



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA VENTA DE FRANQUICIAS  
DEL RESTAURANTE TACONAZO”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial  
mención Negocios Internacionales**

**Profesor Guía:**

**Dr. Manuel María Herrera**

**Autor:**

**Pedro José Villagrán Molineros**

**Año**

**2012**

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Pedro José Villagrán, orientando a 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.

Dr. Manuel María Herrera

Profesor Guía

C.I. 100322898-6

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

Pedro José Villagrán Molineros

C.I. 171267349-8

## **AGRADECIMIENTOS**

Al término de esta etapa de mi vida, quiero agradecer a mis padres Manuel y Margarita, por apoyarme en todo lo que he necesitado y a mis hermanos que siempre me han ayudado. También quiero agradecer a Manuela, Luis Esteban y David por brindarme su ayuda. Para finalizar quiero agradecer a Manuel María por guiarme en la realización de este plan.

**Pedro Villagrán**

## RESUMEN EJECUTIVO

La idea de realizar un plan de negocio para que el restaurante Taconazo elabore un modelo de venta de franquicias en la ciudad de Quito nace del éxito del negocio.

El entorno de la industria de hoteles y restaurantes se muestra favorable para el plan de negocio debido a que se ha incrementado en 563% desde el año 2000 hasta el 2010.

La investigación y análisis de mercado dio como resultado que el restaurante Taconazo se maneja de forma familiar y lo principal para tener éxito es encontrar una ubicación estratégica en lo que respecta a la investigación cualitativa. En la investigación cuantitativa se encontró resultados positivos ya que de 245 personas encuestadas, el 73,88% invertiría en una franquicia

Dando como consecuencia la oportunidad que tiene el negocio, se elaboró el plan de marketing para posicionar las franquicias en el mercado usando la estrategia de penetración y lograr llegar a cumplir los objetivos, entre ellos, la venta de 7 locales en 5 años.

El plan de operaciones y producción, describe el ciclo de operaciones que se necesitarán para vender el modelo de franquicia. En este capítulo se identifica el flujograma de los procesos y los diferentes requerimientos para realizar las actividades y por último se definen estrategias para el correcto funcionamiento del negocio.

Para la venta de franquicias del restaurante Taconazo se requiere un departamento de franquicias que está estructurado por el gerente de franquicia, secretaria, chef y tres ayudantes de cocina.

El Capítulo Riesgos y Supuestos plantea ciertas ideas que se asumirán para la elaboración de capítulos posteriores, que tienen que ver con el ámbito financiero y ciertos riesgos como aumento en las ventas, insuficiencia legal, disminución en las ventas y la ausencia de seguridad industrial, que pueden suceder a lo largo del plan.

El plan financiero para la venta de franquicias del restaurante Taconazo muestra escenarios positivos según el análisis de costos, gastos, ingresos, diferentes estados financieros dando como resultado un VAN de USD 113 287,76 y una TIR de 50,41%.

El plan de negocio es viable debido a que el inversionista recupera la inversión en un año y nueve meses.

## ABSTRACT

The idea to execute a business plan so the restaurant Taconazo elaborates a franchise model in the city of Quito, was born from the success of the business.

The environment for the hotel and restaurant industry is favorable for the business plan due the fact that it has raised in 563% from year 2000 to 2010.

The market analysis and research gave as result that the restaurant Taconazo is managed by family and the main aspect for success is to find a strategic location, as long as qualitative research goes. Quantitative research gave positive results due the fact out of 245 people surveyed, 73.88% would invest in a franchise.

Giving as consequence the opportunity the business has got, a marketing plan was elaborated to place the franchise into the market using a penetration strategy and achieving the objectives, one of them is to sell 7 new restaurants in the next 5 years.

Operative and production plan describes the operation cycle that will be needed to sell the franchise model. On this chapter the flowchart for processes is identified as well as all the different requirements to execute all activities and finally all strategies and defined for the right functioning of the business.

To sell the franchise of the restaurant Taconazo, a franchise department is required, one that will consist of a franchise manager, secretary, chef and 3 cook assistants.

The chapter Risks and Suppositions sets out certain ideas that will be assumed to elaborate the next chapters that have to do with the financial setting and certain risks such as sales increase, legal inadequacies, sales decrease and lack of industrial security, that can happen along the plan.

Financial plan to sell the franchise of the restaurant Taconazo shows positive scenarios according to cost, expenses and income analysis as well as all the

different financial statuses that give as result a Net Present Value (NPV) of 113 287.76 USD and an Internal Rate of Return (IRR) of 50.41%

Business plan is viable due the fact the investor recovers the investment in a year and nine months.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I .....	1
ANTECEDENTES .....	1
1.1 Justificación:.....	1
1.2 Hipótesis: .....	2
CAPÍTULO II .....	3
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	3
2.1 Industria.....	3
2.2 Tendencia.....	3
2.3 Estructura de la industria .....	6
2.3.1 Competencia.....	6
2.3.2 Características de la industria.....	7
2.3.3 Líderes.....	7
2.3.4 Cadena de valor:.....	8
2.4 Factores económicos y regulatorios.....	9
2.5 Canales de distribución.....	11
2.6 Las 5 fuerzas de PORTER.....	12
2.6.1 Amenaza de nuevos competidores (Alta) .....	13
2.6.2 Poder de negociación de los clientes (Alta) .....	13
2.6.3 Poder de negociación de los proveedores (Baja) .....	13
2.6.4 Amenaza de servicios y productos sustitutos (Baja).....	13
2.6.5 Rivalidad entre competidores (Alta) .....	14
2.7 La idea y el modelo de negocio .....	14
2.7.1 Nombre del negocio.....	14
2.7.2 Idea del Negocio .....	14
2.8 Estructura legal de la empresa .....	14
2.8.1 Nombre de la empresa .....	14

2.8.2 Ubicación .....	15
2.9 Misión, Visión y Objetivos .....	15
2.9.1 Misión .....	15
2.9.2 Visión .....	15
2.9.3 Objetivos .....	15
2.9.3.1 Objetivos Económicos .....	15
2.9.3.2 Objetivos Estratégicos .....	16
2.10 Descripción del producto o servicio .....	17
2.10.1 Estrategia del ingreso al mercado .....	17
2.11 Análisis FODA .....	18
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>19</b>
<b>INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>19</b>
3.1 Determinación de la oportunidad de negocio .....	19
3.2 Problema de decisión gerencial .....	19
3.2.1 El problema gerencial del restaurante .....	19
3.2.2 Problema de investigación de mercados .....	19
3.2.3 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de Investigación .....	20
3.3 Diseño de la investigación de mercados .....	21
3.3.1 Investigación Cualitativa .....	22
3.3.1.1 Entrevistas con expertos .....	22
3.3.2 Investigación Cuantitativa .....	27
3.3.2.1 Encuestas: .....	27
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>42</b>
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>42</b>
4.2 Estrategia general de marketing .....	42
4.2.1 Política de precios .....	42
4.2.1.1 Táctica de ventas .....	44
4.2.2 Política de servicio al cliente y garantías .....	45
4.2.3 Promoción y Publicidad .....	46
4.2.3.1 Publicidad .....	46

4.2.3.2 Relaciones públicas.....	46
4.2.3.3 Promoción de ventas.....	47
4.2.4 Distribución.....	47
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>48</b>
<b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....</b>	<b>48</b>
5.1 Estrategia de operaciones.....	48
5.2 Ciclo de Operaciones.....	48
5.2.1 Proveedores.....	50
5.2.2 Almacenamiento.....	50
5.2.3 Procesos de producción y elaboración de porciones.....	51
5.2.4 Almacenamiento de producción.....	55
5.2.5 Elaboración de platos a la carta.....	55
5.2.6 Servicio al cliente.....	60
5.3 Posibles cuellos de botella.....	62
5.4 Flujograma de procesos.....	63
5.5 Requerimiento de Equipos y Herramientas.....	63
5.6 Instalaciones y mejoras.....	64
5.7 Aspectos Regulatorios y Legales.....	65
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>66</b>
<b>EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>66</b>
6.1 Estructura Organizacional.....	66
6.1.2 Organigrama.....	66
6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades.....	67
6.2.1 Administrador de Franquicia.....	67
6.2.2 Secretaria.....	68
6.2.3 Chef.....	68
6.2.4 Ayudantes de cocina (Cocineros).....	69
6.3 Remuneraciones.....	69
6.4 Política de empleo y beneficios.....	70
6.5 Equipo de asesores y servicios.....	70

CAPÍTULO VII .....	72
CRONOGRAMA GENERAL.....	72
7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .....	72
7.3 Riesgos e imprevistos:.....	75
CAPÍTULO VIII .....	76
RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	76
8.1 Criterios Utilizados .....	76
8.1.2 Ventas proyectadas .....	76
8.1.3 Número de personas necesarias para el modelo de franquicia .....	76
8.1.4 Tamaño del mercado objetivo.....	76
8.1.5 Canal de distribución .....	76
8.1.6 Obtención de permisos .....	77
8.2 Supuestos Utilizados .....	77
8.2.1 Depreciación.....	77
8.2.2 Amortización del préstamo .....	77
8.2.3 Amortización de diferidos.....	77
8.3 Riesgos y Problemas Principales.....	77
8.3.1 Aumento en las ventas .....	77
8.3.2 Disminución en las ventas .....	78
8.3.3 Insuficiencia legal.....	78
8.3.4 Ausencia de seguridad industrial .....	78
CAPÍTULO IX .....	79
PLAN FINANCIERO .....	79
9.1 Inversión inicial .....	79
9.1.1 Capital de trabajo.....	79
9.2 Fuente de ingresos: .....	80
9.3 Costos fijos y variables .....	80
9.3.1 Costos fijos .....	80
9.3.2 Costos variables .....	80

9.4 Gastos fijos y variables .....	81
9.4.1 Gastos fijos .....	81
9.5 Margen bruto y margen operativo .....	81
9.5.1 Margen bruto.....	81
9.5.2 Margen operativo .....	82
9.6 Estado de resultados actual y proyectado.....	83
9.7 Balance general actual y proyectado .....	84
9.8 Flujo de efectivo actual y proyectado .....	84
9.9 Control de costos importantes .....	84
9.9.1 Escenario esperado .....	85
9.9.2 Escenario optimista.....	85
9.9.3 Escenario pesimista.....	86
9.10 Análisis de índices financieros .....	86
9.11 Tiempo de recuperación .....	89
9.12 Valuación.....	90
9.12.1 Tasa de descuento utilizada .....	91
9.12.2 Valor Actual Neto (VAN) .....	91
9.12.3 Tasa interna de retorno (TIR).....	91
<b>CAPÍTULO X .....</b>	<b>92</b>
<b>PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>92</b>
10.1 Financiamiento deseado.....	92
10.2 Estructura de capital y deuda buscada .....	92
10.3 Capitalización .....	93
10.4 Uso de fondos.....	93
10.5 Retorno para el inversionista .....	93
10.5.1 Tasa de descuento utilizada .....	95
10.5.2 Valor Actual Neto (VAN): .....	95
10.5.3 Tasa interna de retorno (TIR).....	95
<b>CAPITULO XI .....</b>	<b>96</b>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
11.1 Conclusiones .....	96
11.2 Recomendaciones .....	97
BIBLIOGRAFÍA .....	99
ANEXOS .....	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1	PIB de la Industria de Hoteles y Restaurantes.....	4
Gráfico 2.2	Número de establecimientos.....	5
Gráfico 2.3	Personal Ocupado.....	5
Gráfico 2.4	Remuneraciones.....	6
Gráfico 2.5	Cadena de Valor Industria.....	8
Gráfico 2.6	Inflación.....	9
Gráfico 2.7	Tasa de desempleo.....	10
Gráfico 2.8	ICE.....	10
Gráfico 2.9	Canal de distribución.....	11
Gráfico 2.10	Materia Prima.....	12
Gráfico 2.11	Fuerzas de Porter.....	12
Gráfico 2.12	Análisis FODA.....	18
Gráfico 3.1	Personas dispuestas a invertir en una franquicia.....	29
Gráfico 3.2	Inversión en franquicias.....	30
Gráfico 3.3	Experiencia en franquicias.....	31
Gráfico 3.4	Experiencia en el manejo de restaurantes.....	32
Gráfico 3.5	Años de experiencia en restaurantes.....	33
Gráfico 3.6	Restaurantes con mayor éxito.....	35
Gráfico 3.7	La franquicia es el método más exitoso de expansión.....	36
Gráfico 3.8	Criterio más importante para comprar una franquicia.....	38
Gráfico 3.9	Capacitación necesaria de parte del franquiciador.....	39
Gráfico 3.10	Difusión de la franquicia.....	40
Gráfico 3.11	Preferencia para la ubicación de la franquicia.....	41
Gráfico 4.1	Aumento de Costos.....	44
Gráfico 4.2	Distribución franquicia.....	47
Gráfico 5.1	Ciclo de Operaciones.....	49
Gráfico 5.2	Plano de la mini planta.....	64
Gráfico 6.1	Organigrama del restaurante Taconazo.....	66
Gráfico 6.2	Organigrama del departamento de franquicia.....	67
Gráfico 9.1	Margen Bruto.....	82
Gráfico 9.2	Margen Operativo.....	83
Gráfico10.1	Estructura del capital.....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Registros.....	3
Tabla 2.2	Producción total de la industria de hoteles y restaurantes.....	4
Tabla 2.3	Restaurantes de comida Mexicana.....	6
Tabla 2.4	Restaurantes.....	7
Tabla 2.5	Hoteles.....	8
Tabla 3.1	Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación.....	20
Tabla 3.2	Parroquias.....	27
Tabla 3.3	Personas dispuestas a invertir en una franquicia.....	29
Tabla 3.4	Inversión en franquicias.....	30
Tabla 3.5	Experiencia en franquicias.....	31
Tabla 3.6	Experiencia en el manejo de restaurantes.....	32
Tabla 3.7	Años de experiencia en restaurantes.....	33
Tabla 3.8	Restaurantes con mayor éxito.....	34
Tabla 3.9	La franquicia es el método más exitoso de expansión empresarial.....	35
Tabla 3.10	Criterio más importante para comprar una franquicia.....	37
Tabla 3.11	Capacitación necesaria de parte del franquiciador.....	38
Tabla 3.12	Difusión de la franquicia.....	39
Tabla 3.13	Preferencia para la ubicación de la franquicia.....	40
Tabla 4.1	Proyección de facturación del restaurante Taconazo.....	43
Tabla 4.2	Franquicias en el mercado Ecuatoriano.....	43
Tabla 4.3	Proyección de Ventas.....	45
Tabla 5.1	Maquinaria, muebles, enseres, equipos de computación.....	63
Tabla 5.2	Adecuación de la mini planta.....	65
Tabla 6.1	Roles de pago.....	69
Tabla 7.1	Cronograma General.....	74
Tabla 9.1	Margen Bruto.....	82
Tabla 9.2	Margen Operativo.....	83
Tabla 9.3	Indicadores financieros.....	88
Tabla 9.4	Estado de Flujo de Efectivo Escenario Esperado Apalancad.....	90
Tabla 9.5	Valuación del plan.....	91
Tabla 10.1	Estructura del Financiamiento.....	92
Tabla 10.2	Estado de Flujo de Efectivo del Inversionista.....	94
Tabla 10.3	Valuación del plan para el inversionista.....	95

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES

### 1.1 Justificación:

- El Taconazo, con 24 años de experiencia, es uno de los restaurantes de comida mexicana que le ha dado un toque diferente a la cultura gastronómica de Quito.
- Familia de origen mexicano que tiene un conocimiento extenso de la gastronomía mexicana (*KnowHow*) y la facilidad de innovar constantemente el menú.
- Autorización del propietario para realizar el plan para la venta de franquicias del negocio.
- Las franquicias son el más extendido y exitoso método de expansión empresarial de los existentes en la actualidad.(González y González, 1992: 91).
- Satisfacer las necesidades de demanda en distintas partes del país de comida mexicana con productos de calidad y un servicio eficiente.
- El sector de restaurantes se ha incrementado en el Ecuador en un 38% en los últimos siete años (INEC, 2009).
- La capacidad de supervivencia de un negocio bajo la modalidad de franquicia es cerca de 200 veces superior a la de un negocio independiente (Villagrán, 2006: 31).

- En la ciudad de Quito, la categoría de restaurantes de comida mexicana ha aumentado, ya que en el mercado se encuentran restaurantes como El Chipote Chillón, La guarida del Coyote, La casa de Eduardo, lo que demuestra el incremento de la acogida de este tipo de comida en Quito.

## **1.2 Hipótesis:**

Existe un mercado atractivo para la venta de franquicias del restaurante Taconazo en la ciudad de Quito.

## CAPÍTULO II

# LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo se analizarán todos los aspectos importantes de la industria donde se desenvolverá el plan de negocio para la venta de franquicias del restaurante Taconazo.

### 2.1 Industria

Se identificó la industria en la cual está localizado el restaurante Taconazo mediante la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) y la Clasificación de Productos (CPC), (ver tabla 2.1).

**Tabla 2.1 Registros**

<b>CIIU Rev.3 código <u>552</u></b>
<b>Categoría de tabulación:</b> <u>H</u> - Hoteles y restaurantes
<b>División:</b> <u>55</u> - Hoteles y restaurantes
<b>Grupo:</b> <u>552</u> - Restaurantes, bares y cantinas

<b>CPC Versión1.0 código <u>6321</u></b>
<b>Sección:</b> <u>6</u> - Servicios comerciales de distribución; alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas; servicios de transporte; y servicios de distribución de electricidad, gas y agua.
<b>División:</b> <u>63</u> - Alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas
<b>Grupo:</b> <u>632</u> - Servicios de suministro de comida
<b>Clase:</b> 6321 - Servicios de suministro de comida con servicios completos de restaurante

Fuente: United Nations Statistics Division

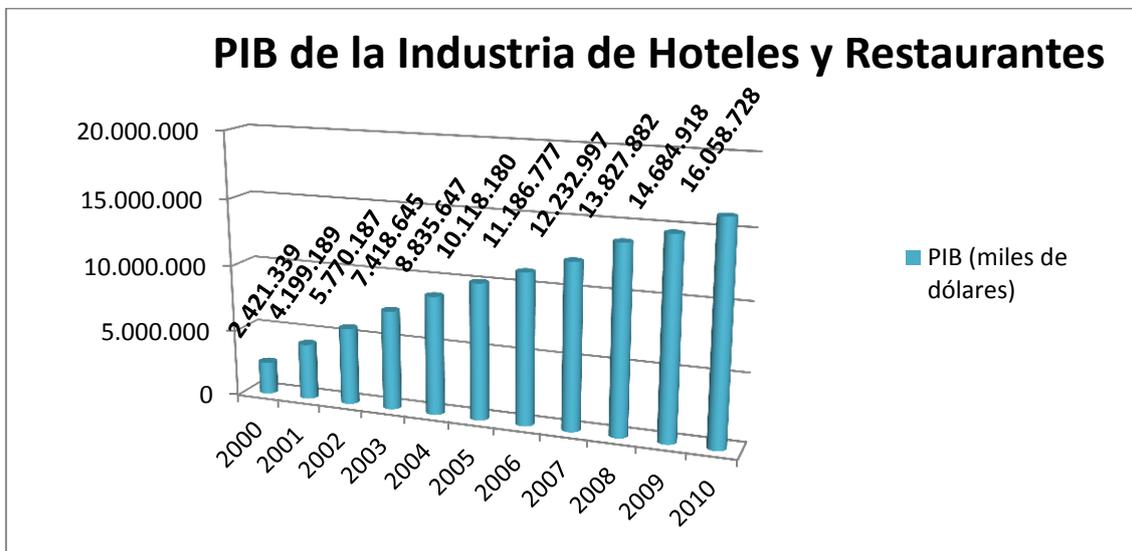
Elaborado por autor

### 2.2 Tendencia

En la industria de hoteles y restaurantes se puede ver una tendencia que crece cada vez más, ya que es un tipo de negocio que llama mucho la atención del mercado, por lo que en los últimos años se ha incrementado en un 563% como

se puede observar en el gráfico 2.1, lo cual es beneficioso para el plan de negocio de la venta de franquicias del restaurante Taconazo.

**Gráfico 2.1 PIB de la Industria de Hoteles y Restaurantes**



Fuente: Banco Central del Ecuador. 2010  
Elaborado por autor

La industria de hoteles y restaurantes ha incrementado la producción total un 66% del año 2005 al 2008 y según las proyecciones realizadas seguirá aumentando en lo que se refiere a número de establecimientos, personal ocupado y remuneraciones como se evidencia en la Tabla 2.2

**Tabla 2.2 Producción total de la industria de hoteles y restaurantes**

Años	Número de establecimientos	Personal ocupado	Remuneraciones (USD)	Producción Total (USD)
2005	1.007,00	79.266,00	500.312.590,00	2.860.238.502,00
2006	1.021,00	85.218,00	58.500.416,00	3.558.352.344,00
2007	1.000,00	82.834,00	598.736.912,00	3.872.211.715,00
2008	979,00	80.952,00	736.578.964,00	4.749.621.818,00
2009	1.033,00	92.710,00	937.582.034,00	5.902.155.579,00
2010	1.011,00	90.982,60	1.032.127.414,00	6.371.047.080,00
2011	1.012,00	93.244,80	1.187.389.157,60	7.098.557.442,80

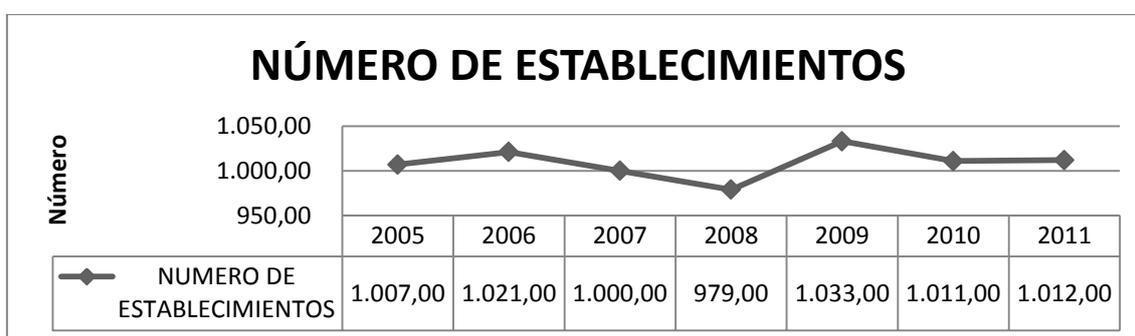
Nota: Los años con \* son proyecciones

Fuente: INEC 2008  
Elaborado por autor

En los últimos cinco años se puede notar que ha incrementado el número de establecimientos, a excepción del año 2008 en el cual disminuyó a 979 locales por la fuerte crisis económica que afectó al mundo

En 2009, la industria de restaurantes salió adelante y llegó a 1033 establecimientos, y según proyecciones realizadas la tendencia de esta industria seguirá aumentando ya que en el negocio de restaurantes se obtiene un margen de utilidad muy interesante (Gráfico 2.2).

**Gráfico 2.2 Número de establecimientos**

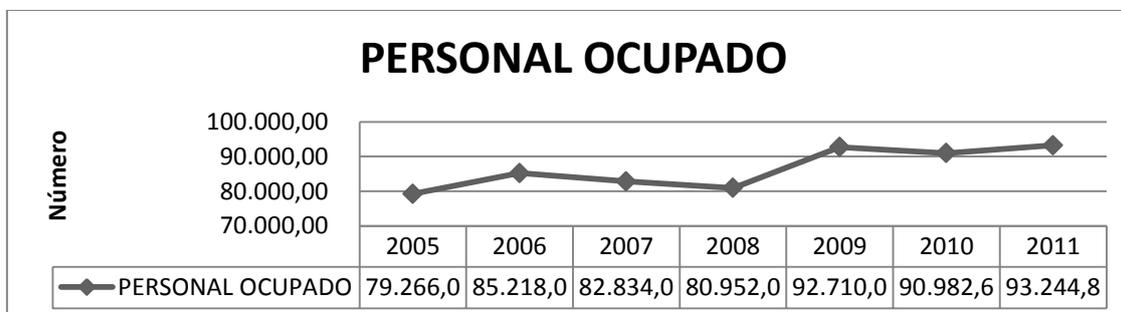


Fuente: INEC 2008

Elaborado por autor

Otra razón por la cual la industria se está expandiendo es porque brinda muchas plazas de trabajo (ver Gráfico 2.3) y a la vez aumenta las remuneraciones totales haciendo que la industria sea atractiva (ver Gráfico 2.4).

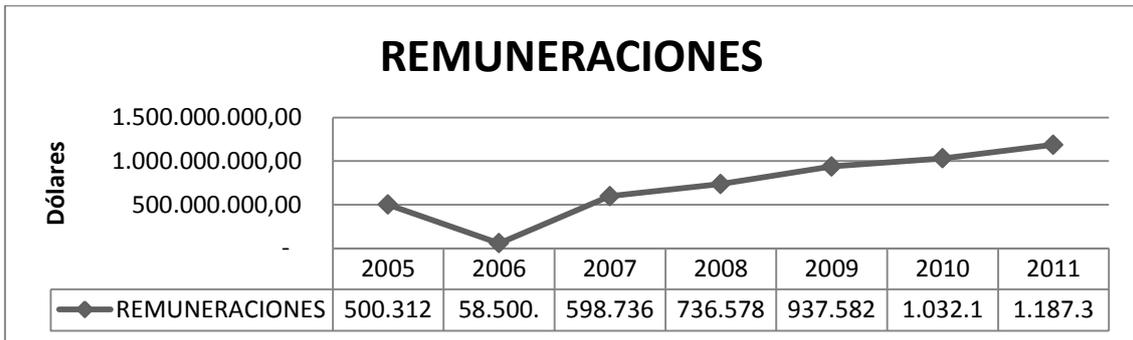
**Gráfico 2.3 Personal Ocupado**



Fuente: INEC, 2008

Elaborado por autor

Gráfico 2.4 Remuneraciones



Fuente: INEC, 2008

Elaborado por autor

## 2.3 Estructura de la industria

### 2.3.1 Competencia

En la industria de Hoteles y Restaurantes existe un nivel alto de competencia debido a su alta rentabilidad. La cantidad de establecimientos sigue aumentando cada vez más como se puede ver en el gráfico No. 2.

Se profundizó en la investigación de competencia en la industria de Hoteles y Restaurantes y se logró encontrar los restaurantes de comida mexicana que son competencia directa del restaurante Taconazo como pueden observar en la Tabla 2.3.

**Tabla 2.3 Restaurantes de comida Mexicana**

Restaurante	Precio Promedio (USD)
• Taconazo	13
• La Casa de Eduardo	10
• Chipote Chillón	15
• La Guarida del Coyote	12
• Mezcalito	15
• Mero Taco	10

Fuente: El primer portal de restaurantes del Ecuador

Elaborado por autor

### 2.3.2 Características de la industria

La industria de hoteles y restaurantes es fragmentada ya que está compuesta por una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas como son los restaurantes.

### 2.3.3 Líderes

Se ha clasificado por cuenta propia los diferentes líderes de la industria en el sector hotelero así como en el de restaurantes. En el sector hotelero hay una cantidad menor de líderes ya que son cadenas grandes que han obtenido prestigio a lo largo de su trayectoria como se puede observar en la Tabla Hoteles, a diferencia del sector de restaurantes que tiene una cantidad muy alta ya que se encuentra diferentes tipos de gastronomía, por lo que se clasificó distintos tipos de comida, encontrando sus líderes como se puede ver en la Tabla 2.4.

**Tabla 2.4 Restaurantes**

Principales Restaurantes de Quito	
• Noe	• Rancho de Juancho
• Pídeme la luna	• Mi Cocina
• Cosa Nostra	• Casa Damián
• Hasta la vuelta Señor	• Chez Jerome
• Los Troncos	• Al Forno
• Taconazo	• Astrid y Gastón
• Friday's	• Chipote Chillón
• Happy Panda	• Rincón de Francia
• San Telmo	• Segundo Muelle
• Sur	• La Casa de Eduardo

Fuente: El primer portal de restaurantes del Ecuador

Elaborado por autor

Tabla 2.5 Hoteles

Principales Hoteles de Quito	
•	Nü House Boutique Hotel
•	Hotel Quito
•	Hotel Hilton Colon Quito
•	Hotel J. W. Marriott
•	Swissôtel Quito
•	Hotel Le Parc
•	Hotel Sheraton Quito
•	Hotel Dann Carlton
•	Hotel Radisson Royal
•	Hotel Akros

Fuente: Quito, busca tu aventura.

Elaborado por autor

### 2.3.4 Cadena de valor:

Gráfico 2.5 Cadena de Valor Industria



Fuente: Proyecto Lúdica Restaurante Afrodisíaco.

Elaborado por: Rodrigo Alejandro Martinengo

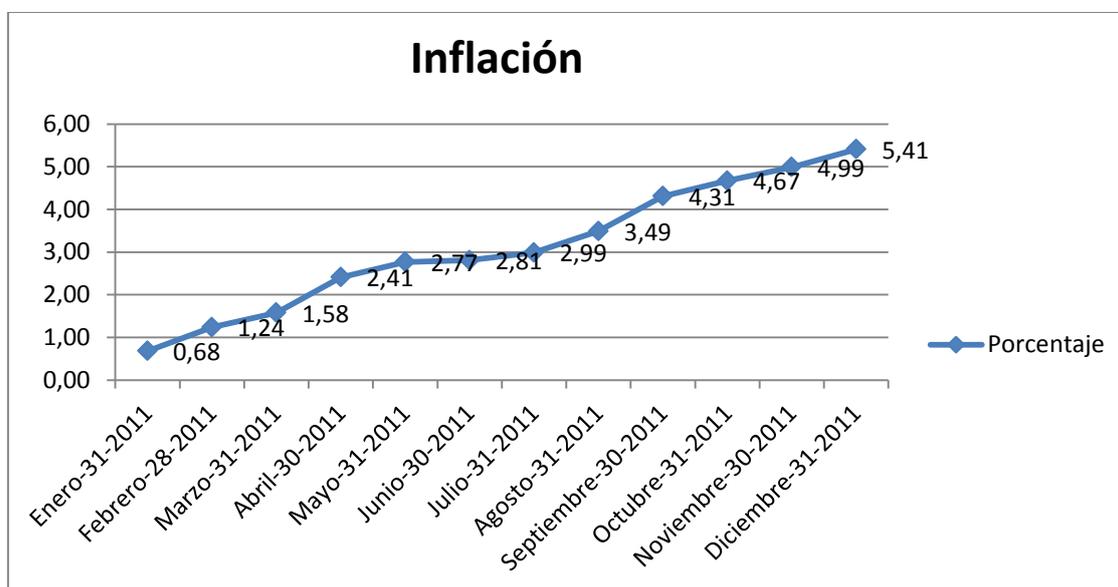
Como se puede ver en el gráfico 2.5, la industria de hoteles y restaurantes está estructurada con actividades primarias, las cuales están compuestas por logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y para finalizar los servicios post ventas. Otras actividades que se utilizan en la cadena de valor para que sea eficaz, son las actividades de soporte como infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras.

Para obtener un margen positivo se deberá combinar las actividades primarias con las actividades de soporte equilibradamente para que no haya pérdidas en el procedimiento final.

## 2.4 Factores económicos y regulatorios

La inflación durante el año 2011 incrementó en promedio 0,4% por mes como se puede ver en el Gráfico 2.6. La inflación anual llegó al 5,41%, lo cual es bastante elevada considerando que el poder adquisitivo de la población no puede absorber el alza de precios, sobre todo los sectores pobres ya que los productos de consumo masivo son los que más sufren con la inflación.

**Gráfico 2.6 Inflación**



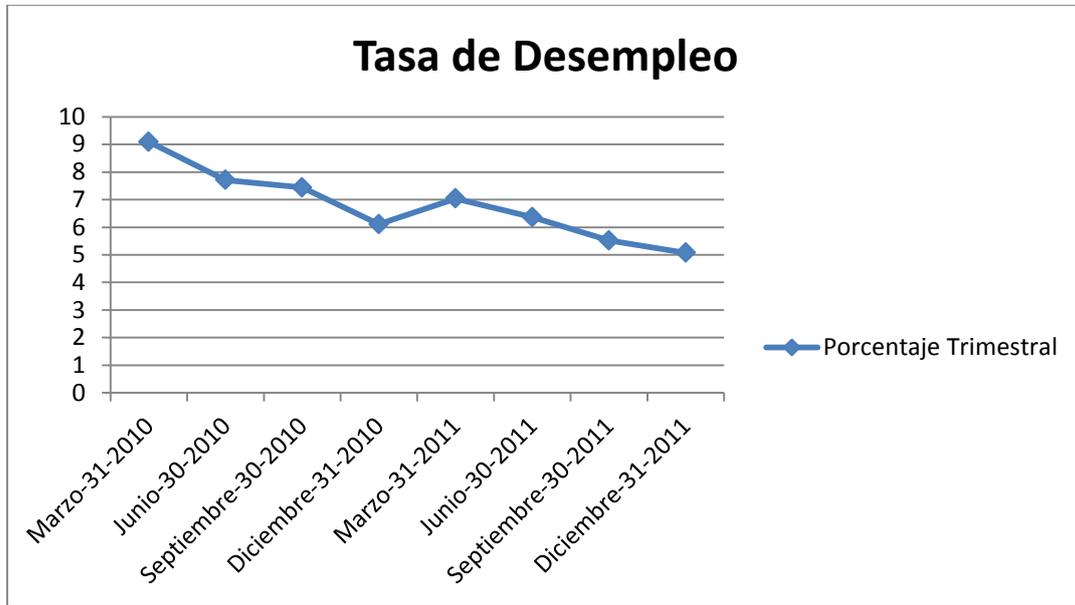
Fuente: Banco central, 2011

Elaborado por autor

La tasa de desempleo se encuentra en el 5,07% con una disminución de más de cuatro puntos anuales (Ver Gráfico 2.7). Que el índice sea bajo es bueno

para la economía ya que hay dinero circulante y los diferentes negocios se activan dando buena rotación al dinero creando valor.

**Gráfico 2.7 Tasa de desempleo**

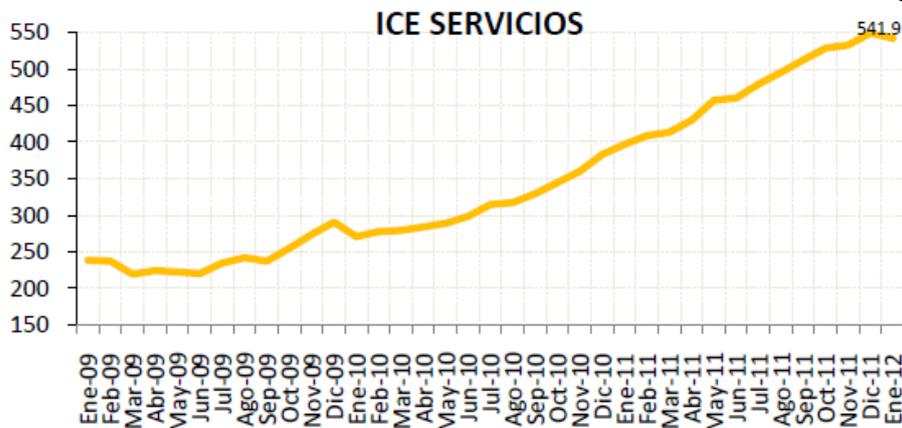


Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011

Elaborado por autor

El Índice de Confianza Empresarial, es un indicador que agrega las expectativas de los empresarios de cuatro sectores productivos del país (Industria, Comercio, Servicios y Construcción). El sector que es útil para el plan de la venta de franquicias, es el de servicios por su giro de negocio.

**Gráfico 2.8 ICE**



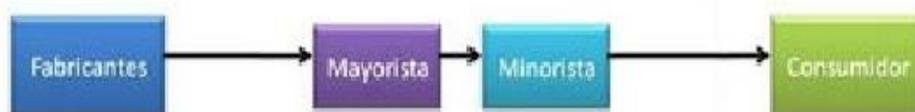
Fuente: Tomado de Banco Central del Ecuador, Estudio mensual de opinión empresarial, enero 2012.

Cuando el ICE resultante es mayor que cero, significa que la confianza empresarial del sector, en ese mes, mejoró con respecto al mes anterior. Por el contrario, cuando el ICE es negativo, significa que la confianza empresarial se deterioró con respecto al mes anterior en ese sector. Desde el 2010 la economía se ha ido activando por diferentes razones, lo que muestra que es un momento de alta confianza empresarial lo que favorece a los inversionistas y emprendedores para buscar nuevos negocios.

## 2.5 Canales de distribución

En la industria de restaurantes se encontró que la distribución consta de cuatro participantes que son los fabricantes, mayoristas, minoristas y para finalizar, el consumidor como se puede ver en el gráfico de Canal de distribución. Este tipo de canal de distribución se lo denomina como largo o canal mayorista.

**Gráfico 2.9 Canal de distribución**

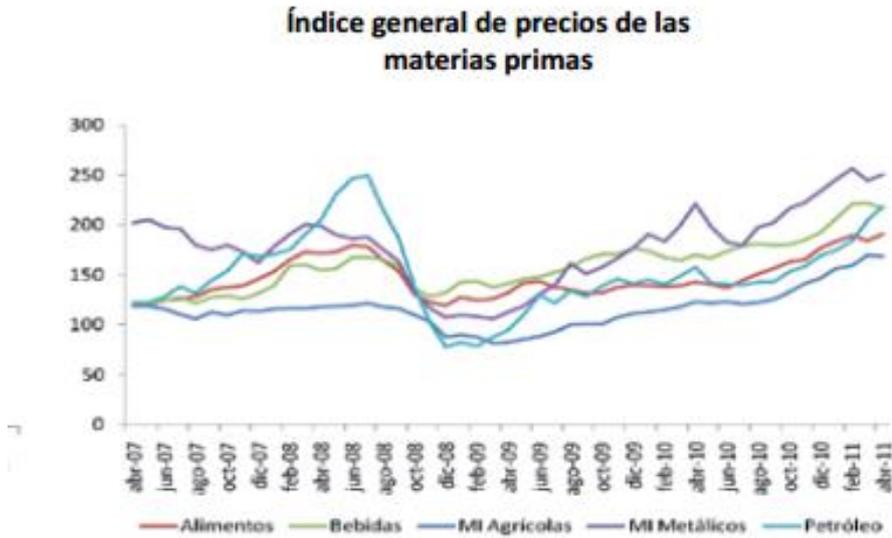


Fuente: Canales de distribución en Comercio Internacional

Elaborado por autor

Uno de los factores más importantes en el canal de distribución de mayorista son los precios de materias primas. El precio de la materia prima registró un aumento del 32% en abril del 2011 (ver Gráfico2.10), razón por la cual la industria de restaurantes se ve afectada ya que no mantienen un equilibrio en costos y precio final del servicio.

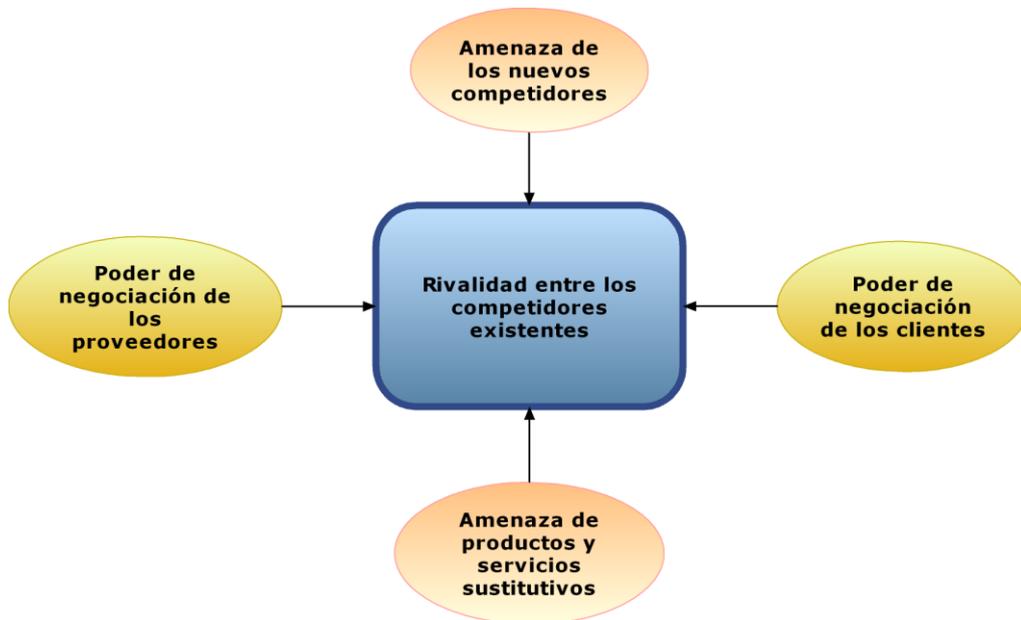
Gráfico 2.10 Materia Prima



Fuente: Tomado de Banco Central del Ecuador, Estudio mensual de opinión empresarial, enero 2012.

## 2.6 Las 5 fuerzas de PORTER

Gráfico 2.11 Fuerzas de Porter



Fuente: Malhotra, 2008.

Elaborado por autor.

### **2.6.1 Amenaza de nuevos competidores (Alta)**

- En la industria de restaurantes aparecen una cantidad alta de competidores debido a su rentabilidad.
- Para ingresar a la industria se necesita una cantidad accesible de capital.
- El acceso para la distribución de los servicios es muy factible.

### **2.6.2 Poder de negociación de los clientes (Alta)**

- Nivel alto de concentración de clientes en relación a la concentración de establecimientos en la industria.
- Facilidad para obtener información de los distintos restaurantes.
- Los clientes tienen incentivos para consumir en los distintos restaurantes debido a los precios bajos de la industria.

### **2.6.3 Poder de negociación de los proveedores (Baja)**

- La cantidad disponible de proveedores es muy alta.
- Competencia entre los proveedores ya que para obtener un establecimiento bajan sus precios para lograr satisfacer las necesidades del empresario.
- Los locales de la industria tienen el poder de escoger el proveedor que le convenga.

### **2.6.4 Amenaza de servicios y productos sustitutos (Baja)**

- La industria tiene una cantidad mínima de servicios sustitutos como son la comida casera y comida precocida.
- Los productos sustitutos que se venden en supermercados no se comparan con los servicios que se encuentran en la industria de restaurantes.

### **2.6.5 Rivalidad entre competidores (Alta)**

- En la industria, el Mercado está compuesto por una cantidad alta de establecimientos.
- Diferentes opciones de restaurantes con distintas promociones para acaparar con la mayor parte del mercado.
- En la industria la competitividad es alta.
- El 70% de los competidores nuevos fracasan el primer año en la industria de restaurantes esto se debe a la falta de experiencia, poco capital de publicidad, ubicación no adecuada, falta de calidad y sabor de los productos. (Armendáriz, 2005).

## **2.7 La idea y el modelo de negocio**

### **2.7.1 Nombre del negocio**

Plan de negocio para la venta de franquicias del restaurante Taconazo

### **2.7.2 Idea del Negocio**

El plan que se realizará consiste en implementar el modelo de franquicia del restaurante Taconazo debido a que tiene 24 años de experiencia y es uno de los restaurantes de comida mexicana que le ha dado un toque diferente a la cultura gastronómica de Quito.

Se elaborarán los pasos necesarios para poder vender franquicias del restaurante Taconazo, ya que se cuenta con la autorización del propietario que nos ayudará entregándonos la información necesaria.

## **2.8 Estructura legal de la empresa**

El restaurante Taconazo está registrado como persona natural ante el Servicio de Rentas Internas (S.R.I) desde el año 1989, además de las diferentes instituciones correspondientes.

### **2.8.1 Nombre de la empresa**

Restaurante “El Taconazo”.

## 2.8.2 Ubicación

El restaurante posee cuatro locales en la ciudad de Quito:

- **Matriz:** Whympers N28-39 y Orellana.  
**Teléfono:** 2237333 /2564616
- **Sucursal 1:** Diego de Robles y Av. Interoceánica, Plaza Antara Gourmet, frente a la Universidad San Francisco, Cumbayá.  
**Teléfono:** 6013067
- **Sucursal 2:** Centro Comercial El Condado, local L2, Av. La Prensa, Patio de Comidas.  
**Teléfono:** 3802048
- **Sucursal 3:** Centro Comercial Iñaquito (CCI), local E205B, Av. Amazonas, Patio de Comidas.  
**Teléfono:** 2264800

## 2.9 Misión, Visión y Objetivos

### 2.9.1 Misión

“En el restaurante Taconazo brindamos un servicio de comida mexicana caracterizándonos por el buen sabor y productos de alta calidad mediante el cual procuramos satisfacer todas las necesidades del cliente” (Taconazo, 2011).

### 2.9.2 Visión

“Ser uno de los restaurantes líderes dentro del mercado ecuatoriano en lo que respecta a la comida mexicana” (Taconazo, 2011).

### 2.9.3 Objetivos

#### 2.9.3.1 Objetivos Económicos

Corto Plazo:

- Buscar un buen financiamiento para comprar el establecimiento donde está ubicado la matriz.
- Disminuir un 5% en los costos de insumos optimizando al máximo cada producto.

- Aumentar un 5% de las ventas para diciembre del 2011.
- Invertir en la creación del modelo de franquicia del restaurante.

Mediano Plazo:

- Vender dos franquicias del restaurante Taconazo en un año.
- Disminuir un 10% de desperdicios de los insumos.
- Aumentar los ingresos del restaurante en un 5% debido a las regalías de los franquiciados.

Largo Plazo:

- Obtener nuevos ingresos gracias a la venta de productos Taconazo en los supermercados en 3 años.
- Eliminar a los intermediarios para disminuir 30% en costos mediante autoabastecimiento en 4 años.

### **2.9.3.2 Objetivos Estratégicos**

Corto Plazo:

- Aumento de ocho platos en el menú en 1 año.
- Nuevas promociones y mayor publicidad.
- Estructuración de la empresa mediante propósitos y valores claros.

Mediano Plazo:

- Aumentar un local en el Valle de los Chillos en un sector estratégico.
- Construir una mini planta para la producción de tortilla, totopos, salsa roja y frijoles refritos.
- La venta de franquicias del restaurante Taconazo en Quito.

Largo Plazo:

- Tener siete locales propios y franquiciados en las principales ciudades del Ecuador en 4 años.
- Buscar puntos estratégicos en el Ecuador para facilitar la venta de franquicias.

- Distribuir nuestros productos principales como tortilla, totopos, jalapeños en los principales supermercados en 3 años.

## **2.10 Descripción del producto o servicio**

El restaurante Taconazo ofrece un servicio de comida mexicana con un toque diferente en la cultura gastronómica de Quito. En un ambiente acogedor, con variedad de platos típicos de la cocina mexicana gracias a la buena calidad de sus productos y sobre todo reconocidos por el buen sabor y servicio que ofrecen a todos sus clientes.

De parte del restaurante, se le ofrecerá al franquiciado un manual de adecuación del local, manual de operación, circular de oferta de la franquicia, manual de capacitación, manual de ventas y servicio al cliente, manual económico-financiero, imagen corporativa, manual del software y la capacitación personalizada a cada franquiciado durante 8 semanas para que aprenda todo el giro del negocio.

### **2.10.1 Estrategia del ingreso al mercado**

El restaurante Taconazo espera expandirse en la industria por lo que utilizará la estrategia de penetración de mercado, la cual se define por la intensidad de los esfuerzos que se realizarán para posicionarse de la mejor manera en el mercado (Fred, 2008:165) y se combinará con una estrategia de enfoque denominada como estrategia genérica de Michael Porter. Esta estrategia se caracteriza por satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado (Fred, 2008:176).

La razón por la cual se usará la estrategia de penetración de mercados para este plan será aumentar la participación en el mercado del restaurante Taconazo debido a su modelo de franquicias, con el cual aumentará el número de locales y su grado de popularidad, ya que la industria está creciendo como se puede observar en el gráfico PIB industria.

Como apoyo a la primera estrategia se recurrirá a la estrategia de enfoque debido a que el nicho de mercado es grande y tiene preferencias específicas como son los distintos tipos de comida que se encuentra en esta industria, por

lo que esta estrategia se enfoca en un segmento específico que serían las personas que están interesadas en adquirir una franquicia.

## 2.11 Análisis FODA

El análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se determinará a partir de elementos internos de la empresa como el diagnóstico de julio de 2011 del restaurante Taconazo (Ver anexo y de elementos externos de la industria que generan esta matriz.

**Gráfico 2.12 Análisis FODA**



Elaborado por autor.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO**

En este capítulo se recolectará información del consumidor y del mercado ecuatoriano mediante métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de obtener resultados confiables sobre el plan de negocio para la venta franquicias del restaurante Taconazo.

#### **3.1 Determinación de la oportunidad de negocio**

En la actualidad el restaurante Taconazo cuenta con clientela fiel a los servicios que brinda, ya que lleva 24 años de experiencia en el mercado y se sigue expandiendo dentro de la ciudad de Quito gracias a la buena sazón y buena calidad de sus productos.

En la ciudad de Quito, la categoría de restaurantes de comida mexicana ha aumentado, como: El chipote Chillón, La guarida del Coyote, La casa de Eduardo, etc. Esto demuestra el incremento de la acogida de la comida mexicana en Quito, por lo que el restaurante Taconazo quiere expandirse mediante un modelo de franquicia.

En Ecuador no encontramos franquicias de comida mexicana lo cual beneficiaría a la empresa para una rápida difusión dentro del mercado.

#### **3.2 Problema de decisión gerencial**

##### **3.2.1 El problema gerencial del restaurante**

La función de la gerencia del restaurante Taconazo será tratar de expandirse e incrementar las ventas como franquicia dentro de Quito en un inicio, para luego continuar en ciudades como Guayaquil y Cuenca.

##### **3.2.2 Problema de investigación de mercados**

Se determinará y analizará al mercado meta y al nicho de mercado, para determinar los cambios y características necesarias en el sistema de franquicias, estudiando la aceptación de la franquicia y del restaurante

Taconazo en el público, así como la opinión de varios expertos en el negocio de las franquicias y de comida mexicana.

Determinar la factibilidad del plan para la venta de franquicias del restaurante Taconazo en la ciudad de Quito, buscando la información necesaria para este plan, ya que no existe suficiente información del mercado de franquicias en el Ecuador (Malhotra, 2008: 56).

### 3.2.3 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de Investigación

**Tabla 3.1 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación**

Preguntas	Hipótesis	Objetivos
¿Cuál es el mercado objetivo para la venta de Franquicias?	Las personas de clase media alta-alta de Quito, desde los 18 años en adelante tendrán capacidad de adquirir franquicias.	Determinar el mercado objetivo para la venta de franquicias.
¿Cómo se califica la experiencia dentro del modelo de franquicias?	Es relativamente bajo el número de personas que invierten en franquicias.	Encontrar el porcentaje de personas que han invertido en franquicias.
El restaurante más exitoso a criterio del público objetivo.	El Taconazo se encuentra por lo menos en el segundo lugar de <i>top of mind</i> dentro de la comida mexicana en Quito.	Determinar la posición del restaurante y de la competencia.
¿Cuál es el grado de aceptación sobre el éxito de los sistemas de franquicias?	El nicho de mercado está consciente y demuestra total aceptación a los sistemas de franquicias.	Analizar la percepción de la gente sobre las franquicias.
¿A criterio del público objetivo, cuales son las variables más importantes al momento de adquirir una franquicia?	El posicionamiento de la marca es la variable más importante al momento de adquirir una franquicia.	Estudiar en qué variables enfocarnos para atraer nuevos clientes potenciales.
Tiempo de capacitación adecuado por parte del franquiciador a sus franquiciados.	Una capacitación trimestral sería lo más adecuado para el correcto funcionamiento de los locales franquiciados.	Establecer la cantidad adecuada de capacitación para nuestros franquiciados, para llegar a una mayor satisfacción.

¿Cómo les gustaría informarse a los franquiciados sobre la adquisición de la franquicia el Taconazo?	La expansión del negocio será el mayor atrayente de nuevos compradores.	Determinar los canales de comunicación más adecuados para llegar a nuevos franquiciados.
¿Dónde les gustaría ubicar las nuevas franquicias del Taconazo?	Los centros comerciales son el lugar de mayor aceptación.	Determinar la ubicación estratégica correcta para los nuevos locales franquiciados.
¿Está interesado el restaurante Taconazo en vender franquicias?	El restaurante Taconazo lleva años de experiencia en el mercado y está interesado en vender franquicias de su local.	Hallar información de la historia del restaurante Taconazo y el interés en la venta de franquicias.
¿Cuál es el perfil adecuado de un franquiciado?	La persona que compre la franquicia deberá tener características emprendedoras y experiencia en el sector gastronómico.	Determinar el perfil adecuado de la persona que compre la franquicia del restaurante.
¿Hay facilidad en transmitir el <i>knowhow</i> del restaurante?	Los pasos para elaborar los platos del menú del restaurante son muy sencillos debido a la experiencia que tienen en el mercado	Determinar la facilidad de transmitir el <i>knowhow</i> del restaurante Taconazo a un franquiciado.
¿Cuál es el marco jurídico que rige a las franquicias en el Ecuador?	Ecuador no cuenta con marco jurídico de las franquicias, solo se centran en el contrato que se negocia entre las partes.	Explorar el marco jurídico que rige a las franquicias en el Ecuador.

Elaborado por autor

### 3.3 Diseño de la investigación de mercados

En el plan de negocio se va a utilizar una investigación cuantitativa, por medio de encuestas, para coleccionar datos personales y obtener resultados cuantificables para medir las variables que serán tomadas en cuenta. También se realizará la investigación cualitativa mediante entrevistas con expertos sobre el modelo de franquicias y el restaurante Taconazo, para conocer la experiencia de los temas relacionados y tratar de encontrar las necesidades y preferencias de los consumidores.

### 3.3.1 Investigación Cualitativa

#### 3.3.1.1 Entrevistas con expertos

Esta investigación tratará de obtener información de personas experimentadas dentro del negocio de comida mexicana y el modelo de franquicias con el objetivo de discutir temas importantes que sirvan para desarrollar la investigación de mercados mediante entrevistas personales no estructuradas (Malhotra, 2008:40).

##### - Metodología

Se contactará a seis personas experimentadas dentro del área de franquicias, del restaurante Taconazo y chefs para obtener información sobre el tema. Posteriormente se observará los videos para analizar y sacar resultados sobre el plan.

Las personas a las que se realizarán las entrevistas para este plan son:

- Manuel Villagrán, Gerente general y propietario del restaurante Taconazo.  
Lugar de entrevista: Restaurante Taconazo  
Tiempo de duración de la filmación: 00:09:23
- Gabriel Mena, Licenciado en gastronomía y actual profesor de la Universidad de las Américas.  
Lugar de entrevista: Domicilio de Gabriel Mena.  
Tiempo de duración de la filmación: 00:09:18
- Margarita Molineros, Chef de partida del restaurante Taconazo.  
Lugar de entrevista: Restaurante Taconazo  
Tiempo de duración de la filmación: 00:09:20
- Roberto de la Torre, Gerente General de la franquicia Mr. Pretzels.  
Lugar de entrevista: Domicilio de Roberto de la Torre.  
Tiempo de duración de la filmación: 00:09:22

- Jorge Villagrán, Gerente General y propietario del Restaurante Taconazo-Cumbayá.

Lugar de entrevista: Restaurante Taconazo-Cumbaya.

Tiempo de duración de la filmación: 00:11:04

- Andrés Reyes, Abogado de la firma Rovalino, Abogado y Asociados.

Lugar de entrevista: Oficina de la firma Rovalino, Abogado y Asociados.

Tiempo de duración de la filmación: 00:09:19

#### - **Resultados:**

Los resultados que se obtuvieron de las entrevistas fueron de mucha ayuda para conocer más sobre la historia del restaurante Taconazo y sobre algunos aspectos importantes del modelo de franquicias.

El restaurante Taconazo se creó gracias a la idea familiar de Manuel Villagrán de origen mexicano cuando llegó a Ecuador con su esposa ecuatoriana. Manuel extrañaba la comida mexicana, por lo cual su esposa cocinó en una reunión de amigos algunos platos aprendidos en México. En ese momento fue cuando surgió la idea de crear un restaurante de comida mexicana.

Manuel Villagrán, propietario del restaurante Taconazo, encuentra interesante la idea de vender franquicias del local, siempre y cuando, se realicen procesos de calidad para poder expandirse a nivel nacional. Para Manuel, es importante que la persona que compre la franquicia tenga características emprendedoras y con experiencias en el sector gastronómico.

Se encontró que en el proceso de estandarización se debe tomar en cuenta el registro escrito, llamada receta estándar, que es una lista de ingredientes, procedimientos, temperatura y tiempos de cocción, para que todos los platos del menú salgan exactamente igual. Cuando se logra la receta estándar dentro del menú, hay que continuar con otro factor importante, el servicio, ya que es la forma de vender el producto.

En lo referente a franquicias, todos los productos que se comercializan, como decoración, técnicas de elaboración de los productos, espacio dedicado a este negocio, uniformes, entrenamiento de personal, tienen que ser idénticos, para así lograr identidad propia para que el consumidor final tenga la confianza de obtener el mismo producto en todos los locales.

La comida mexicana tendría una gran acogida en el mercado ecuatoriano utilizando el modelo de franquicia según Gabriel Mena, ya que es muy aceptada alrededor del mundo por su variedad de platos; a los ecuatorianos les gusta los distintos sabores de la comida mexicana, según su experiencia gastronómica.

El restaurante Taconazo tendría el potencial para vender franquicias, según Margarita Molineros, debido a que todos los locales que se han abierto pertenecen a los mismos dueños, por lo que sería más fácil transmitir el *knowhow* ya que tienen la experiencia adquirida a través de los años, siempre y cuando, se realice la supervisión adecuada de las franquicias.

El Taconazo ha logrado captar la atención del público ecuatoriano gracias a la variedad y sabor en su menú. Las recetas de este restaurante son muy sencillas para transmitir en caso de que se realice un modelo de franquicia. El único proceso complicado dentro de la parte gastronómica del Taconazo es la elaboración de la tortilla de maíz.

La capacitación que se necesitaría para un franquiciado sería de dos meses aproximadamente para aprender todo lo que tiene que ver con la parte gastronómica, según la chef del restaurante.

El Taconazo se adaptó al mercado ecuatoriano realizando platos típicos mexicanos elaborados sin mucho picante, ya que los consumidores ecuatorianos no están acostumbrados a esto.

Para tener éxito en la cocina se debe probar constantemente todos los productos que salen al consumidor y siempre mantener la calidad de los

mismos. La mejor forma de optimizar los insumos es tenerlos en porciones y estandarizar las recetas para que no haya desperdicios.

El restaurante Taconazo-Cumbayá se creó por la oportunidad de estar en la nueva Plaza Antara Gourmet, la cual tiene una ubicación muy estratégica, siendo este un factor muy importante en el éxito del local, según Jorge Villagrán.

Este nuevo local en Cumbayá utilizó un periodo de dos semanas de prueba antes de inaugurar, ya que no se conocía la aceptación que iba a tener la comida mexicana del restaurante Taconazo en este valle. El resultado fue impresionante ya que tuvieron ventas muy altas y se comprobó la aceptación del mercado de Cumbayá.

Actualmente, Taconazo-Cumbayá se maneja como franquicia ya que se realiza todos los procesos en la casa matriz y se distribuye a Cumbayá con los debidos costos ya que pertenece a un diferente propietario.

El incentivo de una franquicia es probar nuevos productos dentro del mercado, según Roberto de la Torre. El proceso de constitución llega después de las negociaciones previas con el franquiciador, luego se constituye una compañía al nombre del franquiciado para que conste en la representación de franquicias.

Antes de abrir cualquier franquicia se brinda la capacitación previa del franquiciador para lograr la exactitud en el producto y lograr entender totalmente todos los manuales de operación. La obligación del franquiciado con la casa matriz es pagar las regalías que se establecen en los contratos previos y seguir todos los manuales de procedimiento, los cuales contienen formatos para llenar diariamente acerca de las ventas diarias, producción diaria, desperdicios. Posteriormente se calcula las ventas reales y de ese monto, el valor a pagar al franquiciador, según la forma de proceder del local de Ecuador de Mr. Pretzels.

La ventaja de comprar una franquicia es la seguridad de que los procesos están ya comprobados y evitar gastar tiempo en crear un negocio. Para poder

tener éxito como franquiciador, debe haber flexibilidad con la persona que compra la franquicia, con respecto a los costos y número de locales que se debe abrir, así como el requisito para lograr resultados positivos y mantener una buena relación.

A diferencia de otros países, Ecuador no cuenta con un marco jurídico en lo que se refiere a franquicias, sino que hay otros aspectos legales como el Código Civil, Código de Comercio y demás leyes, según Andrés Reyes.

En el Ecuador, todo se centra en el contrato que se negocia entre las partes, los franquiciadores, por lo general, tienen un modelo de contrato conocido como contrato máster, señalando todos los puntos del negocio de manera muy clara.

Para que se pueda vender franquicias en Ecuador se debe definir todos los aspectos del negocio en el contrato máster, donde se determinan las regalías que se deberán pagar y todas las cláusulas posibles para evitar problemas en el futuro, ya que no existe una ley de franquicias en Ecuador.

#### - **Conclusión :**

Con toda la información que se pudo obtener de la entrevistas se puede concluir que el restaurante Taconazo está siendo manejado de una forma familiar, ya que todas las personas que se encuentran a cargo de los diferentes locales y responsabilidades pertenecen a la familia de Manuel Villagrán.

Una de las conclusiones más importantes que se encontró, es que hay que encontrar una ubicación estratégica para el restaurante. En lo que respecta al área de cocina, lo importante es mantener la calidad de los productos para tener éxito como local.

También se puede concluir que el modelo de franquicia para este restaurante sería más fácil, ya que actualmente se maneja con procesos similares a los que se utilizan en una franquicia. Lo único que se tendría que evaluar es el aspecto legal de la franquicia, ya que no hay legislación sobre este tema en Ecuador.

Para finalizar, hay que señalar que el restaurante Taconazo tiene un potencial de crecimiento alto según los resultados que se obtuvo de las entrevistas a expertos, siempre y cuando, se siga de manera correcta los requerimientos del propietario.

### 3.3.2 Investigación Cuantitativa

#### 3.3.2.1 Encuestas:

Esta herramienta de investigación sirve para obtener información específica de los participantes mediante un cuestionario estructurado (ver Anexo No. 3.1) que se aplica a la muestra de la población que será evaluada (Mahotra, 2008: 183).

#### - Determinación del mercado objetivo

El mercado objetivo que se determinó fue de 91 277 personas, considerando a una persona por vivienda de clase media/alta y alta. La clasificación del mercado objetivo se realizó con el índice de pobreza de todas las parroquias del distrito metropolitano de Quito, de donde se estableció las parroquias con menor porcentaje de pobreza.

**Tabla3.2 Parroquias**

PARROQUIAS	ÍNDICE POBREZA	POBLACIÓN		VIVIENDAS	
		2001	2010	2001	2010
La Magdalena	10,8%	31831	30288	9871	9393
Mariscal Sucre	6,7%	15841	12976	6083	4983
Iñaquito	6,0%	42251	44149	16845	17602
Rumipamba	5,7%	30318	31300	10660	11005
Jipijapa	9,4%	35646	34677	12096	11767
Concepción	5,6%	37357	31892	11682	9973
Kennedy	10,3%	70227	70041	21206	21150
Nayón*	25,4%	1939	3127	553	892
Condado*	45,7%	5493,8	8733,2	1581,8	2515
Cumbayá*	21,1%	15399,2	12585,2	2444,8	1998
<b>TOTAL</b>		286303	279768	93022	91277
*Estas parroquias tienen un porcentaje reducido de barrios de clase media-alta y alta					

Fuente: Secretaria de Territorio, Hábitat y Vivienda de Quito.

Elaborado por autor

### - Segmentación de Mercado

El segmento de los franquiciados del Taconazo será de clase media-alta, alta de Quito, desde 18 años en adelante. Especialmente gente emprendedora con disponibilidad de tiempo, con un perfil idóneo por su capacidad de gestión, sus relaciones comerciales, su interés e identificación con el concepto del negocio y su capacidad financiera.

### - Cálculo de la muestra

La muestra de este plan será calculada con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z_{\infty/2})^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{N \cdot E_p^2 + \frac{(Z_{\infty})^2 \cdot p \cdot q}{2}}$$

Donde:

**n:** Número de elementos de la muestra.

**Z<sub>∞/2</sub>:** Coeficiente de la ley normal estándar.

**N:** Número de elementos de la población.

**p:** Estimación de la proporción de casos favorables.

**q:** Estimación de la proporción de casos desfavorables (1- p).

**E<sub>p</sub>:** Error prefijado

El número de elementos de la muestra que arrojó la fórmula fue de 245 encuestas, usando un nivel de confianza del 94%, que nos da un coeficiente de 1,88 de acuerdo a la tabla de probabilidad acumulativa para la distribución normal estándar (Galindo, 2008: 448). El número de elementos de la población

fue de 91 277. La estimación de la proporción de casos favorables y desfavorables fue del 50%. Dado que se utilizó un nivel de confianza del 94%, el error prefijado fue de 6%, ya que el error y el nivel de confianza deben sumar un total de 100%.

- **Resultados:**

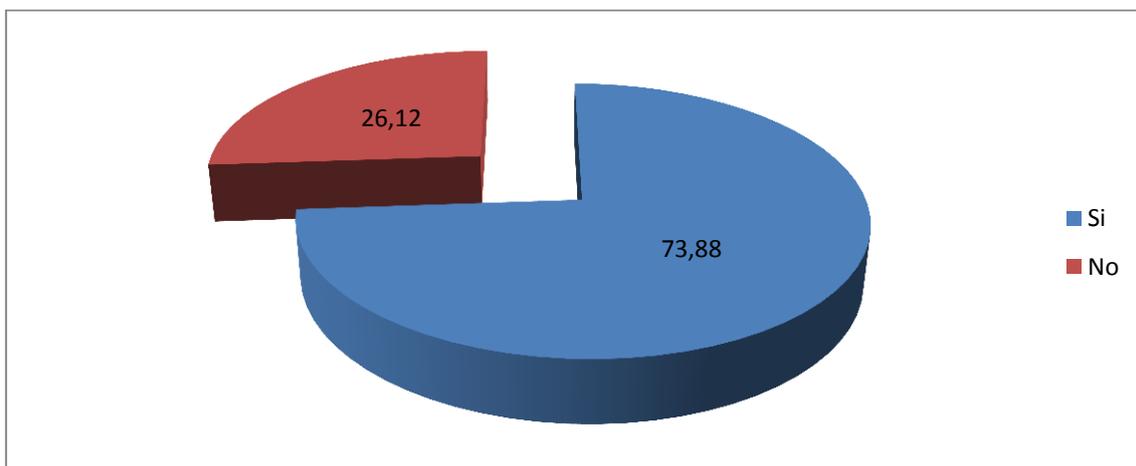
**1.- Personas dispuestas a invertir en una franquicia**

**Tabla 3.3 Personas dispuestas a invertir en una franquicia**

Si	181	73,88
No	64	26,12
Total	245	100

Elaborado por autor

**Gráfico 3.1 Personas dispuestas a invertir en una franquicia**



Elaborado por autor

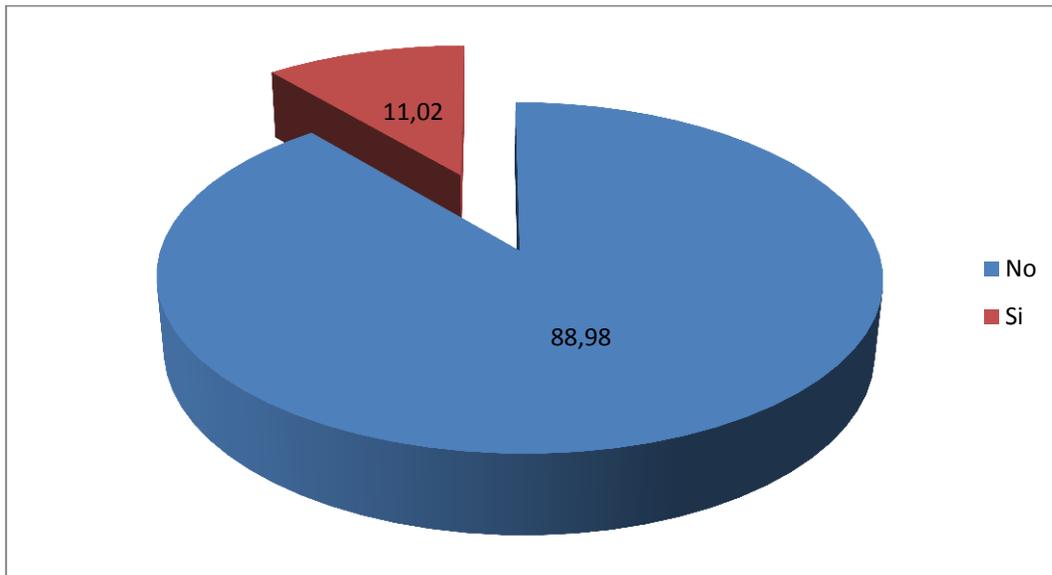
## 2.- Inversión en franquicias

**Tabla 3.4 Inversión en franquicias**

No	218	88,98
Si	27	11,02
Total	245	100

Elaborado por autor

**Gráfico 3.2 Inversión en franquicias**



Elaborado por autor

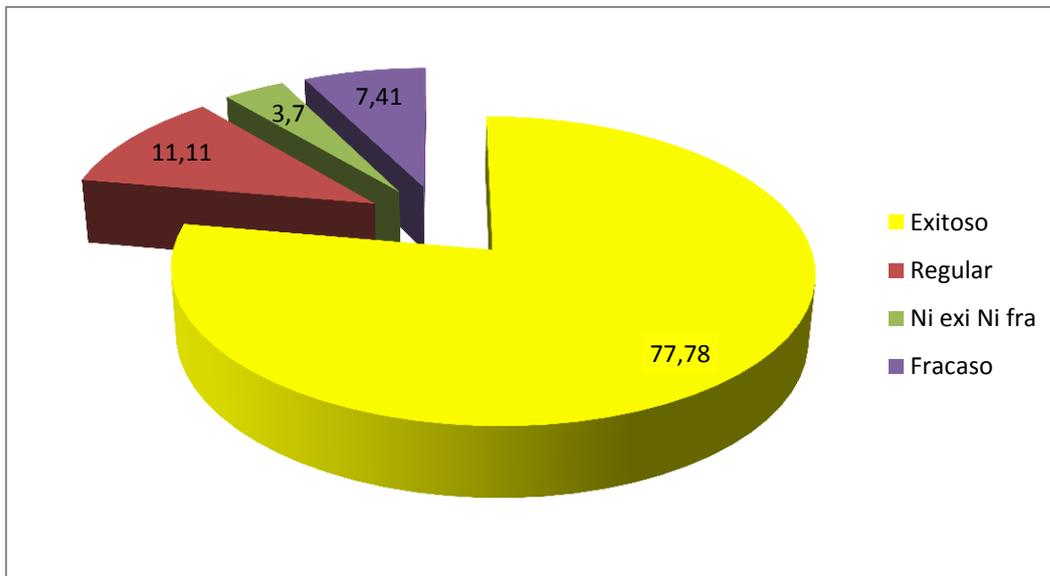
### 3.- Experiencia en franquicias

**Tabla 3.5 Experiencia en franquicias**

Exitoso	21	77,78
Regular	3	11,11
Ni exitoso , Ni fracaso	1	3,7
Fracaso	2	7,41
Total	27	100

Elaborado por autor

**Gráfico 3.3 Experiencia en franquicias**



Elaborado por autor

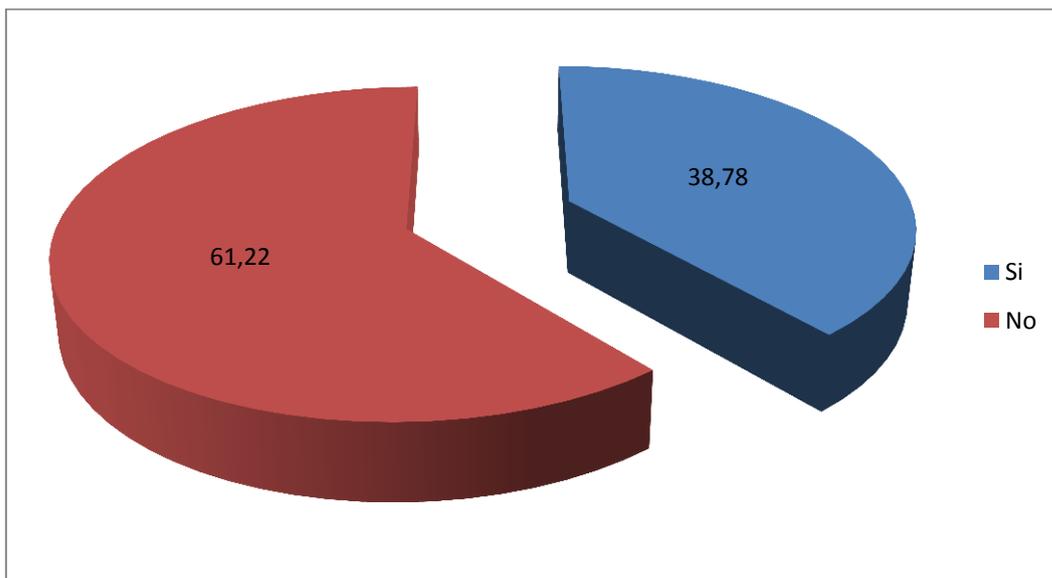
#### 4- Experiencia en el manejo de restaurantes

**Tabla 3.6 Experiencia en el manejo de restaurantes**

Sí	95	38,78
No	150	61,22
Total	245	100

Elaborado por autor

**Gráfico 3.4 Experiencia en el manejo de restaurantes**



Elaborado por autor

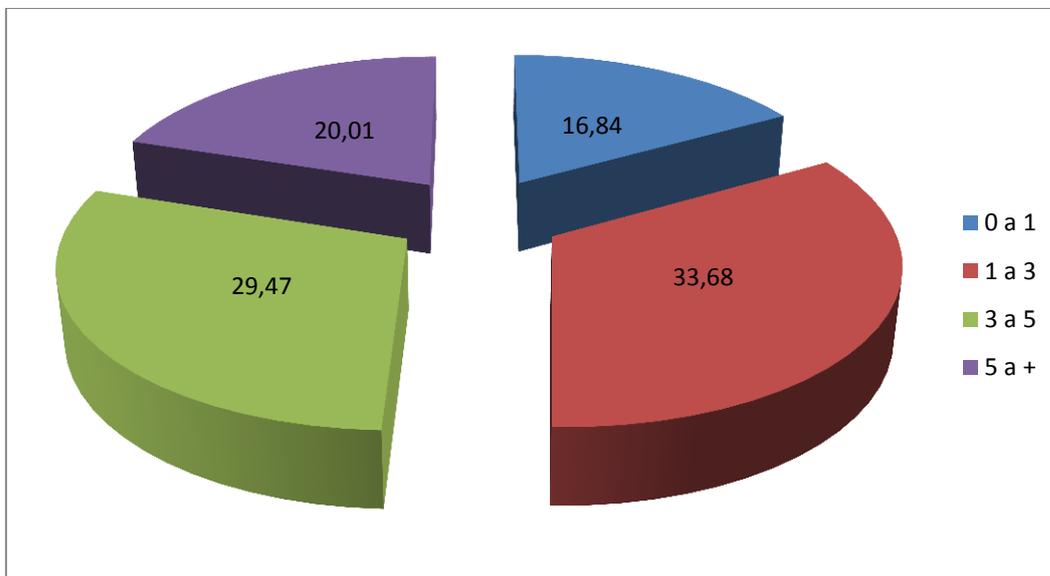
## 5.- Años de experiencia en restaurantes

**Tabla 3.7 Años de experiencia en restaurantes**

0 a 1	16	16,84
1 a 3	32	33,68
3 a 5	28	29,47
5 a +	19	20,01
Total	95	100

Elaborado por autor

**Gráfico 3.5 Años de experiencia en restaurantes**



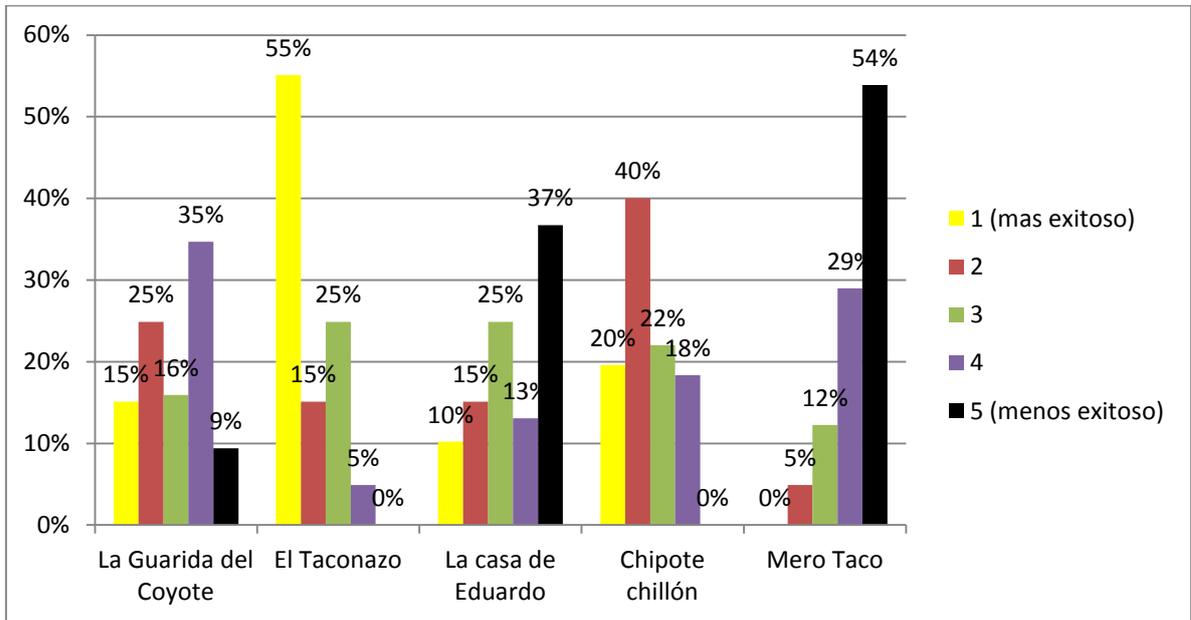
Elaborado por autor

## 6.- Restaurantes con mayor éxito

**Tabla 3.8 Restaurantes con mayor éxito**

	La Guarida del Coyote	El Taconazo	La casa de Eduardo	Chipotechillón	Mero Taco	
1 (más exitoso)	37	135	25	48	0	245
	15%	55%	10%	20%	0%	100%
2	61	37	37	98	12	245
	25%	15%	15%	40%	5%	100%
3	39	61	61	54	30	245
	16%	25%	25%	22%	12%	100%
4	85	12	32	45	71	245
	35%	5%	13%	18%	29%	100%
5 (menos exitoso)	23	0	90	0	132	245
	9%	0%	37%	0%	54%	100%
	245	245	245	245	245	
	100%	100%	100%	100%	100%	

Elaborado por autor

**Gráfico 3.6 Restaurantes con mayor éxito**

Elaborado por autor

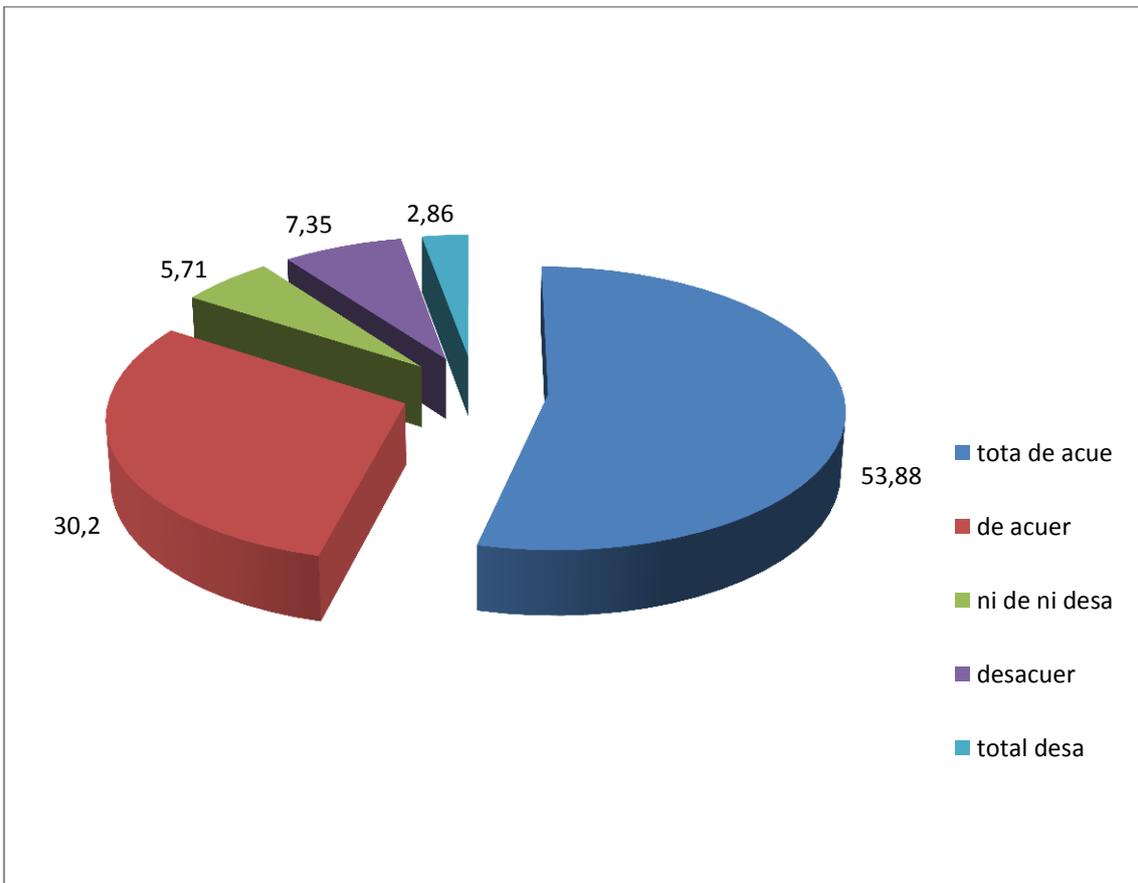
## 7.- La franquicia es el método más exitoso de expansión empresarial

**Tabla 3.9 La franquicia es el método más exitoso de expansión empresarial**

Totalmente de acuerdo	132	53,88
De acuerdo	74	30,2
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	14	5,71
Desacuerdo	18	7,35
Totalmente desacuerdo	7	2,86
Total	245	100

Elaborado por autor

**Gráfico 3.7 La franquicia es el método más exitoso de expansión empresarial**



Elaborado por autor

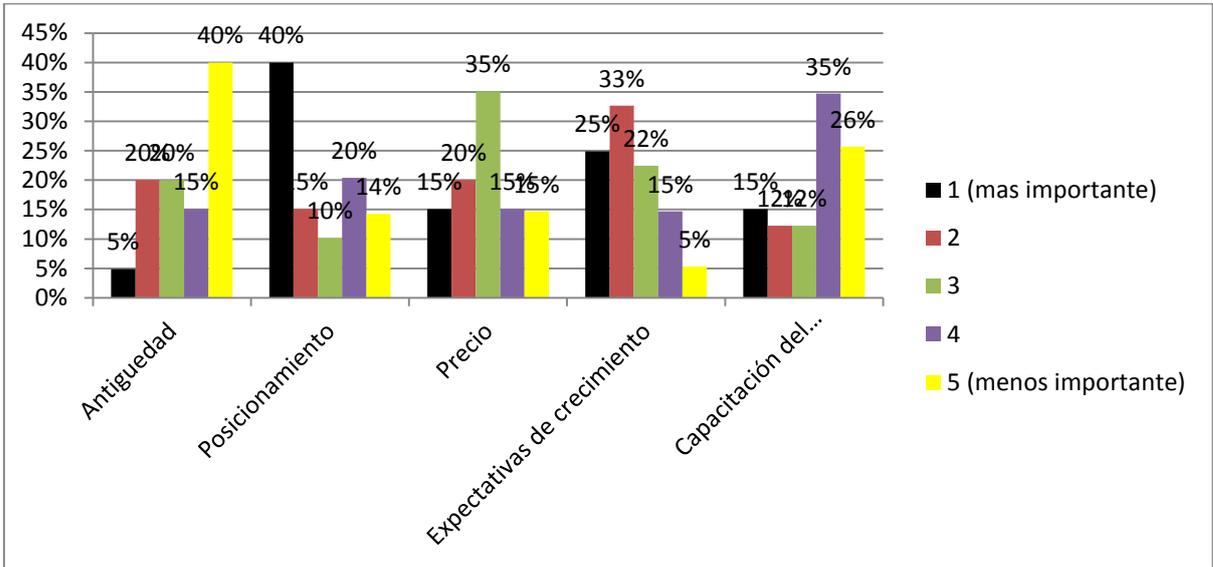
## 8.- Criterio más importante para comprar una franquicia

**Tabla 3.10 Criterio más importante para comprar una franquicia**

	Antigüedad	Posicionamiento	Precio	Expectativas de crecimiento	Capacitación del franquiciador	
1 (más importante)	12	98	37	61	37	245
	5%	40%	15%	25%	15%	100%
2	49	37	49	80	30	245
	20%	15%	20%	33%	12%	100%
3	49	25	86	55	30	245
	20%	10%	35%	22%	12%	100%
4	37	50	37	36	85	245
	15%	20%	15%	15%	35%	100%
5 (menos importante)	98	35	36	13	63	245
	40%	14%	15%	5%	26%	100%
	245	245	245	245	245	
	100%	100%	100%	100%	100%	

Elaborado por autor

**Gráfico 3.8 Criterio más importante para comprar una franquicia**



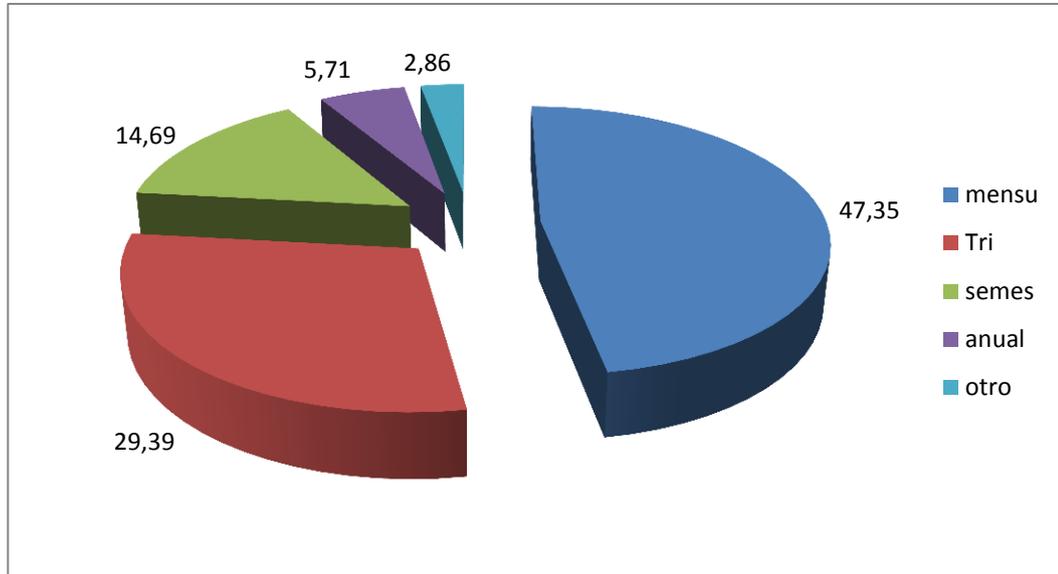
Elaborado por autor

**9.- Capacitación necesaria de parte del franquiciador**

**Tabla 3.11 Capacitación necesaria de parte del franquiciador**

Mensual	116	47,35
Trimestral	72	29,39
Semestral	36	14,69
Anual	14	5,71
Otro	7	2,86
Total	245	100

Elaborado por autor

**Gráfico 3.9 Capacitación necesaria de parte del franquiciador**

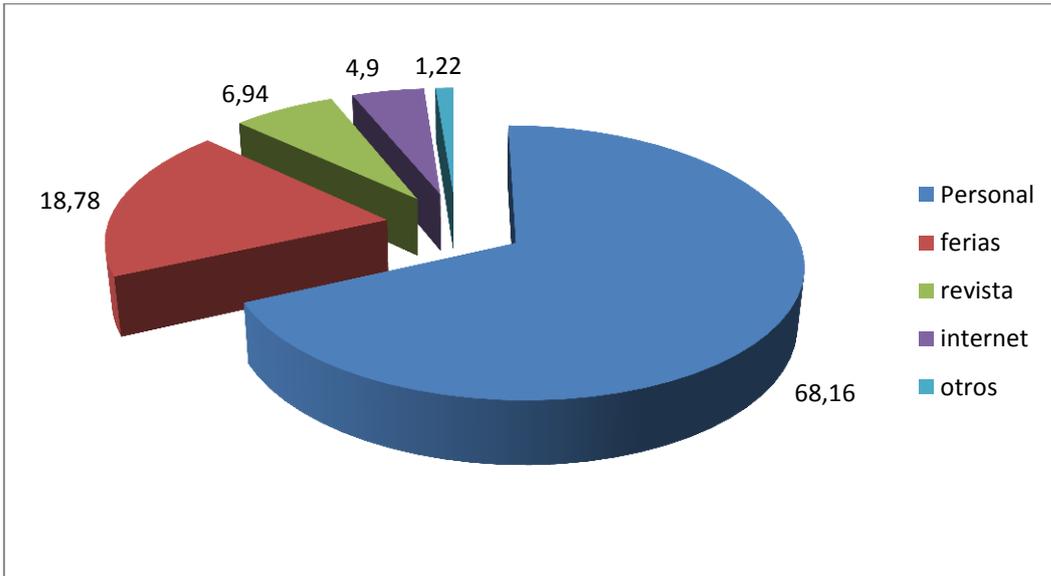
Elaborado por autor

**10.- Difusión de la franquicia****Tabla 3 .12 Difusión de la franquicia**

Personal	167	68,16
Ferías	46	18,78
Revista	17	6,94
Internet	12	4,9
Otros	3	1,22
Total	245	100

Elaborado por autor

**Gráfico 3.10 Difusión de la franquicia**



Elaborado por autor

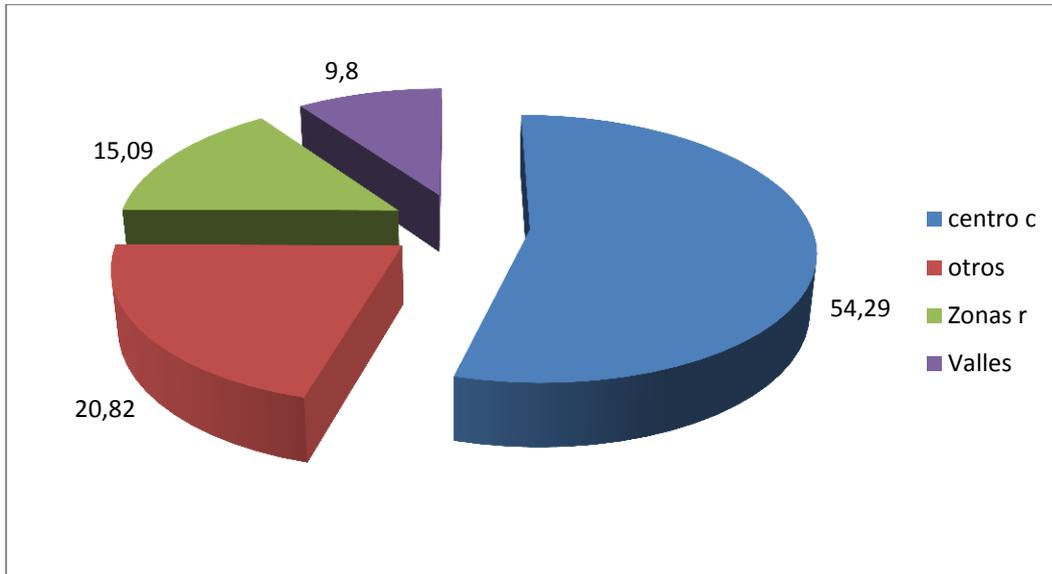
**11.- Preferencia para la ubicación de la franquicia del restaurante el Taconazo**

**Tabla 3.13 Preferencia para la ubicación de la franquicia del restaurante el Taconazo**

Centro comerciales	133	54,29
Otros	51	20,82
Zonas residenciales	37	15,09
Valles	24	9,8
Total	245	100

Elaborado por autor

**Gráfico 3.11 Preferencia para la ubicación de la franquicia del restaurante el Taconazo**



Elaborado por autor

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se analizarán las distintas estrategias para promocionar y posesionar la venta de franquicias del restaurante Taconazo.

#### **4.2 Estrategia general de marketing**

Las estrategias de marketing que se realizarán para la venta de franquicias del restaurante Taconazo serán enfocadas en la fidelización de los clientes a través de la estrategia de penetración de mercado, que fue explicada anteriormente en el capítulo II (Industria) y la estrategia de marketing mix, la cual trata acerca de la mezcla de las cuatro acciones más importantes para un negocio que son: producto, precio, plaza y promoción. (Best, 2007: 325).

Para las actividades mencionadas se efectuarán estrategias individuales para obtener resultados eficaces y darle mayor valor al restaurante para que sea atractivo para los inversionistas.

##### **4.2.1 Política de precios**

El restaurante Taconazo encontrará el precio conveniente de la franquicia para obtener resultados rentables, tanto para la compañía como para el franquiciado y de esta manera seguir expandiéndose dentro del mercado ecuatoriano. Los puntos que tomaran en cuenta para obtener el precio adecuado de la franquicia serán debido a los ingresos por ventas de restaurante Taconazo del año 2011(Ver tabla 4.1), los precios de franquicias ecuatorianas en el mercado (ver tabla 4.2) y por último los años de experiencia que tiene el restaurante en el mercado.

**Tabla 4.1 Proyección de facturación del Restaurante Taconazo en el año 2011 (USD)**

Proyección de facturación del Restaurante Taconazo en el año 2011 (USD)	
Ingreso anual por Ventas	311880,63

Fuente: Restaurante Taconazo, 2011.  
Elaborado por autor

**Tabla 4.2 Franquicias en el mercado ecuatoriano**

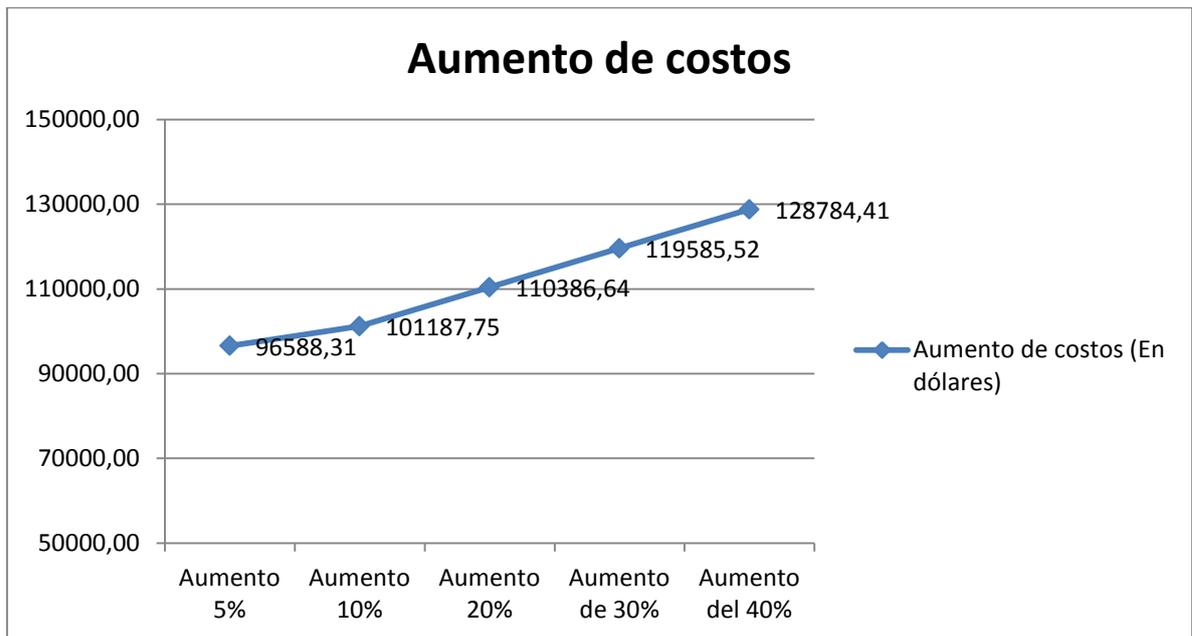
FRANQUICIA	PRECIO USD
Ceviche de la Rumiñahui	25000
Subway	15000
Yogurt Persa	20000
Pim's	35000
Hot Dogs de la Gonzales	12000

Fuente: Ecufranquicias, 2010  
Elaborado por autor

Según el análisis de los puntos vistos anteriormente el precio para obtener la franquicia del restaurante Taconazo será de 45000 dólares, determinado por la evaluación de los ingresos anuales que tienen los locales actuales del restaurante Taconazo, cantidad que será el 14% de los ingresos esperados de una franquicia, también por el precio de mercado de franquicias en el Ecuador donde el restaurante Taconazo usará una estrategia de descremado que se describe más adelante y para finalizar por los 24 años de experiencia que lleva en el mercado ecuatoriano. Con este valor el franquiciado podrá recuperar su inversión aproximadamente en un año.

Otros factores que se debe tomar en cuenta para encontrar el precio adecuado de la franquicia es el comportamiento del precio de los insumos, ya que esto aumentaría el porcentaje de los costos del producto final (Ver Gráfico 4.1), lo cual tendrá como consecuencia un aumento de precios en el menú (Ver anexo 4.1), afectando a toda la competencia.

Gráfico 4.1 Aumento de Costos



Fuente: Restaurante Taconazo, 2011.

Elaborado por autor

Para entrar en el mercado se efectuará la estrategia de descremado, la cual consiste en que la franquicia del restaurante Taconazo tendrá un precio mayor al de los competidores para crear una sensación de calidad y con el transcurso del tiempo irá disminuyendo su valor con el fin de aumentar el número de locales en el país.

La meta del restaurante Taconazo será vender dos franquicias anuales y que por el modelo de franquicia, se dé a conocer a nivel nacional llegando a ser una cadena de comida mexicana.

#### 4.2.1.1 Táctica de ventas

El método de ventas que se efectuará para la franquicia del restaurante Taconazo será mediante venta directa, que son personas encargadas de comercializar y demostrar cara a cara las ventajas que tiene el modelo de franquicia del restaurante.

Los vendedores directos serán el propietario o los gerentes de los negocios actuales que estarán capacitados con la información necesaria para responder todas las preguntas e inquietudes de los posibles franquiciados.

El restaurante Taconazo actualmente ha recibido tres ofertas directas de personas muy interesadas para comprar la franquicia. Por esta razón el restaurante espera tener siete locales franquiciados según la proyección de ventas como se puede ver en la Tabla 4.3.

**Tabla 4.3 Proyección de ventas**

Cantidad de franquicias vendidas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas Anuales</b>	2	2	1	1	1
<b>Ventas Totales</b>	2	4	5	6	7

Elaborado por autor

#### **4.2.2 Política de servicio al cliente y garantías**

Las garantías que ofrecerá el restaurante Taconazo en lo que se refiere a la parte legal, serán plasmadas en el contrato de franquicia que el cliente (franquiciado) que deberá firmar y estar de acuerdo con las cláusulas que se encuentren en el documento antes de llegar a un acuerdo. Otra garantía que se ofrecerá es brindar ayuda siempre que el franquiciado la necesite para mantener un buen ambiente, dentro de la cadena como en la elaboración del producto, servicio al cliente, proveedores, procesos y otros aspectos que estén dentro de la cadena de valor.

Los servicios que se brindará al franquiciado será el *knowhow* completamente claro, sencillo y listo para operar gracias a la experiencia que tiene el restaurante Taconazo. También se entregará distintos tipos de manuales como el manual de operaciones, manual de software, guía económica-financiera, guía de supervisión de franquicia y otros implementos que facilitarán el negocio al franquiciado.

La capacitación será indispensable para que el franquiciado y los trabajadores del franquiciado mantengan la misma calidad, sabor y logística que tiene el

restaurante Taconazo, la cual se efectuará en un tiempo de ocho semanas antes de abrir el local franquiciado.

### **4.2.3 Promoción y Publicidad**

#### **4.2.3.1 Publicidad**

La publicidad que se utilizará para llegar al segmento adecuado será mediante ferias de franquicias donde se entregará *flyers*, trípticos y todo tipo de papelería publicitaria para las personas que visiten la feria. Otro medio será el internet donde se publicará en las principales páginas de franquicias en el país, dando a conocer la franquicia del restaurante Taconazo.

Se elaborará la página web del restaurante Taconazo donde se dará a conocer la información sobre el modelo de franquicias y todos los productos y servicios que ofrece la compañía para los posibles franquiciados.

Con el modelo de franquicias el restaurante Taconazo espera que la gente se vea interesada por la expansión del negocio.

#### **4.2.3.2 Relaciones públicas**

Las relaciones públicas serán efectuadas por el propietario y los gerentes de los locales actuales, que se encargarán de brindar la información necesaria a los posibles franquiciados, siempre y cuando tengan el perfil adecuado. Se realizará un evento de lanzamiento para dar a conocer el modelo de franquicia donde se invertirá 1500 dólares de los gastos de marketing. Los relacionistas públicos serán encargados de notificar a los franquiciados de cualquier cambio en la cadena del restaurante Taconazo, ya sea en cuestión a nuevos productos o a nuevas disposiciones administrativas.

#### 4.2.3.3 Promoción de ventas

Las promociones que se efectuarán serán luego de la primera compra de una franquicia, siempre que las franquicias alcancen los objetivos de la cadena del restaurante Taconazo.

Una de las promociones será que si el franquiciado pasa del monto establecido, el franquiciador estará dispuesto a darle un bono monetario, de esta forma motivará a que la cadena trabaje con eficiencia. Otra promoción que se efectuará será bajar el porcentaje de las regalías durante tres meses si uno de los franquiciados consigue a un nuevo franquiciado con el perfil idóneo para la empresa con el fin de que la cadena siga expandiéndose.

#### 4.2.4 Distribución

Para el modelo de franquicia del restaurante Taconazo se usará la distribución directa, ya que los únicos participantes del negocio son el franquiciador y el franquiciado como se puede ver en el gráfico Distribución Franquicia.

**Gráfico 4.2 Distribución franquicia**



Elaborado por autor

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

En este capítulo se describirá paso a paso el proceso de operaciones del restaurante Taconazo y sus posibles cuellos de botella.

#### **5.1 Estrategia de operaciones**

La estrategia que se utilizará para empezar las operaciones de este modelo de franquicias será crear una mini planta con todas las adecuaciones necesarias para que garantice que los procesos estén dentro de los aspectos regulatorios.

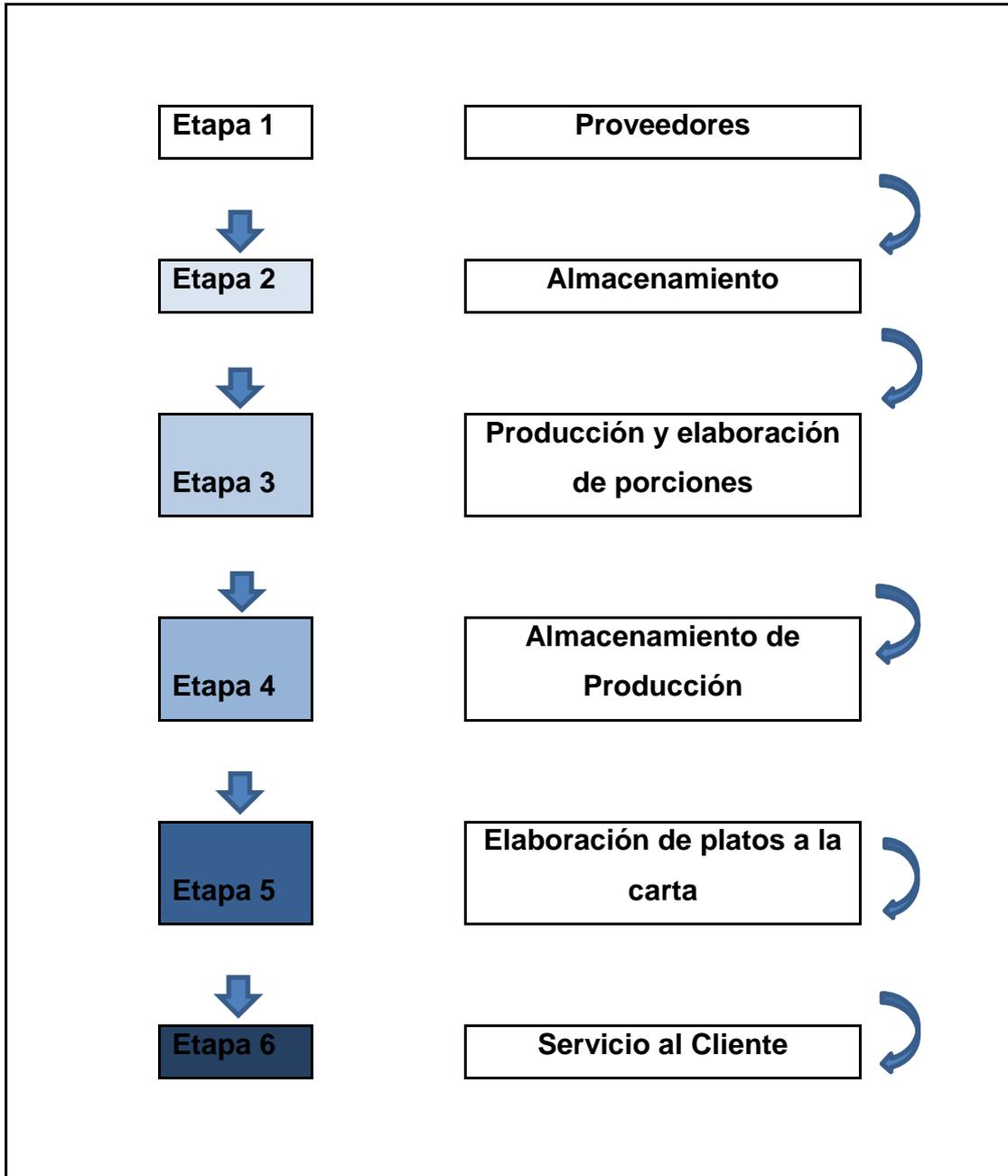
Se organizará la mini planta con todos los productos necesarios para la elaboración de las recetas madres, las cuales se enviará a los franquiciados según la demanda de producto que ellos tengan. Se distribuirá la producción en los cinco días de la semana para optimizar los recursos y el rendimiento del personal.

Se evaluará diariamente los procesos de la salsa roja, frijoles refritos, tortillas y totopos, para verificar la calidad y sabor en todos los restaurantes.

#### **5.2 Ciclo de Operaciones**

El ciclo de operaciones del restaurante Taconazo tiene seis etapas. Se inicia con la obtención de los insumos para elaborar los procesos necesarios y lograr que el cliente esté satisfecho con el servicio que brinda el restaurante, en el siguiente cuadro se puede observar el ciclo de operaciones del Taconazo.

Gráfico 5.1 Ciclo de Operaciones



Elaborado por autor

### 5.2.1 Proveedores

Los proveedores son la etapa inicial del ciclo de operaciones del restaurante Taconazo ya que se requieren los insumos para la elaboración de procesos. A continuación se dará a conocer el paso a paso de esta etapa.

#### Etapa 1:

Paso 1: Pedido de insumos al proveedor.

Paso 2: El proveedor verifica si hay en stock.

Paso 3: Se realiza el pedido.

Paso 4: Se recibe todos los lunes los insumos.

Paso 5: Se verifica el pedido entregado.

Paso 6: Se firma la factura de recibido.

Paso 7: Se ingresa al sistema de inventario.

Paso 8: Se almacenan los insumos (Etapa 2).

Paso 9: Se organizan las facturas.

Paso 10: Se realiza el pago todos los viernes.

### 5.2.2 Almacenamiento

En la etapa de almacenamiento clasifican todos los insumos y realizan diferentes formas de almacenamiento que pueden ver en el paso a paso de esta etapa.

#### Etapa 2:

Paso 1: Recepción del insumo.

Paso 2: Clasificación del insumo.

⇒ 1. Verduras, hortalizas y frutas ⇒ Se clasifican en gavetas dependiendo de su maduración.

⇒ 2. Carnes ⇒ Se pesan ⇒ Se realiza el proceso de producción y elaboración de porciones (etapa 3).

⇒ 3. Despensa ⇒ Se almacena en bodega

⇒ 4. Bebidas ⇒ Se distribuyen en los bares. ⇒ El stock sobrante se almacena en bodega

⇒ 5. Gas ⇒ Se almacena en el lugar establecido.

⇒ 6. Desechables ⇒ Se clasifican según el modelo. ⇒ Se almacenan en orden adecuado en la bodega.

⇒ 7. Lácteos ⇒ Se refrigeran

⇒ 8. Granos ⇒ Se clasifican ⇒ Se almacenan en bodega

⇒ 9 Productos de limpieza ⇒ Se almacenan en bodega de limpieza

### **5.2.3 Procesos de producción y elaboración de porciones**

Esta es la etapa donde realiza la producción y elaboración de porciones de las recetas madres para la elaboración de los platos a la carta, se enumeran los procesos y dan a conocer los ingredientes que necesitan y el paso a paso para la preparación de cada uno.

#### **Etapas 3:**

#### **Salsa roja:**

#### **Elaboración de porciones:**

Se empaca en fundas de un litro y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración.

**Tiempo de preparación:** Esta salsa se prepara en seis horas.

**Frijoles refritos:****Elaboración de porciones:**

Se empaca en fundas de un litro y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración.

**Tiempo de preparación:** Los frijoles refritos se preparan en 16 horas.

**Fondo claro de pollo:****Elaboración de porciones:**

Se empaca en fundas de un litro y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración.

**Tiempo de preparación:** Se prepara en una hora.

**Pechuga de pollo:****Elaboración de porciones:**

La pechuga de pollo se divide en fundas con diferentes pesos y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración y para qué plato de la carta se va a usar.

**Tiempo de preparación:** La pechuga de pollo se prepara en una hora.

**Carne de res:****Elaboración de porciones:**

La carne de res se divide en fundas con diferentes pesos y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración y para qué plato de la carta se va a usar.

**Tiempo de preparación:** La carne de res se prepara en ocho horas.

**Picadillo:****Elaboración de porciones:**

El picadillo se divide en fundas con diferentes pesos y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración y para qué plato de la carta se va a usar.

**Tiempo de preparación:** El picadillo se prepara en tres horas.

**Carne de chanco:**

**Elaboración de porciones:**

La carne de chanco se divide en fundas con diferentes pesos y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración y para qué plato de la carta se va a usar.

**Tiempo de preparación:** La carne de chanco se prepara en una hora.

**Chorizo:**

**Elaboración de porciones:**

El chorizo se divide en fundas con diferentes pesos y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración y para qué plato de la carta se va a usar.

**Tiempo de preparación:** El chorizo se prepara en dos horas.

**Guacamole:**

**Elaboración de porciones:**

Esta preparación se hace varias veces al día según su demanda ya que el aguacate se oxida fácilmente.

**Tiempo de preparación:** El guacamole se prepara en 30 minutos.

**Mayonesa:**

**Elaboración de porciones:**

Esta preparación se hace diariamente.

**Tiempo de preparación:** La mayonesa se prepara en 15 minutos.

**Salsa de ají:****Elaboración de porciones:**

Se empaca en fundas de 500 ml. y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración.

**Tiempo de preparación:** El ají se prepara en tres horas.

**Tortilla de maíz:****Elaboración de porciones:**

Se empaca en paquetes de 50 tortillas (1 Kg) y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración.

**Tiempo de preparación:** La tortilla de maíz se prepara en cinco horas.

**Totopos:****Elaboración de porciones:**

Se empaca en paquetes de 500 totopos (1 Kg) y se etiqueta cada una con la fecha de elaboración.

**Tiempo de preparación:** Los totopos se preparan en seis horas

**Lomo de res:****Elaboración de porciones:**

Se empaca en bandejas rectangulares separando con papel *fill* cada filete de lomo de falda de res de 125g.

**Tiempo de preparación:** Los lomos de res se preparan en tres horas.

**Aliño:****Elaboración de porciones:**

Esta preparación se hace diariamente.

**Tiempo de preparación:** El aliño se prepara en dos horas.

#### 5.2.4 Almacenamiento de producción

En esta etapa clasifican la producción dependiendo de las características de cada proceso elaborado en la etapa de producción y elaboración de porciones, como podrán ver en el paso a paso de esta etapa.

#### Etapa 4:

Paso 1: Clasificar los procesos por su textura y consistencia.

- ⇒ 1 Picadillo, carne de res, lomo de res, pechuga de pollo, carne de chanco, chorizo ⇒ 1.1. Se distribuyen en los congeladores del área de carnes.
- ⇒ 2. Salsa roja, frijoles refritos, salsa de ají, fondo claro de pollo. ⇒.1. Se ordenan en los congeladores del área de consistencia líquida.
- ⇒ 3. Mayonesa, guacamole, aliño. ⇒3.1. Se realizan diariamente no se almacena.
- ⇒ 4. Tortillas, totopos. ⇒ 4. Se guardan en el área de refrigeración.

#### 5.2.5 Elaboración de platos a la carta

En la siguiente etapa se hace uso de todos los procesos realizados previamente para culminar con la elaboración de platos a la carta.

#### Etapa 5:

Para esta etapa utilizan el siguiente *mise en place*<sup>1</sup> que se lo realiza diariamente.

- ⇒ 1 *Mise en place* ⇒ 1.1. Tomate picado en *brunoise*<sup>2</sup>
- ⇒ 1.2. Cebolla perla picada en *brunoise*

<sup>1</sup>El término francés "*Mise en place*" significa, preparar y disponer todos los elementos necesarios para una determinada tarea o trabajo.

<sup>2</sup> Hortalizas cortadas en dados de 1 a 3 mm de grosor.

⇒ 1.3. Lechuga picada

⇒ 1.4. Aliño

⇒ 1.5. Mayonesa

⇒ 1.6. Guacamole

⇒ 1.7. Queso fresco rallado

⇒ 1.8. Queso mozzarella rallado

⇒ 2. Elaboración del plato a la carta:

**Botanas:**

**Tiempo de preparación:** Las botanas se preparan de un minuto y medio a dos minutos.

**Totopos Taconazo:**

**Tiempo de preparación:** Los totopos Taconazo se preparan de tres a cuatro minutos.

**Tostadas de:**

Carne de res, pollo, picadillo, chorizo, a su elección.

**Tiempo de preparación:** La tostada se prepara de tres a cuatro minutos.

**Sincronizadas:**

**Tiempo de preparación:** La sincronizada se prepara de tres a cuatro minutos.

**Quesadillas:**

**Tiempo de preparación:** Las quesadillas se preparan de cuatro a cinco minutos.

**Choclo Taconazo:**

**Tiempo de preparación:** El choclo Taconazo se prepara en un minuto y medio.

**Choclo Taconazo al pastor**

**Tiempo de preparación:** El choclo Taconazo al pastor se prepara en cuatro a cinco minutos.

**Ensalada de pollo:**

**Tiempo de preparación:** La ensalada de pollo se prepara en cuatro a cinco minutos.

**Consomé:**

**Tiempo de preparación:** El consomé se prepara en un minuto y medio.

**Pozole:**

**Tiempo de preparación:** El pozole se prepara de seis a siete minutos.

**Crema de frejol:**

**Tiempo de preparación:** La crema de frejol se prepara de cuatro a cinco minutos.

**Chili con Carne:**

**Tiempo de preparación:** El chili con carne se prepara de cuatro a cinco minutos.

**Sopa de tortilla:**

**Tiempo de preparación:** La sopa de tortilla se prepara de cuatro a cinco minutos.

**Tacos en tortilla crocante de:**

Carne de res, pollo, picadillo, chorizo a su elección.

**Tiempo de preparación:** Los tacos en tortilla crocante se preparan de tres a cuatro minutos.

**Tacos en tortilla suave de:**

Carne de res, pollo, picadillo, chorizo, carne de choncho, lomo de res a su elección.

**Tiempo de preparación:** Los tacos en tortilla suave se preparan de cinco a seis minutos.

**Tacos en tortilla suave mixtos de dos carnes:**

**Tiempo de preparación:** Los tacos en tortilla suave mixtos de dos carnes se preparan de seis a siete minutos.

**Tacos en tortilla suave mixtos de tres carnes:**

**Tiempo de preparación:** Los tacos en tortilla suave mixtos de tres carnes se preparan de seis a siete minutos.

**Flautas de:**

Carne de res, pollo, queso, mixta de carne de res y pollo

**Tiempo de preparación:** Las flautas se preparan de cinco a seis minutos.

**Enchilada:**

Carne de res, pollo, picadillo, chorizo, mixta.

**Tiempo de preparación:** La enchilada se prepara de cinco a seis minutos.

**Taquiza:**

**Tiempo de preparación:** La taquiza se prepara de siete a ocho minutos.

**Campechana Taconazo para una persona:**

**Tiempo de preparación:** La campechana Taconazo para una persona se prepara de ocho a nueve minutos.

**Campechana Taconazo para dos personas:**

**Tiempo de preparación:** La campechana Taconazo para una persona se prepara de ocho a nueve minutos.

**Cazuelitas de queso fundido de:**

Carne de res, pollo, chorizo, queso

**Tiempo de preparación:** Las cazuelitas de queso fundido se preparan de seis a siete minutos.

**Enfrijoladas de:**

Carne de res, pollo a su elección.

**Tiempo de preparación:** Las enfrijoladas se preparan de cinco a seis minutos.

**Burrito de:**

Carne de res, pollo, picadillo, a su elección.

**Tiempo de preparación:** El burrito se prepara de tres a cuatro minutos.

**Chilaquiles de:**

Carne de res, pollo, picadillo, chorizo, a su elección.

**Tiempo de preparación:** Los chilaquiles se preparan de cinco a seis minutos.

**Gringa de:**

Carne de res, pollo, picadillo, chorizo, carne de chanco a su elección.

**Tiempo de preparación:** La gringa se prepara de cinco a seis minutos.

**Carne de res a la tampiqueña:**

**Tiempo de preparación:** La carne de res a la tampiqueña se prepara de ocho a nueve minutos.

**Milanesa de res:**

**Tiempo de preparación:** La milanesa de res se prepara de ocho a nueve minutos.

**Milanesa a lo Macho:**

**Tiempo de preparación:** La milanesa a lo macho se prepara de diez a once minutos.

**Puntas de filete de res:**

**Tiempo de preparación:** Las puntas de filete de res se preparan de nueve a diez minutos.

**Puntas de filete de chanco:**

**Tiempo de preparación:** Las puntas de filete de chanco se preparan de nueve a diez minutos.

**5.2.6 Servicio al cliente**

Finalmente culminan con la etapa de servicio al cliente, la cual es tan importante como la elaboración de todos los procesos, donde se concluye el ciclo de operaciones del restaurante Taconazo.

**Etapa 6:**

Paso 1: El cliente ingresa al restaurante Taconazo.

Paso 2: El anfitrión del restaurante saluda y da la bienvenida al cliente.

Paso 3: El anfitrión del restaurante pregunta cuantas personas son y en qué sector les gustaría ubicarse si hay mesa y si no hay le invita a esperar en el bar hasta que haya una mesa disponible.

Paso 4: Ubican al cliente donde esté a gusto.

Paso 5: Se acerca el mesero designado por área y le ofrece la carta.

Paso 6: El mesero espera con paciencia hasta que el cliente haya cerrado la carta o haga alguna señal de que está listo para ordenar.

Paso 7: El mesero se acerca inmediatamente y toma la orden del cliente.

Paso 8: El mesero ingresa la orden al sistema del restaurante.

Paso 9: El sistema se encarga de mandar la orden impresa al bar y cocina.

Paso 10: El jefe de cocina se encarga de que elaboren la orden para que los platos salgan de forma simultánea, al igual que el *bar tender* se encarga de la orden de bebidas.

Paso 11: Mientras elaboran en cocina la orden del cliente el mesero se pasea cerca del cliente observando que no le falte nada.

Paso 12: Cuando la orden está lista el mesero se acerca a cocina y verifica que todo esté completo.

Paso 13: Para la entrega de los platos, el mesero empieza por las mujeres y las personas mayores, siempre pidiendo permiso y teniendo cuidado de no chocar contra las personas o utensilios.

Paso 13: El mesero finaliza preguntando si todo está bien y si necesita cualquier otra cosa. Desea buen apetito y pide permiso antes de retirarse.

Paso 14: Durante la comida el mesero siempre se mantiene atento a la mesa para identificar rápidamente cualquier demanda y servir de inmediato, teniendo especial cuidado con las bebidas y las posibles necesidades, como cambio de platos, mesas de apoyo, entre otros.

Paso 15: El mesero al momento de que hayan terminado toda la comida pregunta si desean algún postre.

Paso 16: El mesero pasa la carta de postres al cliente.

Paso 17: El mesero ingresa la orden al sistema.

Paso 18: Reciben en cocina la orden impresa y elaboran el postre.

Paso 19: El mesero recibe el postre y sirve al cliente.

Paso 20: Cuando el cliente haya terminado el postre, el mesero retira todos los platos de la mesa.

Paso 21: El mesero se acerca y pregunta de manera amistosa, si todo salió como se esperaba y si están satisfechos.

Paso 22: El mesero espera hasta que el cliente pida la cuenta para ser realizada inmediatamente.

Paso 23: Para terminar la atención al cliente el mesero lo acompaña hasta la salida, diciéndoles adiós de manera cortés.

### **5.3 Posibles cuellos de botella**

Dentro de este ciclo de operaciones del restaurante Taconazo se encuentran posibles cuellos de botella que harían que las etapas del ciclo puedan disminuir su capacidad de rendimiento, por lo que el restaurante debe tener soluciones para que no tengan inconvenientes.

- Cuando llegan mesas de 20 personas en adelante sin una reservación prevista. Solución: Organizar el pedido de forma que salga al mismo tiempo e informar a los clientes que esperen con paciencia
- Cuando no hay suficiente vajilla. Solución: Comprar vajilla de repuesto y mantenerla en bodega hasta que se necesite
- Cuando no hay espacio suficiente para la clientela por que el restaurante está lleno. Solución: Se harán ampliaciones del restaurante para aumentar mesas.
- Cuando hay escases de insumos. Solución: Se buscará otros proveedores y se comprará cantidades mayores para abastecerse en épocas de escases
- Cuando un empleado falta al trabajo. Solución: Tener varios contactos de personal de emergencia para reemplazar al trabajador que faltó.
- Cuando hay cortes de energía. Solución: Prender inmediatamente la planta de energía del restaurante.

## 5.4 Flujograma de procesos

Para el ciclo de operaciones del restaurante Taconazo se realizará una representación gráfica que muestra las actividades y secuencia de las mismas en las distintas etapas del ciclo de operaciones (Ver Anexo No. 5.1).

## 5.5 Requerimiento de Equipos y Herramientas

**Tabla 5.1 Maquinaria, muebles, enseres, equipos de computación**

<b>Maquinaria para el franquiciador</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo unitario (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>
Máquina Tortilladora	1	15.000,00	15.000,00
Cuartos Fríos Congelador	1	5.000,00	5.000,00
Cuartos Fríos Refrigerador	1	5.000,00	5.000,00
Freidora Industrial	1	1.500,00	1.500,00
Empacadora de líquidos al Vacío	1	2.600,00	2.600,00
Campana Extractora	1	1.500,00	1.500,00
Mezcladora Industrial	1	850,00	850,00
Balanza Industrial	1	190,00	190,00
Licuada Industrial	2	450,00	900,00
Cocina Industrial	1	1.500,00	1.500,00

<b>Muebles y Enseres para el franquiciador</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo unitario (USD)</b>	<b>Costo total (USD)</b>
Pozos de Lavado Industrial	2	1.800,00	3.600,00
Mesas de Trabajo	4	220,00	880,00
Ollas	6	258,00	1.548,00
Basureros	4	25,00	100,00
Utensilios de Cocina	1	1.200,00	1.200,00

Equipos de Computación para el franquiciador			
Concepto	Cant.	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Computadoras	1	900,00	900,00
Impresora láser	1	240,00	240,00
Software de Control	1	800,00	800,00

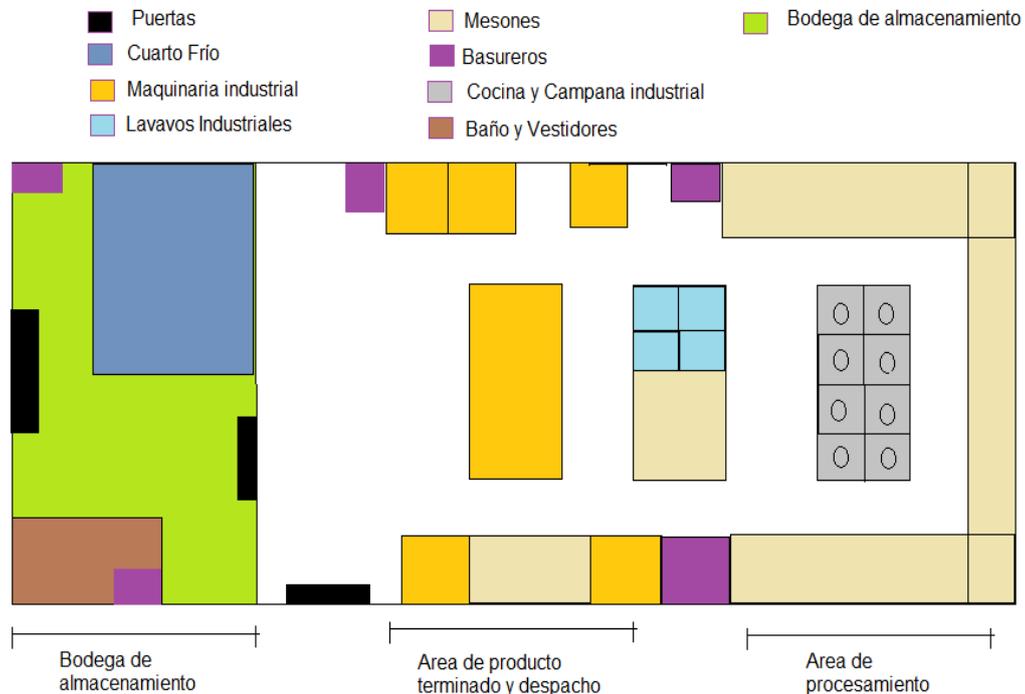
Fuente: Proyecto Taconazo Quicentro, 2011

Elaborado por autor

## 5.6 Instalaciones y mejoras

El lugar donde se ubicará la mini planta para procesar los productos que se proveerán a los franquiciados será en la planta baja del restaurante donde se encuentra un área disponible de 75 m<sup>2</sup>, construida en un 80%, donde se adecuará una bodega de almacenamiento, área de procesamiento y área de producto terminado y despacho (Ver Gráfico 5.2).

**Gráfico 5.2 Plano de la mini planta**



Elaborado por autor

Para realizar la siguiente adecuación se necesitará hacer el levantamiento del local que consta de instalaciones eléctricas, instalación hidráulica, puertas y

ventanas, iluminación, forrar el interior con azulejo y para finalizar instalar la maquinaria, muebles, enseres y equipos de computación como se puede observar en la Tabla 5.2.

**Tabla 5.2 Adecuación de la mini planta**

<b>Adecuación de la mini planta</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo(USD)</b>
Instalaciones eléctricas	900
Instalación hidráulica	500
Puertas y ventanas	650
Iluminación	650
Instalación de maquinaria(mano de obra)	400
Interiores en azulejo	900
<b>Total</b>	<b>4000</b>

Elaborado por autor

## **5.7 Aspectos Regulatorios y Legales**

Para elaborar la mini planta se debe contar con los siguientes permisos y requisitos de ley de funcionamiento correspondientes para el inicio de operaciones:

- Carnets de Salud de los empleados.- Cada empleado deberá contar con un carnet de salud registrado en el Ministerio de Salud, previo a un examen médico.
- Certificado de Manipulación de alimentos y bebidas.- Para obtener el certificado cada empleado tendrá que seguir el curso correspondiente en el Ministerio de Salud.
- Trampa de grasa y gestor ambiental.- La trampa de grasa es un requisito del Ministerio de Medio Ambiente para recolectar los residuos de aceite quemado de los establecimientos. Esto se regula por medio de un gestor ambiental certificado.
- Permiso de Bomberos.- Este permiso se obtendrá con una previa inspección del cuerpo de bomberos, los requisitos para conseguir este permiso serán extinguidores de gas, detectores de humo, detector de gas, curso de capacitación, etc.

# CAPÍTULO VI

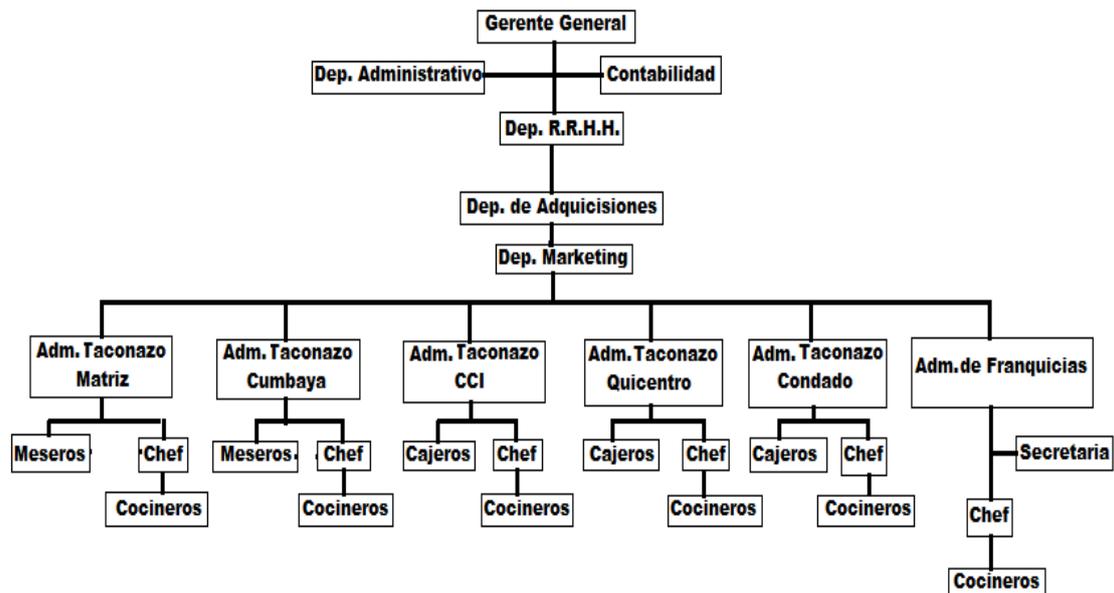
## EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se dará a conocer la estructura organizacional que el restaurante Taconazo agregará para realizar el modelo de franquicia, donde se delegarán las funciones al personal encargado.

### 6.1 Estructura Organizacional

#### 6.1.2 Organigrama

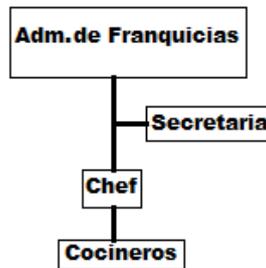
**Gráfico 6.1 Organigrama del restaurante Taconazo**



Fuente: Taconazo, 2011

Elaborado por autor

**Gráfico 6.2 Organigrama del departamento de franquicia**



Fuente: Taconazo, 2011  
Elaborado por autor

El organigrama del restaurante Taconazo está estructurado actualmente como lo describe el Gráfico 6.1, con excepción de la parte del modelo de franquicia que se muestra en el Gráfico 6.2 del organigrama del departamento de franquicia, del cual se elaborarán las funciones, responsabilidades, compensaciones y otros aspectos que ayudarán a la estructuración organizacional de la franquicia del restaurante Taconazo.

## **6.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades**

### **6.2.1 Administrador de Franquicia**

El administrador de Franquicia estará a cargo de todo el personal que requiere para manejar la franquicia del restaurante Taconazo. El administrador de franquicia deberá ser honrado, responsable y organizado. Esta persona tiene que involucrarse en todas las áreas del restaurante Taconazo para así saber valorar el grado de dificultad que desempeña cada empleado para ser capaz de planificar, dirigir, evaluar y organizar el departamento de franquicia.

Las funciones del administrador de franquicia serán:

- Mantener el orden y la disciplina de su departamento.
- Controlar diariamente la elaboración, calidad y sanitación de la producción.
- Encargarse de distribuir la producción a los franquiciados.
- Buscar gente con el perfil adecuado para comprar la franquicia del restaurante Taconazo.

- Trabajar conjuntamente con el departamento de marketing para dar a conocer la franquicia del restaurante Taconazo.

### **6.2.2 Secretaria**

La secretaria deberá ser una persona de confianza ya que tiene información confidencial del negocio. Esta persona deberá ser discreta con el resto de personal de la empresa, organizada, puntual, responsable, leal y con capacidad de trabajar bajo presión.

Las funciones de la secretaria serán:

- Ser puntual para poder controlar los horarios del personal.
- Organizar todas las actividades del administrador de franquicias y del personal de producción.
- Tener actualizada su lista de contactos relacionados con el negocio.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para mantener informado al departamento de franquicias de los compromisos y demás asuntos.
- Tener la información necesaria para los posibles clientes.

### **6.2.3 Chef**

El chef deberá ser una persona organizada, responsable y con conocimientos completos de técnicas gastronómicas. Esta persona tendrá que tener actitud positiva al dirigir a sus ayudantes de cocina y mente abierta para aceptar las técnicas que el restaurante ha mantenido durante años, sin dejar de emitir su opinión sobre una posible mejora en el proceso de producción.

Las funciones del chef serán:

- Organización completa de la cocina de producción.
- Contratar a los ayudantes de cocina (Cocineros).
- Verificar que las recetas estandarizadas se cumplan con exactitud.
- Distribuir el trabajo de la producción a sus ayudantes de cocina.
- Realizar la lista de materia prima necesaria para la producción.
- Mantener un ambiente agradable de trabajo.
- Programar la producción según la demanda de los franquiciados.

- Controlar que todo esté bajo las normas de higiene y sanitación dentro del área de producción.
- Controlar que el despacho de la producción este correctamente empacado y con las debidas etiquetas de elaboración y caducidad.

#### 6.2.4 Ayudantes de cocina (Cocineros)

Los ayudantes de cocina deberán ser responsables, honrados, puntuales y organizados. Estas personas tienen que tener experiencia de mínimo un año en cocina ya que se necesita agilidad y rapidez para la producción del restaurante Taconazo.

Funciones de los ayudantes de cocina (Cocineros):

- Preparar el *mise en place* para elaborar la salsa roja, frijoles refritos, la tortilla y los totopos bajo la supervisión del chef.
- Limpiar todos los instrumentos utilizados.
- Empacar al vacío cada producto elaborado.
- Etiquetar todos los productos con fecha de elaboración y fecha de caducidad.
- Registrar la cantidad producida.
- Almacenar la producción en los cuartos fríos.

### 6.3 Remuneraciones

Tabla 6.1 Roles de pago

ROLES DE PAGO							
Concepto	Cantidad	Sueldo	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte al IESS Empleador 11.15%	Fondos de Reserva	Costo total
<b>Roles Administrativos</b>							
Administrador de Franquicias	1	900,00	75,00	23,33	100,35	75,00	1.173,68
Secretaria	1	280,00	23,33	23,33	31,22	23,33	381,22
<b>TOTAL ROLES ADMINISTRATIVOS</b>							<b>1.554,90</b>
<b>Roles Producción</b>							
Chef	1	500,00	41,67	23,33	55,75	41,67	662,42
Ayudantes de cocina	3	280,00	23,33	23,33	31,22	23,33	381,22
<b>TOTAL ROLES PRODUCCIÓN</b>							<b>1.043,64</b>

Elaborado por autor

## **6.4 Política de empleo y beneficios**

La política de empleo que se utilizará para el departamento de franquicia del restaurante Taconazo será la misma que se utiliza actualmente en el negocio.

El proceso de empleo será efectuado por el departamento de recursos humanos y la confirmación del gerente general del restaurante Taconazo.

La política de empleo y beneficios es la siguiente:

- Para empezar se solicitarán empleados que vivan cerca al sector que se trabaja.
- Se evaluará su currículum.
- Se realizará una entrevista para determinar si tiene características adecuadas y se hará el ofrecimiento económico de acuerdo al cargo que vaya a ocupar.
- Se efectuará una prueba práctica para comprobar sus cualidades.
- Si pasan la prueba y están interesados en trabajar en el restaurante Taconazo, se hará un contrato a tres meses de prueba, dentro de los cuales se observará su rendimiento.
- Si en los tres meses el empleado tiene un rendimiento bajo, se le comunicará con 15 días de anticipación que no seguirá trabajando en la empresa y si su rendimiento es bueno se le confirmará su contrato a un año.
- Todo miembro que sea empleado en el restaurante Taconazo obtendrá todos los beneficios que abarca la ley ecuatoriana.
- Los empleados del restaurante Taconazo tienen alimentación durante su horario de trabajo y transporte para regresar a sus hogares.

## **6.5 Equipo de asesores y servicios**

El restaurante Taconazo necesitará encontrar una persona especializada en franquicias para evaluar los distintos manuales que se realizarán en el modelo de franquicia.

También se necesitará un abogado especializado en franquicias para elaborar el contrato con todos los compromisos, cláusulas y beneficios que adquieren el franquiciado y el franquiciador.

## CAPÍTULO VII

### CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se establecerá el tiempo de duración de las actividades necesarias para implementar el modelo de franquicia del restaurante Taconazo.

#### **7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha**

Para que se pueda vender franquicias del restaurante Taconazo se ha establecido una serie de actividades a seguir, las cuales están dispuestas en un periodo de diez meses. No hay rutas críticas, pero hay una actividad esencial para todas las demás, que es el plan de negocios, conforme este vaya tomando forma se podrán ir desarrollando las actividades subsiguientes. Las actividades son:

- Realizar plan de negocio para la venta de franquicias del Taconazo
- Sacar los registros sanitarios de la salsa roja, frijoles refritos, tortillas y nachos
- Comprar maquinaria y equipos
- Comprar vehículo
- Comprar muebles y enseres
- Comprar equipos de computación
- Comprar suministros de oficina
- Adecuación de la planta
- Buscar al gerente que se va hacer cargo de la administración de franquicias
- Capacitar al gerente que se va hacer cargo de la administración de franquicias
- Buscar secretaria del administrador de franquicias
- Capacitar secretaria
- Buscar chef para producción
- Capacitar chef

- Buscar tres ayudantes de cocina
- Capacitar los tres ayudantes de cocina
- Elaborar manuales
- Elaborar contrato de franquicia
- Buscar al franquiciado
- Capacitar al franquiciado

## 7.2 Diagrama

**Tabla 7.1 Cronograma General**

#	Actividades	Cronograma General																							
		Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10					
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Realizar plan de negocio para franquiciar el Taconazo																								
2	Sacar lo registros sanitarios de la salsa roja, frijoles refritos, tortillas y nachos																								
3	Comprar maquinaria y equipos																								
4	Comprar vehículo																								
5	Compra de muebles y enseres																								
6	Compra de equipos de computación																								
7	Compra de suministros de oficina																								
8	Adecuación de la planta																								
9	Buscar al gerente que se va hacer cargo de la administración de franquicias																								
10	Capacitar al gerente administrador de las franquicias																								
11	Buscar secretaria del administrador de franquicias																								
12	Capacitar secretaria																								
13	Buscar chef para producción																								
14	Capacitar chef																								
15	Buscar 3 ayudantes de cocina																								
16	Capacitar los 3 ayudantes de cocina																								
17	Elaborar manuales																								
18	Elaborar contrato de franquicia																								
19	Buscar al franquiciado																								
20	Capacitar al franquiciado																								

Elaborado por autor

Todas las actividades mencionadas anteriormente serán llevadas a cabo por los propietarios y los gerentes de los actuales establecimientos, ellos avanzarán conjuntamente hasta contratar al administrador de franquicias, a quien se le asignarán adecuadamente sus actividades hasta lograr el correcto funcionamiento del departamento de franquicias.

### **7.3 Riesgos e imprevistos:**

Si la actividad principal (plan de negocios) se llegara a retrasar, los tiempos en contratación y capacitación de personal se tendrían que reducir como plan de contingencia para lograr desarrollar el plan en el tiempo establecido. Las causas para no desarrollar el plan a tiempo, son la pérdida de potenciales compradores de franquicias, ya que podrían invertir en otras alternativas de negocio.

## **CAPÍTULO VIII**

### **RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

Este capítulo determinará los criterios y supuestos utilizados para realizar el plan de negocio para la venta de franquicias del restaurante Taconazo e identificar los posibles riesgos del modelo de franquicia.

#### **8.1 Criterios Utilizados**

##### **8.1.2 Ventas proyectadas**

Las ventas proyectadas para el restaurante Taconazo serán de siete franquicias en cinco años, dos franquicias el primero y segundo año y una franquicia en los siguientes tres años como se puede observar en la Tabla 4.3.

##### **8.1.3 Número de personas necesarias para el modelo de franquicia**

Las personas que se necesitarán para este plan de negocio serán el administrador de franquicias, la secretaria, el chef y tres ayudantes de cocina como se ve en el Gráfico 6.2.

##### **8.1.4 Tamaño del mercado objetivo**

El mercado objetivo es de 91.277 personas, se llegó a este número con diferentes metodologías empleadas en el capítulo de investigación y análisis de mercado.

##### **8.1.5 Canal de distribución**

El canal de distribución de este modelo de franquicia para el restaurante Taconazo será una distribución directa que será realizada por el franquiciador al franquiciado.

### **8.1.6 Obtención de permisos**

Para la obtención de los permisos se utilizará a las personas necesarias para que realicen este plan del restaurante Taconazo, que será de un abogado con experiencia en franquicias y de asesores del entorno público para obtener los registros sanitarios y otros permisos.

## **8.2 Supuestos Utilizados**

Las proyecciones que se realizaron para el modelo de la franquicia del restaurante Taconazo fue con precios constantes a cinco años donde se evaluó tres tipos de escenario: el esperado, el pesimista y el optimista.

### **8.2.1 Depreciación**

La depreciación se realizará en línea recta sin valor de rescate. Ver Anexo No. 8.1.

### **8.2.2 Amortización del préstamo**

La amortización del préstamo se realizará con la tasa de interés del banco Produbanco que es 10,21%. Ver Anexo No. 8.2.

### **8.2.3 Amortización de diferidos**

La amortización de diferidos se realizará a cinco años, el único monto es amortizado para el plan es la adecuación de la planta. Ver Anexo No. 8.3.

## **8.3 Riesgos y Problemas Principales**

### **8.3.1 Aumento en las ventas**

Esto dará un margen de ganancia que representará solvencia a largo plazo para el inversionista y para el franquiciador aumento en las regalías, aparte hay valores implícitos como es el posicionamiento constante de la empresa al ir ganando mercado. Por otro lado, en la parte de egresos se absorben los costos fijos y la utilización del personal se vuelve más eficiente.

### **8.3.2 Disminución en las ventas**

Provoca que la empresa empiece a acarrear déficit para meses posteriores y muchas veces no se podrá cubrir los costos fijos por lo que se tienen que compensar con meses de altas ventas y así poder redondear una ganancia. Para esto es importante la experiencia en el negocio que permitirá detectar estacionalidad en las ventas. Cuando esto pasa es importante realizar una evaluación de factores tanto endógenos como exógenos que puedan afectar el consumo de las personas.

### **8.3.3 Insuficiencia legal**

La falta de una base jurídica para las franquicias por parte del estado puede causar problemas en caso de conflictos entre el franquiciador y el franquiciado. Debido a que un contrato será el único respaldo para ambas partes, para evitar este riesgo la elaboración del contrato debe ser minuciosa, aun así se pueden presentar problemas posteriores en este aspecto.

### **8.3.4 Ausencia de seguridad industrial**

La ausencia de seguridad industrial dentro del restaurante Taconazo podría significar un riesgo para el personal, ya que no se toma las medidas preventivas necesarias, lo que ocasionaría accidentes. La falta de seguridad sería un aspecto incómodo para el personal porque no se sentirían seguros al momento de realizar sus actividades de trabajo.

## **CAPÍTULO IX**

### **PLAN FINANCIERO**

En este capítulo se busca de manera sintetizada mostrar toda la información económica que se considera relevante para la evaluación del plan de franquicia del restaurante Taconazo y de esta manera considerar su posible realización. Para la realización de cierta información del plan financiero como inversión inicial, inversión en activos fijos, capital de trabajo se tomó como estructura el proyecto de Taconazo Cumbaya y Quicentro, actualmente en funcionamiento.

#### **9.1 Inversión inicial**

En la inversión inicial se encuentran todos los valores referentes a los costos de iniciación del plan, el total de los mismos asciende a USD 103.546,62 (Ver Anexo No. 9.1).

Dentro de la inversión inicial se incluyen rubros para adecuar la mini planta, donde se elaboraran las salsas madres, algunos gastos son por la adquisición de diferentes activos como maquinaria industrial, equipos de computación, muebles y enseres, un vehículo. También se contemplan gastos legales, gastos de marketing, capital de trabajo, manuales de franquicias, un pequeño valor con el que se empezará en caja y, finalmente, se incluye un rubro para imprevistos equivalente al 2% del total de la inversión inicial. En el Anexo 9.2 y 9.3 se detalla minuciosamente los ítems de cada rubro de la inversión inicial.

##### **9.1.1 Capital de trabajo**

El capital de trabajo se refiere a los recursos que la empresa necesita para iniciar sus operaciones a corto plazo. Este monto permite que la empresa no se quede sin liquidez aun si dejara de percibir ingresos en un periodo relativamente pequeño. Para la realización de este capital de trabajo se contempla un tiempo no mayor a tres meses, la justificación de este tiempo es que los rubro más fuertes son los salarios y materia prima, está en su mayoría

es perecible debido al giro del negocio, por lo que de hecho tiene que tener una alta rotación. (Ver Anexo 9.3).

El capital de trabajo para cubrir los primeros costos operacionales de la empresa es de USD 24.728,29. Aquí constan rubros como el arriendo, los roles de pago, servicios básicos, materia prima e insumos, internet, gastos de marketing, capacitación y suministros de oficina, que son valores que deberán ser cubiertos para asegurar una operación continua. En el Anexo 9.4 se detalla minuciosamente los ítems de cada rubro del capital de trabajo.

## **9.2 Fuente de ingresos:**

El plan tiene tres fuentes de ingreso, las dos principales son la venta de las franquicias, con un precio de USD 45.000 y las regalías percibidas que representan el 5% de la facturación anual de las franquicias. La tercera fuente es la distribución de las salsas madres a las franquicias, por esto se cobrará el costo de producción incrementado un 5%. De estas fuentes se podrá cubrir todos los costos y gastos de la empresa y finalmente percibir una utilidad.

## **9.3 Costos fijos y variables**

Los costos, por ejemplo la materia prima, al ser transformados en un producto terminado generan una utilidad, esta es la principal diferencia con los gastos.

### **9.3.1 Costos fijos**

Los costos fijos son los que no cambian en la empresa independientemente de la variación en las ventas. En este plan de negocio el único costo fijo es el rol de pagos del área de producción. En el anexo 9.16 se detalla este valor que asciende a USD 12.523,64.

### **9.3.2 Costos variables**

Los costos variables, al contrario de los fijos, cambian en la empresa según variaciones en la producción o ventas realizadas. En Anexo 9.5 se estiman los costos variables en los que se incurrirá con la empresa a lo largo de cinco años, tiempo en el que se realiza la evaluación financiera.

Para calcular los costos variables se toma en cuenta la materia prima y los insumos que se van a usar para la preparación y distribución de las salsas madres, esto depende del número de franquicias al que se atiende por lo que están relacionados directamente con las ventas. En los dos últimos cuadros del Anexo 9.4, se podrá observar el presupuesto mensual para atender a una franquicia en materia prima e insumos. Este valor es de USD 2.069,64.

## **9.4 Gastos fijos y variables**

Los gastos son aquellos que se originan para el control de las operaciones. El gasto generalmente disminuye el beneficio o aumenta la pérdida. En este plan solo se encontraran gastos fijos.

### **9.4.1 Gastos fijos**

Los gastos fijos son los que no cambian en la empresa independientemente de variaciones en la producción o ventas realizadas. En el Anexo 9.6 se estiman los gastos fijos en los que se incurrirá con la empresa a lo largo del año.

Los gastos fijos anuales en los que se tendrá que incurrir suman en total USD 30.993,84. Los rubros que se tomaron en cuenta son: arriendo, servicios básicos, internet, suministros de oficina, publicidad y roles de pago. En este último constan pagos por décimo tercero, décimo cuarto, aportación al IESS y fondos de reserva (en el primer cuadro de Anexo 9.4, se detalla minuciosamente los roles de pagos). Todos estos gastos fijos son indexados anualmente con la inflación esperada al momento de usarlos en el flujo de efectivo.

## **9.5 Margen bruto y margen operativo**

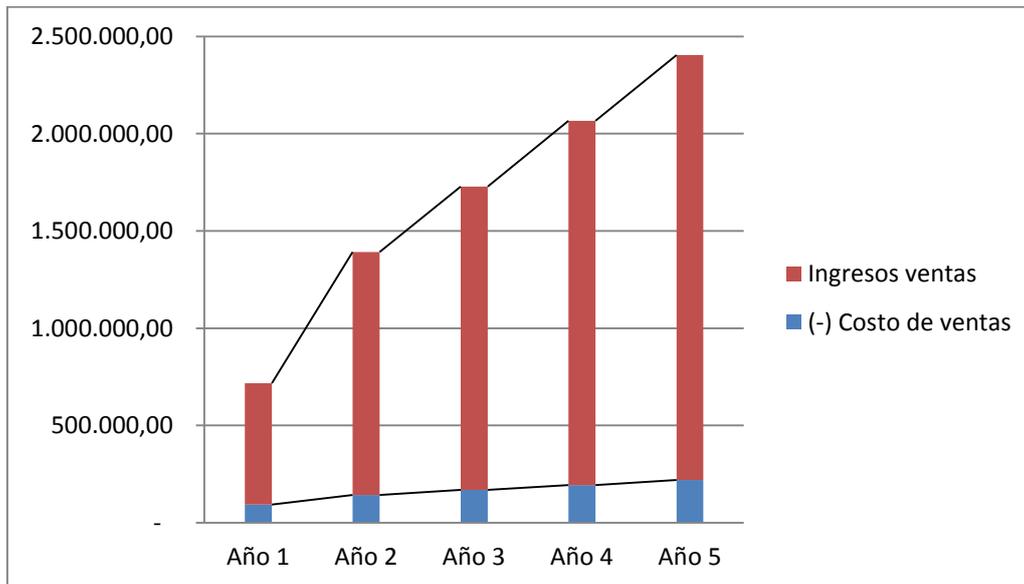
### **9.5.1 Margen bruto**

Parte de la evaluación financiera son los márgenes que se presentan a lo largo de los procedimientos que tiene la empresa, estos varían de la siguiente manera en cinco años.

**Tabla 9.1 Margen Bruto**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos ventas</b>	623.761,26	1.247.522,52	1.559.403,15	1.871.283,78	2.183.164,41
<b>(-) Costo de ventas</b>	93.188,84	143.588,56	169.169,71	194.768,38	220.384,98
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>530.572,42</b>	<b>1.103.933,96</b>	<b>1.390.233,44</b>	<b>1.676.515,40</b>	<b>1.962.779,43</b>
<b>%</b>	85%	88%	89%	90%	90%

Elaborado por autor

**Gráfico 9.1 Margen Bruto**

Elaborado por autor

El margen bruto del plan es bastante bueno ya que es alto y constante. El primer año es de 85% para llegar al quinto año con el 90%, los costos de ventas se llevan en promedio el 10% de los ingresos por ventas. La clave son las dos principales fuentes de ingreso: ventas y regalías.

### 9.5.2 Margen operativo

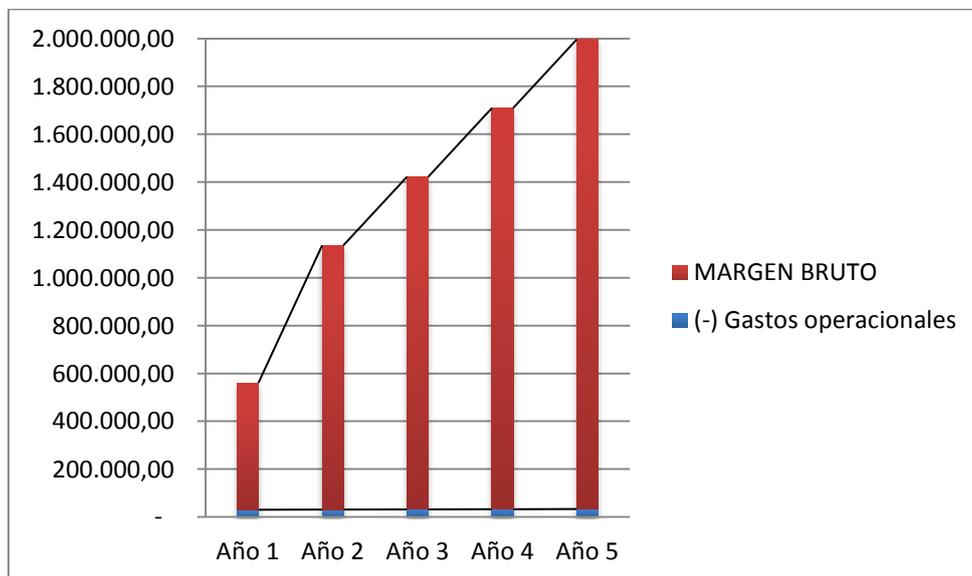
En el siguiente cuadro se muestra el margen operativo, de esta manera se podrá tener una idea de que tan fuertes son los costos operacionales.

Tabla 9.2 Margen Operativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos ventas	623.761,26	1.247.522,52	1.559.403,15	1.871.283,78	2.183.164,41
(-) Costo de ventas	93.188,84	143.588,56	169.169,71	194.768,38	220.384,98
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>530.572,42</b>	<b>1.103.933,96</b>	<b>1.390.233,44</b>	<b>1.676.515,40</b>	<b>1.962.779,43</b>
%	85%	88%	89%	90%	90%
(-) Gastos operacionales	30.993,84	31.722,20	32.467,67	33.230,66	34.011,58
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>499.578,58</b>	<b>1.072.211,77</b>	<b>1.357.765,78</b>	<b>1.643.284,75</b>	<b>1.928.767,86</b>
%	80%	86%	87%	88%	88%

Elaborado por autor

Gráfico 9.2 Margen Operativo



Elaborado por autor

Al igual que el margen bruto, el operacional es alto y constante, empieza en 80% y termina en 88%. Los costos operacionales son en su mayoría fijos por lo que conforme pasan los años se puede observar como son absorbidos, ya que en el último año el margen bruto difiere del operacional apenas por dos puntos porcentuales.

## 9.6 Estado de resultados actual y proyectado

En este estado contable se muestra detalladamente todos los ingresos, luego los diferentes gastos administrativos, operacionales, financieros y finalmente la

utilidad o pérdida del ejercicio. Para realizar correctamente este documento, aparte de la información contable, se necesita saber los diferentes impuestos que se graban a la utilidad, este dato difiere según el lugar donde opere la empresa. Para un mayor detalle referirse el Anexo 9.7.

Aquí, la empresa ya puede darse cuenta qué tan factible es el plan, este estado de resultados muestra la utilidad que se podría percibir durante cada año. Cabe recalcar que la utilidad neta no es igual al flujo de efectivo que la empresa poseerá al final de cada periodo.

### **9.7 Balance general actual y proyectado**

El balance general mostrará el estado en que se encuentra la empresa en términos de activos, pasivos y patrimonios. De aquí se podrá obtener información muy útil ya que podremos determinar la liquidez de la empresa, activos que posee y si los pasivos se pueden cubrir a largo o a corto plazo. Todo esto será desarrollado mediante índices que permitirán un análisis más profundo. Para un mayor detalle observar el Anexo 9.8.

### **9.8 Flujo de efectivo actual y proyectado**

El estado financiero muestra realmente el dinero que la empresa posee, ya que a diferencia del estado de resultados, aquí se vuelven a sumar a la utilidad neta, las partidas contables que no representan salida de efectivo, teniendo como ejemplo las depreciaciones y amortizaciones. Por eso es que la evaluación del plan se hace con el efectivo que muestra este estado. Para un mayor detalle observar el Anexo 9.9.

### **9.9 Control de costos importantes**

En este punto se realizará un análisis de sensibilidad para tener una mejor idea de cómo reaccionaría el plan frente a cambios en las ventas y como esto afectaría a los tres tipos de ingresos que posee la franquicia. Para este análisis se tomará en cuenta tres escenarios: un esperado, un optimista y un pesimista. Para cada uno de ellos se analizará dos posibilidades, la primera con un apalancamiento del 30%, ya que esta es la política de la empresa para sus

diferentes planes, y otra sin apalancamiento, es decir todo el plan será realizado con fondos propios. En total habrá seis escenarios posibles

### **9.9.1 Escenario esperado**

En este escenario las ventas fluirán de manera normal según lo investigado en anteriores capítulos. Se contará con la venta de siete franquicias en cinco años distribuidas de la siguiente manera: dos ventas el primero y el segundo año, mientras que los años siguientes una por año. Este escenario es el más probable ya que la información con la que se elabora este plan es verídica, actual y según anteriores análisis es muy viable que el mercado actúe muy parecido a lo planteado.

En el escenario apalancado el flujo empieza en USD 49.175,16 para finalizar con USD 96.721,89 en el quinto año; mientras que, en el desapalancado<sup>3</sup> inicia con USD 54.427,28 y termina con USD 101.974,01. Para tener una mejor comprensión en los cambios del flujo y el ahorro fiscal que se tiene por el apalancamiento se puede revisar los Anexos 9.9 y 9.10.

### **9.9.2 Escenario optimista**

Para el desarrollo de este escenario las ventas durante cinco años serán de un total de diez franquicias distribuidas equitativamente, es decir dos ventas por año. Por razones obvias, en este escenario se generará una mayor ganancia.

Este escenario tiene una probabilidad media de ocurrencia ya que se prefiere manejar un criterio conservador de evaluación.

En el escenario apalancado, el flujo empieza en USD 49.175,16 para terminar con USD 157.607,89 en el quinto año, mientras en el desapalancado inicia con USD 54.427,28 y culmina con USD 162.860,00. Para una mejor comprensión en los cambios del flujo y el ahorro fiscal que se tiene por el apalancamiento se puede revisar los Anexos 9.11 y 9.12.

---

<sup>3</sup>Desapalancado: Disminución total en el uso de deuda.

### 9.9.3 Escenario pesimista

Para el desarrollo de este escenario las ventas durante los cinco años serán de un total de cuatro franquicias distribuidas una por año hasta el cuarto año y el quinto no habrá ninguna venta. Por obvias razones en este escenario se generará una menor ganancia.

En el escenario apalancado el flujo empieza en USD 9.754,83 para finalizar con USD 35.835,89 en el quinto año, mientras en el desapalancado inicia con USD 15.006,95 y termina con USD 41.088,01. Para una mejor comprensión en los cambios del flujo y el ahorro fiscal que se tiene por el apalancamiento se puede revisar los Anexos 9.13 y 9.14.

Una vez presentados los tres escenarios se concluye que aún en el pesimista el plan es viable, pero se considera oportuno trabajar con el esperado principalmente por su posibilidad de ocurrencia y otras razones mencionadas anteriormente en la introducción de dicho escenario. Por otro lado, al trabajar con el optimista, hay mayor posibilidad de sobre estimar las ventas ya que el esperado nos muestra un panorama más real y permitirá mejores decisiones al momento de evaluar el plan. También se utilizará el escenario esperado apalancado por políticas de endeudamiento que maneja la empresa ya que no arriesgaría su liquidez optando por el escenario desapalancado.

### 9.10 Análisis de índices financieros

Un índice financiero es una relación que se establece entre cifras de estados financieros, estos, acompañados de un análisis, son de gran utilidad para conocer diferentes aspectos de la empresa como: tendencias, variaciones estacionales, cambios cíclicos, detectar irregularidades (Sánchez, 2006:1).

A continuación se presentan los índices que tienen relevancia en el plan y se analizan los del primer año en el escenario esperado apalancado.

**Grupo de Liquidez:** Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo en función de la tenencia de activos líquidos,

mas no a la capacidad de generar efectivo, ya que son cosas diferentes (Sánchez, 2006:1).

$$\begin{aligned} \text{Razón corriente} &= \text{Activos Corrientes} / \text{Pasivos Corrientes} \\ &= 5.97 \end{aligned}$$

Esto significa que la empresa por cada dólar de pasivo a corto plazo que posee, genera USD 5.97 para poder cancelar sus deudas. El índice es bastante elevado lo que permite a la empresa tener liquidez con sus obligaciones, sin embargo, índices muy elevados muestran estancamiento del capital por lo que se necesita dar mayor rotación al dinero para que este siga generando valor.

$$\begin{aligned} \text{Prueba ácida} &= (\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos corrientes} \\ &= 5.97 \end{aligned}$$

Esta razón no tiene significado en el plan ya que es igual a la razón corriente debido a que no se manejan inventarios.

**Grupo de Rendimiento:** Estos índices miden la capacidad de la empresa de generar utilidades, a partir de los recursos disponibles (Sánchez, 2006:4).

$$\begin{aligned} \text{Margen de utilidad} &= \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas} \\ &= 23,1\% \end{aligned}$$

Se puede concluir que por cada dólar de ventas que realiza la empresa, el 23,1% es lo que les queda a los propietarios por operar. Este porcentaje va de la mano con los rendimientos de la industria que en promedio genera 20% posteriormente a las operaciones.

$$\begin{aligned} \text{Rendimiento sobre la inversión (ROI)} &= \text{Rendimiento} / \text{Inversión} \\ &= 36,7\% \end{aligned}$$

Se puede concluir que por cada dólar invertido en la empresa, éste tiene un rendimiento del 36,7%. Este porcentaje es bueno para el plan ya que permite una rápida recuperación de la inversión inicial.

$$\text{Rendimiento sobre los activos (ROA)} = \text{Utilidad operacional} / \text{Activos totales} \\ = 74,0\%$$

Con este resultado se puede concluir que por cada dólar de activos que posee la empresa, se genera una ganancia del 74,0%. Este porcentaje elevado muestra que los activos están siendo utilizados de manera eficiente y ayudando a la elaboración de ingresos.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio} \\ = 40,0\%$$

Se puede concluir que por cada dólar de patrimonio de los inversionistas ellos obtienen rendimiento del 40,0%. Con este porcentaje el inversionista podrá percibir que su inversión genera un rendimiento mayor al que tiene la industria.

**Tabla 9.4 Indicadores financieros**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<b>Grupo de Liquidez</b>				
<b>Razón corriente</b>	5,97	8,52	6,28	7,50	11,74
<b>Prueba Ácida</b>	5,97	8,52	6,28	7,50	11,74
	<b>Grupo de Rendimiento</b>				
<b>Margen de utilidad</b>	23,1%	23,8%	16,8%	18,0%	18,8%
<b>ROI</b>	36,7%	56,0%	39,1%	48,8%	58,2%
<b>ROA</b>	74,0%	94,2%	91,0%	106,7%	96,6%
<b>ROE</b>	40,0%	54,5%	50,5%	62,1%	56,6%

Elaborado por autor

### **9.11 Tiempo de recuperación**

El tiempo de recuperación del plan, sin descontar los flujos de efectivo con ninguna tasa y usando el escenario esperado apalancado, sería de un año con nueve meses. En este periodo la inversión inicial sería recuperada por la empresa.

## 9.12 Valuación

Del siguiente flujo de efectivo se procederá a realizar los diferentes cálculos para apreciar la viabilidad del plan en términos de valor presente.

**Tabla 9.4 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Esperado Apalancado**

		ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
Años		0	1	2	3	4	5
+	Ingresos por ventas de Franquicias		90.000,00	90.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
+	Ingreso Regalias		31.188,06	62.376,13	77.970,16	93.564,19	109.158,22
+	Ingreso Insumos Especiales		52.154,93	104.309,86	130.387,32	156.464,78	182.542,25
-	Costos y Gastos de Ventas		93.188,84	143.568,56	169.169,71	194.768,38	220.384,98
-	Gastos Fijos		30.993,84	31.722,20	32.467,67	33.230,66	34.011,58
-	Costo Variables y Fijos		62.195,00	111.866,36	136.702,04	161.537,72	186.373,40
-	Depreciación		8.383,47	8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80
-	Amortización de Diferidos		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
-	Amortización Deuda		8.238,61	8.238,61	8.238,61	8.238,61	8.238,61
=	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		62.732,07	95.675,35	66.765,69	83.485,19	99.540,08
-	Participación Trabajadores	15%	9.409,81	14.351,30	10.014,85	12.522,78	14.931,01
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		53.322,26	81.324,05	56.750,84	70.962,41	84.609,07
-	Impuesto a la Renta	25%	13.330,57	20.331,01	14.187,71	17.740,60	21.152,27
=	<b>UTILIDAD NETA</b>		39.991,70	60.993,04	42.563,13	53.221,81	63.456,80
-	Inversión	78.818,33					
-	Capital de Trabajo	24.728,29					
+	Recuperación del capital de trabajo						24.728,29
+	Amortización de Diferidos		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
+	Depreciación		8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80	7.736,80
=	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		49.175,16	70.176,50	51.746,60	61.758,61	96.721,89

Elaborado por autor

### 9.12.1 Tasa de descuento utilizada

Para la valoración de los flujos de efectivo en el presente se utilizó el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) para determinar una tasa de descuento adecuada. Los cálculos de esta tasa se muestran en el Anexo 9.15, en el que se obtuvo como resultado 14,36%.

### 9.12.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto de los flujos de efectivo es de USD 113.287,76, lo cual da certeza de la aprobación del plan, ya que el VAN es positivo y los flujos han generado valor durante el periodo de análisis.

### 9.12.3 Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno del plan es de 50,41%, un poco más de tres veces mayor que la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos, reconfirmando así, la viabilidad del plan.

**Tabla 9.5 Valuación del plan**

	ESCENARIOS APALANCADOS		
	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	- 17.572,47	113.287,76	200.105,94
TIR	8,21%	50,41%	65,19%

	ESCENARIOS DESAPALANCADOS		
	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	4.630,36	140.140,71	231.522,70
TIR	14,46%	55,81%	69,80%

Elaborado por autor

En este cuadro se puede observar el VAN y la TIR para los seis escenarios y cómo estos difieren. En cinco de los seis escenarios el plan es rentable aunque con una brecha muy amplia entre el pesimista y el esperado. Aun así, se logra generar valor para el inversionista en cualquier escenario, que es el objetivo principal de un plan de negocios.

## CAPÍTULO X

### PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se proponen los términos en que se realizará el plan una vez confirmada la viabilidad, aquí se presenta la estructura del capital, los accionistas, su participación y una pequeña evaluación de los retornos de los accionistas. Con esto se podrá percibir de mejor manera que tan atractivo resulta el plan desde el punto de vista del inversionista.

#### 10.1 Financiamiento deseado

Para emprender el plan, la inversión inicial alcanzará un monto de USD 103.546,62. En el Anexo No. 9.1 se encuentran detallados los gastos que forman parte de dicho monto.

#### 10.2 Estructura de capital y deuda buscada

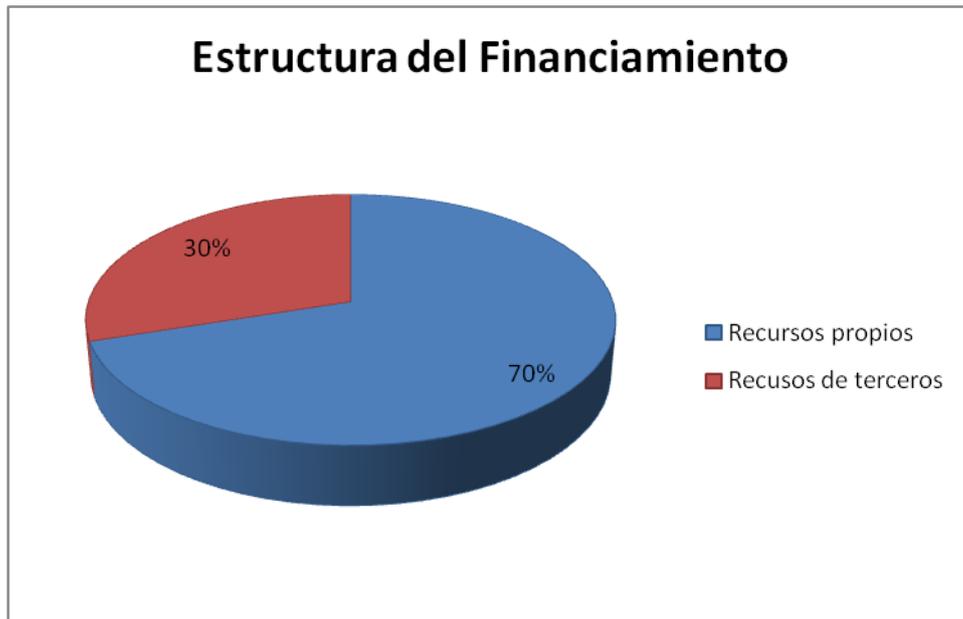
La estructura de capital será: 70% de recursos propios y un 30% será financiado por Produbanco, ya que es el banco que ha formado parte en la historia del restaurante y los préstamos con la entidad se encuentran pre aprobados. La tabla de amortización del préstamo se presenta en el Anexo 8.2.

**Tabla 10.1 Estructura del Financiamiento**

Estructura del Financiamiento		
Fuentes	Valor	%
Recursos propios	72.482,63	70%
Recursos de terceros	31.063,98	30%
<b>TOTAL</b>	<b>103.546,62</b>	<b>100%</b>

Elaborado por autor

Ésta es la estructura que se ha elegido para el plan y la que la empresa ha usado en otro tipo de inversiones. La empresa actualmente posee flujos sobrantes y la mejor opción es darles rotación para que generen valor, una de las razones por la que los recursos propios son tan elevados.

**Gráfico 10.1 Estructura del capital**

Elaborado por autor

### **10.3 Capitalización**

El capital de la compañía es de un solo socio, el actual dueño del restaurante Taconazo, Manuel Villagrán, quien será el único inversionista del plan quien aportara un total de USD 72.482,63.

### **10.4 Uso de fondos**

El dinero obtenido entre el inversionista y el préstamo será usado en su totalidad en la inversión inicial, la misma que permite armar el plan y empezar a operar. Este monto se detalla en el Anexo 9.1 en su totalidad.

### **10.5 Retorno para el inversionista**

En esta parte se analizará el flujo de efectivo para el inversionista, el mismo que permitirá ver el rendimiento que este obtendrá en la empresa. Así se podrá distinguir los flujos que ha generado su inversión a lo largo de cinco años. El flujo de efectivo se presenta a continuación en el siguiente cuadro.

Tabla 10.2 Estado de Flujo de Efectivo del Inversionista

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+		173.342,99	256.685,98	253.357,48	295.028,97	336.700,47
-		72.617,68	123.017,39	148.598,54	174.197,21	199.813,81
=		100.725,31	133.668,59	104.758,93	120.831,76	136.886,65
-		20.571,16	20.571,16	20.571,16	20.571,16	20.571,16
=		80.154,15	113.097,43	84.187,77	100.260,60	116.315,49
+		9.183,47	9.183,47	9.183,47	8.536,80	8.536,80
-		-78.818,33				
+/-		-24.728,29				24.728,29
=		103.546,62	89.337,62	122.280,89	93.371,24	149.580,58
-		-5.066,98	-5.584,32	-6.154,47	-6.782,85	-7.475,37
-		-2.021,92	-1.692,11	-1.328,64	-928,05	-486,56
=		103.546,62	92.382,68	126.173,10	98.197,07	156.569,39

Elaborado por autor

### 10.5.1 Tasa de descuento utilizada

Estos flujos de efectivo fueron descontados con una tasa del 12,35%, para el cálculo de esta se empleo el modelo WACC (*Weighted Average Cost of Capital*). En el Anexo 10.1 se detalla su cálculo.

### 10.5.2 Valor Actual Neto (VAN):

El Valor Actual Neto de los flujos de efectivo del inversionista es de USD 307.344,24, esto nos indica que comparada con la inversión que realiza, el capitalista generará un gran valor.

### 10.5.3 Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno del inversionista es de 98,54%, superando por más del 85% a la tasa de descuento, esto generaría una gran confianza para un inversionista debido a la alta rentabilidad que percibiría.

**Tabla 10.3 Valuación del plan para el inversionista**

ESCENARIOS APALANCADOS			
	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	91.730,43	307.344,24	453.696,45
TIR	39,24%	98,54%	112,35%

ESCENARIOS DESAPALANCADOS			
	Pesimista	Esperado	Optimista
VAN	72.121,08	284.686,34	428.030,63
TIR	34,86%	94,86%	109,16%

Elaborado por autor

En este cuadro se puede observar el VAN y la TIR para el inversionista en los seis escenarios y la brecha entre cada uno de ellos, aunque los tres son bastante rentables la diferencia entre el pesimista y el esperado es bastante amplia con un 60%. Aun así se logra generar valor para el inversionista en cualquier escenario.

## CAPITULO XI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo exhibirá las conclusiones de toda la investigación realizada para la venta de franquicias del restaurante Taconazo y sus respectivas recomendaciones.

#### 11.1 Conclusiones

- La industria de hoteles y restaurantes se encuentra en una etapa de crecimiento lo cual beneficia el plan de negocios porque se podrá aumentar el número de franquiciados con facilidad.
- La producción total de la industria ha incrementado un 66% entre el año 2005 y 2008 y según las proyecciones seguirá así.
- En la industria existe un nivel alto de competitividad debido a su rentabilidad.
- En el sector de restaurantes no se encuentra un nivel alto de restaurantes de comida mexicana, lo que hará que la venta de la franquicia del restaurante Taconazo sea más atractiva
- Los factores económicos y regulatorios muestran resultados positivos para la implementación de un modelo de franquicia.
- El restaurante Taconazo busca expandirse y aumentar su rentabilidad por medio del modelo de franquicia.
- Se encontró que el 73,88 % del mercado objetivo está dispuesto a invertir en una franquicia, este es un resultado favorable para el plan ya que existe un alto potencial de inversionistas.
- Las actividades del plan de marketing tienen estrategias individuales en el precio, promoción, plaza y producto, combinada con la estrategia de penetración de mercado para que los resultados sean eficientes al momento de la venta de franquicias.
- La venta y distribución directa será la herramienta de marketing que se usará entre franquiciador y franquiciado.

- El proceso de operaciones está estructurado en base a una mini planta en donde se elaborarán las recetas madres para proveer a los franquiciados.
- Se implementará el departamento de franquicias para controlar con facilidad y eficacia todas las necesidades del modelo de franquicia del restaurante Taconazo.
- Las actividades del cronograma no tienen dependencia entre sí debido a que solo hay una actividad principal en el plan de negocios.
- Los riesgos y problemas principales están ligados a las variaciones de las ventas de los posibles franquiciados.
- La inversión de capital en USD del plan para la venta de franquicias del restaurante Taconazo será recuperada en un año con seis meses.
- En cinco de los seis escenarios de sensibilidad, el plan propuesto se presenta rentable tanto para el restaurante Taconazo como para el inversionista, ya que en el escenario pesimista apalancado los flujos no generan suficiente rentabilidad para recuperar la pérdida de valor del dinero en el tiempo.
- En la ciudad de Quito existe un mercado atractivo para la venta de franquicias del restaurante Taconazo según la información recolectada en este plan de negocio.

## **11.2 Recomendaciones**

- Implementar el plan de negocios para la venta de franquicias del restaurante Taconazo para que se expanda con rapidez.
- Capacitar eficientemente al franquiciado para mantener los estándares del posicionamiento de la marca.
- Estructurar el contrato de franquicia estudiando todos los por menores para evitar conflictos entre franquiciador y franquiciado.
- Investigar al posible franquiciado antes de venderle la franquicia para analizar su perfil y objetivos de crecimiento
- Encontrar personal idóneo para el manejo del departamento de franquicias y evitar su rotación.

- Tener en cuenta los costos con mayor sensibilidad, para poder prevenir grandes bajas en la utilidad.
- Realizar la evaluación del personal para mantener un servicio de calidad y optimizar recursos.
- Realizar los manuales de franquicia claros y sencillos para que no haya problemas al momento de poner en funcionamiento la franquicia del restaurante.
- Crear un departamento de investigación y desarrollo para obtener información del mercado y saber utilizarla para el beneficio del restaurante.
- Mejorar la visión de la empresa ya que no determinan un tiempo específico en el cual quieren llegar a cumplirla.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos

- Armendáriz, Mauricio. (2005). *Manual de cocina*. Quito: Culinary Training School.
- Best, Roger J. (2007). *Marketing estratégico*.(Cuarta edición). Madrid: Pearson Educación.
- Burgos, G., Fernandez, M. (2010). *La franquicia: Tratado práctico y jurídico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- David, Fred. *Conceptos de administración estratégica*. (Decimoprimera edición). México: Pearson Educación.
- Galindo, Edwin. (2006). *Estadística, métodos y aplicaciones*. (Segunda edición). Quito: Prociencias Editores.
- González, E., González, R. (1992), *Franquicias: La revolución de los 90*. (Segunda edición). México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2005). *Metodología de la investigación*. (Quinta edición). México: McGraw-Hill.
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercado*. (Quinta edición). México: Pearson Educación.
- Sánchez, Inocencio. (2006). *Finanzas para ejecutivos no financieros*. Valencia-España.

## Páginas Web

- *Canales de distribución en Comercio Internacional. Recuperado el 3 de Marzo del 2012, de*  
<http://www.mandates.idestrategias.com/2011/09/canales-de-distribucion-en-comercio.html>
- *Desempleo (2012). Recuperado el 3 de enero de 2012, de*  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- *El flujograma. (2009). Recuperado el 29 de febrero de 2012, de*  
[http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE\\_04.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_04.htm)
- *Estévez, Eliécer. (2010). Población y proyección del distrito metropolitano de Quito según parroquias y administraciones zonales. Recuperado el 19 de noviembre de 2010, de*  
[http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/indicadores2009/dmq\\_2010.pdf](http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/indicadores2009/dmq_2010.pdf).
- *Estrategia competitiva y el ambiente industrial. (2009). Recuperado el 24 de febrero de 2012, de*  
[http://asiquedamos.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=209:capitulo-6&catid=82:gestion-estrategica-en-la-economia-digital&Itemid=179](http://asiquedamos.org/index.php?option=com_content&view=article&id=209:capitulo-6&catid=82:gestion-estrategica-en-la-economia-digital&Itemid=179).
- *Estudio mensual de opinión empresarial. (2012). Recuperado el 29 de febrero de 2012, de*  
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201201.pdf>
- *Inflación acumulada (2011). Recuperado el 3 de enero de 2012, de*  
[http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion\\_acumulada](http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada).

- Quiles Abad, J. (2006). *El mercado de la franquicia en Ecuador*. Recuperado el 6 de agosto de 2011, de [http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador\\_14891 .pdf](http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/Id%20417151%20NS%20Franquicia%20Ecuador_14891.pdf)
- *La importancia del marketing en franquicia* (2010). Recuperado el 9 de noviembre de 2011, de <http://comofranquiciartunegocio.com/?p=87>.
- Santillán, Guido. (2010). *Creación de franquicias en el Ecuador*. Recuperado el 17 de septiembre de 2011, de <http://www.aefran.org/franquiciar.html>
- Villagrán, Leonidas. (2011). *Diez puntos a considerar antes de franquiciar un negocio*. Recuperado el 23 de julio de 2011, de <http://ecuafranquicias.blogspot.com/search?updated-min=2011-01-01T00:00:00-05:00&updated-max=2012-01-01T00:00:00-05:00&max-results=33>.
- Primer portal de restaurantes de Ecuador. (2011). Recuperado el 21 de enero de 2012, de [http://quito.restaurantes.com.ec/search\\_exe.php?shortcut=top5](http://quito.restaurantes.com.ec/search_exe.php?shortcut=top5)
- *Quito, busca tu aventura*. (2010). Recuperado el 21 de enero de 2012, de <http://www.quitoadventure.com/informacion-ecuador/servicios-ecuador/hoteles/mejores-hoteles-quito-01.html>

## ANEXOS

### Anexo No. 2.1 Diagnostico de julio del 2011 del Restaurante Taconazo

CÓDIGO DE COLORES					
VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES					
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES					
VARIABLE ACEPTABLE ( FORTALEZA )					
NO EXISTE ESTA VARIABLE					
VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO					
ÁREA		ESTADO			
<b>ADMINISTRATIVA</b>	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
	MISIÓN				
	VISIÓN				
	PROPÓSITOS				
	VALORES				
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS				
<b>TALENTO</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA				
<b>HUMANO</b>	SELECCIÓN				
<b>CULTURA</b>	CONTRATACIÓN				
<b>ORGANIZACIONAL</b>	CRITERIOS DE SELECCIÓN				
	FORMA DE REMUNERACIÓN				
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO				
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS				
	MANUAL DE FUNCIONES				
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				
	PLANEACIÓN				
	DELEGACIÓN				
	AUTORIDAD				
	CANALES DE COMUNICACIÓN				
	RELACIONES LABORALES				
	ESTABILIDAD LABORAL				
	CAPACITACIÓN				
	MOTIVACIÓN				
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
	INDICADORES DE GESTIÓN				
<b>CONTABLE</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA				
<b>FINANCIERA</b>	SISTEMA DE COSTOS				
	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO				

	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO				
	CAPITAL DE TRABAJO				
<b>CONTABLE</b>	DÍAS DE CARTERA				
<b>FINANCIERA</b>	DÍAS DE INVENTARIO				
	ENDEUDAMIENTO TOTAL				
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD				
	MARGEN NETO DE UTILIDAD				
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL				
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO				
<b>PRODUCCIÓN</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA				
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				
	CONTROL CALIDAD				
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO				
	SEGURIDAD INDUSTRIAL				
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN				
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA				
	PROVEEDORES				
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL				
	FLEXIBILIDAD				
<b>COMERCIAL</b>	POLÍTICAS DEL ÁREA				
<b>MERCADEO</b>	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				
<b>VENTAS</b>	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS				
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
	EMPAQUE				
	PRECIO				
	SERVICIO AL CLIENTE				
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO				
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN				
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA				
	ÍNDICES DE GESTIÓN				
	MERCADEO INTERNACIONAL				
	REGISTRO MARCARIO				
<b>ESTRUCTURA LEGAL</b>					

## Anexo No. 3.1 Encuesta



### Encuesta

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir el grado de aceptación del modelo de franquicia para restaurantes de comida mexicana. Le agradecemos de antemano por el tiempo que será utilizado para responder las siguientes preguntas:

1.- ¿Tiene a su disposición para invertir dentro de un año, un capital de 45000 dólares o mayor para comprar una franquicia?

Si  No

2.- ¿Ha invertido en una franquicia anteriormente? (Si su respuesta es No saltarse a la pregunta 4)

Si  No

3.- ¿Cómo califica su experiencia dentro del negocio de las franquicias?

Exitoso  Regular

Ni éxito, ni fracaso  Fracaso

4.- ¿Tiene experiencia en el manejo y administración de restaurantes?(Si su respuesta es No saltarse a la pregunta 6)

Si  No

5.- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el manejo y administración de restaurantes?

De 0 a 1 año  De 1 a 3 años

De 3 a 5 años  De 5 o más años

6.- Califique a su criterio el restaurante más exitoso en comida mexicana: (1 como el más exitoso y 5 como el menos exitoso)

La Guarida del Coyote

Chipote chillón

El Taconazo

Mero Taco

La casa de Eduardo

7.- Piensa usted que las franquicias son el más extendido y exitoso método de expansión empresarial:

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8.- A su criterio que es lo más importante para comprar una franquicia: (1 como más importante y 5 como menos importante)

Antigüedad  Precio  Capacitación del franquiciador

Posicionamiento  Expectativas de crecimiento

9.-Cuanto tiempo de capacitación cree usted que es necesario de parte del franquiciador:

Anualmente  Trimestral

Semestralmente  Mensualmente  Otro

10.- ¿Como le gustaría informarse sobre la venta de franquicia del Taconazo?

Ferias  Internet

Revistas  Personalmente (expansión de negocio)

Otros

11.- Donde le gustaría ubicar la franquicia del restaurant el Taconazo:

Centro Comercial  Valles

Zonas residenciales  Otros

**Nombre:** **Genero:** M\_ / F\_

**Edad:** **Teléfono:**

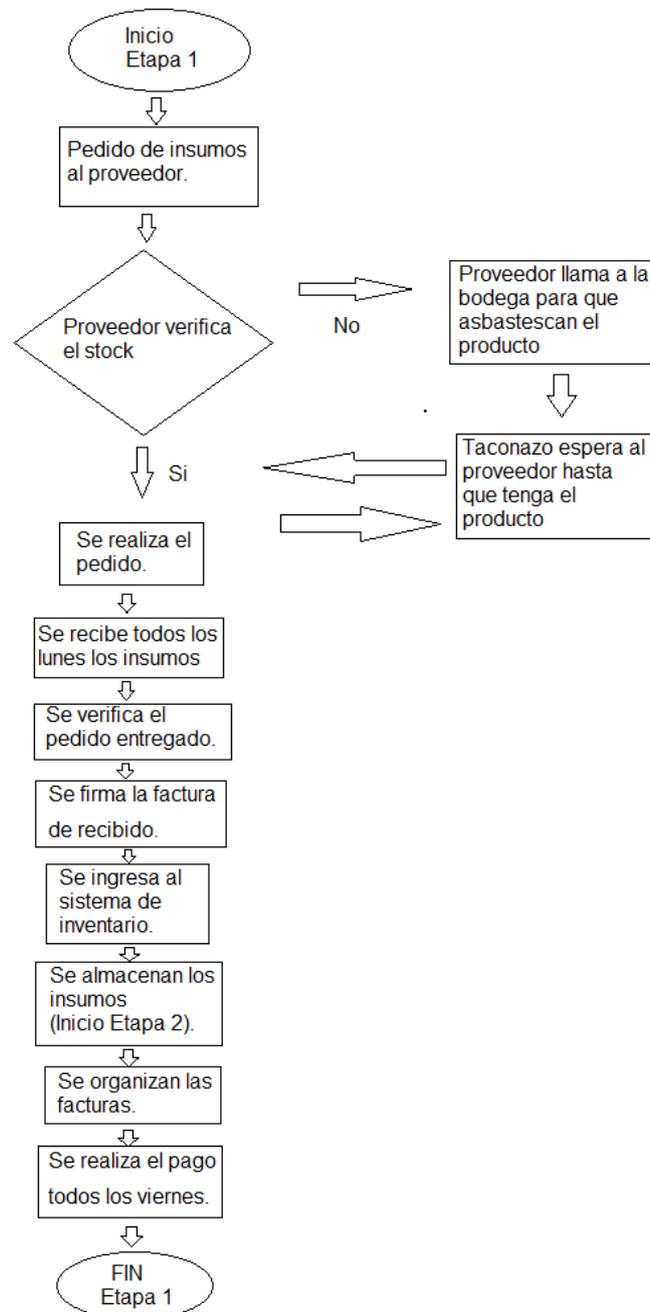
## Anexo No. 4.1 Menú del restaurante Taconazo expresado en USD

Menú		
Descripción	Costo Unitario	Precio unitario
Botanas	1,33	3,99
Totopos Taconazo	1,83	5,49
Tostada	1,00	2,99
Sincronizada	1,33	3,99
Quesadillas	1,79	5,37
Choclo Taconazo	0,55	1,99
Choclo Taconazo al Pastor	1,48	4,45
Ensalada de Pollo	1,66	4,99
Consomé	0,50	3,50
Pozole	1,93	5,80
Crema de Frejol	1,50	4,50
Sopa de tortilla	1,20	4,58
Taco en Tortilla Crocante	1,00	2,99
Tacos en Tortilla Suave	2,64	7,93
Tacos en Tortilla Suave 2 carnes	3,25	9,75
Tacos en Tortilla Suave 3 carnes	3,90	11,71
Flautas	2,52	7,56
Enchilada	2,84	8,53
Taquiza 1p	3,33	9,99
Taquiza 2p	5,90	17,69
Campechana Taconazo 1p	3,83	11,50
Campechana Taconazo 2p	6,91	20,73
Cazuela de Queso	2,33	6,99
Enfrijoladas	2,84	8,53
Costra	3,17	9,50
Burrito	1,20	5,90
Chilaquiles	3,05	9,15
Gringas	2,17	6,50
Carne de Res a la Tampiqueña	3,25	9,74
Milanesa de res	3,25	9,74
Milanesa a lo macho	3,65	10,96
Puntas de Filete de Res	3,65	10,96
Puntas de Filete de Chancho	3,00	8,99

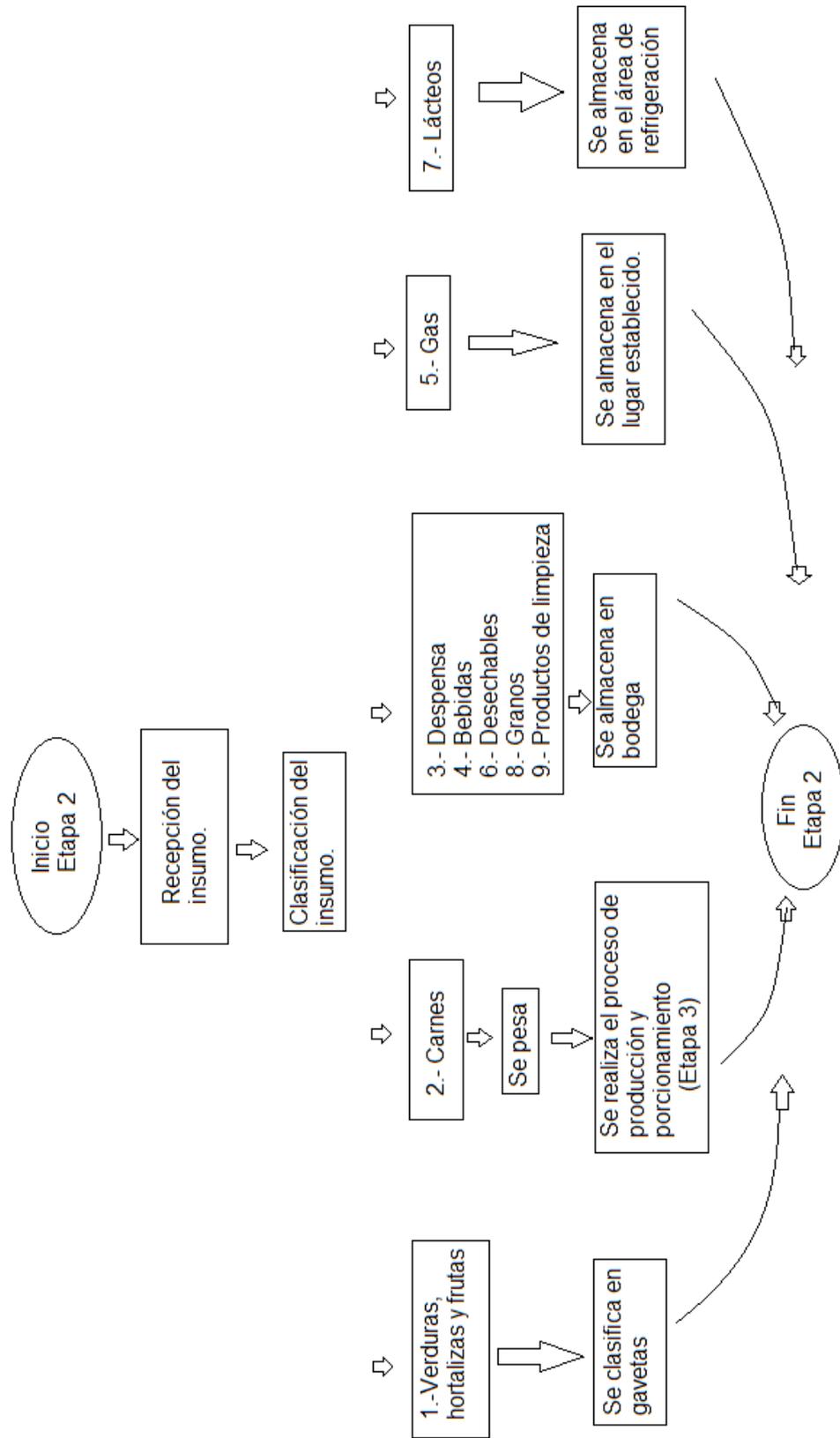
Bebidas y postres		
Descripción	Costo Unitario	Precio unitario
Colas	0,31	1,80
Ice tea	0,31	1,80
Coca Light – Zero	0,40	1,90
Agua Natural – Mineral	0,20	1,20
Jugos	0,35	1,95
Cerveza Corona	1,07	3,20
Cerveza Pilsener - Club Pequeña	0,52	1,85
Michelada	0,60	2,70
Café	0,25	1,20
Té	0,20	1,20
Copa de Helado	0,60	3,50
Crepes	1,00	4,87
Pie de Limón	1,20	4,87
Cocteles	1,99	5,98
Vinos	8,95	26,84
Tequila	26,43	79,30
Ron	1,59	4,76
Vodka	16,23	67,10
Whisky	23,59	70,76

## Anexo No. 5.1 Flujogramas del ciclo de operaciones del restaurante Taconazo

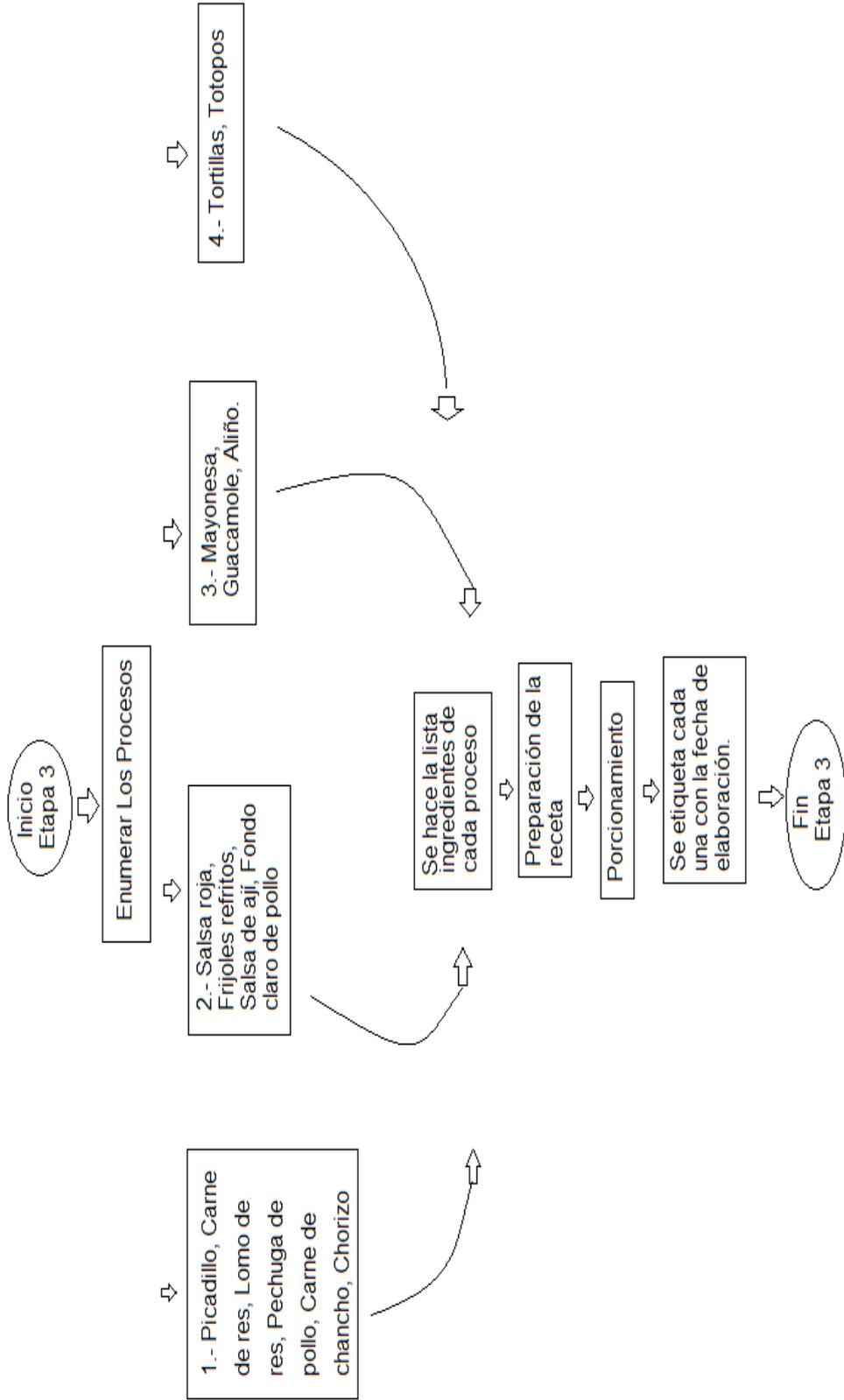
### Etapa 1: Proveedores



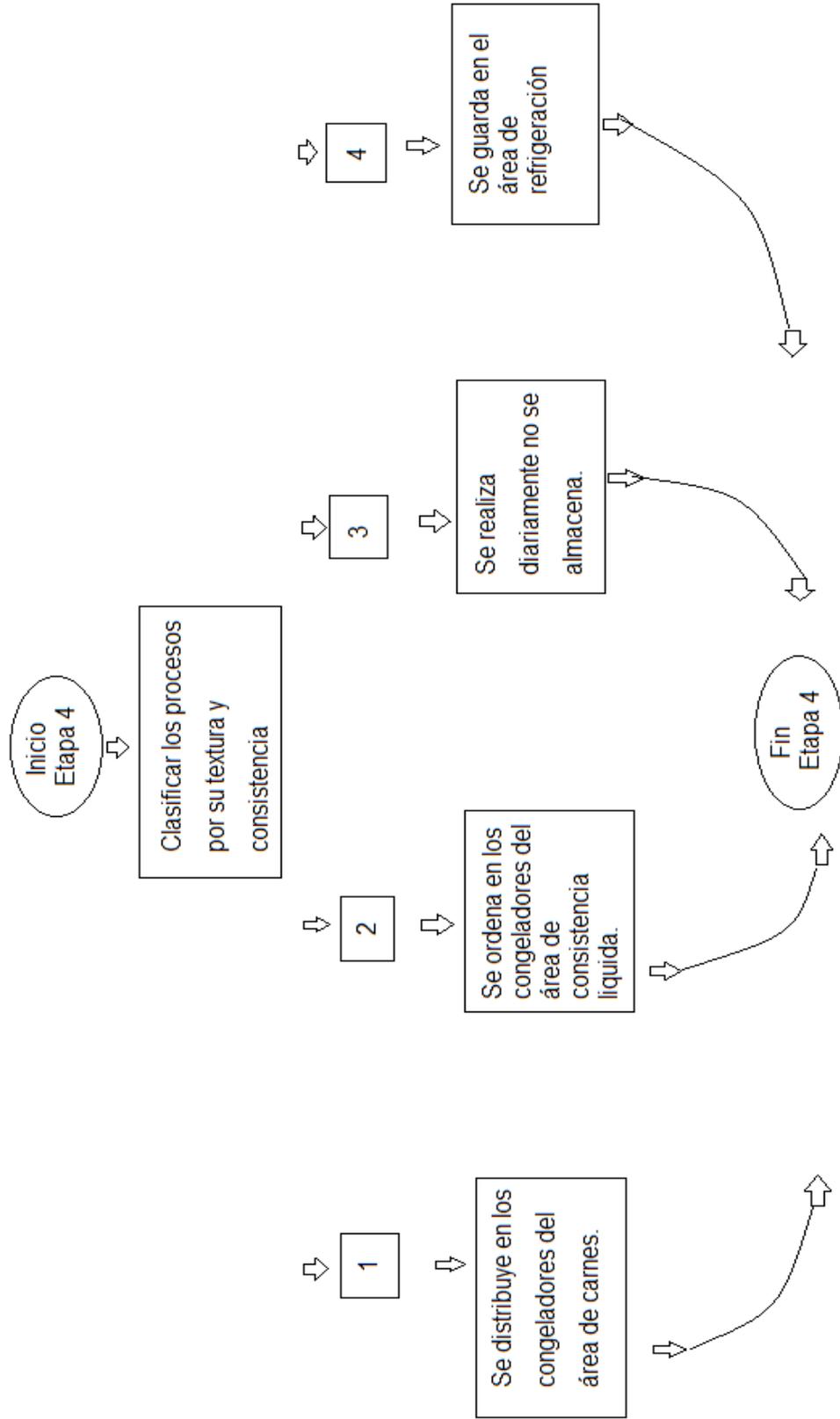
## Etapa 2: Almacenamiento

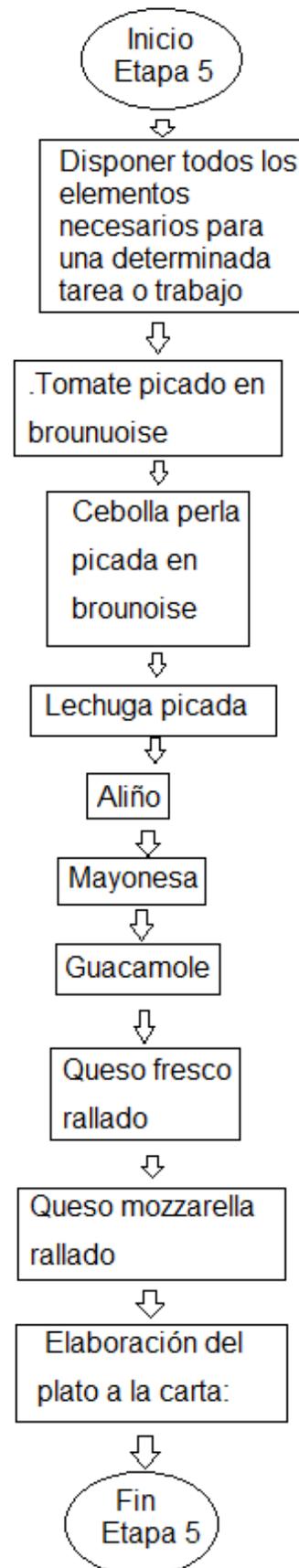


### Etapa 3: Producción y Elaboración de porciones

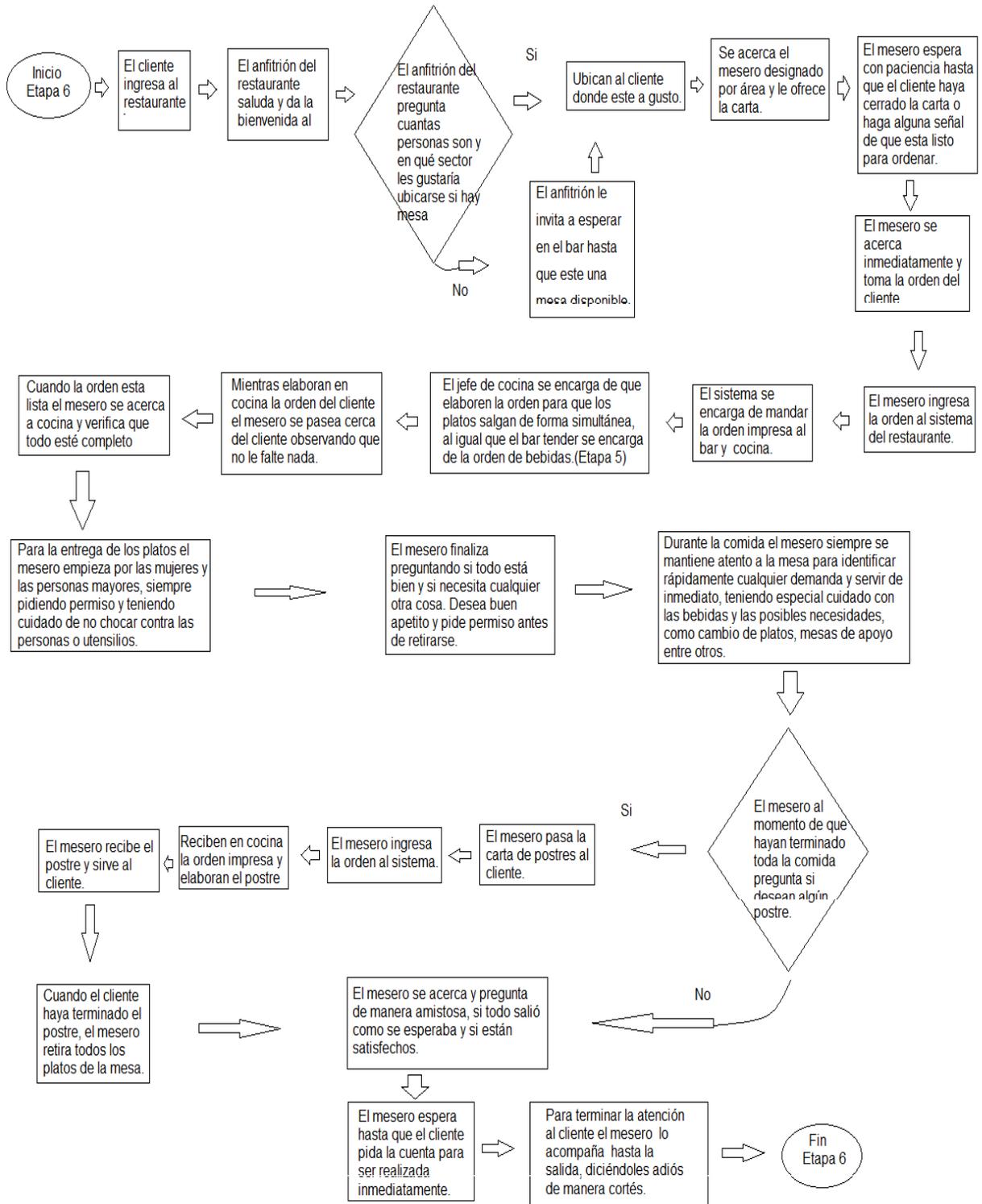


### Etapa 4: Almacenamiento de Producción



**Etapa 5: Elaboración de platos a la carta**

### Etapa 6: Servicio al Cliente



**Anexo No. 8.1 Depreciación del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD**

Tabla de depreciaciones								
Activo	Porcentaje anual	# Años	Depreciación anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maquina Tortilladora	10%	10	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Cuartos Fríos Congelador	10%	10	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Cuartos Fríos Refrigerador	10%	10	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Freidora Industrial	10%	10	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Empacadora de líquidos al Vacío	10%	10	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
Campana Extractora	10%	10	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Mezcladora Industrial	10%	10	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00	85,00
Balanza Industrial	10%	10	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
Licuadora Industrial	10%	10	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Cocina Industrial	10%	10	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Computadoras	33%	3	300,00	300,00	300,00	300,00		
Impresora laser	33%	3	80,00	80,00	80,00	80,00		
Software de Control	33%	3	266,67	266,67	266,67	266,67		
Pozos de Lavado Industrial	10%	10	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Mesas de Trabajo	10%	10	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00	88,00
Ollas	10%	10	154,80	154,80	154,80	154,80	154,80	154,80
Basureros	10%	10	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Utensilios de Cocina	10%	10	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Camioneta	20%	5	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>8.383,47</b>	<b>8.383,47</b>	<b>8.383,47</b>	<b>8.383,47</b>	<b>7.736,80</b>	<b>7.736,80</b>



### Anexo No. 9.1 Inversión inicial del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD

INVERSIÓN INICIAL	
Concepto	Valor (\$)
Adecuación de Planta	4.000,00
Maquinaria	34.040,00
Equipos de computación	1.940,00
Muebles y Enseres	7.328,00
Gastos de Constitución	3.000,00
Gasto Registros Sanitarios	3.480,00
Gastos de Marketing	2.000,00
Caja Bancos	1.000,00
Capital de trabajo	24.728,29
Vehículo	18.000,00
Manuales de Franquicia	2.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>101.516,29</b>
Imprevistos (2%)	2.030,33
<b>TOTAL NECESARIO</b>	<b>103.546,62</b>

### Anexo No. 9.2 Activos fijos del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD

ACTIVOS FIJOS			
Maquinaria			
Concepto	Cant.	Costo unitario	Costo total
Maquina Tortilladora	1	15.000,00	15.000,00
Cuartos Fríos Congelador	1	5.000,00	5.000,00
Cuartos Fríos Refrigerador	1	5.000,00	5.000,00
Freidora Industrial	1	1.500,00	1.500,00
Empacadora de líquidos al Vacío	1	2.600,00	2.600,00
Campana Extractora	1	1.500,00	1.500,00
Mezcladora Industrial	1	850,00	850,00
Balanza Industrial	1	190,00	190,00
Licuada Industrial	2	450,00	900,00
Cocina Industrial	1	1.500,00	1.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>34.040,00</b>

<b>Equipos de computación</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Computadoras	1	900.00	900.00
Impresora laser	1	240.00	240.00
Software de Control	1	800.00	800.00
<b>TOTAL</b>			<b>1,940.00</b>

<b>Muebles y Enseres</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Pozos de Lavado Industrial	2	1,800.00	3,600.00
Mesas de Trabajo	4	220.00	880.00
Ollas	6	258.00	1,548.00
Basureros	4	25.00	100.00
Utensilios de Cocina	1	1,200.00	1,200.00
<b>TOTAL</b>			<b>7,328.00</b>

<b>Vehículos</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Camioneta	1	18,000.00	18,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>18,000.00</b>

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Gastos Legales	1	3,000.00	3,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>3,000.00</b>

<b>Gastos de Marketing</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Publicidad	1	2,000.00	2,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>2,000.00</b>

### Anexo No. 9.3 Capital de trabajo del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD

CAPITAL DE TRABAJO			
Concepto	Meses	Costo unitario	Costo total
Arriendo	3	400,00	1.200,00
Roles de pago	3	2.598,54	7.795,62
Servicios básicos	3	470,00	1.410,00
Materia prima e insumos	3	2.069,64	6.208,92
Internet	3	25,00	75,00
Gastos de marketing	3	2.000,00	6.000,00
Capacitación	2	1.000,00	2.000,00
Suministros de oficina	3	12,92	38,75
<b>TOTAL</b>			<b>24.728,29</b>

### Anexo No. 9.4 Roles de pago, servicios básicos, suministros de oficina, materia prima e insumos del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD

ROLES DE PAGO							
Concepto	Cantidad	Sueldo	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte al IESS Empleador 11.15%	Fondos de Reserva	Costo total
<b>Roles Administrativos</b>							
Administrador de Franquicias	1	900,00	75,00	23,33	100,35	75,00	1.173,68
Secretaria	1	280,00	23,33	23,33	31,22	23,33	381,22
<b>TOTAL ROLES ADMINISTRATIVOS</b>							<b>1.554,90</b>
<b>Roles Producción</b>							
Chef	1	500,00	41,67	23,33	55,75	41,67	662,42
Ayudantes de cocina	3	280,00	23,33	23,33	31,22	23,33	381,22
<b>TOTAL ROLES PRODUCCIÓN</b>							<b>1.043,64</b>

Servicios básicos			
Concepto	Meses	Costo unitario	Costo total
Luz	1	300.00	300.00
Agua	1	120.00	120.00
Teléfono	1	50.00	50.00
<b>TOTAL</b>			<b>470.00</b>

Suministros de oficina			
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Papel bond	24	5.00	120.00
Esferos	20	0.50	10.00
Otros	1	25.00	25.00
<b>TOTAL</b>			<b>155.00</b>

Materia prima			
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Tomate (caja)	12	7.00	84.00
Frijol (quintal)	3	90.00	270.00
Cebolla Paiteña (quintal)	3	20.00	60.00
Cebolla Perla (quintal)	3	22.00	66.00
Pasta de Tomate (24 lt)	1	62.00	62.00
Ajo (libras)	16	1.50	24.00
Harina de Maíz (quintal)	10	64.00	640.00
Aceite (20 lt)	2	47.00	94.00
Otros	1	150.00	150.00
<b>TOTAL</b>			<b>1,450.00</b>

Insumos			
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Gas Industrial	6	58.00	348.00
Gasolina	3	13.00	39.00
Empaque (paquetes de 100u)	12	2.72	32.64
Otros	1	200.00	200.00
<b>TOTAL</b>			<b>619.64</b>

### Anexo No. 9.5 Costos variables del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD

Costos Variables					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima e insumos	49,671.36	99,342.72	124,178.40	149,014.08	173,849.76
<b>TOTAL</b>	<b>49,671.36</b>	<b>99,342.72</b>	<b>124,178.40</b>	<b>149,014.08</b>	<b>173,849.76</b>

### Anexo No. 9.6 Gastos fijos del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD

<b>Gastos Fijos</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Arriendo	400,00	4.800,00
Servicios básicos	470,00	5.640,00
Internet	25,00	300,00
Suministros de oficina	12,92	155,00
Publicidad	120,00	1.440,00
Roles de pago administrativo	1.554,90	18.658,84
<b>TOTAL</b>	<b>2.582,82</b>	<b>30.993,84</b>

### Anexo No. 9.7 Estado de Resultados Escenario Esperado – Apalancado del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ventas</b>	<b>173.342,99</b>	<b>256.685,98</b>	<b>253.357,48</b>	<b>295.028,97</b>	<b>336.700,47</b>
(-) Costo de Ventas	72.617,68	123.017,39	148.598,54	174.197,21	199.813,81
<b>(=) Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>100.725,31</b>	<b>133.668,59</b>	<b>104.758,93</b>	<b>120.831,76</b>	<b>136.886,65</b>
(-) Gasto Administrativo	20.571,16	20.571,16	20.571,16	20.571,16	20.571,16
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	<b>80.154,15</b>	<b>113.097,43</b>	<b>84.187,77</b>	<b>100.260,60</b>	<b>116.315,49</b>
(-) Gasto Financiero	5.066,98	5.584,32	6.154,47	6.782,85	7.475,37
(-) Pago de intereses	3.171,63	2.654,29	2.084,14	1.455,76	763,24
(-) Amortización de Diferidos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
(-) Depreciaciones	8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80	7.736,80
<b>(=) Utilidad Antes de Reparto</b>	<b>62.732,07</b>	<b>95.675,35</b>	<b>66.765,69</b>	<b>83.485,19</b>	<b>99.540,08</b>
(-) 15% reparto utilidades trabajadores	9.409,81	14.351,30	10.014,85	12.522,78	14.931,01
<b>(=) Utilidad/ Perdida Después de Participaciones</b>	<b>53.322,26</b>	<b>81.324,05</b>	<b>56.750,84</b>	<b>70.962,41</b>	<b>84.609,07</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	13.330,57	20.331,01	14.187,71	17.740,60	21.152,27
<b>(=) Utilidad Neta</b>	<b>39.991,70</b>	<b>60.993,04</b>	<b>42.563,13</b>	<b>53.221,81</b>	<b>63.456,80</b>
(-) Reserva legal 5%	1.999,58	3.049,65	2.128,16	2.661,09	3.172,84
<b>(=) Utilidad Retenida</b>	<b>37.992,11</b>	<b>57.943,38</b>	<b>40.434,97</b>	<b>50.560,72</b>	<b>60.283,96</b>

**Anexo No. 9.8 Balance General Escenario Esperado – Apalancado del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo corriente</b>					
Caja y bancos	49.175,16	70.176,50	51.746,60	61.758,61	96.721,89
<b>Total Activo corriente</b>	<b>49.175,16</b>	<b>70.176,50</b>	<b>51.746,60</b>	<b>61.758,61</b>	<b>96.721,89</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Maquinaria	34.040,00	34.040,00	34.040,00	34.040,00	34.040,00
Equipos de computación	1.940,00	1.940,00	1.940,00	1.940,00	1.940,00
Muebles y Enseres	7.328,00	7.328,00	7.328,00	7.328,00	7.328,00
Vehículo	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Adecuación de Planta	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
(Amortización acumuladas)	800,00	1.600,00	2.400,00	3.200,00	4.000,00
(Depreciaciones acumuladas)	8.383,47	16.766,93	25.150,40	32.887,20	40.624,00
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>56.124,53</b>	<b>46.941,07</b>	<b>37.757,60</b>	<b>29.220,80</b>	<b>20.684,00</b>
<b>Activo Intangible</b>					
Gastos Legales	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>Total activo fijo Intangible</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>3.000,00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>108.299,70</b>	<b>120.117,57</b>	<b>92.504,20</b>	<b>93.979,41</b>	<b>120.405,89</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo corto plazo</b>					
Cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Pasivo a corto plazo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Pasivo a largo plazo</b>					
Bancos y financieras	8.238,61	8.238,61	8.238,61	8.238,61	8.238,61
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>8.238,61</b>	<b>8.238,61</b>	<b>8.238,61</b>	<b>8.238,61</b>	<b>8.238,61</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>8.238,61</b>	<b>8.238,61</b>	<b>8.238,61</b>	<b>8.238,61</b>	<b>8.238,61</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	60.069,39	47.836,27	39.574,30	29.857,90	45.537,64
Reserva Legal Acumulada	1.999,58	3.049,65	2.128,16	2.661,09	3.172,84
Utilidad retenida	37.992,11	60.993,04	42.563,13	53.221,81	63.456,80
<b>Total Patrimonio</b>	<b>100.061,09</b>	<b>111.878,96</b>	<b>84.265,59</b>	<b>85.740,80</b>	<b>112.167,28</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>108.299,70</b>	<b>120.117,57</b>	<b>92.504,20</b>	<b>93.979,41</b>	<b>120.405,89</b>

**Anexo No. 9.9 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Esperado – Apalancado del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO								
	Años	0	1	2	3	4	5	
+	Ingresos por ventas de Franquicias		90.000,00	90.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	
+	Ingreso Regalías		31.188,06	62.376,13	77.970,16	93.564,19	109.158,22	
+	Ingreso Insumos Especiales		52.154,93	104.309,86	130.387,32	156.464,78	182.542,25	
-	Costos y Gastos de Ventas		93.188,84	143.588,56	169.169,71	194.768,38	220.384,98	
-	Gastos Fijos		30.993,84	31.722,20	32.467,67	33.230,66	34.011,58	
-	Costo Variables y Fijos		62.195,00	111.866,36	136.702,04	161.537,72	186.373,40	
-	Depreciación		8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80	7.736,80	
-	Amortización de Diferidos		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	
-	Amortización Deuda		8.238,61	8.238,61	8.238,61	8.238,61	8.238,61	
=	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		62.732,07	95.675,35	66.765,69	83.485,19	99.540,08	
-	Participación Trabajadores	15%	9.409,81	14.351,30	10.014,85	12.522,78	14.931,01	
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		53.322,26	81.324,05	56.750,84	70.962,41	84.609,07	
-	Impuesto a la Renta	25%	13.330,57	20.331,01	14.187,71	17.740,60	21.152,27	
=	<b>UTILIDAD NETA</b>		39.991,70	60.993,04	42.563,13	53.221,81	63.456,80	
-	Inversión		78.818,33					
-	Capital de Trabajo		24.728,29					
+	Recuperación del capital de trabajo						24.728,29	
+	Amortización de Diferidos		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	
+	Depreciación		8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80	7.736,80	
=	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		- 103.546,62	49.175,16	70.176,50	51.746,60	61.758,61	96.721,89

**Anexo No. 9.10 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Esperado – Desapalancado del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Años					
	0	1	2	3	4	5
+		90.000,00	90.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
+		31.188,06	62.376,13	77.970,16	93.564,19	109.158,22
+		52.154,93	104.309,86	130.387,32	156.464,78	182.542,25
-		93.188,84	143.588,56	169.169,71	194.768,38	220.384,98
-		30.993,84	31.722,20	32.467,67	33.230,66	34.011,58
-		62.195,00	111.866,36	136.702,04	161.537,72	186.373,40
-		8.383,47	8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80
-		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
-		-	-	-	-	-
=		70.970,68	103.913,96	75.004,30	91.723,80	107.778,69
-	15%		10.645,60	15.587,09	11.250,65	13.758,57
=			60.325,08	88.326,87	63.753,66	77.965,23
-	25%		15.081,27	22.081,72	15.938,41	19.491,31
=			45.243,81	66.245,15	47.815,24	58.473,92
-		78.818,33				
-		24.728,29				
+						24.728,29
+		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
+		8.383,47	8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80
=		- 103.546,62	54.427,28	75.428,62	56.998,71	67.010,72
						101.974,01

**Anexo No.9.11 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Optimista – Apalancado del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO								
	Años	0	1	2	3	4	5	
+	Ingresos por ventas de Franquicias		90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	
+	Ingreso Regalias		31.188,06	62.376,13	93.564,19	124.752,25	155.940,32	
+	Ingreso Insumos Especiales		52.154,93	104.309,86	156.464,78	208.619,71	260.774,64	
-	Costos y Gastos de Ventas		93.188,84	143.588,56	194.005,39	244.439,74	294.892,02	
-	Gastos Fijos		30.993,84	31.722,20	32.467,67	33.230,66	34.011,58	
-	Costo Variables y Fijos		62.195,00	111.866,36	161.537,72	211.209,08	260.880,44	
-	Depreciación		8.383,47	8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80	
-	Amortización de Diferidos		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	
-	Amortización Deuda		8.238,61	8.238,61	8.238,61	8.238,61	8.238,61	
=	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		62.732,07	95.675,35	128.601,51	162.156,82	195.047,53	
-	Participación Trabajadores	15%	9.409,81	14.351,30	19.290,23	24.323,52	29.257,13	
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		53.322,26	81.324,05	109.311,28	137.833,29	165.790,40	
-	Impuesto a la Renta	25%	13.330,57	20.331,01	27.327,82	34.458,32	41.447,60	
=	<b>UTILIDAD NETA</b>		39.991,70	60.993,04	81.983,46	103.374,97	124.342,80	
-	Inversión		78.818,33					
-	Capital de Trabajo		24.728,29					
+	Recuperación del capital de trabajo						24.728,29	
+	Amortización de Diferidos		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	
+	Depreciación		8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80	7.736,80	
=	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>		- 103.546,62	49.175,16	70.176,50	91.166,93	111.911,77	157.607,89

**Anexo No.9.12 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Optimista –Desapalancado del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Años					
	0	1	2	3	4	5
+		90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
+		31.188,06	62.376,13	93.564,19	124.752,25	155.940,32
+		52.154,93	104.309,86	156.464,78	208.619,71	260.774,64
-		93.188,84	143.588,56	194.005,39	244.439,74	294.892,02
-		30.993,84	31.722,20	32.467,67	33.230,66	34.011,58
-		62.195,00	111.866,36	161.537,72	211.209,08	260.880,44
-		8.383,47	8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80
-		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
-		-	-	-	-	-
-		-	-	-	-	-
=		70.970,68	103.913,96	136.840,12	170.395,43	203.286,14
-						
				15%		
-		10.645,60	15.587,09	20.526,02	25.559,31	30.492,92
=		60.325,08	88.326,87	116.314,10	144.836,11	172.793,22
-						
				25%		
-		15.081,27	22.081,72	29.078,53	36.209,03	43.198,30
=		45.243,81	66.245,15	87.235,58	108.627,08	129.594,91
-		78.818,33				
-		24.728,29				
+						24.728,29
+		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
+		8.383,47	8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80
=		- 103.546,62	54.427,28	75.428,62	96.419,04	117.163,88
						162.860,00

**Anexo No.9.13 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Pesimista – Apalancado del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO							
	Años	0	1	2	3	4	5
+	Ingresos por ventas de Franquicias		45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	-
+	Ingreso Regalías		15.594,03	31.188,06	46.782,09	62.376,13	62.376,13
+	Ingreso Insumos Especiales		26.077,46	52.154,93	78.232,39	104.309,86	104.309,86
-	Costos y Gastos de Ventas		68.353,16	93.917,20	119.498,35	145.097,02	145.877,94
-	Gastos Fijos		30.993,84	31.722,20	32.467,67	33.230,66	34.011,58
-	Costo Variables y Fijos		37.359,32	62.195,00	87.030,68	111.866,36	111.866,36
-	Depreciación		8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80	7.736,80
-	Amortización de Diferidos		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
-	Amortización Deuda		8.238,61	8.238,61	8.238,61	8.238,61	8.238,61
=	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>		896,26	17.003,72	33.094,06	49.813,56	4.032,63
-	Participación Trabajadores	15%	134,44	2.550,56	4.964,11	7.472,03	604,90
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>		761,82	14.453,16	28.129,95	42.341,52	3.427,74
-	Impuesto a la Renta	25%	190,46	3.613,29	7.032,49	10.585,38	856,93
=	<b>UTILIDAD NETA</b>		571,37	10.839,87	21.097,47	31.756,14	2.570,80
-	Inversión	78.818,33					
-	Capital de Trabajo	24.728,29					
+	Recuperación del capital de trabajo						24.728,29
+	Amortización de Diferidos		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
+	Depreciación		8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80	7.736,80
=	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	- 103.546,62	9.754,83	20.023,34	30.280,93	40.292,94	35.835,89

**Anexo No.9.14 Estado de Flujo de Efectivo Escenario Pesimista – Desapalancado del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	Años					
	0	1	2	3	4	5
+	Ingresos por ventas de Franquicias	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
+	Ingreso Regalías	15.594,03	31.188,06	46.782,09	62.376,13	62.376,13
+	Ingreso Insumos Especiales	26.077,46	52.154,93	78.232,39	104.309,86	104.309,86
-	Costos y Gastos de Ventas	68.353,16	93.917,20	119.498,35	145.097,02	145.877,94
-	Gastos Fijos	30.993,84	31.722,20	32.467,67	33.230,66	34.011,58
-	Costo Variables y Fijos	37.359,32	62.195,00	87.030,68	111.866,36	111.866,36
-	Depreciación	8.383,47	8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80
-	Amortización de Diferidos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
-	Amortización Deuda	-	-	-	-	-
=	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>	9.134,87	25.242,33	41.332,67	58.052,17	12.271,24
-	Participación Trabajadores	1.370,23	3.786,35	6.199,90	8.707,82	1.840,69
=	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	7.764,64	21.455,98	35.132,77	49.344,34	10.430,56
-	Impuesto a la Renta	1.941,16	5.363,99	8.783,19	12.336,09	2.607,64
=	<b>UTILIDAD NETA</b>	5.823,48	16.091,98	26.349,58	37.008,26	7.822,92
-	Inversión	78.818,33				
-	Capital de Trabajo	24.728,29				
+	Recuperación del capital de trabajo					24.728,29
+	Amortización de Diferidos	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
+	Depreciación	8.383,47	8.383,47	8.383,47	7.736,80	7.736,80
=	<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>	- 103.546,62	15.006,95	25.275,45	35.533,05	41.088,01

### Anexo No.9.15 CAPM, Beta apalancada del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD

CAPM =		RF	+	BETA*	(RM - RF)
RF 2010 =		8,46%			
RM =		11,31%			
RF promedio =		5,28%			
PRIMA DE RIESGO		6,03%			
Cálculo Beta Apalancada		0,97785714			

CAPM	
<b>14,36%</b>	

BETA APALANCADA	Beta desapalancada * (1 + (D (1-t) / E))
BETA DESAPALANCADA	0,74
Deuda (D) =	31.063,98
Impuesto a la renta (t) =	25%
Capital propio (E) =	72.482,63

### Anexo No. 9.16 Costos fijos del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD

Costos Fijos		
Concepto	Valor mensual	Valor anual
Roles de pago producción	1.043,64	12.523,64
<b>TOTAL</b>	<b>1.043,64</b>	<b>12.523,64</b>

## Anexo No.10.1 WACC del plan de venta de franquicias del restaurante Taconazo expresado en USD

WACC =	Costo de la deuda * (1-impuesto a la renta)* % Deuda + CAPM * % Capital Propio
--------	--

WACC			
Fuente	%	Costo	WACC
<b>Dueda</b>	30%	7.66%	2.30%
<b>Rec. Prop.</b>	70%	14.36%	10.05%
<b>WACC Tot.</b>			12.35%