CONSULTING GROUP. La competencia es dura por el conocimiento que tienen los clientes de las

empresas básicamente por la antigüedad, pero existen oportunidades dado el potencial de crecimiento de la industria.

Grafico 2.10: Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter

	POTENCIALES ENTRANTES		
	ALTO		
COMPETIDORES	CLIENTES	SUSTITUTOS	
MEDIA	MEDIO	ALTO	
	NEGOCIACION PROVEEDORES		
	BAJO		

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

2.7 COMPAÑÍA Y CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.7.1 Idea y Modelo de Negocio

La empresa se basará en la comercialización, promoción, búsqueda, negociación e intermediación entre las personas y negocios que estén dispuestos a realizar una compra o venta de franquicias. Otra parte esencial del negocio es la promoción de franquicias.

Se pretende ingresar al mercado como un medio publicitario de franquicias, disponiendo la información de cada empresa en una plataforma electrónica interactiva entre las partes.

2.7.2 Estructura Legal de la Empresa

La comercializadora de franquicias se constituirá inicialmente con un único socio, quien será el gerente. La figura tributaria que se utilizará es la de una persona natural obligada a llevar contabilidad, siempre que sus ingresos sean

mayores a USD 100 000, el capital de trabajo mayor a USD 60000 o sus gastos sobrepasan los USD 80000 dólares.¹² Anexo 4. Tabla base imponible pago impuesto a la renta.

El nombre de la empresa será **CITY FRANQUICIAS**. La plataforma en la *web* trabajará bajo el dominio de **cityfranquicias.com**.

2.8 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

2.8.1 Misión

Comercializar y promocionar franquicias nacionales e internacionales entregando un servicio especializado y personalizado a los clientes.

2.8.2 Visión

Ser una empresa líder e innovadora en la comercialización de franquicias en toda Latinoamérica, y posicionarnos como promotores de potenciales negocios de la región, en un período de tiempo de diez años.

¹² Servicio de Rentas Internas.

2.8.3 Objetivos

Cuadro 2.2: Objetivos Estratégicos y Económicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Obtener aceptación del mercado de servicios de comercialización y promoción de franquicias.	Posicionar el servicio de intermediación de franquicias en la mente de los consumidores.	Ser líderes en el mercado de la industria de franquicias en Latinoamérica.
Generar alianzas estratégicas con el fin de dar a conocer la empresa en el mercado.	Ofrecer servicios complementarios a la comercialización de franquicias, tales como transformaciones de negocios; a razón de un servicio adicional implementado por año.	Impulsar la industria de franquicias a la internacionalización. Vender al menos cinco franquicias en el exterior al año.
Lograr que el 50% de las transacciones de franquicias en el año se realicen por medio de CITYFRANQUICIAS.	Promocionar las franquicias ecuatorianas en el extranjero y las internacionales en el mercado nacional.	Generar alianzas estratégicas con empresas de la región que presten servicios a franquicias.
Lograr un crecimiento en la industria, del 1% adicional respecto al año anterior.	Organizar una feria de franquicias nacionales e internacionales al año.	Lograr que el 80% de franquicias ecuatorianas y extranjeras residentes en el Ecuador expongan sus negocios en el portal y estar entre las 50 páginas más visitadas del país
Lograr que el 40% del total de franquicias del Ecuador promocionen sus negocios en el portal web de CITYFRANQUICIAS.	Desarrollar un plan de marketing adecuado para la inserción de una empresa nueva en el país.	Abrir una sucursal de la empresa en Guayaquil y Cuenca y formar una fuerza de ventas a nivel nacional.
OBJETIVOS ECONÓMICOS		
CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Alcanzar el punto de equilibrio de vender quince franquicias anuales.	Comercializar 17 franquicias al año con el fin de aumentar la rentabilidad en un 14%.	Realizar la exportación de cinco franquicias al año a países del mundo entero.
Obtener un crecimiento en ventas de al menos el 7% anual.	Finalizar con el pago de la deuda al segundo año.	Aumentar el 20% adicional a los ingresos obtenidos por la promoción de franquicias internacionales.
Alcanzar a una utilidad sobre las ventas superior al 20%.	Mantener una razón de utilidad sobre las ventas superior al 20%.	Aumentar el precio por promoción en un 20%, siempre y cuando la página esté entre las más visitadas del país.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

2.9 SERVICIO

El servicio de CITYFRANQUICIAS es la comercialización de franquicias, intermediando la compra y venta de este tipo de negocio. Adicional a este servicio intermediario, se ofrecerá a las franquicias la oportunidad de ser parte de una plataforma electrónica que promoverá sus marcas nacional e internacionalmente con el fin de que se hagan conocer en el medio ecuatoriano e internacional.

2.10 ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Como servicio innovador en una industria en la cual los servicios externos no son abundantes, se ingresará al mercado realizando un *marketing* concentrado¹³, lo que implica una estrategia de cobertura de mercado en un segmento específico con el fin de involucrarse esencialmente en la industria de las franquicias, para obtener un posicionamiento basado en la diferenciación, especialización y dirección hacia un nicho de mercado.

Para esto se pretenden realizar alianzas estratégicas con la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, a fin de poder abrir las puertas a todas las franquicias que deseen promover su marca a través de la plataforma electrónica y crear un círculo de confianza en el medio. Con estas alianzas se pretende relacionarse con cada una de las franquicias del Ecuador, para llegar a la mente de los potenciales emprendedores o clientes con las campañas publicitarias.

¹³ Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (1999): Fundamentos de Marketing. México: McGraw Hill.

2.11 ANÁLISIS FODA

Cuadro Nº 2.3. FODA

FUERZAS-F
1. Única empresa especializada en servicios franquiciarios
2.- Conocimiento de la industria
3.- Herramientas innovadoras/ Portal web
4.- Servicios personalizados
5.- Personal capacitado
OPORTUNIDADES- O
1. Reducidos servicios complementarios a la industria
2.- Industria en crecimiento constante
3.- Leyes regulatorias al mercador de franquicias no existentes
4.- Continua venida de franquicias internacionales al medio ecuatoriano
5.- Creación de negocios de éxito en franquicias en constante crecimiento
DEBILIDADES-D
1. Limitante numero de franquicias
2.- nuevos en el mercado
3.- Falta de confiabilidad
4.- Aceptación en el mercado
5.- Empresas internacionales
6.- Posicionamiento de la empresa
AMENAZAS- A
1. Limitante numero de franquicias
2.- mercado no acostumbrado a intermediarios
3.- inseguridad política
4.- Capital de las personas limitante para la compra de franquicias
5.- Mal manejo de políticas fiscales

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

CAPITULO III

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se encuentra la información de la investigación realizada a dos distintos frentes: los potenciales consumidores y los proveedores de la comercializadora (franquicias).

3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La industria de las franquicias vive una etapa de introducción en el mercado, lo que lleva a pensar que existe una oportunidad para introducirse en el mismo, innovando un servicio que al momento no existe en el país. Este servicio podrá satisfacer las necesidades de los potenciales compradores de franquicias y las franquicias en sí, con el fin de facilitar los procesos por medio de un tercero.

CITYFRANQUICAS puede tener oportunidad de insertarse como un tercer actor en el mercado de franquicias, facilitando las transacciones entre los posibles franquiciados y franquiciantes.

3.2 PROBLEMA DE GERENCIA

Crear una comercializadora y promotora de franquicias que facilite su negociación y transacción en el mercado.

3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Limitada información de la industria.
- Lineamientos para encontrar un segmento meta.
- Reducida información sobre competencia y servicios que ofrece la misma.
- Acercamiento con los potenciales proveedores y consumidores

- Poco conocimiento de la industria.
- Cantidad exacta de franquicias desconocida.
- Poco conocimiento acerca de gustos y preferencias de los potenciales clientes.

3.4 PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

Cuadro 3.1. Preguntas, Hipótesis y Objetivos

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS
¿Cuáles son los potenciales clientes de la comercializadora de franquicias?	Las personas necesitan de una guía/ayuda para encontrar un negocio adecuado a su perfil	Dirigirse a un segmento de mercado adecuado para el ofrecer el servicio de comercialización de franquicias.
¿Las empresas proveedoras estarían dispuestas a aceptar la entrada de un tercero y hasta que porcentaje aceptarían entregar por comisiones?	A las franquicias ya existentes les atrae la idea de promover las franquicias por medio de un tercero.	Entender las necesidades de las franquicias y ofrecer un servicio acorde con sus lineamientos.
¿Qué les hace falta a las personas para encontrar su negocio ideal?	A las personas les hace falta ideas al momento de emprender.	Analizar las dificultades de las personas al momento de tomar la iniciativa de emprender un negocio.
¿Cuál es mercado objetivo de CITYFRANQUICIAS?	Los jóvenes son el segmento más emprendedor.	Saber a qué segmento direccionar el negocio
¿Es necesario un intermediario para la negociación con una franquicia?	Las personas acudirían a una comercializador de franquicias por ayuda.	Conocer si el mercado está dispuesto a aceptar la entrada de un ente intermediario en la cadena de compra-venta de franquicias.
¿Cuándo es necesario diversificar sus negocios?	Las franquicias acudirían a la comercializadora para aumentar su cartera de sucursales.	Investigar la idea de los empresarios acerca de la diversificación de sus negocios
¿La industria de las franquicias está en crecimiento?	La industria de franquicias se mantiene creciendo.	Interpretar la evolución que ha sufrido la industria de franquicias en los últimos años.
¿Cómo se debe llevar a cabo la intermediación entre la franquicia y el posible franquiciado?	Las personas prefieren trabajar para uno mismo.	Determinar cuáles son los factores más importantes para las personas cuando buscan ayuda de un tercero.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es una estructura para conducir un plan, detallando el procedimiento que se debe seguir con el fin de estructurar y resolver el problema de investigación.¹⁴ La investigación de mercados de la comercializadora se dividirá en una de tipo exploratorio cualitativa -por medio de entrevistas con expertos y *focus Group*,¹⁵ y otra de tipo descriptivo cuantitativo -a través de encuestas.

La investigación cualitativa tiene como objetivo averiguar “las razones y motivaciones, así como las preferencias del comportamiento de las personas”.¹⁶

La investigación cuantitativa sirve para obtener datos de las personas. Se estructura una encuesta con varias preguntas sobre sus comportamientos, intenciones, actitudes, conciencia, motivaciones y características. Este método se maneja de manera estandarizada para usar un único método de recolección de datos.¹⁷

3.6 MERCADO OBJETIVO

Para saber en qué mercado se trabajará y sobre qué público objetivo se actuará, inicialmente se analizaron estadísticas y documentos informativos.

CITYFRANQUICIAS contará con dos distintos mercados objetivos con los que deberá interactuar: el primero está compuesto por las franquicias, por esta razón es indispensable saber cuáles son las franquicias con las que se puede contar en el Ecuador; y el segundo, lo conforman los demandantes que están interesados en adquirir estos negocios. A este segundo mercado,

¹⁴ Malhotra, Naresh. Investigación de Mercados: Un enfoque practico.

¹⁵ Técnica de recolección de datos por medio de grupos de personas.

¹⁶ Malhotra, Naresh. Op.Cit.

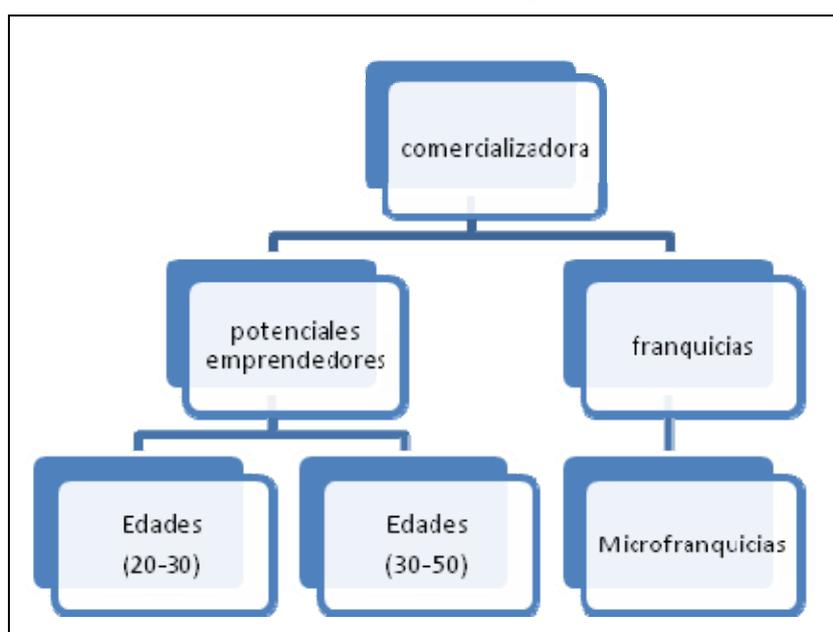
¹⁷ Ibídem.

corresponden hombres y mujeres dispuestos a comprar las licencias de franquicias; son personas de 20 a 50 años de edad que se encuentran en busca de iniciar un negocio propio o expandir su portafolio de negocios. El objetivo de la empresa es dirigirse a un mercado meta joven, ya que este es un nicho emprendedor e innovador.

3.7 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Es necesario identificar los diferentes segmentos a los que la empresa se dirigirá, a fin de lograr un enfoque claro a través de estrategias direccionadas a cada uno de ellos.

Gráfico 3.1: Esquema de la Segmentación del Mercado



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Por la línea de servicio, lo primordial es la división existente entre los franquiciantes y los potenciales clientes emprendedores. Son dos ramas distintas a las que deben enfocarse las diversas estrategias de penetración.

En el Gráfico 3.1. se ilustran los segmentos en donde la comercializadora debe aplicar las variantes de enfoque.

Las razones por las cuales se dividió de esta manera a los segmentos son las siguientes:

- Características del cliente
- Percepciones
- Necesidades
- Gustos y preferencias
- Estilos de vida
- Estratos sociales

Dentro del segmento de potenciales emprendedores se detallan a los posibles clientes, a quienes se les ha subdividido por los gustos y preferencias, estilos de vida y necesidades. Cada segmento tiene características diferentes, por lo que es necesaria la creación de distintas estrategias para llegar a la mente de los consumidores.

Respeto al segmento de las franquicias, se tiene un sub segmento, representado por las micro-franquicias; éstas deben tener un trato especial ya que son negocios o licencias que se venden a un precio inferior para un estrato socio económico más bajo. Asimismo, como se indica en el Cuadro 3.2., según las características de las personas y sus estilos de vida, ha de manejarse la estrategia para lograr el posicionamiento deseado.

3.7.1 Segmentación Geográfica, Demográfica y Psicográfica

Con el fin de realizar una segmentación detallada, se decidió segmentar geográfica, demográfica y psicográficamente al mercado para describir el tipo de consumidor con el que se encontrará la comercializadora.

Cuadro 3.1. Segmentación de Mercados

GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	PSICOGRÁFICA
Por el momento, las franquicias únicamente se desarrollan en las ciudades principales (Quito, Guayaquil y Cuenca).	El segmento más emprendedor son los jóvenes: personas arriesgadas con ganas de crecer.	Es muy importante considerar las características personales al momento de seleccionar el comprador de las franquicias. Normalmente la gente de la capital maneja estilos parecidos.
Facilidades que otorga el país respecto a la movilidad dentro del mismo, especialmente entre las ciudades principales.	Segmentación de estratos sociales según la franquicia que se desee.	Segmentar a las personas por sus rasgos emprendedores
La mayor cantidad de franquicias del país se encuentran en la capital. La empresa debe iniciarse en la capital.		

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

CITYFRANQUICIAS se ha dado cuenta que cada ciudad, persona y negocio cuenta con distintas características, por lo que ve oportuna la segmentación inicial con el fin de no desperdiciar sus esfuerzos al no tener un enfoque claro.

3.8 DEMANDA

Una vez que se conoce la forma en la que se segmentará el mercado, es necesario calcular la demanda potencial de clientes que estarían dispuestos a adquirir los servicios de la comercializadora de franquicias.

Según la segmentación realizada, el mercado se divide en cinco grupos diferentes; sin embargo, la demanda se calculará según los segmentos madre divididos anteriormente:

- Potenciales emprendedores (Clientes)
- Franquicias (Negocios)

La población ecuatoriana segmentada por edades se detalla en el cuadro que se expone a continuación:

Cuadro 3.2. Segmentación por Edades

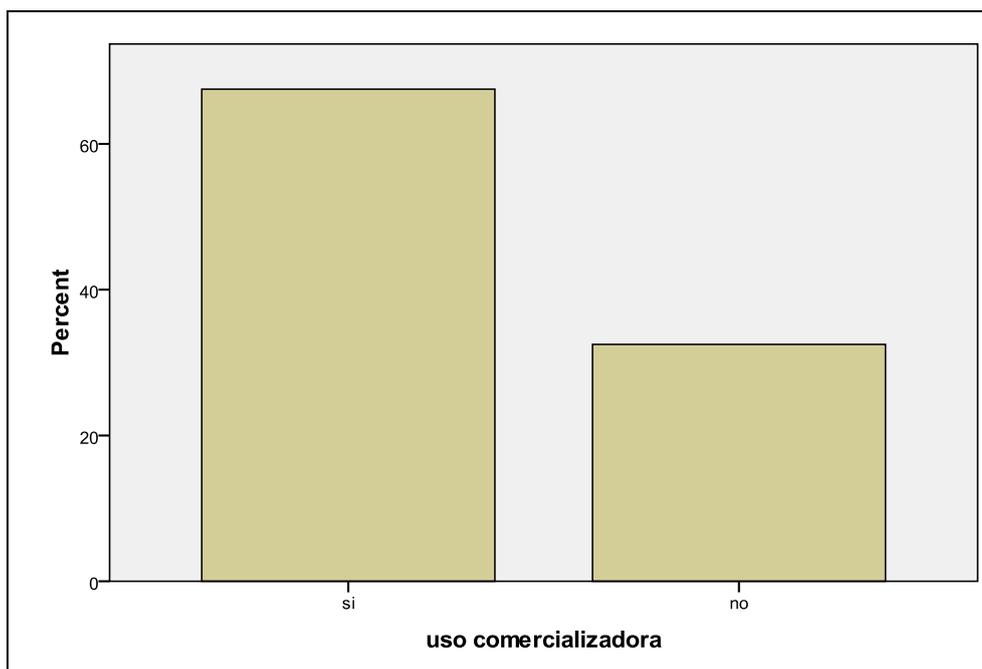
Población Edades	No. Habitantes	Porcentaje
20 - 29 Años	3,674,879.49	26%
30 - 49 Años	2,613,431.95	18%
Población Total	14,204,900.00	100%

Fuente: INEC.

Elaborado por: Diego Armendáris

En el primer punto analizado referente a la demanda proyectada, se obtiene que el 44% de la población ecuatoriana forma parte del mercado objetivo. No hay que olvidar que al momento las franquicias únicamente se están desarrollando en las principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca), en donde se concentra el 40% de la población total. Así, el mercado meta en relación con el porcentaje de habitantes disminuye al 17%.

Según la prueba piloto, únicamente el 67% de esta proporción estarían dispuestos a utilizar los servicios de la comercializadora. Es decir, como resultado se obtiene que el 11% de la población es el mercado meta.

Grafico 3.2: Intención de Utilización de Servicios de la Comercializadora

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Analizado el primer segmento de la demanda, ahora se debe prestar atención al segmento de las franquicias y microfranquicias. Según las entrevistas realizadas a expertos en el tema, únicamente el 40% cree que es factible el uso de la comercializadora; no obstante, dentro de la promoción, el 90% de los negocios ha pensado establecer su marca en una plataforma publicitaria.

Según datos de la Revista Líderes,¹⁸ en 2006 existían alrededor de 170 franquicias. Por ello, la demanda inicial se compone por las franquicias existentes en el Ecuador. Al considerar los objetivos de la comercializadora, la demanda en negocios no está limitada únicamente en el país, por lo que el potencial de crecimiento respecto al servicio promocional no tiene límite.

Después de haber realizado la investigación de mercados, se obtienen datos importantes con los que se analizará la potencial demanda del servicio a crear.

¹⁸ Revista Lideres.

Cuadro 3.3. Demanda Potencial

	% Aceptación	Demanda	Demanda
Franquicias	200	40%	68
Personas	14,204,900.00	11%	1,562,539.00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Este análisis proporcional permite obtener un número tentativo de futuros clientes que CITYFRANQUICIAS podrá alcanzar en su primer año.

3.9 GRUPO DE ENFOQUE

Este es un método que “recolecta datos primarios realizados en pocas muestras, formula preguntas abiertas que permiten sondear a fondo las respuestas de los integrantes. Sus resultados son subjetivos, interpretativos y superficiales”.¹⁹

3.9.1 Metodología

Se realizaron dos grupos focales, uno de seis personas entre los veinte y treinta años y otro con personas de edad superior a los treinta. En este *focus group* se enfatizó acerca del servicio que está por salir al mercado: la comercializadora y promotora de franquicias.

El moderador se basó en un formulario o guía con preguntas que se referían a la industria; la percepción de las franquicias y el conocimiento sobre ellas; las necesidades en el mercado; las características de un servicio comercializador y promotor de franquicias; el acercamiento de las franquicias y de las personas a una empresa con este tipo de atributos u ofrecimientos. El tiempo estimado de duración de cada grupo focal fue de veinte minutos.

¹⁹ Malhotra, Naresh. Op.Cit.

Con las preguntas de la guía, el moderador fue dando confianza a las personas para obtener la mayor cantidad de comentarios acerca de las características, quejas y atributos sobre un servicio con el estilo de CITYFRANQUICIAS.

Anexo 5 Cuestionario de pautas Focus Group

3.9.2 Resultados

La reacción de la gran mayoría de personas fue positiva; dentro de las respuestas obtenidas están:

- Conocen perfectamente sobre las franquicias.
- Piensan que es una muy buena oportunidad de negocio el adquirir una franquicia.
- Los servicios que las personas piensan que son los más necesarios para encontrar una franquicia, son:
 - Búsqueda personalizada
 - Intermediación
 - Servicios legales
 - Bases de datos
 - Comercialización

3.9.3 Conclusiones

Es viable y necesario otorgar un servicio personalizado en el que la misma empresa le acompañe en todo el proceso de adquirir una franquicia.

Los potenciales clientes pertenecen al segmento más joven, comprendidos entre los 20 y 30 años de edad. Este segmento tiene posicionado en su mente el emprender un negocio propio, pero también sabe que se enfrenta a dificultades como:

Ideas:

- Riesgos
- Capital
- Miedos
- Inestabilidad

3.10 ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Son entrevistas personales que se realizan a expertos en el ámbito que se desea conocer, con el propósito de recabar información tanto del conocimiento que tiene como de su experiencia. Son una fuente muy importante de información para poder descifrar el problema de investigación planteado.²⁰

3.10.1 Metodología

Se realizaron entrevistas con tres expertos en el tema de las franquicias y que están en contacto o son propietarios de franquicias existentes en el Ecuador. Con el fin de obtener la información, se visitó a los expertos y se plantearon una serie de preguntas claves que descifran puntos importantes. El tiempo por entrevista fue de 25 minutos.

Las preguntas principales que se realizaron, se enfocaron en los siguientes temas:

1. Ventajas de las franquicias, haciendo una comparación al realizar un negocio de una idea propia
2. ¿Qué es lo que incluye la franquicia al momento de adquirirla?
3. ¿Cómo ve el sector de las franquicias?

²⁰ Ibídem.

4. ¿Cuáles son los servicios que prestan ciertas empresas a las franquicias?
5. ¿Qué servicios puedan ayudarle en el desarrollo y crecimiento de la marca?
6. ¿Conoce plataformas promotoras de franquicias?
7. ¿Conoce alguna comercializadora de franquicias?

3.10.2 Resultados

- Los expertos aclaran que el país actualmente vive un alto crecimiento en esta industria.
- Aducen que las franquicias están en un periodo de introducción y que los mercados vecinos tienen las mismas características y están más adelantados que el Ecuador.
- Estos negocios ya están estructurados, de manera que se facilita su manejo y operación. Tienen su imagen ganada y al momento de adquirir algún tipo de franquicia se recibe un manual útil en el proceso de control en la empresa.
- Las personas entrevistadas están muy contentas con esta industria de franquicias por la alta demanda que existe en las personas por comprar sus franquicias.
- Existen pocas empresas expertas con servicios complementarios a las franquicias; no existe una empresa dedicada únicamente a la comercialización y promoción de éstas.
- La plataforma promotora es vista con buenos ojos por los franquiciantes pues el mercado exige ser más conocido.

3.10.3 Conclusiones

Terminadas y analizadas las entrevistas que se realizaron a los distintos empresarios, se aprecia que todos concuerdan con la evolución de la industria en el Ecuador y su crecimiento; a la vez, especulan que se mantendrá con esta tendencia. De esta manera, se afirma la hipótesis propuesta en un inicio sobre el crecimiento de la industria.

Con respecto a los servicios complementarios de promoción, algunas franquicias no están seguras del funcionamiento y acercamiento a una comercializadora para la búsqueda de nuevos clientes; más, si les resulta interesante e innovadora la manera de promover sus franquicias en el Ecuador por medio del portal, así como el control de perfiles para establecer afinidades entre el comprador y la franquicia.

Los expertos concuerdan en que la idea del negocio es acertada, pues actualmente no existe apoyo para esta industria y el mercado cada vez exige más de ésta.

3.11 ENCUESTAS

Es un método de entrevistas con un gran número de personas, por medio de un cuestionario estructurado diseñado para obtener información específica.²¹

3.11.1 Metodología

Con el fin de obtener información del mercado, se realizaron dos distintas encuestas: Una para los potenciales consumidores de la población total de personas comprendidas entre los 20 y 50 años de edad; y, otra para personas referentes o en contacto con las franquicias, quienes podrán aportar datos referente a la aceptación o no de un servicio destinado para ellos.

²¹ *Ibíd.*

El método usado para la investigación cuantitativa fue una encuesta descriptiva estructurada de manera ordenada, para la cual se realizaron distintas clases de preguntas con modelos dicotómicas, escalares, y escalas de Likert. Todas las preguntas de la encuesta cerradas a fin de poder cuantificar en porcentajes las respuestas que se reciben de los encuestados seleccionados por medio del cálculo de una muestra representativa del mercado objetivo y segmentados según los criterios anteriormente expuestos. Anexos 6 y 7 -Encuestas

3.11.2 Calculo de la Muestra

Para definir una muestra representativa del mercado al cual la empresa desea llegar, se realizó un cálculo en el que se utilizan ciertas variables que otorgan un alto nivel de veracidad según el tamaño del mercado. Se emplearon dos fórmulas distintas: una para una población infinita (más de 100 000 personas), y otra para una población finita (franquicias en el Ecuador).

Se utilizó como base el último estudio de la Revista Líderes, del año 2006, que consideraba un universo de 170 franquicias.

Para tener un tentativo de la población que estaría dispuesta a realizar compra de franquicias se utilizaron los datos demográficos del país con el fin de obtener un número potencial de consumidores del servicio. También se consideró como fuente los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador –INEC (Censo 2001, datos proyectados) respecto a la población ecuatoriana segmentada por edades.

Donde:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 * p(1-p)}{E^2} \quad (22)$$

- n: Tamaño de la muestra
- N: Tamaño de la población
- $z_{\alpha/2} = 95\%$ (valor estándar de 1,96) valor para el nivel de confianza
- P = Porcentaje conocido estimado. Se conoce que el 67% de las personas muestran aceptación hacia el servicio propuesto.
- E = margen de error de 5% (valor estándar de 0,05)

Valores:

$$z_{\alpha/2} = 95\% (1.96)$$

$$p = 67\%$$

$$E = 5\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.67(1 - 0.67)}{0.05^2}$$

$$n = 339 \text{ Encuestas}$$

Según el cálculo realizado, el tamaño adecuado de la muestra es de 339 encuestas. Con su aplicación se podrá obtener una idea representativa de lo que piensa y está buscando el mercado.

Respecto a las encuestas para las franquicias, se debe trabajar con una población finita; para esto, la fórmula a utilizarse es la siguiente:

²² Galindo, Edwin. Estadística, Métodos y Aplicaciones.

$$n = z_{\frac{\alpha}{2}} \frac{N \cdot p(1-p)}{\frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 (N-1) + z_{\frac{\alpha}{2}}^2 p(1-p)}{z_{\frac{\alpha}{2}}^2}} \quad (23)$$

- n: Tamaño muestral
- N: Tamaño de población
- $z_{\alpha/2}$: 95% (valor estándar de 1,96) valor para el nivel de confianza.
- P: Porcentaje conocido estimado. Se conoce que el 40% de las personas muestran aceptación hacia el servicio.
- I: Error

Valores:

I: se recomienda calcular en tamaños muestrales para 0,05 un error de 0.1

N: 68

Z: 1.96

P:0.4

p-1: 0.6

La fórmula dio como resultado una muestra de 39 encuestas que deberán realizarse a las franquicias existentes en el Ecuador.

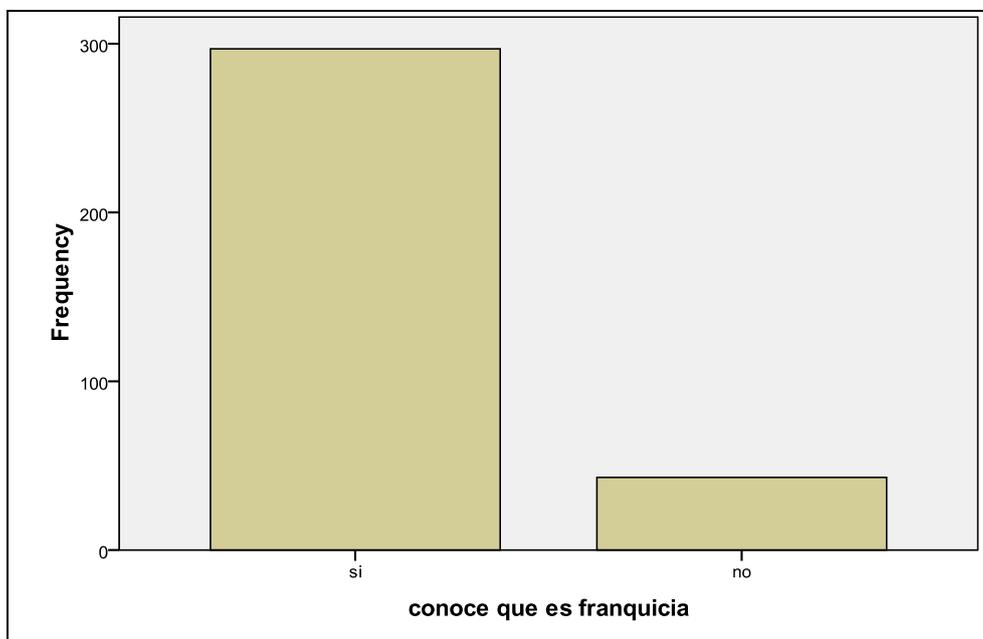
3.11.3 Resultados

Para conocer las características de los potenciales consumidores o clientes de CITYFRANQUICIAS así como el segmento, las necesidades de los potenciales consumidores del servicio, el conocimiento que tienen las personas acerca de la industria y las expectativas del cliente al momento de trabajar con un servicio como el que ofrece CITYFRANQUICIAS, se realizó la encuesta a 340 personas: hombres y mujeres en porcentajes similares. De éstas, alrededor del

²³ Ibídem.

90% conocen muy bien lo que es una franquicia y el 80% está cercano a la cantidad de franquicias existentes en el Ecuador.

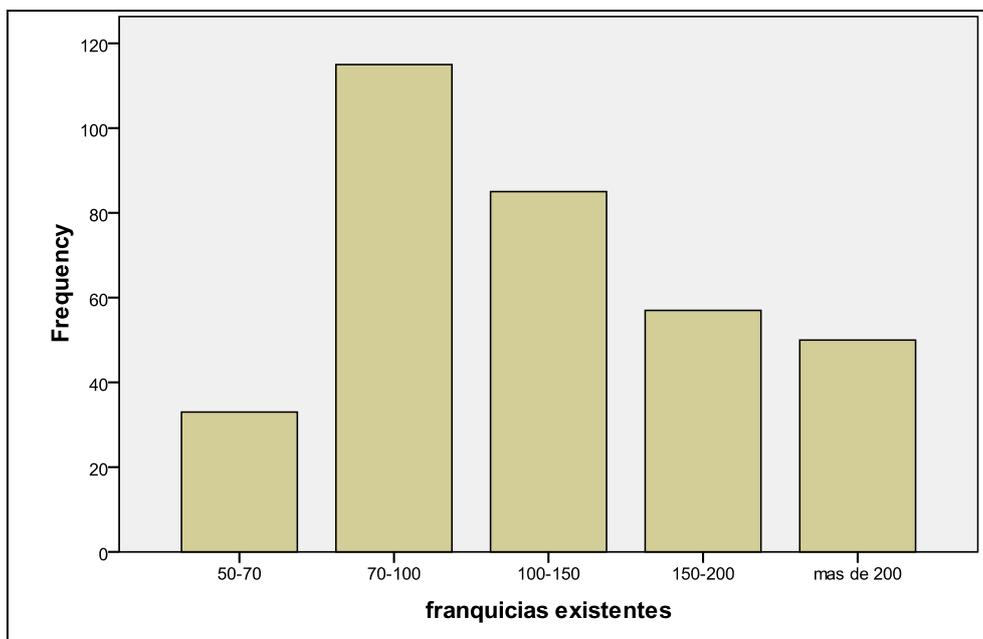
Grafico 3.3: Conocimiento del concepto de Franquicia



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Grafico 3.4: Franquicias existentes

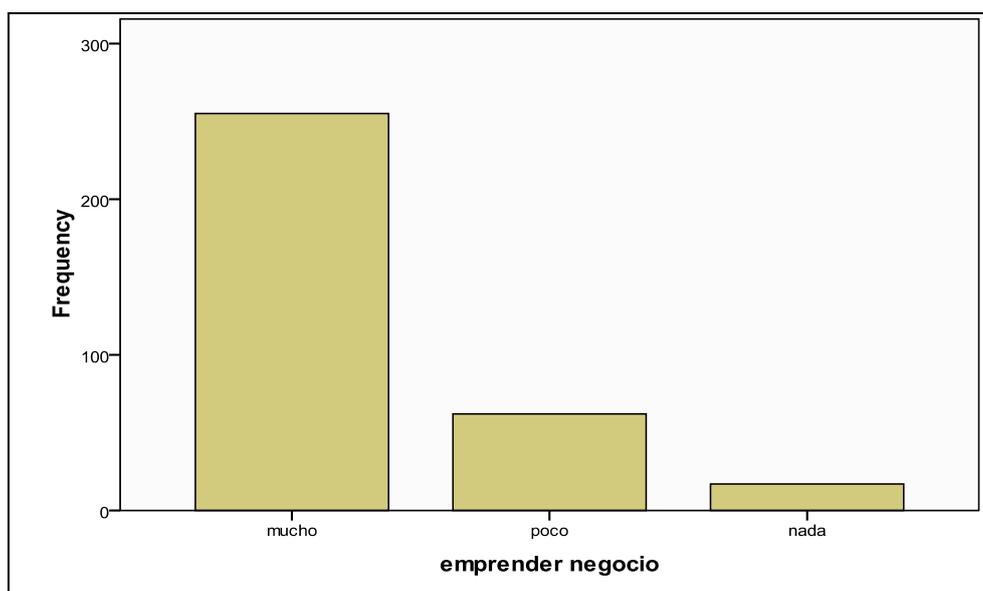


Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Del total de personas encuestadas, únicamente el 10% tienen un negocio propio. En la encuesta se preguntó quien quisiera o estaría dispuesto a emprender un negocio propio y cuales piensan que son las dificultades con las que se enfrentan al momento de intentarlo. Como se puede apreciar en el Gráfico 3.6., alrededor del 80% de las personas desean emprender un negocio propio

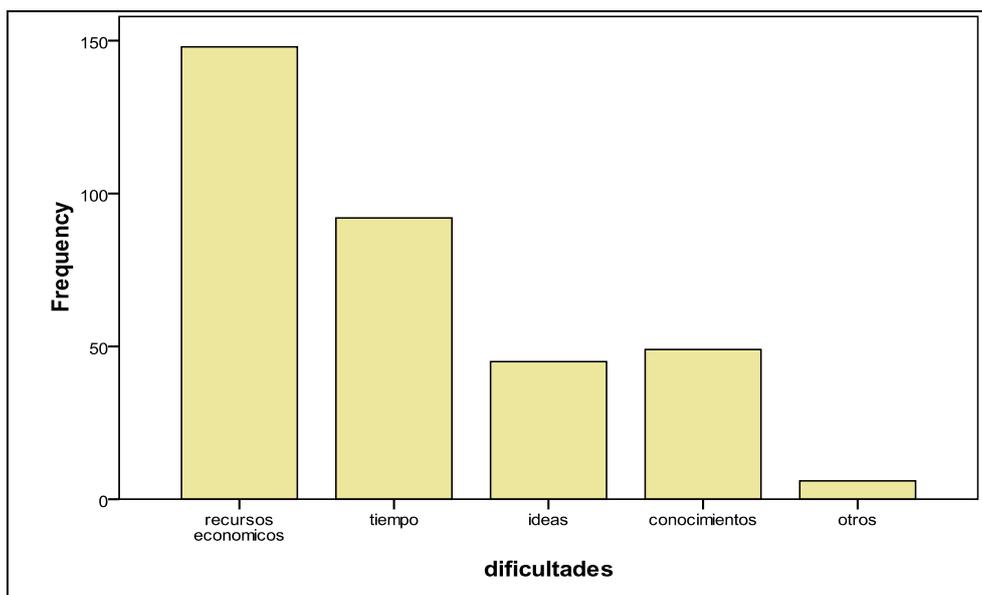
Gráfico 3.5: interés en emprender un Negocio Propio



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

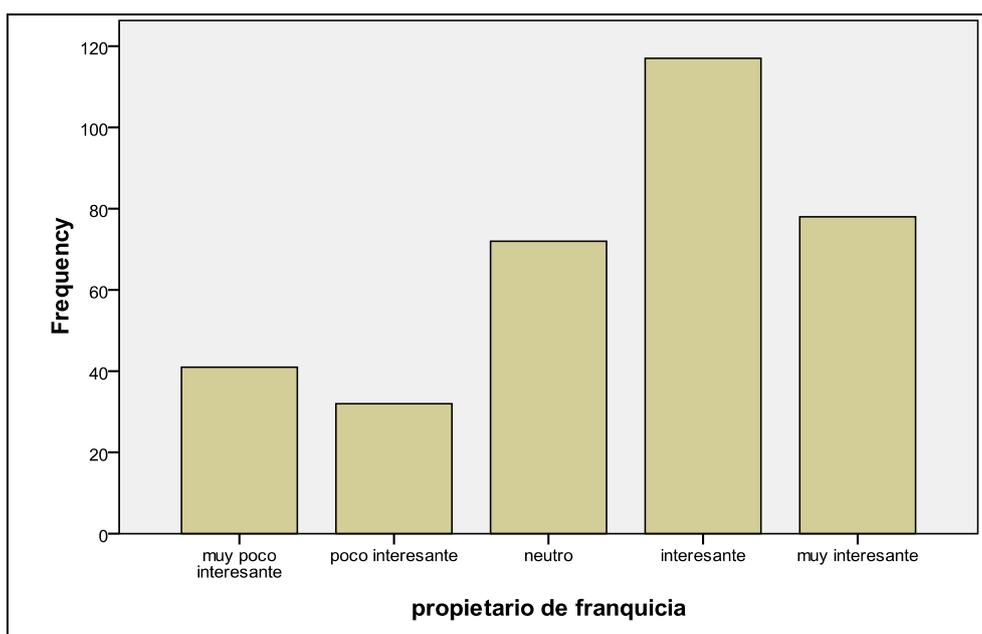
Dentro de las dificultades que se presentan para emprender un negocio nuevo, están el recurso económico y el tiempo. Los sectores de emprendimiento más apetecidos por los encuestados son los servicios y la industria alimenticia.

Gráfico 3.6: Dificultades para emprender un Negocio Propio

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

El 40% de las personas encuestadas alguna vez ha intentado un acercamiento con alguna de las franquicias existentes en el Ecuador. Una de las preguntas claves de la encuesta fue si alguna vez desearía ser propietario de alguna franquicia y un 56% de las personas contestó afirmativamente.

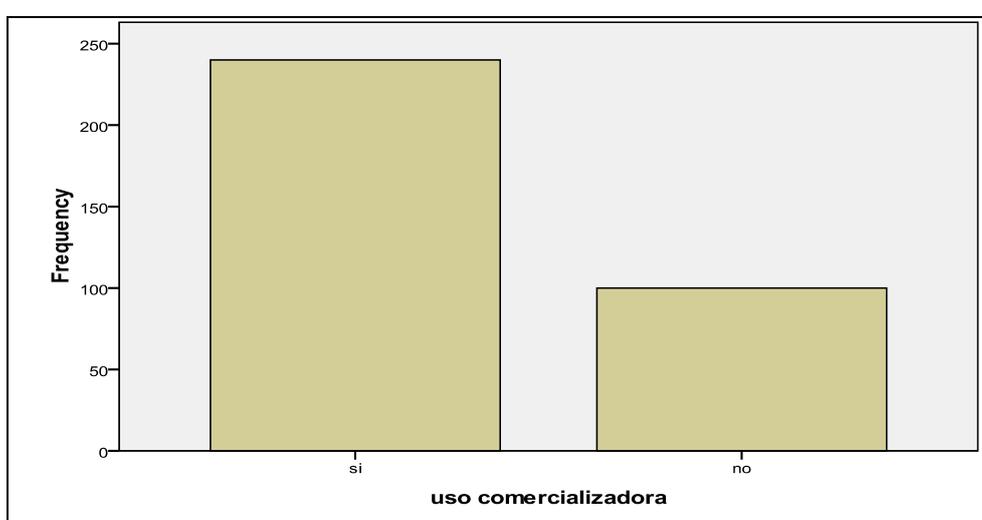
Gráfico 3.7: Interés en ser propietario de una Franquicia

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

La encuesta incluye preguntas ligadas específicamente al servicio que desea prestar CITYFRANQUICIAS, por lo que una pregunta se basaba en lo necesario que podría ser contar con una empresa que realice la acción de intermediar entre las partes. Casi el 70% de las personas realizarían un acercamiento a la comercializadora el momento de buscar una franquicia para ellos, siempre y cuando se diferencie el servicio respecto a lo que uno mismo podría hacer.

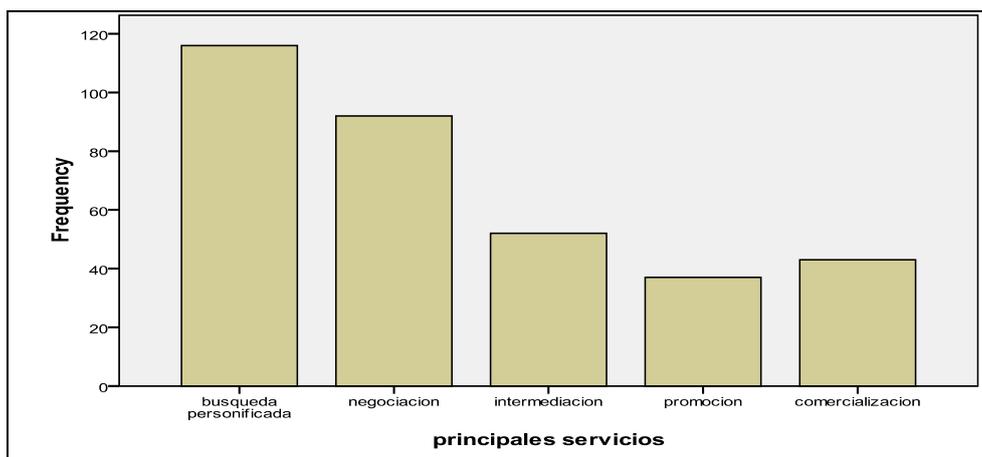
Gráfico 3.8: Intención de consumo del Servicio



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Entre los servicios más demandados está la búsqueda personalizada; es decir, que se tomen el tiempo con cada cliente para conocerlo y según sus necesidades, encontrar un negocio ideal para ellos. Adicionalmente, quisieran un acompañamiento en el proceso de negociación y en el cierre del contrato.

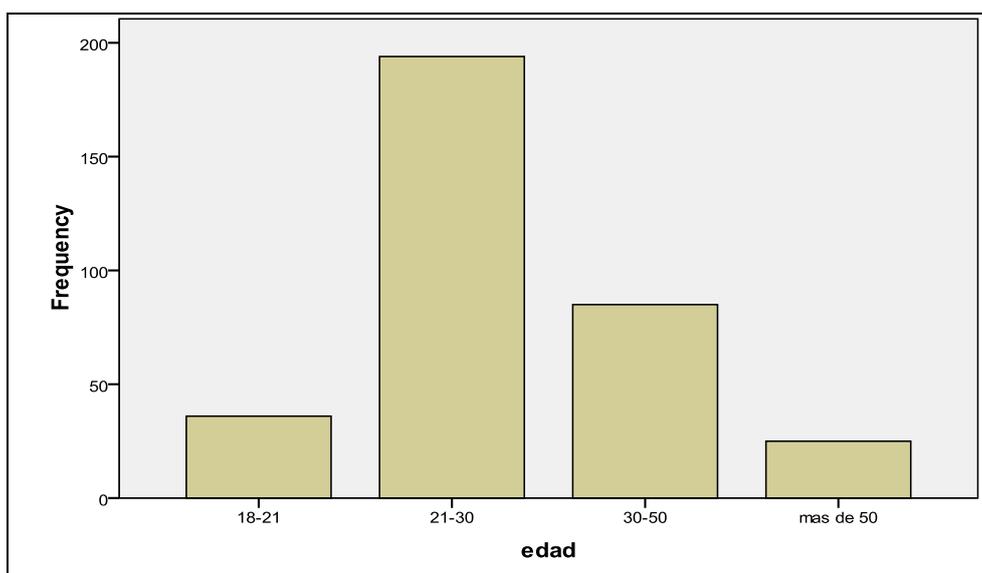
Grafico 3.9: Principales Servicios Demandados

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Las respuestas más relevantes de acuerdo con los objetivos propuestos en la investigación se muestran en los siguientes gráficos:

De la totalidad de encuestas realizadas, el porcentaje más alto de personas encuestadas, en un 70% fue el grupo comprendido entre 23 y 30 años de edad; precisamente el mercado objetivo de CITYFRANQUICIAS.

Grafico 3.10: Edad de los Encuestados

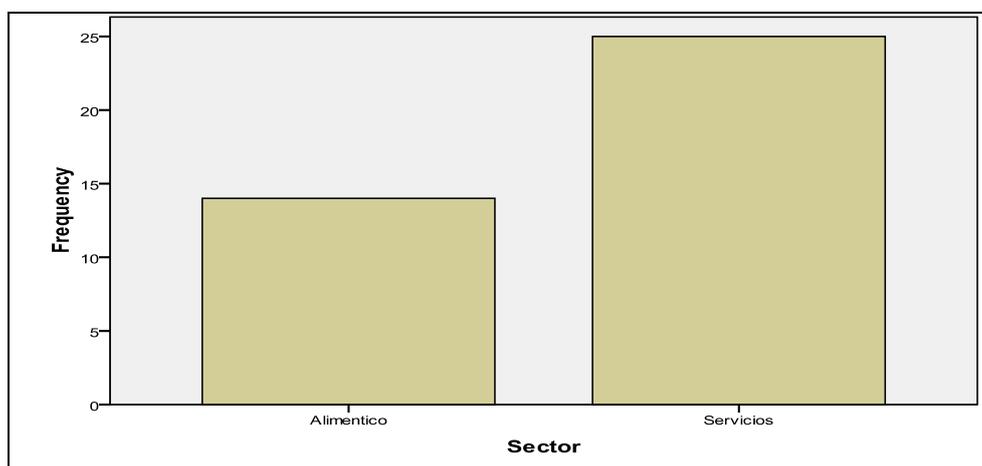
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

También se recolectó información sobre la perspectiva de los proveedores de CITYFRANQUICIAS, que vendrían a ser las franquicias existentes al momento. Para recolectar esta información se realizó una encuesta distinta direccionada a los franquiciantes, a partir de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Los sectores en los que las franquicias se desarrollan más son: alimentos y servicios. De ambos sectores, las franquicias tienen mayor cantidad de negocios en el de servicios, en el que se encuentran: educación, idiomas, lavanderías, distribución, inmobiliarias, correos y demás negocios.

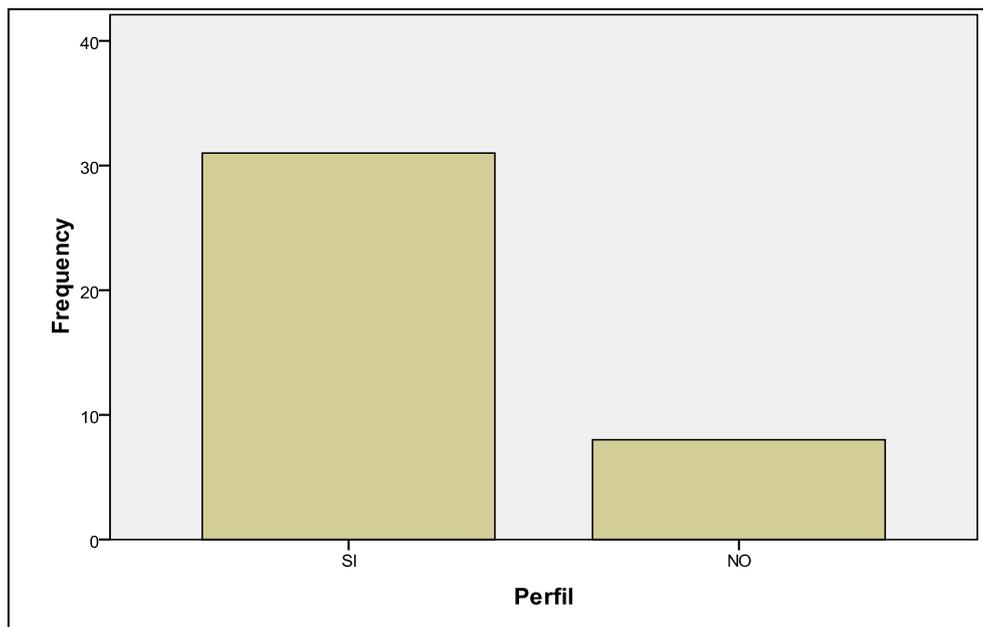
Grafico 3.11: Sectores donde se desarrollan las Franquicias



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

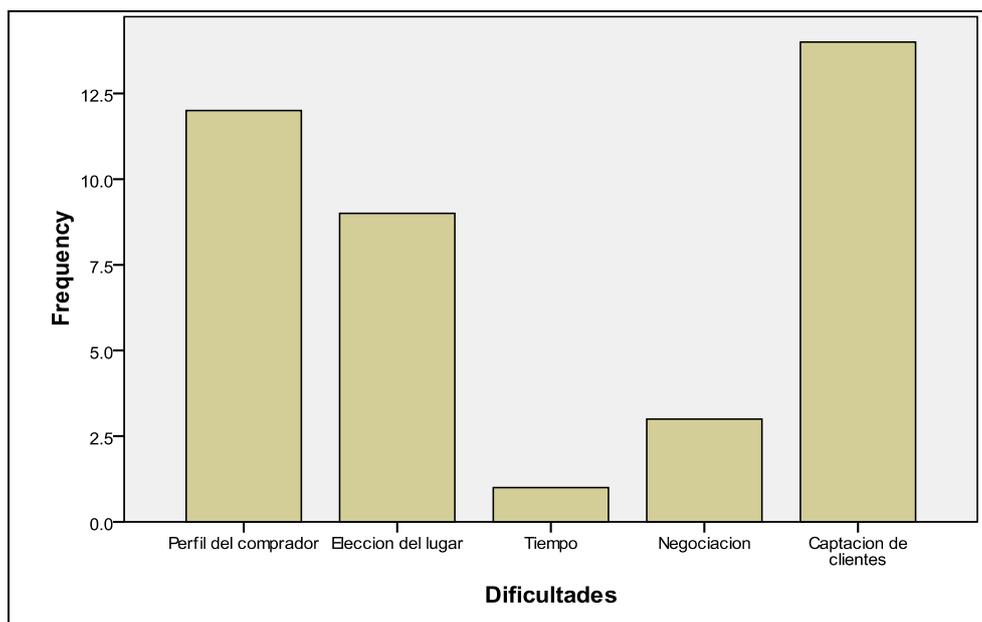
Existen varias formas de seleccionar un potencial comprador, pero la que normalmente manejan los franquiciantes es la verificación de la persona; es decir, si el posible comprador maneja un perfil con relación al tipo de negocio que se está realizando. Por lo visto, esto es cierto, pues un gran porcentaje se maneja con base en el perfil del comprador al momento de concretar la venta del negocio.

Gráfico 3.12: Selección de comprador por Perfil

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

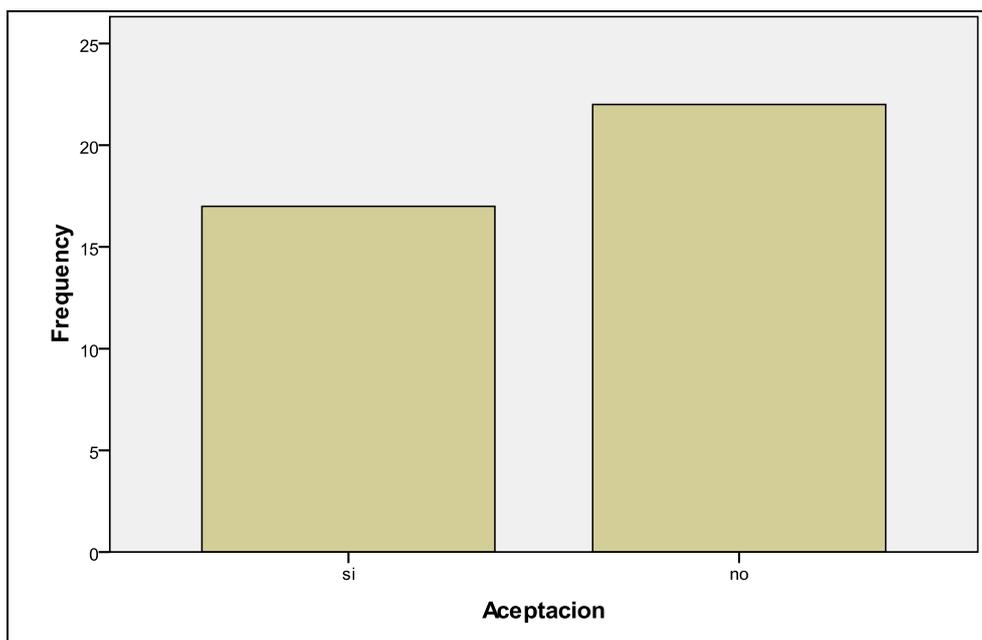
Con el fin de averiguar la aceptación de una empresa comercializadora de franquicias en la industria, es necesario encontrar las dificultades con las que se encuentran los empresarios; dentro de ellas está el encontrar el perfil adecuado de los potenciales clientes, la captación de compradores y los lugares idóneos para desarrollar los negocios.

Grafico 3.13: Dificultades de los Franquiciantes

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

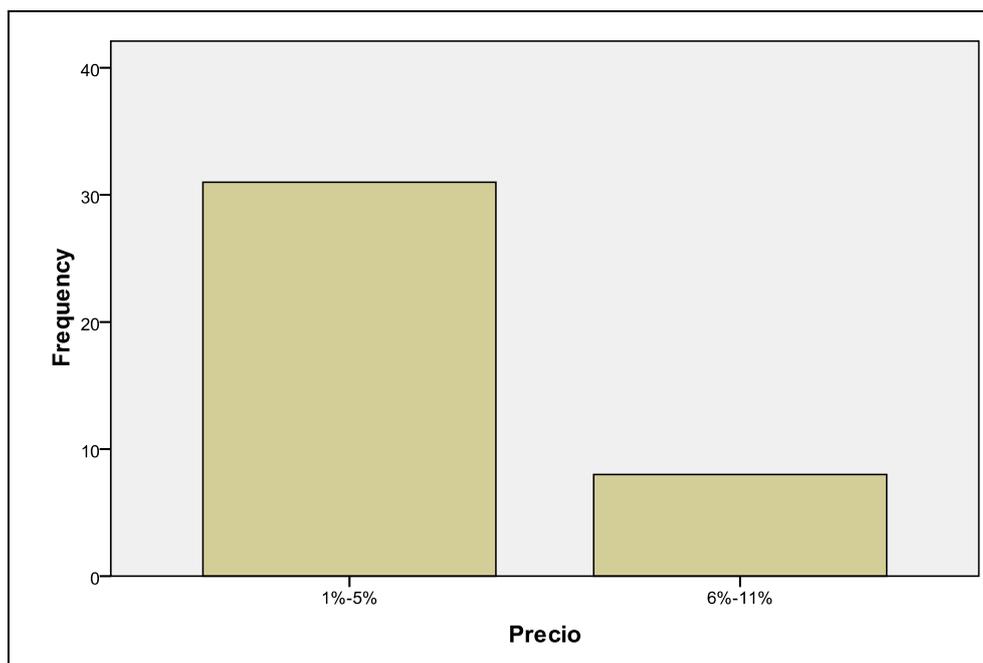
Para verificar si existe aceptación del ingreso de un tercer actor en el modelo de distribución de la compra y venta de franquicias en el Ecuador, se vio necesario preguntar a los proveedores de negocios (franquicias) si estarían de acuerdo en que una empresa realice el proceso de promoción y comercialización de sus negocios. También se preguntó hasta qué porcentaje estarían de acuerdo en dejar que la comercializadora se beneficie por el trabajo realizado en el proceso de la captación, análisis de perfiles y el direccionamiento adecuado del cliente hacia la franquicia. La aceptación por parte de los clientes fue la proyectada cuando se realizó la prueba piloto. El 43% de las empresas están de acuerdo en que una empresa se especialice en la promoción y comercialización.

Grafico 3.14: Aceptación del ingreso de la Empresa

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Respecto al precio, la gran mayoría de encuestados considera que es justo entregar el porcentaje mínimo para la comercializadora, aunque existen ciertos casos que coinciden con la opción de entregar un segundo nivel del porcentaje, lo que significa que existe la posibilidad de que este porcentaje podría ser superior.

Grafico 3.15: Porcentaje de Comisión por Servicios

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

3.11.4 Conclusiones

Las encuestas que se realizaron a los potenciales clientes derivaron ciertas conclusiones, en su mayoría positivas, en lo que se refiere al emprendimiento de un negocio dedicado a la comercialización y promoción de franquicias en el Ecuador.

- Los ecuatorianos conocen acerca de las franquicias y existe interés por incursionar en esta industria. Las personas ven como una opción de negocio obtener la licencia de una franquicia.
- Los potenciales clientes ven como una ayuda poder apoyarse en una empresa que preste servicios de las características de CITYFRANQUICIAS. Existe una opción para ingresar al mercado y contar con demanda real para los servicios ofrecidos.

- Los clientes buscan empresas dedicadas a uno mismo, razón por la cual, mientras más personalizado y disponible a los clientes sea el servicio, las personas sentirán confianza en el negocio.
- El ecuatoriano es emprendedor y en especial el segmento joven, pues quienes lo componen tienen en su mente manejar un negocio propio.
- La mayoría de personas no han emprendido un negocio por falta de iniciativa, tiempo, capital y conocimiento. La empresa podrá disminuir las variables por las cuales no emprenden las personas para sacar provecho de esto.

En lo que concierne a las encuestas realizadas a los potenciales proveedores de CITYFRANQUICIAS, los resultados fueron positivos y estuvieron bajo los lineamientos inicialmente pensados:

- Las empresas más cotizadas son las franquicias de alimentos y servicios, la comercializadora deberá enfocarse en llegar al cliente con este tipo de negocios.
- La entrevista con el fin de obtener un perfil o características similares de la persona con el negocio es lo esencial al momento de decidir a qué persona corresponde la franquicia.
- Las dificultades de las empresas giran en torno a la elección del comprador por su perfil, ya que no existe filtro alguno antes de la respectiva recepción. Además, es una dificultad la captación de potenciales compradores con lugares adecuados y en sectores que la franquicia busque un comprador.
- Existe un 40% de franquicias que están a favor de que exista una empresa que comercialice su negocio. Esto quiere decir que el proyecto es factible y será aceptado por sus proveedores de negocios.

- Las empresas estarían de acuerdo en entregar un porcentaje por el trabajo de la comercializadora, es normal que exijan el mínimo para el pago; sin embargo, también se dieron respuestas favorables ante una comisión más alta dependiendo el alcance y las características que tenga el servicio.
- El negocio es factible desde el punto de vista de mercado.

3.12 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Es necesario mantener un seguimiento de la aceptación de los servicios el momento en que se realice el debido lanzamiento del producto. Para medir la recepción del servicio hay que mantener el contacto con las franquicias. Con el manejo de la plataforma se podrán medir los ingresos de las personas a la página, generando a la vez, una base de datos de las personas que deseen información detallada de las franquicias que se encuentren inscritas en la comercializadora. Se deberán realizar encuestas cada cierto tiempo con el fin de mantener un control de calidad y un mejoramiento continuo. Lo más importante es la satisfacción de los clientes y la detección de necesidades de nuevos servicios. Es importante la agilidad por parte de la empresa para lograr un buen posicionamiento.

CAPITULO IV

4 PLAN DE MARKETING

El capítulo detalla el plan estratégico de la empresa en el servicio, precio, promoción y distribución.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

“Es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización, tomando en cuenta las oportunidades que nos da la industria”.²⁴

Utilizando como objetivo común el *marketing* concentrado, CITYFRANQUICIAS ha decidido generar un *Marketing Mix* en el que los cuatro elementos de la mezcla de marketing tienen estrategias similares que permiten alcanzar los objetivos bajo un lineamiento similar.

Con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado, se utilizará una estrategia de manejo diferenciado y calidad en el servicio. Al ser un intermediario, lo primordial es el acercamiento inicial y la conexión entre el personal y los clientes, de tal forma que se genere un trato personalizado. Así, la empresa se diferenciará de la competencia por medio de la especialización de su servicio en el área de las franquicias.

Para el desarrollo de una estrategia de precio se debe considerar que en una etapa de introducción es necesario ser cautelosos con los precios, por lo que CITYFRANQUICIAS piensa manejar una estrategia de fijación de precios basada en el punto de equilibrio; es decir, en la utilidad neta. La empresa

²⁴ Dirección de Marketing, Philip Kotler

intenta determinar el precio con el que saldrá a mano, la utilidad va a depender del volumen.

En lo que involucra al elemento de distribución o plaza, la empresa utilizará un canal de *marketing* directo, a través de la creación de su propia fuerza de ventas a través de representantes; de esta manera se mantendrá ligada a la estrategia de posicionamiento por medio de la interacción con el cliente final.

La estrategia de mezcla de promoción con la cual CITYFRANQUICIAS desea posicionarse en el mercado es la de “empuje”, que implica que el servicio se da a conocer o se empuja hacia los potenciales clientes por medio del canal de distribución, en el caso de la empresa, la fuerza de ventas. La estrategia de empuje se utiliza para acercar el servicio a los potenciales clientes.

4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

El precio es un factor importante dentro de las estrategias de *marketing*. Para un cliente el precio puede definir el servicio y su perspectiva sobre la empresa. Es importante que este valor monetario sea recíproco al valor de satisfacer la necesidad. Para ingresar en una industria en un proceso de introducción, CITYFRANQUICIAS ha decidido establecer una estrategia de fijación de precios basada en el punto de equilibrio. Para esto, la empresa determinará el costo total y las ganancias que puede tener según los volúmenes de venta.²⁵ CITYFRANQUICIAS entonces, elaboró distintos escenarios y el volumen mínimo será elegido en un escenario pesimista.

La intermediación se maneja por comisiones sobre ventas, por lo que el precio varía en cada transacción. Lo que se establece es el porcentaje de comisión que se percibirá.

²⁵ *Ibíd.*

El valor de la comisión de la comercializadora será calculado en función del valor total de la franquicia, para lo que es necesario segmentar las franquicias de acuerdo con su valor.

Cuadro 4.1. Porcentajes de Comisión

SEGMENTACIÓN	
VALOR FRANQUICIAS EN USD	% COMISIÓN
\$ 1000 - \$ 5000	10%
\$ 5000 - \$ 25000	10%
\$ 25000 - \$ 75000	10%
\$ 75000 - \$200000	10%
\$200000- Adelante	10%

Fuente: Cámara de Comercio Ecuatoriano-Española

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

La comisión para CITY FRANQUICIAS, calculada a partir del valor total de la franquicia, será retenida del pago generado por el comprador hacia el vendedor.

La promoción de franquicias por medio del portal se manejará mediante una fijación de precios basada en la competencia. Esto quiere decir que CITYFRANQUICIAS deberá comparar los precios de los distintos portales que se manejan en el Ecuador (productos afines) y en el exterior; el precio fijado puede ser un poco superior o inferior al de la competencia. El Cuadro 4.2. muestra una tabla estructurada con los costos de promocionar la franquicia en el portal.

Cuadro 4.2. Fijación de Precios Promoción de Franquicias

	FIJO	NIVEL C	NIVEL B	NIVEL A
FRANQUICIAS	\$ 30	\$ 50	\$ 80	\$ 120

Fuente: Investigación realizada.

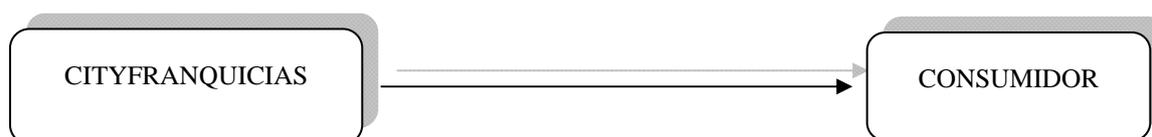
Elaborado por: Diego Armendáris

La exhibición de una franquicia en la plataforma tendrá un costo fijo mensual por el alquiler del espacio y en caso de requerir espacios adicionales para publicidad o lugares estratégicos de la página, deberá hacerse un pago adicional.

4.3 TÁCTICA DE VENTAS

Se utilizará un canal de *marketing* directo a través de representantes de ventas que realizarán visitas a los clientes con el fin de ofrecer los servicios de la empresa. Para esto, se deberán contratar vendedores con cualidades y perfiles de acuerdo con las necesidades de la empresa y el cliente.

Grafico 4.1. Canal de Distribución



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

4.3.1 Perfil de los Representantes de Ventas

Estas personas serán debidamente capacitadas en temas de la industria, comercialización de servicios y trato con los clientes; se deberán regir a un plan de capacitación continua. La capacitación es esencial ya que uno de los puntos claves en los servicios es el contacto entre las partes. El servicio está compuesto por el *marketing* interno, interactivo y el externo.²⁶ Los tres elementos se relacionan con la comunicación del personal dentro de la empresa, y fuera de ella con los clientes.

Por el tamaño actual de la industria, únicamente se contará con un vendedor “máster” que deberá manejar el área comercial y de *marketing*. El representante de ventas estará centralizado en la ciudad de Quito. A futuro, se

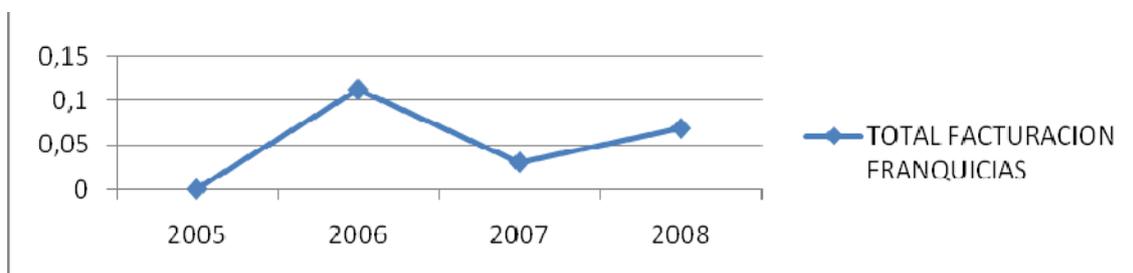
²⁶ *Ibíd.*

pretende contratar a una persona en como vendedor “junior”, el mismo que estará centralizado en la ciudad de Guayaquil y reportará al vendedor “máster”.

Para la realización de la proyección de ventas es necesario identificar que el planteado, es un servicio que no cuenta con ninguna clase de escenarios estacionarios, cíclicos o continuos. Este servicio depende del crecimiento de la industria, por lo que la proyección se debe realizar ligando el volumen de crecimiento, es decir, la creación de nuevas franquicias, ya sean sucursales o negocios nuevos en el país con la cantidad de clientes que obtienen los negocios similares al de la comercializadora de franquicias en el Ecuador. Según datos obtenidos con empresas similares a CITYFRANQUICIAS en el Ecuador, las empresas que prestan servicios a las franquicias en el Ecuador reciben alrededor de quince a veinte clientes anuales que adquieren franquicias.

Para realizar la proyección de ventas CITYFRANQUICIAS utilizó dos variables: el movimiento real de la industria de las franquicias –para construir tres escenarios: pesimista, normal y optimista; y, la información de las empresas similares a la comercializadora de franquicias –para contar con una base de negocios anuales concretos por las empresas que ofrecen servicios en similares en el Ecuador.

Grafico 4.2. Facturación Total de Franquicias



Fuente: Cámara de Comercio Española-Ecuatoriana.

Elaborado por: Diego Armendáris

Cuadro 4.3. Proyección de Ventas en Tres Escenarios

1	PROYECCIÓN VENTAS POR SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN						
	BASE 1	CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	14	3%	14	15	15	16	16
NORMAL	14	7%	15	16	17	18	20
OPTIMISTA	14	11%	16	17	19	21	24

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Los pagos a los representantes de ventas serán divididos en un sueldo fijo y comisiones por contratos cerrados. El sueldo fijo será de USD 400 y recibirán el 5% de la comisión que la empresa recibe por la venta realizada. Adicional al sueldo fijo y comisiones, se plantearán objetivos de ventas según las proyecciones anuales de contratos cerrados. En el caso de que se cumpla el objetivo de ventas, la empresa entregará un 5% adicional por ventas realizadas en el año, otorgando un total del 10% sobre la comisión de la empresa. Este incentivo adicional se efectuará siempre y cuando la empresa alcance su cuota global.

Cuadro 4.4. Esquema de Sueldo Fijo y Comisiones

DETALLES	SUELDO
SUELDO FIJO	\$ 400.00
COMISIONES	5%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Como un ingreso secundario está la plataforma promotora de franquicias. Con el fin de proyectar sus ventas, CITYFRANQUICIAS ha realizado una investigación de empresas que ofrecen el mismo servicio fuera del país. Según los datos obtenidos, se hizo una proyección adicional manteniendo el dato del crecimiento de la industria en el país.

Cuadro 4.5. Proyección de Ventas en Tres Escenarios Servicio de Promoción

2	PROYECCIÓN VENTAS POR SERVICIOS DE PROMOCIÓN						
	BASE 1	PENETRACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	200	30%	60	62	64	66	68
NORMAL	200	30%	60	64	69	74	79
OPTIMISTA	200	30%	60	67	74	82	91

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

En la proyección de espacios a vender se toma en cuenta la cantidad de franquicias existentes en el Ecuador, así como la posible penetración en el mercado. Se consideran los distintos escenarios que se pueden dar al momento de ingresar a la industria de franquicias, lo que demuestra que la plataforma no puede servir únicamente como un ingreso secundario, sino como una herramienta de promoción de la empresa.

4.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE

CITY FRANQUICIAS es consciente de la importancia de ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Un buen servicio puede llegar a ser un elemento promocional para la generación de futuras ventas, por lo que la empresa se enfocará en los elementos claves que ofrecerá a los clientes con el fin de marcar un rasgo diferenciador en comparación de otras empresas.

Elementos del servicio al cliente:²⁷

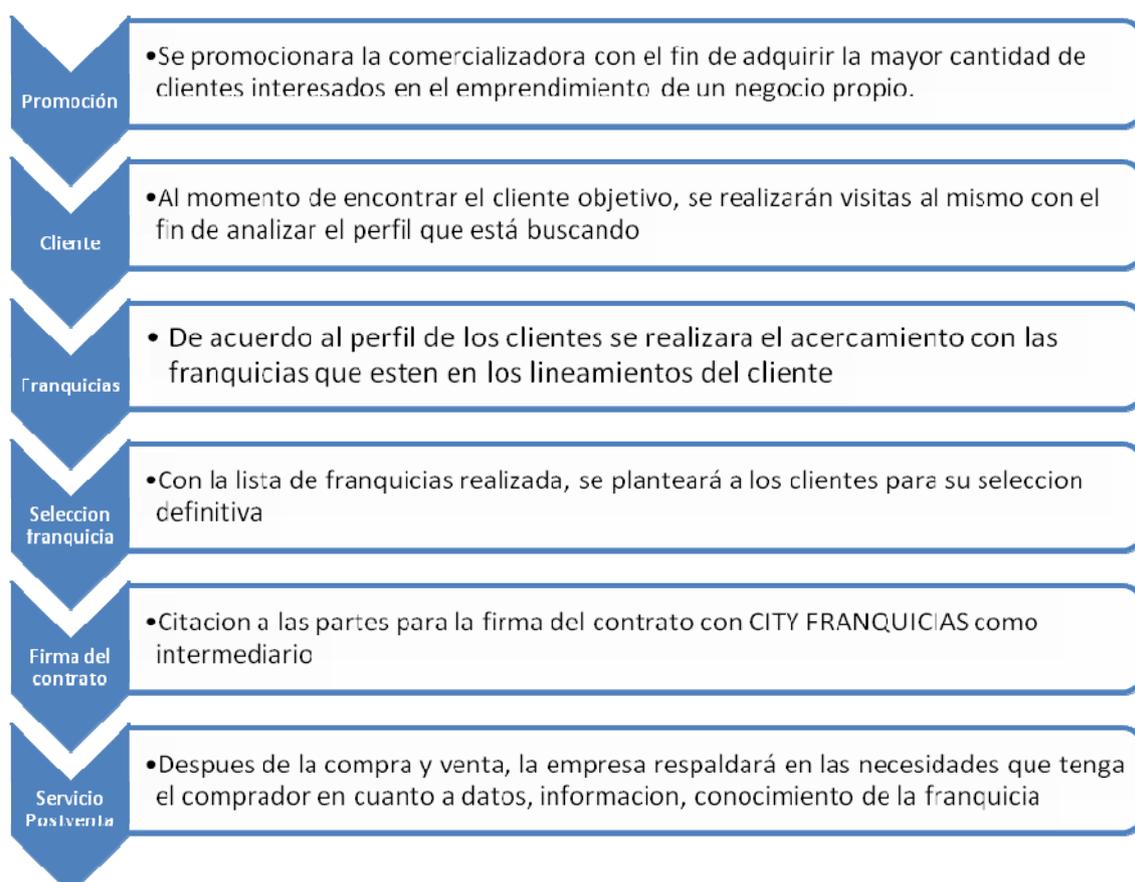
- Contacto cara a cara con el cliente.
- Relación de confianza.
- Aceptación de reclamos y cumplidos.
- Asistencia a lo largo del procedimiento y un periodo después de la adquisición de la franquicia.
- Disponibilidad.

²⁷ Ibídem.

- Instalaciones.
- Confidencialidad.

Como se detalla en los puntos anteriores, la empresa garantiza su servicio en el transcurso de la búsqueda y negociación del contrato, por medio del acompañamiento a los clientes en este proceso. Un punto a favor del cliente inherente a la garantía de su pago por la adquisición del servicio, es que este pago se deberá realizar únicamente si se efectúa la transacción entre las partes.

Grafico 4.3. Proceso de Servicio al Cliente



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

La empresa ha creado un proceso a seguir para atender a los clientes, el mismo que abarca desde la visita a los clientes hasta la consecución de la venta de una nueva franquicia.

Con el fin de controlar la satisfacción del cliente obtenida por el servicio otorgado, se deberán efectuar encuestas de satisfacción en cada uno de los contratos suscritos y no suscritos, con el fin de obtener información por parte de ellos con respecto a la calidad y necesidad de las personas al momento de acercarse a la empresa. El parámetro con el que se controlará el nivel de aceptación de la comercializadora será el de los clientes que concretaron la compra de un negocio, sobre el total de clientes trabajados.

4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Para realizar una promoción concentrada en el segmento meta, CITYFRANQUICIAS ha escogido una estrategia de empuje para posicionarse en el mercado por medio de la entrega de información en forma directa. La estrategia de promoción estará focalizada en la divulgación de la información en lugares donde frecuenta el público objetivo, ya sean franquicias o jóvenes empresarios.

Los medios que se emplearán para difundir información son la promoción vía Internet, la utilización de bases de datos y la prensa escrita. CITYFRANQUICIAS desarrollará una estrategia de difusión en el P2P²⁸ (mensaje boca a boca). La base está en el mensaje que utilizará, el mismo que incentivará el deseo de los jóvenes de tener su propio negocio.

La promoción consiste en ver la manera de comunicar, informar o dar a conocer el servicio que se desea prestar a los consumidores. La idea no está únicamente en la comunicación, sino en la persuasión y motivación para inducir a los clientes para que realicen el acercamiento necesario.²⁹

²⁸ Peer to Peer

²⁹ Administración de Robbins/Coulter

4.5.1 Publicidad

Es un medio de comunicación pagado que sirve para la comunicación masiva de información y que se utilizará con el fin de informar a los posibles clientes sobre este nuevo servicio.

Generará publicidad únicamente de dos maneras: La principal está en la creación de una página *web*, la cual servirá como plataforma promotora de franquicias y como un ente abastecedor de información para las personas interesadas en la industria; la otra manera es un canal publicitario en revistas de materia económica, financiera y de emprendimiento. Los costos de la publicidad diseñada por la empresa son los siguientes:

Cuadro 4.6. Costos de Publicidad

CITY FRANQUICIAS						
GASTOS						
DÓLARES AMERICANOS						
GASTOS EN MARKETING						
ÍTEMS	VALOR MES	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
PUBLICIDAD PRENSA ESCRITA	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
PUBLICIDAD EN INTERNET	100.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
TOTAL	200.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Cuadro 4.7. Costos de Publicidad en Página Web

CITY FRANQUICIAS INVERSIÓN INICIAL DÓLARES AMERICANOS	
PAGINA WEB	
ÍTEMS	VALOR
SERVICIO DE HOSTING ANUAL	\$ 100.00
PROGRAMACIÓN	\$ 500.00
DOMINIO	\$ 15.00
DISEÑO WEB	\$ 1,400.00
TOTAL	\$ 2,015.00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

4.5.2 Relaciones Públicas

Se concentra en la imagen de la empresa e intenta mantener a la marca dentro de opiniones favorables en el mercado. Es una manera de promocionar la imagen y presencia de maneras alternativas, como con boletines de prensa, auspicios, realización de eventos y demás.

El inicio de la empresa es muy importante, por lo que el lanzamiento del servicio en cierta medida marca el futuro de la empresa. CITYFRANQUICIAS desea realizar un evento únicamente con los propietarios de las franquicias; para que este evento sea un éxito, se realizará una invitación a expertos en temas coyunturales de la industria de las franquicias con el fin de atraer a la mayor cantidad de personas inmersas en la industria.

Los costos del evento se detallan a continuación:

Cuadro 4.8. Costos Evento de Lanzamiento

	GASTOS
Ticket aéreo	\$ 500
Alojamiento	\$ 200
Alimentación	\$ 100
Salón	\$ 2,500
Logística	\$ 200
Invitaciones	\$ 200
Gastos extras	\$ 500
TOTAL	\$ 4,200

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

La empresa está dispuesta a emprender una estrategia de promoción por medio de las relaciones públicas. Se busca participar en ferias de la industria, generar charlas con expertos en universidades y patrocinar eventos relativos a las franquicias, a fin de que la empresa pueda ganar imagen dentro de la industria.

Se pretende utilizar una estrategia de asociatividad y generación de alianzas estratégicas con entidades claves; entre las principales están: la Asociación de Franquicias del Ecuador, las universidades del país y las cámaras de comercio nacionales y bilaterales. A través de las bases de datos y contactos de estas entidades se pretende promocionar la empresa y sus servicios al público objetivo. También es vital la creación de una fuerza de ventas preparada y capacitada en los ámbitos de la industria

4.5.3 Promoción de Ventas

Como se mencionó en la descripción de la estrategia general, la comercializadora aplicará una estrategia de promoción por medio de su personal de ventas; específicamente, generará un *marketing* concentrado por

medio de la estrategia de empuje, segmentando el acercamiento únicamente a los sectores que sean de interés para la empresa.

Con este modelo se busca incrementar la demanda e incentivar a las franquicias a formar parte de este portal. A los negocios interesados en promocionar sus franquicias por medio de la *web*, como clientes nuevos, se les otorgara un cupón que elimina el costo de los tres primeros meses de utilización. Una vez que los negocios sientan un cambio por efecto del portal, comenzarán a realizar los pagos mensuales por la utilización del espacio en la plataforma.

4.6 DISTRIBUCIÓN

En el Capítulo II se identificó el canal de distribución que al momento se tiene en la industria, en donde no existe una empresa dedicada únicamente a la comercialización de franquicias. Al momento, los empresarios que deseen adquirir una franquicia deben acercarse directamente al propietario y solicitar información. Es por esto que CITYFRANQUICIAS entrará a facilitar el mercado de compra y venta de franquicias, sea para los interesados en adquirir un negocio, como para los dueños de dichos negocios. El canal de franquicias a implantarse en el mercado es el siguiente:

Los márgenes para los propietarios de franquicias se reducen en un porcentaje pequeño, el cual será la comisión por intermediación cobrado por parte de CITYFRANQUICIAS. Aunque se reduzca en un pequeño porcentaje la utilidad de los propietarios, la comercializadora facilitará el trabajo de los mismos, por lo que el valor percibido de la comisión por transacción del negocio se contemplará en la reducción de procedimientos en cada franquicia madre.

La estrategia de CITYFRANQUICIAS en la distribución es la utilización de un canal directo. Esto se debe a las necesidades que la empresa tiene por informar sobre el servicio que ofrece y sus ventajas.

Para poder llegar al consumidor final, es decir aquellas personas naturales que deseen emprender su propio negocio, la comercializadora de franquicias se direccionará puntualmente al mercado objetivo obtenido de la investigación de mercados: jóvenes emprendedores de 20 a 30 años de edad.

CAPITULO V

5 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

El capítulo detalla las estrategias operativas que se utilizará al momento de iniciar con el plan de negocios.

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Una estrategia de operaciones efectiva debe contar con una ventaja competitiva con respecto a las empresas que están dentro de un mercado similar.

- **Diferenciación:** Crear un producto único, entregando como valor agregado a los clientes la personalización y especialización en el servicio.
- **Costos:** Se ofrecerá un producto que satisfaga las necesidades de los clientes por el costo o porcentaje que se entrega en la comisión. Para esto, la empresa realizará un control exhaustivo de los gastos internos con el objeto de lograr mantener los gastos al mínimo.
- **Rapidez:** Para que un servicio sea óptimo, se debe actuar con rapidez ante los cambios del mercado; es decir, la empresa debe ser flexible ante los cambios, tener confianza en las decisiones y ser eficiente al momento de realizarlos.³⁰

Dentro de las estrategias que se pretende implantar en el servicio de comercialización de CITYFRANQUICIAS, está la creación de ventajas competitivas en el servicio, a través de:

³⁰ Dirección de Operaciones.

- **Calidad:** se especializará en la industria de franquicias, capacitando al personal en el área con el fin de que pueda solventar cualquier duda de los clientes. El servicio será personalizado de acuerdo con las necesidades de los consumidores, incluyendo total disponibilidad.
- **Entrega y servicio post-venta:** Dentro de un servicio, lo que busca un usuario es la eficiencia, por ello se ha estructurado un proceso a seguir el momento de acercamiento de un cliente.

Es necesario detallar la manera en que se puede llegar a los clientes con un servicio direccionado exclusivamente para ellos, así como también es necesario concentrar las fuerzas en un punto concreto, por lo que se implementará una estrategia de enfoque. Esta es una estrategia que busca una ventaja de diferenciación en un segmento estrecho³¹. La empresa intentará centrarse en pequeños mercados meta con el fin de personalizar el servicio para un mismo tipo de clientes. De esta manera, no desperdiciará esfuerzos al momento de ofrecer sus servicios. La comercializadora tiene dos tipos distintos de servicios los cuales están enlazados en un mismo interés que es el crecimiento de la industria de las franquicias. De esta manera, el uso de una estrategia de involucramiento ayudará a la empresa a desarrollar un servicio destinado a un segmento pequeño con características similares específicamente para la industria de las franquicias.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

Todo proceso cuenta con un ciclo, por la misma razón que deberá guiarse bajo el ciclo de trabajo. Será necesario identificar como un modelo de pasos a seguir. La comercialización y la promoción de franquicias son dos servicios diferentes a prestar, por lo que se deberá manejar como dos modelos distintos de trabajo con ciclos específicos para cada uno de los servicios.

³¹ Administración de Robbins/Coulter

5.2.1 Comercialización

Cuadro 5.1. Ciclo de Operaciones de Comercialización

CICLO DE OPERACIONES "COMERCIALIZACION"			
CLAVE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO Horas	PRECEDE
A	Identificación de potenciales clientes.	1	-
B	Visita a los clientes por parte del representante de ventas.	1	A
C	Presentación de los servicios que ofrece CITYFRANQUICIAS.	0.5	B
D	Conversación y entrevista con el potencial cliente, con el fin de conocer sus requerimientos y perfil.	0.5	C
E	Comunicación del representante de ventas al vendedor máster sobre las necesidades y características del cliente.	0.25	D
F	Búsqueda de la contraparte; sea que una franquicia busque potenciales compradores o viceversa.	72	E
G	Entrevista telefónica del vendedor máster con los clientes para conocer más a fondo su perfil y necesidades.	0.25	E
H	Filtrar posibles contrapartes, segmentación de acuerdo con las características y perfil del cliente.	5	F,G
I	Presentar las alternativas a los clientes y selección de la mejor opción.	1	H
J	Planificación de acercamiento entre las partes.	24	I
K	Cierre de negociación.	2	J
L	Pago entre las partes y cobro de comisión.	48	K

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

El tiempo estimado de las acciones fue calculado en horas hasta cerrar una negociación entre una franquicia y un comprador del negocio. Aproximadamente se espera que el proceso dure alrededor de 159 horas, esto

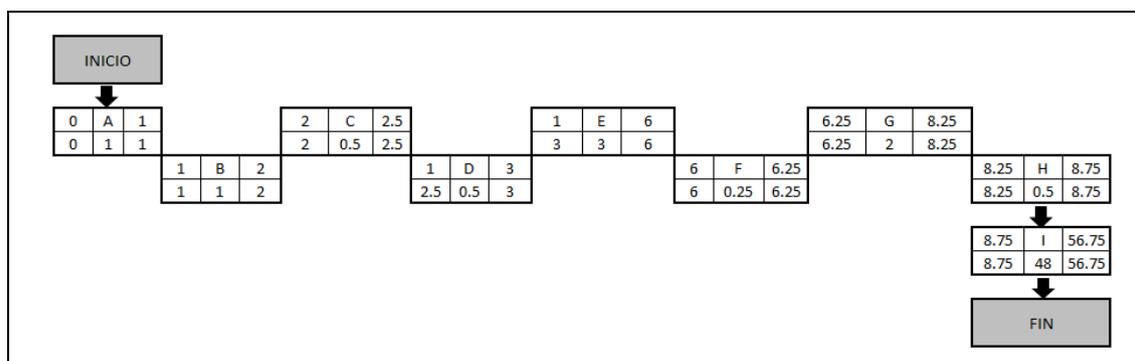
Cuadro 5.2. Ciclo de Operaciones Portal Web

CICLO DE OPERACIONES "PORTAL WEB"			
CLAVE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO Horas	PRECEDE
A	Identificación de potenciales clientes (franquicias).	1	-
B	Visita a los clientes por parte del representante de ventas.	1	A
C	Presentación del portal y alternativas de promoción.	0.5	B
D	Decisión de la empresa por el tipo de promoción a escoger.	3	C
E	Comunicación del representante de ventas al vendedor Máster sobre las necesidades y características del cliente.	0.25	D
F	Recolección de información y preparación del espacio para la franquicia.	2	E
G	Ingreso de información al portal	0.5	F
H	Envío masivo de información a la base de datos.	0.25	G
I	Cobro del costo por espacio en el portal.	48	H

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Gráfico 5.2. Ruta Crítica Ciclo de Comercialización Portal Web



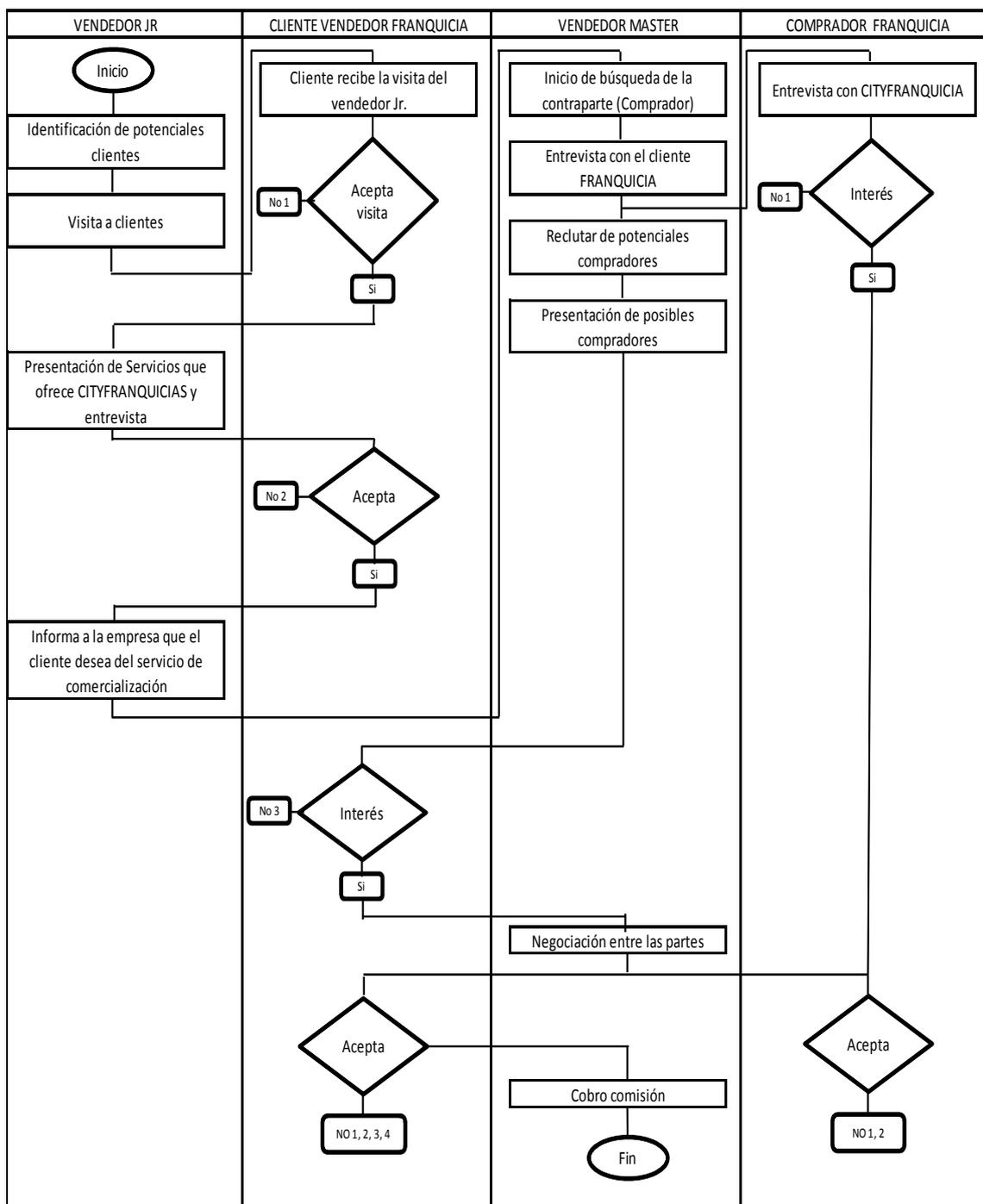
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

5.3 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

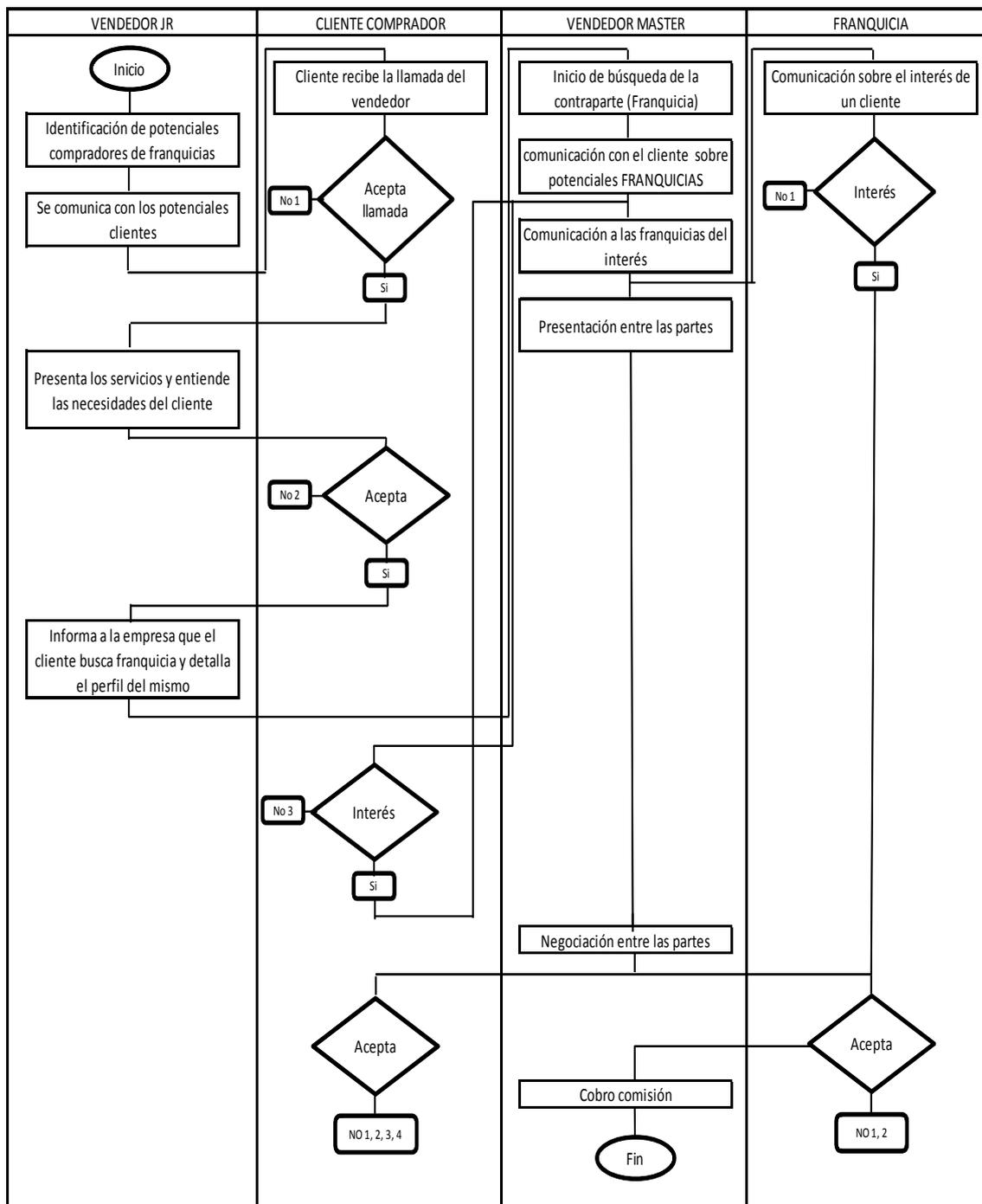
En los gráficos siguientes se ilustran los procesos que ha de desarrollar la compañía, tanto para su servicio principal como para su servicio complementario de promoción en el portal.

Gráfico 5.3. Flujoograma de Procesos (Contacto inicial Franquicia)



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Diego Armendáris

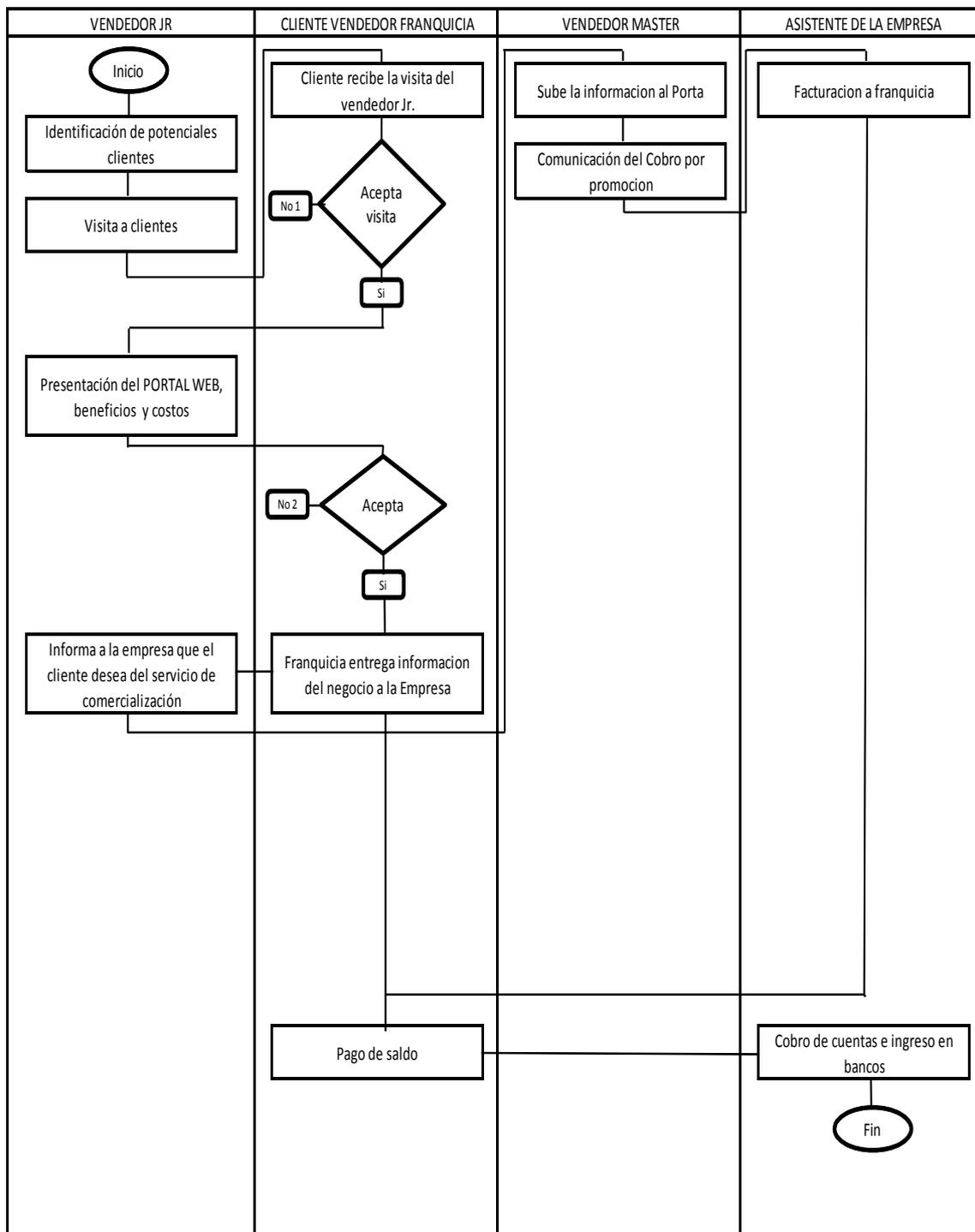
Gráfico 5.5. Flujoograma de Procesos (Contacto inicial emprendedor)



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Gráfico 5.6. Flujograma de Procesos de Venta



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y MUEBLES DE OFICINA

El requerimiento de herramientas para una comercializadora y promotora de franquicias se basa únicamente en la adquisición de muebles, equipos de computación y suministros de oficina, ya que este tipo de empresa no necesita de materia prima o materiales industriales para crear su servicio.

Cuadro 5.3. Inversión Muebles y Equipos de Oficina

CITY FRANQUICIAS INVERSIÓN INICIAL DÓLARES AMERICANOS			
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			
ÍTEMS	CANTIDAD	VALOR	VALOR
ESCRITORIOS	3	\$ 600.00	\$ 1,800.00
SILLAS GIRATORIAS	3	\$ 300.00	\$ 900.00
SILLAS DE ESPERA	7	\$ 150.00	\$ 1,050.00
SILLÓN	1	\$ 200.00	\$ 200.00
MUEBLE DE RECEPCIÓN	1	\$ 400.00	\$ 400.00
ARCHIVADORES	2	\$ 50.00	\$ 100.00
TOTAL	17	\$ 1,700.00	\$ 4,450.00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Cuadro 5.4. Inversión Equipos de Computación

CITY FRANQUICIAS INVERSIÓN INICIAL DÓLARES AMERICANOS			
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
ÍTEMS	CANTIDAD	VALOR	VALOR
COMPUTADORAS	3	\$ 800.00	\$ 2,400.00
IMPRESORA MULTIFUNCIÓN	1	\$ 300.00	\$ 300.00
TELÉFONOS Y CENTRAL	3	\$ 70.00	\$ 210.00
TOTAL	4	\$ 1,170.00	\$ 2,910.00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

CITYFRANQUICIAS deberá adecuar las instalaciones según sus necesidades, tomando en cuenta que es importante mostrar una imagen adecuada al tipo de negocio. Los servicios son productos intangibles, por lo que contar con una buena imagen es imprescindible para causar una buena impresión. Para seguir una estructura empresarial adecuada, se debe iniciar creando un buen lugar.

Los costos de las adecuaciones se han presupuestado de la siguiente manera:

Cuadro 5.5. Inversión Adecuaciones de Infraestructura

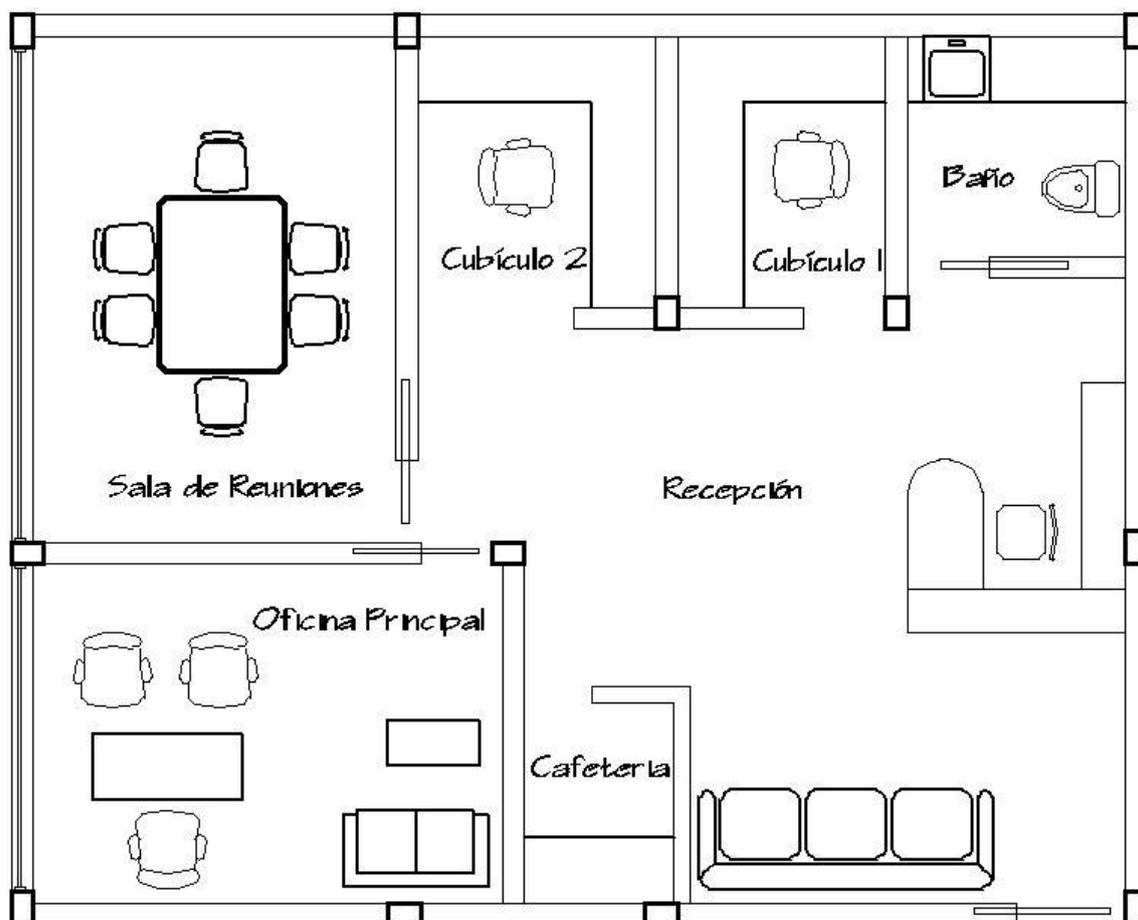
CITY FRANQUICIAS INVERSIÓN INICIAL DÓLARES AMERICANOS	
ADECUACIONES	
ÍTEMS	VALOR
PINTURA	\$ 500.00
MÓDULOS	\$ 1,300.00
TOTAL	\$ 1,800.00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Las instalaciones deberán albergar a cinco personas, por lo que no es necesario contar con espacios amplios. Se requiere sí, de un sitio bien distribuido que cuente con: recepción, sala de reuniones, oficina principal para el Gerente General y dos cubículos para el vendedor máster y el representante de ventas. El espacio total de la oficina es de 80 metros cuadrados y se distribuye según se presenta en el plano ilustrado en el Gráfico 5.7.

Gráfico 5.7. Plano de la Oficina



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

5.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA, REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Antes de tomar la decisión acerca del lugar en donde la comercializadora ubicará sus instalaciones, se tomaron como base ciertos puntos que constituyen potenciales ubicaciones de la empresa. Después de realizar una matriz de ponderación con las distintas ubicaciones, la oficina con mejor ponderación resultó ser en las calles República del Salvador y Naciones Unidas, sector financiero de la capital. Para esta selección se valoraron parámetros como: costo, ubicación, distancias y movilización del personal.

Cuadro 5.6. Matriz de Ubicación Física

	Republica del Salvador			Amazonas			Cumbaya		
	PONDERACION	VALORACION	SUMATORIA	PONDERACION	VALORACION	SUMATORIA	PONDERACION	VALORACION	SUMATORIA
COSTOS DE ALQUILER	15%	4	0,6	20%	6	1,2	20%	8	1,6
VIABILIDAD	5%	6	0,3	5%	7	0,35	5%	10	0,5
FACILIDAD DE SERVICIOS BASICOS	5%	10	0,5	10%	10	1	10%	10	1
MOVILIZACION PERSONAL	25%	10	2,5	15%	9	1,35	15%	5	0,75
DISTANCIAS	15%	9	1,35	10%	8	0,8	10%	4	0,4
UBICACION ESTRATEGICA	35%	10	3,5	25%	9	2,25	25%	4	1
TOTAL	100%		8,75	85%		6,95	85%		5,25

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

CITYFRANQUICIAS planea arrendar una oficina en esta zona altamente comercial. Es necesario un punto céntrico para facilitar la movilidad del personal a los puntos comerciales donde las franquicias están ubicadas.

Anexo 8 -mapa del lugar

CAPITULO VI

6 EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se detallará el tipo de estructura organizacional que la comercializadora implantará en la compañía, las funciones de cada trabajador así como la compensación de los mismos.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

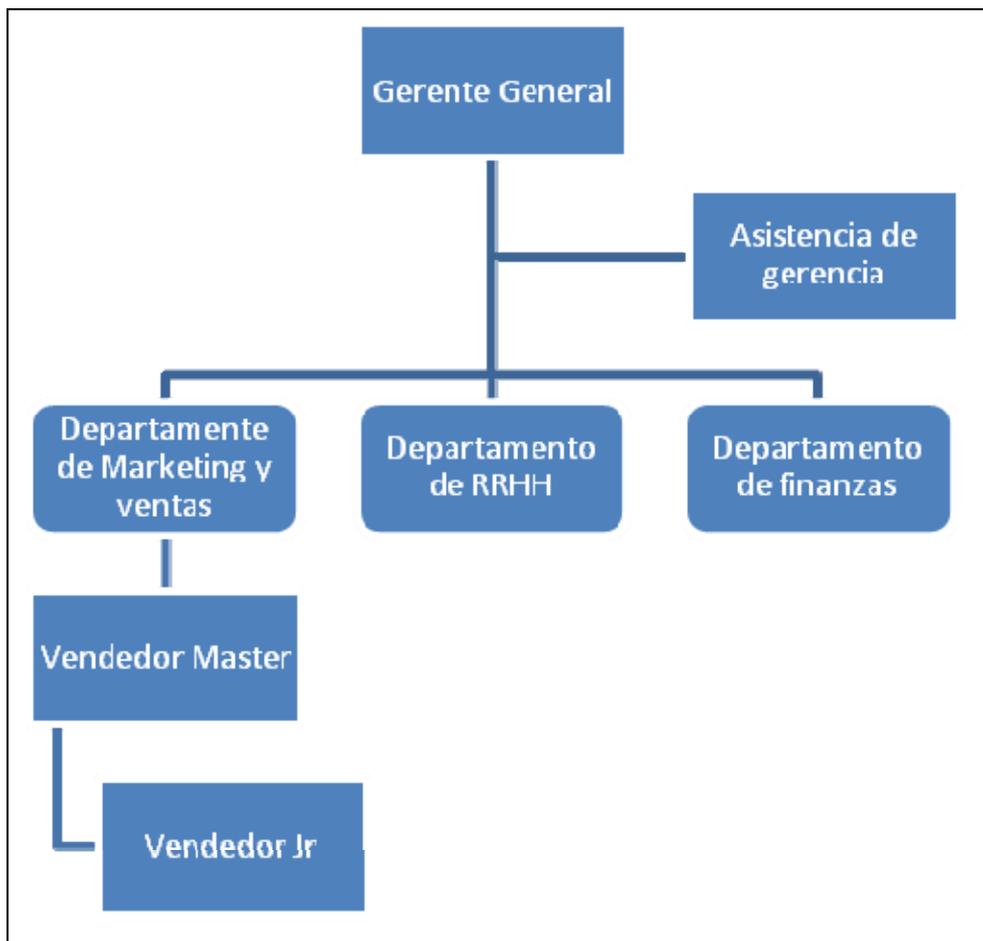
6.1.1 Organigrama

La estructura organizacional permite a la empresa operar de manera más eficiente y contribuir con el cumplimiento de los objetivos de calidad del servicio, satisfacción y relación con los clientes. Es muy importante el ambiente empresarial que exista dentro de la compañía.

El diseño organizacional de CITYFRANQUICIAS se basará en un modelo de estructura simple, “(...) diseño con escasa departamentalización, otorga amplitudes de control extensos, ejerce autoridad centralizada es una persona”,³² la cual reduce las distancias entre los niveles estructurales. A su vez, este tipo de estructura organizacional aumenta la rapidez de respuesta, se vuelve más flexible la toma de decisiones y se reducen los gastos económicos. Para manejarse adecuadamente en un modelo de estructura simple es necesario definir estrictamente las responsabilidades que recaen en cada uno de los trabajadores de la empresa. Una característica adicional de este modelo es la vulnerabilidad que tiene una empresa ante las modificaciones que pudieran existir en un futuro con el crecimiento de la empresa.

³² Ibídem.

Gráfico 6.1. Organigrama



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Como se puede apreciar en el Gráfico 6.1., la empresa estará estructurada en diferentes áreas que son manejadas por una cabeza superior que es la Gerencia General, que controlará cada uno de los departamentos, en especial el de Recursos Humanos y Finanzas. La persona encargada del departamento de Marketing y Ventas será el Vendedor Máster; la Asistente de Gerencia será la encargada del manejo de información del departamento de finanzas para ayuda del contador externo. Por el tamaño de la empresa, el personal no realizará únicamente funciones específicas de su área, sino que tendrá responsabilidades en distintas ramas según lo describan las funciones de los trabajadores.

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS RESPONSABILIDADES

Antes de reclutar a los empleados se debe tener una idea clara de las actividades y obligaciones que envuelve cada una de las aéreas. El análisis de los cargos es importante, ya que se debe identificar por escrito la descripción del puesto; cada uno de los cuadros del organigrama está ligado a una serie de funciones a realizar. Las funciones de cada área y persona deben estar identificadas con el cuadro del organigrama correspondiente. Se debe además, especificar el grado que corresponde al puesto ya que los conocimientos, experiencias y grados de estudio se vinculan con el puesto de trabajo.³³

6.2.1 Descripción de Funciones

6.2.1.1 Gerencia General

La Gerencia General es la instancia ejecutora de estrategias para obtener las metas organizacionales a través de la gestión directa con el equipo que conforma la compañía. Su objetivo fundamental es asegurar la administración y ejecución continua del servicio, manteniendo satisfechos a los clientes y trabajadores de la empresa.

Descripción de las funciones

- Controlar óptimamente el uso de los recursos humanos, financieros y técnicos en la empresa.
- Crear estrategias comerciales y de marketing con el fin de penetrar en el mercado.
- Llevar el manejo financiero y administrativo de la empresa.

³³ Stoner, Freeman, Gilbert Jr. Administración.

- Establecer comunicación y coordinación con otras entidades vinculadas a la compañía, con el fin de promover el desarrollo de las franquicias en el Ecuador.
- Velar por el desarrollo y mantenimiento de una buena imagen.
- Manejar y capacitar al recurso humano de la empresa.
- Mantener una comunicación directa con instituciones de apoyo.
- Crear actividades de capacitación al personal.
- Seleccionar, contratar y destituir al personal de la institución.
- Crear políticas laborales.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Apoyar a los clientes.
- Realizar un plan de desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo.
- Velar por el cumplimiento de la Misión, Visión, objetivos y Valores de la Institución.
- Llevar las estadísticas generales y particulares de la compañía.
- Controlar los contenidos del portal web.
- Las demás actividades que se presenten en el negocio.

6.2.1.2 Asistente de Gerencia

La Asistente de Gerencia ejecuta el trabajo operativo de la administración de CITY FRANQUICIAS. Su objetivo fundamental es asistir y controlar las diferentes operaciones administrativas y contables de la empresa. Reporta directamente al Gerente General.

Descripción de las funciones:

- Contestar y efectuar llamadas telefónicas para la gerencia y demás áreas de la empresa.
- Enviar, recibir, clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla.
- Mantener actualizada la base de datos de las instituciones y personas.
- Administrar el ingreso de personas al portal web.
- Asistencia en la programación del presupuesto empresarial.
- Apoyar a la gerencia con sus gestiones.
- Atender al público en general.
- Elaborar informes para el portal.
- Auxiliar en el manejo contable de la empresa.
- Facturar a clientes y pagar a proveedores.
- Pagar salarios al personal.

- Elaborar cuadro diario, semanal y mensual de visitas de vendedores.
- Asistir a las aéreas según sus necesidades.
- Administrar gastos del personal.
- Manejar la caja chica.
- Realizar las compras.
- Manejar los suministros de oficina y limpieza.
- Atender a los clientes.
- Otras inherentes a su cargo y que le sean asignadas.

Perfil:

- Educación: Diploma de Secretaria Ejecutiva.
- Educación no formal necesaria: Manejo de Microsoft Office: Word, Excel y PowerPoint. Redacción comercial y 50% del idioma Inglés.
- Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia en puestos similares.
- Conocimientos necesarios: Redacción, Contabilidad, Trato al cliente, Manejo de archivo, Internet.

6.2.1.3 Vendedor Máster

Ejecuta las actividades de un gerente comercial. El objetivo de esta persona es realizar actividades de ventas y marketing para crear la mayor cantidad de nexos con los clientes. Reporta directamente al Gerente General.

Descripción de las funciones:

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Contribuir a la solución de problemas.
- Administrar su territorio o zona de ventas.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.
- Crear alianzas estratégicas con las instituciones acordes al negocio.
- Administrar el recurso humano del área comercial.
- Asesorar técnicamente a los clientes.
- Ser un enlace con proveedores.
- Administrar el portal web.
- Realizar otras actividades comerciales acordes con los objetivos del negocio.

Perfil:

- Educación: Título académico de Licenciado en Administración de Empresas, Marketing, Negocios. Cursos en ventas.
- Manejo de herramientas: Windows, Microsoft Office, Explorer y conocimiento básicos de páginas web.
- Experiencia laboral previa: Experiencia en ventas de servicios, mínimo un año.
- Conocimientos necesarios: Manejo de personal, Ventas y mercadotecnia, Inglés.

6.2.1.4 Vendedor Jr.

El vendedor Jr. Es la imagen de la empresa con los clientes, es responsable de realizar las actividades de ventas de la empresa y mantiene relación directa con el cliente. Su objetivo es generar la mayor cantidad de ventas del servicio a ofrecer y administrar la base de clientes a su disposición. El vendedor Jr. reporta directamente al vendedor máster.

Descripción de las funciones:

- Visitar a los clientes y presentar el servicio de la empresa.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información.
- Asistir técnicamente a los clientes.
- Retroalimentar a la empresa sobre las reacciones de los clientes.

- Mantener seguimiento con los clientes: antes, entre y después de las ventas.
- Solucionar problemas.
- Integrar en sus funciones actividades de marketing.
- Llevar el control y la actualización del banco de datos de los clientes o potenciales clientes.
- Calificar a los clientes y potenciales clientes.
- Elaborar los indicadores de gestión de ventas.
- Realizar cualquier otra labor afín a su rol.

Perfil:

- Educación: Cursos en ventas.
- Manejo de herramientas: Windows, Microsoft Office, Explorer y conocimiento básicos de páginas web.
- Experiencia laboral previa: Experiencia en venta de de intangibles por un mínimo de dos años.
- Conocimientos necesarios: Trato con el cliente, Ventas, Inglés 50%

6.3 COMPENSACIÓN

Se establecerá un modelo de compensación para el personal de la empresa por medio de grados salariales. El grado más alto es el 4 que pertenece al Gerente General de la empresa. Esta persona tendrá un sueldo fijo mensual.

- Sueldo Fijo: \$1500 Dólares
- Comisiones por logros de Objetivos: 10% de las ventas mensuales.

Respecto a las compensaciones extras del personal del departamento comercial, se plantearán cuotas mensuales que deberán ser cumplidas para la recepción de un porcentaje de las ventas realizadas en el mes, siempre y cuando la meta sea cumplida a cabalidad. El porcentaje a recibir por parte del Vendedor Máster como el Jr. es el 5% sobre la comisión recibida de la intermediación.

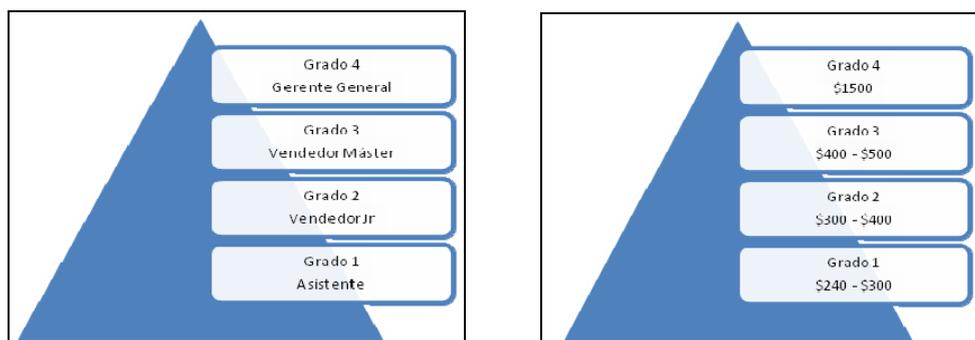
Esta empresa será constituida con un modelo de persona natural obligada a llevar contabilidad, por lo cual tendrá un único propietario, quien, por ser el Gerente General, recibirá una remuneración fija y comisiones de acuerdo con los logros de objetivos por ventas conseguidos en el año. Anexo 9 Rol de pagos

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Para delinear las políticas de contratos es necesario separar los cargos de acuerdo con las funciones laborales que cada uno de los puestos tenga. Se ha decidido realizar su política de empleo basado en el modelo de Elliott Jaques³⁴ quien propone crear grados salariales por medio de las funciones de cada puesto.

³⁴ Kanterewicz, Pablo. Desarrollo e implementación de sistemas de compensaciones basados en la teoría de Elliott Jaques.

Gráfico 6.1. Grados Salariales



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Diego Armendáris

El autor de este modelo plantea que en toda organización existen estratos de ocurrencia natural, cuyo nivel de importancia viene dado por el grado de complejidad de la información que se maneja en cada uno de ellos. Adicionalmente aclara que una empresa trabaja eficazmente cuando en una cadena jerárquica existe solo un puesto por estrato organizacional.³⁵

El sistema remuneratorio de la empresa se basa en una estructura de bandas salariales, es decir que mientras mayor nivel de complejidad de la información que maneja el trabajador, mayor grado salarial puede tener.

Los contratos del personal serán basados en las regulaciones del régimen laboral ecuatoriano. La política de contratación se establecerá de la siguiente manera.

- Un trabajador nuevo en la empresa ingresará con un contrato a prueba por noventa días y será evaluado al momento de finalizar este periodo. En el caso de que se decida renovar el contrato, tendrá validez de un año.
- El momento en el que el trabajador finalice el año de contrato, éste será renovado a término indefinido.

³⁵ Ibídem.

La utilización de este tipo de contratos ayudará a la empresa a encontrar estabilidad laboral en sus empleados y al funcionamiento de la empresa. Todo empleado que ingrese a la compañía deberá pasar por un periodo de prueba antes de firmar el primer contrato de plazo fijo.

La empresa respetará toda regulación laboral referente a pagos de recargos adicionales por horas extras, vacaciones pagadas, pago del décimo tercer y cuarto sueldos, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Lo primordial para la empresa es la estabilidad y el ambiente laboral, por lo que se velará por el recurso humano de la organización.

6.5 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Es necesario tomar en cuenta que la comercializadora deberá contar con el respaldo a una serie de profesionales en diferentes áreas, entre las que están:

- Contabilidad
- Asesoría Legal
- Publicidad

Al emprender un nuevo negocio, los miembros fundadores de la empresa no tienen necesariamente la pericia o destrezas necesarias para dominar todos los ámbitos de la empresa. Por ello, es necesario que se apoyen en personas con experiencia en cada uno de los campos que conformarán su negocio.

6.5.1 Contabilidad

Se contará con una persona externa que realice la contabilidad y el respectivo pago de impuestos al fisco. La asistente de la empresa será la encargada de llevar la documentación para el análisis por parte del contador.

6.5.2 Legal

Al momento de finalizar la negociación entre una franquicia y su contraparte, ésta será creada y formalizada por un grupo de abogados con experiencia en el tema de franquicias. Lo que realizará CITY FRANQUICIAS es ofrecer el servicio legal a través de los profesionales. Es muy importante establecer el contacto con una firma y entregar el trabajo únicamente a este grupo de abogados para crear un círculo de confianza entre la comercializadora y los proveedores de servicios legales.

6.5.3 Publicidad

En un inicio la empresa deberá invertir en promoción, para lo que buscará un proveedor de servicios publicitarios que le pueda abastecer de todo aquello que se necesite para el arranque del negocio y su operación regular.

CAPITULO VII

7 CRONOGRAMA GENERAL

Este capítulo detalla el proceso de puesta en marcha del negocio; sus actividades y tiempos para cada uno de los puntos. Se muestra un diagrama de Gantt con el los pasos a seguir y su ruta crítica.

7.1 PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

Para la puesta en marcha del negocio se debe realizar una serie de actividades, tales como:

- Desarrollo del servicio
- Constitución de la empresa
- Arriendo del local
- Adecuaciones de las instalaciones
- Creación portal web
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación personal
- Capacitación personal
- Búsqueda de alianzas estratégicas
- Lanzamiento

7.2 DESARROLLO DEL SERVICIO

El desarrollo del servicio es la tarea más importante antes de la puesta en marcha del negocio. Esta se basa en la creación del plan de negocios, es decir la comprobación de su factibilidad.

7.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

El momento en que se concluya el plan de negocios y éste sea factible, se deberá tomar la decisión de emprender o no el negocio. Si se decide hacerlo, el primer paso es la constitución legal de la empresa, para lo que es fundamental la asesoría de un abogado en lo que se refiere a procedimientos societarios que dicta la ley. Los costos de constitución, dentro de los que se incluyen trámites en notarías, registros y honorarios, se detallan a continuación:

Cuadro 7.1. Gastos de Constitución

CITY FRANQUICIAS INVERSIÓN INICIAL DÓLARES AMERICANOS	
CONSTITUCIÓN	
ITEMS	VALOR
GASTOS LEGALES	\$ 500.00
TOTAL	\$ 500.00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

7.4 ARRIENDO DE OFICINAS

Mientras la constitución de la empresa está en proceso, es necesario realizar la búsqueda del local que cuente con los servicios que exija la compañía, como son servicios básicos, lugar en buen estado, costos asequibles e instalaciones servibles.

7.5 ADECUACIONES DE LAS INSTALACIONES

Hacer adecuaciones de las oficinas según las necesidades de la empresa, así como la compra de muebles y equipos de computación. Según estimaciones con empresas constructoras, las adecuaciones de una oficina en buen estado son las siguientes:

- Implantación de módulos
- Pintura
- Arreglos de humedad
- Cableado
- Arreglo de baños

7.6 DESARROLLO DEL PORTAL WEB

El momento en que se decida realizar el negocio, la empresa deberá crear las herramientas laborales necesarias para el funcionamiento de la empresa, como es el portal web. Es necesario contactarse con una empresa de publicidad para la creación de esta herramienta a fin de que sea de la mejor calidad, interactivo y de fácil acceso para los usuarios. La construcción de una plataforma de este tipo, dura alrededor de cuatro semanas.

7.7 ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Otra de las actividades importantes a realizar para la empresa es la búsqueda de alianzas con entes acordes al tipo de negocio. Estas alianzas aportaran a la empresa a generar un espacio dentro de cada una de las instituciones por lo que ayudaran a darse a conocer dentro de los sectores donde busca establecer su mercado. Adicional el alisarse con instituciones ayuda a fortalecer los vínculos entre las partes y una empresa nueva necesita de una ayuda para crear un posicionamiento de la marca entre la gente.

7.8 RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El momento que la empresa tenga las oficinas y la empresa esté constituida es importante realizar la selección de personal, contratación y su respectiva capacitación. Para reclutar personas se tramitara por medio de la prensa, al

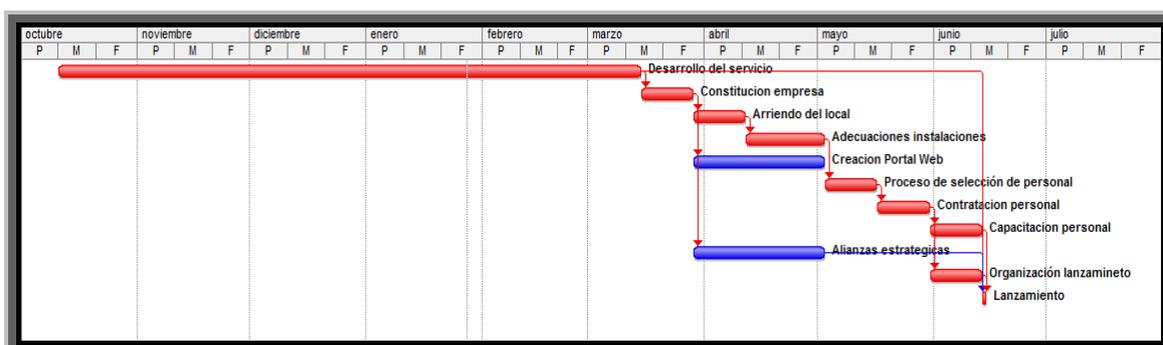
momento de reclutar se realizara el proceso de selección y contratación para después con el equipo completo realizar las debidas capacitaciones.

7.9 LANZAMIENTO

Mientras se realizan las actividades de contratación, creación del portal web, alianzas estratégicas, etc. La empresa deberá iniciar la organización del lanzamiento del servicio en el mercado para que cuando todas estas actividades concluyan, la empresa esté lista para realizar el lanzamiento.

7.10 DIAGRAMA DE GANTT

Gráfico 7.1. Diagrama de Gantt



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Como se puede apreciar en el diagrama, cada una de las tareas tiene tiempos predeterminados, ya que para elaborar esta herramienta, debe preverse el tiempo de duración desde el inicio del negocio hasta su lanzamiento, el cual se estima que será de cuatro meses. Para cada una de las actividades es necesario delegar a las personas. En un inicio únicamente realizará las actividades el Gerente General de CITY FRANQUICIAS hasta que el personal restante se capacite. Una vez que el equipo esté listo se delegarán responsabilidad y acciones.

7.11 RIESGOS E IMPREVISTOS

Es imprescindible tener un plan de contingencia en caso de que los tiempos en las tareas se retrasen. Un retraso en cualquiera de las actividades puede causar afectaciones en presupuestos, agilidad y entorpecer el lanzamiento del servicio.

Los riesgos a presentarse pueden ser los siguientes:

- No encontrar un lugar adecuado para arrendar, ya que si esto no sucede en el tiempo estimado se verían retrasadas otras tareas fundamentales.
- No concretar las alianzas estratégicas antes de lanzar el servicio al mercado. Con estas alianzas se busca llegar a los potenciales clientes, por tanto, si no se logran, el lanzamiento no será un éxito.
- La contratación del personal debe limitarse a los tiempos propuestos en la parte superior ya que se necesita tener al equipo para que inicie con la capacitación y las actividades.

Como una medida para disminuir el riesgo y tomando en cuenta los tiempos dados por los proveedores, se ha incrementado un margen adicional de tiempo en cada una de las actividades.

Al encontrar la ruta crítica en el diagrama de Gantt, se pueden identificar las actividades que han de realizarse en forma conjunta con el fin de optimizar el tiempo.

CAPITULO VIII

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS, SUPUESTOS

El capítulo detalla cada uno de los problemas, supuestos o riesgos que se pudiesen dar en el andar del proyecto.

8.1 SUPUESTOS

- La proyección se realizó en dólares de los Estados Unidos de América, a precios constantes, proyectando a cinco años y con tres escenarios (pesimista, normal y optimista).
- La proyección de las ventas se realizó en los tres escenarios mencionados, con datos obtenidos de la variación de la industria (en US dólares) por los últimos años (3%, 7% y 11%). Adicional a esta variación, se obtuvo una base inferior a la del promedio de contratos cerrados de empresas similares, esto es, considerando catorce ventas.
- El mercado objetivo se divide en dos grupos: los dueños de las franquicias y los jóvenes emprendedores. Según una estimación de la Revista Líderes, en el año 2006 habían 170 franquicias en el Ecuador; con datos proyectados, para el 2011 se estaría hablando de alrededor de 200. Respecto a las personas emprendedoras que deseen adquirir un negocio propio, se ha contemplado que el mercado objetivo es de personas entre 20 y 50 años de edad.
- Por el tamaño de la empresa, el lugar donde se inicia y el servicio a ofrecer no es necesario tener una nómina de empleados amplia. Por lo que CITY FRANQUICIAS ha decidido iniciar con cuatro personas incluido

el Gerente General, e ir ampliándose a futuro con vendedores alrededor del país.

- El canal de distribución del servicio es un canal directo, es decir, de la empresa al consumidor. La comercializadora manejará las ventas por medio de su fuerza de ventas propia.
- La localización técnica fue desarrollada por medio de una matriz de ponderación, considerando una serie de variables con el fin de dar las facilidades a los clientes y el personal. En un inicio estará localizada en la zona financiera de Quito.
- La empresa será constituida con un modelo de persona natural, esto se debe a su tamaño y a que la inversión inicial no es alta, por lo que no es necesario solicitar ayuda de un segundo socio por el momento.
- El organigrama está estructurado bajo un modelo de estructura simple con el fin de que la movilidad de la empresa sea rápida y eficiente con la información entre los departamentos.
- Los activos se depreciaron linealmente de acuerdo con su vida útil.

8.2 RIESGOS

Al momento de poner en marcha el negocio la empresa está propensa a encontrarse con dos riesgos críticos los cuales podrían causar problemas. Estos son los siguientes:

Cuadro 8.1. Riesgos Críticos y Estrategias

RIESGOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS
Exceso de demanda del servicio de comercialización de las franquicias	En el caso que exista un sobre demanda, CITY FRANQUICIAS ha estructurado su empresa de una manera en la cual puede ir ampliándose de forma ordenada, ágil, rápida y eficiente. Al manejar una estructura organizacional simple la empresa se vuelve más flexible. Las funciones de cada uno de los trabajadores están establecidas desde un inicio para que exista efectividad y eficiencia al momento de crecer dentro de la industria. En un caso de sobre demanda se contrataría más personal con el fin de abastecer la demanda.
Ventas por debajo de lo presupuestado	La empresa ha contemplado esta realidad y por la misma razón cuenta con un capital de trabajo para tres meses. En los contratos del personal se estipula los tres meses de prueba, de esta manera las barreras de salida se reducen al máximo y la empresa puede desistir de continuar en el mercado.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Si la empresa no fuera bien recibida en el mercado, cuenta con la capacidad de sostenerse por un periodo de tres meses, impulsándose por medio de una fuerte promoción.

8.3 PROBLEMAS

Los problemas rodean a todo tipo de empresas, lo importante está en prevenir. Se han considerado los problemas a los que podría enfrentarse la empresa a fin de generar soluciones a cada uno de éstos.

Cuadro 8.2. Problemas y Estrategias

PROBLEMAS	ESTRATEGIAS
Cobro de comisiones	Se generará un documento firmado entre las partes, en el que se estipula que el saldo deberá ser saldado una vez que se realice la venta del negocio. De esta manera se respalda la transacción.
Liquidez	La liquidez de la empresa es lo más importante ya que es el capital con el que se trabaja. Se mantendrá una política de contar con por lo menos tres meses de capital de trabajo líquido con el cual se pueda contar.
Conocimiento	Capacitaciones periódicas al personal en temas de franquicias, negociación, ventas y otros complementarios al rol del negocio.
Falta de Información	Crear una base de datos de franquicias con información de cada una de ellas, de tal forma que en algún momento se pueda constituir en un ente de información sobre la industria en el Ecuador.
Tiempo de acción	Cada uno de los trabajos o pedidos toma un tiempo determinado; con el fin de otorgar un servicio personalizado, la empresa ha desarrollado una guía de pasos a seguir con tiempos estimados que deberá cumplirse por el personal.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Se deberá disminuir y prever la caída por esta clase de problemas. Es necesario pensar anticipadamente las acciones que se han de tomar ante cualquier eventualidad.

CAPITULO IX

9 PLAN FINANCIERO

Detalla los datos financieros como la proyección del negocio con el fin de encontrar la rentabilidad del mismo.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

El total de la inversión para la empresa es de USD 32 491,64. Con ésta se financiarán las adecuaciones, enseres y equipos de oficina, equipos de computación, gastos de constitución, inversión publicitaria, creación del portal web, garantía de arriendo y el capital de trabajo (que aprovisiona los recursos necesarios para poder solventar los gastos corrientes de la empresa). (Anexos 10, 11 y 12)

9.2 FUENTES DE INGRESO

Por los servicios que ofrece CITY FRANQUICIAS obtendrá dos fuentes de ingreso: 1. Por la intermediación en la comercialización de franquicias y, 2. Por el manejo del portal *web*. Ambos están relacionados entre sí, ya que la comercialización depende de la promoción.

Las proyecciones de ventas se realizaron en tres escenarios según la variación que ha sufrido la industria, así como la base de ventas de la competencia que han tenido en el último tiempo (Detalle capítulo IV, Proyección de ventas). (Anexo 13)

9.3 GASTOS FIJOS Y VARIABLES

9.3.1 Gastos Variables

Dentro de los gastos variables de la empresa están los gastos en ventas, éstos son variables ya que dependen de la cantidad de ventas que se realicen. En el caso de que las ventas aumentan, éstos también sufren un cambio hacia arriba. En Anexo 14 se detalla cada uno de los gastos que incurre la empresa al momento de ofrecer el servicio de comercialización así como cuando se cierra el negocio.

9.3.2 Gastos Fijos

En la comercializadora de franquicias se manejan como gastos fijos todos aquellos que pertenecen a la parte administrativa, marketing y finanzas. Debe saber que hay cuentas por pagar mensuales y fijas que no dependen de ninguna variable. (Anexo 15; Anexo 16 Resumen de gastos)

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

9.4.1 Margen Bruto

En el caso de CITYFRANQUICIAS el margen bruto se obtiene verificando la diferencia entre ingresos y gastos variables, ya que corresponde al gasto en ventas. (Anexo 17).

9.4.2 Margen Operativo

El margen operativo indica el capital que quedará en la empresa por la diferencia entre el margen bruto y los gastos fijos. (Anexo 18).

9.5 ESTADO DE RESULTADO ACTUAL Y PROYECTADO

El análisis se realizó en dos escenarios, apalancado y no apalancado; cada escenario fue analizado en tres distintos ambientes (pesimista, esperado y optimista). El estado de resultados se proyecta a cinco años.

Una vez obtenida la proyección de ventas y gastos de ventas -que se detallan en el Capítulo IV, se realizó un cuadro que identifica a detalle cada uno de los registros que tiene una empresa, sean éstos ingresos o gastos. Este análisis se realiza por año con una fecha de inicio y de final. (Anexo 21)

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance general es considerado como una fotografía de la empresa; en él se detallan activos, pasivos y patrimonio. Se diferencia con el estado de resultados ya que éste no toma en cuenta un periodo de tiempo sino lo que tiene el momento de corte. (Anexo 22) Este balance está proyectado a cinco años con los escenarios y ambientes distintos.

En el Balance General de CITYFRANQUICIAS se puede observar cómo año a año la empresa va aumentando el capital para poder invertir los años siguientes y poder crear una empresa sólida.

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

En el flujo de efectivo se registra toda entrada y salida de dinero a la empresa, no ingresa ningún valor que sea por cobrar o por pagar. En el flujo se registran los movimientos. (Anexo 23)

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

En el Anexo 24 se presentan los valores de ventas en dólares con los cuales la empresa podrá cubrir sus gastos. Es decir, los niveles de ventas en los que la

empresa no gana ni pierde, así como las cantidades de intermediaciones concretas en la comercialización de franquicias justas para poder subsistir.

Esta es una empresa cuya naturaleza de gastos tiene más peso en los fijos ya que son bastante más altos que los variables. Para encontrar el punto de equilibrio se desarrolló el modelo únicamente para el ingreso principal que es la comercialización, a pesar de que también habrán ingresos por promoción, el análisis se basa en la cantidad de franquicias que se deben negociar para llegar al punto medio. El número de franquicias para llegar al punto de equilibrio es realizar quince franquicias al año, en cada uno de los escenarios, como indica el [\(Anexo 24\)](#)

9.9 CONTROL DE COSTOS

9.9.1 Índices Financieros

Con el fin de crear indicadores que midan el nivel de liquidez, rentabilidad, desempeño. La empresa se ha planteado una serie de índices que deben ser medidos anualmente para poder compararse con los años anteriores y de ser el caso crear las respectivas estrategias según las necesidades. [\(Anexo 25\)](#)

9.10 VALUACIÓN

Para realizar la valuación del plan se utilizó el modelo de *Capital Asset Pricing Model* –CAMP, método con el cual se calcula las tasas de retorno apropiadas y requeridas para descontar los flujos de efectivo futuros.³⁶ Se realizaron los cálculos con la tasa apalancada y no apalancada. [\(Anexo 26\)](#)

³⁶ Ross-Wessterfield-Jaffe Finanzas Coporativas

PARA UNA EMPRESA APALANCADAKe d Ecuador = **16,8948%**Tasa CITYFRANQUICIAS EcuadorKe ap Ecuador = **19,5707 %****PARA UNA EMPRESA NO APALANCADA**Ke d Ecuador = **16,8948%**Tasa CITYFRANQUICIAS EcuadorKe ap Ecuador = **16,8948%**

A continuación se determina la viabilidad del plan de negocios mediante el análisis del valor presente neto (VAN) y utilizando el modelo CAMP para calcular una tasa de retorno (TIR) apropiada para el proyecto y que resulta de los flujos de efectivo de la empresa.

Cuadro 9.1. Valor presente Neto

CAMP		
CITY FRANQUICIAS		
VALOR PRESENTE NETO		
DOLARES AMERICANOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	19.57%	16.89%
Escenario pesimista	45,995.13	52,605.74
Escenario esperado	80,695.67	71,259.73
Escenario optimista	86,813.30	100,678.68

Fuente: Investigación realizada.**Elaborado por:** Diego Armendáris

En la tabla se puede observar cada uno de los escenarios analizados, los cuales dan como resultado un valor presente neto positivo. Es necesario mencionar que con apalancamiento el proyecto genera mayor valor, esto se debe principalmente a que el porcentaje del costo promedio ponderado de capital (CPPC) otorga una tasa de descuento menor para una empresa apalancada que para una sin apalancamiento. Para calcular el valor presente

neto se utilizó el flujo de caja libre, resultado del flujo de efectivo proyectado a cinco años. Como conclusión debe aceptarse el proyecto.

Cuadro 9.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

CITY FRANQUICIAS		
TASA INTERNA DE RETORNO		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Escenario pesimista	66.55%	68.02%
Escenario esperado	79.87%	79.87%
Escenario optimista	96.38%	93.06%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

Se obtuvo que en cada uno de los escenarios la TIR es mayor que el costo promedio ponderado de capital utilizado como costo de oportunidad, por consiguiente este plan de negocios es rentable y resulta mejor con deuda.

Cuadro 9.2. Cálculo del CPPC Apalancado y No Apalancado

Cálculo del CPPC (CO) APALANCADO		Cálculo del CPPC (CO) NO APALANCADO	
CPPC	14.0674%	CPPC	16.8948%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

CAPITULO X

10 PROPUESTA DE NEGOCIO

El capítulo busca concretar la propuesta de negocio con el detalle a profundidad de la empresa buscando captar inversionistas.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión inicial, es decir la cantidad de dinero que necesita para iniciar con su negocio, incluyendo el capital de trabajo es USD 32.491,64.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL

CITYFRANQUICIAS solicitará un crédito por USD 15 000, lo que representa el 46% de la inversión total del proyecto. El restante 54% será invertido por un único inversionista. La deuda será cubierta en 2 años, 12 cuotas anuales con una tasa de interés del 12% anual. (Anexo 27).

10.3 USO DE FONDOS

Para iniciar la empresa desde cero, es necesario realizar una serie de actividades, por lo que el uso de la inversión inicial será destinado para las siguientes actividades:

- Constitución de la empresa
- Arriendo del local
- Adquisición de muebles de oficina y equipos de computación
- Adecuaciones de las oficinas
- Inversión publicitaria
- Creación del portal *web*

- Capacitación trabajadores
- Capital de trabajo para tres meses.

La comercializadora de franquicias ofrece servicios especializados en la industria, lo esencial es el recurso humano por lo que la inversión se destina estrictamente a la creación y adaptación del proyecto en el mercado.

10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Con el fin de obtener el retorno que recibirá el inversionista en el proyecto de comercialización de franquicias, se realizó un cálculo con base en el costo promedio ponderado de capitales para poder descontar a una tasa adecuada el retorno de los inversionistas.³⁷ Para esto se utilizaron los datos del modelo CAMP detallado en el Capítulo IX, adicional se podrá encontrar el modelo completo en el Anexo 26. En este modelo se obtienen las tasas en dos ambientes distintos, con apalancamiento y sin apalancamiento.

EMPRESA CON APALANCAMIENTO

$$CPPC = K_d (1-t) (D/V) + K_e \text{ ap Ecuador } (E/V)$$

$$CPPC = 12,00 \% (1-36.25 \%) (0,46) + 19,5707 \% (0.54)$$

$$CPPC = \mathbf{14,0674 \%}$$

EMPRESA SIN APALANCAMIENTO

$$CPPC = K_d (1-t) (D/V) + K_e \text{ ap Ecuador } (E/V)$$

$$CPPC = 0 \% (1-36.25 \%) (0) + 21,65 \% (1)$$

$$CPPC = 0,2165 = \mathbf{16,8948\%}$$

Una vez obtenidas las tasas a descontar de los flujos, es necesario traer los flujos a valor presente con el fin de obtener el análisis en el cual el inversionista pueda verificar el rendimiento en dólares americanos que obtendrá al invertir el proyecto.

³⁷ Ibídem.

Cuadro 10.1. Valor Presente Neto

CPPC		
CITY FRANQUICIAS		
VALOR PRESENTE NETO		
DOLARES AMERICANOS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	14.07%	16.89%
Escenario pesimista	59,257.19	52,605.74
Escenario esperado	80,695.67	71,259.73
Escenario optimista	107,147.60	100,678.68

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Diego Armendáris

CAPITULO XI

11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se muestran las conclusiones de todo el plan de negocios y las recomendaciones pertinentes.

11.1 CONCLUSIONES

- Una vez realizado el análisis de la industria, compañía y servicio, se puede concluir que la compra y venta de franquicias esta en un punto de introducción al mercado, es decir que este servicio tiene una proyección de crecimiento debido a las tasas de crecimiento que ha mantenido la industria las cuales bordean el 11% anual aproximadamente.
- Países vecinos similares al Ecuador como Venezuela, Colombia y Perú están un paso adelante en la industria de las franquicias. Estos han desarrollado distintos servicios los cuales fortalecen a la industria, volviéndose indispensables para el crecimiento de la misma. El Ecuador está en un proceso introductorio, con el fin de desarrollar el campo de las franquicias. Esto hará que el mercado exija de servicios complementarios para el empuje de la industria.
- Después de haber realizado el análisis del mercado se pudo verificar que al momento únicamente existen empresas dedicadas a la asistencia de negocios en la transformación de las mismas en franquicias y empresas dedicadas a la venta de negocios. En el mercado ecuatoriano no existe compañía alguna especializada en la compra, venta y promoción de franquicias, por lo que se concluye que existe oportunidad de ingresar al mercado.

- En el Ecuador únicamente existen transacciones de franquicias en los mercados principales como Quito, Guayaquil y Cuenca. Por lo que existe un amplio mercado por explotar. Se ha encontrado la oportunidad de apoyar a las franquicias en su crecimiento en los distintos mercados, que al momento no han sido tomados en cuenta.
- Obteniendo los resultados de la investigación de mercados por medio de las encuestas y el focus group, se puede deducir que en el país existe una gran cantidad de emprendedores que desean tener un negocio propio. Alrededor del 80% de las personas encuestadas su meta es adquirir o realizar una idea de negocio sea esta una franquicia o idea personal. El segmento más emprendedor del país es la gente productiva joven de los 20 a los 30 años de edad. Es el segmento a dirigirse.
- El mercado exige un servicio personalizado, donde la empresa que está otorgando los servicios a las personas esté disponible y atendiéndolo directamente y se personalice de su proyecto o deseo. Los clientes buscan de personas que conozcan el mercado, es decir, sea un servicio especializado.
- El país conoce de la industria de las franquicias, pero no se conoce a cabalidad el número de franquicias existentes, la manera en la que una persona pueda llegar a ellas, los costos de cada franquicia, es decir existe información limitada. Al país le hace falta una fuente de información en la cual los usuarios puedan conocer de los negocios, es necesaria la creación de una herramienta que acorte los espacios entre las franquicias y las personas. El mercado exige un portal de franquicias que se encuentran en el país.
- La industria de las franquicias no está dirigida a todo público ecuatoriano, es necesario crear estrategias concentradas a los nichos de mercado, es decir enfocarse en los segmentos de jóvenes emprendedores.

- Al momento no existe un canal de distribución claro en la compra y venta de franquicias, este es un mercado desordenado. Las franquicias no tienen un medio para llegar al comprador final y para el comprador es complicado el acercamiento hacia las franquicias.
- Para la creación de la comercializadora de franquicias no es necesario de una inversión alta, la empresa no debe comprender de un equipo amplio de trabajo y no necesita de una infraestructura de primera clase. Lo primordial en la empresa es el capital humano.
- El negocio de comercializar franquicias en el Ecuador, es un negocio rentable. Una vez realizado el análisis financiero en escenarios distintos, este lanza números positivos en cada uno de los escenarios. Esto se debe al crecimiento de la industria y mínima cantidad de empresas que se dedican a lo mismo. Adicional la empresa maneja dos distintos servicios que se complementan entre sí y vuelven rentable a la empresa por sus respectivos retornos.

11.2 RECOMENDACIONES

- Crear una empresa comercializadora y promotora de franquicias en el Ecuador. Al momento en la industria de las franquicias pasa por una etapa de crecimiento por lo que los servicios complementarios a esta industria ofrecen oportunidades de negocio.
- Después de haber realizado la respectiva investigación sobre la industria de las franquicias, una de las mayores dificultades fue la obtención de información, sea esta histórica como presente. Únicamente existe análisis de la industria realizados por empresas privadas (Extranjeras). Por lo que se recomienda la generación de un banco de datos con información técnica, comercial, estadística y sea una guía para los interesados.

- Adoptar mecanismos de apoyo para la industria de las franquicias, tomando en cuenta que el Ecuador es un país emprendedor y que las franquicias son negocios seguros donde invertir.
- Proponer al gobierno del país, que cree planes de promoción a la industria, incentivando a las empresas que transformen sus negocios en franquicias e internacionalicen los negocios exitosos en el Ecuador. Adicional, promover en las provincias a la adquisición de franquicias ya que estas crearán fuentes de empleo y desarrollo en otras ciudades del País. Como indicador tenemos que en el 2006 existían 12000 puestos de trabajo directos e indirectos relacionados a la industria de las franquicias.
- Desarrollar en un proyecto de internacionalización de franquicias ecuatorianas. Son negocios con alto potencial y los costos al momento son relativamente bajos y competitivos en el mercado de franquicias mundial.
- Realizar un análisis sobre la creación de una ley de franquicias, al momento no existe ningún tipo de regulación sobre la compra y venta de las franquicias. Es necesario establecer una regulación donde exista una ganar-ganar entre las partes.

BIBLIOGRAFÍA

1. ASOCIACIÓN DE FRANQUICIAS DEL ECUADOR, www.aefran.org
2. ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE FRANQUICIAS, www.asofranquicias.com
3. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, www.bce.fin.ec
4. CÁMARA DE COMERCIO ESPAÑOLA – ECUATORIANA, El Mercado de Franquicias en Ecuador.
5. ECUADOR EN CIFRAS, www.ecuadorencifras.com
6. ECUAFRANQUICIAS, www.ecuafrquicias.com
7. GALINDO, Edwin, Estadística Métodos y Aplicaciones, Prociencia Editores, 2006.
8. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, www.inec.gov.ec
9. KANTEREWICZ, Pablo, Desarrollo e Implementación de Sistemas de Compensaciones Documento.
10. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing, Pearson, 6ta. Edición.
11. MAGLEBY, Kirk, Microfranquicias: La Solución de la Pobreza Mundial.
12. MALHOTRA, Naresh, Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado, 4ta. Edición, Pearson, 2004.
13. PORTAL DE LA FRANQUICIA TORMO, www.tormo.com
14. REVISTA ECONÓMICA PRESPECTIVA DEL IDE, Fiebre de Franquicias, (Junio 2007)
15. REVISTA LÍDERES, Listado de Franquicias del Ecuador.
16. ROBBINS / COULTER, Administración, Pearson, 8va. Edición.
17. ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, Finanzas Corporativas McGraw Hill, 7ma. Edición.
18. STONER; FREEMAN; GILBERT Jr., Administración, Pearson, 6ta. Edición.
19. WORLD FRANCHISING, www.worldfranchising.com

ANEXOS

INTRODUCCIÓN DE LAS FRANQUICIAS

LAS FRANQUICIAS

La franquicia es un derecho otorgado a otra persona a ejercer este derecho. Lo que quiere decir, es una copia legal de un negocio exitoso donde la persona que obtenga una franquicia esta en el derecho de reproducir este negocio en otro lugar. Planteándonos de otra manera es un sistema de distribución de productos y servicios bajo el nombre de una marca madre reconocida, la misma que trasmite sus experiencias, conocimientos y productos a emprendedores interesados en desarrollar esta marca en un nuevo sitio.

En el modelo de franquicias existen dos actores la persona que ofrece su negocio (Franquiciante) y el emprendedor que está interesado en obtener la marca (Franquiciado), el mismo que por obtener el derecho a utilizar esta franquicia debe realizar un pago sea este regular, fijo, porcentaje de ventas o pago inicial antes de iniciar a operar.

Origen de las franquicias

Los antecedentes más antiguos y conocidos de un modelo de franquicias se dio en 1929 en Europa, cuando una empresa francesa de textiles genera contratos de franquicias. Pero fue recién en la década de los 60 marca el auge de este modelo exitoso de negocios.

En los EE.UU. las primeras franquicias con éxito fueron aquellas que realizaban distribución. Fue en 1955 cuando nació Mc Donalds, la franquicias que revoluciona el mercado actualmente tiene 30.000 establecimientos. Las franquicias dieron solución de ciertos problemas económicos por lo que el gobierno inicia a impulsar este tipo de modelo de negocio. De esta manera se

vuelven los mayores exportadores de franquicias. Lo mismo sucedió en Japón y Canadá que están segundo y tercero en nivel de potencia de franquicias.

En nuestro país la primera franquicia en arribar fue Martinazing en los años 70 cuando EE.UU. inicio a explorar nuevos mercados. Del os problemas que se dieron en Latinoamérica fue la falta de interés gubernamental por este tipo de modelos. Es por esta razón por la cual nosotros estamos atrasados con respecto a países como México, Brasil, Venezuela y Argentina. Donde los gobiernos ayudaron a desarrollar la mayor cantidad de negocios exitosos.

Tipos de franquicias

Como en todo existe una clasificación de acuerdo a las características de las mismas. Las franquicias también cuentan con una división entre ellas y son:

Franquicia Maestra: Es un contrato en donde la empresa franquiciante otorga de manera exclusiva al franquiciado la posibilidad de desarrollar este mismo proceso en un área o región determinada. Es decir, entrega la posibilidad de ser un franquiciante en lugar delimitado "sub-franquiciar" entre posibles interesados.

Franquicia regional: Es cuando el franquiciante cede el derecho de implantar una determinada cantidad de franquicias en un área geográfica establecida. Suele darse cuando los territorios son amplios y resulta conveniente este tipo de administración. Dentro de este modelo se puede incluir la opción de sub-franquicias a otros emprendedores o simplemente la generación de toda una red por parte de un mismo empresario.

Franquicia individual: Se ceden los derechos a un solo franquiciado quien puede abrir muchos locales, pero no puede ceder derechos a un tercero.

Franquicia individual: Corresponde al empresario que adquiere una franquicia para operarla. Así mismo esta persona puede adquirir más franquicias para la apertura de otros locales.

Franquicia esquinera (corner Franchise): Son franquicias para instalarse en un espacio reducido dentro de un tipo de negocio particular, siempre y cuando la actividad esté relacionada o sea complementaria al producto o servicio franquiciado.

Franquicias de productos o servicios: Se transmite derecho o exclusividad de vender determinados productos de una marca, así como el conocimiento (know how) en el caso de servicios. Normalmente este tipo de acuerdos se da bajo un modelo de franquicias esquinero.

Franquicia de supervisión: Se produce cuando se delega la función de instalar y supervisar una determinada cantidad de franquicias. Asumiendo la responsabilidad por la captación y capacitación de los franquiciados así como la asistencia.

Ventajas de la franquicia para el franquiciante como el franquiciado

- El modelo permite una rápida expansión.
- Normalmente se franquicia marcas reconocidas en el mercado y están permiten un mejor acceso al mismo. Adicional evita los riesgos en cuanto a costos de posicionamiento.
- La marca se beneficia por mayor presencia en el mercado.
- Se dispone de un respaldo reconocible lo cual permite negociar con mejores condiciones en cuanto a instalaciones.
- Los costos se reducen utilizando un modelo de franquicias. Aparecen las economías de escala en cuanto a Marketing, compras y todo tipo de operaciones en el rol del negocio. se obtienen mejores precios por volumen.

- Se comparten costos, sean de investigación como de publicidad.
- Se dispone de información histórica.
- Se estandarizan productos
- Estandarización en la comunicación.

Datos importantes para seleccionar una franquicia

Lo más importante para el futuro franquiciado es tener totalmente claro en qué tipo de negocio desea participar. Se tiene que buscar una franquicia que sea compatible con su persona, que el representar a esta franquicia vaya con sus características. En conclusión que el perfil de la franquicia concuerde con su perfil de persona.

En el caso de ser franquiciante, también se debe investigar a los potenciales franquiciados (Perfil de la persona, historia, finanzas). Una mala administración puede perjudicar la imagen de la marca así como provocar problemas legales.

Ya cuando el franquiciado este seguro de su elección, existen ciertos factores a ser tomados en cuenta:

- Posicionamiento de la marca
- Grado de innovación de la compañía franquiciante
- Competitividad (relación precio / calidad)
- Costos e ingresos
- Capital necesario para comenzar a operar
- Cantidad de empleados necesarios por local
- Nivel de competencia en el mercado
- Monto de las regalías
- Política del franquiciante
- Experiencia como franquicia
- Historial de problemas legales de los franquiciados y franquiciantes
- Exclusividad de territorio

- Rendimientos esperados sobre el capital
- Proyecciones de venta
- Modelos de comercialización
- Renovación de la franquicia
- Costos ocultos de la negociación

VARIACIÓN / PIB SERVICIOS EN EL ECUADOR

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA			
Estructura porcentual (a precios de 2000)			
Ramas de actividad \ Años	2008	2009	2010
CIU CN	(p)	(p)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	10.3	10.4	10.3
1. Cultivo de banano, café y cacao	2.4	2.6	2.5
2. Otros cultivos agrícolas	3.6	3.6	3.6
3. Producción animal	1.6	1.5	1.5
4. Silvicultura y extracción de madera	1.0	0.9	0.9
5. Productos de la caza y de la pesca	1.7	1.8	1.8
B. Explotación de minas y canteras	14.7	14.3	13.5
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	12.4	11.9	11.4
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	1.9	2.0	1.7
8. Otros productos mineros	0.4	0.4	0.4
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	13.9	13.6	13.6
9. Carnes y pescado elaborado	4.8	4.8	4.8
10. Cereales y panadería	0.4	0.4	0.4
11. Elaboración de azúcar	0.5	0.4	0.4
12. Productos alimenticios diversos	1.5	1.4	1.4
13. Elaboración de bebidas	0.5	0.5	0.5
14. Elaboración de productos de tabaco	0.0	0.0	0.0
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	1.9	1.9	1.9
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	1.4	1.0	1.1
17. Papel y productos de papel	0.5	0.6	0.6
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	1.0	1.1	1.1
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	0.9	0.9	0.9
20. Fabricación de maquinaria y equipo	0.5	0.5	0.5
21. Industrias manufactureras n.c.p.	0.0	0.0	0.0
D. Suministro de electricidad y agua	1.0	0.9	0.9
22. Suministro de electricidad y agua	1.0	0.9	0.9
E. Construcción y obras públicas	8.8	9.3	9.3
23. Construcción	8.8	9.3	9.3
F. Comercio al por mayor y al por menor	14.9	14.5	14.6
24. Comercio al por mayor y al por menor	14.9	14.5	14.6
G. Transporte y almacenamiento	7.2	7.4	7.5
25. Transporte y almacenamiento	7.2	7.4	7.5
H. Servicios de Intermediación financiera	2.2	2.2	2.3
26. Intermediación financiera	2.2	2.2	2.3
I. Otros servicios	15.8	16.1	16.5
27. Otros servicios	15.8	16.1	16.5
J. Servicios gubernamentales	4.8	5.1	5.1
28. Servicios gubernamentales	4.8	5.1	5.1
K. Servicio doméstico	0.1	0.1	0.1
29. Servicio doméstico	0.1	0.1	0.1
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-2.9	-3.0	-3.0
Otros elementos del PIB	9.0	9.0	9.2
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100.0	100.0	100.0

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA			
Tasas de variación (a precios de 2000)			
Ramas de actividad \ Años	2008	2009	2010
CIU CN	(p)	(p)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5.4	1.5	2.7
1. Cultivo de banano, café y cacao	1.3	7.4	-1.3
2. Otros cultivos agrícolas	8.0	0.9	4.3
3. Producción animal	2.6	-1.9	3.6
4. Silvicultura y extracción de madera	9.9	-12.3	6.0
5. Productos de la caza y de la pesca	6.5	5.4	2.9
B. Explotación de minas y canteras	1.0	-2.4	-1.7
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	-0.2	-3.5	-0.7
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	7.9	3.1	-8.6
8. Otros productos mineros	6.3	2.7	3.8
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	8.1	-1.5	3.6
9. Carnes y pescado elaborado	5.9	0.7	2.5
10. Cereales y panadería	2.6	3.3	2.7
11. Elaboración de azúcar	2.8	-10.0	7.0
12. Productos alimenticios diversos	4.7	-6.0	5.3
13. Elaboración de bebidas	16.5	6.6	3.1
14. Elaboración de productos de tabaco	18.7	20.8	-2.0
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	2.6	3.8	2.9
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	16.0	-25.7	6.2
17. Papel y productos de papel	14.1	3.0	6.1
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	16.4	10.7	3.8
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	8.6	3.5	3.7
20. Fabricación de maquinaria y equipo	21.6	-5.4	2.5
21. Industrias manufactureras n.c.p.	2.9	1.8	6.8
D. Suministro de electricidad y agua	20.2	-12.2	4.5
22. Suministro de electricidad y agua	20.2	-12.2	4.5
E. Construcción y obras públicas	13.8	5.4	4.5
23. Construcción	13.8	5.4	4.5
F. Comercio al por mayor y al por menor	6.6	-2.3	4.1
24. Comercio al por mayor y al por menor	6.6	-2.3	4.1
G. Transporte y almacenamiento	5.4	3.7	4.8
25. Transporte y almacenamiento	5.4	3.7	4.8
H. Servicios de Intermediación financiera	11.2	1.7	5.8
26. Intermediación financiera	11.2	1.7	5.8
I. Otros servicios	7.1	1.7	6.8
27. Otros servicios	7.1	1.7	6.8
J. Servicios gubernamentales	14.6	5.4	4.8
28. Servicios gubernamentales	14.6	5.4	4.8
K. Servicio doméstico	-5.5	0.5	0.0
29. Servicio doméstico	-5.5	0.5	0.0
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-12.5	-3.2	-4.7
Otros elementos del PIB	11.5	0.3	5.1
PRODUCTO INTERNO BRUTO	7.2	0.4	3.7

ANEXO 3

LISTADO DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR REVISTA LÍDERES

FRANQUICIA	PRESIDENT/PROPIETARIO	TELÉFONO	CIUDAD	DIRECCIÓN	ORIGEN	Contacto
ACE HARDWARE	Bolívar Cordero	2252041	Quito	Centro Comercial Iñaquito	EEUU	Cristian Guerra
AMERICAN DELI	Compañía Civil Ecuatoriana (Franklin Tello)	2563044 / 2561356	Quito	Av. Whymper N31 - 181 y 6 de Diciembre	Venezuela	Patricio Salazar
ANDINATEL			Quito		Ecuador	
APPLEBEE'S	Abraham Zolaán	2430904 / 2443716	Quito	Los Shirys E8-13 y suecia	EEUU	Abraham zolaán
ARCHIE'S	Dayana Roa		Quito		Colombia	
ARMÍ	Cecilia Revelo	2447711	Quito	Guicentro Shopping	Colombia	Dra. Cecilia Revelo
ARMOR			Quito		Colombia	
ARTESANOS CAMISEROS	José Rumazo	2907583 / 2907085	Quito	Av. 12 de Octubre y Baquerizo Moreno	España	José Rumazo
AVIS RENT SERVICE			Quito		EEUU	
BASKIN ROBBINS	Vinicio Leiva	2245230 / 2980023	Quito	Naciones Unidas y Japón Edif Banco Bolivariano	EEUU	Bernarda Cáceres
BENEDICT			Quito		Suiza	
BENETTON			Quito		Italia	
BERLITZ	Andrés Ortiz	2449695 / 2448309	Quito	Av. 6 de Diciembre y Bosano	EEUU	Johanna Farina
BEST WESTERN			Quito		EEUU	
BO CONCEPT			Quito		Dinamarca	
BOSI	Edwin Javier Rodríguez	2226933 / 2226142	Quito	Carlos Tolbar E6-142 y Av. Eloy Alfaro	Colombia	Ramiro Díaz
BOP PAN	Carlos Xavier Andrade		Guayaquil		Ecuador	
BUDGET RENT A CAR			Quito		EEUU	
BURGUER KING	Ing. Andrés Aspiazú	042286286	Guayaquil	Av. de las Américas Calle 10 (frente aeropuerto)	EEUU	Verónica Cajas
CHINA WOK			Guayaquil		Perú	
CINNABON	Vinicio Leiva	2245230 / 2980023	Quito	Naciones Unidas y Japón Edif Banco Bolivariano	EEUU	Bernarda Cáceres
COCA - COLA	Juan Carlos Correa Mantilla	2412690 / 2412115	Quito	Isaac Alveniz 203 y el Morán El Inca	EEUU	Paulina Espinoza
COFFEE NEWS	Juan Carlos Pérez	2258326	Quito	Cordero 915 y 12 de octubre	Canadá	Juan Carlos Pérez
CORPO			Quito		Colombia	
CREPES & WAFLES	Aserlaco S.A.	2500658	Quito	Av. Orellana y Rábida 461	Colombia	Patricia Dacosta
CURVES			Quito		EEUU	
D & BOND			Quito		Ecuador	
DIPPIN DOTS			Quito		EEUU	
DOMINOS PIZZA	Ing. Mauricio Ledesma	2814100	Quito	Luis de Bettowen E1-197 y Pablo Cazals	EEUU	Paul Silva
DR. VINYL	José Luis Guamán	099702387	Quito		EEUU	José Luis Guamán
DUNKIN' DONUTS	Edmundo Kronfiedl Puglia	042412476	Guayaquil	Francisco de Marcos 311 entre Chile y Chimborazo	EEUU	Lestenia Rodríguez
E.R.A.	Juan Carlos Pérez	2463952	Quito	Edif. La previsora torre B ofc 513	Uruguay	Juan Carlos Pérez
ESPRESSO AMERICANO	Iván Molina	2544582	Quito	12 de Octubre 959 y Roca Edif. Mariana de Je	EEUU	Iván Molina
EXPOCOLOR			Quito		Ecuador	
FASTRACKIDS			Quito		EEUU	
FRONT CONSULTING GROUP			Quito		Venezuela	
GET NUTS			Quito		Costa Rica	
GRAN HERMANO			Quito		EEUU	
GYMBOREE			Quito		EEUU	
HAMPTON			Guayaquil		EEUU	
HEEL QUIK			Quito		EEUU	

HUGO BOSS	José Luis Iturralde	2900570 / 2900589	Quito	Av. San Ignacio E12-134 y Humbolt	Alemania	Rosanna Serrano
HUPS	Juan Patricio Navarro	22268201	Quito	Centro comercial plaza de las Américas, local	Ecuador	Juan Patricio Navarro
IMAGINARIUM	Juan del Pozo	2557056	Quito	Coruña 2273 y Humbolt	España	Elizabeth González
INDUSTRIAS PINTO		2595059 / 2595137	Quito		Ecuador	
INLINGUA			Quito		Suiza	
J.W.MARRIOTT	AMAZONAS HOT	2972000	Quito	Avs. Orellana 1172 y Amazonas	EEUU	María Belen Isha
JUAN CHICHERO	Jesús Eduardo Yáñez	042254834 / 1381	Guayaquil	Av. Gauld Km 7,5 Vía Daule	Venezuela	Jesús Eduardo Yáñez
KFC	Franklin Tello	2563044 / 2561356	Quito	Av. Whympier N31 - 181 y 6 de Diciembre	EEUU	Patricio Salazar
LACOSTE	Sergio Jaramillo	2980146/147	Quito	Mall El Jardín	Francia	Andres Ortega
LOVE STORY			Quito		Colombia	
MARIA CAMILA MESA			Quito		Colombia	
MARTINIZING	Bernardo Dávalos	2565837 / 2565702	Quito	Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid	EEUU	Viviana Calcedo
MCDONALD'S	José Luis Salazar	042888812	Guayaquil	Victor Emilio Estrada 114 y Báltamos	EEUU	Fátima De Alvear
MEINEKE			Guayaquil		EEUU	
MIMO	Vestirse S.C. (Enrique Febre)	2265663/661/660/662	Quito	República del Salvador 734 y Portugal Piso 7, Edif. Altos	Argentina	Enrique Febre
MIMOS			Quito		Colombia	
MINI MELTS	Santiago Arias		Quito		EEUU	Andrés Dassum
MISS UNIVERSO			Quito		EEUU	
MNG	Kabalan Abisaabneme	2550237 / 2522408	Quito	La Pradera E7-114 y San Salvador	España	Verónica López
MOVISTAR			Quito		España / México	
NEW HORIZONS	José Luis Alvarez	2552920	Quito	La Pradera E133 y San Salvador	EEUU	Patricio Mosquera
PIMS			Quito		Ecuador	
PIZZA HUT	Grupo Pinto	2261693/4	Quito	Shyris N33-90 y Rusia	EEUU	Dra. María Dolores Heredia
POLLO CAMPERO	Ing. Cristian Bakker	2467017	Quito	Naranjos N44-15 y Granados	Guatemala	Sonia Barahona
POLLO TROPICAL			Guayaquil		EEUU	
POP STARS			Quito		Australia	
POSNET			Quito		EEUU	
PRECISION AUTO TUNE			Quito		EEUU	
PRONTO WASH	Sr. Alex Rowland	2901002	Quito		Argentina	Fernando Guzmán
RACELINE	André Jaramillo	2250838	Quito	Amazonas y Río Coca	Ecuador	André Jaramillo
RADIO SHACK	Ing. Steve Huáquilas	2418019	Quito	Avigiras y Av. Eloy Alfaro	EEUU	Nancy Jiménez
RADISSON			Quito		EEUU	
SAKE RESTAURANTS	Andrés Ríos	2900570 / 2900589	Quito	Av. San Ignacio E12-134 y Humbolt	Ecuador	Andrés Ríos
SERVIENTREGA			Quito		Colombia	
SHERATON FOUR POINTS	RDEICOMISO HIT (Dario González)	2970002	Quito	Av. República de El Salvador N36-212 y Naciones Unidas	Colombia	Erika Llerena
SNOBIZ	Andrés Bucaram		Guayaquil		EEUU	
SOLO EMPANADAS	Santiago LaTorre	099841216	Quito		Argentina	Santiago LaTorre
SUBWAY			Quito		EEUU	
SUPER COFFEE			Quito		Colombia	
SUSHI IITO	Grupo Deller	2272665	Quito	Guicentro Shopping	México	Fredy Santana
SWISS HOTEL			Quito		Suiza	
T.G.I. FRIDAY'S	Ing. Francisco Pinto	2264638	Quito	Guicentro Shopping	EEUU	Iveth Parra

TENNIS			Guayaquil		Colombia	
THE ATHLETE'S FOOT			Quito		EEUU	
TOMMY HILFIGHER	Imporcaltex Cia Ltda.	2468552 / 2472891	Quito	Calle Los Ciruelos Oe1-127 y Panamericana Norte Km 5,5	EEUU	Tomás Herenfeld
TONY ROMA'S	José Baum	2265380/381/382/383	Quito	Centro Comercial Iñaquito	EEUU	Coty Molina
TOWER RECORDS	Grupo Deller	2920414/15	Quito	Guicentro Shopping	EEUU	Patricia Paredes
TRIAL	Kabalan Abisaabneme	2550237 / 2522408	Quito	La Pradera E7-114 y San Salvador	Chile	
TROPI - BURGUER	Franklin Tello	2227924 / 2227968	Quito	Av. Whymper N31 - 181 y 6 de Diciembre	Venezuela	Jimena Proaño
UNIVERSO GARDEN ANGELS	Isabel Ramírez de Lazo	042097781 / 2852611	Guayaquil	C.C.Riocentro Entre Ríos Local 21 PIA	Argentina	Isabel Ramírez de Lazo
WALL STREET INSTITUTE	José Luis Alvarez	2525066	Quito	Av. 6 de Diciembre y Orellana	EEUU	José Luis Alvarez
WESTERN UNION			Quito		EEUU	
XEROX - DOCUCENTROS	Marcelo Del Pozo		Quito		EEUU	Marcela Arbeláez
YOGURT PERSA	Leonidas Villagrán		Guayaquil		Ecuador	
HOLIDAY INN			Quito			
ESPRIT			Quito			
BEVINCO	Camilo Rueda		Quito			
BIT COMPANY			Guayaquil			
OPEN MART	Zandra Villegas	084617689	Quito		Mexico	
CABINATEL			Quito			
CELLSHOP			Quito			
DIESEL			Quito			
FOSSIL			Quito			
GNC			Quito			
GOLD HOUSE			Guayaquil			
KOKTELITOS			Guayaquil			
KOSIUKO			Guayaquil			
LA ALIANXA			Guayaquil			
LA CANOA			Guayaquil			
MISS SIXTY			Quito			
NAF - NAF			Quito			
POLLO RALPH			Quito			
RIKOKO			Quito			
SUNGLASS HOT			Quito			
SUPER 1			Guayaquil			
TELEDOMESTIC COMUNICACION	Robert Kacket		Quito			
WIT BOY			Guayaquil			
X PLOIT			Guayaquil			
YOGURTITO			Guayaquil			
EXA F.M.	onzalo Rosero / Radio Democracia		Quito			
RADIO DISNEY	Cristian Del Alcazar P.		Quito			
CAFÉ TOSTION	Hidalgo & Hidalgo		Quito			
TOTTO'S			Quito			
AMERICANINO			Quito			

LOS 40 MAS IMPORTANTES	Radio Centro		Quito			
CHILLI'S	Johnny Zarrinsky		Guayaquil		EEUU	
JUAN VALDEZ	Juan Carlos Serrano - KFC		Quito			
TOUS						
EVITA PERONE						
ACADIA						
HAMBURGUESAS EL CORRAL						
MIX TWO						
FINCAS CORRAL	Valeria Tamayo		Quito		España	

**TABLA BASE IMPONIBLE PAGO IMP A LA RENTA PERSONAS
NATURALES**

IMPUESTO A LA RENTA DE PERSONAS NATURALES			
FRACCION BÁSICA	EXCESO HASTA	IMPUESTO FRACCION BASICA	% IMPUESTO FRACCION EXCEDENTE
0	8910	0	0%
8910	11350	0	5%
11350	14190	122	10%
14190	17030	406	12%
17030	34060	747	15%
34060	51080	3301	20%
51080	68110	6705	25%
68110	90810	10963	30%
90810	en adelante	17773	35%

GUÍA DE PAUTAS FOCUS GROUP

FACTIBILIDAD DEL SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN DE FRANQUICIAS DE LA EMPRESA "CITYFRANQUICIAS"

Muy buenos Días con todos, antes que nada se les agradece por colaborar con este estudio. Se trata de que nos den su opinión sobre un servicio que se desea lanzar al mercado. Esto va a ser una conversación abierta, nos gustaría que nos nutran con todas sus ideas.

Voy a realizar una serie de preguntas y quisiera que me ayuden con sus puntos de vista, conocimientos e ideas.

1. En un inicio y para entrar en confianza desearía llamarlos por sus nombres, y saber la edad de cada uno.

1	2	3	4	5	6	7	8

2. Iniciamos: ¿Ustedes conocen lo que son las franquicias?, ¿Han visitado alguna franquicia en los últimos meses?

1	2	3	4	5	6	7	8

3. ¿Han visto crecimiento alguno en la industria de las franquicias?

1	2	3	4	5	6	7	8

4. Conocen de alguien cercano que sea propietario de una franquicia, de ser el caso que comentarios ha recibido de esta persona.

1	2	3	4	5	6	7	8

5. CAMBIANDO DE TEMA: ¿Alguien de ustedes tienen un negocio propio o desearía trabajar para uno mismo? ¿Por que quisieran ser sus propios Jefes?

1	2	3	4	5	6	7	8

6. ¿Sabían que más probabilidades de éxito se tiene al momento de comprar una franquicia que al momento de iniciar con un negocio propio, porque creen que se puede dar esta afirmación?

1	2	3	4	5	6	7	8

7. ¿Alguno de ustedes ha pensado y desearía adquirir una franquicia?, Por que quisiera o porque no lo ha hecho. ¿Cuales piensa que son las dificultades al momento de acercarse a una franquicia?.

1	2	3	4	5	6	7	8

8. ¿Les comento de que se trata este focus group, se está pensando en lanzar al mercado un servicio que ofrezca la comercialización de franquicias, al momento de escuchas comercializadora de franquicias que les viene a la mente, Que puede ofrecer a las personas esta empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8

9. Alguno de ustedes pensaría en acudir a la comercializadora el momento que deseen adquirir una franquicia, estarían dispuestos a pagar por el servicio..... ¿Que les parece si únicamente se cobra el salgo si la negociación se cierra y funciona como una comisión sobre el precio de la franquicia?

1	2	3	4	5	6	7	8

10. Les interesaría que esta comercializadora ofrezca su cartera de franquicias por medio de un portal electrónico PAGINA WEB. ¿Adicional al conocimiento de ustedes en que podría ayudar un portal para las franquicias que deseen ser parte?

1	2	3	4	5	6	7	8

ENCUESTA POTENCIALES CLIENTES

ENCUESTA POTENCIALES CLIENTES

EL OBJETIVO DE LA ENCUESTA ES INVESTIGAR EL NIVEL DE ACEPTACIÓN Y FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR, ASÍ COMO EL CONOCIMIENTO Y TENDENCIAS DE LAS PERSONAS CON RESPECTO A LA INDUSTRIA DE LAS FRANQUICIAS.

GENERO: (MASCULINO) (FEMENINO)

1. USTED TIENE UN NEGOCIO PROPIO? (si su respuesta es SI avance a la pregunta # 3)

SI

NO

2. HA PENSADO ALGUNA VEZ EMPRENDER UN NEGOCIO PROPIO?

(MUCHO)

(POCO)

(NADA)

3. CUALES CREE QUE SON LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE EMPRENDER UN NEGOCIO PROPIO? (elija 2 alternativas)

RECURSOS ECONOMICOS

TIEMPO

IDEAS
CONOCIMIENTOS
OTRAS _____

4. ¿QUE TIPO DE SECTOR ES EL QUE MAS LE APASIONA?

ALIMENTICIO
SERVICIOS
MANUFACTURA
AGRICULTURA Y PESCA
OTROS _____

5. ¿CONOCE LO QUE ES UNA FRANQUICIA?

SI
NO

6. ¿APROXIMADAMENTE CUANTAS FRANQUICIAS CREE USTED QUE EXISTEN EN EL ECUADOR?

(50-70) (70-100) (100-150) (150-200) (MAS DE 200)

7. ¿ALGUNA VEZ HA INTENTADO TENER UN ACERCAMIENTO A ALGUNA FRANQUICIA?

SI
NO

8. ¿USTED PIENSA QUE AL MANEJAR UNA FRANQUICIA TIENE MAS PROBABILIDADES DE ÉXITO QUE SI EMPRENDE UNA IDEA NUEVA DE NEGOCIO?

SI

NO

¿PORQUE? _____

9. ¿LE INTERESARÍA SER PROPIETARIO DE UNA FRANQUICIA?

MUY POCO INTERESANTE

POCO INTERESANTE

NEUTRO

INTERESANTE

MUY INTERESANTE

10. ¿PIENSA QUE SERIA IMPORTANTE QUE EXISTA UNA EMPRESA QUE LE AYUDE A BUSCAR UNA FRANQUICIA SEGÚN SUS LINEAMIENTOS PERSONALES?

SI

NO

11. ¿QUE SERVICIOS USTED BUSCARÍA DE UNA EMPRESA QUE LE AYUDE A TRAMITAR UNA FRANQUICIA? (en orden de prioridad 1 mejor 4 peor).

BÚSQUEDA PERSONIFICADA

NEGOCIACION

INTERMEDIACION

PROMOCION

COMERCIALIZACIÓN

12. ¿USTED SERIA UNA PERSONA QUE RECURRIRÍA HA UNA COMERCIALIZADORA DE FRANQUICIAS EL MOMENTO EN EL CUAL DECIDA TENER UN NEGOCIO PROPIO?

SI

NO

13. ¿QUE LE LLAMA MAS LA ATENCIÓN?

CREAR SU PROPIA IDEA DE NEGOCIO

ADQUIRIR UNA FRANQUICIA

¿PORQUE? _____

14. ¿QUE TANTO LE ATRAE SER PROPIETARIO DE UNA FRANQUICIA?

(MUCHO)

(POCO)

(NADA)

EDAD:

(18-20)

(21-30)

(30-50)

(MAS DE 50)

ACTIVIDAD: (TRABAJA) (ESTUDIA Y TRABAJA) (ESTUDIA) (OTROS)

¿EN QUÉ NIVEL DE INGRESOS SE ENCUENTRA USTED?

(200-350)

(351-500)

(501-1000)

(MÁS DE 1000)

(NADA)

SE LE AGRADECE POR SU COLABORACIÓN Y POR SU TIEMPO SU INFORMACIÓN SERÁ MUY ÚTIL PARA NUESTRA INVESTIGACIÓN

ENCUESTA FRANQUICIAS

ENCUESTA FRANQUICIAS

EL OBJETIVO DE LA ENCUESTA ES INVESTIGAR EL NIVEL DE ACEPTACIÓN POR PARTE DE LAS FRANQUICIAS DE LA CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA Y PROMOTORA DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR- FRANQUICIAS.

1. ¿QUE TIPO DE SECTOR SU FRANQUICIA PERTENECE?

- ALIMENTICIO
- SERVICIOS
- MANUFACTURA
- AGRICULTURA Y PESCA
- OTROS _____

2. ¿AL MOMENTO DE ELEGIR AL COMPRADOR DE LA FRANQUICIA SE BASA EN UN PERFIL ESTÁNDAR?

- SI
- NO

3. ¿CUALES CREE QUE SON LAS DIFICULTADES QUE SE PRESENTAN AL MOMENTO DE ELEGIR AL POTENCIAL COMPRADOR DE LA FRANQUICIA?

- PERFIL DEL COMPRADOR
- ELECCION DEL LUGAR

TIEMPO
NEGOCIACION
CAPTACION DE CLIENTES
OTRAS _____

4. ¿ESTARÍA DISPUESTO A TRABAJAR CON UNA TERCERA EMPRESA PARA QUE BUSQUE EL COMPRADOR, LUGAR Y REALICE EL PRIMER ACERCAMIENTO POR USTED?

(1%- 5%) (6%- 11%) (12%-15%) (MAS DEL 15%)

5. ¿LE PARECE INTERESANTE QUE SE CREE UN PORTAL DE FRANQUICIAS DONDE USTED PUEDA EXPONER SU NEGOCIO Y LAS PERSONAS COMUNES TENGAN ACCESO A CONOCER ACERCA DE SU FRANQUICIA?

SI
NO

SE LE AGRADECE POR SU COLABORACIÓN Y POR SU TIEMPO SU INFORMACIÓN SERÁ MUY ÚTIL PARA NUESTRA INVESTIGACIÓN

UBICACIÓN ÓPTIMA DE LA OFICINA



ANEXO 9

CITY FRANQUICIAS									
ROL DE PAGOS MENSUAL									
DOLARES AMERICANOS									
ROL DE PAGOS									
PERFIL	SUELDOS NOMINAL	% DECIMO 3RO	% DECIMO 4TO	VACACIONES	AP. MES IESS	FONFOS DE RESERVA	CANTIDAD	TOTAL	TOTAL ANUAL
ASISTENTE	240,00	20,00	20,00	10,00	29,16	20,00	1,00	339,16	4.069,92
VENDEDOR JR	300,00	25,00	20,00	12,50	36,45	25,00	1,00	418,95	5.027,40
VENDEDOR MASTER	500,00	41,67	20,00	20,83	60,75	41,67	1,00	684,92	8.219,00
GERENTE GENERAL	1.500,00	125,00	20,00	62,50	182,25	125,00	1,00	2.014,75	24.177,00
TOTAL	2.540,00	211,67	80,00	105,83	308,61	211,67		3.457,78	41.493,32

CITY FRANQUICIAS					
ROL DE PAGOS 5 AÑOS					
DOLARES AMERICANOS					
ROL DE PAGOS					
PERFIL	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
ASISTENTE	\$ 4.069,92	\$ 4.069,92	\$ 4.069,92	\$ 4.069,92	\$ 4.069,92
VENDEDOR JR	\$ 5.027,40	\$ 5.027,40	\$ 5.027,40	\$ 5.027,40	\$ 5.027,40
VENDEDOR MASTER	\$ 8.219,00	\$ 8.219,00	\$ 8.219,00	\$ 8.219,00	\$ 8.219,00
GERENTE GENERAL	\$ 24.177,00	\$ 24.177,00	\$ 24.177,00	\$ 24.177,00	\$ 24.177,00
TOTAL	\$ 41.493,32				

Inversión Inicial al detalle

CITY FRANQUICIAS INVERSIÓN INICIAL DÓLARES AMERICANOS			
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			
ÍTEMS	CANTIDAD	VALOR	VALOR
ESCRITORIOS	3	\$ 600.00	\$ 1,800.00
SILLAS GIRATORIAS	3	\$ 175.00	\$ 525.00
SILLAS DE ESPERA	7	\$ 100.00	\$ 700.00
SILLÓN	1	\$ 200.00	\$ 200.00
MUEBLE DE RECEPCIÓN	1	\$ 400.00	\$ 400.00
ARCHIVADORES	2	\$ 50.00	\$ 100.00
TOTAL	17	\$ 1,525.00	\$ 3,725.00

CITY FRANQUICIAS INVERSIÓN INICIAL DÓLARES AMERICANOS			
EQUIPOS DE COMPUTACION			
ÍTEMS	CANTIDAD	VALOR	VALOR
LAPTOP	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
DESKTOP	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
IMPRESORA MULTIFUNCIÓN	1	\$ 300.00	\$ 300.00
TELÉFONOS	3	\$ 70.00	\$ 210.00
TOTAL	4	\$ 1,870.00	\$ 2,510.00

CITY FRANQUICIAS INVERSIÓN INICIAL DÓLARES AMERICANOS	
PAGINA WEB	
ÍTEMS	VALOR
SERVICIO DE HOSTING ANUAL	\$ 100.00
PROGRAMACIÓN	\$ 500.00
DOMINIO	\$ 15.00
DISEÑO WEB	\$ 1,400.00
TOTAL	\$ 2,015.00

CITY FRANQUICIAS INVERSIÓN INICIAL DÓLARES AMERICANOS			
INVERSIÓN PUBLICITARIA			
ÍTEMS	CANTIDAD	VALOR	VALOR
LANZAMIENTO	1	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
PRENSA ESCRITA	1	\$ 800.00	\$ 800.00
LOGOTIPO	1	\$ 100.00	\$ 100.00
HOJAS MEMBRETEADAS	1000	\$ 65.00	\$ 65.00
SOBRES	1000	\$ 50.00	\$ 50.00
TARJETAS	1000	\$ 85.00	\$ 85.00
TOTAL	3003	5300	5300

Capital de trabajo

CITY FRANQUICIAS VALORADO EN USD			
CAPITAL DE TRABAJO 3 MESES			
ÍTEMS	MESES	VALOR MES	TOTAL
ARRIENDO	3	\$ 400.00	\$ 1,200.00
SERVICIOS BÁSICOS	3	\$ 260.00	\$ 780.00
AGUA	3	\$ 50.00	\$ 150.00
TELÉFONO	3	\$ 100.00	\$ 300.00
LUZ	3	\$ 60.00	\$ 180.00
INTERNET	3	\$ 50.00	\$ 150.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	3	\$ 3,457.78	\$ 10,373.33
SUMINISTROS DE OFICINA	3	\$ 100.00	\$ 300.00
TELEFONÍA MÓVIL	3	\$ 100.00	\$ 300.00
MANTENIMIENTO	3	\$ 150.00	\$ 450.00
MOVILIZACIÓN	3	\$ 100.00	\$ 300.00
PRÉSTAMO	3	\$ 706.10	\$ 2,118.31
HONORARIOS CONTADOR	3	\$ 70.00	\$ 210.00
PAPELERÍA Y ENVÍOS	3	\$ 20.00	\$ 60.00
OTROS GASTOS	3	\$ 50.00	\$ 150.00
TOTAL		\$ 5,413.88	\$ 16,241.64

Inversión inicial Resumen

CITY FRANQUICIAS VALORADO EN USD	
INVERSIÓN INICIAL	
ÍTEMS	VALOR
CONSTITUCIÓN	\$ 500.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 2,510.00
MUEBLES DE OFICINA	\$ 3,725.00
ADECUACIONES	\$ 1,800.00
INVERSIÓN PUBLICITARIA	\$ 5,300.00
GARANTÍAS ARRIENDO	\$ 400.00
PORTAL WEB	\$ 2,015.00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 16,241.64
TOTAL	\$ 32,491.64

Proyección de ventas

CITY FRANQUICIAS VENTAS DÓLARES AMERICANOS 2011-2015							
1	PROYECCIÓN VENTAS EN DÓLARES COMERCIALIZACIÓN						
	P. PROM	% COMISIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	\$ 40,000.00	10%	\$ 57,680.00	\$ 59,410.40	\$ 61,192.71	\$ 63,028.49	\$ 64,919.35
NORMAL	\$ 40,000.00	10%	\$ 59,920.00	\$ 64,114.40	\$ 68,602.41	\$ 73,404.58	\$ 78,542.90
OPTIMISTA	\$ 40,000.00	10%	\$ 62,160.00	\$ 68,997.60	\$ 76,587.34	\$ 85,011.94	\$ 94,363.26

CITY FRANQUICIAS VENTAS DÓLARES AMERICANOS 2011-2015							
2	PROYECCIÓN VENTAS EN DÓLARES PROMOCIÓN						
	P. PROM	MESES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	\$ 50.00	12	\$ 36,000.00	\$ 37,080.00	\$ 38,192.40	\$ 39,338.17	\$ 40,518.32
NORMAL	\$ 50.00	12	\$ 36,000.00	\$ 38,520.00	\$ 41,216.40	\$ 44,101.55	\$ 47,188.66
OPTIMISTA	\$ 50.00	12	\$ 36,000.00	\$ 39,960.00	\$ 44,355.60	\$ 49,234.72	\$ 54,650.53

CITY FRANQUICIAS VENTAS DÓLARES AMERICANOS 2011-2015					
PROYECCIÓN EN VENTAS TOTALES DÓLARES COMERCIALIZACIÓN + PROMOCIÓN					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PESIMISTA	\$ 93,680.00	\$ 96,490.40	\$ 99,385.11	\$ 102,366.67	\$ 105,437.67
NORMAL	\$ 95,920.00	\$ 102,634.40	\$ 109,818.81	\$ 117,506.12	\$ 125,731.55
OPTIMISTA	\$ 98,160.00	\$ 108,957.60	\$ 120,942.94	\$ 134,246.66	\$ 149,013.79

Gastos variables

CITY FRANQUICIAS GASTOS DÓLARES AMERICANOS						
GASTOS EN VENTAS escenario pesimista						
ÍTEMS	VALOR MES	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
MOVILIZACIÓN	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
TELEFONÍA MÓVIL	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
COMISIONES		\$ 2,884.00	\$ 2,970.52	\$ 3,059.64	\$ 3,151.42	\$ 3,245.97
TOTAL		\$ 4,084.00	\$ 4,170.52	\$ 4,259.64	\$ 4,351.42	\$ 4,445.97

GASTOS EN VENTAS escenario normal						
ÍTEMS	VALOR MES	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
MOVILIZACIÓN	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
TELEFONÍA MÓVIL	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
COMISIONES		\$ 2,996.00	\$ 3,205.72	\$ 3,430.12	\$ 3,670.23	\$ 3,927.14
TOTAL		\$ 4,196.00	\$ 4,405.72	\$ 4,630.12	\$ 4,870.23	\$ 5,127.14

GASTOS EN VENTAS escenario optimista						
ÍTEMS	VALOR MES	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
MOVILIZACIÓN	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
TELEFONÍA MÓVIL	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
COMISIONES		\$ 3,108.00	\$ 3,449.88	\$ 3,829.37	\$ 4,250.60	\$ 4,718.16
TOTAL		\$ 4,308.00	\$ 4,649.88	\$ 5,029.37	\$ 5,450.60	\$ 5,918.16

Gastos Fijos

CITY FRANQUICIAS GASTOS FIJOS DÓLARES AMERICANOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
ÍTEMS	VALOR MES	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
ARRIENDO	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 260.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00	\$ 3,120.00
LUZ	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
AGUA	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
TELÉFONO	\$ 60.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
INTERNET	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	\$ 3,457.78	\$ 41,493.32	\$ 41,493.32	\$ 41,493.32	\$ 41,493.32	\$ 41,493.32
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
TELEFONÍA MÓVIL	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
MANTENIMIENTO	\$ 150.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
MOVILIZACIÓN	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
HONORARIOS CONTADOR	\$ 70.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
PAPELERÍA Y ENVÍOS	\$ 20.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
TOTAL	\$ 4,557.78	\$ 54,693.32				

CITY FRANQUICIAS GASTOS FIJOS DÓLARES AMERICANOS						
GASTOS EN MARKETING						
ÍTEMS	VALOR MES	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
PUBLICIDAD PRENSA ESCRITA	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
PUBLICIDAD EN INTERNET	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
TOTAL	\$ 200.00	\$ 2,400.00				

Resumen de gastos

CITY FRANQUICIAS					
GASTOS FIJOS (ADMINISTRATIVOS, MARKETING Y VENTAS)					
DÓLARES AMERICANOS					
GASTOS PESIMISTA	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32
GASTOS NORMAL	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32
GASTOS OPTIMISTA	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32	\$ 57,093.32

CITY FRANQUICIAS					
GASTOS VARIABLES (ADMINISTRATIVOS, MARKETING Y VENTAS)					
DÓLARES AMERICANOS					
GASTOS PESIMISTA	\$ 4,084.00	\$ 4,170.52	\$ 4,259.64	\$ 4,351.42	\$ 4,445.97
GASTOS NORMAL	\$ 4,196.00	\$ 4,405.72	\$ 4,630.12	\$ 4,870.23	\$ 5,127.14
GASTOS OPTIMISTA	\$ 4,308.00	\$ 4,649.88	\$ 5,029.37	\$ 5,450.60	\$ 5,918.16

CITY FRANQUICIAS					
GASTOS TOTALES (ADMINISTRATIVOS, MARKETING Y VENTAS)					
DÓLARES AMERICANOS					
GASTOS PESIMISTA	\$ 61,177.32	\$ 61,263.84	\$ 61,352.96	\$ 61,444.74	\$ 61,539.29
GASTOS NORMAL	\$ 61,289.32	\$ 61,499.04	\$ 61,723.44	\$ 61,963.55	\$ 62,220.46
GASTOS OPTIMISTA	\$ 61,401.32	\$ 61,743.20	\$ 62,122.69	\$ 62,543.92	\$ 63,011.48

ANEXO 17**Margen Bruto**

CITY FRANQUICIAS					
MARGEN BRUTO					
DÓLARES AMERICANOS					
GASTOS PESIMISTA	\$ 89,596.00	\$ 92,319.88	\$ 95,125.48	\$ 98,015.24	\$ 100,991.70
GASTOS NORMAL	\$ 91,724.00	\$ 98,228.68	\$ 105,188.69	\$ 112,635.90	\$ 120,604.41
GASTOS OPTIMISTA	\$ 93,852.00	\$ 104,307.72	\$ 115,913.57	\$ 128,796.06	\$ 143,095.63

ANEXO 18**Margen Operativo**

CITY FRANQUICIAS					
MARGEN OPERATIVO					
DÓLARES AMERICANOS					
GASTOS PESIMISTA	\$ 32,502.68	\$ 35,226.56	\$ 38,032.16	\$ 40,921.92	\$ 43,898.38
GASTOS NORMAL	\$ 34,630.68	\$ 41,135.36	\$ 48,095.37	\$ 55,542.58	\$ 63,511.09
GASTOS OPTIMISTA	\$ 36,758.68	\$ 47,214.40	\$ 58,820.25	\$ 71,702.74	\$ 86,002.31

DEPRECIACIONES

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
6	CITY FRANQUICIAS										
7	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (valorado en USD)										
8	Años 2010 - 2014										
9	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN 1ra COMPRA										
10	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil (años)	2011	2012	2013	2014	2015	Valor en libros
11											
12	LAPTOP	1	1.000,00	1.000,00	3	333,33	333,33	333,33			0,00
13	IMPRESORA MULTIFUNCION	1	300,00	300,00	3	100,00	100,00	100,00			0,00
14	TELEFONOS	3	70,00	210,00	3	70,00	70,00	70,00			0,00
15	Total			1.510,00		503,33	503,33	503,33	0,00	0,00	0,00
16	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN 2daCOMPRA										
17	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil (años)	2011	2012	2013	2014	2015	Valor en libros
18											
19	0	1	1.000,00	1.000,00	3	0,00	0,00	0,00	333,33	333,33	333,33
20	INVERSION INICIAL	1	300,00	300,00	3	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00	100,00
21	DOLARES AMERICANOS	3	70,00	210,00	3	0,00	0,00	0,00	70,00	70,00	70,00
22	Total			1.510,00		0,00	0,00	0,00	503,33	503,33	503,33
23	MUEBLES Y ENSERES										
24	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil (años)	2011	2012	2013	2014	2015	Valor en libros
25											
26	ESCRITORIOS	3	600,00	1.800,00	10	180	180	180	180	180	900,00
27	SILLAS GIRATORIAS	3	175,00	525,00	10	52,5	52,5	52,5	52,5	52,5	262,50
28	SILLAS DE ESPERA	7	100,00	700,00	10	70	70	70	70	70	350,00
29	SILLON	1	200,00	200,00	10	20	20	20	20	20	100,00
30	MUEBLE DE RECEPCION	1	400,00	400,00	10	40	40	40	40	40	200,00
31	ARCHIVADORES	2	50,00	100,00	10	10	10	10	10	10	50,00
32	Total			3.725,00		372,50	372,50	372,50	372,50	372,50	1.862,50
33											
34						2011	2012	2013	2014	2015	
35	TOTAL DEPRECIACIONES					875,83	875,83	875,83	372,50	372,50	

Estado de resultados Apalancado (Pesimista)

CITY FRANQUICIAS					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS (escenario pesimista)					
1ERO ENERO AL 31 DICIEMBRE 2015					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	93,680.00	96,490.40	99,385.11	102,366.67	105,437.67
POR COMERCIALIZACIÓN	57,680.00	59,410.40	61,192.71	63,028.49	64,919.35
POR PROMOCIÓN	36,000.00	37,080.00	38,192.40	39,338.17	40,518.32
GASTOS ADMINISTRATIVOS	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32
ARRIENDO	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
SERVICIOS BASICOS	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32
SUMINISTROS DE OFICINA	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
MANTENIMIENTO	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
MOVLIZACION	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
HONORARIOS CONTADOR	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
PAPELERÍA Y ENVIOS	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
GASTOS EN MARKETING	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
PUBLICIDAD EN RADIO	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD PRENSA ESCRIT	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
INVESTIGACION DE MERCAD	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD EN INTERNET	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
GASTOS EN VENTAS	4,084.00	4,170.52	4,259.64	4,351.42	4,445.97
MOVLIZACIÓN	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	2,884.00	2,970.52	3,059.64	3,151.42	3,245.97
GASTOS FINANCIEROS	8,473.23	8,473.23	-	-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	8,473.23	8,473.23	-	-	-
SOBREGIROS	-	-	-	-	-
TOTAL GATOS	69,650.55	69,737.07	61,352.96	61,444.74	61,539.29
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	24,029.45	26,753.33	38,032.16	40,921.92	43,898.38
PARTICIPACION TRABAJADORES (tabla imp PN)	-	892.17	3,897.32	4,330.79	4,777.26
UTILIDADES ANTES DE PAGO IMP RENTA	24,029.45	25,861.17	34,134.83	36,591.13	39,121.12
25% PAGO IMP RENTAN	6,007.36	6,465.29	8,533.71	9,147.78	9,780.28
UTILIDAD EN VENTAS	18,022.09	19,395.88	25,601.12	27,443.35	29,340.84

Estado de resultados Apalancado (Normal)

CITY FRANQUICIAS					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS (escenario esperado)					
1ERO ENERO AL 31 DICIEMBRE 2015					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	95,920.00	102,634.40	109,818.81	117,506.12	125,731.55
POR COMERCIALIZACIÓN	59,920.00	64,114.40	68,602.41	73,404.58	78,542.90
POR PROMOCIÓN	36,000.00	38,520.00	41,216.40	44,101.55	47,188.66
GASTOS ADMINISTRATIVOS	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32
ARRIENDO	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
SERVICIOS BASICOS	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32
SUMINISTROS DE OFICINA	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
MANTENIMIENTO	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
MOVLIZACION	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
HONORARIOS CONTADOR	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
PAPELERÍA Y ENVIOS	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
GASTOS EN MARKETING	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
PUBLICIDAD EN RADIO	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD PRENSA ESCRIT	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
INVESTIGACION DE MERCAD	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD EN INTERNET	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
GASTOS EN VENTAS	4,196.00	4,405.72	4,630.12	4,870.23	5,127.14
MOVLIZACIÓN	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	2,996.00	3,205.72	3,430.12	3,670.23	3,927.14
GASTOS FINANCIEROS	8,473.23	8,473.23	-	-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	8,473.23	8,473.23	-	-	-
SOBREGIROS	-	-	-	-	-
TOTAL GATOS	69,762.55	69,972.27	61,723.44	61,963.55	62,220.46
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	26,157.45	32,662.13	48,095.37	55,542.58	63,511.09
PARTICIPACION TRABAJADORES (tabla imp PN)	1,720.49	3,021.43	5,958.84	7,192.77	9,583.33
UTILIDADES ANTES DE PAGO IMP RENTA	24,436.96	29,640.71	42,136.53	48,349.80	53,927.76
25% PAGO IMP RENTAN	6,109.24	7,410.18	10,534.13	12,087.45	13,481.94
UTILIDAD EN VENTAS	18,327.72	22,230.53	31,602.39	36,262.35	40,445.82

Estado de resultados Apalancado (Optimista)

CITY FRANQUICIAS					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS (escenario Optimista)					
1ERO ENERO AL 31 DICIEMBRE 2015					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	98,160.00	108,957.60	120,942.94	134,246.66	149,013.79
POR COMERCIALIZACIÓN	62,160.00	68,997.60	76,587.34	85,011.94	94,363.26
POR PROMOCIÓN	36,000.00	39,960.00	44,355.60	49,234.72	54,650.53
GASTOS ADMINISTRATIVOS	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32
ARRIENDO	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
SERVICIOS BASICOS	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32
SUMINISTROS DE OFICINA	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
MANTENIMIENTO	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
MOVLIZACION	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
HONORARIOS CONTADOR	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
PAPELERÍA Y ENVIOS	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
GASTOS EN MARKETING	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
PUBLICIDAD EN RADIO	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD PRENSA ESCRIT	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
INVESTIGACION DE MERCAD	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD EN INTERNET	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
GASTOS EN VENTAS	4,308.00	4,649.88	5,029.37	5,450.60	5,918.16
MOVLIZACIÓN	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	3,108.00	3,449.88	3,829.37	4,250.60	4,718.16
GASTOS FINANCIEROS	8,473.23	8,473.23	-	-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	8,473.23	8,473.23	-	-	-
SOBREGIROS	-	-	-	-	-
TOTAL GATOS	69,874.55	70,216.43	62,122.69	62,543.92	63,011.48
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	28,285.45	38,741.17	58,820.25	71,702.74	86,002.31
PARTICIPACION TRABAJADORES (tabla imp PN)	-984.36	2,152.35	6,576.59	11,085.46	16,090.31
UTILIDADES ANTES DE PAGO IMP RENTA	29,269.82	36,588.82	52,243.66	60,617.28	69,912.00
25% PAGO IMP RENTAN	7,317.45	9,147.21	13,060.92	15,154.32	17,478.00
UTILIDAD EN VENTAS	21,952.36	27,441.62	39,182.75	45,462.96	52,434.00

Estado de resultados NO Apalancado (Pesimista)

CITY FRANQUICIAS					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS (escenario pesimista)					
1ERO ENERO AL 31 DICIEMBRE 2015					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	93,680.00	96,490.40	99,385.11	102,366.67	105,437.67
POR COMERCIALIZACIÓN	57,680.00	59,410.40	61,192.71	63,028.49	64,919.35
POR PROMOCIÓN	36,000.00	37,080.00	38,192.40	39,338.17	40,518.32
GASTOS ADMINISTRATIVOS	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32
ARRIENDO	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
SERVICIOS BASICOS	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32
SUMINISTROS DE OFICINA	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
MANTENIMIENTO	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
MOVILIZACION	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
HONORARIOS CONTADOR	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
PAPELERÍA Y ENVIOS	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
GASTOS EN MARKETING	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
PUBLICIDAD EN RADIO	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD PRENSA ESCRITA	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
INVESTIGACION DE MERCADOS	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD EN INTERNET	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
GASTOS EN VENTAS	4,084.00	4,170.52	4,259.64	4,351.42	4,445.97
MOVILIZACIÓN	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	2,884.00	2,970.52	3,059.64	3,151.42	3,245.97
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	-	-	-	-	-
SOBREGIROS	-	-	-	-	-
TOTAL GATOS	61,177.32	61,263.84	61,352.96	61,444.74	61,539.29
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	32,502.68	35,226.56	38,032.16	40,921.92	43,898.38
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2,237.27	3,476.48	3,897.32	4,330.79	4,777.26
UTILIDADES ANTES DE PAGO IMP RENTA	30,265.41	31,750.08	34,134.83	36,591.13	39,121.12
25% PAGO IMP RENTAN	7,566.35	7,937.52	8,533.71	9,147.78	9,780.28
UTILIDAD EN VENTAS	22,699.06	23,812.56	25,601.12	27,443.35	29,340.84

Estado de resultados NO Apalancado (Normal)

CITY FRANQUICIAS					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS (escenario esperado)					
1ERO ENERO AL 31 DICIEMBRE 2015					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	95,920.00	102,634.40	109,818.81	117,506.12	125,731.55
POR COMERCIALIZACIÓN	59,920.00	64,114.40	68,602.41	73,404.58	78,542.90
POR PROMOCIÓN	36,000.00	38,520.00	41,216.40	44,101.55	47,188.66
GASTOS ADMINISTRATIVOS	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32
ARRIENDO	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
SERVICIOS BASICOS	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32
SUMINISTROS DE OFICINA	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
MANTENIMIENTO	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
MOVILIZACION	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
HONORARIOS CONTADOR	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
PAPELERÍA Y ENVIOS	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
GASTOS EN MARKETING	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
PUBLICIDAD EN RADIO	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD PRENSA ESCRITA	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
INVESTIGACION DE MERCADOS	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD EN INTERNET	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
GASTOS EN VENTAS	4,196.00	4,405.72	4,630.12	4,870.23	5,127.14
MOVILIZACIÓN	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	2,996.00	3,205.72	3,430.12	3,670.23	3,927.14
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	-	-	-	-	-
SOBREGIROS	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS	61,289.32	61,499.04	61,723.44	61,963.55	62,220.46
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	34,630.68	41,135.36	48,095.37	55,542.58	63,511.09
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2,592.67	4,218.84	5,958.84	7,192.77	9,583.33
UTILIDADES ANTES DE PAGO IMP RENTA	32,038.01	36,916.52	42,136.53	48,349.80	53,927.76
25% PAGO IMP RENTAN	8,009.50	9,229.13	10,534.13	12,087.45	13,481.94
UTILIDAD EN VENTAS	24,028.51	27,687.39	31,602.39	36,262.35	40,445.82

Estado de resultados NO Apalancado (Optimista)

CITY FRANQUICIAS					
ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS (escenario optimista)					
1ERO ENERO AL 31 DICIEMBRE 2015					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS	98,160.00	108,957.60	120,942.94	134,246.66	149,013.79
POR COMERCIALIZACIÓN	62,160.00	68,997.60	76,587.34	85,011.94	94,363.26
POR PROMOCIÓN	36,000.00	39,960.00	44,355.60	49,234.72	54,650.53
GASTOS ADMINISTRATIVOS	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32	54,693.32
ARRIENDO	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
SERVICIOS BASICOS	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00	3,120.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32	41,493.32
SUMINISTROS DE OFICINA	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
MANTENIMIENTO	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
MOVILIZACION	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
HONORARIOS CONTADOR	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
PAPELERÍA Y ENVÍOS	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00
GASTOS EN MARKETING	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
PUBLICIDAD EN RADIO	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD PRENSA ESCRITA	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
INVESTIGACION DE MERCADOS	-	-	-	-	-
PUBLICIDAD EN INTERNET	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
GASTOS EN VENTAS	4,308.00	4,649.88	5,029.37	5,450.60	5,918.16
MOVILIZACIÓN	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
TELEFONÍA MOVIL	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
SALARIOS Y OBLIGACIONES	3,108.00	3,449.88	3,829.37	4,250.60	4,718.16
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-
PRESTAMOS BANCARIOS	-	-	-	-	-
SOBREGIROS	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS	61,401.32	61,743.20	62,122.69	62,543.92	63,011.48
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	36,758.68	47,214.40	58,820.25	71,702.74	86,002.31
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	1,557.60	2,514.54	6,576.59	11,085.46	16,090.31
UTILIDADES ANTES DE PAGO IMP RENTA	35,201.08	44,699.86	52,243.66	60,617.28	69,912.00
25% PAGO IMP RENTAN	8,800.27	11,174.97	13,060.92	15,154.32	17,478.00
UTILIDAD EN VENTAS	26,400.81	33,524.90	39,182.75	45,462.96	52,434.00

ANEXO 22

APALANCADO

AÑO 1				
CITY FRANQUICIAS				
BALANCE GENERAL APALANCADO (Escenario Pesimista)				
AL 1 ENERO 2011				
ACTIVOS	\$	20.475,93	PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		11.825,93		
CAJA	\$	11.825,93	PASIVOS CORRIENTES	
BANCOS	\$	11.825,93	SOBREGIROS	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$	-	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
			CUENTAS POR PAGAR	\$ -
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$	2.510,00	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 8.473,23
MUEBLES DE OFICINA	\$	3.725,00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 8.473,23
			OTROS PASIVOS	
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO	
GARANTIAS ARRIENDO	\$	400,00	CAPITAL	\$ 12.002,71
PORTAL WEB	\$	2.015,00	UTILIDADES RETENIDAS	\$ -3.316,07
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 15.318,78
TOTAL ACTIVOS		\$ 20.475,93	PASIVO + PATRIMONIO	20475,93

ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO
\$ -

AÑO 2				
CITY FRANQUICIAS				
BALANCE GENERAL APALANCADO (Escenario Pesimista)				
AL 1 ENERO 2011				
ACTIVOS	\$	37.225,57	PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		29.451,40		
CAJA	\$	15.318,78	PASIVOS CORRIENTES	
BANCOS	\$	14.132,63	SOBREGIROS	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$	-	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
			CUENTAS POR PAGAR	\$ -
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$	2.006,67	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 8.473,23
MUEBLES DE OFICINA	\$	3.352,50	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 8.473,23
			OTROS PASIVOS	
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO	
GARANTIAS ARRIENDO	\$	400,00	CAPITAL	\$ 28.752,35
PORTAL WEB	\$	2.015,00	UTILIDADES RETENIDAS	\$ -3.621,68
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 17.055,25
TOTAL ACTIVOS		\$ 37.225,57	PASIVO + PATRIMONIO	37225,57

ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO
\$ -

AÑO 3				
CITY FRANQUICIAS				
BALANCE GENERAL APALANCADO (Escenario Pesimista)				
AL 1 ENERO 2011				
ACTIVOS	\$	62.809,77	PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		55.911,43		
CAJA	\$	32.374,03	PASIVOS CORRIENTES	
BANCOS	\$	23.537,41	SOBREGIROS	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$	-	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
			CUENTAS POR PAGAR	\$ -
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$	1.503,33	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -
MUEBLES DE OFICINA	\$	2.980,00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
			OTROS PASIVOS	
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO	
GARANTIAS ARRIENDO	\$	400,00	CAPITAL	\$ 62.809,77
PORTAL WEB	\$	2.015,00	UTILIDADES RETENIDAS	\$ 24.245,50
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 32.374,03
TOTAL ACTIVOS		\$ 62.809,77	PASIVO + PATRIMONIO	62809,77

AÑO 4				
CITY FRANQUICIAS				
BALANCE GENERAL APALANCADO (Escenario Pesimista)				
AL 1 ENERO 2011				
ACTIVOS	\$	89.031,53	PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		83.009,03		
CAJA	\$	56.619,53	PASIVOS CORRIENTES	
BANCOS	\$	26.389,51	SOBREGIROS	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$	-	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
			CUENTAS POR PAGAR	\$ -
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$	1.000,00	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -
MUEBLES DE OFICINA	\$	2.607,50	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
			OTROS PASIVOS	
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO	
GARANTIAS ARRIENDO	\$	400,00	CAPITAL	\$ 89.031,53
PORTAL WEB	\$	2.015,00	UTILIDADES RETENIDAS	\$ 6.324,28
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 26.087,72
TOTAL ACTIVOS		\$ 89.031,53	PASIVO + PATRIMONIO	89031,53

AÑO 5				
CITY FRANQUICIAS				
BALANCE GENERAL APALANCADO (Escenario Pesimista)				
AL 1 ENERO 2011				
ACTIVOS	\$	133.844,81	PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES		129.194,81		
CAJA	\$	82.707,25	PASIVOS CORRIENTES	
BANCOS	\$	46.487,56	SOBREGIROS	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$	-	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
			CUENTAS POR PAGAR	\$ -
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO	
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$	-	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -
MUEBLES DE OFICINA	\$	2.235,00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
			OTROS PASIVOS	
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO	
GARANTIAS ARRIENDO	\$	400,00	CAPITAL	\$ 133.844,81
PORTAL WEB	\$	2.015,00	UTILIDADES RETENIDAS	\$ 23.152,35
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 27.985,22
TOTAL ACTIVOS		\$ 133.844,81	PASIVO + PATRIMONIO	133844,81

APALANCADO

AÑO 1			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL APALANCADO (escenario esperado)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS	\$	PASIVO	\$
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 14,088.07	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
CAJA		SOBREGIROS	\$ -
BANCOS	\$ 14,088.07	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	\$ -
ACTIVOS FIJOS	\$ 6,235.00	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 8,473.23
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 2,510.00	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 8,473.23
MUEBLES DE OFICINA	\$ 3,725.00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
OTROS ACTIVOS	\$ 2,415.00	OTROS PASIVOS	\$ -
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400.00	PATRIMONIO	\$ 14,264.85
PORTAL WEB	\$ 2,015.00	CAPITAL	\$ -2,410.53
		UTILIDADES RETENIDAS	\$ 16,675.38
		UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 22,738.07	PASIVO + PATRIMONIO	22738.07

ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO
\$ -

AÑO 3			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL APALANCADO (escenario esperado)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS	\$	PASIVO	\$
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 67,450.19	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
CAJA	\$ 37,497.49	SOBREGIROS	\$ -
BANCOS	\$ 29,952.70	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	\$ -
ACTIVOS FIJOS	\$ 4,483.33	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1,503.33	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2,980.00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
OTROS ACTIVOS	\$ 2,415.00	OTROS PASIVOS	\$ -
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400.00	PATRIMONIO	\$ 74,348.52
PORTAL WEB	\$ 2,015.00	CAPITAL	\$ 6,190.24
		UTILIDADES RETENIDAS	\$ 30,660.80
		UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 37,497.49
TOTAL ACTIVOS	\$ 74,348.52	PASIVO + PATRIMONIO	74348.52

AÑO 5			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL APALANCADO (escenario esperado)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS	\$	PASIVO	\$
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 162,557.34	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
CAJA	\$ 103,566.68	SOBREGIROS	\$ -
BANCOS	\$ 58,990.66	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	\$ -
ACTIVOS FIJOS	\$ 2,235.00	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ -	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2,235.00	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
OTROS ACTIVOS	\$ 2,415.00	OTROS PASIVOS	\$ -
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400.00	PATRIMONIO	\$ 167,207.34
PORTAL WEB	\$ 2,015.00	CAPITAL	\$ 23,152.35
		UTILIDADES RETENIDAS	\$ 40,488.32
		UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 103,566.68
TOTAL ACTIVOS	\$ 167,207.34	PASIVO + PATRIMONIO	167207.34

AÑO 2			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL APALANCADO (escenario esperado)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS	\$	PASIVO	\$
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 34,910.18	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
CAJA	\$ 16,675.38	SOBREGIROS	\$ -
BANCOS	\$ 18,234.81	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	\$ -
ACTIVOS FIJOS	\$ 8,473.23	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 8,473.23
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 2,006.67	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ 8,473.23
MUEBLES DE OFICINA	\$ 3,352.50	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
OTROS ACTIVOS	\$ 2,415.00	OTROS PASIVOS	\$ -
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400.00	PATRIMONIO	\$ 34,211.13
PORTAL WEB	\$ 2,015.00	CAPITAL	\$ -3,286.36
		UTILIDADES RETENIDAS	\$ 20,822.11
		UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 16,675.38
TOTAL ACTIVOS	\$ 42,684.35	PASIVO + PATRIMONIO	42684.35

ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO
#REF!

AÑO 4			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL APALANCADO (escenario esperado)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS	\$	PASIVO	\$
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 103,868.46	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
CAJA	\$ 68,158.29	SOBREGIROS	\$ -
BANCOS	\$ 35,710.17	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	\$ -
ACTIVOS FIJOS	\$ 3,607.50	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1,000.00	OBLIGACIONES BANCARIAS	\$ -
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2,607.50	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
OTROS ACTIVOS	\$ 2,415.00	OTROS PASIVOS	\$ -
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400.00	PATRIMONIO	\$ 109,890.96
PORTAL WEB	\$ 2,015.00	CAPITAL	\$ 6,324.28
		UTILIDADES RETENIDAS	\$ 35,408.39
		UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 68,158.29
TOTAL ACTIVOS	\$ 109,890.96	PASIVO + PATRIMONIO	109890.96

APALANCADO

AÑO 1			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL APALANCADO (escenario optimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$	18.148,63	PASIVOS CORRIENTES
BANCOS	\$	18.148,63	SOBREGIROS
CUENTAS X COBRAR	\$	-	IMPUESTOS POR PAGAR
			CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUPOS DE COMPUTACION	\$	2.510,00	OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$	3.725,00	DOCUMENTOS POR PAGAR
			OTROS PASIVOS
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO
GARANTIAS ARRIENDO	\$	400,00	CAPITAL
PORTAL WEB	\$	2.015,00	UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 26.798,63	PASIVO + PATRIMONIO
			26798,63

\$ ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO

AÑO 3			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL APALANCADO (escenario optimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$	80.179,60	PASIVOS CORRIENTES
BANCOS	\$	42.729,48	SOBREGIROS
CUENTAS X COBRAR	\$	37.450,12	IMPUESTOS POR PAGAR
			CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUPOS DE COMPUTACION	\$	1.503,33	OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$	2.980,00	DOCUMENTOS POR PAGAR
			OTROS PASIVOS
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO
GARANTIAS ARRIENDO	\$	400,00	CAPITAL
PORTAL WEB	\$	2.015,00	UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 87.077,93	PASIVO + PATRIMONIO
			87077,93

AÑO 5			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL APALANCADO (escenario optimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$	199.266,70	PASIVOS CORRIENTES
BANCOS	\$	125.937,88	SOBREGIROS
CUENTAS X COBRAR	\$	73.328,82	IMPUESTOS POR PAGAR
			CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUPOS DE COMPUTACION	\$	2.235,00	OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$	2.235,00	DOCUMENTOS POR PAGAR
			OTROS PASIVOS
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO
GARANTIAS ARRIENDO	\$	400,00	CAPITAL
PORTAL WEB	\$	2.015,00	UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 203.916,70	PASIVO + PATRIMONIO
			203916,70

AÑO 2			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL APALANCADO (escenario optimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$	41.901,38	PASIVOS CORRIENTES
BANCOS	\$	18.031,98	SOBREGIROS
CUENTAS X COBRAR	\$	23.869,40	IMPUESTOS POR PAGAR
			CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUPOS DE COMPUTACION	\$	2.006,67	OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$	3.352,50	DOCUMENTOS POR PAGAR
			OTROS PASIVOS
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO
GARANTIAS ARRIENDO	\$	400,00	CAPITAL
PORTAL WEB	\$	2.015,00	UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 49.675,54	PASIVO + PATRIMONIO
			49675,54

\$ ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO

AÑO 4			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL APALANCADO (escenario optimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	\$	126.239,66	PASIVOS CORRIENTES
BANCOS	\$	80.227,39	SOBREGIROS
CUENTAS X COBRAR	\$	46.012,28	IMPUESTOS POR PAGAR
			CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUPOS DE COMPUTACION	\$	1.000,00	OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$	2.607,50	DOCUMENTOS POR PAGAR
			OTROS PASIVOS
OTROS ACTIVOS			PATRIMONIO
GARANTIAS ARRIENDO	\$	400,00	CAPITAL
PORTAL WEB	\$	2.015,00	UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 132.262,16	PASIVO + PATRIMONIO
			132262,16

NO APALANCADO

ANO 1			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (Escenario Pesimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 21.204,70	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
CAJA		SOBREGIROS	\$ -
BANCOS	\$ 21.204,70	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	
ACTIVOS FIJOS	\$ 6.235,00	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 2.510,00	OBLIGACIONES BANCARIAS	
MUEBLES DE OFICINA	\$ 3.725,00	DOCUMENTOS POR PAGAR	
OTROS ACTIVOS	\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS	
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00	PATRIMONIO	\$ 29.854,70
PORTAL WEB	\$ 2.015,00	CAPITAL	\$ 9.134,24
		UTILIDADES RETENIDAS	\$ 20.720,46
		UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	
TOTAL ACTIVOS	\$ 29.854,70	PASIVO + PATRIMONIO	29854,70

ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO
\$ -

ANO 3			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (Escenario Pesimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 66.714,80	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
CAJA	\$ 43.177,39	SOBREGIROS	\$ -
BANCOS	\$ 23.537,41	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	
ACTIVOS FIJOS	\$ 4.483,33	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1.503,33	OBLIGACIONES BANCARIAS	
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.980,00	DOCUMENTOS POR PAGAR	
OTROS ACTIVOS	\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS	
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00	PATRIMONIO	\$ 73.613,13
PORTAL WEB	\$ 2.015,00	CAPITAL	\$ 6.190,24
		UTILIDADES RETENIDAS	\$ 24.245,50
		UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 43.177,39
TOTAL ACTIVOS	\$ 73.613,13	PASIVO + PATRIMONIO	73613,13

ANO 5			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (Escenario Pesimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 139.998,18	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
CAJA	\$ 93.510,61	SOBREGIROS	\$ -
BANCOS	\$ 46.487,56	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	
ACTIVOS FIJOS	\$ 2.235,00	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ -	OBLIGACIONES BANCARIAS	
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.235,00	DOCUMENTOS POR PAGAR	
OTROS ACTIVOS	\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS	
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00	PATRIMONIO	\$ 144.648,18
PORTAL WEB	\$ 2.015,00	CAPITAL	\$ 23.152,35
		UTILIDADES RETENIDAS	\$ 27.985,22
		UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 93.510,61
TOTAL ACTIVOS	\$ 144.648,18	PASIVO + PATRIMONIO	144648,18

ANO 2			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (Escenario Pesimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 43.661,63	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
CAJA	\$ 20.720,46	SOBREGIROS	\$ -
BANCOS	\$ 22.941,17	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	
ACTIVOS FIJOS	\$ 5.359,17	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 2.006,67	OBLIGACIONES BANCARIAS	
MUEBLES DE OFICINA	\$ 3.352,50	DOCUMENTOS POR PAGAR	
OTROS ACTIVOS	\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS	
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00	PATRIMONIO	\$ 51.435,80
PORTAL WEB	\$ 2.015,00	CAPITAL	\$ 8.258,41
		UTILIDADES RETENIDAS	\$ 22.456,93
		UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 20.720,46
TOTAL ACTIVOS	\$ 51.435,80	PASIVO + PATRIMONIO	51435,80

ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO
\$ -

ANO 4			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (Escenario Pesimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		PASIVO	
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 93.812,40	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
CAJA	\$ 67.422,89	SOBREGIROS	\$ -
BANCOS	\$ 26.389,51	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ -
CUENTAS X COBRAR	\$ -	CUENTAS POR PAGAR	
ACTIVOS FIJOS	\$ 3.607,50	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1.000,00	OBLIGACIONES BANCARIAS	
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.607,50	DOCUMENTOS POR PAGAR	
OTROS ACTIVOS	\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS	
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00	PATRIMONIO	\$ 99.834,90
PORTAL WEB	\$ 2.015,00	CAPITAL	\$ 6.324,28
		UTILIDADES RETENIDAS	\$ 28.087,72
		UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR	\$ 67.422,89
TOTAL ACTIVOS	\$ 99.834,90	PASIVO + PATRIMONIO	99834,90

NO APALANCADO

AÑO 1			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (escenario esperado)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 22.561,30	PASIVOS CORRIENTES
CAJA			SOBREGIROS
BANCOS	\$ 22.561,30		IMPUESTOS POR PAGAR
CUENTAS X COBRAR	\$ -		CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 2.510,00	\$ 6.235,00	OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$ 3.725,00		DOCUMENTOS POR PAGAR
OTROS ACTIVOS		\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00		PATRIMONIO
PORTAL WEB	\$ 2.015,00		CAPITAL
			UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 31.211,30	PASIVO + PATRIMONIO
			31211,30

ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO
\$ -

AÑO 3			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (escenario esperado)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 78.253,55	PASIVOS CORRIENTES
CAJA	\$ 48.300,85		SOBREGIROS
BANCOS	\$ 29.952,70		IMPUESTOS POR PAGAR
CUENTAS X COBRAR	\$ -		CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1.503,33	\$ 4.483,33	OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.980,00		DOCUMENTOS POR PAGAR
OTROS ACTIVOS		\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00		PATRIMONIO
PORTAL WEB	\$ 2.015,00		CAPITAL
			UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 85.151,89	PASIVO + PATRIMONIO
			85151,89

AÑO 5			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (escenario esperado)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 173.360,70	PASIVOS CORRIENTES
CAJA	\$ 114.370,04		SOBREGIROS
BANCOS	\$ 58.990,66		IMPUESTOS POR PAGAR
CUENTAS X COBRAR	\$ -		CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ -	\$ 2.235,00	OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.235,00		DOCUMENTOS POR PAGAR
OTROS ACTIVOS		\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00		PATRIMONIO
PORTAL WEB	\$ 2.015,00		CAPITAL
			UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 178.010,70	PASIVO + PATRIMONIO
			178010,70

AÑO 2			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (escenario esperado)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 48.785,09	PASIVOS CORRIENTES
CAJA	\$ 22.077,06		SOBREGIROS
BANCOS	\$ 26.708,03		IMPUESTOS POR PAGAR
CUENTAS X COBRAR	\$ -		CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 2.006,67	\$ 5.359,17	OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$ 3.352,50		DOCUMENTOS POR PAGAR
OTROS ACTIVOS		\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00		PATRIMONIO
PORTAL WEB	\$ 2.015,00		CAPITAL
			UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 56.559,26	PASIVO + PATRIMONIO
			56559,26

ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO
\$ -

AÑO 4			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (escenario esperado)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 114.671,82	PASIVOS CORRIENTES
CAJA	\$ 78.961,65		SOBREGIROS
BANCOS	\$ 35.710,17		IMPUESTOS POR PAGAR
CUENTAS X COBRAR	\$ -		CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS			PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1.000,00	\$ 3.607,50	OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.607,50		DOCUMENTOS POR PAGAR
OTROS ACTIVOS		\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00		PATRIMONIO
PORTAL WEB	\$ 2.015,00		CAPITAL
			UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 120.694,32	PASIVO + PATRIMONIO
			120694,32

NO APALANCADO

ANO 1			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (escenario optimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 23.917,90	PASIVOS CORRIENTES
CAJA			SOBREGIROS
BANCOS	\$ 23.917,90		IMPUESTOS POR PAGAR
CUENTAS X COBRAR	\$ -		CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS		\$ 6.235,00	PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 2.510,00		OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$ 3.725,00		DOCUMENTOS POR PAGAR
OTROS ACTIVOS		\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00		PATRIMONIO
PORTAL WEB	\$ 2.015,00		CAPITAL
			UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 32.567,90	PASIVO + PATRIMONIO
			32567,90

ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO
\$ -

ANO 3			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (escenario optimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 90.322,65	PASIVOS CORRIENTES
CAJA	\$ 53.532,84		SOBREGIROS
BANCOS	\$ 36.789,81		IMPUESTOS POR PAGAR
CUENTAS X COBRAR	\$ -		CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS		\$ 4.483,33	PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1.503,33		OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.980,00		DOCUMENTOS POR PAGAR
OTROS ACTIVOS		\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00		PATRIMONIO
PORTAL WEB	\$ 2.015,00		CAPITAL
			UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 97.220,99	PASIVO + PATRIMONIO
			97220,99

ANO 5			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (escenario optimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 229.833,72	PASIVOS CORRIENTES
CAJA	\$ 136.741,25		SOBREGIROS
BANCOS	\$ 93.092,47		IMPUESTOS POR PAGAR
CUENTAS X COBRAR	\$ -		CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS		\$ 2.235,00	PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ -		OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.235,00		DOCUMENTOS POR PAGAR
OTROS ACTIVOS		\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00		PATRIMONIO
PORTAL WEB	\$ 2.015,00		CAPITAL
			UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 234.483,72	PASIVO + PATRIMONIO
			234483,72

ANO 2			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (escenario optimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 54.017,08	PASIVOS CORRIENTES
CAJA	\$ 23.433,66		SOBREGIROS
BANCOS	\$ 30.583,42		IMPUESTOS POR PAGAR
CUENTAS X COBRAR	\$ -		CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS		\$ 5.359,17	PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 2.006,67		OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$ 3.352,50		DOCUMENTOS POR PAGAR
OTROS ACTIVOS		\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00		PATRIMONIO
PORTAL WEB	\$ 2.015,00		CAPITAL
			UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 61.791,24	PASIVO + PATRIMONIO
			61791,24

ACTIVOS = PASIVO+ PATRIMONIO
\$ -

ANO 4			
CITY FRANQUICIAS			
BALANCE GENERAL NO APALANCADO (escenario optimista)			
AL 1 ENERO 2011			
ACTIVOS		\$	PASIVO
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 137.043,03	PASIVOS CORRIENTES
CAJA	\$ 91.030,75		SOBREGIROS
BANCOS	\$ 46.012,28		IMPUESTOS POR PAGAR
CUENTAS X COBRAR	\$ -		CUENTAS POR PAGAR
ACTIVOS FIJOS		\$ 3.607,50	PASIVOS A LARGO PLAZO
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 1.000,00		OBLIGACIONES BANCARIAS
MUEBLES DE OFICINA	\$ 2.607,50		DOCUMENTOS POR PAGAR
OTROS ACTIVOS		\$ 2.415,00	OTROS PASIVOS
GARANTIAS ARRIENDO	\$ 400,00		PATRIMONIO
PORTAL WEB	\$ 2.015,00		CAPITAL
			UTILIDADES RETENIDAS
			UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR
TOTAL ACTIVOS		\$ 143.065,53	PASIVO + PATRIMONIO
			143065,53

Flujo de caja Apalancado (Pesimista)

CITY FRANQUICIAS						
FLUJO DE CAJA APALANCADO (escenario pesimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos		93,680.00	96,490.40	99,385.11	102,366.67	105,437.67
(-) Gastos administrativos		-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32
(-) Gastos de ventas		-4,084.00	-4,170.52	-4,259.64	-4,351.42	-4,445.97
(-) Gastos en Marketing		-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00
(-) Depreciaciones		-875.83	-875.83	-875.83	-372.50	-372.50
(-) Amortizaciones		-460.00	-460.00	-460.00	-460.00	-460.00
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		31,166.85	33,890.73	36,696.32	40,089.42	43,065.88
(-) Gastos financieros (intereses)		-1,420.46	-525.99	-	-	-
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		29,746.39	33,364.74	36,696.32	40,089.42	43,065.88
(-) 15 % participación trabajadores		-4,461.96	-5,004.71	-5,504.45	-6,013.41	-6,459.88
(=) Utilidad antes de impuestos		25,284.43	28,360.03	31,191.87	34,076.01	36,606.00
(-) 25% impuesto a la renta		-6,321.11	-7,090.01	-7,797.97	-8,519.00	-9,151.50
(=) UTILIDAD NETA		18,963.32	21,270.02	23,393.91	25,557.01	27,454.50
(+) Depreciaciones		875.83	875.83	875.83	372.50	372.50
(+) Amortizaciones		460.00	460.00	460.00	460.00	460.00
(+) Intereses de la deuda				-	-	-
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	-16,250.00			-1,510.00		
(-) Capital de trabajo inicial	-16,241.64					
(+) Valor de rescate				317.67		1,958.93
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						16,241.64
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	-32,491.64	20,299.16	22,605.85	23,537.41	26,389.51	46,487.56
(+) Préstamo	15,000.00					
(-) Servicio a la deuda		-8,473.23	-8,473.23	-	-	-
(=) FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS	-17,491.64	11,825.93	14,132.63	23,537.41	26,389.51	46,487.56

Flujo de caja Apalancado (Normal)

CITY FRANQUICIAS						
FLUJO DE CAJA APALANCADO (escenario esperado)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		95,920.00	102,634.40	109,818.81	117,506.12	125,731.55
(-) Gastos administrativos		-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32
(-) Gastos de ventas		-4,196.00	-4,405.72	-4,630.12	-4,870.23	-5,127.14
(-) Gastos en Marketing		-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00
(-) Depreciaciones		-875.83	-875.83	-875.83	-372.50	-372.50
(-) Amortizaciones		-460.00	-460.00	-460.00	-460.00	-460.00
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		33,294.85	39,799.53	46,759.53	54,710.08	62,678.59
(-) Gastos financieros (intereses)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		33,294.85	39,799.53	46,759.53	54,710.08	62,678.59
(-) 15 % participación trabajadores		-4,994.23	-5,969.93	-7,013.93	-8,206.51	-9,401.79
(=) Utilidad antes de impuestos		28,300.62	33,829.60	39,745.60	46,503.56	53,276.80
(-) 25% impuesto a la renta		-7,075.15	-8,457.40	-9,936.40	-11,625.89	-13,319.20
(=) UTILIDAD NETA		21,225.46	25,372.20	29,809.20	34,877.67	39,957.60
(+) Depreciaciones		875.83	875.83	875.83	372.50	372.50
(+) Amortizaciones		460.00	460.00	460.00	460.00	460.00
(+) Intereses de la deuda		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	-16,250.00			-1,510.00		
(-) Capital de trabajo inicial	-16,241.64					
(+) Valor de rescate				317.67		1,958.93
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						16,241.64
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	-32,491.64	22,561.30	26,708.03	29,952.70	35,710.17	58,990.66
(+) Préstamo	15,000.00					
(-) Servicio a la deuda		-8,473.23	-8,473.23	0.00	0	0
(=) FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS	-17,491.64	14,088.07	18,234.81	29,952.70	35,710.17	58,990.66

Flujo de caja Apalancado (Optimista)

CITY FRANQUICIAS						
FLUJO DE CAJA APALANCADO (escenario optimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		98,160.00	108,957.60	120,942.94	134,246.66	149,013.79
(-) Gastos administrativos		-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32
(-) Gastos de ventas		-4,308.00	-4,649.88	-5,029.37	-5,450.60	-5,918.16
(-) Gastos en Marketing		-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00
(-) Depreciaciones		-875.83	-875.83	-875.83	-372.50	-372.50
(-) Amortizaciones		-460.00	-460.00	-460.00	-460.00	-460.00
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		35,422.85	45,878.57	57,484.42	70,870.24	85,169.81
(-) Gastos financieros (intereses)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		35,422.85	45,878.57	57,484.42	70,870.24	85,169.81
(-) 15 % participación trabajadores		-5,313.43	-6,881.79	-8,622.66	-10,630.54	-12,775.47
(=) Utilidad antes de impuestos		30,109.42	38,996.78	48,861.75	60,239.71	72,394.34
(-) 25% impuesto a la renta		-7,527.35	-9,749.20	-12,215.44	-15,059.93	-18,098.58
(=) UTILIDAD NETA		22,582.06	29,247.59	36,646.32	45,179.78	54,295.75
(+) Depreciaciones		875.83	875.83	875.83	372.50	372.50
(+) Amortizaciones		460.00	460.00	460.00	460.00	460.00
(+) Intereses de la deuda		2,703.95	1,759.21	660.31	0	0
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	-16,250.00			-1,510.00		
(-) Capital de trabajo inicial	-16,241.64					
(+) Valor de rescate				317.67		1,958.93
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						16,241.64
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	-32,491.64	26,621.85	32,342.63	37,450.12	46,012.28	73,328.82
(+) Préstamo	15,000.00					
(-) Servicio a la deuda		-8,473.23	-8,473.23	0.00	0	0
(=) FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS	-17,491.64	18,148.63	23,869.40	37,450.12	46,012.28	73,328.82

Flujo de caja No Apalancado (Pesimista)

CITY FRANQUICIAS						
FLUJO DE CAJA NO APALANCADO (escenario pesimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		93,680.00	96,490.40	99,385.11	102,366.67	105,437.67
(-) Gastos administrativos		-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32
(-) Gastos de ventas		-4,084.00	-4,170.52	-4,259.64	-4,351.42	-4,445.97
(-) Gastos en Marketing		-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00
(-) Depreciaciones		-875.83	-875.83	-875.83	-372.50	-372.50
(-) Amortizaciones		-460.00	-460.00	-460.00	-460.00	-460.00
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		31,166.85	33,890.73	36,696.32	40,089.42	43,065.88
(-) Gastos financieros (intereses)		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		31,166.85	33,890.73	36,696.32	40,089.42	43,065.88
(-) 15 % participación trabajadores		-4,675.03	-5,083.61	-5,504.45	-6,013.41	-6,459.88
(=) Utilidad antes de impuestos		26,491.82	28,807.12	31,191.87	34,076.01	36,606.00
(-) 25% impuesto a la renta		-6,622.95	-7,201.78	-7,797.97	-8,519.00	-9,151.50
(=) UTILIDAD NETA		19,868.86	21,605.34	23,393.91	25,557.01	27,454.50
(+) Depreciaciones		875.83	875.83	875.83	372.50	372.50
(+) Amortizaciones		460.00	460.00	460.00	460.00	460.00
(+) Intereses de la deuda		0	0	0	0	0
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	-16,250.00			-1,510.00		
(-) Capital de trabajo inicial	-16,241.64					
(+) Valor de rescate				317.67		1,958.93
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						16,241.64
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	-32,491.64	21,204.70	22,941.17	23,537.41	26,389.51	46,487.56
(+) Préstamo	0					
(-) Servicio a la deuda		0	0	0	0	0
(=) FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS	-32,491.64	21,204.70	22,941.17	23,537.41	26,389.51	46,487.56

Flujo de caja No Apalancado (Normal)

CITY FRANQUICIAS						
FLUJO DE CAJA NO APALANCADO (escenario esperado)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		95,920.00	102,634.40	109,818.81	117,506.12	125,731.55
(-) Gastos administrativos		-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32
(-) Gastos de ventas		-4,196.00	-4,405.72	-4,630.12	-4,870.23	-5,127.14
(-) Gastos en Marketing		-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00
(-) Depreciaciones		-875.83	-875.83	-875.83	-372.50	-372.50
(-) Amortizaciones		-460.00	-460.00	-460.00	-460.00	-460.00
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		33,294.85	39,799.53	46,759.53	54,710.08	62,678.59
(-) Gastos financieros (intereses)		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		33,294.85	39,799.53	46,759.53	54,710.08	62,678.59
(-) 15 % participación trabajadores		-4,994.23	-5,969.93	-7,013.93	-8,206.51	-9,401.79
(=) Utilidad antes de impuestos		28,300.62	33,829.60	39,745.60	46,503.56	53,276.80
(-) 25% impuesto a la renta		-7,075.15	-8,457.40	-9,936.40	-11,625.89	-13,319.20
(=) UTILIDAD NETA		21,225.46	25,372.20	29,809.20	34,877.67	39,957.60
(+) Depreciaciones		875.83	875.83	875.83	372.50	372.50
(+) Amortizaciones		460.00	460.00	460.00	460.00	460.00
(+) Intereses de la deuda		0	0	0	0	0
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	-16,250.00			-1,510.00		
(-) Capital de trabajo inicial	-16,241.64					
(+) Valor de rescate				317.67		1,958.93
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						16,241.64
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	-32,491.64	22,561.30	26,708.03	29,952.70	35,710.17	58,990.66
(+) Préstamo	0					
(-) Servicio a la deuda		0	0	0	0	0
(=) FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS	-32,491.64	22,561.30	26,708.03	29,952.70	35,710.17	58,990.66

Flujo de caja NO Apalancado (Optimista)

CITY FRANQUICIAS						
FLUJO DE CAJA NO APALANCADO (escenario optimista)						
VALORADO EN USD						
	AÑO BASE	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos operacionales		98,160.00	108,957.60	120,942.94	134,246.66	149,013.79
(-) Gastos administrativos		-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32	-54,693.32
(-) Gastos de ventas		-4,308.00	-4,649.88	-5,029.37	-5,450.60	-5,918.16
(-) Gastos en Marketing		-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00	-2,400.00
(-) Depreciaciones		-875.83	-875.83	-875.83	-372.50	-372.50
(-) Amortizaciones		-460.00	-460.00	-460.00	-460.00	-460.00
(=) Utilidad operativa antes de intereses e impuestos		35,422.85	45,878.57	57,484.42	70,870.24	85,169.81
(-) Gastos financieros (intereses)		0	0	0	0	0
(=) Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores		35,422.85	45,878.57	57,484.42	70,870.24	85,169.81
(-) 15 % participación trabajadores		-5,313.43	-6,881.79	-8,622.66	-10,630.54	-12,775.47
(=) Utilidad antes de impuestos		30,109.42	38,996.78	48,861.75	60,239.71	72,394.34
(-) 25% impuesto a la renta		-7,527.35	-9,749.20	-12,215.44	-15,059.93	-18,098.58
(=) UTILIDAD NETA		22,582.06	29,247.59	36,646.32	45,179.78	54,295.75
(+) Depreciaciones		875.83	875.83	875.83	372.50	372.50
(+) Amortizaciones		460.00	460.00	460.00	460.00	460.00
(+) Intereses de la deuda		0	0	0	0	0
(-) Inversión en activos fijos y diferidos	-16,250.00			-1,510.00		
(-) Capital de trabajo inicial	-16,241.64					
(+) Valor de rescate				317.67		1,958.93
(+) Recuperación del capital de trabajo neto al final						36,005.29
(=) FLUJO DE CAJA LIBRE	-32,491.64	23,917.90	30,583.42	36,789.81	46,012.28	93,092.47
(+) Préstamo	0					
(-) Servicio a la deuda		0	0	0	0	0
(=) FLUJO DE CAJA DE LOS INVERSIONISTAS	-32,491.64	23,917.90	30,583.42	36,789.81	46,012.28	93,092.47

Punto de Equilibrio

	ESCENARIO PESIMISTA				
	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos fijos	57,093.32	57,093.32	57,093.32	57,093.32	57,093.32
Gastos variables	4,084.00	4,170.52	4,259.64	4,351.42	4,445.97
Ingresos totales	93,680.00	96,490.40	99,385.11	102,366.67	105,437.67
Pto de equilibrio	59,695.77	59,672.49	59,649.91	59,628.00	59,606.74

	ESCENARIO NORMAL				
	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos fijos	57,093.32	57,093.32	57,093.32	57,093.32	57,093.32
Gastos variables	4,196.00	4,405.72	4,630.12	4,870.23	5,127.14
Ingresos totales	95,920.00	102,634.40	109,818.81	117,506.12	125,731.55
Pto de equilibrio	59,705.11	59,654.05	59,606.41	59,561.96	59,520.48

	ESCENARIO OPTIMISTA				
	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos fijos	57,093.32	57,093.32	57,093.32	57,093.32	57,093.32
Gastos variables	4,308.00	4,649.88	5,029.37	5,450.60	5,918.16
Ingresos totales	98,160.00	108,957.60	120,942.94	134,246.66	149,013.79
Pto de equilibrio	59,714.02	59,638.45	59,570.54	59,509.49	59,454.59

Numero de franquicias

FRANQUICIAS COMERCIALIZADAS				
2011	2012	2013	2014	2015
15	15	15	15	15

Índices Financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ					
Razón Corriente	1.66	4.12	67,450.19	103,868.46	162,557.34
RENTABILIDAD					
ROI	56%	68%	97%	112%	124%
ROA	294%	415%	705%	1005%	1810%
ROE	128%	65%	43%	33%	24%
BENEFICIOS					
UTILIDAD/VENTAS	19%	22%	29%	31%	32%

CALCULO COSTO DE OPORTUNIDAD

Nomenclatura:

- **CAPM** = Capital Asset Pricing Model, método con el cual se calcula las tasas de retorno apropiadas y requeridas para descontar los flujos de efectivo futuros.
- **D** = porcentaje de financiamiento del proyecto con recursos de terceros.
- **E** = porcentaje de financiamiento del proyecto con recursos propios.
- **CPPC** = costo promedio ponderado de capital, también conocido como el costo promedio de financiamiento de los activos del proyecto, corresponde a la media ponderada del rendimiento que exigen los acreedores y accionistas.
- **Ke d** = rendimiento exigido por los dueños de la empresa sin deuda, o costo de recursos propios sin apalancamiento.
- **Ke ap** = rendimiento exigido por los dueños de la empresa con deuda o costo de recursos propios apalancado.
- **K d** = costo de la deuda sin subsidio o tasa normal para este tipo de créditos.
- **rf** = es la tasa libre de riesgo o el rendimiento de un activo libre de riesgo y corresponde la tasa de rendimiento de mercado de la emisión de bonos del tesoro de Estados Unidos a un plazo de cinco años, esta información se la encuentra en (www.boomberg.com)

- βd = La beta es una medida del riesgo de invertir en proyectos similares, esta información se encuentra normalmente se utiliza una beta de una empresa similar, en el caso de CITYFRANQUICIAS, se utiliza un beta de 0.66 (consultora de franquicias) ya que no existe relación alguna con empresas similares. (Yahoo finance)
- Rm = es el rendimiento promedio del mercado, calculado en función de un promedio aritmético de observaciones del índice S & P 500, esta información se la encuentra en (Yahoo finance)
- $(Rm - rf)$ = es el premio por el riesgo asumido

PARA UNA EMPRESA APALANCADA

Datos:

$$E = 54 \%$$

$$D = 46 \%$$

$$V = D + E = 100\%$$

$$rf = 4.94\%$$

$$Rm = 1.70 \%$$

$$(Rm - rf) = 3,28 \%$$

$$\beta d = 0.66$$

$$\text{EMBI Ecuador} = 9,79 \%$$

$$Kd = 0\%$$

$$\text{Tasa de impuestos} = 36,25\%$$

Cálculos:

$$Kd \text{ USA} = \text{CAPM} = rf + \beta d (Rm - rf)$$

$$Kd \text{ USA} = 4.94 \% + 0,66 (3,28 \%)$$

$$Kd \text{ USA} = 7,1048 \%$$

$$Kd \text{ Ecuador} = 9,79 \% + 7,1048 \%$$

$$Kd \text{ Ecuador} = \underline{\underline{16,8948\%}}$$

Tasa CITYFRANQUICIAS Ecuador

$$K_e \text{ ap Ecuador} = K_e \text{ d Ecuador} + (K_e \text{ d Ecuador} - K_d) (D/E) (1-t)$$

$$K_e \text{ ap Ecuador} = 16,8948\% + (16,8948\% - 12\%) (46\% / 54\%) (1-36,25\%)$$

$$K_e \text{ ap Ecuador} = \underline{\mathbf{19,5707\%}}$$

PARA UNA EMPRESA NO APALANCADA

Datos:

$$E = 100\%$$

$$D = 0\%$$

$$V = D + E = 100\%$$

$$r_f = 4.94\%$$

$$R_m = 1.70\%$$

$$(R_m - r_f) = 3,28\%$$

$$\beta \text{ d} = 0.66$$

$$\text{EMBI Ecuador} = 9,79\%$$

$$K_d = 0\%$$

$$\text{Tasa de impuestos} = 36,25\%$$

Cálculos:

$$K_e \text{ d USA} = \text{CAPM} = r_f + \beta \text{ d} (R_m - r_f)$$

$$K_e \text{ d USA} = 4.94\% + 0,66 (3,28\%)$$

$$K_e \text{ d USA} = 7,1048\%$$

$$K_e \text{ d Ecuador} = 9,79\% + 7,1048\%$$

$$K_e \text{ d Ecuador} = \underline{\mathbf{16,8948\%}}$$

Tasa CITYFRANQUICIAS Ecuador

$$K_e \text{ ap Ecuador} = K_e \text{ d Ecuador} + (K_e \text{ d Ecuador} - K_d) (D/E) (1-t)$$

$$K_e \text{ ap Ecuador} = 16,8948\% + (16,8948\% - 0\%) (0\% / 100\%) (1-36,25\%)$$

$$K_e \text{ ap Ecuador} = \underline{\mathbf{16,8948\%}}$$

EMPRESA CON APALANCAMIENTO

$$\text{CPPC} = K_d (1-t) (D/V) + K_e \text{ ap Ecuador } (E/V)$$

$$\text{CPPC} = 12,00 \% (1-36.25 \%) (0,46) + 19,5707 \% (0.54)$$

$$\text{CPPC} = \mathbf{14,0674 \%}$$

EMPRESA SIN APALANCAMIENTO

$$\text{CPPC} = K_d (1-t) (D/V) + K_e \text{ ap Ecuador } (E/V)$$

$$\text{CPPC} = 0 \% (1-36.25 \%) (0) + 21,65 \% (1)$$

$$\text{CPPC} = 0,2165 = \mathbf{16,8948\%}$$

MODELO CAPM

APALANCADO		
Cálculo del CPPC		
D	46%	15,000.00
E	54%	17,491.64
Inversión total		32,491.64
Tasa de impuestos		36.25%
Kd de mercado		12.00%
Tasa de interés de la deuda		12.00%
CPPC		14.0674%

MODELO CAPM

NO APALANCADO		
Cálculo del CPPC		
D	0%	0.00
E	100%	32,491.64
Inversión total		32,491.64
Tasa de impuestos		36.25%
Kd de mercado		12.00%
Tasa de interés de la deuda		12.00%
CPPC		16.89480%

Estructura de Capital

CITY FRANQUICIAS ESTRUCTURA DE CAPITAL CON APALANCAMIENTO DÓLARES AMERICANOS		
FUENTE DE FINANCIAMIENTO	VALOR	PORCENTAJE
CAPITAL PROPIO	\$ 17,491.64	53.83%
CRÉDITO BANCARIO	\$ 15,000.00	46.17%
TOTAL	\$ 32,491.64	100%

CITY FRANQUICIAS ESTRUCTURA DE CAPITAL SIN APALANCAMIENTO DÓLARES AMERICANOS		
FUENTE DE FINANCIAMIENTO	VALOR	PORCENTAJE
CAPITAL PROPIO	\$ 32,491.64	100.00%
TOTAL	\$ 32,491.64	100.00%

Tasa anual	12%
Periodos	24
Préstamo	\$ 15,000.00
Pagos al año	12
Anualidad	\$706.10

CITY FRANQUICIAS
AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO (resumen anual)
 valorado en USD

Periodo	Monto	Cuota	Interes	Pago capital	Saldo
1	15.000	706	150	556	14.444
2	14.444	706	144	562	13.882
3	13.882	706	139	567	13.315
4	13.315	706	133	573	12.742
5	12.742	706	127	579	12.163
6	12.163	706	122	584	11.579
7	11.579	706	116	590	10.989
8	10.989	706	110	596	10.392
9	10.392	706	104	602	9.790
10	9.790	706	98	608	9.182
11	9.182	706	92	614	8.568
12	8.568	706	86	620	7.947
13	7.947	706	79	627	7.321
14	7.321	706	73	633	6.688
15	6.688	706	67	639	6.048
16	6.048	706	60	646	5.403
17	5.403	706	54	652	4.751
18	4.751	706	48	659	4.092
19	4.092	706	41	665	3.427
20	3.427	706	34	672	2.755
21	2.755	706	28	679	2.077
22	2.077	706	21	685	1.391
23	1.391	706	14	692	699
24	699	706	7	699	0