



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE LA FRANQUICIA
INTERNACIONAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS IN-N-OUT BURGER,
SECTOR IÑAQUITO, QUITO.

AUTOR

GEOVANNY JOEL ARMAS MÁRQUEZ

AÑO

2020



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE LA FRANQUICIA
INTERNACIONAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS IN-N-OUT BURGER, SECTOR
IÑAQUITO, QUITO.

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

Profesor Guía
Luis Félix Terán Hidalgo

Autor
Geovanny Joel Armas Márquez

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la apertura de la franquicia de alimentos y bebidas In-N-Out Burger, sector Iñaquito, Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Geovanny Joel Armas Márquez, en el período 2020, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



Luis Félix Terán Hidalgo

MBA

C.I. 1713555702

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la apertura de la franquicia de alimentos y bebidas In-N-Out Burger, sector Iñaquito, Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Geovanny Joel Armas Márquez, en el período 2020, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



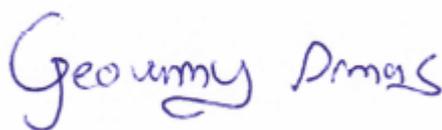
Cosme Alonso Marín Niño

Economista-MBA.

C.I. 0923342976

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”

A handwritten signature in blue ink that reads "Geovanny Armas". The signature is written in a cursive style with a horizontal line under the name.

Geovanny Joel Armas Márquez

Estudiante

C.I. 1716722390

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a amigos, profesores, en especial al tutor guía y al tutor corrector por su esfuerzo y entrega durante la elaboración de este proyecto, mis padres y hermanas por el apoyo y el conocimiento que me han otorgado a lo largo de mi carrera formativa.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi persona
por el sacrificio invertido en este
proyecto.

RESUMEN

El presente plan de negocios pretende determinar la factibilidad de abrir una franquicia de comida rápida de índole internacional en la ciudad de Quito, en la parroquia Ñaquito. Cada capítulo de este proyecto está enfocado en diferentes aspectos que involucran y detallan las características sobre la creación de un negocio, en este caso bajo la franquicia In-N-Out Burger.

El capítulo número uno se centra en el marco teórico, aprender sobre definiciones y términos empleados en la industria de alimentos y bebidas. También se observa la evolución que ha sufrido dicha industria, desde su aparición por primera vez en el mercado, y como esta industria logró expandirse a nivel local y mundial, por lo que se investiga sobre como las franquicias americanas se han adaptado al mercado ecuatoriano.

El segundo capítulo se enfoca en el entorno macroeconómico y microeconómico que involucra al proyecto, se utilizan matrices como: FODA, Porter, PESTAL y Benchmarking para analizar los factores internos y externos del mercado. Mediante estas matrices se observa factores políticos, socioeconómicos, culturales y de mercado que facilitan la comprensión del camino que dicho proyecto enfrenta.

Dentro del tercer capítulo se toma a la mercadotecnia para establecer nuestro perfil del cliente, se realiza un levantamiento de información primaria y secundaria como entrevistas a expertos para determinar el mercado potencial, para de esta manera concretar las estrategias de precio, plaza, producto y promoción que atraigan a los futuros clientes a consumir las necesidades que In-N-Out Burger pueda satisfacer. Se plantea un plan operativo, en el cual se toman decisiones como: ubicación del negocio, aforo y distribución espacial del local, políticas de calidad y enfoques de producción.

Finalmente, en el último capítulo se desarrolla un plan financiero enfocado en un escenario veraz, que ayuda a determinar la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

The following project aims to evaluate the feasibility of opening an international fast food franchise in Quito, located in Iñaquito. Each chapter of this business plan is focused on different kind of aspects that detail some characteristics of creating a company, by this situation it is accompanied by the In-N-Out Burger franchise.

Chapter one focuses on the theoretical framework, understanding some definitions and terms used in the food and beverage industry. Also, evolution of 'restaurant' is observed since its first appearance in the world, in addition, the rapidly growing of fast food industry in United States is reviewed and finally how the expansion of this industry is managed locally, continentally and globally, so, there is a research of how the American franchises have adapted to the Ecuadorian market.

The second chapter focuses on the macroeconomic and microeconomic environment involved during the project, analysis such as SWOT, Porter, PESTAL and Benchmarking are used to comprehend internal and external factors. Through these analysis like, political, socioeconomic, cultural and market factors are observed to facilitate the understanding of the path that the project faces.

Within the third chapter, marketing helps to establish our customer profile, within a primary and secondary information survey, things like interviews with experts in the food and beverage industry and questionnaires to our potential market. To determine price, place, product, and promotion strategies that will attract future customers to consume the needs that In-N-Out Burger can satisfy. After that, an operational plan is proposed, in which decisions are made such as: business location, capacity and spatial distribution of the premises.

Finally, the project has financial plan is developed focused on a truthful scenario.

ÍNDICE

Introducción	1
1. Enunciado del problema	1
2. Objetivos	3
2.1 Objetivo general	3
2.2 Objetivos específicos	3
3. Justificación	3
4. Metodología	5
4.1 Tipo de investigación	5
4.2 Métodos y técnicas.....	5
1. Capítulo I: Marco teórico	7
2. Capítulo II: Planeación estratégica	14
2.1 Naturaleza del negocio	14
2.2 Estrategia genérica	14
2.3 Misión.....	14
2.4 Visión	14
2.5 Objetivos empresariales	15
2.6 Estructura organizacional	15
2.7 Información legal	17
2.8 Análisis del entorno PESTAL	17
2.8.1 Político	17
2.8.2 Económico	18
2.8.3 Social	19

2.8.4 Tecnológico	19
2.8.5 Ambiental	20
2.8.6 Legal	20
2.9 Análisis de competitividad PORTER	21
2.9.1 Rivalidad entre competidores	21
2.9.2 Nuevos competidores.....	22
2.9.3 Productos sustitutos	22
2.9.4 Negociación de proveedores y competitividad.....	22
2.9.5 Negociación de consumidores.....	23
2.10 Matriz FODA	24
2.11 Análisis Benchmarking	25
2.12 Propuesta de valor / Ventaja competitiva	25
3. Capítulo III: Plan de marketing	26
3.1 Análisis de mercado	26
3.2 Mercado potencial	26
3.3 Resumen de resultados de investigación de mercado	27
3.4 Perfil del Cliente.....	29
3.5 Imagen Corporativa	30
3.5.1 Logo	30
3.5.2 Slogan.....	31
3.5.3 Colores corporativos	31
3.6 Productos y Servicios (Servucción)	31
3.7 Plaza / Distribución.....	34
3.8 Promoción	34

3.9 Precio	36
3.10 Personal	36
4. Capítulo IV: Plan operativo	38
4.1 Estrategia de operación	38
4.1.1 Decisión de producción	38
4.1.2 Enfoque de producción	38
4.2 Localización.....	39
4.3 Capacidad instalada	39
4.4 Distribución espacial	40
4.5 Necesidades de equipamiento	40
4.6 Diagrama de flujo de operaciones	42
4.7 Política de calidad.....	45
5. Capítulo V: Plan financiero	47
5.1 Inversión inicial, estructura de capital.....	47
5.2 Estructura de costos fijos y variables	49
5.3 Capital de trabajo inicial	50
5.4 Presupuesto de nómina proyectado a 5 años	51
5.5 Establecimiento de precios	52
5.6 Proyección de ventas a 5 años	55
5.7 Estado de situación inicial.....	58
5.8 Estado de pérdidas y ganancias	58
5.9 Flujo de caja proyectado	59
5.10 Punto de equilibrio.....	60

5.11 Evaluación de rentabilidad mediante VAN y TIR	61
6. Conclusiones	62
7. Recomendaciones	63
Referencias	64
Anexos	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA de In-N-Out Burger en Ecuador.	24
Tabla 2. Análisis Benchmarking de In-N-Out Burger y sus competidores.....	25
Tabla 3. Resumen de la investigación de mercado.	27
Tabla 4. Perfil del cliente de In-N-Out en Quito.	30
Tabla 5. Colores corporativos de In-N.Out Burger.....	31
Tabla 6. Menú clasificado por unidad de In-N-Out Burger.....	32
Tabla 7. Menú clasificado por combos de In-N-Out Burger.	33
Tabla 8. Distribución espacial de In-N-Out Burger Quito.	40
Tabla n.9. Resumen de activos de In-N-Out Burger Quito.	47
Tabla N.10 Capital de trabajo y gastos preoperacionales de In-N-Out Burger..	47
Tabla N.11 Inversión inicial y financiamiento.....	48
Tabla N.12 Tasa y pagos del préstamo bancario.	48
Tabla N.13 Costos variables de materia prima en la operación.....	49
Tabla N.14 Costos variables totales de In-N-Out Burger.....	49
Tabla N.15 Costos fijos totales de In-N-Out Burger Quito en la operación.	50
Tabla N. 16 Costos totales de In-N-Out Burger mensuales y anuales.....	50
Tabla N. 17 Capital de trabajo de In-N-Out Burger Quito.	51
TablaN.18Nómina de trabajadores de In-N-Out Burger	52
Tabla N.19 Presupuesto de nómina a cinco años.	52
Tabla N. 20 Mano de obra directa de In-N-Out Burger Quito.....	52
Tabla N.21 Costos indirectos de fabricación de In-N-Out Burger Quito.....	53
Tabla N.22 Gastos promedios por envío de In-N-Out Burger Quito.....	53
Tabla N.23 Costo de producción y fijación de precios de In-N-Out Burger.	54
Tabla N. 24 Análisis de precios de productos de la competencia.....	55
Tabla N. 25 Proyección de ventas de In-N-Out Burger entre 2021-2025.....	57
Tabla N. 26 Proyección de ventas promedio de In-N-Out Burger 2021-2025. ...	57
Tabla N. 27 Costo promedio y ticket promedio en servicio.....	57
Tabla N. 28 Porcentaje promedio de clientes en base a la población.....	58
Tabla N. 29 Estado de situación inicial de In-N-Out Burger a enero de 2021 ...	58

Tabla N.30 Estado de pérdidas y ganancias a cinco años de In-N-Out Burger.	58
Tabla N.31 Flujo de caja de los primeros años de operación In-N-Out Burger.	59
Tabla N. 32 Punto de equilibrio de In-N-Out Burger Quito	60
Tabla 33. VAN y TIR del proyecto In-N-Out Burger Quito.	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional de In-N-Out Burger en Ecuador.....	15
Figura 2. Logotipo de In-N-Out Burger	30
Figura 3. Ubicación de In-N-Out Burger en Quito.....	39
Figura 4. Distribución espacial de In-N-Out Burger Quito.....	41
Figura 5. Flujo de operaciones de In-N-Out Burger durante el servicio	44

Introducción

1. Enunciado del problema

Lñaquito es considerado uno de los sectores comerciales y turísticos más importantes de la ciudad, pues dentro del mismo se destacan tres centros comerciales, Quicentro Shopping, Centro Comercial Lñaquito y Granados Plaza, los cuales albergan la mayor concentración de comida rápida en la ciudad de Quito, por ejemplo, en Quicentro Shopping, en el cual se estima que 5.500 personas llegan a comer diariamente (La Hora, 2018). El parque La Carolina, el cual es el más emblemático de Quito y el estadio Olímpico Atahualpa, lugar donde se realizan eventos deportivos y musicales semanalmente, asimismo posee un gran distrito empresarial y bancario.

Las franquicias más rentables en ventas y regalías en Ecuador a lo largo del tiempo son: KFC, Pizza Hut, Burger King, entre otros (Cevallos & Ochoa, 2010). Todas estas franquicias tienen en común: sus estrategias de bajo costo, el mercado objetivo, sus inversiones no son altas, son empresas americanas y cumplen con altos estándares de calidad.

In-N-Out Burger es una de las empresas americanas de comida rápida más grandes del mundo. Sus ingresos estimados del año 2018 estuvieron estimados en aproximadamente 1.000 millones de dólares americanos. In-N-Out genera más ganancia por local que su principal competencia, con 4.6 millones de dólares frente a 2.4 millones de McDonald's (Forbes, 2018).

En 2009, según datos de la firma ICA (Ingenieros Consultores Asociados), en el informe Pulso Ecuador los ecuatorianos gastaron aproximadamente 48,27 millones de dólares americanos en comida rápida al mes, de los cuales el 8,21% fue en Quito. Adicionalmente, conforme a un estudio de IDE Business School, los locales de comida rápida son los segundos en preferencia para el 21% de los hogares en Ecuador (Diario El Telégrafo, 2014). Por otra parte, según cifras de

la empresa Agencia de Promoción Económica del Municipio (ConQuito), “se estima que el 70% de quiteños (1.850.900 de personas) durante el año 2018 se alimentó fuera de su casa”.

Asimismo, Alexandra Rodríguez, responsable del proyecto de agricultura urbana de Quito, comenta que “la gente opta por lo más barato, que, por lo general, es la comida rápida, alta en grasas, en azúcares y poco nutritiva.” De una igual manera Nathaly Pinto, coordinadora de Rikolto, una ONG de agricultura sostenible explica que: “Hoy en día, las personas invierten más tiempo en su trabajo que en momentos de contemplación, como la hora de la comida” (La Hora, 2018).

El ingreso mensual promedio de los habitantes de Ñaquito por familia es de 1.028 dólares americanos, mientras que sus gastos son de 758 dólares americanos (Spectrum Opinión y Mercado, 2012), según la metodología socioeconómica del INEC, gran parte de sus habitantes se localizan en las categorías “B, medio alto” y “C+ medio típico”). En Ecuador estos estratos son el 34% de la población (INEC, 2013). Asimismo, en base a datos del INEC, muestran que el gasto en restaurantes y hoteles a nivel nacional es representado con el 8,10% (INEC, 2013), un habitante con ingresos de 1.028 dólares americanos gastan 84,27 dólares americanos en restaurantes mensualmente. Por tanto, si pudiese asumirse que existe un mercado para esta industria.

In-N-Out Burger posee varias cualidades y similitudes como: la calidad del servicio, el sabor del producto, su estrategia de bajo costo, la amabilidad y empatía del personal que actualmente labora en In-N-Out. Es importante mencionar que la atracción por franquicias americanas de comida rápida en Ecuador surgió a partir del año 1997, cuando la cadena internacional McDonald’s abrió su primer local en Quito, varias franquicias americanas han ingresado desde entonces como: Dominos Pizza, Burguer King, Carl’s Jr, entre otros (Romero Arteta Vargas, 2019). Varias de estas compañías registraron utilidades

desde el primer año de operación y se administran de manera similar, sin embargo, las cadenas Applebees y Tony Romas cerraron sus locales en Ecuador por temas financieros y a diferencia de las demás cadenas, sus estrategias de diferenciación y producto no encajaron en el mercado nacional.

Por lo anteriormente expuesto, se propone un plan de negocios para la apertura de la franquicia internacional de alimentos y bebidas In-N-Out Burger, sector Iñaquito, Quito.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la apertura de la franquicia internacional de alimentos y bebidas In-N-Out Burger, sector Iñaquito, Quito.

2.2 Objetivos específicos

- Proponer un plan estratégico óptimo para la apertura de la franquicia In-N- Out Burger, sector Iñaquito, Quito.
- Planificar las estrategias de mercadeo para el negocio.
- Elaborar un plan de operaciones para el restaurante In-N-Out Burger en Iñaquito, Quito.
- Realizar un plan financiero del restaurante In-N-Out Burger en Iñaquito, Quito.

3. Justificación

Se plantea la apertura de la franquicia internacional de alimentos y bebidas In-N-Out Burger, en la ciudad capital con el gran objetivo de emprender un negocio exitoso en busca de oportunidades a sabiendas de que Latinoamérica es uno de

los mercados más buscados por franquiciantes estadounidenses.

A pesar de que en las franquicias no hay seguridad de éxito, existe una gran ventaja al encaminarse en las franquicias, según estadísticas revelan que del 70% al 80% de nuevos negocios cierran en 5 años (Entrepreneur, 2015). Para tener éxito, se debe elegir la franquicia apropiada que tenga un concepto claro antes experimentado. “El margen de ganancia de In-N-Out (medido por las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) es un estimado del 20%” (Forbes, 2018).

In-N-Out Burger encaja perfectamente dentro de las franquicias más lucrativas del país, se puede recuperar en menor tiempo la inversión inicial al contar con el mercado que más consume comida rápida en la ciudad. De igual forma In-N-Out se adapta a las nuevas tendencias de los consumidores nacionales e internacionales. Un combo que incluye hamburguesa, papas fritas y una gaseosa tiene un costo de \$ 5.35 dólares americanos (Menu With Price, 2019).

De acuerdo con las políticas públicas del Ecuador, este plan de apertura de la franquicia In-N-Out se alinea al eje 2 “economía al servicio de la sociedad” del “Plan de Desarrollo Toda una Vida 2017 - 2021”, objetivo 5: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” y a su vez con la política 5.3 Fomentar el desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía. (SENPLADES, 2017). De la misma manera, el proyecto se articula a la línea de investigación de la Universidad de las Américas “Salud y Bienestar” y, a la línea investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo (EHYT) “Creación y mejora continua de empresas turísticas y/o hospitalidad” (Universidad de las Américas, 2018).

4. Metodología

4.1 Tipo de investigación

Dentro de este plan de negocios se realizará una investigación de tipo descriptiva: la cual es definida como: estudios que permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Debido al enorme alcance que posee para la descripción y análisis de las características que se encuentren al realizar el proyecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por lo tanto, se logrará analizar al mercado meta del proyecto y tomar decisiones más acertadas. Se utilizará un enfoque mixto basado en la combinación de metodologías de carácter cuantitativo y cualitativo (Malhotra, 2016).

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

4.2 Métodos y técnicas

En este proyecto se usarán fuentes de tipo primaria y secundaria. Dentro de las fuentes primarias se realizarán entrevistas a expertos en el ámbito de franquicias a nivel nacional, adicionalmente se elaborarán encuestas estructuradas con la finalidad de observar el comportamiento del mercado y verificar la factibilidad de la apertura de la franquicia estadounidense In-N-Out Burger.

En fuentes secundarias se recopilará información a través de noticias, regulaciones, y leyes gubernamentales, con la finalidad de monitorear el manejo de empresas de alimentos y bebidas en el país. Adicionalmente se utilizará revistas, libros físicos y digitales para observar la evolución de las tendencias de consumo de nuestros potenciales consumidores, a su vez analizar información

histórica que ayude al estudio.

Las técnicas de investigación que se aplicarán son: investigación cuantitativa y cualitativa, con la finalidad de recopilar y optimizar la información para el proyecto de apertura de franquicia, dichas técnicas facilitarán la medición de datos y resultados, adicionalmente se podrá verificar información verídica para el proyecto.

La investigación cuantitativa es más precisa al momento de medir, calcular, y ponderar datos del desarrollo de la investigación. Las técnicas cuantitativas que se usarán son: encuestas y entrevistas estructuradas, las cuales serán dirigidas a expertos que conozcan sobre la administración y financiamiento de proyectos.

Por otra parte, en la investigación cualitativa se utilizarán cuestionarios de preguntas no estructuradas, y entrevistas en la cual los entrevistados puedan expresar su opinión con total libertad y este a su vez proporcionará información que pueda ser utilizada en el mejoramiento del proyecto. Las entrevistas serán dirigidas a expertos en el área de alimentos y bebidas que trabajen o hayan trabajado con el manejo de franquicias a nivel nacional.

En conclusión, los métodos y técnicas que se implementarán son: método de sondeo de opinión con técnicas de encuestas abiertas y cerradas, entrevistas estructuradas y no estructuradas, *focus group* y mapa de procesos. Las encuestas y *focus group* serán dirigidas hacia el público objetivo del proyecto, mientras que las entrevistas serán enfocadas en expertos en alimentos y bebidas y franquicias en Ecuador.

1. Capítulo I: Marco teórico

La palabra francesa *restaurant*, aparecida en el siglo XVI, designó, en primer lugar, un alimento que restaura (repara el estómago vacío). A partir de este sentido, se mantuvo hasta el siglo XIX, para ser definido como “establecimiento especializado en la venta de productos que restauran las fuerzas” (Dictionnaire de Trévoux, 1771). De igual manera, en castellano, «restaurant» significa «restaurativo», haciendo referencia a un plato del siglo XVIII (un caldo de carne) (Puyuelo, Montañés, Garmendia, Sanagustín, 2017).

A nivel nacional, la definición de restaurante está determinado por el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas publicado en 2018, definiendo el término como: “establecimiento donde se elaboran y/o expenden alimentos preparados. En estos establecimientos se puede comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas. También podrá ofertar servicios de cafetería y, dependiendo de la categoría, podrá disponer de servicio de autoservicio” (Ministerio de Turismo, 2018).

Los primeros restaurantes rudimentarios aparecieron en la época del comercio siendo las primeras civilizaciones con mercados y ferias donde los campesinos y artistas tenían que comer fuera, ya sea el campo o las carreteras, estos se alimentaban en fondas y albergues, sucedió en Roma o China en la Antigüedad (Flandrin, Montanari, 1996). Antes del siglo XVI, la palabra restaurante no existía, pero sí había su contexto gastronómico que permite ser identificado como un restaurante. Aparecieron fondas y posadas que ya contaban con un cocinero profesional remunerado (Puñuelo, Montañés, Garmendia, Sanagustín, 2017).

En 1765, Mathurin Roze junto con su socio Pontailé desafió el monopolio gremial de los *traiteurs* (casas de comidas que trabajaban bajo precisas normas legales) y abrió el primer restaurante moderno del mundo *The Grand Taverne de Beauvillierse*, en la calle Poulies de París y a su vez inventando la palabra restaurante (Spang, 2001). Durante la Revolución Francesa, se produce el cierre

de las cocinas aristocráticas, se suspende la vida cortesana, se emigra, por ende los chefs quedan libres, esto produjo un crecimiento futuro de nuevos restaurantes. (Puyuelo, Montañés, Garmendia, Sanagustín, 2017).

La constante evolución de la industria de alimentos y bebidas ha conseguido diversificar de diferentes maneras, todas en función de las necesidades de los consumidores.

1.3.1 Según el número de tenedores

Dentro de esta categoría se determinará analizando los servicios ofertados, el equipamiento del restaurante, el menú y el tipo de menaje. Se divide en cinco clases, siendo la cuarta clase o un tenedor el que menos requisitos ofrezca a los comensales y la clase de lujo o cinco tenedores el que posee más servicios ofertados a sus clientes (Rodríguez, 2019).

1.3.2 Según sus características

Existen varios tipos de categorías, el cual varía dependiendo de la demanda y de cómo se estructure cada restaurante, ya que se puede usar más de una característica. Las cuales pueden ser cadena, franquicia o independiente y se pueden subdividir en: *fast-food* o comida rápida, *fast casual*, casual, familiares, *fine dining*, asadores, mariscos, *dinner houses* y temáticos, en los cuales destacan: deportivos, basados en películas, basados en décadas pasadas, ecológicos, étnicos, entre otros. (Walker, 2015).

El reglamento de alimentos y bebidas elaborado por el Ministerio de turismo establece tres diferentes tipos de clasificación válidos y uno exclusivamente informativo, estipulados en los artículos 14, 15 y 18.

Art. 14.- De su clasificación. - Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas se clasificarán en: cafetería, bar, restaurante, discoteca, establecimiento móvil, plazas de comida, servicio de catering.

Art. 15.- Según el tipo de servicio. - Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas clasificados como cafetería, bar y restaurante, deberán informar, a

través del sistema establecido por la Autoridad Nacional de Turismo, el tipo de servicio que brindan de acuerdo con lo siguiente: menú, autoservicio, buffet, menú fijo, servicio a domicilio, servicio al auto.

Art. 16.- Según el tipo de cocina. - Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas clasificados como cafetería, bar, restaurante, establecimiento móvil y servicio de catering deberán informar, a través del sistema determinado por la Autoridad Nacional de Turismo.

Art. 18.- Categorización. - Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas se clasificarán de la siguiente manera: los restaurantes se categorizarán en un rango entre cinco y un tenedor, siendo cinco tenedores la mayor categoría y un tenedor la menor categoría. (Ecuador, Ministerio de Turismo, 2018).

Uno de los conceptos más completos sobre franquicia pertenece a Díezy Galán quien publicó en su libro: “franquicia es un sistema de cooperación entre empresas diferentes pero ligadas por un contrato en el cual, una de ellas, la empresa franquiciante, entrega a la empresa franquiciada, a cambio de una contraprestación dineraria, el derecho de explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos” (Galán, 1998).

La palabra franquicia tuvo su origen en la edad media en Francia cuando empresas de cosméticos y perfumes usaron modelos de operación o de distribución que pueden ser los principios de sistemas de franquicias actuales, sin embargo, adaptando al concepto actual ocurrió en 1862 en Estados Unidos con la empresa de máquinas de coser I.M. Singer & Co, que empezó a usar esta fórmula cuando la empresa entendió que poseía una enorme capacidad de producción de sus máquinas, es así, que decidieron vender sus productos a distribuidores, quienes aprenderían las funciones de las máquinas y así revender a un precio más alto (García, 2013).

En 1930, Howard Johnson estableció la primera cadena de franquicias, al abrir veinticinco establecimientos hoteleros. Años más tarde, varias cadenas de alimentos y bebidas como: KFC, Burger King, Pizza Hut y McDonald's lograrían

con éxito su expansión a nivel nacional e internacional, encontrándose como las mejores franquicias del mundo en la actualidad (Hazoury, 2009).

Varios autores han determinado su clasificación, la más común es: industriales, de servicios y de distribución. Esto se da debido a que la diferencia se centra en que la industrial presenta un producto final con un proceso y fórmula patentados; la de servicios es más la transferencia de un conocimiento sin existir un producto físico de por medio; y, finalmente las de distribución que se ocupan del manejo de las marcas y mercaderías (Moncayo, Cabanilla, 2007).

Según Moncayo y Cabanilla en su libro *Las franquicias en Ecuador*, su clasificación combina aspectos productivos y geopolíticos, lo cual abarca gran parte de las actividades de franquicias divididas en seis diferentes tipos:

1. Franquicia Maestra: Es un contrato por el cual la empresa franquiciante otorga en forma exclusiva al franquiciado la posibilidad de desarrollar este mismo proceso en un área o región determinadas.

2. Franquicia regional: Es cuando se cede el derecho de implantar una determinada cantidad de franquicias en un área geográfica establecida.

3. Franquicia individual: Corresponde al empresario que adquiere una franquicia para operarla. Eso no quita el poder adquirir más franquicias para la apertura de otros locales.

4. Franquicia esquinera: Son franquicias para instalarse en un espacio reducido dentro de un tipo de negocio particular, pero cuya actividad está relacionada o es complementaria al producto/servicio del franquiciado.

5. Franquicias de productos o servicios: Se transmite la exclusividad de vender determinados productos de una marca reconocida, así como el conocimiento (*know how*) en el caso de servicios.

6. Franquicia de supervisión: Se produce cuando se delega la función de instalar y supervisar una determinada cantidad de franquicias (Moncayo, Cabanilla, 2007).

Para cualquier tipo de negociación de una franquicia, siempre estarán involucrados tres elementos: franquiciante natural o jurídico quien es el titular de la licencia y otorga quien utilice su nombre de marca y su modelo de negocio, franquiciado natural o jurídico el cual recibe la licencia para operar su negocio y finalmente está el contrato de franquicia, el cual es un documento legal que abarca, regula y supervisa las obligaciones y relaciones de ambas partes con la finalidad de que este incluído cualquier aspecto relacionado con la operación del franquiciante y el franquiciado. (García, 2013).

Los elementos de un contrato de franquicia se dividen en: plazo o duración del contrato, procedimiento para la renovación de la franquicia a su vencimiento, procedimiento a seguir en caso de rescisión del contrato antes de su fecha de vencimiento, procedimiento para la terminación del contrato a su fecha de vencimiento, características financieras de la relación y oportunidad de pago y cláusulas de confidencialidad. Ambas partes poseen obligaciones que deben ser cumplidas en su totalidad.

La expansión se empieza a producir a finales de la primera guerra mundial, Howard Johnson fue el pionero de franquiciar restaurantes de comida rápida en Estados Unidos. Los términos de la franquicia hicieron de Johnson un propietario del 50% de cada restaurante. Johnson controlaba el menú y los sistemas operativos. Los restaurantes Howard Johnson abrieron el camino para las posteriores cadenas y franquicias de restaurantes que definirían el aumento sin precedentes. A fines de 1939, había 107 restaurantes Howard Johnson (Ask Mr. Franchise, 2018).

Una vez finalizada la segunda guerra mundial, varios soldados y veteranos de guerra en Estados Unidos se quedaron sin empleo por lo que muchos optaron en buscar oportunidades empresariales, entre estas las franquicias. Precisamente en la década de los años 50, comienza un gran crecimiento de la comida rápida. En esta década se crearon varias cadenas conocidas en la actualidad como McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken,

establecimientos que a finales de los años 60 contaban con miles de sucursales en Estados Unidos y varios negocios empezaban a analizar una expansión a nivel internacional. Del mismo modo, en los años 70 en Europa, debido a la saturación de los mercados, comienza a desarrollarse en toda su plenitud el sistema de franquicia (Tormo, 2013).

Entre las décadas de los 80 y 90 se pudo observar un crecimiento muy vertiginoso, debido a que empezó la internacionalización de las grandes cadenas, principalmente a Europa y Asia durante los años 80 y luego lentamente su expansión hacia América Latina en los años 90. Algunas cifras indican el enorme crecimiento debido a que en 1971 había 156 empresas de franquicias con operaciones internacionales, para los años 80, esa cifra superaba las 1.000 empresas que operaban en conjunto más de 100.000 establecimientos. Los países de América Latina con más franquicias que crecen con éxito son México, Brasil, Argentina, Venezuela, Chile, Perú y Colombia (AméricaEconomía, 2012).

Por consiguiente, según un estudio elaborado por la consultora Feher & Feher, Brasil es el primer país Latinoamericano con más franquicias, con un total de 125 mil establecimientos a finales de 2014, seguido por México con más de 450 firmas y con cerca de 77 mil unidades, se estima que aproximadamente en México, el 8% del Producto Interno Bruto es generado por empresas franquiciantes (Feher & Feher, 2012).

El ente regulador gubernamental del comercio en los Estados Unidos es “Federal Trade Commission” (FTC), se estableció en 1979. De igual manera se aprobó la normativa titulada “Requerimientos de información y prohibiciones concernientes a la franquicia y a las oportunidades de negocio”. Estos reglamentos, normas o leyes, han dado la base que ha sido utilizada en una gran cantidad de países en América Latina y otros continentes (García, 2013).

La mayoría de los países en Latinoamérica posee su propia asociación privada de franquicias, siendo AEFran (Asociación Ecuatoriana de Franquicias) la

encargada de regular a nivel nacional. Los países más desarrollados en legislaciones en Latinoamérica son México y Brasil, quienes fueron los primeros países en tener franquicias internacionales en el continente americano.

La primera franquicia en llegar al territorio ecuatoriano fue Martinizing en 1967, cuyo nombre surge en honor a Henry Martin, quien revoluciona la industria de lavado, comienza a operar el 8 de marzo de 1967, posteriormente llegaron más franquicias, en su mayoría establecimientos de comida rápida como: Kentucky Fried Chicken en 1975, Pizza Hut en 1982 y McDonald's en 1997. A partir del año 1997 se empiezan a desarrollar las franquicias nacionales (Ecuafanquicias, 2020).

Ecuador se ha beneficiado en los últimos tiempos del ingreso de negocios similares a los que existen en otros países, principalmente en los Estados Unidos, seguido por Colombia, México, Brasil, entre otros. A partir del año 2008, al menos tres firmas de comida rápida se posicionan dentro del ranking de las 500 empresas con mayores ventas del país (Romero Arteta Ponce Abogados, 2020).

A diferencia de otros países donde sí tienen un marco jurídico específico para franquicias, en el Ecuador no existe una legislación específica. Existen disposiciones legales generales en el Código Civil, Código de Comercio y demás leyes, pero principalmente la franquicia se la establece por el acuerdo entre las partes. En Ecuador existe la libertad para que las partes negocien y establezcan las condiciones, incluyendo aspectos legales, comerciales, tributarios, etc. En los casos en que se negocie una franquicia internacional, normalmente las compañías que desean otorgar la franquicia tienen un modelo de contrato conocido como "Contrato Máster", documento que sirve de base para iniciar las negociaciones (Romero Arteta Ponce Abogados, 2020).

2. Capítulo II: Planeación estratégica

2.1 Naturaleza del negocio

In-N-Out Burger, es una cadena de restaurantes de comida rápida, especializado en hamburguesas y papas fritas fundado en 1948 por Harry Snyder en Baldwin Park, California, que se ha expandido a más de trescientas sucursales en la zona oeste y suroeste de Estados Unidos. La compañía ha mantenido una filosofía desde su creación la cual se basa en solo servir alimentos frescos con altos estándares de calidad, acompañado de un ambiente ordenado y limpio, y servir el producto de una manera amigable (In-N-Out Burger, 2020).

2.2 Estrategia genérica

In-N-Out Burger ha aplicado la estrategia genérica de liderazgo en costos, estrategia que ha funcionado de manera eficaz en Estados Unidos. De igual manera, a nivel nacional se utilizará dicha estrategia, ya que se mantendrá un precio atractivo a los clientes ofreciendo productos alta calidad (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2015).

2.3 Misión

Ofrecer alimentos frescos y servicios de la más alta calidad con el fin de obtener ganancias y un ambiente impecable y brillante donde el cliente es nuestro activo más importante (In-N-Out Burger, 2020).

2.4 Visión

A pesar de poseer valores establecidos, una filosofía impuesta desde su creación, In-N-Out Burger no ha elaborado una visión pública. Se propone la siguiente visión: Para 2025, posicionarse a nivel local, como un restaurante referente de *fast-food* dentro de la ciudad de Quito que ofrece a sus clientes

alimentos frescos y de calidad con un servicio profesional y de confianza.

2.5 Objetivos empresariales

- Recuperar la inversión inicial en un 100% donde se encuentren incluidos los derechos de franquicia en un periodo determinado de cinco años mediante la proyección de ventas o ingresos.
- Registrar un volumen de ventas mensual estimado en \$ 50.000 dólares americanos.
- Obtener un margen de costo de materia prima no mayor al 30% dentro del costo unitario promedio.
- Conseguir el 20% de participación de mercado basado en el segmento meta hasta el quinto año.
- Alcanzar un índice de fidelización del 20% de nuestros potenciales futuros clientes.

2.6 Estructura organizacional



Figura 1. Estructura organizacional de In-N-Out Burger en Ecuador por departamentos.

Se propone elaborar una estructura organizacional en base a los parámetros de un negocio nuevo. Para el restaurante ubicado en Iñaquito con un aforo aproximado de 45 comensales, se establecerán los siguientes cargos:

- **Gerente general:** Persona encargada en planificar, administrar y dirigir el restaurante, es el representante legal del establecimiento, es el responsable de la contratación y control de los servicios tercerizados y de manera temporal asumirá los procesos y tareas de los departamentos de marketing y recursos humanos. Es encargado de la planificación financiera de la empresa y toma de decisiones económicas del negocio
- **Administrador de servicio:** Persona enfocada en el servicio del establecimiento, responsable principal del departamento de operación, sus subordinados directos son los cajeros y el ayudante de servicio.
- **Chef ejecutivo:** Profesional encargado de supervisar y coordinar la preparación de cada plato, así como elaborar recetas estándar, además se encargará del departamento de compras, inventarios de cocina, bodegas y negociación con proveedores. Supervisará las responsabilidades del auxiliar de cocina.
- **Auxiliar de cocina:** Persona encargada de ayudar a elaborar platos al chef ejecutivo, limpiar las estaciones de cocina y bodega, preparar los platos para los consumidores y almacenar los productos enviados por proveedores.
- **Ayudante de servicio:** Sus principales funciones incluyen limpiar las mesas, llevar utensilios y platos al área de lavado, lavar el menaje y ayudar con requerimientos del cliente.
- **Cajero polifuncional:** Sus funciones son: atender con amabilidad a nuestros consumidores, ofrecer promociones, facturar, dar el cambio y realizar cierre de caja diario. También asisten al ayudante de servicio al terminar sus principales funciones.
- **Contador externo:** Realizará procesos de contabilidad y auditoría.

- **Repartidor:** Su función se centra en entregar los pedidos a domicilio que lleguen vía llamada telefónica o mediante la aplicación móvil.

2.7 Información legal

La empresa In-N-Out Burger será constituida bajo la modalidad de sociedad anónima, debido a que el capital será repartido en acciones negociables, es decir, se conformará por cada aportación de cada socio. Si llegan a existir deudas, estos serán debitados del capital de cada socio y no del capital común (Ley de Compañías, 2017). In-N-Out Burger establecerá dos socios, el primer socio posee más del 50% de acciones, es accionista mayoritario de la empresa, mientras que el segundo accionista es acreedor entre el 20 y el 25 por ciento, dependiendo del mayormente del aporte que realice. Dicho así, se debe respetar cada requisito de la administración zonal y parroquia Lñaquito, así como la Ley de Compañías.

2.8 Análisis del entorno PESTAL

2.8.1 Político

El país ecuatoriano atraviesa momentos muy complicados en el inicio de la década. El presidente ecuatoriano Lenín Moreno posee uno de los peores porcentajes de credibilidad de la historia del Ecuador, según la encuestadora Click Report, asegura que solo el 7,72% de la población aprueba su gestión, es decir que más del 92% de ciudadanos del país no cree en la palabra del presidente (Expreso, 2020).

Dentro de las reformas, a inicios del año 2020, se aprobó la reforma al Código Monetario con acuerdo del Fondo Monetario Internacional. Si bien, dentro de los objetivos de esta reforma está el facilitar el régimen tributario a las microempresas, también se agregó nuevos impuestos. El gobierno espera recibir 600 millones de dólares americanos en el 2020. Adicionalmente el 43% de las

leyes aprobadas son de reformas como: La Ley de Comunicación, Código Integral Penal, el Código Orgánico de la Producción, Ley de Compañías, entre otros (Diario El Comercio, 2020).

La burocracia ha permanecido en varios gobiernos ecuatorianos, en el cual las gestiones para sacar permisos al momento de crear una empresa siguen produciendo un impacto negativo.

2.8.2 Económico

La situación económica del país posee un rumbo incierto, las estimaciones del PIB de acuerdo con el banco central es la recuperación de la senda de crecimiento al prever una tasa de variación de 0,69%, alcanzando un PIB constante de USD 72.309 millones y un PIB nominal de USD 109.667 millones (BCE, 2020). Sin embargo, debido a la situación actual en el mundo sobre el virus COVID-19 se debe esperar al finalizar el año para poder observar el verdadero movimiento del PIB.

Por otra parte, el desempleo se elevó en un 0,01% al finalizar el año 2019 con una tasa de 3,8%. Según el ministro Madero, la tasa de desempleo puede variar entre mes y mes, donde se podría observar una recuperación. Esto se da por las políticas públicas que realice el Gobierno (INEC, 2020).

La canasta básica ecuatoriana para marzo 2020 tiene un costo de 713,89 USD, alcanza un costo de 503,26 USD. Dichos costos, frente al Ingreso Familiar del mes de 746,67 USD obtenido con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada, plantean un excedente en el consumo de 32,78 USD, esto es el 4,59% del costo actual de la Canasta Familiar Básica; y, un excedente en el consumo de 243,40 USD, esto es el 48,36% del costo actual de la Canasta Familiar Vital (BCE, 2020).

2.8.3 Social

El informe emitido por la Agencia de Promoción Económica del Municipio (ConQuito) en el año 2018, nos indica que el 70% de quiteños come fuera de casa, de los cuales se divide en trabajadores y estudiantes que no tienen el tiempo suficiente para alimentarse en sus hogares y optan por la comida rápida en su mayoría de casos.

La tendencia de comida saludable es una industria que quiere expandirse en Quito, sin embargo, no ha logrado posicionarse como la comida rápida. La gente opta por lo más económico, donde se encuentre una unión entre precio y calidad, algo que varias cadenas y quioscos ofrecen a los clientes en su diario vivir.

2.8.4 Tecnológico

El uso de la tecnología cada vez se lo utiliza con mayor frecuencia. En la industria de *fast food*, se ha podido observar un crecimiento de las aplicaciones móviles de envíos de comida, tales como: Glovo, Uber Eats y Rappi, aplicaciones que poseen presencia en varios países de Latinoamérica y Europa.

La facilidad que brinda ordenar comida desde un dispositivo móvil, obliga de cierta manera a los restaurantes a adaptarse a esta nueva forma de uso de los consumidores. De igual manera la creación de una aplicación móvil de la empresa es otra manera de interactuar con el cliente, en esta aplicación se ofertan descuentos, promociones, información sobre el restaurante, sugerencias y quejas, mejorando el servicio y el trato con los clientes. Para las facturaciones a los clientes se debe implementar la facturación electrónica, obligatoria desde el 2019 impuesto por el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2018).

2.8.5 Ambiental

En 2008, el Distrito Metropolitano de Quito elaboró una guía de prácticas ambientales para restaurantes. En el art.1 se detalla que Las Guías de Prácticas Ambientales Sectoriales y General son lineamientos básicos dirigidos para las actividades productivas, ya sean estas actividades de pequeña y mediana empresa e instalaciones que generen ámbitos, bienes y servicios que posibiliten la recreación, cultura, salud, educación, transporte, servicios públicos o privados., donde destacan los siguientes puntos en donde se tiene como prioridad la reducción y disminución de:

- Reducción del consumo de agua y su contaminación
- Reducción del consumo de energía
- Disminución en la generación de residuos y facilitar su reutilización
- Disminución en las emisiones atmosféricas y el ruido
- Disminución en la contaminación del suelo

(DMQ, 2008).

En la actualidad existe un crecimiento de conciencia ecológica en la industria hotelera y de restaurantes, se han creado campañas para evitar el uso de plásticos, sorbetes, tapas de envases y fundas, los cuales son entregados exclusivamente si el consumidor lo ordena.

2.8.6 Legal

El principal problema en el ámbito legal es la no existencia de una ley enfocada exclusivamente a las franquicias en Ecuador. Se estima que los trámites de uso de licencia de franquicia tardan entre seis meses a un año y de igual forma existe dependencia de la toma de decisiones de los franquiciadores, la complejidad del tipo de negocio de la franquicia y recibir asesoramiento de consultoras de franquicias (FDS Group, s.f).

Para una óptima creación de una empresa el cual se pueda realizar la apertura de la franquicia de In-N-Out Burger se debe estar pendiente de las siguientes leyes, regulaciones y códigos, los cuales son: Código de Trabajo, Ley de Turismo, Reglamento de Alimentos y Bebidas, Ley de Compañías, leyes fiscales y ordenanzas municipales.

2.9 Análisis de competitividad PORTER

2.9.1 Rivalidad entre competidores

Según fuentes del Ministerio de turismo se estima que existen 577 restaurantes de cuarta clase, representando el 33% del total, donde se encuentran incluidos los establecimientos de comida rápida en la ciudad de Quito. Las empresas ya consolidadas en el mercado poseen un nivel de participación alto, sin embargo, varios establecimientos poseen poca participación, por lo consecuente la participación es media. Los productos que ofertan cada establecimiento son muy amplios ya que según el reglamento de alimentos y bebidas existen más de 50 tipos diferentes de cocina (Ministerio de Turismo, 2018).

La estrategia de precios que utilizan varios restaurantes de comida rápida es concentrada en la penetración, ya que todos ingresan con un precio bajo y su objetivo principal es abarcar la mayor cantidad de clientes. Finalmente, dentro de las estrategias de marketing destacan cuatro que son aplicadas por las empresas del sector: Crear imagen corporativa, venta cruzada, calidad en el servicio e industrialización del servicio. Al existir un nivel alto de actores es fundamental aplicar una o más estrategias de marketing de servicios para competir en el mercado (Lovelock, 2015).

2.9.2 Nuevos competidores

La inversión inicial en un restaurante de franquicia es alta debido a sus costos de operación y uso de la marca, el cual varía según el negocio a ser franquiciado. En el caso de Burguer King, un competidor directo, su uso de franquicia oscila entre los \$ 65,000 dólares americanos. Las barreras de ingreso son altas, lo cual reduce la competitividad de nuevos entrantes. Adicionalmente la inversión para el funcionamiento de un restaurante de 100 metros cuadrados en Ecuador varía entre \$40,000 dólares americanos hasta \$100,000 dólares americanos (Hostelería Ecuador,2020).

La reputación y fidelización de los clientes es medio ya que varias empresas utilizan la estrategia de creación de imagen corporativa, varios competidores se encuentran posicionados por varios años en el país. El acceso a materia prima y tecnología es fácil ya que existen varios proveedores dentro del mercado.

2.9.3 Productos sustitutos

La principal competencia sustituta es la comida de casa y la comida saludable. Si bien considerando que el segundo sustituto se ha expandido en el mercado los últimos cinco años, el 80% de quiteños consumió mínimo una vez al año comida rápida, debido a los hábitos de los ciudadanos que no poseen el tiempo suficiente para ir a alimentarse a sus hogares mientras realizan sus labores cotidianas.

2.9.4 Negociación de proveedores y competitividad

Al existir varios proveedores disponibles en el mercado, las negociaciones se vuelven menos cerradas, esto debido a que los alimentos varían de precio constantemente, por otro lado, al obtener exclusividad con determinados proveedores facilita aún más la negociación. Finalmente, para que los proveedores se integren hacia adelante, deben asumir una inversión alta y no

tienen la garantía de éxito, por lo que es muy difícil que se conviertan en un nuevo rival.

2.9.5 Negociación de consumidores

Los consumidores poseen el control sobre en donde comer, debido a la alta cantidad de establecimientos en el mercado, sin embargo, no es tan importante comprar consumidores, pues los negocios se enfocan en masificar su mercado meta. El consumidor al recibir tanta información sobre los productos y servicios, no se mantiene altamente informado. El consumo en restaurantes es diario y en gran proporción, por lo que la fidelidad y lealdad hacia una empresa es poca o nula.

2.10 Matriz FODA

Tabla 1. Matriz FODA de In-N-Out Burger en Ecuador.

FORTALEZAS	Puntuación	DEBILIDADES	Puntuación
Embajador exclusivo de la marca In-N-Out Burger en el país.	4	Marca todavía no insertada en la mente del consumidor ecuatoriano.	4
Uso de marca probada con éxito en Estados Unidos.	4	Falta de experiencia en la negociación y administración de un marca y franquicia.	3
Estrategia de liderazgo en costos.	4	Menú similar a otras cadenas de comida rápida.	4
Ubicación estratégica	5	Negocio funcionando únicamente en Estados Unidos.	3
Calidad en el servicio	5	Recursos financieros limitados.	5
OPORTUNIDADES	Puntuación	AMENAZAS	Puntuación
Ingreso de nueva marca en el mercado.	4	Altos costos de arriendo en el sector.	3
Alta densidad de personas laborando en el sector.	5	Varios competidores con las mismas estrategias de precios y marketing.	4
Intensificación de uso de tecnología por la sociedad.	4	Competidores con larga trayectoria en el mercado.	4
Hábitos de consumo de los consumidores.	4	Situación económica actual nacional e internacional.	4
Fidelización de clientes.	4	Imitación por parte de nuevos competidores.	3

2.11 Análisis Benchmarking

Tabla 2. Análisis Benchmarking de In-N-Out Burger y sus competidores.

Factor básico de éxito/Medida de fortaleza	Ponderación	McDonald's		Burger King		KFC		El Corral		TropiBurger		In-N-Out Burger	
		Clasificación	Clasificación ponderada	Clasificación	Clasificación ponderada								
1. Calidad del producto	0,15	8	1,2	8	1,2	7,5	1,12	8,5	1,27	7	1,05	9	1,35
2. Reputación/imagen	0,15	8	1,2	8,5	1,27	8	1,2	7,5	1,12	7	1,05	7,5	1,12
3. Capacidad instalada	0,10	8,5	0,85	8,5	0,85	7	0,7	7,5	0,75	7,5	0,75	8	0,8
4. Habilidades tecnológicas	0,05	8	0,4	8	0,4	8	0,4	7	0,35	5,5	0,27	8,5	0,42
5. Red de marketing	0,15	9,5	1,42	8	1,2	9	1,35	6,5	0,97	6	0,9	8	1,2
6. Capacidad de innovación	0,05	6	0,3	6	0,3	6,5	0,32	6	0,3	6	0,3	6	0,3
7. Recursos Financieros	0,10	9	0,9	8	0,8	8	0,8	7,5	0,75	7,5	0,75	8	0,8
8. Posición relativa de costos	0,10	8	0,8	8	0,8	8,5	0,85	8	0,8	8	0,8	7,5	0,75
9. Capacidad de servicio al cliente	0,15	8,5	1,27	8	1,2	8	1,2	8	1,2	7,5	1,12	8,5	1,27
Suma de ponderaciones	1	Total 1	8,35	Total 2	8,03	Total 3	7,95	Total 4	7,53	Total 5	7,00	Total 6	8,03

A continuación, se muestra un estudio de Benchmarking donde se compara con sus cinco competidores directos en Ecuador. Se utilizó una ponderación entre 1 y 10, en donde 1 es bajo y 10 es muy alto.

Los resultados indican que sus competidores están bien posicionados en el mercado, ofreciendo calidad en sus productos, con imagen y marca ya con reputación en el mercado, entre otras características, sin embargo, In-N-Out puede posicionarse como sus competidores ya que cumple con los mismos estándares y a su vez puede ofrecer comida más fresca y con mejores parámetros en el servicio.

2.12 Propuesta de valor / Ventaja competitiva

La propuesta de valor de In-N-Out Burger es la de ofrecer un excelente producto y servicio de calidad a un precio accesible para sus clientes creando una fidelización como lo viene haciendo la marca desde su creación en 1948.

3. Capítulo III: Plan de marketing

3.1 Análisis de mercado

Para poder identificar los factores al momento de realizar las estrategias para un plan de negocios, se debe realizar un análisis de mercado, que nos permita hallar un segmento de mercado. Con la finalidad de optimizar el análisis, se recurrieron a instrumentos de recopilación de información, tales como cuestionarios y entrevistas, lo cual se detalla en el anexo 3 y 4.

Basado en la metodología de sondeo de opinión, mediante la técnica de entrevista semi- estructurada, se procede a realizar una entrevista a tres expertos en la industria de alimentos y bebidas y manejo de franquicias.

Los expertos entrevistados incluyen a: Israel Espinosa, dueño de Bambú Sushi Bar y ex Chef ejecutivo de Noé Sushi Bar. Claudia Otero, ex gerente de marketing y del uso de la marca de Pim's en Ecuador, actual dueña de locales Subway en Quito y finalmente Enrique Cabanilla, director de la carrera de Turismo Ecológico de la Universidad Central del Ecuador y autor del libro Las Franquicias en Ecuador. El levantamiento de los cuestionarios y las entrevistas a expertos permiten que el estudio de mercado se realice de una manera adecuada.

3.2 Mercado potencial

El mercado potencial que abarca In-N-Out consta de hombres y mujeres de 18 a 65 años que residan en la zona centro norte de la ciudad de Quito y que se alimenten fuera de casa independientemente de su ocupación, su situación económica y social. También se ha determinado que el mercado busca un producto y servicio con buen sabor a un precio accesible.

Para la elaboración del perfil del cliente se realizan cuestionarios con preguntas

estructuradas con la finalidad de conocer si los clientes estarían dispuestos a consumir una nueva marca de hamburguesas en el mercado, el precio que los consumidores se encuentran dispuestos a pagar, y los medios de comunicación en donde se publique información y promoción sobre In-N-Out Burger en Ecuador.

3.3 Breve resumen de análisis de resultados de investigación de mercado

En base a la población y muestra del anteproyecto a través de la fórmula de la Universidad de las Américas se proceden a realizar cuarenta y cinco cuestionarios mediante plataformas digitales para levantar la información de campo.

La información más relevante que se obtuvo es:

Tabla 3. Resumen de la investigación de mercado.

Rango de edad	26 a 44 años: 64.4% 18 a 25 años: 17.8%.
Género	Masculino: 40% Femenino: 57.8% Prefiero no decirlo: 2.2%
Sector donde vive (según administración zonal)	Eugenio Espejo: 23.4% Calderón: 21.3% La Delicia: 19.1% La Mariscal: 14.9% Los Chillos: 8.5%
Ocupación actual	Oficinista sector privado: 26.1% Estudiante (educación superior):26.1% Oficinista sector público: 15.2% Independiente o <i>Freelancer</i>: 13%
Come fuera de casa	Si: 93.3% No: 6.7%
Preferencia tipo de restaurante	Comida rápida: 51.1% Familiares: 15.6% Casual: 13.3% Asadores de carnes: 13.3%
Principales motivos de visita:	Sabor: 88.9% Precio: 68.9% Cercanía: 33.3% Rapidez: 42.2% Cantidad de comida: 24.4%
Preferencia de platos de comida rápida	Hamburguesas: 60% Pizza: 46.7% Alas de pollo: 37.8% Comida mexicana: 31.1%
Conocimiento sobre la marca In-N-Out Burger	Si: 33.3% No: 66.7%
Disposición de pago por una Hamburguesa In-N-Out con papas fritas y bebida	Entre \$3.50 a \$4.00: 13.3% Entre \$4.00 a \$4.50: 26.7% Entre \$4.50 a \$5.00: 44.4% Más de \$5.00: 15.6%
Disposición a probar una nueva marca de hamburguesas y disposición a probar una hamburguesa In-N-Out	Si: 100%

Adicionalmente los expertos afirman que el modelo de negocio de franquicias si es exitoso, siempre y cuando se tenga experiencia y la colaboración entre franquiciante y el franquiciado sea el adecuado. También es importante mencionar que, en la industria de alimentos y bebidas, en lo que se refiere al segmento de comida rápida, predominan las franquicias de procedencia americana a nivel nacional.

Los negocios de franquicia son menos riesgosos que los nuevos restaurantes, su inversión es menor ya que al firmar un contrato de franquicia este posee: menú, cartera de clientes, políticas, proveedores y una marca ya posicionada en el mercado.

3.4 Perfil del cliente

Debido a la situación actual que se atraviesa al momento de realizar este proyecto, para preservar la salud y la integridad de todos tanto, las entrevistas como los cuestionarios, fueron realizados de manera digital en su totalidad. Para los cuestionarios se utilizó la plataforma Google Forms.

Los expertos son conscientes de la situación actual que se enfrenta en los tiempos actuales, prevén que el cambio en los hábitos en consumo no sólo se dará por parte de los clientes, sino que se crearán nuevas regulaciones y leyes respecto a la sanidad y las aglomeraciones en lugares públicos. Claudia Otero comenta que se debe aumentar el ticket promedio por persona debido al menor aforo que enfrentarán los restaurantes una vez finalizada la emergencia sanitaria.

Los últimos grandes cambios relacionados a los hábitos de consumo antes de la emergencia sanitaria se basan en las aplicaciones móviles de envío. Claudia Otero asegura que hay un porcentaje de oficinistas que no salen de su lugar de trabajo y piden comida a domicilio, de igual manera lo hacen familias los fines de

semana.

Finalmente, para un adecuado cálculo de demanda proyectada para los próximos cinco años en el plan financiero, se estableció en base a tres expertos de la industria de alimentos y bebidas. Claudia Otero, gerente de marketing de Pim's en Ecuador Israel Espinosa, dueño de Bambú Sushi Bar y ex Chef ejecutivo de Noé Sushi Bar y Sebastián Pérez, administrador del local Viva Cerveza Gastropub, determinando un aforo intermedio pesimista con un promedio del 46,52% semanal.

Los resultados de estos cuestionarios determinan el siguiente perfil del cliente para el restaurante In-N-Out en Quito:

Tabla 4. Perfil del cliente de In-N-Out en Quito.

Rango de edad:	26-44 años.
Género:	Hombres y mujeres.
Administración zonal donde viven:	Eugenio Espejo.
Comen fuera de casa con:	Familias.
Frecuencia de consumo:	Semanal.
Ticket promedio:	\$ 5.50
Principal característica para adquirir un producto:	Sabor y precio.
Medios publicitarios preferidos:	Redes sociales y página web.

3.5 Imagen Corporativa

3.5.1 Logo



Figura 2. Logotipo de In-N-Out Burger

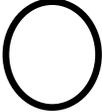
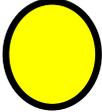
3.5.2 Slogan

“Quality you can taste” (In-N-Out Burger)
 “Calidad que puedes probar”

3.5.3 Colores corporativos

Los colores característicos de In-N-Out son blanco, rojo y amarillo.

Tabla 5. Colores corporativos de In-N.Out Burger. Tomado de: <https://www.in-n-out.com/colors>

Blanco: 	<ul style="list-style-type: none"> Se usa para las paredes exteriores de los edificios y el uniforme de los empleados.
Rojo: 	<ul style="list-style-type: none"> Se usa para los techos de los edificios y los delantales y sombreros de los empleados.
Amarillo: 	<ul style="list-style-type: none"> Se usa para las líneas decorativas en el techo y el icónico zig-zag en el logotipo.

3.6 Productos y Servicio (Servucción)

a) **Estrategia de producto con base en la forma:** Se venden productos de forma individual y o unificado, con la finalidad de subir el ticket promedio por persona y a su vez facilitar y agilizar la compra de los clientes, se venden los productos en base a combos en donde el cliente se le facilita el consumo y pueda obtener más beneficios por un sacrificio económico menor.

A continuación se detalla cada producto y sus respectivos ingredientes:

Tabla 6. Menú clasificado por unidad de In-N-Out Burger. Tomado de: <https://www.in-n-out.com/menu>

Producto unidad	por	Descripción del producto
Double-Double®		Hamburguesa elaborada con: pan, 2 rodajas de queso, 2 cortes de carne molida, cebolla, lechuga, salsa de casa y tomate.
Cheeseburger		Hamburguesa elaborada con: pan, 1 rodaja de queso, 1 corte de carne molida, cebolla, lechuga, salsa de casa y tomate.
Hamburger		Hamburguesa elaborada con: pan, 1 corte de carne molida, cebolla, lechuga, salsa de casa y tomate.
Double Meat		Hamburguesa elaborada con: pan, 2 cortes de carne, lechuga, tomate, mantequilla y cebolla.
Triple Triple®		Hamburguesa elaborada con: pan, 3 cortes de carne, lechuga, tomate, mantequilla, 3 rodajas de queso y cebolla.
Quad Quad®		Hamburguesa elaborada con: pan, 4 cortes de carne, lechuga, tomate, mantequilla, 4 rodajas de queso y cebolla.
Grilled Cheese		Hamburguesa elaborada con: pan, 2 rodajas de queso derretido, lechuga, tomate, mantequilla y cebolla.
Protein Style®		Hamburguesa elaborada con las guarniciones escogidas por el cliente envuelto con lechuga en vez de pan.
Animal Style®		Hamburguesa elaborada con: pan, lechuga, 1 rodaja de queso, tomate, 1 corte de carne bañado en salsa de mostaza, pepinillos, cebolla y mantequilla.
Papas fritas		Papas rebanadas mezcladas con aceite de oliva.
Gaseosas		Cola-Cola®, 7Up®, Fuze Tea®, café y chocolate.
Milk Shake		Chocolate, vainilla y fresa. Elaborado a base de helado.

Los combos que se venden en In-N-Out Burger son los siguientes:

Tabla 7. Menú clasificado por combos de In-N-Out Burger. Tomado de <https://www.in-n-out.com/menu>

Combos	Descripción del combo
Combo #1: Double-Double®	Hamburguesa estilo Double-Double® con papas fritas y gaseosa.
Combo #2: Cheeseburger	Hamburguesa estilo Chesseburger con papas fritas y gaseosa.
Combo #3: Hamburger	Hamburguesa tradicional con papas fritas y gaseosa.
Combo Double Meat	Hamburguesa estilo Double Meat con papas fritas y gaseosa.
Combo Triple Triple®	Hamburguesa estilo Triple Triple® con papas fritas y gaseosa.
Combo Quad Quad®	Hamburguesa estilo Quad Quad® con papas fritas y gaseosa.
Combo Grilled Cheese	Hamburguesa estilo Grilled Cheese con papas fritas y gaseosa.
Combo Protein Style®	Hamburguesa estilo Protein Style® con papas fritas y gaseosa.
Combo Animal Style®	Hamburguesa estilo Animal Style® con papas fritas y gaseosa.

b) Estrategia de desarrollo del producto: Mediante la aplicación móvil a ser creada, se incluirá el menú, ingredientes e información nutricional de cada producto, con la finalidad de que el cliente obtenga más información sobre los productos disponibles a la venta. Adicionalmente, para el desarrollo de esta estrategia, In-N-Out Burger de igual manera posee su menú publicado en la página web, en donde también se detalla el enfoque sostenible que el establecimiento utiliza sobre su cadena de valor y el apoyo mediante donaciones a fundaciones en contra el abuso infantil y la violencia.

c) Estrategia de servicio: El personal de In-N-Out Burger es constantemente capacitado para poder brindar una atención de calidad, además de escuchar las sugerencias y resolver los reclamos y quejas de nuestros clientes mediante redes sociales y correos electrónicos cumpliendo con la política de calidad de la franquicia.

Con el objetivo de reducir los tiempos de espera en horas de mayor demanda, se incorporará un asistente que tome el pedido del comensal antes de pagar en la caja mediante un software sincronizado con las computadoras del establecimiento.

3.7 Plaza / Distribución

- a) **Estrategia de presencia de marca:** Dentro del sistema de delivery se intensificará la estrategia de presencia de marca, se trabajará con motorizados propios, por lo que nos permite aplicar la estrategia intensiva de penetración en el mercado y atraer a los clientes mediante exposición selectiva, a diferencia de las aplicaciones móviles Glovo y Uber Eats, en el cual, no se reconoce qué productos se encuentran distribuyendo. In-N-Out Burger posee una página web donde se distribuye merchandasing, en el cual se venden camisetas, gorras, medias, zapatos llaveros, mochilas, entre otros productos que nuestros clientes pueden adquirir. Esto también permite penetrar la marca en el mercado a través de nuestros clientes.
- b) **Estrategia de plaza:** El mecanismo de trabajo es mediante distribución directa mediante página web y la creación de una aplicación móvil, se utilizará el sistema de delivery, para interactuar con otros subsegmentos y distribuir a diferentes administraciones zonales de la ciudad de Quito, la estrategia de plaza específicamente gira en torno a la ubicación dentro de la zona centro norte de Quito, en la parroquia Iñaquito, donde existe la mayor cantidad de ocupación de empleos dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

3.8 Promoción

- a) **Estrategia de promoción indirecta:** Dentro de la estrategia de boca a oído y la evaluación de experiencias de nuestros clientes, se recompensa a los

clientes apóstoles, los cuales son clientes que brindan, promueven y divulgan comentarios positivos y optimistas sobre la marca y el producto, estos clientes serán llamados " Ciudadanos In-N-Out" y pertenecerán a la "In-N-Out Nation". La recompensa se emite mediante tarjetas de fidelización, las cuales se obtendrán de manera online a través de la aplicación móvil. Para convertirse en clientes apóstoles, deben compartir la aplicación con diez de sus contactos y estos deben descargar la aplicación y escribir sus datos como: cédula de identidad, nombre y apellido, teléfono celular, fecha de nacimiento, correo electrónico y aceptar nuestros términos y condiciones. Los "Ciudadanos In-N-Out" pueden acceder a descuentos y promociones temporales en los combos, así como también acumulan " In-N-Out *dollars*", el cual, es un sistema de puntos electrónicos donde se acumula mediante consumos y se canjea por productos.

Los clientes registrados en el sistema reciben mediante correo electrónico notificaciones sobre productos nuevos y promociones, de igual manera se emiten notificaciones push en el dispositivo móvil, sin embargo, los clientes pueden desactivar las notificaciones en caso de no querer recibir información.

- b) Estrategia de publicidad:** In-N-Out Burger en Estados Unidos se ha caracterizado por su manera peculiar de realizar publicidad, al enfocarse en sus clientes como herramientas de información para promocionar a la marca como tal. Los clientes leales son verdaderos apóstoles de la marca. Debido a que dichos clientes utilizan camisetas con el logotipo de In-N-Out Burger y pegan calcomanías a sus automóviles (Kotler, 2015). La campaña que se utiliza en torno a este factor es, ofrecer un 5% a clientes que utilicen mercancía In-N-Out al momento de realizar su compra durante los primeros tres meses de operación.

In-N-Out Burger no utiliza patrocinadores pagados, pero con frecuencia la estrategia *word of mouth* lo realizan celebridades. Cuando el presentador de 'Tonight Show', Conan O'Brien preguntó a Tom Hanks qué recomendaba

hacer en Los Angeles, Hanks respondió: una de las cosas realmente fantásticas de Los Angeles es In-N-Out Burger (Kotler, 2015). Se replica la estrategia implementada en Estados Unidos, contactando gente conocida en el medio nacional, que divulgue información sobre la franquicia en medios públicos. Dichas personalidades deben contar con una cantidad superior a 100. 000 seguidores en sus redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram) en el cual también promocionen los productos de In-N-Out Burger.

Las redes oficiales de la franquicia publican sobre la llegada de In-N-Out Burger a Ecuador, con la finalidad de generar expectativa previa.

3.9 Precio

- a) **Estrategia de precio por conveniencia:** Se aplica un 10% de descuento en combos Triple Triple® y Quad Quad® los martes. Esta estrategia entra en vigor durante 30 días y se lo realiza cuatro veces al año, dependiendo de los meses y sus ventas. La finalidad es atraer al cliente con combos con un costo más elevado que el promedio y a su vez no acostumbrarlo a tener una promoción vigente durante todo un año.

- b) **Estrategia de precio por grupo de consumidores:** Se realizan negociaciones con empresas aledañas al establecimiento a través de tarjetas empresariales donde los trabajadores puedan consumir productos del restaurante. El cobro se lo debita de manera mensual a la empresa que acceda a la tarjeta y se aplica un descuento mediante una tabla de consumos.

3.10 Personal

- a) **Estrategia de Empowerment:** Junto a la franquicia se capacita al gerente y al administrador del local a través de la Universidad In-N-Out, establecida en 1984 en Baldwin, California, en donde los gerentes de cada local son

entrenados e informados sobre la correcta administración de la franquicia. Adicionalmente los demás empleados reciben charlas, tutorías y capacitaciones sobre cómo mejorar en la calidad, el servicio y limpieza del lugar.

b) Estrategia de motivación: Los empleados de In-N-Out Burger cuentan con varios incentivos que incluyen: reconocimiento público al empleado del mes, salidas mensuales del personal y entrega de regalos días festivos como: cumpleaños, navidad y año nuevo. Los empleados reciben una comida por turno y los salarios son un ligeramente más elevados que las remuneraciones de la competencia. Debido a la situación actual que se enfrenta a nivel mundial no se otorga remuneraciones extras sobre las ventas a ningún empleado del establecimiento.

4. Capítulo IV: Plan operativo

4.1 Estrategia de operación

La estrategia seleccionada por la franquicia In-N-Out Burger se basa en la gestión por procesos, el cual se divide en tareas y responsabilidades como el emplatado de las hamburguesas, preparación de papas fritas y elaboración de bebidas frías.

4.1.1 Decisión de producción

La decisión consta de un enfoque semiindustrial, por una parte la franquicia trabaja con equipos de alta tecnología industrial como cocinas, refrigeradores, congeladores y cajas registradoras, mientras que a nivel artesanal, la mano de obra se encarga del servicio, interacción con proveedores y preparación de alimentos y bebidas para el comensal.

4.1.2 Enfoque de producción

Dentro del enfoque de producción como se explica en párrafos anteriores, se basa en procesos, representados dentro de diagramas de flujo con la finalidad de optimizar el tiempo invertido y el personal responsable de dicho proceso u actividad.

Los objetivos principales por destacar son: recibimiento de *feedback* por parte de clientes y proveedores, lo cual permita mejorar el servicio ofertado, perfeccionar el producto y lograr mantener altos estándares de calidad a través de un control continuo por parte de nuestros colaboradores.

4.2 Localización

In-N-Out Burger sede Quito se encontrará localizado en las calles Shyris y Suecia, en el edificio Iqon.

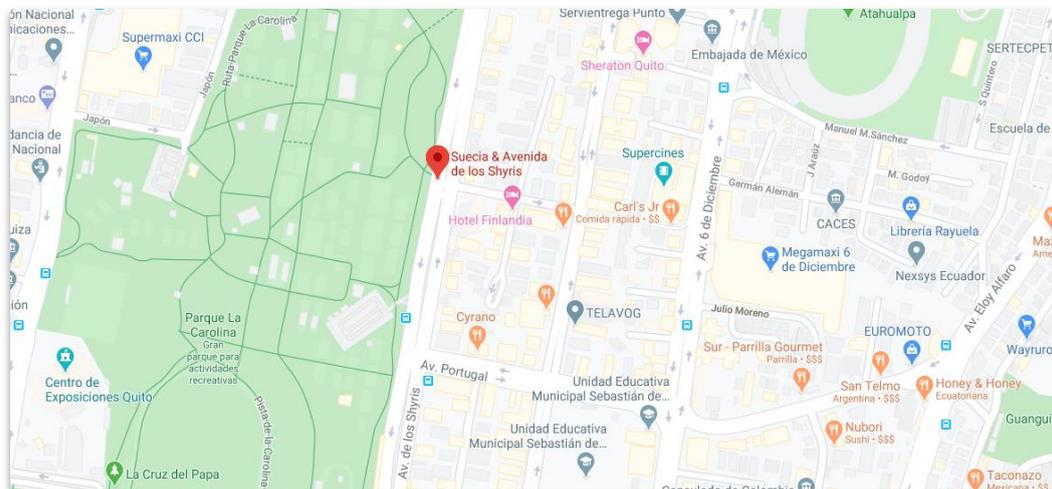


Figura 3. Ubicación de In-N-Out Burger en Quito. Obtenido de: (Google Maps, 2020).

4.3 Capacidad instalada

El área total del local es de 234 metros cuadrados, de los cuales, 25% se encuentran en el área de cocina y 44% en el área de mesas. El aforo es de 68 personas sentadas.

El local cuenta con 17 mesas y 68 sillas. La distribución de mesas es en su mayoría de 4 asientos por mesa.

En la fijación de horarios relacionados a la apertura y cierre, In-N-Out se basa en los horarios de sus principales competidores en las horas de almuerzo. El local permanece abierto los 365 días del año, de lunes a viernes, el local abre de 11:30 am hasta las 22:00 pm, mientras que los sábados, domingos y feriados el local abre de 11:30 am hasta las 21:00 pm.

4.4 Distribución espacial

El local In-N-Out Burger Quito está basado en restaurantes que operan en Estados Unidos para respetar el contrato de franquicia. El local se encuentra distribuido en ocho áreas, en donde destaca la división entre el área de cocina y de empleados, y el área de mesas para los clientes. Esto se encuentra subdividido en más zonas que se detallan a continuación.

Tabla 8. Distribución espacial de In-N-Out Burger Quito.

Distribución de áreas		
	Descripción	Área
1	Mesas	103,70 m ²
2	Baño clientes	13,45 m ²
3	Cocina	58,48 m ²
4	<i>Office service</i>	22,34 m ²
5	Almacenamiento congelados	3,10 m ²
6	Almacenamiento secos	5,5 m ²
7	Basura	1,74 m ²
8	<i>Room service</i>	19,29 m ²
9	Oficina gerente	6,40 m ²
TOTAL		234 m²

4.5 Necesidades de equipamiento

Dentro de las necesidades de equipamiento In-N-Out Burger posee estándares que permiten optimizar la operación, entre brindar un servicio eficaz y seguro tanto para los clientes como los trabajadores.

In-N-Out Burger Quito cumple con los requerimientos ordenados por la franquicia en la adquisición de equipos, mesas, sillas y decoración del establecimiento. En el anexo 6 se detalla cada implemento del local.

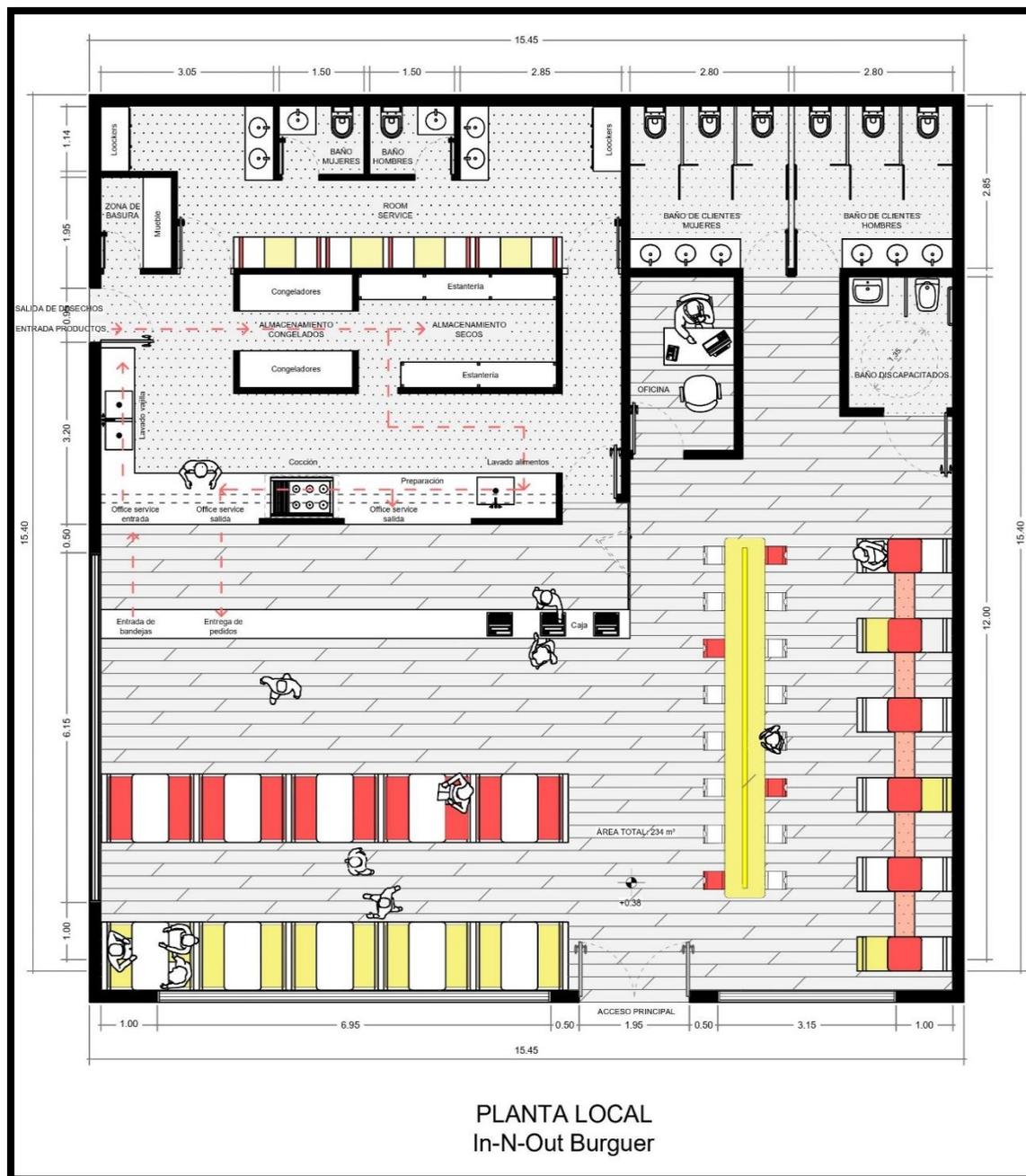


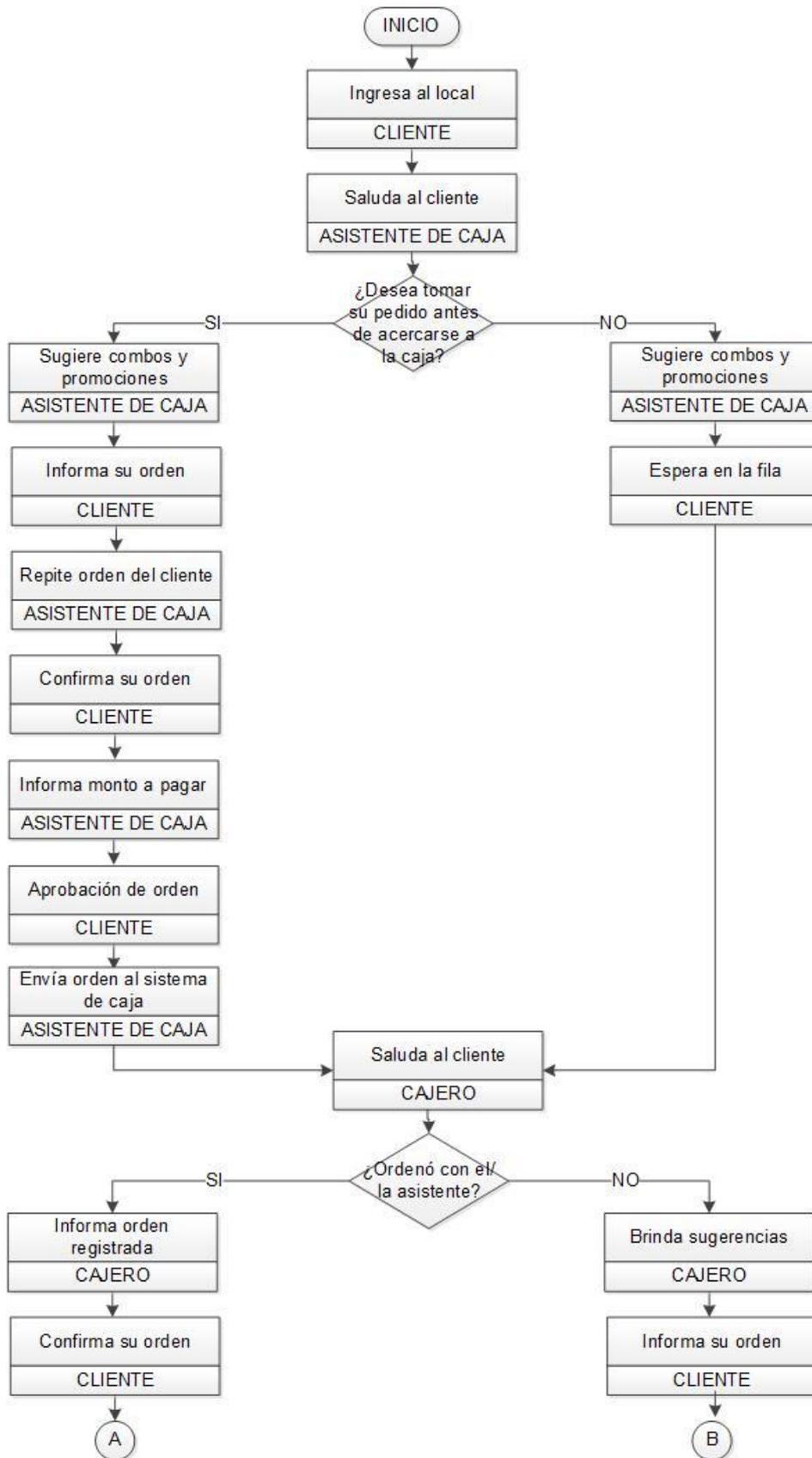
Figura 4. Distribución espacial de In-N-Out Burger Quito.

Como se puede observar en el plano, el local cuenta con áreas para la entrada de productos, salida de desechos, oficina para la gerencia y los empleados poseen sus propios baños y cancelas.

El local está conformado por diez mesas para cuatro comensales, seis mesas para cuatro comensales y una mesa compartida para dieciséis comensales. Esta mesa cumple la función de agilizar los tiempos de espera de los clientes (principalmente oficinistas) en horas de mayor concurrencia.

4.6 Diagrama de flujo de operaciones

A continuación, se puede observar en la figura el proceso de adquirir un producto durante el servicio de un cliente en el establecimiento.



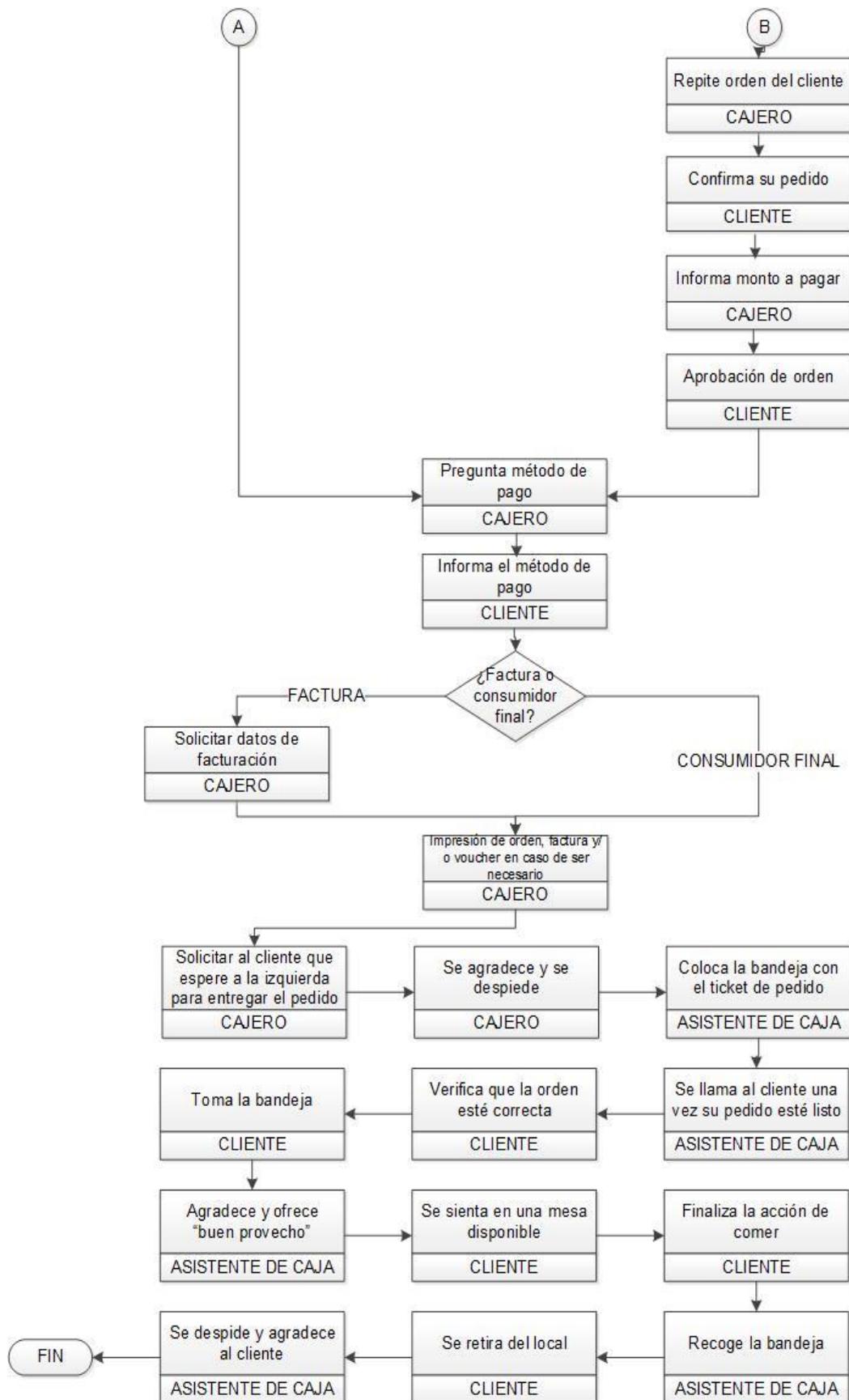


Figura 5. Flujo de operaciones de In-N-Out Burger durante el servicio

4.7 Política de calidad

In-N-Out Burger al ser un establecimiento ya consolidado en Estados Unidos, ha implementado una política sobre el control de calidad de cada uno de sus productos. Las carnes no utilizan preservativos ni aditivos, tanto las lechugas como las papas no son almacenadas en congelador, son peladas a mano con la intención de mantener su frescura el mayor tiempo posible.

Es importante mencionar que, al ser un restaurante de procedencia americana, su política se basa en las normas internacionales H.A.C.C.P. en español conocido como: (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), el cual se define como un sistema preventivo para asegurar la producción de alimentos inocuos y su principal propósito es Prevenir, reducir, o controlar los peligros en alimentos.

Dentro del sector nacional, In-N-Out Burger se basa dentro de las normas internacionales ISO 9001 de Calidad: centralizada en alcanzar la calidad a través del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Los requerimientos de dicha norma son universales y toda organización puede aplicarlo, independientemente del tipo o tamaño de esta (ISO, 2015). Se evalúan ocho principios de calidad (9001:2015, 2017):

- Enfoque al cliente
- Liderazgo.
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Dicha norma fija cuales son los requerimientos básicos que un sistema enfocado en la gestión de calidad, el cual permite a un negocio probar su habilidad de resolver los requerimientos y necesidades de sus clientes (ISO, 2015).

Finalmente se establece un manual adaptado entre las políticas de los locales estadounidenses y el local ecuatoriano, con la finalidad de optimizar, mejorar y perfeccionar los procesos de calidad del establecimiento.

5. Capítulo V: Plan financiero

5.1 Inversión inicial, estructura de capital

La inversión inicial del proyecto de In-N-Out Quito consta de activos, capital de trabajo y gastos preoperacionales. A continuación se detallan los siguientes componentes respecto a activos. El desglose de cada activo del proyecto se encuentra en el anexo 6:

Tabla n.9. Resumen de activos de In-N-Out Burger Quito.

INVERSION INICIAL ACTIVOS IN-N OUT BURGER QUITO		
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	VALOR USD	TIEMPO
Edificios	\$28.197,00	10
Emergencia COVID-19	\$162,50	10
Muebles y enseres	\$9.287,00	10
Maquinaria y equipo de cocina	\$12.148,66	10
Tecnología	\$11.130,00	3
Vehiculos	\$7.047,00	10
Total activos fijos	\$ 67.972,16	10
INVERSION EN ACTIVOS AMORTIZABLES	VALOR USD	TIEMPO
Software y licencias	\$ 3.799,00	5
INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS	VALOR USD	TIEMPO
Permisos, plan de marketing	\$ 10.425,00	5
INVERSION EN ACTIVOS DE OPERACIÓN	VALOR USD	TIEMPO
Uniformes	\$ 1.477,00	5
Total activos In-N-Out Burger Quito	\$	83.673,16

Para el cálculo final de la inversión inicial se suman los valores de capital de trabajo y los gastos preoperacionales.

Tabla N.10 Capital de trabajo y gastos preoperacionales de In-N-Out Burger Quito.

Capital de trabajo total	\$	30.096,74
Gastos Preoperacionales		
Permisos y patentes*	\$	225,00
Gastos de constitución**	\$	3.650,00
Campañas de marketing de expectativa	\$	3.250,00
Contrato de franquicia	62.500,00	\$
Costos Administrativos a 3 meses	\$	39.744,71
TOTAL	\$	109.369,71

Tabla N.11 Inversión inicial y financiamiento.

INVERSION Y FINANCIAMIENTO					
Inversión	Valor en USD	%	Financiamiento	Valor en USD	%
Activos	\$ 73.248,16	34%	Préstamo Bancario	\$ 44.670,07	21%
Capital de Trabajo	\$ 30.096,74	14%	Aporte de accionista #1	\$ 112.738,75	53%
Gastos preoperacionales	\$ 109.369,71	51%	Aporte de accionista #2	\$ 55.305,80	26%
Total	\$212.714,62	100%	Total	\$212.714,62	100

Finalmente la inversión inicial consta de la siguiente manera: el préstamo bancario es de \$44.670,07, representando el 21% de toda la inversión inicial, lo cual es destinado para el capital de trabajo de la organización y los gastos de constitución de la empresa. El préstamo bancario no posee más porcentaje de la inversión debido a sus intereses, incrementando el costo de los productos de In-N-Out Burger. Esta organización cuenta con un accionista mayoritario que aporta con el 53% de la empresa el cual aporta con los gastos preoperacionales y una pequeña parte en la compra de activos y, finalmente un segundo accionista con acciones por el 26%, el cual se encarga de la mayor parte de la compra de activos.

A continuación se muestra el préstamo bancario:

Tabla N.12 Tasa y pagos del préstamo bancario.

Préstamo bancario				
Años	Interés	Capital	Dividendo	Saldo
Año 1	\$ 3.960,15	\$ 8.934,01	\$ 12.894,16	\$ 35.736,06
Año 2	\$ 3.088,19	\$ 8.934,01	\$ 12.022,20	\$ 26.802,04
Año 3	\$ 2.216,23	\$ 8.934,01	\$ 11.150,24	\$ 17.868,03
Año 4	\$ 1.344,27	\$ 8.934,01	\$ 10.278,29	\$ 8.934,01
Año 5	\$ 472,31	\$ 8.934,01	\$ 9.406,33	\$ 0,00
Total	\$ 11.081,16	\$ 44.670,07	\$ 55.751,22	-

El préstamo será otorgado por BanEcuador con una tasa anual del 9,76% en un período de cinco años. El interés por pagar posee un valor de \$11.081,16 y el

valor final por el préstamo incluyendo los dividendos es de \$55.751,22.

5.2 Estructura de costos fijos y variables

Establecida la inversión inicial, se realiza un estimado de la demanda mensual por los próximos cinco años de operación, fijando un escenario intermedio con la finalidad de establecer los costos variables (materia prima y servicios básicos) del negocio. A continuación se determinan los costos variables para cada mes y el subtotal del primer año de operación.

Tabla N.13 Costos variables de materia prima In-N-Out Burger Quito durante el primer año de operación.

PRODUCTOS	Cantidad	Costo mensual	SUB-TOTAL 1ER AÑO
Combo #1: Double-Double®	1646	\$ 5.286,34	\$ 63.436,10
Combo #2: Cheeseburger	915	\$ 2.232,69	\$ 26.792,22
Combo #3: Hamburger	1006	\$ 2.315,12	\$ 27.781,43
Combo Double Meat	823	\$ 2.429,18	\$ 29.150,11
Combo Triple Triple®	366	\$ 1.460,07	\$ 17.520,83
Combo Quad Quad®	274	\$ 1.309,05	\$ 15.708,56
Combo Grilled Cheese	640	\$ 1.230,00	\$ 14.759,98
Combo Protein Style®	823	\$ 1.951,80	\$ 23.421,63
Combo Animal Style®	1097	\$ 3.173,06	\$ 38.076,68
Papas Fritas In-N-Out Animal Style®	549	\$ 494,61	\$ 5.935,26
Gaseosas Coca Cola Company®	640	\$ 224,95	\$ 2.699,45
Milk shake	457	\$ 435,03	\$ 5.220,41
Total Gastos Variables	9237	\$ 22.541,89	\$ 270.502,66

Los costos variables también incluyen los servicios básicos del establecimiento (agua, electricidad y gas). Los cuales son los siguientes:

Tabla N.14 Costos variables totales de In-N-Out Burger.

PRODUCTOS	Costo mensual	SUB-TOTAL 1ER AÑO
Materia Prima	\$ 22.541,89	\$ 270.502,66
Gas	\$ 208,33	\$ 2.500,00
Energía	\$ 316,67	\$ 3.800,00
Agua	\$ 91,67	\$ 1.100,00
Total Costos Variables	\$ 23.158,56	\$ 277.902,66

Dentro de los costos fijos se ha establecido los salarios de los empleados, mano de obra directa e indirecta, costos de reposición y mantenimiento, costos de nómina, seguros, depreciación y amortización de activos. A continuación se presentan los costos fijos del proyecto.

Tabla N.15 Costos fijos totales de In-N-Out Burger Quito durante el primer año de operación.

DESGLOSE	GASTO POR MES	SUB-TOTAL 1ER AÑO
Costos de nómina	\$ 7.610,74	\$ 91.328,85
Arriendo	\$ 4.750,00	\$ 57.000,00
Suministros impresos	\$ 5.115,71	\$ 61.388,58
Depreciación	-	\$ 6.574,52
Amortización préstamo	\$ 1.074,51	\$ 12.894,16
Amortización software	-	\$ 759,80
Mantenimiento	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Plan de marketing	\$ 270,83	\$ 3.250,00
Gasto comunicaciones	\$ 156,67	\$ 1.880,00
Total Gastos Generales	\$ 19.103,47	\$ 236.575,91

Los costos totales del proyecto incluyen además de los costos fijos y variables, la suma de los pagos de impuestos y afiliaciones entre ellas el impuesto al valor agregado (I.V.A.). El detalle del pago de afiliaciones e impuestos se encuentra en el anexo 7.

Tabla N. 16 Costos totales de In-N-Out Burger mensuales y anuales del primer año de funcionamiento.

DESGLOSE	Costo mensual	SUB-TOTAL 1ER AÑO
Total Costos Variables	\$ 23.158,56	\$ 277.902,66
Total Costos Fijos	\$ 19.103,47	\$ 236.575,91
Pago de impuestos y afiliaciones	\$ 27,75	\$ 333,00
Total Costos fijos y variables	\$ 42.289,77	\$ 514.811,57

5.3 Capital de trabajo inicial

El capital de trabajo de In-N-Out Burger está compuesto por: caja chica, gastos de alimentación de trabajadores y servicios básicos, suministros para la empresa y finalmente la materia prima para la elaboración de los productos. Este valor será financiado por el préstamo bancario.

Tabla N. 17 Capital de trabajo de In-N-Out Burger Quito.

Capital de Trabajo		
Descripción	V/total mes	V/total anual
Caja Chica	\$ 500,00	\$ 500,00
Gastos no distribuidos	\$ 825,00	\$ 9.900,00
Suministro de limpieza	\$ 1.023,66	\$ 12.283,92
Suministro de impresión	\$ 5.115,71	\$ 61.388,58
Suministro de papelería	\$ 90,48	\$ 1.085,76
Inventario de alimentos	\$ 22.541,89	\$ 270.502,66
Capital de trabajo total	\$ 30.096,74	\$ 355.660,92

5.4 Presupuesto de nómina proyectado a 5 años

In-N-Out Burger posee una política de ofrecer mejores sueldos y beneficios a sus empleados, por lo cual se replica dicha política en esta organización. Los sueldos de los empleados varían según sus horas de trabajo y su cargo, sin embargo, cada empleado posee un salario superior al salario básico así como tienen incluido un refrigerio por día. Los sueldos toman en consideración los beneficios de la ley tales como: aporte al IESS, fondos de reserva, décimo tercero y décimo cuarto y vacaciones.

A continuación se muestra la tabla de talento humano directo (MOD) del primer año de operaciones.

Tabla N. 18 Nómina de trabajadores de In-N-Out Burger Quito del primer año de operación.

TALENTO HUMANO DIRECTO (MOD)											
Año 1 - 2020											
Código	Cargo	Salario	IESS		Fondos Reserva	Décimo tercero	Décimo cuarto (Sierra)	Vacación	MOD Unitario	TOTAL MOD MES	TOTAL MOD AÑO
			Trabajador	Empleador							
			9.45%	11.15%	8.33%		\$ 400,00				
1	Chef ejecutivo	\$ 618,00	\$ 58,40	\$ 68,91		\$ 51,50	\$ 168,89	\$ 25,75	\$ 874,64	\$ 874,64	\$ 10.495,74
2	Auxiliar de cocina	\$ 412,00	\$ 38,93	\$ 45,94		\$ 34,33	\$ 168,89	\$ 17,17	\$ 639,39	\$ 639,39	\$ 7.672,71
3	Ayudante de servicio parcial	\$ 220,00	\$ 20,79	\$ 24,53		\$ 18,33	\$ 168,89	\$ 9,17	\$ 420,13	\$ 420,13	\$ 5.041,55
4	Ayudante de servicio completo	\$ 415,00	\$ 39,22	\$ 46,27		\$ 34,58	\$ 168,89	\$ 17,29	\$ 642,82	\$ 642,82	\$ 7.713,83
5	Motorizado tiempo parcial	\$ 205,00	\$ 19,37	\$ 22,86		\$ 17,08	\$ 168,89	\$ 8,54	\$ 403,00	\$ 403,00	\$ 4.835,99
6	Motorizado tiempo completo	\$ 405,00	\$ 38,27	\$ 45,16		\$ 33,75	\$ 168,89	\$ 16,88	\$ 631,40	\$ 631,40	\$ 7.576,79
7	Motorizado tiempo completo	\$ 405,00	\$ 38,27	\$ 45,16		\$ 33,75	\$ 168,89	\$ 16,88	\$ 631,40	\$ 631,40	\$ 7.576,79
TOTAL OPERATIVO		\$ 2.680,00	\$ 253,26	\$ 298,82	\$ -	\$ 223,33	\$ 1.182,22	\$ 111,67	\$ 4.242,78	\$ 4.242,78	\$ 50.913,39
Gastos administrativos											
8	Gerente	\$ 710,00	\$ 67,10	\$ 79,17		\$ 59,17	\$ 168,89	\$ 29,58	\$ 950,13	\$ 950,13	\$ 11.401,51
9	Administrador	\$ 650,00	\$ 61,43	\$ 72,48		\$ 54,17	\$ 168,89	\$ 27,08	\$ 884,11	\$ 884,11	\$ 10.609,27
10	Cajero polifuncional	\$ 430,00	\$ 38,75	\$ 45,72		\$ 35,83	\$ 168,89	\$ 17,92	\$ 641,69	\$ 641,69	\$ 7.700,31
11	Cajero polifuncional	\$ 430,00	\$ 40,64	\$ 47,95		\$ 35,83	\$ 168,89	\$ 17,92	\$ 642,03	\$ 642,03	\$ 7.704,39
12	Contador externo	\$ 250,00							\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
TOTAL ADMINISTRATIVO		\$ 2.470,00	\$ 207,91	\$ 245,31		\$ 185,00	\$ 675,56	\$ 92,50	\$ 3.367,96	\$ 3.367,96	\$ 40.415,47
TOTAL TALENTO HUMANO		\$ 5.150,00	\$ 461,17	\$ 544,13	\$ -	\$ 408,33	\$ 1.857,78	\$ 204,17	\$ 7.610,74	\$ 7.610,74	\$ 91.328,85

Tabla N.19 Presupuesto de nómina a cinco años

Total Gasto Talento Humano					
Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Total 5 años
\$ 98.209,40	\$ 108.447,76	\$ 110.403,70	\$ 112.445,74	\$ 114.342,72	\$ 543.849,32

El presupuesto del primer año es de \$ 91.328,85. Para el presente proyecto se ha determinado una proyección por los cinco primeros años de operación.

5.5 Establecimiento de precios.

En la fijación de precios se estableció tomando en cuenta la proyección de ventas mensuales por los primeros cinco años de operación. Los costos que se utilizaron para determinar el costo unitario de producción fueron: mano de obra directa, costos de materia prima por producto y costos indirectos de fabricación. In-N-Out Burger Quito también cuenta con envíos a domicilio por lo que para dichos productos se ha incluido un costo promedio de envío de \$1,70.

A continuación se muestra la mano de obra directa:

Tabla N. 20 Mano de obra directa de In-N-Out Burger Quito.

MO DIRECTA		
DESCRIPCIÓN	MO directa	Tiempo
Chef ejecutivo	\$ 874,64	Mensual
Auxiliar de cocina	\$ 639,39	Mensual
Ayudante de servicio parcial	\$ 420,13	Mensual
Ayudante de servicio completo	\$ 642,82	Mensual
Motorizado tiempo parcial	\$ 403,00	Mensual
Motorizado tiempo completo	\$ 631,40	Mensual
Motorizado tiempo completo	\$ 631,40	Mensual
MO DIRECTA TOTAL	\$ 4.242,78	Mensual
VENTAS TOTALES	9237	Promedio
MO UNITARIO	\$ 0,46	

Otro valor para determinar el precio fueron los costos indirectos de fabricación, en el cual se incluyen todos los costos que no participan directamente en el proceso de la elaboración de productos.

Tabla N.21 Costos indirectos de fabricación de In-N-Out Burger Quito.

CIF		
DESCRIPCIÓN	CIF	
Arriendo	\$ 4.750,00	mensual
MO indirecta	\$ 3.367,96	mensual
MP indirecta	\$ 5.115,71	mensual
Depreciación	\$ 547,88	mensual
Mantenimiento	\$ 125,00	mensual
Gasto comunicaciones	\$ 156,67	mensual
Dividendo préstamo	\$ 929,19	mensual
Permisos de funcionamiento	\$ 18,75	mensual
Publicidad	\$ 270,83	mensual
Gas	\$ 208,33	mensual
Luz	\$ 316,67	mensual
Agua	\$ 91,67	mensual
CIF TOTAL	\$ 15.898,65	MENSUAL
VENTAS TOTALES	\$ 8.576,91	MENSUAL
CIF UNITARIO	\$ 1,85	

Tabla N.22 Gastos promedios por envío de In-N-Out Burger Quito.

OTROS		
Gastos por entrega a domicilio promedio	\$ 1,70	unidad

Finalmente se suman los costos y se establece un precio para cada producto. Debido a que el mercado de comida rápida es muy competitivo y su rentabilidad se basa en el volumen de ventas no es posible obtener una rentabilidad promedio del 30% en todos los productos disponibles a la venta por lo que productos como el combo #3 con la finalidad de cumplir con el ticket promedio establecido en la investigación de mercados y obtener un producto competitivo entre los principales competidores, su utilidad es de apenas 0,41 centavos de dólar. A continuación se muestran los precios de los siguientes productos de In-N-Out Burger Quito:

Tabla N.23 Costo de producción y fijación de precios de In-N-Out Burger Quito.

COSTO PRODUCCIÓN												
DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO PRODUCCIÓN	CANTIDAD	UTILIDAD P.V.P. (AL 30%)	PRECIO DE VENTA (AL 30%)	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	UTILIDAD POR PRODUCTO	COSTO TOTAL PRODUCCIÓN	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO A DOMICILIO (\$2,50)	COSTOS ENTREGA A DOMICILIO (\$1,70)	UTILIDAD POR PRODUCTO A DOMICILIO	P.V.P. CON I.V.A	P.V.P. CON I.V.A CON DOMICILIO
Combo #1: Double-Double®	\$ 5,40	1646	\$ 1,62	\$ 7,02	\$ 6,75	\$ 1,35	\$ 8.893,97	\$ 9,25	\$ 7,10	\$ 2,15	\$ 7,56	\$10,36
Combo #2: Cheeseburger	\$ 4,63	915	\$ 1,39	\$ 6,02	\$ 5,75	\$ 1,12	\$ 4.236,92	\$ 8,25	\$ 6,33	\$ 1,92	\$ 6,44	\$9,24
Combo #3: Hamburger	\$ 4,49	1006	\$ 1,35	\$ 5,84	\$ 4,90	\$ 0,41	\$ 4.519,78	\$ 7,40	\$ 6,19	\$ 1,21	\$ 5,49	\$8,29
Combo Double Meat	\$ 5,14	823	\$ 1,54	\$ 6,69	\$ 6,92	\$ 1,78	\$ 4.232,99	\$ 9,42	\$ 6,84	\$ 2,58	\$ 7,75	\$10,55
Combo Triple Triple®	\$ 6,18	366	\$ 1,85	\$ 8,04	\$ 8,03	\$ 1,85	\$ 2.261,76	\$ 10,53	\$ 7,88	\$ 2,65	\$ 8,99	\$11,79
Combo Quad Quad®	\$ 6,96	274	\$ 2,09	\$ 9,05	\$ 8,92	\$ 1,96	\$ 1.910,32	\$ 11,42	\$ 8,66	\$ 2,76	\$ 9,99	\$12,79
Combo Grilled Cheese	\$ 4,11	640	\$ 1,23	\$ 5,35	\$ 5,35	\$ 1,24	\$ 2.632,96	\$ 7,85	\$ 5,81	\$ 2,04	\$ 5,99	\$8,79
Combo Protein Style®	\$ 4,56	823	\$ 1,37	\$ 5,93	\$ 5,49	\$ 0,93	\$ 3.755,62	\$ 7,99	\$ 6,26	\$ 1,73	\$ 6,15	\$8,95
Combo Animal Style®	\$ 5,08	1097	\$ 1,52	\$ 6,61	\$ 5,85	\$ 0,77	\$ 5.578,14	\$ 8,35	\$ 6,78	\$ 1,57	\$ 6,55	\$9,35
Papas Fritas In-N-Out Animal Style®	\$ 3,09	549	\$ 0,93	\$ 4,02	\$ 3,55	\$ 0,46	\$ 1.697,15	\$ 6,05	\$ 4,79	\$ 1,26	\$ 3,98	\$6,78
Gaseosas Coca Cola Company®	\$ 2,54	640	\$ 0,76	\$ 3,31	\$ 2,67	\$ 0,13	\$ 1.627,92	\$ 5,17	\$ 4,24	\$ 0,93	\$ 2,99	\$5,79
Milk shake	\$ 3,14	457	\$ 0,94	\$ 4,09	\$ 3,83	\$ 0,69	\$ 1.437,15	\$ 6,33	\$ 4,84	\$ 1,49	\$ 4,29	\$7,09
Promedio	\$4,61	769,71	\$1,38	\$6,00	\$5,67	\$1,05	\$3.565,39	\$8,17	\$6,31	\$1,85	\$6,35	\$9,15
COSTO TOTAL PRODUCCIÓN MENSUAL									\$ 42.784,68			
COSTO TOTAL MP, MO Y CIF MENSUAL									\$ 40.032,23			
* Combo #3 Hamburger: Cumple con el ticket promedio de la investigación de mercado.												

Para la determinación de precios se tomaron en cuenta los siguientes factores: ticket promedio resultado de la investigación de mercados junto con productos de los competidores que cumplan con características similares. Además de calcular los costos antes mencionados.

En el siguiente cuadro se compara el combo #2 Cheeseburger. Este tipo de hamburguesa es tomado como base en ingredientes que contiene una hamburguesa promedio del mercado, la base es: pan, tomate, lechuga, cebolla, carne, queso, pepinillo, y al ser combo posee papas fritas y bebida. El precio de venta con I.V.A es de \$6,44.

Tabla N. 24 Análisis de precios de productos de la competencia comparados con Combo #2 Cheeseburger.

PRECIO PRODUCTOS COMPETENCIA				
PRODUCTOS REFERENCIALES AL COMBO #2 CHEESEBURGUER	EMPRESA	PRECIO SIN I.V.A	PRECIO CON I.V.A.	DIFERENCIA DE PRECIO CON EL COMBO #2 (\$6,44)
Combo Whopper	Burger King	\$ 4,96	\$ 5,64	-\$ 0,11
Rusty Mix Simple	Rusty	\$ 5,72	\$ 6,50	\$ 0,75
Famous Cheese en combo	Carls Jr'	\$ 6,16	\$ 7,00	\$ 1,25
Cuarto de libra en combo	Mc Donald's	\$ 6,91	\$ 7,85	\$ 2,10
Bic Mac en combo	Mc Donald's	\$ 5,89	\$ 6,69	\$ 0,94
Corral Clásica en combo	El Corral	\$ 6,03	\$ 6,85	\$ 1,10
Promedio competencia		\$5,94	\$6,76	\$1,01
Promedio Combo #3		\$ 5,75	\$ 6,44	
Diferencia		\$0,19	\$0,32	

La tabla indica la ventaja en la estrategia de precios basado en la competencia que posee nuestro producto a pesar de no ser una estrategia prioritaria.

5.6 Proyección de ventas a 5 años

Para determinar la proyección a cinco años, se elaboraron tablas de escenarios de ventas altos, medios y bajos (ver anexo 8). Las cuales fueron supervisadas por expertos de alimentos y bebidas. Para las ventas mensuales se consideró la estacionalidad en los meses de julio y agosto y finalmente, debido a la emergencia sanitaria que se encuentra a nivel nacional, se estableció una reducción del 20% en ventas para ordenar en el restaurante, así como un incremento del 5% en envíos a domicilio en el primer año de operación. Para el cálculo de ventas a domicilio mensuales promedio se entrevistó a expertos, proyectado 20 ventas diarias.

Tabla N.25 Proyección de ventas de In-N-Out Burger Quito entre 2021-2025.

DEMANDA PROYECTADA 2021															COVID-19			
Tipo de servicio	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO	TOTAL	Reducción	Aumento	VENTAS	GASTOS
ENVÍOS DOMICILIO	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	7560		5%	\$ 61.746,30	\$ 47.726,31
# DE PAX ESCENARIO SIN COVID	9914	9650	10297	9944	10327	9944	8865	8893	9944	9944	9973	10267	9830	117961			\$ 748.768,99	\$ 544.154,45
# DE PAX MENOS 20% COVID-19	1652	1608	1716	1657	1721	1657	1477	1482	1657	1657	1662	1711	1638	19660			\$ 124.794,83	\$ 90.692,41
PARA ORDENAR	8262	8042	8581	8286	8606	8286	7387	7411	8286	8286	8311	8556	8192	98301	20%		\$ 623.974,16	\$ 453.462,04
Total	8892	8672	9211	8916	9236	8916	8017	8041	8916	8916	8941	9186	8822	105861			\$ 685.720,46	\$ 501.188,35
DEMANDA PROYECTADA 2022															COVID-19			
Tipo de servicio	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO	TOTAL	Reducción	Aumento	VENTAS	GASTOS
ENVÍOS DOMICILIO	641	641	641	641	641	641	641	641	641	641	641	641	641	7696			\$ 62.857,73	\$ 48.585,39
PARA ORDENAR	10092	9824	10482	10123	10513	10123	9024	9054	10123	10123	10153	10452	10007	120084			\$ 762.246,83	\$ 553.949,23
Total	10734	10465	11124	10764	11154	10764	9666	9695	10764	10764	10794	11093	10648	127780			\$ 825.104,56	\$ 602.534,61
DEMANDA PROYECTADA 2023															COVID-19			
Tipo de servicio	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO	TOTAL	Reducción	Aumento	VENTAS	GASTOS
ENVÍOS DOMICILIO	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	7835			\$ 63.989,17	\$ 49.459,93
PARA ORDENAR	10274	10000	10671	10305	10702	10305	9187	9216	10305	10305	10336	10640	10187	122246			\$ 775.967,27	\$ 563.920,31
Total	10927	10653	11324	10958	11355	10958	9840	9869	10958	10958	10989	11293	10840	130080			\$ 839.956,45	\$ 613.380,24

DEMANDA PROYECTADA 2024															COVID-19			
Tipo de servicio	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO	TOTAL	Reducción	Aumento	VENTAS	GASTOS
ENVÍOS DOMICILIO	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	665	7976			\$ 65.140,98	\$ 50.350,20
PARA ORDENAR	10459	10180	10863	10490	10894	10490	9352	9382	10490	10490	10522	10832	10371	124446			\$ 789.934,69	\$ 574.070,88
Total	11124	10845	11528	11155	11559	11155	10017	10047	11155	11155	11186	11496	11035	132422			\$ 855.075,66	\$ 624.421,08
DEMANDA PROYECTADA 2025															COVID-19			
Tipo de servicio	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO	TOTAL	Reducción	Aumento	VENTAS	GASTOS
ENVÍOS DOMICILIO	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	8119			\$ 66.313,52	\$ 51.256,51
PARA ORDENAR	10647	10364	11059	10679	11091	10679	9520	9551	10679	10679	10711	11027	10557	126686			\$ 804.153,51	\$ 584.404,15
Total	11324	11040	11735	11356	11767	11356	10197	10228	11356	11356	11388	11703	11234	134805			\$ 870.467,03	\$ 635.660,66

Tabla N. 26 Proyección de ventas promedio de In-N-Out Burger entre 2021-2025.

DEMANDA PROYECTADA PROMEDIO 2021-2025																
Tipo de servicio	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO	TOTAL	VENTAS	GASTOS
ENVÍOS DOMICILIO	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	653	7837	\$ 64.009,54	\$ 49.475,67
PARA ORDENAR	9947	9682	10331	9977	10361	9977	8894	8923	9977	9977	10007	10301	9863	118353	\$ 751.255,29	\$ 545.961,32
Total	10600	10335	10984	10630	11014	10630	9547	9576	10630	10630	10660	10954	10516	126190	\$ 815.264,83	\$ 595.436,99

Para determinar las ventas y los gastos de la demanda proyectada se utilizaron los siguientes costos y tiquetes promedios:

Tabla N. 27 Costo promedio y ticket promedio en servicio para ordenar, llevar y a domicilio.

Ordenar en el local y para llevar	
Costo promedio	\$ 4,61
Ticket Promedio	\$ 6,35

A domicilio	
Costo promedio	\$ 6,31
Ticket Promedio	\$ 8,17

Tabla N. 28 Porcentaje promedio de clientes en base a la población y muestra del anteproyecto.

Población y muestra anteproyecto	294723
Porcentaje promedio de clientes en base a	42,82%

5.7 Estado de situación inicial

Tabla N. 29 Estado de situación inicial de In-N-Out Burger Quito al 01 de enero de 2021.

BALANCE DE SITUACION INICIAL			
al 1/Enero/2021 (US\$)			
ACTIVOS	\$ 212.714,62	PASIVO	\$ 44.670,07
Caja Chica	\$ 500,00	Prestamo bancario	\$ 44.670,07
Bancos	\$ 29.596,74		
Activos Fijos	\$ 73.248,16	PATRIMONIO	\$ 168.044,55
Gastos Preoperacion	\$ 109.369,71	Capital Social	\$ 168.044,55
TOTAL ACTIVO	\$ 212.714,62	TOTAL PAS+PAT	\$ 212.714,62

5.8 Estado de pérdidas y ganancias

Tabla N.30 Estado de pérdidas y ganancias a cinco años de In-N-Out Burger Quito.

ESTADO DE RESULTADOS (ESCENARIO #1)					
Expresado en Dolares					
CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
Ventas	\$ 626.239,76	\$ 649.241,67	\$ 673.471,70	\$ 694.356,63	\$ 720.002,56
Costos de Ventas	\$ 280.870,51	\$ 286.039,50	\$ 291.578,59	\$ 293.699,85	\$ 299.162,67
Utilidad Bruta	\$ 345.369,25	\$ 363.202,18	\$ 381.893,11	\$ 400.656,78	\$ 420.839,89
Regalías franquicia al 8%	\$ 50.099,18	\$ 51.939,33	\$ 53.877,74	\$ 55.548,53	\$ 57.600,20
Gastos Administrativos (Nómina)	\$ 91.328,85	\$ 100.018,16	\$ 101.951,10	\$ 103.926,27	\$ 105.769,41
Gastos Generales	\$ 125.018,58	\$ 127.343,92	\$ 129.712,52	\$ 132.125,17	\$ 134.582,70
Aportes y afiliaciones	\$ 333,00	\$ 339,19	\$ 345,50	\$ 351,93	\$ 358,48
Imprevistos al 1%	\$ 6.262,40	\$ 6.492,42	\$ 6.734,72	\$ 6.943,57	\$ 7.200,03
Amortización activos intangibles	\$ 759,80	\$ 759,80	\$ 759,80	\$ 759,80	\$ 759,80
Utilidad Operativa	\$ 71.567,44	\$ 76.309,35	\$ 88.511,73	\$ 101.001,52	\$ 114.569,28
Gastos financieros	\$ 3.960,15	\$ 3.088,19	\$ 2.216,23	\$ 1.344,27	\$ 472,31
Amortización préstamo	\$ 8.934,01	\$ 8.934,01	\$ 8.934,01	\$ 8.934,01	\$ 8.934,01
Depreciación	\$ 6.574,52	\$ 6.574,52	\$ 6.574,52	\$ 2.864,52	\$ 2.864,52
Utilidad antes de Imptos y Rep.trabajadores	\$ 52.098,76	\$ 60.800,82	\$ 73.003,20	\$ 89.202,99	\$ 102.770,75
15% trabajadores	\$ 7.814,81	\$ 9.120,12	\$ 10.950,48	\$ 13.380,45	\$ 15.415,61
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ 44.283,95	\$ 51.680,70	\$ 62.052,72	\$ 75.822,54	\$ 87.355,14
25% Impuesto a la Renta	\$ 11.070,99	\$ 12.920,17	\$ 15.513,18	\$ 18.955,63	\$ 21.838,78
Utilidad Neta o Pérdida del Ejercicio	\$ 33.212,96	\$ 38.760,52	\$ 46.539,54	\$ 56.866,90	\$ 65.516,35
Expresado en porcentajes					
Costo de ventas	45%	44%	43%	42%	42%
Utilidad departamental	55%	56%	57%	58%	58%
GOP	11%	12%	13%	15%	16%
Utilidad Neta	5%	6%	7%	8%	9%

Dentro del estado de resultados se puede observar utilidad bruta en los cinco años, se consideran costos de regalías, impuestos y gastos generales con utilidad positiva del 5% en el primer año de operación. A pesar de la poca rentabilidad por producto (\$1,05), y al ser una alta inversión de \$212.714,62, la empresa registra un crecimiento del 1% en utilidad neta anualmente.

5.9 Flujo de Caja proyectado

Tabla N.31 Flujo de caja de los primeros cinco años de operación de In-N-Out Burger Quito.

FLUJO DE CAJA						
Expresado en Dólares						
RUBROS	AÑO 0	SUB-TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación		\$ 6.574,52	\$ 6.574,52	\$ 6.574,52	\$ 2.864,52	\$ 2.864,52
Amortización		\$ 759,80	\$ 759,80	\$ 759,80	\$ 759,80	\$ 759,80
INGRESOS OPERACIONALES						
Combo #1: Double-Double®		\$ 132.022,87	\$ 136.899,11	\$ 141.955,45	\$ 147.198,55	\$ 152.635,30
Combo #2: Cheeseburger		\$ 62.759,96	\$ 65.077,99	\$ 67.481,63	\$ 69.974,05	\$ 72.558,53
Combo #3: Hamburger		\$ 59.137,97	\$ 61.322,22	\$ 63.587,14	\$ 65.935,72	\$ 68.371,05
Combo Double Meat		\$ 67.631,11	\$ 70.129,05	\$ 72.719,25	\$ 75.405,12	\$ 78.190,19
Combo Triple Triple®		\$ 34.758,49	\$ 36.042,29	\$ 37.373,50	\$ 38.753,88	\$ 40.185,25
Combo Quad Quad®		\$ 28.895,35	\$ 29.962,59	\$ 31.069,26	\$ 32.216,79	\$ 33.406,71
Combo Grilled Cheese		\$ 40.967,87	\$ 42.481,01	\$ 44.050,04	\$ 45.677,02	\$ 47.364,09
Combo Protein Style®		\$ 54.006,82	\$ 56.001,55	\$ 58.069,96	\$ 60.214,76	\$ 62.438,78
Combo Animal Style®		\$ 76.582,28	\$ 79.410,83	\$ 82.343,86	\$ 85.385,21	\$ 88.538,90
Papas Fritas In-N-Out Animal Style®		\$ 23.682,35	\$ 24.557,05	\$ 25.464,06	\$ 26.404,57	\$ 27.379,82
Gaseosas Coca Cola Company®		\$ 21.108,38	\$ 21.888,02	\$ 22.696,45	\$ 23.534,74	\$ 24.403,99
Milk shake		\$ 21.217,34	\$ 22.001,00	\$ 22.813,60	\$ 23.656,22	\$ 24.529,96
Ingresos promociones		\$ 3.468,96	\$ 3.468,96	\$ 3.847,50		
A. TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		\$ 626.239,76	\$ 649.241,67	\$ 673.471,70	\$ 694.356,63	\$ 720.002,56
EGRESOS OPERACIONALES						
REGALIAS AL 8%		\$ 50.099,18	\$ 51.939,33	\$ 53.877,74	\$ 55.548,53	\$ 57.600,20
COSTOS VARIABLES TOTALES		\$ 270.502,66	\$ 275.534,01	\$ 280.658,95	\$ 285.879,20	\$ 291.196,56
GASTOS IMPUESTOS Y AFILIACIONES		\$ 333,00	\$ 339,19	\$ 345,50	\$ 351,93	\$ 358,48
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 91.328,85	\$ 100.018,16	\$ 101.951,10	\$ 103.926,27	\$ 105.769,41
COSTOS VARIABLES PROMOCIONES		\$ 2.967,84	\$ 2.967,84	\$ 3.241,80		
GASTOS GENERALES		\$ 125.018,58	\$ 127.343,92	\$ 129.712,52	\$ 132.125,17	\$ 134.582,70
B. TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$ 540.250,12	\$ 558.142,46	\$ 569.787,61	\$ 577.831,10	\$ 589.507,34
C. FLUJO NETO OPERACIONAL (A - B)		\$ 93.323,96	\$ 98.433,53	\$ 111.018,41	\$ 120.149,85	\$ 134.119,53
INGRESOS NO OPERACIONALES						
APORTE DE ACCIONISTA 1	\$ 112.738,75					
APORTES DE ACCIONISTA 2	\$ 55.305,80					
PRESTAMO BANCARIO	\$ 44.670,07					
D. TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 212.714,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES						
ADQUISICION DE EQUIPO Y ACTIVO DE OFICINA	\$ (73.248,16)					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ (30.096,74)					
GASTOS PREOPERACIONALES	\$ (109.369,71)					
GASTOS FINANCIEROS						
CAPITAL PRESTAMO BANCARIO	\$ 8.934,01	\$ 8.934,01	\$ 8.934,01	\$ 8.934,01	\$ 8.934,01	\$ 8.934,01
INTERESES PRESTAMO BANCARIO	\$ 3.960,15	\$ 3.088,19	\$ 2.216,23	\$ 1.344,27	\$ 472,31	
E. TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ (212.714,62)	\$ 12.894,16	\$ 12.022,20	\$ 11.150,24	\$ 10.278,29	\$ 9.406,33
F FLUJO NO OPERACIONAL NETO (D - E)	\$ -	\$ (12.894,16)	\$ (12.022,20)	\$ (11.150,24)	\$ (10.278,29)	\$ (9.406,33)
G FLUJO GENERADO NETO (C + F)	\$ -	\$ 80.429,79	\$ 86.411,32	\$ 99.868,16	\$ 109.871,56	\$ 124.713,21

El flujo de caja de In-N-Out Burger Quito refleja flujos positivos, al igual que el estado de pérdidas y ganancias por lo que el proyecto posee un panorama positivo para el cálculo de recuperación de capital, tasa de retorno interna, entre otros.

5.10 Punto de Equilibrio

Tabla N. 32 Punto de equilibrio de In-N-Out Burger Quito en ventas y en comensales.

Punto de equilibrio modalidad (para ordenar, para llevar y domicilio) Año 1	
	Valor
Costo fijo anual	\$ 540.312,09
Gastos variables	\$ 11.842,66
Precio por unidad	\$ 7,26
Costo por unidad	\$ 5,46
PTO EQUILIBRIO ANUAL	\$ 425.262,00
PTO EQUILIBRIO MENSUAL: \$ 35. 438, 50	
VENTAS DIARIAS	\$ 1.740
VENTAS MENSUALES	\$ 52.200,00
DIA DEL MES DONDE SE ALCANZA EL PTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	20

El punto de equilibrio refleja el valor que se requiere para no obtener ni pérdidas ni ganancias al final del año contable. Para el cálculo de dicho valor, se ha tomado en consideración el ticket y el costo promedio de ventas en el restaurante y envíos a domicilio. La matriz indica que se requieren ventas por \$425.262,00 por año y \$35.438,50 mensualmente, valor que se alcanza dentro de los primeros 20 días del mes.

5.11 Evaluación de rentabilidad mediante VAN y TIR

Tabla 33. VAN y TIR del proyecto In-N-Out Burger Quito.

VALOR PRESENTE NETO	
AÑOS	VALORES
AÑO 0	-212.714,62
AÑO 1	80.429,79
AÑO 2	86.411,32
AÑO 3	99.868,16
AÑO 4	109.871,56
AÑO 5	124.713,21
VAN	\$181.074,18
VAN POSITIVO	
APROBAR PROYECTO	
PROYECTO VIABLE	
TIR	33,97%

El VAN del proyecto es positivo con un valor de \$181.074,18, mientras que la tasa interna de retorno TIR es de 33,97%. Por lo que el proyecto en este escenario de 43,09% de aforo promedio y 653 envíos a domicilio, es suficiente para alcanzar la viabilidad del proyecto. A pesar de haber factores externos como la emergencia sanitaria y una reducción de ventas en el primer año no impiden cumplir con los objetivos del proyecto.

6. Conclusiones

- Dentro de la industria de alimentos, el estilo de comida rápida sigue predominando el mercado nacional. Cada vez es más común para estudiantes, oficinistas y familias alimentarse fuera de casa por diversos motivos. In-N-Out Burger busca ingresar a un mercado definido, donde la comida tipo hamburguesa es de las de mayor consumo en la ciudad de Quito.
- Con la finalidad de comprender de mejor manera al mercado, se elaboraron las matrices PESTAL, Porter, FODA y Benchmarking, con el cual se pudo identificar de manera general la situación micro y macroeconómica del mercado. En el cual se verificó la posible rentabilidad al ingresar con una marca posicionada en el mercado extranjero.
- Para obtener una mejor respuesta por parte del mercado se realizó un plan de marketing, en el cual se identificó el perfil del cliente y posteriormente se realizaron estrategias de precio, plaza, producto y promoción con la finalidad de crear fidelización dentro de los primeros tres años de operación.
- Por último, se elaboró un plan financiero, donde se establecieron varios factores para determinar la rentabilidad del proyecto. Aspectos como: precios, financiamiento, ventas, costos, nómina, crecimiento de la demanda, inflación y utilidades se establecieron y se determina la viabilidad del proyecto. Al elaborar dicho plan en un escenario moderado pesimista, el proyecto es rentable y por ende en este escenario es recomendable invertir en la franquicia In-N-Out Burger para la ciudad de Quito.

7. Recomendaciones

- In-N-Out Burger es una marca de comida rápida que se ha caracterizado por ofrecer productos con altos estándares de calidad a un precio competitivo. Sus ventas en ciertos estados de Estados Unidos superan a grandes competidores como McDonald's o Burger King. No obstante, adquirir los derechos para la apertura de un local a nivel nacional posee varios altibajos al momento de establecer costos y precios. La barrera de competidores en la industria de alimentos y bebidas es alta, por lo que establecer un producto a un precio bajo es una de las opciones más escogidas por nuevos competidores.
- El volumen de ventas es la base del éxito en la industria de *fast food*. Sin embargo, la emergencia sanitaria por COVID-19 obliga a pronosticar un declive en ventas en los primeros años de funcionamiento, situación que empeora el escenario de ingresos para cualquier negocio que quiera entrar al mercado a pesar de reflejar un escenario positivo.
- El riesgo de una inversión superior a los \$100.000,00 en situaciones de emergencia sanitaria es alto. El futuro comportamiento del consumidor es desconocido, las necesidades y prioridades de cada cliente giran en torno a la capacidad de compra, por lo que intentar un producto nuevo es menos probable que sin emergencia sanitaria.
- La industria de franquicias puede parecer un mercado menos riesgoso que iniciar un emprendimiento sin posicionamiento en el mercado. Sin embargo, se debe considerar las desventajas y los riesgos que invertir en una franquicia significa.

REFERENCIAS

- Administración Zonal Eugenio Espejo. (2016). *Informe de rendición de cuentas 2015*. Obtenido de: http://www.quito.gob.ec/documents/rendicion_cuentas2015/AZEE/AZEE_Rendicion_cuentas_narrativo2015.pdf
- Aduriz, A. (2011). *Larousse Gastronomique en español*. Mallorca: Larousse Editorial.
- AméricaEconomía. (8 de diciembre de 2012). *Conozca como se desarrolla la industria de las franquicias en América Latina*. Obtenido de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-como-se-desarrolla-la-industria-de-las-franquicias-en-america-latina>
- AskMrFranchise.com. (2019). *Franchising 101 Everything you need to know about franchising*. New York: AskMrFranchise.com.
- Asociación Ecuatoriana de Franquicias. (2019). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de <https://aefran.org/about-us/>
- Asociación Ecuatoriana de Franquicias. (2019). *Aspectos Legales de la Franquicia en Ecuador*. Obtenido de <https://aefran.org/aspectos-legales/>
- Asociación Ecuatoriana de Franquicias. (2019). *Pasos recomendables antes de adquirir una Franquicia*. Obtenido de <https://aefran.org/adquirir-franquicias/>
- Bascaro, A. (2018). *The Franchise Fix: The business systems needed to capture the power of your food franchise*. New York: Morgan James Publishing.

- BBC Capital. (20 de marzo de 2018). *¿Cómo ganan dinero las cadenas de comida rápida vendiendo hamburguesas a US\$1?* Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/bbc-mundo/2018/03/20/como-ganan-dinero-las-cadenas-de-comida-rapida-vendiendo-hamburguesas-a-us1.html>
- BCE. (17 de enero de 2020). *La economía ecuatoriana se recuperará 0,7% durante el 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020>
- Brisciani, R. (2009). *El secreto de un Restaurante Magnético*. México: La Revista de Pizza & Restauración Italiana, Editorial S.L.
- Cabanilla, E., & Moncayo, O. (2007). *Las Franquicias en Ecuador*. Quito: Universidad de Especialidades Turísticas.
- Cámara de comercio americana. (15 de marzo de 2020). *Servicios ofertados por AMC*. Obtenido de <https://www.amchamc.com/servicios/>
- Castro, E., & Galán, J. (1998). *Práctica de la Franquicia*. Madrid: McGraw Hill.
- Cevallos, E., & Ochoa, G. (22 de septiembre de 2010). *Desarrollo e implementación de franquicias en el área de alimentos y restaurantes en el Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1568/1/T-UCSG-52.PDF>
- Diario El Telégrafo. (02 de septiembre de 2014). *Ecuador gasta más de \$ 48,27 millones en comida rápida al mes*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-gasta-mas-de-4827-millones-en-comida-rapida-al-mes>

- Diario El Telégrafo. (12 de junio de 2018). *La franquicia es una manera de emprender sin tanto riesgo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/la-franquicia-es-una-manera-de-emprender-sin-tanto-riesgo>
- Entrepreneur. (2015). *Guía de negocios Inversión inteligente en franquicias*. México, DF: Impresiones Aéreas S.A.
- Espinosa, I. (19 de abril de 2020). *Entrevista a expertos para la determinación del perfil del cliente y toma de decisiones*. (G. Armas, Entrevistador)
- Flandrin, J. L. y Montanari, M. (1996). *Historia de la Alimentación*. Gijón Ediciones Trea.
- Franquicia.net. (15 de marzo de 2019). *Franquicias que crecen con éxito*. Obtenido de <https://www.franquicia.net/articulos/franquicias-que-crecen-en-latinoamerica-con-exito>
- Forbes. (26 de noviembre de 2018). *Las hamburguesas de In-N-Out son más que un negocio para su presidenta*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/in-n-out-mas-que-un-negocio-para-lynsi-snyder/>
- García, L. (2013). *Las Franquicias: 101 preguntas y respuestas*. Caracas: Editorial Luis García.
- Google INC. (2019). *Mapa de Iñaquito*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/I%C3%B1aquito,+Quito/@-0.1706525,-78.4854598,2765m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x91d59a995819eacb:0xcc0159383e20f18e!8m2!3d-0.1702058!4d-78.4798596>

- Grupo El Comercio. (04 de septiembre de 2014). *¿Cuáles son las razones para el consumo de ‘comida chatarra’?* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/razones-consumo-comida-chatarra.html>
- Grupo El Comercio. (15 de noviembre de 2015). *¿Dónde prefieren comer los quiteños?* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/sondeo-preferencias-comida-quito-alimentacion.html>
- Grupo El Comercio. (10 de enero de 2019). *Quito se convirtió en la ciudad más poblada del Ecuador con más de 2,7 millones de habitantes en el 2018.* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/orden-movilidad-desafios-candidatos-alcaldia.html>
- Grupo El Comercio. (2 de enero de 2020). *La Reforma tributaria entró en vigencia el 1 de enero del 2020 en Ecuador:* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/reforma-tributaria-asamblea-impuestos-ley.html>
- Grupo El Comercio. (6 de febrero de 2020). *Enero del 2020 cerró con una inflación anual de -0,30%* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-anual-indicadores-economica-inec.html>
- Grupo El Comercio. (4 de marzo de 2020). *El 43% de las leyes aprobadas tiene que ver con reformas.* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/leyes-aprobadas-reformas-asamblea-coip.html>
- Hazoury, L. N. (2009). *Las Franquicias*. Madrid. Pearson

- Hostelería Ecuador. (mayo de 10 de 2020). *Necesito abrir un negocio*. Obtenido de <https://hosteleriaecuador.com/cuanto-necesito-abrir-negocio/>
- In-N-Out Burgers. (2020). *In-N-Out Burgers*. Obtenido de <http://www.in-n-out.com/>
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*. Obtenido de <http://app.sni.gob.ec/snmlink/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0505.pdf>
- INEC. (1 de marzo de 2020). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2020/Marzo-2020/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_mar_2020.pdf
- INEC. (5 de diciembre de 2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- Instituto de la Ciudad, Municipio de Quito. (2015). *Parroquia Iñaquito - Tabulados CPV 2010*. Quito: Instituto de la Ciudad. Obtenido de <http://institutodelaciudad.com.ec/sistema-de-Indicadores-de-situacion/49-informacion-estadistica-parroquia.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) - Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2010). *Censo Nacional Económico 2010*. Obtenido de https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/586/related_materials
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pearson.
- La Hora. (28 de julio de 2018). *7 de cada 10 quiteños comen fuera de casa*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/quito/noticia/1102174228/7-de-cada->

10-quitenos-comen-fuera-de- casa

- Lechuga, J. (2017). *Análisis de las franquicias internacionales del mercado de Comidas rápidas en Barranquilla*. Barranquilla: CIANI.
- Management Solution. (2006). *Franquicias, Economía y negocio*. Revista Ekos, 05- 15.
- Meaney, J. A. (2011). *How to buy a Franchise*. Naperville, Illinois: Sphinx.
- Mega Ricos. (07 de mayo de 2017). *Lynsi Snyder, la única heredera de In-N-Out Burger cumplió 35 años el viernes ¿Su regalo? más de ¡mil millones de dólares!* Obtenido de <https://megaricos.com/2017/05/08/lynsi-snyder-heredera-de-in-n-out-burger-cumplio-35-anos/>
- Menu with Price. (2019). *In-N-Out Burger Prices and Locations*. Obtenido de: <https://www.menuwithprice.com/menu/in-n-out-burger/>
- Merrilees, B. (2014). *International Franchising: Evolution of Theory and Practice*. Miami: Journal of Marketing Channels.
- Ministerio de Turismo. (septiembre de 2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. Obtenido de: <file:///C:/Desktop/Libros%20%20teórico/RO-Reglamento-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Miravet, J. L. (2016). *Abre una tienda o franquicia: La guía imprescindible para autónomos y emprendedores*. Barcelona: Profit editorial.
- Miravet, J. (2014). *¿Por qué fracase con mi franquicia?* Barcelona: Profit editorial.

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). *Situación económica y productiva del DMQ*. Obtenido de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticoeconomico.pdf>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2018). *Informe rendición de cuentas*. Obtenido de http://www.quito.gob.ec/documents/informe_rendicion-2018.pdf
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, SHTV. (2018). *Unidad de estudios geográficos*. Obtenido de <http://sthv.quito.gob.ec/unidad-de-estudios-geograficos/>
- Otero, C. (20 de abril de 2020). *Entrevista a expertos para la determinación del perfil del cliente y toma de decisiones*. (G. Armas, Entrevistador)
- Payne-Palacio, J. (2011). *Foodservice Management: Principles and Practices*. Miami: Pearson.
- Pérez, S. (10 de junio de 2020). *Entrevista a expertos para la determinación del perfil del cliente y toma de decisiones*. (G. Armas, Entrevistador)
- Puyuelo, J., Montañez, J., Garmendia, J., & Sanagustín, M. (2018). *Introducción a la historia de bares y restaurantes*. Zaragoza. Editorial Fecoga.
- RAPA. (15 de marzo de 2020). Romero Arteta Ponce Abogados. *Franquicias en el Ecuador* Obtenido de <https://romeroartetaponceabogados.com/areas-de-practica/franquicias-en-el-ecuador/>
- Rodríguez, E. (2018). *Gastromarketing: Los 16 ingredientes imprescindibles para abrir, gestionar, promocionar un restaurante y triunfar en el competitivo mercado del siglo XXI*. Madrid: Eloy Rodríguez.

- S.A. Gráficos Nacionales. (06 de enero de 2020). Diario El Expreso. *Lenin Moreno toca fondo*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/encuestadora-popularidad-lenin-moreno-toca-fondo-4748.html>
- Salvador, M., Larrea, C., Belmont, P., & Baroja, C. (01 de octubre de 2014). *Un índice difuso de niveles socioeconómicos en Quito*. Obtenido de: https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/images/revista/volumen34/tomo2/Unindice_difusodenivel_es.pdf
- Santamaría, S. (2005). *El Restaurante*. Madrid: Everest.
- Santillán, G. (s.f.). Ecuaf franquicias. Obtenido de: *Pasos para la creación de una franquicia*. Obtenido de http://www.ecuaf franquicias.com/pasos_para_la_creacion_de_una_franquicia.htm
- Spang, R. L. (2001). *The invention of the restaurant. Paris and modern gastronomic culture*. Harvard University Press. USA.
- SENPLADES. (22 de SEPTIEMBRE de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Silivia Mazzoli. (05 de octubre de 2017). *In-N-Out Burger: El éxito arrollador de una cadena de fast-food*. Obtenido de: <https://www.silviamazzoli.com/in-n-out-burger-el-exito-arrollador-de-una-cadena-de-fast-food/>
- Spectrum Opinión y Mercado. (octubre de 2012). *Estudio de caracterización social, económica y análisis de evaluación de medios de transporte de la*

población del Distrito Metropolitano de Quito. Obtenido de - <https://www.metrodequito.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/ESTUDIO-DE-IMPACTO-SOCIAL-METRO-DE-QUITO.pdf>

- Terrazas, C. (2014). *La franquicia: Todo lo que siempre quiso saber sobre el sistema comercial de mayor éxito en el mundo*. Barranquilla: Aranzadi.
- Tormo, E. (2013). *Crece en franquicia: El método FRQ de creación de negocios en franquicia*. Barcelona: Centro Libros.
- TripAdvisor LLC. (2019). *La Mejor Hamburguesa*. Obtenido de https://www.tripadvisor.co/ShowUserReviews-g32655-d1006054-r287468618-In_N_Out_Burger-Los_Angeles_California.html
- Universidad de las Américas. (2018). *Matriz de líneas de investigación y temas de investigación*. Quito, Ecuador.
- Walker, J., & Lundberg, D. (2015). *The Restaurant from Concept to Operations*. Hoboken, New Jersey: J. Wiley.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz PESTAL

	Factor	Detalle	Impacto	
			Negativo	Positivo
	Aprobación de leyes tributarias	* Ley de Comunicación (LOC) y a los Códigos Integral Penal (COIP) * Ley de reformas (Pago FMI)	MEDIO	
Político	Pago obligatorio de impuestos por parte de la empresa	* Impuesto a la renta: 25% sobre la totalidad de ingresos gravables. * Pago de utilidades a trabajadores: 15% antes del IR. * IVA: 12%. (servicios prestados) * Impuesto de Activos Totales: 0.15%.	ALTO	
	Credibilidad presidente Lenín Moreno	Su credibilidad es del 4,1% en el año 2020	MEDIO	
	Excesiva burocracia en la gestión de permisos y demás, en el sector de negocios.	Gasto innecesario de tiempo y dinero para los emprendedores / Crea descontento y frustración por parte de emprendedores y empresas privadas.	ALTO	
	Interés del Gobierno en dinamizar e incentivar sector turístico así como la creación de nuevas empresas.	Altas inversiones en el sector turístico / creación de oportunidades / Créditos productivos de la banca pública / mejora de política de tasas de interés.		ALTO
	Excepción del pago de anticipo al IR: medianas y grandes empresas.	PYMES grandes dificultades para hacer el anticipo a este impuesto		ALTO
	Desempleo del 3,8% al 2019.	Creación de empleo / Falta de crecimiento económico	ALTO	
Económico	Deflación Nacional anual para 2019 y 2020 → falta de liquidez.	A nivel macroeconómico, todos los sectores productivos y de servicios se vieron afectados por déficit.	ALTO	
	Aumento del 2,06% en salarios del sector privado	Salario básico unificado \$400.00	MEDIO	
	Estimado crecimiento del PIB para el 2020	La previsión de crecimiento para el PIB en 2020 es de 0,7% respecto a 2019, que se explica por un desempeño favorable de la Formación Bruta de Capital Fijo (1,4%) asociado a una mayor inversión pública y privada		MEDIO
	Restaurantes con nuevas temáticas	Creación de nuevas necesidades	MEDIO	

	Nuevas tendencias de consumo	Comida saludable	MEDIO	
	Jóvenes emprendedores con proyectos innovadores	Alta competitividad en mercados tradicionales resulta en nuevos océanos azules y creciente búsqueda de superación en jóvenes.	MEDIO	
	Hábitos de consumo	Falta de tiempo de consumidores para alimentarse en casa.		ALTO
Social	Consumidores con mayor poder de información	La tecnología permite a los consumidores acceder a mejores precios de mercado	ALTO	
	Innovación tecnológica → Dispositivos móviles y sistemas de gestión agilizan el servicio.	Necesidad de las empresas para el uso de softwares de gestión operativa: CRM, contable, estadísticos, aplicaciones móviles.		ALTO
	Tecnologías disruptivas	Necesidad del mercado de digitalización y procesos de mejora.		ALTO
	Eliminación de impuestos a importación de aparatos tecnológicos.	Facilidad de obtención de equipos tecnológicos (salvaguardias).		ALTO
Tecnológico	Facturación electrónica obligatoria → 2019.	Necesidad de adquirir sistemas y conocimiento del uso respectivo.		BAJO
	Permisos ambientales en el sector turístico y de alimentación	Desconocimiento y falta de aplicación de ordenanzas ambientales		MEDIO
	Aplicación de planes de manejo de residuos en las empresas.	Oportunidad de capacitaciones		ALTO
	Incremento de conciencia ecológica en la industria.	Cambios en el comportamiento del consumidor y sus crecientes tendencias		ALTO
Ambiental	Responsabilidad ambiental de las empresas según los ODS.	Aprobación de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para la Agenda 2030 por parte de la ONU.		MEDIO
	Legislación salarial: salario mínimo y horas extras.	Aplicación obligatoria del marco legal vigente.		MEDIO
	Código del trabajo	Oportunidad de capacitación: Manejo de RRHH y temas legales		MEDIO

	Proyecto de reforma laboral.	Creación de contratos ocasional con 20% menos de remuneración.		ALTO
Legal	Reglamento de operación e intermediación turísticas.	Cumplimiento obligatorio de lo establecido por la ley.		MEDIO
	Ley de compañías	No existe regulación de franquicias		ALTO

Anexo 2. Matriz Porter

Nombre de la empresa	In-N-Out Burger
Giro de negocio	Hamburguesería
Descripción: Actividad principal	Restaurante de comida rápida especializada en hamburguesas a la parrilla, papas fritas y bebidas gaseosas y malteadas.
Sección	Actividades de alojamiento y servicio de comidas.
División	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas.
Grupo	Comida rápida
Clase	Restaurante de comida rápida americana.
Industria	Alimentos y bebidas
Metodología de análisis del ambiente competitivo inmediato	Modelo de las cinco fuerzas competitivas (M. Porter)

Determinando la Rivalidad Actual			Nivel de Fortaleza de la Rivalidad Actual		
Análisis de rivalidad actual	¿Qué actores forman parte del sector (proveedores, sustitutos, clientes, actuales y potenciales competidores)?	Proveedores: Empresas de cárnicos, empresas de frutas y vegetales, empresas de bebidas, empresas de menaje, empresas de limpieza, empresas de mantenimiento de equipos, empresas de seguridad. Sustitutos: comida casera, comida saludable. Clientes: Estudiantes universitarios, oficinistas, y familias.	Vigorosa	4	3
	¿Cuántos actores compiten en el mercado?	577	Vigorosa	4	
	¿Quiénes son?	Restaurantes de comida rápida, familiares y casuales. Quioscos y	Normal	2	

		<i>food trucks.</i>			Comida rápida
¿Cuáles son los niveles de participación de mercado de cada empresa?	Medio	Moderada	3		
¿A qué ritmo crece la industria (rápido, medio, lento)?	Medio	Normal	2		
¿Cuál es el grado de diferenciación de productos entre competidores (alto, medio, bajo)?	Bajo	Moderada	3		
¿Existe lealtad a las empresas que compiten en la industria (si/no)?	No	Normal	2		
¿Cuáles son los portafolios de productos de los competidores de la industria?	Amplia variedad gastronómica	Moderada	3		
¿Qué estrategia de precios siguen?	Penetración	Vigorosa	4		
¿Es posible para las empresas ajustar sus precios con rapidez (si/no)?	No	Normal	2		
¿Cuáles son las estrategias de marketing que siguen las empresas del sector?	Crear imagen corporativa, penetración de mercado, venta cruzada, calidad en el servicio e industrialización del servicio.	Vigorosa	4		
¿Por qué se ha determinado ese nivel de fortaleza?					
<p>Según fuentes del Ministerio de turismo se estima que existen 577 restaurantes de cuarta clase, siendo el 33% del total de restaurantes, donde se encuentran incluidos los establecimientos de comida rápida en la ciudad de Quito. Las empresas ya consolidadas en el mercado poseen un nivel de participación alto, sin embargo, varios establecimientos poseen poca participación, por lo consecuente la participación es media. Los productos que ofertan cada establecimiento son muy amplios ya que según el reglamento de alimentos y bebidas existen más de 50 tipos diferentes de cocina. La estrategia de precios que utilizan varios restaurantes de comida rápida es concentrada en la penetración, ya que todos ingresan con un precio bajo y su objetivo principal es abarcar la mayor cantidad de clientes. Finalmente, dentro de las estrategias de marketing destacan seis que son aplicadas por las empresas del sector: Crear imagen corporativa, fijación de precios, venta en el servicio, venta cruzada, calidad en el servicio e industrialización del servicio. Al existir un nivel alto de actores es fundamental aplicar una o más estrategias de marketing de servicios para competir en el mercado.</p>					

Identificando posibles nuevos competidores	Nivel de Fortaleza de la amenaza
---	---

Análisis de nuevos competidores	¿Cuál es el monto de inversión inicial necesario para ingresar al sector de manera eficiente?	\$ 125,000 - \$ 150,000	Normal	2	2	Normal
	¿Qué tan fuerte es la recordación y reputación de marca de los competidores establecidos en la mente del consumidor?	Medio-Alto	Moderada	3		
	¿Qué tan fácil es acceder a materia prima en el sector?	Medio	Normal	2		
	¿Qué tan fácil es acceder a tecnología en el sector?	Alto	Normal	2		
	¿Cuál es la expectativa de posibles represalias por parte de los competidores actuales ante nuevos ingresos?	Precios bajos	Moderada	3		

¿Por qué se ha determinado ese nivel de fortaleza?

La inversión inicial en un restaurante de franquicia es alta debido a sus costos de operación y uso de la marca, el cual varía según el negocio a ser franquiciado. Las barreras de ingreso son altas, lo cual reduce la competitividad de nuevos entrantes. En el caso de Burguer King, un competidor directo, su uso de franquicia oscila entre los \$ 65,000 dólares americanos. Adicionalmente la inversión para el funcionamiento de un restaurante de 100 metros cuadrados en Ecuador varía entre \$40,000 dólares americanos hasta \$100.000 dólares americanos. La reputación y fidelización de los clientes es medio ya que varias empresas utilizan la estrategia de creación de imagen corporativa, varios competidores se encuentran posicionados por varios años en el país. El acceso a materia prima y tecnología es fácil ya que existen varios proveedores dentro del mercado.

Identificando productos y actividades sustitutas			Nivel de Fortaleza de productos y actividades sustitutas			
Análisis de productos y actividades sustitutas	¿Qué tan disponibles son los sustitutos cercanos?	Alto	Moderada	3	3	Moderada
	¿Cuál es la relación calidad/precio de los sustitutos?	Media	Moderada	3		

¿Por qué se ha determinado ese nivel de fortaleza?

La principal competencia sustituta es la comida de casa y la comida saludable. Si bien considerando que el segundo sustituto se ha expandido en el mercado los últimos cinco años, el 80% de quiteños consumió mínimo una vez al año comida rápida, debido a los hábitos de los ciudadanos que no poseen el tiempo suficiente para ir a alimentarse a sus hogares mientras realizan sus labores cotidianas.

Identificando proveedores y su competitividad	Nivel de Fortaleza
--	---------------------------

Análisis de PN Proveedores	¿Cuáles son los proveedores de la industria?	Empresas de cárnicos, empresas de frutas y vegetales, empresas de bebidas, empresas de menaje, empresas de limpieza, empresas de mantenimiento de equipos, empresas de seguridad.	Moderada	3	2	Normal
	¿Qué tan importante es el nivel de compra de los actores de la industria para sus proveedores?	Medio-Alto debido a que fideliza a sus proveedores, genera confianza y además de plazos para el pago de materia prima en cuotas u otros métodos de pago.	Moderada	3		
	¿Qué tan importante es tal o cual proveedor para los miembros de la industria?	Posee una importancia entre media y alta dependiendo de la actividad principal de cada competidor de comida rápida.	Moderada	3		
	¿Qué tan fácil es que los miembros de la industria se integren hacia atrás y ellos mismos se provean de los bienes o servicios que ofrecen sus proveedores?	Media	Normal	2		
	¿Qué tan fácil es para los proveedores se integren hacia adelante y se conviertan en un nuevo rival?	Bajo	Débil	1		
¿Por qué se ha determinado ese nivel de fortaleza?						
Al existir varios proveedores disponibles en el mercado, las negociaciones se vuelven menos cerradas, esto debido a que los alimentos varían de precio constantemente, por otro lado, al obtener exclusividad con determinados proveedores facilita aún más la negociación. Finalmente, para que los proveedores se integren hacia adelante, deben asumir una inversión alta y no tienen la garantía de éxito, por lo que es muy difícil que se conviertan en un nuevo rival.						
Determinando el poder de negociación de consumidores				Nivel de Fortaleza Poder Negociación de		

				Consumidores	
Análisis de PN Compradores	¿Quién está más concentrado: los consumidores o la industria?	Consumidores	Moderada	3	3 Moderada
	¿Qué tan importante es la compra de un consumidor para una empresa en el sector?	Medio	Moderada	3	
	¿Qué tan informado está el consumidor respecto a las relaciones de calidad/precios existentes en el mercado?	Medianamente informado	Moderada	3	
	¿Con qué frecuencia realiza compras el consumidor en la industria (diario, semanal, mensual, bimensual, etc.)?	Diario	normal	2	
	¿Qué tan leal es el consumidor a las empresas del sector (mucho, poco, nada)?	Poco	Normal	2	
¿Por qué se ha determinado ese nivel de fortaleza?					
<p>Los consumidores poseen el control sobre en dónde comer, debido a la alta cantidad de establecimientos en el mercado, sin embargo, es importante considerar la conducta de compra de los clientes, pues los negocios se enfocan en masificar su mercado meta. El consumidor al recibir tanta información sobre los productos y servicios, no se mantiene altamente informado. El consumo en restaurantes es diario y en gran proporción, por lo que la fidelidad y lealtad hacia una empresa es poca o nula.</p>					
Resumen del análisis del ambiente competitivo inmediato				Fortaleza colectiva	
Nivel de Fortaleza de la Rivalidad Actual			3	13	Moderada
Nivel de Fortaleza de la amenaza de Nuevos Competidores			2		
Nivel de Fortaleza de productos y actividades sustitutas			3		
Nivel de Fortaleza Poder Negociación de Proveedores			2		
Nivel de Fortaleza Poder Negociación de Consumidores			3		
¿Por qué se ha determinado ese nivel de fortaleza?					

Se determinó el nivel moderado en fortaleza colectiva evaluando los cinco aspectos que recomienda Porter. La industria de alimentos y bebidas posee una alta competitividad en Quito, ya que la demanda es de igual manera alta. Existen varias subdivisiones de tipos de cocina, por lo que el cliente posee una gran libertad al momento de decidir su comida. El ingreso de nuevos competidores es normal, debido a que el costo de inversión es alto y existen empresas que poseen gran parte de participación en el mercado ya que implementan estrategias de marketing para atraer al consumidor. Los productos sustitutos son moderados, estos dependen exclusivamente del consumidor. Los tiempos actuales han hecho que varias personas no tengan la posibilidad de comer en casa y en ciertas ocasiones de manera saludable, varios de estos consumidores pasan ocupados trabajando o estudiando durante las horas de almuerzo y cena. Los proveedores son un aspecto importante para cada establecimiento de alimentos, dentro del mercado de proveedores, se posee una gran variedad de estos, por lo que el poder de negociación es moderado. Finalmente, los consumidores tienen el control sobre dónde decidir su lugar para comer, esto es una necesidad fisiológica que se la realiza a diario.

Anexo 3. Cuestionario In-N-Out Burger Quito

El objetivo de este cuestionario es identificar la aceptación y comercialización que tendría la apertura de una nueva franquicia de comida rápida en Quito. Agradecemos su colaboración y su tiempo.

Link del cuestionario:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf_dUbtEVfjTdS77ACiuyIwgoGqNyu34PNmQlww9JK7IcPrmw/viewform?usp=sf_link

Edad: 12-17___ 18-25___ 26-44___ 45-60___ Mas de 60___

Género: Masculino ___ Femenino ___ Otro ___

Sector donde vive: _____

¿Cuál es su ocupación actual?

Estudiante (Educación secundaria) ___

Estudiante (Educación superior) _____

Oficinista sector público _____ Oficinista sector privado _____

Independiente o freelancer ___ Jubilado o retirado ___ Otro ___

1. ¿Come fuera de casa?

Sí ___ No ___

2. ¿Qué tipo de restaurante es el de su mayor preferencia?

Comida rápida	
Casual	
Familiares	
Fine dining	
Asadores de carne	
Marisquerías	
Otros: (especifique)	

3. ¿Cuáles son los motivos por los que visita dichos restaurantes? (Escoja una o más opciones)

Sabor	
Precio	
Calidad	
Cercanía	
Rapidez	
Cantidad de comida	
Otros: (especifique)	

4. ¿Qué tipo de comida rápida prefiere? (Escoja una o más opciones)

Hamburguesas	
Pizza	
Pollo frito	
Alas de pollo	
Comida mexicana	
Comida ecuatoriana	
Otros: (especifique)	

5. ¿Con que frecuencia se alimenta en restaurantes de comida rápida?

Diario ___ Semanal ___ Quincenal ___ Mensual ___ Nunca ___

6. ¿Con quién suele ir a comer en restaurantes de comida rápida?

Solo ___ Familia ___ Amigos ___ Pareja ___ Compañeros de trabajo ___

7. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que considera al momento de comer en un restaurante de comida rápida? Calificar del 1 al 5 siendo 5 el más importante y 1 el menos importante

Aspectos	Puntaje				
	1	2	3	4	5
Calidad					
Precio					
Sabor					
Servicio al cliente					
Cercanía					
Rapidez					
Cantidad de comida					
Comodidad de las instalaciones					

8. ¿Estaría dispuesto a probar una marca nueva de hamburguesas?

Sí ___ No ___

9. ¿Conoce la marca de hamburguesas In-N-Out Burger?

Sí ___ No ___

*In-N-Out Burger, es una cadena de restaurantes de comida rápida, especializado en hamburguesas y papas fritas fundado en 1948 en California, que se ha expandido a más de trescientas sucursales en la zona oeste y suroeste de Estados Unidos.

10. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una hamburguesa In-N-Out con papas fritas y bebida?

Entre \$ 3,00 a \$ 4,00 ___ Entre \$ 4,00 a \$ 4,50 ___ Entre \$ 4,50 a \$ 5,00 ___
Mas de \$ 5,00 ___

11. ¿A través de que medios quisiera recibir información sobre los productos In-N-Out?

Redes sociales	
Página Web	
Televisión o radio	
Revistas o periódicos	
Vallas publicitarias	
Afiches	
Otros: (especifique)	

12. ¿Comería en un restaurante en el cual toda la información nutricional de sus productos se encuentre disponible en su página web?

Sí ___ No ___

13. ¿Le gustaría comer en un restaurante en donde le tomen su pedido antes de hacer fila en la caja?

Sí ___ No ___

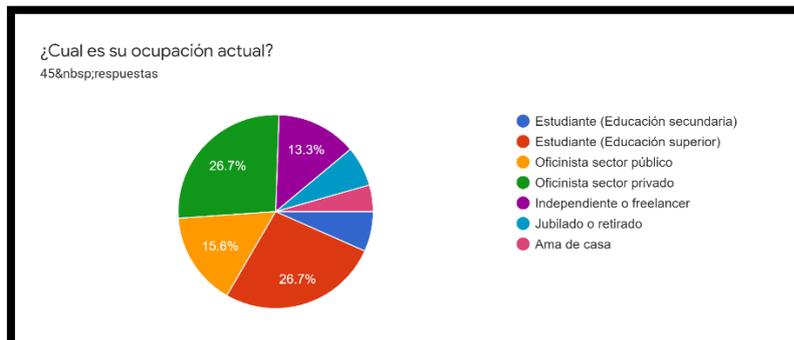
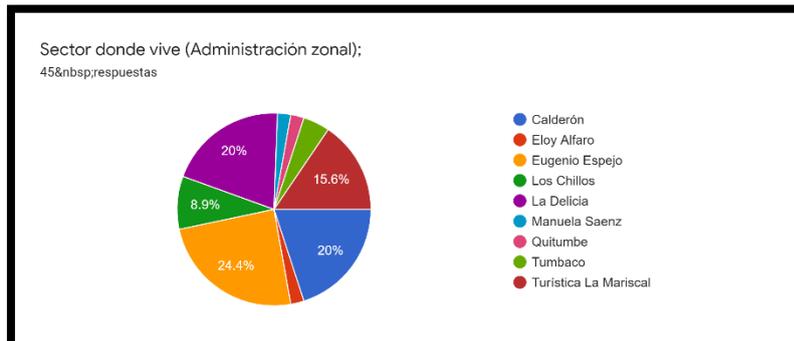
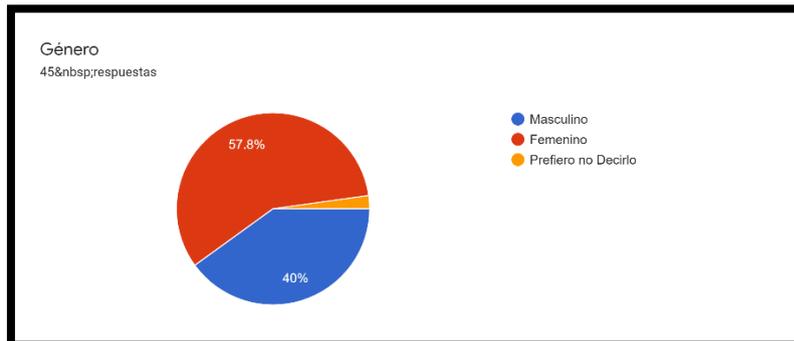
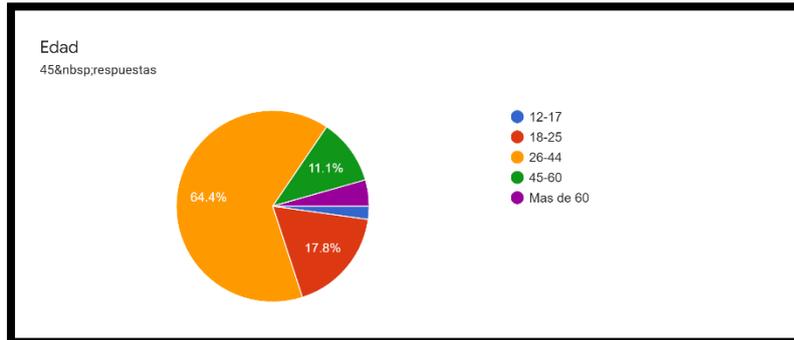
14. En vista de lo anteriormente expuesto. ¿Estaría usted de acuerdo en consumir los productos de In-N-Out?

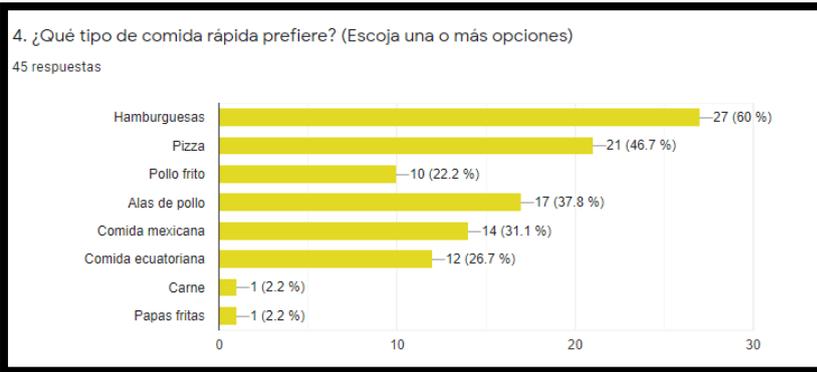
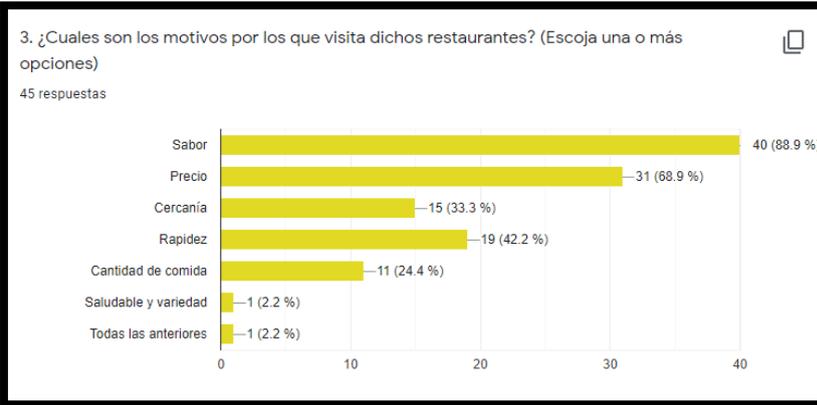
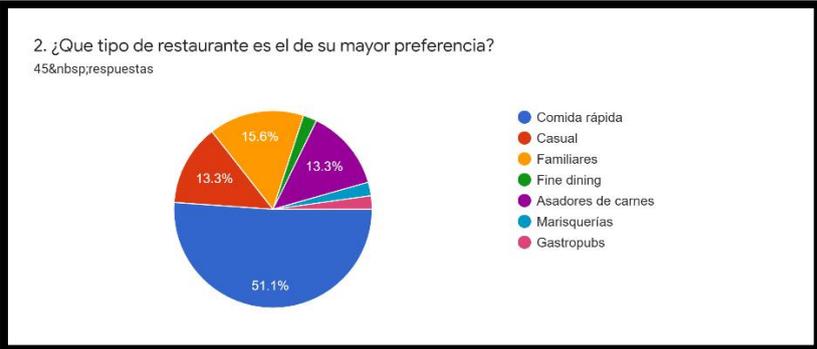
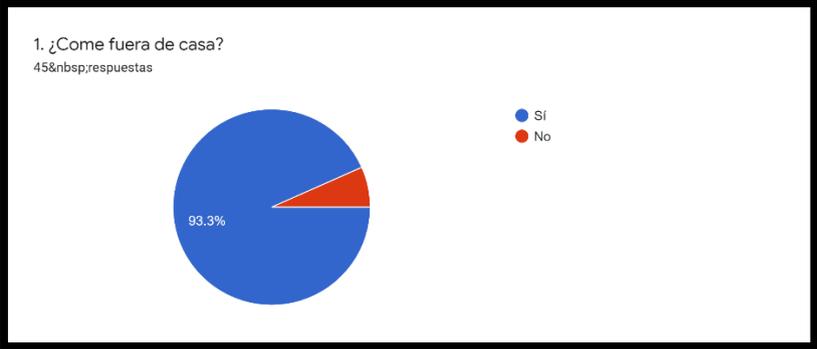
Si ___ No ___

Anexo 4. Preguntas a expertos

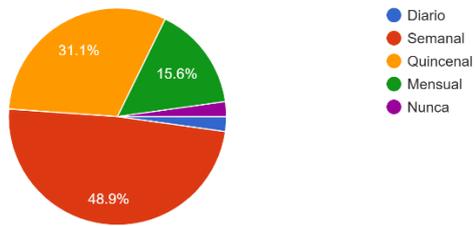
- ¿Posee alguna experiencia en relación con el modelo de franquicias?
- ¿Qué piensa sobre el modelo de franquicias en Ecuador?
- ¿Cree que el modelo de franquicia como método de expansión es exitoso?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de adquirir una franquicia?
- ¿Es menos riesgoso abrir un restaurante desde cero o usar una marca ya existente?
- ¿Considera que han tenido éxito las franquicias americanas en Ecuador?
- ¿Considera que los restaurantes de comida rápida dominan la industria de alimentos y bebidas?
- ¿Es necesario una estrategia de liderazgo en costos para triunfar en el sector de comida rápida?
- ¿Qué tan rápido cambian los hábitos de consumo de los clientes normalmente, la situación actual cambia los hábitos de consumo de los consumidores a nivel nacional e internacional?
- ¿Dificulta la situación actual la creación de nuevos proyectos y emprendimientos?
- ¿Qué oportunidades y amenazas pueden surgir debido a la emergencia sanitaria en el país?
- ¿Qué recomendaciones ofrece a alguien que va a emprender en la industria de alimentos y bebidas?

Anexo 5. Resultados encuestas

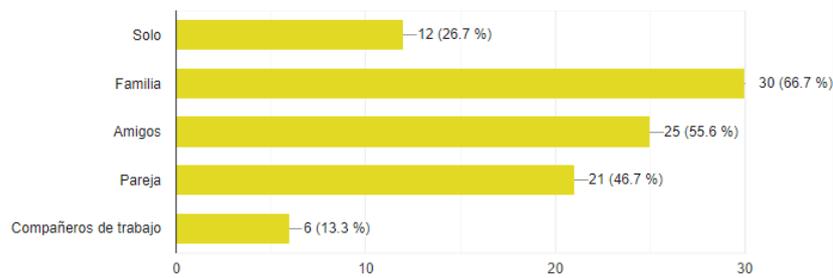




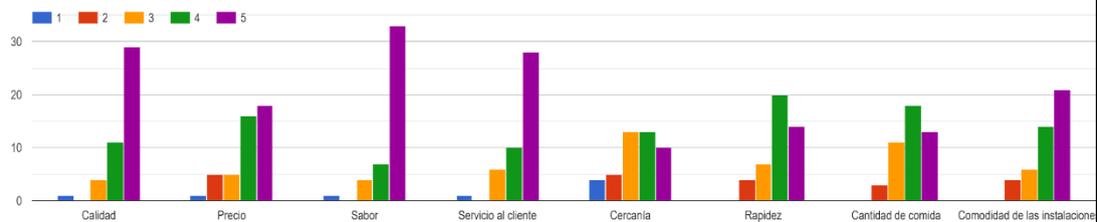
5. ¿Con que frecuencia se alimenta en restaurantes de comida rápida?
45 respuestas



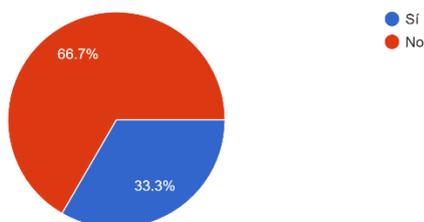
6. ¿Con quién suele ir a comer en restaurantes de comida rápida?
45 respuestas



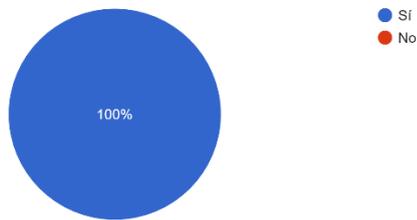
7. Cuáles son los aspectos más importantes que considera al momento de comer en un restaurante de comida rápida? Calificar del 1 al 5 siendo 5 el más importante y 1 el menos importante



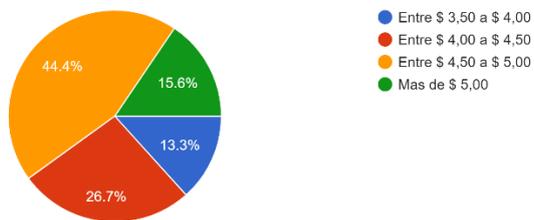
8. ¿Conoce la marca de hamburguesas In-N-Out Burger?
45 respuestas



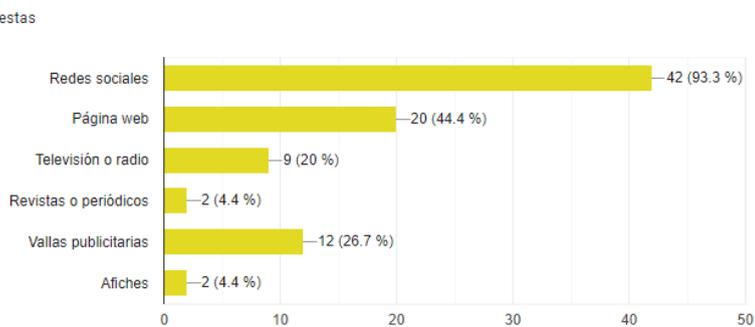
9. ¿Estaría dispuesto a probar una marca nueva de hamburguesas?
45 respuestas



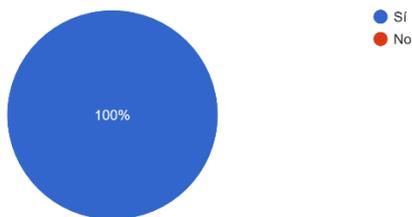
10. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una hamburguesa In-N-Out con papas fritas y bebida?
45 respuestas

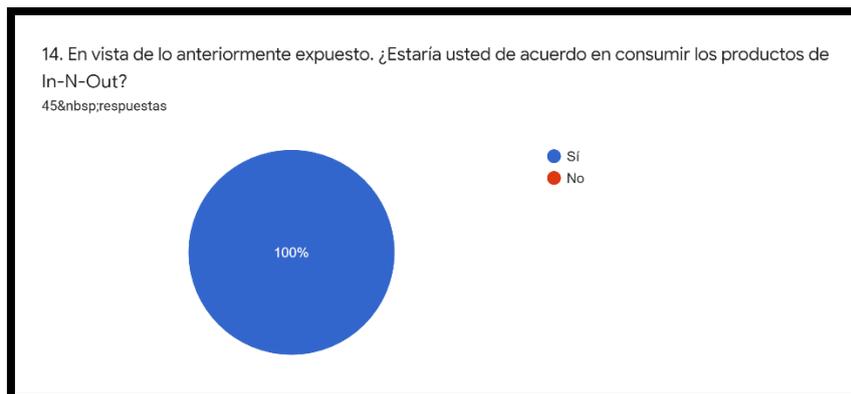
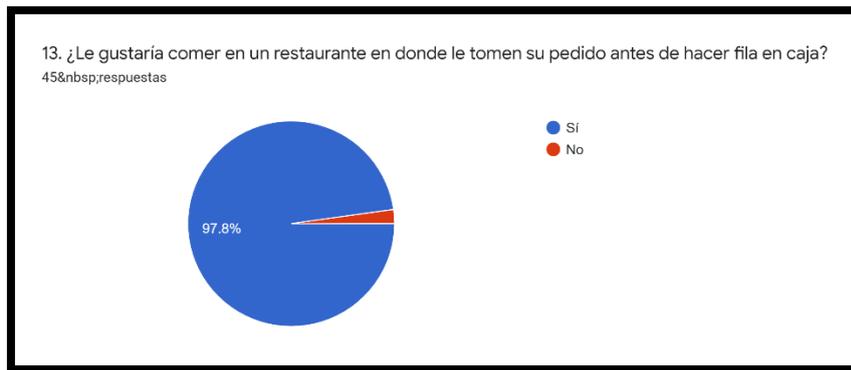


11. ¿A través de que medios quisiera recibir información sobre los productos In-N-Out Burger?
45 respuestas



12. ¿Comería en un restaurante en el cual toda la información nutricional de sus productos se encuentre disponible en su página web?
45 respuestas





Anexo 6. Necesidades de equipamiento de In-N-Out Burger (Activos)

Nro.	INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	CANT.	UNIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR USD	TIME
	Edificios				\$ 28.197,00	
1	Adecuación del local	234,00	m2	\$120,50	\$ 28.197,00	
	Muebles y enseres				\$9.287,00	
2	Escritorio modular	1	und	\$160,00	\$ 160,00	10
3	Silla oficina	3	und	\$85,00	\$ 255,00	10
4	Sillón restaurante estilo In-N-Out 4 pax	10	und	\$75,00	\$ 750,00	10
5	Silla restaurante estilo In-N-Out 2 pax	12	und	\$45,00	\$ 540,00	10
6	Silla niños 0-3 años	4	und	\$33,00	\$ 132,00	10
7	Mesa restaurante estilo In-N-Out 4 pax	10	und	\$65,00	\$ 650,00	10
8	Silla mesa compartida	16	und	\$33,00	\$ 528,00	10
9	Mesa restaurante compartida	1	und	\$120,00	\$ 120,00	10
10	Mesa restaurante estilo In-N-Out 2 pax	6	und	\$52,50	\$ 315,00	10
11	Estantería alimentos	4	und	\$90,00	\$ 360,00	10
12	Menú de pared	1	und	\$110,00	\$ 110,00	10

13	Mesones caja y cocina	2	und	\$425,00	\$ 850,00	10
14	Basureros restaurante	5	und	\$75,00	\$ 375,00	10
15	Bandejas	100	und	\$2,50	\$ 250,00	10
16	Dispensador de jabón	3	und	\$30,00	\$ 90,00	10
17	Dispensador de gel antibacterial	5	und	\$30,00	\$ 150,00	10
18	Lavamanos baños	5	und	\$70,00	\$ 350,00	10
19	Inodoros	9	und	\$65,00	\$ 585,00	10
20	Dispensador de papel higiénico	4	und	\$20,00	\$ 80,00	10
21	Mesa de trabajo	2	und	\$320,00	\$ 640,00	10
22	Lavabo de alimentos	1	und	\$400,00	\$ 400,00	10
23	Lavabo de limpieza	2	und	\$425,00	\$ 850,00	10
24	Secador de manos	3	und	\$95,00	\$ 285,00	10
25	Cambiador de pañales	1	und	\$42,00	\$ 42,00	10
26	Lockers empleados	2	und	\$210,00	\$ 420,00	10
Emergencia COVID-19					\$162,50	
27	Bomba a presión	3	und	\$ 22,50	\$ 67,50	10
28	Termómetro infrarrojo	1	und	\$ 95,00	\$ 95,00	10
Maquinaria y equipo de cocina					\$12.148,66	
29	Cocina industrial 4 quemadores	1	und	\$600,00	\$ 600,00	10
30	Refrigeradora industrial	1	und	\$2.395,00	\$ 2.395,00	10
31	Congeladora industrial	1	und	\$950,00	\$ 950,00	10
32	Licuada profesional Oster	2	und	\$120,00	\$ 240,00	10
33	Pelador de papas industrial	1	und	\$550,00	\$ 550,00	10
34	Máquina de refill de refrescos	1	und	\$825,00	\$ 825,00	10
35	Campana extractora	1	und	\$750,00	\$ 750,00	10
36	Freidora con doble cesta 12 litros	2	und	\$174,00	\$ 348,00	10
37	Plancha freidora	2	und	\$575,00	\$ 1.150,00	10
38	Modulo plancha, freidora, grill y quemador	1	und	\$1.400,00	\$ 1.400,00	10
39	Menaje de cocina y salón	1	und	\$2.146,66	\$ 2.146,66	10
40	Purificador de agua	1	kit	\$390,00	\$ 390,00	10
41	Trampa de grasa	1	und	\$285,00	\$ 285,00	10
42	Microondas	1	und	\$119,00	\$ 119,00	10
Tecnología					\$11.130,00	
43	Router, adaptador y modem Cisco	1	und	\$190,00	\$ 190,00	3
44	Monitor táctil para caja	3	und	\$1.100,00	\$ 3.300,00	3
45	Impresora de facturas Micros TMU200 IDM	3	und	\$195,00	\$ 585,00	3
46	Computador Dell	1	und	\$505,00	\$ 505,00	3
47	Impresora	2	und	\$110,00	\$ 220,00	3
48	Datafast	3	und	\$350,00	\$ 1.050,00	3
49	Parlantes	3	und	\$75,00	\$ 225,00	3
50	Amplificadores	3	und	\$145,00	\$ 435,00	3

51	Sistema integrado de videovigilancia	1	paquete	\$2.500,00	\$ 2.500,00	3
52	Cámaras de humo	3	und	\$210,00	\$ 630,00	3
53	Sistema contra incendios	1	paquete	\$1.350,00	\$ 1.350,00	3
54	Teléfonos	4	und	\$35,00	\$ 140,00	3
Vehículos					\$7.047,00	
55	Moto Honda CB1 X	3	und	\$2.229,00	\$ 6.687,00	10
56	Implementos motocicleta	3	kit	\$120,00	\$ 360,00	10
TOTAL EN USD					\$ 67.972,16	

Nro.	INVERSION AMORTIZABLE	CANT.	VALOR UNIDAD	VALOR USD	TIEMPO
1	Software IKI (Premium)	1	\$ 1.999,00	\$ 1.999,00	5
2	Software antivirus Eset NOD 32	1	\$ 350,00	\$ 350,00	5
3	Software móvil	1	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	5
4	Software contable Monica	1	\$ 100,00	\$ 100,00	5
TOTAL EN USD				\$ 3.799,00	

Nro.	INVERSION EN ACTIVOS DIFERIDOS	CANT.	UNIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR USD	TIEMPO
1	Permisos y patentes*	1	und	\$225,00	\$ 275,00	5
2	Gastos de constitución**	1	und	\$3.650,00	\$ 3.650,00	
3	Plan de marketing***	1	und	\$6.500,00	\$ 6.500,00	
TOTAL EN USD				\$ 10.425,00		

Nro.	INVERSION EN ACTIVOS DE OPERACIÓN	CANT.	UNIDAD	VALOR UNIDAD	VALOR USD	TIEMPO
	Uniformes**					
1	Gerente general x 1	2	und	\$12,50	\$ 25,00	5
2	Administrador x 1	2	und	\$12,50	\$ 25,00	5
3	Chef ejecutivo x1	3	und	\$49,50	\$ 148,50	5
4	Auxiliar de cocina x1	3	und	\$49,50	\$ 148,50	5
5	Ayudante de servicio x2	6	und	\$29,50	\$ 177,00	5
6	Cajero polifuncional x2	4	und	\$29,50	\$ 118,00	5
7	Director financiero x1	2	und	\$12,50	\$ 25,00	5
8	Motorizado x3	9	und	\$90,00	\$ 810,00	5
TOTAL EN USD		31		\$ 285,50	\$ 1.477,00	
TOTAL ACTIVOS EN USD					\$ 83.673,16	

	Maquinaria y equipo de cocina				\$12.723,66
25	Cocina industrial 4 quemadores	1	und	\$600,00	\$ 600,00
26	Refrigeradora industrial	1	und	\$2.395,00	\$ 2.395,00
27	Congeladora industrial	1	und	\$950,00	\$ 950,00
28	Licadora profesional Oster	2	und	\$120,00	\$ 240,00
29	Pelador de papas industrial	1	und	\$550,00	\$ 550,00
30	Máquina de refill de refrescos	1	und	\$825,00	\$ 825,00
31	Campana extractora	1	und	\$750,00	\$ 750,00

32	Freidora con doble cesta 12 litros	2	und	\$174,00	\$ 348,00
33	Plancha freidora	3	und	\$575,00	\$ 1.725,00
34	Modulo plancha, freidora, grill y quemador	1	und	\$1.400,00	\$ 1.400,00
35	Menaje de cocina y salón	1	und	\$2.146,66	\$ 2.146,66
36	Purificador de agua	1	kit	\$390,00	\$ 390,00
37	Trampa de grasa	1	und	\$285,00	\$ 285,00
38	Microondas	1	und	\$119,00	\$ 119,00
Tecnología					\$12.065,00
39	Router, adaptador y modem Cisco	1	und	\$190,00	\$ 190,00
40	Monitor Micros Eclipse	3	und	\$1.100,00	\$ 3.300,00
41	Impresora de facturas Micros TMU200 IDM	3	und	\$195,00	\$ 585,00
42	Computador Dell	2	und	\$505,00	\$ 1.010,00
43	Impresora	2	und	\$110,00	\$ 220,00
44	Datafast	3	und	\$350,00	\$ 1.050,00
45	Parlantes	4	und	\$75,00	\$ 300,00
46	Amplificadores	4	und	\$145,00	\$ 580,00
47	Sistema integrado de videovigilancia	1	paquete	\$2.500,00	\$ 2.500,00
48	Cámaras de humo	4	und	\$210,00	\$ 840,00
49	Sistema contra incendios	1	paquete	\$1.350,00	\$ 1.350,00
50	Teléfonos	4	und	\$35,00	\$ 140,00
TOTAL EN USD					\$ 62.297,66

Anexo 7. Pago de afiliaciones e impuestos

PAGO DE IMPUESTOS Y AFILIACIONES					
(Expresado en Dólares)					
DESGLOSE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pago permisos de operación	\$ 225,00	\$ 229,19	\$ 233,45	\$ 237,79	\$ 242,21
Pago SAYCE	\$ 108,00	\$ 110,01	\$ 112,05	\$ 114,14	\$ 116,26
Total Gastos de imptos	\$ 333,00	\$ 339,19	\$ 345,50	\$ 351,93	\$ 358,48

Anexo 8. Escenarios de demanda alto medio y bajo

ESCENARIOS DE VENTAS PROMEDIO POR DÍAS (PARA ORDENAR, PARA LLEVAR) AFORO 68 PAX							
Escenario ventas altas lunes a viernes			Escenario ventas normales lunes a viernes			Escenario ventas bajas lunes a viernes	
Horas de apertura	Unidades vendidas		Horas de apertura	Unidades vendidas		Horas de apertura	Unidades vendidas
11:30	17		11:30	12		11:30	10
12:30	48		12:30	36		12:30	28
13:30	60		13:30	47		13:30	45
14:30	57		14:30	46		14:30	42
15:30	38		15:30	28		15:30	26
16:30	33		16:30	22		16:30	18
17:30	28		17:30	21		17:30	16
18:30	34		18:30	25		18:30	20
19:30	36		19:30	30		19:30	25
20:30	47		20:30	31		20:30	30
21:30	34		21:30	27		21:30	23
22:00	18		22:00	12		22:00	11
TOTAL VENTAS	450		TOTAL VENTAS	337		TOTAL VENTAS	294
Promedio por hora	39,13		Promedio por hora	29,30		Promedio por hora	25,57
Porcentaje aforo promedio por hora	57,54%		Porcentaje aforo promedio por hora	43,09%		Porcentaje aforo promedio por hora	37,60%
Escenario ventas altas sábados, domingos y feriados			Escenario ventas normales sábados, domingos y feriados			Escenario ventas bajas sábados, domingos y feriados	
Horas de apertura	Unidades vendidas		Horas de apertura	Unidades vendidas		Horas de apertura	Unidades vendidas
11:30	18		11:30	15		11:30	12
12:30	50		12:30	45		12:30	40
13:30	65		13:30	60		13:30	50
14:30	60		14:30	55		14:30	53
15:30	45		15:30	40		15:30	35
16:30	30		16:30	27		16:30	21
17:30	30		17:30	28		17:30	21
18:30	25		18:30	26		18:30	19
19:30	30		19:30	24		19:30	21
20:30	40		20:30	34		20:30	29
21:00	15		21:00	14		21:00	8
TOTAL VENTAS	408		TOTAL VENTAS	368		TOTAL VENTAS	309
Promedio por hora	38,86		Promedio por hora	35,05		Promedio por hora	29,43
Porcentaje aforo	57,14%		Porcentaje aforo	51,54%		Porcentaje aforo	43,28%
Promedio total semana	57,34%		Promedio total semana	47,32%		Promedio total semana	40,44%

Anexo 9. Porcentaje de costos sobre las ventas

PRODUCTOS	% de Costos sobre ventas ordenar y para llevar	% de Costos sobre ventas a domicilio	% Costos sobre ventas total
Combo #1: Double-Double®	71%	77%	74%
Combo #2: Cheeseburger	72%	77%	74%
Combo #3: Hamburger	82%	84%	83%
Combo Double Meat	66%	73%	70%
Combo Triple Triple®	69%	75%	72%
Combo Quad Quad®	70%	76%	73%
Combo Grilled Cheese	69%	74%	71%
Combo Protein Style®	74%	78%	76%
Combo Animal Style®	78%	81%	79%
Papas Fritas In-N-Out	78%	79%	79%
Gaseosas Coca Cola Company®	85%	82%	84%
Milk shake	73%	77%	75%
Promedio Total	74%	78%	76%

Anexo 10. Inflación e incremento proyectados en la demanda

Inflación Promedio Proyectada (Año 2020 en adelante)	1,86%
Incremento proyectado en la demanda	1,80%

Anexo 11. Ingresos promociones

INGRESOS PROMOCIONES									
(Expresado en Dólares)									
PROMOCIONES	DESCRIPCIÓN	% DE DESCUENTO	# DE PAX BENEFICIADOS	COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN	PRECIO NORMAL PRODUCTO	PRECIO PROMOCIÓN PRODUCTO	SUB-TOTAL VENTAS	SUB-TOTAL COSTOS	SUB-TOTAL NETO
Estrategia de precio por conveniencia	Se aplica un 10% de descuento en combos Triple Triple® los martes. Esta estrategia entra en vigor durante 30 días y se lo realiza cuatro veces al año durante los dos primeros años de operación.	10%	960	\$ 7,29	\$ 8,95	\$ 8,05	\$ 7.731,76	6.997	\$ 734,96
Estrategia de publicidad (fidelización)	Ofrecer un 5% a clientes que utilicen mercancía In-N-Out al momento de comprar un combo Double-Double en el tercer año de operación por 60 días.	5%	600	\$ 6,36	\$ 7,56	\$ 7,18	\$ 4.309,20	3.816	\$ 493,48
Total Ingresos promociones			1.560				\$ 12.040,96	\$ 10.812,52	\$ 1.228,44

Anexo 12. Tasa mínima aceptable de rendimiento

Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)		
Nombre	Porcentaje	Calculo
Premio al riesgo	6%	0,06
Inflación	1,86%	0,0186
TMAR	7,97%	

Anexo 13. Período de recuperación de capital

Años	Flujo neto generado	Flujo acumulado
0	\$ (212.714,62)	\$ (212.714,62)
1	\$ 80.429,79	\$ (132.284,82)
2	\$ 86.411,32	\$ (45.873,50)
3	\$ 99.868,16	\$ 53.994,66
4	\$ 109.871,56	\$ 163.866,22
5	\$ 124.713,21	\$ 288.579,43
Período de recuperación de capital		2,1

