



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

CIENCIAS EMPRESARIALES

PROPUESTA PARA CONVERTIR A LA CADENA DE RESTAURANTES *LAS PALMERAS* EN UNA FRANQUICIA

PROYECTO EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y MARKETING.

AUTOR: MARÍA JOSÉ MENDOZA ANDRADE

PROFESOR GUIA: JIMMY LÓPEZ C.

JUNIO, 2015

## **DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA DE ÉTICA Y DERECHOS**

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de los Hemisferios.

María José Mendoza Andrade

C.I. 080270416

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	11
1.1.1 Enunciación del problema .....	11
1.1.2 Formulación del problema:.....	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo General.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 Justificación .....	12
1.3.1 Enfoque de acuerdo a la mención.....	12
1.4 Delimitación de la investigación .....	12
1.4.1 Delimitación espacial .....	12
1.4.2 Delimitación temporal .....	13
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>14</b>
2.1. Negocio.....	14
2.2. Restaurantes.....	14
2.2.1. Cadena de restaurantes .....	14
2.3. Requisitos para franquiciar en el Ecuador .....	15

2.3.1.	Aspectos legales para crear franquicias en el Ecuador .....	15
2.3.2.	Ley de Propiedad Intelectual.....	15
2.3.3.	Procedimiento para crear una franquicia.....	16
2.3.4.	Análisis de viabilidad.....	17
2.4.	Análisis del entorno .....	17
2.4.1.	Análisis externo .....	17
2.3.1.1.	<b>Macro entorno</b> .....	18
2.3.1.2.	<b>Microentorno</b> .....	18
2.4.2.	Análisis interno.....	20
2.4.3.	Análisis FODA .....	20
2.5.	Recursos Humanos .....	21
2.6.	Franquicia .....	21
2.6.1.	Tipos de franquicias.....	22
2.7.	Canales de distribución.....	23
2.7.1.	Diseño de los canales de distribución.....	23
2.8.	Análisis situacional de la empresa.....	24
2.8.1.	Antecedentes y caracterización de la empresa .....	24
2.8.2.	Misión.....	24
2.8.3.	Visión .....	24
2.8.4.	Valores .....	25
2.8.5.	Análisis del entorno.....	25

2.8.5.1.	<i>Análisis externo</i> .....	25
2.8.5.2.	Macroentorno.....	25
2.8.5.2.1.	<i>Factor Político</i> .....	25
2.8.5.2.2.	<i>Factor Social</i> .....	26
2.8.5.2.3.	<i>Factor Económico</i> .....	30
2.8.5.2.4.	<i>Factor Tecnológico</i> .....	39
2.8.5.2.5.	<i>Factor Ambiental</i> .....	40
2.8.5.3.	Microentorno .....	40
2.8.5.3.1.	<i>Clientes</i> .....	40
2.8.5.3.2.	<i>Competencia</i> .....	41
2.8.5.3.3.	<i>Precios</i> .....	41
2.8.5.3.4.	<i>Proveedores</i> .....	42
2.8.5.3.5.	<i>Análisis interno</i> .....	43
2.8.5.3.5.1.	Capacidad de Talento Humano.....	43
2.8.5.3.5.2.	<i>Capacidad Administrativa</i> .....	44
2.8.5.3.5.3.	<i>Planificación</i> .....	44
2.8.5.3.5.4.	<i>Organización</i> .....	44
2.8.5.3.5.5.	<i>Control</i> .....	45
2.8.5.3.5.6.	<i>Capacidad Directiva</i> .....	45
2.8.5.3.5.7.	<i>Capacidad Tecnológica</i> .....	45
2.8.5.3.5.8.	<i>Capacidad Financiera</i> .....	45

2.8.6.	Análisis FODA.....	59
	<i>Fortalezas</i> .....	59
	<i>Oportunidades</i> .....	59
	<i>Debilidades</i> .....	59
	<i>Amenazas</i> .....	59
2.8.6.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	60
2.8.6.2.	Matriz de Evolución de Factores Internos .....	62
<b>METODOLOGÍA.....</b>		<b>65</b>
3.1	Información bibliográfica.....	65
3.2	Diseño de la investigación.....	65
3.3	Estructuración.....	65
3.4	Tipo de investigación .....	66
3.4.1	Investigación descriptiva .....	66
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>67</b>
4.1	Conclusiones.....	67
4.2	Recomendaciones .....	68
<b>PROPUESTA PARA FRANQUICIAR LA CADENA DE RESTAURANTES .....</b>		<b>69</b>
<b><i>LAS PALMERAS</i> .....</b>		<b>69</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Tipos de franquicias .....	24
Cuadro 2.	Evolución del mercado laboral nacional.....	29
Cuadro 3.	Estratos del nivel socioeconómico.....	31
Cuadro 4.	Inflación anual .....	32
Cuadro 5.	Inflación mensual de octubre .....	34
Cuadro 6.	Tasa de interés activa.....	35
Cuadro 7.	Tasa de interés pasiva .....	37
Cuadro 8.	Tasas de interés efectivas.....	38
Cuadro 9.	Riesgo país anual .....	40
Cuadro 10.	Precios.....	43
Cuadro 11.	Estado de Situación Financiera.....	47
Cuadro 12.	Estado de Resultados .....	49
Cuadro 13.	Análisis Financiero .....	51
Cuadro 14.	Índices financieros .....	53
Cuadro 15.	Matriz FODA .....	61
Cuadro 16.	Matriz EFE.....	62
Cuadro 17.	Matriz EFI.....	63

Cuadro 18.	Ponderación de fortalezas y debilidades .....	64
------------	---	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Análisis externo .....	81
Anexo 2.	Formato del manual de procedimientos .....	82
Anexo 3.	Elementos de un sistema de franquicias .....	83
Anexo 4.	Actividades de un intermediario .....	83
Anexo 5.	Macroentorno .....	84
Anexo 6.	Clasificación de la población .....	84
Anexo 7.	Evolución del mercado laboral nacional .....	85
Anexo 8.	Evolución de los indicadores de pobreza - Nacional, Urbano y Rural .....	86
Anexo 9.	Evolución de los indicadores de pobreza extrema – Nacional, Urbano y Rural . .....	87
Anexo 10.	Importancia de variables .....	88
Anexo 11.	Estratificación del nivel socioeconómico .....	89
Anexo 12.	Producto Interno Bruto Ecuador .....	89
Anexo 13.	PIB del Ecuador y América Latina .....	90
Anexo 14.	Inflación anual .....	90
Anexo 15.	Inflación mensual de octubre .....	91
Anexo 16.	Tasas de interés activa y pasiva hasta octubre del 2014 .....	91

Anexo 17.	Riesgo país .....	92
Anexo 18.	Riesgo país anual .....	92
Anexo 19.	Microentorno .....	93
Anexo 20.	Análisis interno .....	94
Anexo 21.	Organigrama del Restaurante <i>Las Palmeras</i> .....	95
Anexo 22.	Test para determinar si un negocio es franquiciable.....	96
Anexo 23.	Manuales de procedimiento LAS PALMERAS .....	101
Anexo 24.	Entrevista Gerente General Las Palmeras.....	119

## RESUMEN

Actualmente las franquicias son consideradas como un sistema de crecimiento empresarial que genera grandes fuentes de empleo dentro del territorio nacional así como también un rubro importante dentro de la economía del país, motivo por el cual el principal objetivo del presente trabajo es elaborar una propuesta para convertir al Restaurante *Las Palmeras* en una franquicia.

El Restaurante *Las Palmeras* se dedica a la preparación y comercialización de comida costeña la misma es preparada por manos de cocineros esmeraldeños, motivo por el cual tiene gran éxito dentro de la ciudad de Quito.

El mismo cuenta con varias sucursales dentro de la capital ecuatoriana, además de los diferentes manuales de procesos, que son una pieza clave al momento de franquiciar un determinado negocio o marca.

Dicha característica sumada a otras más permitirá al negocio crecer y tener un exitoso desarrollo dentro del territorio nacional e incluso éxito a nivel internacional.

## **ABSTRACT**

Currently franchises are considered as a system of corporate growth that generates large sources of employment within the country as well as an important item in the economy, why the main objective of this work is to develop a proposal to convert the restaurant *Las Palmeras* in a franchise.

The restaurant *Las Palmeras* is dedicated to the development and commercialization of sea food which is prepared by chefs esmeraldeños, note that the esmeraldeña food is known for its extraordinary taste, why has great success within the Quito.

It is noteworthy that the restaurant *Las Palmeras* has several branches in the Ecuadorian capital, in addition to various manual processes, which are key when determined franchising a business or brand.

For the organization is very important to enter the world of franchising, as this business strategy will enable the business successful growth within the country and even internationally successful.

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

#### 1.1.1 Enunciación del problema

“El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término "franc". Así mismo en Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región.

En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo por diez años, haciendo a Singer una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente” (Franquicia en línea, 2013).

En la actualidad las empresas y sus dirigentes siempre han recurrido a la creación de nuevas estrategias para generar distintas fórmulas que les permitan lograr el éxito y la permanencia de sus negocios en los mercados que atienden. La franquicia un negocio responde a esta necesidad, ya que apoyados en el posicionamiento con el que ya cuenta la marca pueden expandirse a cualquier rincón del mundo.

### **1.1.2 Formulación del problema:**

- ¿Existen manuales de cada uno de los procesos que maneja la empresa cadena de restaurantes *Las Palmeras*?
- ¿Qué ventajas ofrece la franquicia de este negocio en un principio hacia el mercado nacional?
- ¿Una eventual franquicia de la cadena de Restaurantes *Las Palmeras* contribuiría a la rentabilidad del negocio?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta para convertir a cadena de restaurantes *Las Palmeras* en franquicia, a través de un análisis de la situación actual y del entorno en el cual realiza sus actividades comerciales esta empresa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis situacional de la empresa para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Determinar los requerimientos legales tales como permisos, licencias, trámites y procedimientos necesarios para convertir un negocio en franquicia.

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Enfoque de acuerdo a la mención**

Las ciencias empresariales, específicamente las menciones en Marketing y Negocios Internacionales, están ampliamente ligados con los procedimientos de una franquicia. Este tema engloba términos relacionados con los tipos de negociaciones, precios, procesos, manuales, y demás actividades que hacen que el sueño de ser una franquicia se haga realidad. Por estos motivos el desarrollo e investigación de este proyecto.

## **1.4 Delimitación de la investigación**

### **1.4.1 Delimitación espacial**

El presente trabajo se desarrolló en la ciudad de Quito por ser la ciudad donde se encuentra la planta matriz de la empresa, sin embargo tiene un enfoque nacional.

#### ***1.4.2 Delimitación temporal***

La presente investigación se desarrolló en el año 2014.

## MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Negocio

“El crear una empresa es uno de los retos más apasionantes que puedan existir. Es la oportunidad de poner en marcha una idea de empresa, de verla desarrollarse y de que además pueda servir para crear riqueza y empleo” (Naveros & Cabrerizo, 2009, pág. 5).

Por tanto un negocio es una “actividad que realizan una o varias personas para efectuar el comercio o la venta de bienes y servicios, con el fin de obtener ganancias. La actividad debe ser honrada, de lo contrario deja de ser negocio y se convierte en delito” (Consejo Nacional de Educacion para la Vida y el Trabajo, 2014, párr.3).

### 2.2. Restaurantes

Se conoce a un restaurante como:

“Aquel establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo. Un restaurante (o restaurant como también puede conocerse) es un espacio público ya que cualquier persona puede acceder a él. Sin embargo, no es una entidad de bien público ya que el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio de un pago y no gratuitamente” (Definicion ABC, 2014, párr.1).

#### 2.2.1. Cadena de restaurantes

“Se habla de cadenas de restaurantes cuando hay varios establecimientos explotados bajo un mismo nombre comercial” (López, Carabias, & Díaz, 2011, pág. 42).

Según los autores López, Carabias, & Díaz(2011), la persona que quiera formar una cadena de restaurantes lo puede conseguir a través de:

- La evolución de un restaurante independiente. El propietario tiene éxito y ve la posibilidad de abrir varios establecimientos hasta formar una cadena de restaurantes.
- El contrato de alquiler. Un contrato de alquiler se basa en que la propiedad transfiere a la cadena "la propiedad virtual" del establecimiento durante el periodo de alquiler. Durante el tiempo de duración del contrato, el restaurante es explotado bajo la marca de la cadena y asume la gestión y todos los costes laborales, operativos, entre otros.
- Las franquicias.

### **2.3. Requisitos para franquiciar en el Ecuador**

#### ***2.3.1. Aspectos legales para crear franquicias en el Ecuador***

En el Ecuador no existe actualmente una ley que regule las franquicias, motivo por el cual es importante recurrir a la Ley de Propiedad Intelectual para amparar los derechos de cierto negocio, marca, entre otros, que pueden resultar afectados al momento de incursionar en este negocio; además en el país existe el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) que es una entidad gubernamental que regula y controla la aplicación de las leyes de la propiedad intelectual.

La normativa jurídica que también debe tomarse en cuenta son las estipuladas en el Código Civil y en el Código de Comercio.

#### ***2.3.2. Ley de Propiedad Intelectual***

**“Art. 194.** Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado.

Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica.

También podrán registrarse como marca los lemas comerciales, siempre que no contengan alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas.

**Art. 201.** La solicitud de registro de una marca deberá presentarse ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, comprenderá una sola clase internacional de productos o servicios y contendrá los requisitos que determine el Reglamento.

**Art. 212.** El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años.

**Art. 216.** El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por su registro ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial.

La marca debe utilizarse tal cual fue registrada. Sólo se admitirán variaciones que signifiquen modificaciones o alteraciones secundarias del signo registrado.

**Art. 229.** Se entenderá por nombre comercial al signo o denominación que identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica.

**Art. 230.** El nombre comercial será protegido sin obligación de registro.

El derecho al uso exclusivo de un nombre comercial nace de su uso público y continuo y de buena fe en el comercio, por al menos seis meses” (Congreso Nacional, 1998).

### ***2.3.3. Procedimiento para crear una franquicia***

Según Santillán(2014), las franquicias tienen tres elementos o etapas:

- 1** La licencia de uso de marca
- 2** La transferencia de tecnología manifestados mediante la capacitación inicial
- 3** La asistencia técnica continúa.

“La franquicia representa hoy en día el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado en las economías modernas. Son cada vez más las empresas de todo tipo y tamaño las que optan por esta fórmula de crecimiento empresarial” (Ecuafanquicias, 2014, párr.3).

Es importante llenar un formulario para saber si un determinado negocio es franquiciable (Anexo 22).

Ecuafanquicias es una empresa que brinda apoyo para la creación de franquicias en el Ecuador además son miembros directivos de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (AEFRAN), razón por la cual, se toma como valedera la información que proporcionan a través de su página web.

#### **2.3.4. Análisis de viabilidad**

Cabe recalcar que realizar un análisis de viabilidad es un elemento primordial para la toma de decisiones al momento de pensar en convertirse en franquicia, para esto, la organización debe contar con factores como:

- La empresa debe ser exitosa.
- Tener la propiedad de la marca, registrada en IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual).
- Estar en condiciones de dar soporte técnico a los franquiciados.

La empresa se puede considerar exitosa por la permanencia en el mercado ecuatoriano, en la actualidad tiene casi 25 años de permanencia en el país, y cuenta con ocho locales en la ciudad de Quito y un local en Ibarra.

Ahora con respecto al segundo punto, que es tener la propiedad de la marca, es importante afirmar que los representantes legales de la empresa ya cuentan con el registro de la marca en IEPI.

Sin embargo, en el punto tres es donde se genera un como de conflicto, ya que aún en la organización no se consolidan los manuales necesarios para transmitir el conocimiento del negocio a los nuevos posibles franquiciados de manera rápida, efectiva y eficiente.

### **2.4. Análisis del entorno**

#### **2.4.1. Análisis externo**

Según el autor Fred David en su obra “*Conceptos de administración y estratégica*”, el análisis externo se lo realiza con la finalidad de “identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual, por ejemplo, la competencia extranjera siempre en aumento, el movimiento poblacional hacia los territorios con mayor actividad industrial” (2013)

El análisis externo se lo debe realizar a través de dos amplios contextos como son el macro entorno y el micro entorno (Anexo 1).

#### 2.3.1.1. *Macro entorno*

“La empresa y todos los demás actores operan dentro de un macro entorno más grande de fuerzas que configuran las oportunidades y presentan amenazas para la empresa” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 70).

Los principales factores que están presentes en el macro entorno de una determinada organización son:

**Factor demográfico:** Consiste en el estudio de las poblaciones en aspectos tales como tamaño, ubicación, género, raza, entre otras.

**Factor económico:** Éste factor consiste en el estudio de los aspectos que afectan al poder adquisitivo de las personas así como también de sus patrones de gastos.

**Factor ambiental:** Consiste en los recursos naturales que en la mayoría de ocasiones se ven afectados por las diversas actividades de las empresas. En varias partes del mundo el agua y el aire se ven gravemente afectados motivo por el cual los ambientalistas se preocupan de sobre manera por el calentamiento global que se ha venido dando en los últimos tiempos.

**Factor tecnológico:** La tecnología es un factor sumamente importante para todas las organizaciones, ya que, proporciona oportunidades impresionantes de expansión de negocios para los empresarios.

**Factor político:** El factor político hace referencia a la parte legal que debe ser cumplida por los empresarios para llevar a cabo sus negocios.

**Factor cultural:** Consiste en las instituciones y otros aspectos que se encuentran relacionados con la sociedad tales como sus preferencias, comportamientos y percepciones.

#### 2.3.1.2. *Microentorno*

Según los autores Philip Kotler y Gary Armstrong en su obra “*Marketing*,” el microentorno incluye a todos los participantes cercanos a la compañía que afectan, ya sea

de manera positiva o negativa, su capacidad para establecer relaciones con sus clientes y crear valor para ellos.” (2012)

Los principales aspectos que se encuentran presentes en el microentorno de una empresa son:

**Proveedores:** “Son empresas o personas que proveen los recursos necesarios para que las diferentes organizaciones puedan producir los bienes o servicios que las personas necesitan para satisfacer sus necesidades”.(Munuera, 1997, pág. 78).

Según los autores William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker en su obra “*Fundamentos de marketing*” :

“Una empresa no puede vender un producto si no lo fabrica o lo compra. Es por eso que las personas o empresas que proveen los bienes o servicios requeridos por un productor para fabricar lo que vende son fundamentales para el éxito (...)” (2007)

**Intermediarios:** Son quienes ayudan a los productores a distribuir, promover y vender sus bienes a los consumidores finales.

“Incluyen a los revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 68).

**Competidores:** Son las personas o empresas que ofrecen similares productos o servicios que una determinada organización, “...compite con otros que aspiran a un mismo objetivo” (O’Shaughnessy, 1991, pág. 45).

**Públicos:** “Cualquier grupo que tiene un interés real o potencial o un impacto sobre la capacidad de una organización para lograr sus objetivos” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 69). Los públicos pueden ser:

- Públicos financieros
- Públicos de medios
- Públicos gubernamentales
- Públicos de acción ciudadana
- Públicos locales
- Públicos internos
- Público en general

**Clientes:** “Es una persona que toma una decisión de compra” (Freemantle, 1998, pág. 27), por ende es importante realizar un profundo análisis sobre ellos para de esa manera conocer los gustos y preferencias que ellos tienen y así poder entregar un mayor valor en los bienes y servicios que se ofrece.

#### **2.4.2. Análisis interno**

El análisis interno, por otra parte consiste en estudiar:

“(…) elementos controlables por la organización, puesto que son precisamente sus propios recursos utilizados para crear la oferta o atender la demanda. Se trata de las funciones que suelen aparecer reflejadas en el organigrama de la mayoría de las empresas” (Liberos, Núñez, Bareño, García, Gutiérrez, & Pino, 2013, pág. 45).

Las principales fuerzas que intervienen en el análisis interno son:

- Capacidad de talento humano
- Capacidad administrativa
- Capacidad directiva
- Capacidad tecnológica
- Capacidad financiera
- Capacidad logística

#### **2.4.3. Análisis FODA**

Los autores O.C. Ferrell y Michael Hartline en su obra “*Estrategia de marketing*” (2012), dicen que el FODA es:

“Una herramienta ampliamente utilizada es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Un análisis FODA abarca los entornos interno y externo de la empresa. De manera interna, el marco de referencia aborda sus fortalezas y debilidades en dimensiones clave como el desempeño financiero y los recursos, los recursos humanos, las instalaciones y la capacidad de producción, así como la participación de mercado, las percepciones de los clientes, la calidad y disponibilidad del producto y la comunicación organizacional.” (pág. 120).

## 2.5. Recursos Humanos

Según los autores Harold, Koontz y Heinz, Weihrich en su obra *“Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación”* (2013)

“Los individuos son mucho más que un factor de producción en los planes de la administración. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios y, por lo tanto, influyen en la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones comerciales y partidos políticos.” (pág. 280).

## 2.6. Franquicia

El autor Luis Rodríguez, en su obra *“Franquicias: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada”* (2009) dice que:

"La franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes o servicios según el cual una persona física o jurídica (franquiciante) cede a otra (franquiciado) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o un nombre comercial, transmitiéndole asimismo los conocimientos técnicos necesarios para ofrecer un producto homogéneo, a cambio de pagos previamente acordados, llamados regalías" (pág. 1).

Entonces el franquiciamiento consiste en un “sistema de comercialización que incluye un acuerdo legal de colaboración conjunta, por el cual el franquiciado maneja el negocio de acuerdo con los términos especificados por el franquiciador” (Longenecker, Moore, Petty, & Palich, 2010, pág. 96).

En una franquicia intervienen dos partes, las cuales se detalla a continuación:

- **Franquiciado o franquiciatario:** Es la persona u organización que firma un contrato con un franquiciador para manejar un determinado negocio y por ende con poder limitado sobre el mismo.
- **Franquiciador o franquiciante:** Es la parte de la franquicia que especifica claramente los métodos y las condiciones que el franquiciado debe realizar en su empresa, para comercializar una determinada marca.

Además también es importante mostrar una figura (Anexo 3) donde se puede observar claramente los elementos que forman parte de un sistema de franquicias:

### 2.6.1. Tipos de franquicias

Existen diferentes tipos de franquicias que pueden satisfacer las diversas necesidades de los empresarios, las cuales se detallan a continuación:

**Cuadro 1.**

#### **Tipos de franquicias**

<b>Franquicias</b>	<b>Detalle</b>
Industrial	También llamada de producción. Aquí se le otorga al franquiciado el derecho de fabricar y distribuir productos de acuerdo a las indicaciones del franquiciante y bajo su misma marca. Por ejemplo, tenemos las fábricas textiles, las fábricas de pinturas, entre otras.
De distribución	Aquí el franquiciante provee insumos o productos que vende el franquiciado, ya sea porque los produce, importa o distribuye los mismos. Aquí existe lo que se conoce como integración vertical.
De Servicios	En este tipo de franquicia no hay productos. Existe una prestación de servicios, como por ejemplo: hotelería, estética, idiomas, entre otras.
Franquicia maestra	Se da cuando la franquicia inicia un proceso de expansión, especialmente cuando las empresas empiezan a exportar sus conceptos, otorgando sus franquicias a un solo inversionista que abarca usualmente un país específico, un grupo de países o continentes.
Individual	Esta se trata de un solo punto, unidad franquiciada o tienda. Aquí se deberá otorgar un pequeño territorio en carácter de exclusividad, con la finalidad de garantizar que el franquiciante no abra otros puntos, propios o franquiciados, compitiendo y canibalizando la oferta, dicho de otra manera, creando una mayor competencia entre franquiciados, lo que restaría ganancias a todos.

Multifranquicia	En este tipo de franquicia, el franquiciado dirige más de un punto de una sola marca.
Plurifranquicia	Aquí el franquiciado dirige varias franquicias de diferentes marcas.
Sociales	Nacen como fruto de la "responsabilidad social" de las empresas. Una franquicia social busca el mayor bienestar para la mayor cantidad de personas y casi siempre requiere otra fuente de financiamiento para financiar por lo menos una porción de sus costos operativos.

**Fuente:**(Rodriguez, 2009)

**Elaborado por:** María José Mendoza

## 2.7. Canales de distribución

Según los autores William Stanton; Michael Etzel y Bruce Walker, en su obra “*Fundamentos de marketing*”, Un canal de distribución consiste en:

“(…) el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas” (2007).

En el Anexo 4 se puede observar las principales actividades que realiza un intermediario.

### 2.7.1. *Diseño de los canales de distribución*

“Son los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos y servicios” (Mercado, 2000, pág. 241).

Es importante diseñar un adecuado canal de distribución para cumplir con las expectativas de los clientes y superar a la competencia, para ello es necesario realizar cuatro actividades principalmente:

**1.- Especificar la función de la distribución:** Es importante analizar los objetivos que tiene la organización con respecto al marketing.

**2.- Seleccionar el tipo de canal:** En este punto es importante tomar la decisión de implementar o no intermediarios para la distribución del producto.

**3.- Determinar la intensidad de distribución:** Consiste en determinar qué número de intermediarios se utilizara para comercializar el producto en un determinado territorio.

**4.- Elegir miembros específicos del canal:** Es importante tener muy claro el número de compañías que se encargarán de la distribución del producto.

## **2.8. Análisis situacional de la empresa**

### **2.8.1. Antecedentes y caracterización de la empresa**

*Las Palmeras* es una cadena de restaurantes icono de la sazón esmeraldeña, especializado en pescados y mariscos, donde se puede disfrutar de un ambiente cálido, alegre y familiar. A su original estilo tropical su slogan es “Como si estuvieras junto al mar”

La cadena de restaurantes ésta compuesto por siete locales: cinco de tipo A ubicados en los sectores de: La Carolina, Plaza de Toros, La Magdalena, San Rafael y Cotocollao y dos tipos B ubicados en el C.C. El Recreo y en el C.C. Quicentro Sur. Siendo los A restaurantes con local independiente y los B los que se encuentran dentro de un patio de comidas de un centro comercial.

*Las Palmeras* tiene como actividad económica registrada la de Restaurante, según la licencia Metropolitana de Funcionamiento, LUAF (Licencia Única Anual de Funcionamiento) para los establecimientos turísticos y Patente Municipal.

Cabe mencionar que la clave de su éxito fue y son las recetas de la Costa a manos de auténticas cocineras esmeraldeñas.

### **2.8.2. Misión**

“Servir con rapidez el menú solicitado por el cliente en un restaurante limpio y acogedor, ofreciendo siempre un excelente servicio y calidad en nuestros productos a un excelente precio, para de esa manera lograr la preferencia en el gusto de nuestros clientes”

### **2.8.3. Visión**

“Llegar a ser el restaurante más exitoso de su especialidad, aperturar sucursales a nivel nacional, así como una muy atractiva fuente de trabajo”

#### **2.8.4. Valores**

- *Respeto*
- *Comunicación*
- *Trabajo en Equipo*
- *Calidad*

La empresa se caracteriza por ofrecer servicios y productos de calidad y de esta manera poder diferenciarse de la competencia.

#### **2.8.5. Análisis del entorno**

##### *2.8.5.1. Análisis externo*

El análisis externo, como se mencionó en el capítulo anterior, se lo debe realizar a través de dos amplios contextos como son el macroentorno y el microentorno.

##### *2.8.5.2. Macroentorno*

Se dice que el macroentorno consiste en fuerzas más extensas que influyen en los actores del microentorno y que representan las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se debe evitar (Anexo 5).

##### *2.8.5.2.1. Factor Político*

El factor político es de suma importancia para toda empresa que realiza una determinada actividad económica tanto a nivel local, nacional e internacional, en el caso del Restaurante *Las Palmeras* realiza sus actividades comerciales solamente en la ciudad de Quito, es decir, a nivel local; además cabe mencionar que este factor es de vital importancia para la toma de decisiones de los dueños de la entidad económica en estudio.

Entonces se dice que, “el factor político es un conjunto de elementos humanos, materiales, reales y formales, dinámicamente interrelacionados, que siempre interactúa con los sistemas: social: económico, legal y cultural” (Bustillos, 2010, pág. 42).

El Ecuador en la última década ha mantenido cambios significativos en el área política, mismos que se deben indicar para un mejor análisis.

Como parte inicial es importante señalar que hubo una época muy complicada en el Ecuador, a nivel político hace más de 10 años.

Estos hechos ocurridos no eran favorables para poder ofrecer una estabilidad socio-económica al Ecuador, sin embargo, el gobierno actual permanece por más de siete años consecutivos al territorio nacional, situación que ha permitido que exista una mejor imagen política a nivel internacional y a su vez esta estabilidad permite que se active la producción a nivel general en el país.

Las nuevas políticas gubernamentales enfocadas a mejorar el turismo nacional, a través de su publicidad potencian restaurantes que ofertan comida típica del país dando un impacto positivo a la empresa.

Además, el Ministerio de Salud ha iniciado un estricto control de los estándares de calidad y salubridad que deben cumplir las cadenas alimenticias a nivel nacional.

#### *2.8.5.2.2. Factor Social*

El factor social se refiere a la situación en la cual se encuentra la sociedad en un determinado territorio, en este caso Ecuador, el cual además sirve de referencia para conocer los productos que actualmente las personas prefieren consumir y servicios que desean contratar.

Es importante el análisis de este factor, debido a que una inestabilidad gubernamental provocaría graves consecuencias en el aspecto social del territorio nacional, por lo tanto es necesario considerar los siguientes puntos:

##### *a. Mercado laboral*

A continuación se presenta un cuadro y una figura (Anexo 7) resumen del mercado laboral nacional urbano y rural y clasificación de la población (Anexo 6), haciendo relación a los últimos seis años, de manera semestral, con fuente del INEC:

## Cuadro 2.

### Evolución del mercado laboral nacional

MERCADO LABORAL (NACIONAL URBANO RURAL)											
	dic-09	jun-10	dic-10	jun-11	dic-11	jun-12	dic-12	jun-13	dic-13	mar-14	jun-14
<b>Población en Edad de Trabajar (PET)</b>	10.032.716	10.147.386	10.291.500	10.475.984	10.533.003	10.673.358	10.864.147	10.993.539	11.200.371	11.238.681	11.236.793
<b>Población Económicamente Activa (PEA)</b>	6.548.937	6.582.460	6.436.257	6.553.789	6.581.621	6.870.842	6.701.263	6.999.745	6.952.986	7.048.410	6.967.747
<b>Ocupados</b>	6.125.135	6.174.141	6.113.230	6.224.584	6.304.834	6.588.271	6.425.089	6.725.795	6.664.241	6.706.314	6.643.458
<b>Ocupados Plenos</b>	2.106.470	2.193.233	2.439.463	2.453.517	2.694.207	2.830.530	2.867.143	2.684.278	3.000.003	2.881.802	3.067.548
<b>Ocupados no clasificados</b>	128.598	86.959	54.395	61.066	39.451	96.269	146.800	94.535	14.463	17.758	17.324
<b>Subempleados</b>	3.890.067	3.893.950	3.619.373	3.710.000	3.571.176	3.661.472	3.411.146	3.946.982	3.649.775	3.806.754	3.558.587
<b>Desocupados</b>	423.802	408.318	323.027	329.205	276.787	282.571	276.174	273.951	288.745	342.096	324.289
<b>Población Económicamente Inactiva (PEI)</b>	3.483.779	3.564.926	3.855.244	3.911.196	3.951.382	3.802.516	4.162.884	3.993.794	4.247.385	4.190.271	4.269.049

**Fuente:**(ENEMDU, INEC, 2014)

Como se puede observar, tanto en el cuadro como en el Anexo 7 (Evolución del mercado laboral nacional), existió un incremento paulatino en los diferentes indicadores del mercado laboral, sin embargo es importante prestar especial atención al número y porcentaje de desocupados, ya que, desde diciembre de 2009 hasta junio de 2013 fue disminuyendo, pero, al comparar el mes de diciembre de 2013 con el mes de junio de 2014 esta variable se vio afectada, y si se observa el cuadro anterior tuvo un incremento de 35.544 personas; lo que se puede interpretar como un factor negativo tanto para el sector de la industria y el servicio, ya que de ser así existiría un mayor número de personas que

no cuentan con ingresos y por lo tanto disminución en su capacidad de adquisición y por ende disminución en las ventas del Restaurante *Las Palmeras*.

#### *b. Pobreza*

Se considera a la pobreza como la situación en la que las personas no tienen la capacidad económica (insuficientes ingresos) para llevar un nivel de vida mínimo.

Para junio de 2014 a nivel nacional, existe un 24,53% de pobres, mientras que en el área rural el 41,69% de la población se clasifica como pobre y en el área urbana, la incidencia de la pobreza es del 16,30%.

En el Anexo 8 se puede visualizar de mejor manera lo expuesto anteriormente

Además es necesario mencionar que de acuerdo a estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la línea de pobreza en junio de 2014 se ubicó en USD 79,67 mensuales por persona, mientras que la línea de pobreza extrema en USD 44,90 mensuales por persona.

Las personas que tengan ingresos menores a los antes indicados son consideradas como pobres o pobres extremos respectivamente.

#### *c. Seguridad social*

En el Ecuador el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad gubernamental, que se rige principalmente por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social, además de realizar prestaciones económicas y de salud con la finalidad de satisfacer las necesidades básicas de la sociedad y así contribuir al Plan Nacional del Buen Vivir (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014).

#### *d. Estructura de la población*

Para realizar el análisis de la estructura de la población por niveles socioeconómicos es importante acudir a la información presentada por el INEC. La misma que es aceptada como fuente valedera, y por tanto se toma como referencia para realizar el estudio.

Es importante indicar que la estructura de la población que se detalla en el Anexo 10 no guarda ningún tipo de relación con indicadores de pobreza o desigualdad.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), realizó en el país una Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, en la cual se pudo determinar que los hogares ecuatorianos se dividen en cinco estratos, detallados de la siguiente manera:

**Cuadro 3.**

**Estratos del nivel socioeconómico**

<b>Grupos socioeconómicos</b>	<b>Puntaje</b>
A	De 845 a 1000 puntos
B	De 696 a 845 puntos
C+	De 535 a 696 puntos
C-	De 316 a 535 puntos
D	De 0 a 316 puntos

**Fuente:**(INEC, 2011)

Donde A es un nivel Alto, B se refiere a un nivel Medio – Alto, C+ pertenece al nivel Medio, C- representa un nivel Medio – Bajo y D es un nivel Bajo.

De lo cual se puede mencionar que solamente el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en el estrato B, el 22,8% en el estrato C+, el 49,3% en el estrato C- y el 14,9% en el estrato D (Anexo 11).

Es importante mencionar que la mayor parte de la población se encuentra ubicada en el nivel C- correspondiente al nivel Medio - Bajo, lo cual podría constituir un indicador negativo para los intereses del Restaurante *Las Palmeras*; sin embargo un 22,8% de la población analizada se encuentra en un nivel C+ (nivel Medio), lo cual puede resultar un tanto beneficioso para la organización.

### 2.8.5.2.3. *Factor Económico*

Los factores económicos tienen una estrecha relación con la empresa, razón por la cual es importante analizar y estudiar detenidamente la capacidad de adquisición de las personas que se encuentran dentro del mercado nacional.

Para el presente caso, es necesario analizar cómo se encuentra la economía del territorio nacional, que es donde realiza las actividades comerciales el Restaurante *Las Palmeras*.

#### a. PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) consiste en un valor monetario de la producción tanto de bienes como la prestación de servicios que han sido demandados por un país en un periodo determinado de tiempo.

En el Ecuador, el PIB mantuvo la tendencia de crecimiento económico, cerrando el año 2013 con un resultado positivo de 4,5%, situando al PIB en 66.879 millones de dólares. En el cuarto trimestre de 2013 se incrementó en 1,2%, en relación con el trimestre del año anterior y presentó una variación positiva de 5,6% respecto al cuarto trimestre de 2012.

Como se puede observar en el Anexo 12 y 13, el PIB del país ha ido incrementándose de manera significativa con respecto a años anteriores.

#### b. Inflación

La inflación es el aumento en el precio, de los bienes y servicios que se encuentran presentes en un determinado mercado y en un cierto periodo de tiempo.

### **Cuadro 4.**

#### **Inflación anual**

<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>
31-oct-14	3,98%
30-sep-14	4,19%
31-ago-14	4,15%
31-jul-14	4,11%

30-jun-14	3,67%
31-may-14	3,41%
30-abr-14	3,23%
31-mar-14	3,11%
28-feb-14	2,85%
31-ene-14	2,92%
31-dic-13	2,70%
30-nov-13	2,30%
31-oct-13	2,04%
30-sep-13	1,71%
31-ago-13	2,27%
31-jul-13	2,39%
30-jun-13	2,68%
31-may-13	3,01%
30-abr-13	3,03%
31-mar-13	3,01%
28-feb-13	3,48%
31-ene-13	4,10%
31-dic-12	4,16%
30-nov-12	4,77%

**Fuente:**(Banco Central del Ecuador, 2014)

**Elaborado por:** María José Mendoza

Como se puede observar, la inflación ha tenido un aumento en todos los meses del 2014 con una ligera disminución en el mes de octubre del mismo año, lo cual podría afectar al poder adquisitivo de las personas y de igual manera podría afectar gravemente a los costos que incurren en la organización; por lo tanto muchas veces se ve reflejado en la disminución de la adquisición de sus diferentes insumos, materias primas, maquinarias, etc.

### **Variaciones de la inflación**

En octubre de 2012 la inflación mensual era de 0,09%, mientras que para el siguiente año en el mismo mes se tuvo un incremento hasta llegar a 0,41% y para octubre de 2014 la inflación mensual disminuyó hasta llegar a 0,20%, porcentaje que es superior al de octubre de 2012.

La inflación acumulada en octubre de 2014 se ubicó en 3,36%; en octubre del anterior año fue de 2,09% y en octubre de 2012 se ubicó en 4,21%

En el Anexo 14 se muestra la evolución de la inflación anual durante los tres últimos años.

La inflación de octubre de los años 2012, 2013 y 2014 estuvo en 4,94%, 2,04% y 3,98% respectivamente, que como se puede observar en el Anexo 14, tanto en el año 2012 como en el 2014 tuvo un aumento con respecto a octubre de 2013.

### **Variación de la inflación en el mes de octubre**

A continuación se presenta un cuadro y el Anexo 15 donde se puede observar la variación de la inflación en el mes de octubre que se ha tenido desde el año 2005 al presente:

**Cuadro 5.**

#### **Inflación mensual de octubre**

<b>Años</b>	<b>Inflación mensual</b>
2005	0,35%
2006	0,35%
2007	0,13%

2008	0,03%
2009	0,24%
2010	0,25%
2011	0,35%
2012	0,09%
2013	0,41%
2014	0,20%

**Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)**  
**Elaborado por: María José Mendoza**

*c. Tasas de interés*

La tasa de interés es el rendimiento producido, por la unidad de capital en una unidad determinada de tiempo. Las tasas de interés dentro del mercado son utilizadas para tomar las respectivas decisiones en los diferentes ámbitos de las organizaciones, como por ejemplo inversión en maquinaria, contratación de personal, adecuaciones a la planta, entre otras. Al igual que cualquier precio del mercado, las tasas de interés están determinadas por la oferta y la demanda de los fondos que se pueden prestar.

**Cuadro 6.**

**Tasa de interés activa**

<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>
31-oct-14	8,34%
30-sep-14	7,86%
31-ago-14	8,16%
31-jul-14	8,21%

30-jun-14	8,19%
31-may-14	7,64%
30-abr-14	8,17%
31-mar-14	8,17%
28-feb-14	8,17%
31-ene-14	8,17%
31-dic-13	8,17%
30-nov-13	8,17%
31-oct-13	8,17%
30-sep-13	8,17%
31-ago-13	8,17%
31-jul-13	8,17%
30-jun-13	8,17%
31-may-13	8,17%
30-abr-13	8,17%
31-mar-13	8,17%
28-feb-13	8,17%
31-ene-13	8,17%
31-dic-12	8,17%
30-nov-12	8,17%

**Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)**  
**Elaborado por: María José Mendoza**

Entonces, la tasa de interés activa es el porcentaje que de acuerdo al mercado y disposiciones del Banco Central del Ecuador, las entidades financieras cobran por los diferentes tipos de préstamo, detalladas en el cuadro anterior.

### **Cuadro 7.**

#### **Tasa de interés pasiva**

<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>
31-oct-14	5,08%
30-sep-14	4,98%
31-ago-14	5,14%
31-jul-14	4,98%
30-jun-14	5,19%
31-may-14	5,11%
30-abr-14	4,53%
31-mar-14	4,53%
28-feb-14	4,53%
31-ene-14	4,53%
31-dic-13	4,53%
30-nov-13	4,53%
31-oct-13	4,53%
30-sep-13	4,53%
31-ago-13	4,53%

31-jul-13	4,53%
30-jun-13	4,53%
31-may-13	4,53%
30-abr-13	4,53%
31-mar-13	4,53%
28-feb-13	4,53%
31-ene-13	4,53%
31-dic-12	4,53%
30-nov-12	4,53%

**Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)**  
**Elaborado por: María José Mendoza**

A continuación se muestra un cuadro resumen de las tasas de interés referenciales y máximas, tanto activas como pasivas, presentadas a noviembre de 2014 por el Banco Central del Ecuador:

**Cuadro 8.**

**Tasas de interés efectivas**

Tasas de Interés			
Noviembre 2014			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual

Productivo Corporativo	8,13	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,52	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	10,99	Productivo PYMES	11,83
Consumo	15,96	Consumo	16,30
Vivienda	10,72	Vivienda	11,33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22,42	Microcrédito Acumulación Ampliada	25,50
Microcrédito Acumulación Simple	25,12	Microcrédito Acumulación Simple	27,50
Microcrédito Minorista	28,47	Microcrédito Minorista	30,50
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Depósitos a plazo	5,07	Depósitos de Ahorro	1,12
Depósitos monetarios	0,53	Depósitos de Tarjetahabientes	0,85
Operaciones de Reporto	0,11		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>
Plazo 30-60	4,22	Plazo 121-180	5,48
Plazo 61-90	4,44	Plazo 181-360	5,87
Plazo 91-120	5,23	Plazo 361 y más	7,15
<b>4. <u>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</u></b>			

<b>(según regulación No. 009-2010)</b>			
<b>5. OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
Tasa Pasiva Referencial	5,07	Tasa Legal	8,13
Tasa Activa Referencial	8,13	Tasa Máxima Convencional	9,33

**Fuente:**(Banco Central del Ecuador, 2014)

Al igual que la inflación, las tasas de interés tanto pasivas como activas, han sido controladas por el actual gobierno, lo cual lleva a un equilibrio y permite tomarlas como valederas, para el presente estudio. Además las mismas deberán ser tomadas en cuenta para cualquier tipo de financiamiento que los dueños del Restaurante *Las Palmeras* consideren realizar.

*d. Riesgo país*

Según el autor Juan Durán en su obra “*Diccionario de finanzas*”, el riesgo país “es el indicador del riesgo asociado a las inversiones que efectúa una empresa multinacional, derivado de la impredecibilidad en el resultado de diversas variables que afectan a las filiales en el extranjero” (2011)

Por tanto el riesgo país es un índice, que permite a los empresarios medir el grado de inseguridad, que tiene una determinada nación, para realizar sus inversiones.

En este punto también es importante ver la evolución de este factor desde el año 2007 a la presente fecha. A continuación se presenta un cuadro donde se puede observar claramente las variaciones del riesgo país en el Ecuador, es importante también revisar el Anexo 18:

**Cuadro 9.**

**Riesgo país anual**

Año	Riesgo País
2007	614
2008	4.731

2009	775
2010	913
2011	846
2012	826
2013	530
2014	569

**Fuente: (IDE Business School, 2014)**  
**Elaborado por: María José Mendoza**

En el 2009 el riesgo país disminuyó a 775 puntos, mientras que para el año 2010 la cifra aumentó hasta llegar a 913 puntos; para el 2011 el riesgo país fue de 846 puntos y el 2012 cerró con un valor de 826 puntos. En el año 2013 la cifra disminuyó considerablemente hasta alcanzar un valor de 530 puntos. Finalmente el año 2014 cierra con un riesgo país de 569 puntos.

El Riesgo país es un indicador que refleja el riesgo de una inversión económica en un país determinado basado en factores inherentes exclusivamente al país analizado, puede entenderse como el riesgo promedio de realizar un inversión en cierto país. Para el caso de *Las Palmeras* (Como si estuvieras frente al mar) una franquicia 100% ecuatoriana, que busca -insertar objetivo- La inversión esperada es en su gran mayoría proveniente de capital nacional, sin embargo no se limita a la posibilidad de ser objetivo de inversión extranjera, para lo cual el riesgo país sirve como un índice referencial. Cuando se analiza el riesgo país para el modelo se puede concluir que no tiene un efecto directo en el proyecto de franquicia nacional, sin embargo sirve como un dato referencial para el cálculo de la rentabilidad esperada del mismo

#### 2.8.5.2.4. *Factor Tecnológico*

La tecnología en la actualidad es uno de los factores más importantes para las organizaciones, ya que, a través de la misma se puede elaborar productos de gran calidad al igual que brindar un excelente servicio.

Entre los principales equipos tecnológicos que tiene el Restaurante *Las Palmeras* están:

- Equipo de cocina industrial: Estufas, horno de microondas, lavalozas, refrigeradores, mesa de trabajo, asador, freidora, licuadoras, entre otros.
- Refrigerador para bebidas.
- Congeladores para carnes y mariscos.
- Televisores LED.

#### 2.8.5.2.5. *Factor Ambiental*

El ambiente hoy en día es un recurso al cual se lo debe cuidar de la mejor manera, y las malas prácticas empresariales destruyen la naturaleza, por lo cual el gobierno nacional ha creado un organismo así como una ley que permitan regular las actividades que dañen o perjudiquen al ambiente.

Por esta razón el factor ambiental es uno de los recursos no renovables que se encuentra en todo el mundo y es necesario tomar acciones para contrarrestar el impacto que está sufriendo el ambiente.

#### 2.8.5.3. *Microentorno*

El microentorno está compuesto por aquellos factores que afectan directamente las acciones que realiza el Restaurante *Las Palmeras* y por ende tienen relación directa con el logro de los objetivos institucionales (Anexo 19).

##### 2.8.5.3.1. *Clientes*

El Restaurante *Las Palmeras* cuenta con una amplia variedad de clientes, cabe recordar que el giro del negocio de ésta organización es la venta de comida costeña; razón por la cual las personas se movilizan desde todas partes de la ciudad de Quito para degustar de la deliciosa comida que ofrece el establecimiento.

Entre las principales características de los clientes del restaurante están:

- Nivel económico medio-alto y alto.
- Preferencia por la comida costeña, especialmente por la esmeraldeña.
- Que le guste disfrutar de un ambiente alegre y un tanto ruidoso (música tropical a un nivel de volumen medio alto)

#### 2.8.5.3.2. Competencia

Los principales restaurantes de comida costeña que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito y constituyen la principal competencia del Restaurante *Las Palmeras* son los siguientes:

- Cebiches de la Rumiñahui
- Jocay Marisquería
- El Balcón Manabita
- Los Ceviches de Pedro y Pablo
- Los Ceviches de la 10 de Agosto

Los restaurantes detallados son la principal competencia de *Las Palmeras* ya que cada uno de ellos ofrece platos típicos de la Costa ecuatoriana y que siempre han sido muy apetecidos por las personas que radican en la Región Sierra.

En la actualidad no existe un estudio de mercado específico que evidencia la dimensión de mercado existente, líder de mercado o posicionamiento de cada una de estas marcas, sin embargo se puede deducir que los Cebiches de la Rumiñahui tiene un mayor posicionamiento en la mente del consumidor ecuatoriano, ya que tienen 29 años en el mercado, su marca ya se franquicia, y tienen alrededor de 30 locales, a diferencia de *Las Palmeras* que tiene 24 años en el mercado ecuatoriano, su marca aún no se franquicia y su locales no llegan ni a una decena.

#### 2.8.5.3.3. Precios

El precio es la cantidad monetaria que las personas están dispuestas a pagar para obtener un determinado bien o para la prestación de un servicio por parte de una empresa; por lo que un precio demasiado elevado podría ocasionar que las ventas disminuyan y un precio demasiado bajo podría ocasionar que la empresa tenga pérdidas. Similares en centavos al menú que oferta *Los Cebiches de la Rumiñahui* en su página web.

En el caso del Restaurante *Las Palmeras* algunos de los precios que se manejan son los siguientes:

## Cuadro 10.

### Precios

Detalle	Precio
Conchas asadas	\$ 8,29
Ceviche de camarón	\$ 7,00
Encocado trimixto	\$ 7,95
Arroz marinero	\$ 9,30
Arroz con camarón	\$ 7,50
Sopa de bola de verde	\$ 5,99

**Fuente: (Las Palmeras, 2014)**

**Elaborado por: María José Mendoza**

#### 2.8.5.3.4. Proveedores

Cabe resaltar que los proveedores son las personas o empresas que proporcionan las materias primas, insumos, entre otros., necesarios para la elaboración de un determinado bien o para la adecuada prestación de un servicio.

La mayoría de los proveedores brindan sus servicios a la empresa desde el inicio de sus actividades, por lo que su relación y fidelidad ha permitido un desarrollo económico en conjunto.

Los principales proveedores para el restaurante *Las Palmeras* son:

- Proveedores de carnes
- Proveedores de mariscos
- Proveedores de alimentos
- Proveedores de bebidas
- Proveedores de insumos.

#### 2.8.5.3.5. *Análisis interno*

Para el análisis interno se han identificado las siguientes capacidades: talento humano, administrativo, directivo, tecnológico y financiero (Anexo 20).

En el análisis interno se evalúa las fortalezas y debilidades con relación a las oportunidades y amenazas que la empresa considera dentro de su entorno.

##### 2.8.5.3.5.1. *Capacidad de Talento Humano*

El Restaurante *Las Palmeras* cuenta con un amplio número de colaboradores constantemente capacitados y dispuestos a colaborar con los requerimientos y sugerencias que tienen los diferentes clientes de la empresa, con la finalidad de que sus necesidades sean completamente satisfechas.

Las competencias del talento humano del restaurante se detallan a manera de manual se siguiente manera:

#### ➤ **Jefe de Local**

Es responsable del Área de recepción, inspección y almacenamiento de alimentos.

La labor del Jefe de Local es supervisar y realizar las actividades necesarias para el óptimo desarrollo de los procesos necesarios para ofrecer cada vez un mejor servicio y mejorar la rentabilidad del local.

#### ➤ **Jefe de Cocina**

Es el responsable de notificar cambios al jefe de local, determina la organización y funcionamiento del área de producción, planifica e inspecciona el trabajo en la cocina.

#### ➤ **Personal de Cocina**

Mantiene las áreas de trabajo, los utensilios a usarse, mantiene en condiciones óptimas el área de trabajo, está pendiente del mantenimiento de los equipos, entre otros.

#### ➤ **Colero**

Esta persona debe cuidar de su lugar de trabajo en perfecto orden y aseado, manteniendo el enfriador con existencia adecuada de bebidas, notificando cualquier deficiencia que se presentase. Además, se responsabilizará de los accesorios y elementos de trabajo utilizados en su turno.

### ➤ **Anfitrión**

Recibe a los clientes, integra a los comensales, averigua las preferencias del cliente, verifica que las mesas se encuentren limpias, entre otras.

#### *2.8.5.3.5.2. Capacidad Administrativa*

El análisis de la capacidad administrativa se fundamenta en las fases del proceso administrativo que son los siguientes: planificación, organización, dirección y control.

#### *2.8.5.3.5.3. Planificación*

La gestión administrativa del Restaurante *Las Palmeras* se basa en su planificación estratégica institucional, la cual se apoya en la misión, visión, objetivos y metas que se propone alcanzar, a través del cumplimiento de las diferentes actividades que realiza.

Con la finalidad de que la misión, visión y objetivos no sean solo carteles colgados en las paredes de la empresa, *Las Palmeras* trabaja frecuentemente en afianzar estos conocimientos estableciendo acuerdos de capacitación y crecimiento profesional a largo plazo.

Como estrategia de expansión territorial al momento la gerencia de la empresa se encuentra analizando la posibilidad de abrir una sucursal en la ciudad de Ambato, ya que por su cercanía con la planta donde se procesan las porciones de los mariscos, la logística de abastecimiento aún podría ser cubierta desde la misma planta que se encuentra en la ciudad de Quito.

Entre sus estrategias de diferenciación cuentan con una oferta de un menú diferente, donde se muestra un plato con tres tipos de platos diferentes, dando la oportunidad al cliente de probar diferentes sabores en un solo plato.

#### *2.8.5.3.5.4. Organización*

El Restaurante *Las Palmeras* cuenta con un organigrama bien estructurado, el mismo que se puede considerar como un factor positivo para el establecimiento debido a que permite capacitar al personal de mejor manera y presentar a la empresa en forma general (Anexo 21).

El restaurante *Las Palmeras* está conformado por:

- 1 gerente general
- 1 subgerente
- 1 auditor externo
- 1 consultor tributario
- 1 consultor legal
- 1 subgerente administrativo financiero
- 1 subgerente de operaciones
- 1 subgerente comercial
- Personal de apoyo

#### 2.8.5.3.5.5. *Control*

La Dirección fundamenta el sistema de control en los indicadores de gestión, este proceso de control se identifica como un factor importante dentro de la misma.

#### 2.8.5.3.5.6. *Capacidad Directiva*

En el caso particular del Restaurante *Las Palmeras* la Gerencia General debe coordinar, conjuntamente con las Subgerencias, la provisión de un sistema de administración y ejecución presupuestaria que permita un control financiero, eficiente y ajustado al ordenamiento legal establecido.

#### 2.8.5.3.5.7. *Capacidad Tecnológica*

Además de su intranet, *Las Palmeras* dispone de infraestructura tecnológica acorde a las exigencias actuales del mercado con respecto a la seguridad, por ejemplo, cada restaurante cuenta con cámaras que filman todo el día, y desde la matriz se pueda monitorear el movimiento de cada sucursal, al momento y que además permite al talento humano desempeñar de mejor manera sus actividades.

#### 2.8.5.3.5.8. *Capacidad Financiera*

El desempeño y la situación financiera del Restaurante *Las Palmeras* se gestionan en base al plan operativo anual, en el cual se consignan los presupuestos para cada una de las

actividades que se realizan. A continuación se presenta los estados de Situación Financiera y de Resultados de los años 2012 y 2013 para su respectivo análisis:

**Cuadro 11.**

**Estado de Situación Financiera**

<b>Cuentas</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Activo</b>	<b>352.891,26</b>	<b>426.548,08</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>309.541,85</b>	<b>186.726,50</b>
Efectivo y equivalente al efectivo	226.642,63	112.666,67
Inventarios	22.250,00	52.470,65
Inventarios de productos terminados y mercadería en almacén-comprado a terceros	22.250,00	52.470,65
Activos por Impuestos Corrientes	60.649,22	21.589,18
Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)	41.511,47	0,00
Crédito tributario a favor de la empresa (I.R.)	19.137,75	21.589,18
<b>Activo No Corriente</b>	<b>43.349,41</b>	<b>239.821,58</b>
Propiedades, planta y equipo	43.349,41	55.524,86
Muebles y enseres	33.619,21	38.219,21
Maquinaria y equipo	18.838,64	31.305,02
Equipo de computación	9.650,80	10.854,20
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	45.590,00	58.573,21
Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	-64.349,24	-83.426,78
Activos Financieros No Corrientes	0,00	184.296,72

Documentos y cuentas por cobrar	0,00	184.296,72
<b>Pasivo</b>	<b>253.814,74</b>	<b>107.811,09</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>253.814,74</b>	<b>107.811,09</b>
Cuentas y documentos por pagar	253.814,74	37.796,35
Locales	25.430,12	37.796,35
Del exterior	228.384,62	0,00
Provisiones	0,00	4.358,55
Locales	0,00	4.358,55
Otras obligaciones corrientes	0,00	65.656,19
Con la administración tributaria	0,00	10.279,01
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	0,00	11.966,28
Con el IESS	0,00	7.402,50
Por beneficios de ley a empleados	0,00	26.462,62
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	0,00	9.545,78
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>99.076,52</b>	<b>318.736,99</b>
<b>Capital</b>	<b>37.000,00</b>	<b>37.000,00</b>
Capital suscrito o asignado	37.000,00	37.000,00
<b>Reservas</b>	<b>5.078,22</b>	<b>5.078,22</b>
Reserva legal	5.078,22	5.078,22
<b>Resultados acumulados</b>	<b>3.285,27</b>	<b>234.532,32</b>
Ganancias acumuladas	35.787,27	89.500,30

Resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF	-32.502,00	145.032,02
<b>Resultados del ejercicio</b>	<b>53.713,03</b>	<b>42.126,45</b>
Ganancia neta del ejercicio	53.713,03	42.126,45

**Fuente:**(Las Palmeras, 2014)

**Elaborado por:** María José

### **Cuadro 12.**

#### **Estado de Resultados**

<b>Cuentas</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ingreso de Actividades Ordinarias	953.129,30	1.327.585,77
Venta de bienes	953.129,30	1.327.585,77
Ganancia bruta	98.604,97	412.605,76
Costo de ventas y producción	854.524,33	914.980,01
Materiales utilizados o productos vendidos	332.681,20	517.068,61
Inventario Inicial de bienes no producidos por la compañía	52.143,20	22.250,00
Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía	302.788,00	547.289,26
Inventario final de bienes no producidos por la compañía	-22.250,00	-52.470,65
Mano de obra directa	257.795,49	359.192,03
Sueldos y beneficios sociales	229.740,00	309.764,20
Gasto planes de beneficios a empleados	28.055,49	49.427,83
Otros costos indirectos de fabricación	264.047,64	38.719,37

Mantenimiento y reparaciones	0,00	11,61
Suministros, materiales y repuestos	22.145,68	38.707,76
Otros costos de producción	241.901,96	0,00
Gastos	44.891,94	342.967,25
Gastos de venta	27.868,48	328.171,86
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	1.950,00	3.529,50
Mantenimiento y reparaciones	16.318,48	0,00
Arrendamiento operativo	0,00	171.865,30
Promoción y publicidad	9.600,00	15.480,00
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	0,00	914,05
Transporte	0,00	322,89
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	0,00	61.864,96
Depreciaciones	0,00	19.077,54
Propiedad, planta y equipo	0,00	19.077,54
Otros gastos	0,00	55.117,62
Gastos administrativos	17.023,46	4.174,41
Notarios y registradores de la propiedad o mercantiles	2.175,48	0,00
Impuestos, contribuciones y otros	0,00	4.174,41
Depreciaciones	10.754,96	0,00
Propiedad, planta y equipo	10.754,96	0,00
Otros gastos	4.093,02	0,00
Gastos financieros	0,00	10.620,98

Comisiones	0,00	10.620,98
Ganancia (Pérdida) antes de 15% trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuadas	53.713,03	69.638,51
15% participación trabajadores	8.056,95	10.445,78
Ganancia (Pérdida) antes de impuestos	45.656,08	59.192,73
Impuesto a la renta causado	10.099,94	13.094,49
Ganancia (Pérdida) de operaciones continuadas antes del impuesto diferido	35.556,13	46.098,24
Ganancia (Pérdida) neta del periodo	35.556,13	46.098,24
Resultado integral total del año	35.556,13	46.098,24

**Fuente:**(Las Palmeras, 2014)

**Elaborado por:** María José Mendoza

### Cuadro 13.

#### Análisis Financiero

<b>Cuentas</b>	<b>2012</b>	<b>% Ventas</b>	<b>2013</b>	<b>% Ventas</b>	<b>Variación</b>
Activo Corriente	309.541,85	<b>32,48%</b>	186.726,50	<b>14,07%</b>	<b>-39,68%</b>
Pasivo Corriente	253.814,74	<b>26,63%</b>	107.811,09	<b>8,12%</b>	<b>-57,52%</b>
Ventas	953.129,30	<b>100%</b>	1.327.585,77	<b>100%</b>	<b>39,29%</b>
Costos de Ventas	854.524,33	<b>89,65%</b>	914.980,01	<b>68,92%</b>	<b>7,07%</b>
Utilidad Bruta	98.604,97	<b>10,35%</b>	412.605,76	<b>31,08%</b>	<b>318,44%</b>
Gastos Operacionales	44.891,94	<b>4,71%</b>	342.967,25	<b>25,83%</b>	<b>663,98%</b>

Utilidad o Perdida	45.656,08	<b>4,79%</b>	69.638,51	<b>5,25%</b>	<b>52,53%</b>
Reparto e Impuestos	18.156,90	<b>1,90%</b>	23.540,27	<b>1,77%</b>	<b>29,65%</b>
Utilidad Neta	35.556,13	<b>3,73%</b>	46.098,24	<b>3,47%</b>	<b>29,65%</b>

**Fuente:**(Las Palmeras, 2014)

**Elaborado por:** María José Mendoza

A continuación se presenta los indicadores financieros con la finalidad de conocer el desempeño de la empresa *Las Palmeras*.

**Cuadro 14.**  
**Índices financieros**

			2012	2013
<b>LIQUIDEZ</b>	Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,22	1,73
	Prueba Acida	$\frac{\text{Activo Corriente-Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,13	1,25
<b>SOLVENCIA</b>	Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	0,72	0,25
	Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	5,86	0,45

	Patrimonial			
		Patrimonio		
	Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio	2,29	1,33
		Activo No Corriente		
	Apalancamiento	Activo Total	3,56	1,34
		Patrimonio		
		UAI		
		Patrimonio	3,03	0,99
	Apalancamiento Financiero	UAI		
		Activo Total		

<b>GESTIÓN</b>	Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	-	7,20
	Rotación de Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo No Corriente}}$	21,9 9	5,54
	Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	2,70	3,11
	Periodo Medio de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	0,00	50,67

	Periodo Medio de Pago	Cuentas y Documentos por pagar * 365	305,9	25,21
		<hr/> Compras		
	Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas <hr/> Ventas	0,05	0,25
	Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros <hr/> Ventas	0,00	0,01

<b>RENTABILIDAD</b>	Du Pont	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	0,10	0,11
	Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$	0,10	0,31
	Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	0,06	0,06
	Rentabilidad Neta de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0,04	0,03

		Ventas								
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Utilidad Operacional							0,54	0,25
		<hr/>								
		Patrimonio								
	Rentabilidad Financiera	Ventas	* UAII	* Activo	* UAI	* UN			0,36	0,14
		<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>				
		Activo	Ventas	Patrimonio	UAI	UAI				

**Fuente:**(Las Palmeras, 2014)

**Elaborado por:** María José Mendoza

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

UN: Utilidad Neta después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta

\*UAI=Utilidad Operacional (Utilidad Bruta - Gastos Administrativos y de Venta)

### **2.8.6. Análisis FODA**

El Restaurante *Las Palmeras*, como se mencionó antes, es un establecimiento que se dedica a la venta de comida típica costeña; por lo que tiene actividad comercial en algunos sectores de la ciudad de Quito; razón por la cual es necesario realizar un adecuado análisis tanto de las fortalezas y debilidades como de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio donde actúa la organización; para esto es necesario hacer uso del FODA.

#### ***Fortalezas***

- Excelente reputación de la sazón esmeraldeña
- Locales distribuidos estratégicamente en diferentes sectores de la ciudad de Quito
- Conocimiento del mercado
- Talento humano constantemente calificado y capacitado
- Buena calidad del producto final
- Equipamiento industrial de punta

#### ***Oportunidades***

- Control por parte de los organismos competentes en las tasas de interés
- Desarrollo y crecimiento tecnológico a gran escala
- Mercado insuficientemente atendido
- Preferencia de las personas por la comida costeña de gran calidad

#### ***Debilidades***

- Capital de trabajo mal utilizado
- Poco conocimiento del establecimiento en otras ciudades del país
- Poca motivación al personal

#### ***Amenazas***

- Competencia elevada
- Incremento de la inflación en los últimos meses
- Cambios en la legislación ecuatoriana
- Riesgo país alto

**Cuadro 15.**

**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Excelente reputación de la sazón esmeraldeña	Control por parte de los organismos competentes en las tasas de interés
Locales estratégicamente distribuidos en diferentes sectores de la ciudad de Quito	Desarrollo y crecimiento tecnológico a gran escala
Conocimiento del mercado	Mercado insuficientemente atendido
Talento humano calificado y capacitado	Preferencia de las personas por la comida costeña de gran calidad
Buena calidad del producto final	
Equipamiento industrial de punta	
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Competencia elevada	Capital de trabajo mal utilizado
Incremento de la inflación en los últimos meses	Poco conocimiento del establecimiento en otras ciudades del país
Cambios en la legislación ecuatoriana	Poca motivación al personal
Riesgo país alto	

**Elaborado por:** María José Mendoza

*2.8.6.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos*

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), permite recopilar toda la información que se obtuvo en el análisis externo de la empresa, es decir, las oportunidades y amenazas de la matriz FODA; para el correcto direccionamiento estratégico se realiza una

ponderación el cual demuestra el nivel de impacto que puede ser positivo o negativo para la organización.

**Cuadro 16.**

**Matriz EFE**

<b>Nº</b>	<b>Factores Claves</b>	<b>Peso</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Estabilidad gubernamental	0,13	3	0,39
2	Control por parte de los organismos competentes en las tasas de interés	0,13	3	0,39
3	Desarrollo y crecimiento tecnológico a gran escala	0,16	4	0,64
4	Mercado mal atendido	0,18	4	0,72
5	Preferencia de las personas por la comida costeña de gran calidad	0,15	4	0,60
<b>AMENAZAS</b>				
1	Competencia elevada	0,10	1	0,10
2	Incremento de la inflación en los últimos meses	0,04	1	0,04
3	Cambios en la legislación ecuatoriana	0,06	2	0,12
4	Riesgo país alto	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>3,05</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Mendoza

La ponderación que se da a cada uno de los factores externos (oportunidades y amenazas) consiste en asignar un valor de 1 a 4, donde 1 es malo, 2 es bueno, 3 muy bueno y 4 excelente.

Por lo tanto cuando el valor total, que es igual a la suma de todos los totales ponderados de cada uno de los factores, está más cercano a 4 significa que la organización responde positivamente a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno; por otro lado si el valor está por debajo de 2,5 significa que no se está aprovechando correctamente las oportunidades ni tampoco realizando acciones para disminuir las amenazas.

Para el presente caso se tiene un valor de 3,05; lo cual quiere decir que el Restaurante *Las Palmeras*, está aprovechando muy bien las oportunidades que se le presentan y tomando acciones acertadas para reducir las amenazas de su entorno.

#### 2.8.6.2. Matriz de Evolución de Factores Internos

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite recopilar toda la información que se obtuvo en el análisis interno de la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades de la matriz FODA; para el correcto direccionamiento estratégico se realiza una ponderación el cual demuestra el nivel de impacto que puede ser positivo o negativo para la organización.

**Cuadro 17.**

#### **Matriz EFI**

Nº	Factores Claves	Peso	Ponderación	Total Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Excelente reputación de la sazón esmeraldeña	0,05	3	0,15
2	Locales distribuidos en diferentes sectores de la ciudad de Quito	0,05	3	0,15
3	Conocimiento del mercado	0,10	4	0,40
4	Talento humano calificado y capacitado	0,12	4	0,48

5	Buena calidad del producto final	0,10	4	0,40
6	Equipamiento industrial de punta	0,12	4	0,48
7	Servicio de alto nivel	0,11	4	0,44
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Capital de trabajo mal utilizado	0,11	1	0,11
2	Poca capacidad de acceso a créditos	0,05	2	0,10
3	Poco conocimiento del establecimiento en otras ciudades del país	0,11	1	0,11
4	Falta de motivación al personal	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,98</b>

**Fuente:** Investigación propia

**Elaborado por:** María José Mendoza

La ponderación que se da a cada uno de los factores internos (fortalezas y debilidades) se la realiza de la siguiente manera:

#### **Cuadro 18.**

##### **Ponderación de fortalezas y debilidades**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
1	Debilidad Mayor
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor

**Fuente:** Elaboración María José Mendoza

Por lo tanto cuando el valor total, que es igual a la suma de todos los totales ponderados de cada uno de los factores internos, es menor a 2,5 significa que la organización es débil internamente; por otro lado si el valor es superior a 2,5 significa que la empresa en su ámbito interno es bastante fuerte, o en otras palabras indica que tiene una posición interna sólida.

Para el presente caso se tiene un valor de 2,98; lo cual quiere decir que el Restaurante “Las Palmeras” internamente se encuentra en una posición bastante estable, sin embargo hay posibilidades de mejorar esta situación actual.

## **METODOLOGÍA**

### **3.1 Información bibliográfica**

La información recopilada para este estudio es básicamente de las siguientes fuentes:

- Datos estadísticos e información financiera y estratégica de la empresa “Las Palmeras S.A.”.
- Información brindada por el asesor de tesis.
- Estudios independientes de personas especialistas en Franquicias

### **3.2 Diseño de la investigación**

La investigación cuenta con un diseño basado en fuentes secundarias tales como:

- Información económica de la Cámara de Comercio.
- Datos estadísticos de la Superintendencia de Compañías.
- Libros, revistas o bibliografía referente al tema de franquicias.
- Páginas web de confianza y certificadas, como franquiciaenlinea.com, entre otras.
- Entidades que tengan información sobre el consumo de alimentos de este tipo en Ecuador.

### **3.3 Estructuración**

La estructuración de la metodología de investigación inició con el análisis documental de la información otorgada por la Gerencia General de la empresa.

Posteriormente se procedió a realizar una entrevista al Gerente General de la empresa el Sr. Sixto De Souza donde se levantó datos que permitieron identificar las necesidades de la empresa frente a la posibilidad de franquiciar su marca, principalmente en cómo es la comunicación interna de la misma. En el Anexo 24 se observa la entrevista realiza.

### **3.4 Tipo de investigación**

#### ***3.4.1 Investigación descriptiva***

Todo el proyecto se desarrolla bajo una investigación descriptiva de tipo documental, ya que se reflejan las características de la empresa basada en la revisión de información formal de la institución.

La recopilación de información, datos, índices y demás variables será la base de este estudio de factibilidad. Esto permitió identificar las ventajas y oportunidades que *Las Palmeras* tiene para expandirse por el territorio nacional.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- Hoy en día, la franquicia representa el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado por diversas economías, esta se trata de un formato de negocios dedicados a la comercialización de bienes y servicios por medio de la venta de los derechos o marcas del negocio, en donde el franquiciado maneja el negocio de acuerdo a las condiciones que le impone el franquiciador.
- La cadena de restaurantes *Las Palmeras* tiene 24 años en el mercado ecuatoriano, su marca se encuentra posicionada en la mente de los consumidores como una de las principales cadena de comida de la costa a nivel nacional, cuenta actualmente con 7 locales en la ciudad de Quito y uno en la ciudad Ibarra, colocados estratégicamente, para cubrir importantes sectores de cada ciudad.
- Una de sus debilidades es que existe una gran cantidad de negocios pequeños que ofertan un menú similar al de Las Palmeras, sin embargo, en este mismo punto cabe señalar que se genera una ventaja ya que son los únicos que ofertan en el mercado *COMIDAS COMPLETAS* donde le otorgan al consumidor el beneficio que probar en un solo plato 3 tipos de platos diferentes.
- En el Ecuador actualmente no se cuenta con una ley que regule específicamente a las franquicias en el país, sin embargo si se quiere recurrir a desarrollar negocios de este tipo, deben estar regulados por la Ley de Propiedad Intelectual, la misma que está bajo el control gubernamental del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

- En el particular caso del restaurante *Las Palmeras*, puede ser considerada exitosa, ya que en el análisis financiero que se realizó en el Capítulo III, se pudo determinar que las ventas del año 2013 con respecto a las ventas del año 2012 tuvieron un incremento del 39.29%, además de un incremento en la utilidad neta del 29.65%.
- El restaurante *Las Palmeras* al momento no cuenta con todas las condiciones para dar soporte técnico a los potenciales franquiciados, por la falta de los manuales de procedimientos mencionados en el presente documento.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Se recomienda aprovechar la oportunidad que existe en el mercado actual, por la preferencia del tipo de comida que ofrece el restaurante *Las Palmeras*, y franquiciar. Considerando los diferentes escenarios y el análisis FODA, presentados en esta propuesta.
- Completar el Manual de Operaciones de la empresa considerando los puntos necesarios con respecto al Producto, locales, y la política de precios.
- Elaborar los Manuales de Logística, Identidad de Marca, Control y Supervisión, Administración y Contabilidad, y de Capacitación y Entrenamiento, con el objeto de que el *Know How* de la empresa sea transmitido exitosamente.
- Conocer a detalle las regulaciones que indica la Ley de Propiedad Intelectual, con el fin de evitar complicaciones legales al momento de proceder a convertir el Restaurante *Las Palmeras* en una franquicia.
- Si bien no es obligatorio afiliarse a Ecuafanquicias, se recomienda tener un acercamiento con ellos con el objetivo de obtener los lineamientos y de las experiencias de otras empresas que ya franquiciaron su marca. El conocer experiencias anteriores evita que se incurra en gastos innecesarios y así se logre obtener una franquicia que permanezca en el tiempo y se expanda a corto plazo a nivel nacional

## **PROPUESTA PARA FRANQUICIAR LA CADENA DE RESTAURANTES**

### ***LAS PALMERAS***

El proceso para franquiciar inicia con la identificación de los requisitos necesarios para franquiciar una marca, en el *MARCO REFERENCIAL* se muestra ese proceso.

El *Know How* en traducción simple es el *Saber Cómo*, es por esto que se propone utilizar manuales de procedimientos específicos para franquiciar a la cadena de restaurantes *Las Palmeras*, con la finalidad de asegurarle un éxito comprobado y reducir la curva de aprendizaje en el manejo operativo, comercial y administrativo del emprendedor que se integrará a la cadena como un asociado.

En este sentido los manuales deberán ser prácticos, eficientes, sencillos, de fácil lectura y abiertos a constantes actualizaciones que se puedan producir por el cambio en el entorno de la empresa.

Este Saber Hacer está compuesto por un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, que permiten al franquiciador transmitir toda la esencia corporativa de su empresa.

Actualmente, *Las Palmeras* tiene aprobados manuales, tales como; Manual de Estructura y organigrama, que tiene por objeto hacer conocer la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, así como el funcionamiento de la empresa, y el *Manual de Operaciones*, al cual se le agregará algunos puntos que no han sido considerados. Ambos manuales podrán ser observados en el Anexo 23.

Sin embargo, tomando en cuenta las características y el giro de negocio de esta empresa, se propone que para que la franquicia sea exitosa se desarrollen manuales bajo los siguientes parámetros:

## **5.1. Manual Interno para Franquiciar**

Este documento deberá servir de guía para la empresa al momento de iniciar su proceso de franquicia en el Ecuador, en él se deberán desarrollar los siguientes parámetros:

### ***5.1.1. Estructura financiera:***

Posterior a un análisis económico, en este punto se debe definir las condiciones de la franquicia, con respecto a los cánones y royalties que se cobrarán por este concepto. Además debe examinar las vías de ingreso del posible franquiciador con la idea de identificar posible insuficiencia de capital que incurra en un riesgo para la marca y el crecimiento económico de la empresa.

En este manual se debe definir cuáles serán los ingresos para Las Palmeras al momento de franquiciar, por ejemplo: canon inicial, margen en los suministros que se compran desde la planta matriz a menor precio, royalty de funcionamiento, canon de publicidad, desarrollo y elaboración de contratos y manuales, costos de captación (promoción y publicidad enfocada en la nueva sucursal), costos iniciales de estructuración y adecuación de cada nuevo local, costos de soporte y supervisión, entre otros, que se consideren necesarios desde la Gerencia General.

Hay que decidir que funciones mantiene la central, cuales hace el franquiciado y cual es nivel de soporte que debe prestar el franquiciador, tanto inicialmente como durante la vigencia del contrato. La idea es definir una propuesta para los franquiciados que posibilite una relación estable a largo plazo, donde el valor aportado al franquiciado sea mayor que el coste que supone pertenecer a la red.

### ***5.1.2. Marco Legal***

Hace referencia a los permisos y licencias que se necesitan previos a la formación de empresa como franquicia, este proceso se lo explica en el capítulo dos del *MARCO REFERENCIAL*. Y adicionalmente considerar que se necesita identificar el costo de la asesoría de un abogado para la redacción de los contratos de franquicias, la redacción de la documentación precontractual y la inscripción de la marca en el registro de franquiciadores del país.

### 5.1.2.1. *Contrato*

El contrato de franquicia es un acto que se lo debe celebrar por escrito con la finalidad de que el dueño del negocio (franquiciante) concede al interesado (franquiciado), el derecho a explotar su marca, la fórmula comercial, el pago de regalías y todas las actividades propias del negocio, cabe destacar que las regalías pueden ser un valor fijo o un porcentaje sobre las ventas.

A continuación se presenta algunos de los aspectos que el autor Aguirre(2013) considera más relevantes en este tipo de contrato:

- Identificación de las partes.
- Contraprestaciones económicas acordadas entre las partes.
- Obligaciones respecto de las marcas cedidas.
- Disposiciones relativas a la exclusividad, territorio y relaciones con otros franquiciados de la red.
- Obligaciones de compra únicamente al franquiciador, al menos, en los elementos esenciales del contrato.
- Disposiciones sobre precios recomendados de reventa de los productos o servicios.
- Pactos de exclusividad.
- Obligaciones de las partes respecto a la publicidad de la marca y la franquicia.
- Disposiciones sobre la duración del contrato, su terminación, el preaviso y las condiciones para después de su extinción (cláusulas de indemnización por daños).
- Cláusulas generales sobre notificaciones entre las partes, legislación aplicable y tribunales competentes para resolver conflictos.

### 5.1.3. *Departamento de comercialización de franquicia.*

En este punto se deberá definir el organigrama de funciones de las personas que colaborarán en el departamento de comercialización de las franquicias, quienes tendrán como responsabilidad principal, la comercialización, seguimiento y supervisión de cada

franquiciado. Estas personas deberán contar con conocimientos profesionales ya que deberán redactar la propuesta de franquicia, definir las acciones de comunicación.

## **5.2. Manual de Operaciones**

Consiste en la definición de los diferentes puestos de trabajo o áreas del establecimiento franquiciado detallando las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos, como por ejemplo: horarios de apertura y cierre, requisitos de aprovisionamiento de materias primas, insumos, entre otros y aspectos laborales tales como contratación o retribución del personal.

Como se mencionó anteriormente este es el único manual que hasta el momento *Las Palmeras* tiene desarrollado en cierto punto, el cual considera y detalla procesos tales como: procesos de bodega, cocina, caja, salón, limpieza inventarios, políticas de funcionamiento, entre otros, como lo muestra el Anexo 23., sin embargo es necesario completar este manual definiendo parámetros cómo:

### **5.2.1. El Producto**

En este punto se deberá redactar el proceso de elaboración de cada uno de los platos que se ofertan en el menú, indicando tiempos, porciones y cantidades en cada uno de ellos.

### **5.2.2. Locales**

Es importante que se definan variables con respecto a la ubicación y dimensión ideal de cada local, ya que los locales que se encuentran en la calle a diferencia de los locales que se manejan dentro de centros comerciales, administrativamente se manejan de distinta forma.

### **5.2.3. Política de Precios**

La fijación de precios será establecida por *Las Palmeras*, desde su planta matriz, ya que de un precio adecuado depende mucho el buen desarrollo del negocio. Donde tomará en cuenta factores como la oferta y demanda del mercado ecuatoriano, los será oportunamente socializado con cada franquiciador.

### **5.3. Manual Logístico**

#### **5.3.1. Las Compras**

Como franquicia se cuenta con la ventaja del poder de negociación con los proveedores debido al volumen de cada pedido, consiguiendo siempre mejores los precios para todos los establecimientos de la red.

En el caso de *Las Palmeras*, al contar con una planta de procesamiento en su matriz, sería la central la que realiza puntualmente un único pedido global para todas y cada una de los Franquiciados de la cadena. De esta forma, el volumen del pedido aumenta y, por consiguiente, los costes se reducirán.

Con esto se logra conseguir mejores precios, además de la homogeneidad en la oferta de productos.

Con esta política de compras se le otorga libertad a los franquiciados, en hacer sus pedidos a la central de manera individual, de los productos y cantidades que cada uno estime conveniente, en función de sus necesidades, pero con el beneficio de mejor precio ante los proveedores.

El manejo del inventario del despacho a cada una de las franquicias podrá ser controlado a través de un software que permita medir el ingreso y egreso de todos los productos solicitados por el franquiciador.

#### **5.3.2. Los Proveedores**

Se deberá elaborar un listado de los proveedores homologados por el Franquiciador, con los que trabajarán todas las sucursales de la cadena, el cual podrá estar sujeto a cambios según la oferta de productos que se vayan generando en el mercado. Estos cambios se deberán ser consultados e informados con los franquiciados.

#### **5.3.3. Recepción de la materia prima**

En la actualidad *Las Palmeras* cuenta con un camión y dos camionetas de carga para la distribución de los productos por todas las sucursales, tanto en Quito como en Ibarra, sin embargo al momento de convertirse en una franquicia deberá adquirir una flota de camiones o camionetas acorde a la necesidad que se le presente, o contratar una empresa de transporte

legalmente constituida que le colabore en la distribución, esto para el caso de los productos elaborados como los mariscos.

En el caso de los productos que no necesitan elaboración adicional, los proveedores serán los que directamente entreguen la carga en cada local.

Se deberá tomar en cuenta factores como las actuaciones de un franquiciador ante un envío defectuoso, o incumplimiento en los tiempos de entrega, entre otros.

#### **5.4. Manual de Identidad de Marca**

El manual de identidad de marca deberá reunir todas las herramientas básicas para el correcto uso de los logotipos y colores característicos de la empresa como de la estructura interna de cada local.

##### **5.4.1. Imagen**

Como un punto primordial, se busca el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, es por esto que este manual deberá contener parámetros que permitan a cada franquiciador aportar en mejorar este posicionamiento.

Entre los factores principales que deberán desarrollarse están:

- ✓ Tipo, dimensión color y estructura de mesas, sillas, lámparas.
- ✓ Definición de colores institucionales, correcto uso en la decoración.
- ✓ Correcto manejo del logotipo y eslogan comercial

La mala imagen que pueda transmitir uno de ellos repercutirá negativamente en el resto de los componentes y miembros de la franquicia.

El trabajar por la imagen, el logotipo y la decoración se hace algo esencial. Ésta es la primera impresión que se lleva un cliente y ello hace que la imagen percibida, sea el primero de los argumentos a valorar por el posible cliente a la hora de volver por segunda vez y, en definitiva, poder hacerse un cliente fiel de la Franquicia, posicionando la imagen de calidad y proximidad a los consumidores ecuatorianos que la empresa ha construido a lo largo de estos 25 años aproximadamente.

#### **5.4.2. Promoción**

Las acciones publicitarias serán manejadas por la matriz, debido a que el conocimiento de la cadena a nivel general proporciona una llegada más fuerte y amplia sobre todas las sucursales de *Las Palmeras*, preservando las normas de identidad visual y gráficas que la central ha diseñado, haciendo que la empresa cuente con una imagen compacta y homogénea.

La idea de manejar mensajes unificados da un efecto acumulativo en la mente de cada consumidor.

Al abrir cada local franquiciado se deberá efectuar una estrategia de promoción con antelación a la apertura, para dar a conocer los servicios y productos que el cliente podrá tener obtener más cerca a su casa o lugar de trabajo

#### **5.5. Manual de control y supervisión**

Al ser necesario que de alguna forma se manejen las reglas claras entre *Las Palmeras* y el franquiciador, este manual deberá mostrar medidas que deben cumplir los propietarios de las diferentes organizaciones para manejar y controlar sus franquicias.

Se deberán elaborar indicadores que permitan medir el nivel de cumplimiento y afectación a la marca de la empresa, y que adicionalmente permitan identificar el impacto de otorgar cada franquicia, ya que de ser negativo una cláusula del contrato deberá señalar su terminación.

#### **5.6. Manual de administración y contabilidad**

Este manual proporcionará una explicación de los métodos que existen para registrar el origen y aplicación de los recursos financieros de la unidad de negocio. Se consideran también funciones como la elaboración de un control de costos, programa de presupuestos y estados financieros.

Si el franquiciado no se ve capacitado para llevar a cabo una correcta contabilidad, es aconsejable que subcontrate o externalice dicha tarea a una empresa especializada externa.

Anualmente la central Franquiciadora, exige al franquiciado, presentar, en el plazo máximo de 90 días desde el cierre del ejercicio, las cuentas anuales de la franquicia a la central. Esto

requerirá de un esfuerzo añadido y deberá ser consciente de ello y tomar, por tanto, las medidas oportunas.

### **5.7. Manual de capacitación y entrenamiento**

El programa de entrenamiento se deberá realizar básicamente en dos etapas:

Primero, la parte teórica, en donde se tratará aspectos relevantes tales como: el concepto del negocio (restaurante *Las Palmeras*) y en qué consiste el sistema de franquicia. Esta primera etapa se realizará en la matriz de la empresa.

Segundo, la formación práctica para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la primera etapa, estará bajo la supervisión directa de personal especializado en los procesos que conciernen al restaurante *Las Palmeras* y al tema referente a las franquicias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, A. (30 de Mayo de 2013). Propuesta estratégica de creación de la franquicia de una empresa que compite en el sector que comercializa artículos para mascotas en el Distrito Metropolitano de Quito. *Propuesta estratégica de creación de la franquicia de una empresa que compite en el sector que comercializa artículos para mascotas en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE.
- Banco Central del Ecuador. (19 de Noviembre de 2014). *Indicadores económicos*. Obtenido de BCE: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BCE. (2014). *Informe 2014*. Banco Central del Ecuador. Quito: Subgerencia de programación y regulación, Dirección Nacional de Síntesis Macroeconómica.
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Bustillos, X. (25 de Febrero de 2010). Diseño de un plan de marketing para la exportación del mango ecuatoriano hacia el mercado español . *Diseño de un plan de marketing para la exportación del mango ecuatoriano hacia el mercado español* . Quito, Pichincha, Ecuador: EPN.
- Cempro. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Mexico: Panorama Editorial.
- Congreso Nacional. (27 de Marzo de 1998). Ley de Propiedad Intelectual. *Ley de Propiedad Intelectual*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial No 320.
- Consejo Nacional de Educacion para la Vida y el Trabajo. (29 de Diciembre de 2014). *¿Qué es un negocio?* Recuperado el 29 de Diciembre de 2014, de CONEVyT:

[http://www.conevyt.org.mx/cursos/cursos/mi\\_negocio/html/\\_que\\_es\\_negocio\\_para\\_ti\\_.html](http://www.conevyt.org.mx/cursos/cursos/mi_negocio/html/_que_es_negocio_para_ti_.html)

David, F. (2013). *Conceptos de administración y estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.

Definicion ABC. (29 de Diciembre de 2014). *Definición de restaurante*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2014, de definicionabc: <http://www.definicionabc.com/social/restaurante.php>

Durán, J. (2011). *Diccionario de finanzas*. Madrid: Ecobook.

Ecuafanquicias. (3 de Diciembre de 2014). *Franquiciar su negocio*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de ecuafranquicias: [http://www.ecuafranquicias.com/franquiciar\\_su\\_negocio\\_4844.htm](http://www.ecuafranquicias.com/franquiciar_su_negocio_4844.htm)

ENEMDU, INEC. (2014). *Informe 2014*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito: ENEMDU, INEC.

Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Santa Fé: Cengage Learning S.A.

Franquicia en línea. (5 de Marzo de 2013). *La Franquicia Perfecta*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Franquicia en línea: <http://franquiciaenlinea.net/test/tag/franquicia-en-linea>

Freemantle, D. (1998). *Lo que le gusta a los clientes*. Barcelona: Ediciones Deusto S.A.

IDE Business School. (31 de Enero de 2014). *Riesgo país anual*. Recuperado el 5 de Enero de 2015, de Universidad de los Hemisferios: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/67-estadisticas/macroeconomia/372-riesgo-pais>

INEC. (2011). *Informe 2011*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito: INEC.

INEC. (2014). *Informe 2014*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito: INEC.

INEC. (2014). *Informe 2014*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito: INEC.

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (18 de Septiembre de 2014). *Seguridad social*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2014, de IESS: <http://www.iess.gob.ec/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación*. México D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012 ). *Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
- Las Palmeras. (27 de Noviembre de 2014). *Comida esmeraldeña*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de Las Palmeras: <http://www.laspalmeras.com.ec/>
- Leaders Business Advisors. (22 de Mayo de 2014). *Organización*. Recuperado el 22 de Mayo de 2014, de Consultoría Empresarial: <http://leaders-ba.com/servicios/consultor%C3%ADa-empresarial/organizaci%C3%B3n>
- Liberos, E., Núñez, A., Bareño, R., García, R., Gutiérrez, J., & Pino, G. (2013). *El libro del marketing interactivo y la publicidad digital*. Madrid: ESIC.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, W., & Palich, L. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México D.F.: Cengage Learning.
- López, A., Carabias, L., & Díaz, E. (2011). *Ofertas gastronómicas*. Madrid: Paraninfo.
- Mercado, S. (2000). *Comercio Internacional*. Mexico: Editorial Limusa.
- Ministerio del Ambiente. (8 de Agosto de 2014). *Factor ambiental*. Recuperado el 8 de Agosto de 2014, de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/el-ministerio/>
- Mosquera, F. (2010). La franquicia: Una estrategia de crecimiento empresarial. *MBA EAFIT*, 76.
- Munuera, J. (1997). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESID EDITORIAL.

Naveros, J., & Cabrerizo, M. (2009). *Plan de negocio*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

O'Shaughnessy. (1991). *Marketing Competitivo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.

Rodriguez, L. (2009). *Franquicias: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada*. Lima: USAID.

Roldán, L. (2006). *10 Pasos para aumentar su rentabilidad*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Santillán, G. (28 de Noviembre de 2014). *Asociación Ecuatoriana de Franquicias*. Obtenido de aefran: <http://www.aefran.org/franquiciar.html>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: McGraw-Hill.

## ANEXOS


### Anexo 1. Análisis externo



**Fuente:**(Kotler & Keller, 2012)

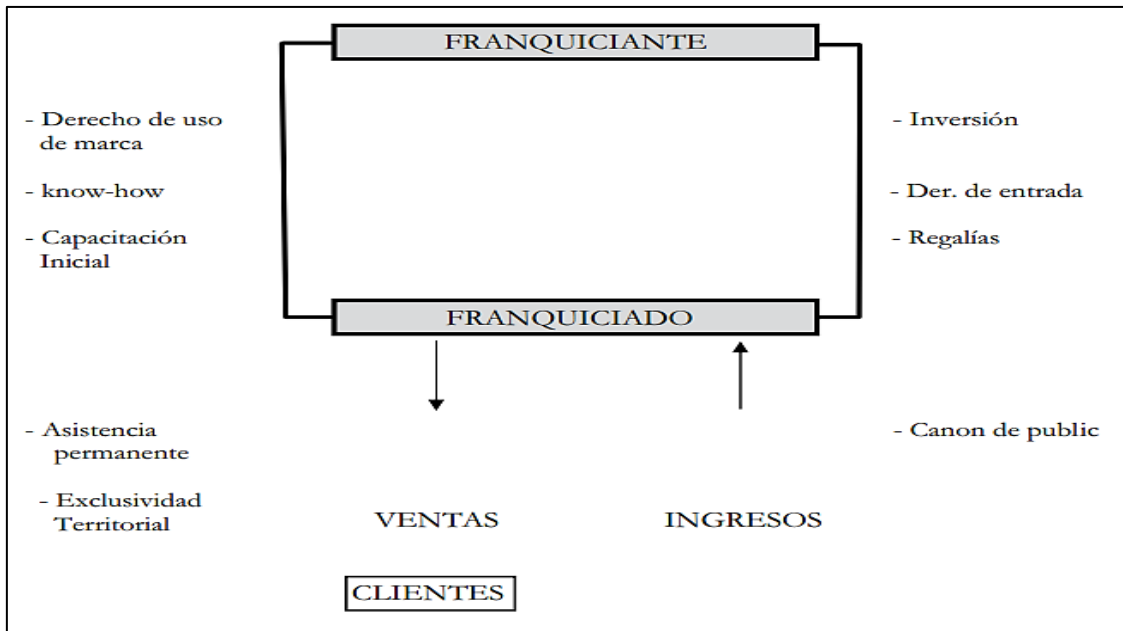
**Elaborado por:** María José Mendoza

## Anexo 2. Formato del manual de procedimientos

	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		Fecha	
Nombre del apartado específico			
Elaboró	Revisó	Autorizó	
			Clave

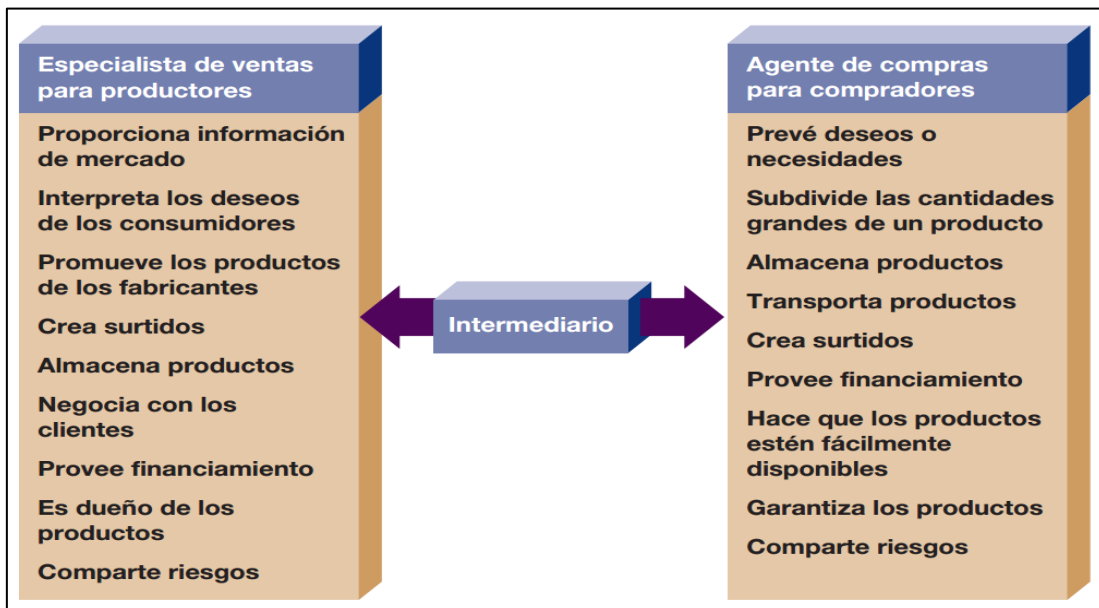
**Fuente:**(Benjamín & Fincowsky, 2009)

### Anexo 3. Elementos de un sistema de franquicias



Fuente:(Rodriguez, 2009)

### Anexo 4. Actividades de un intermediario



Fuente:(Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

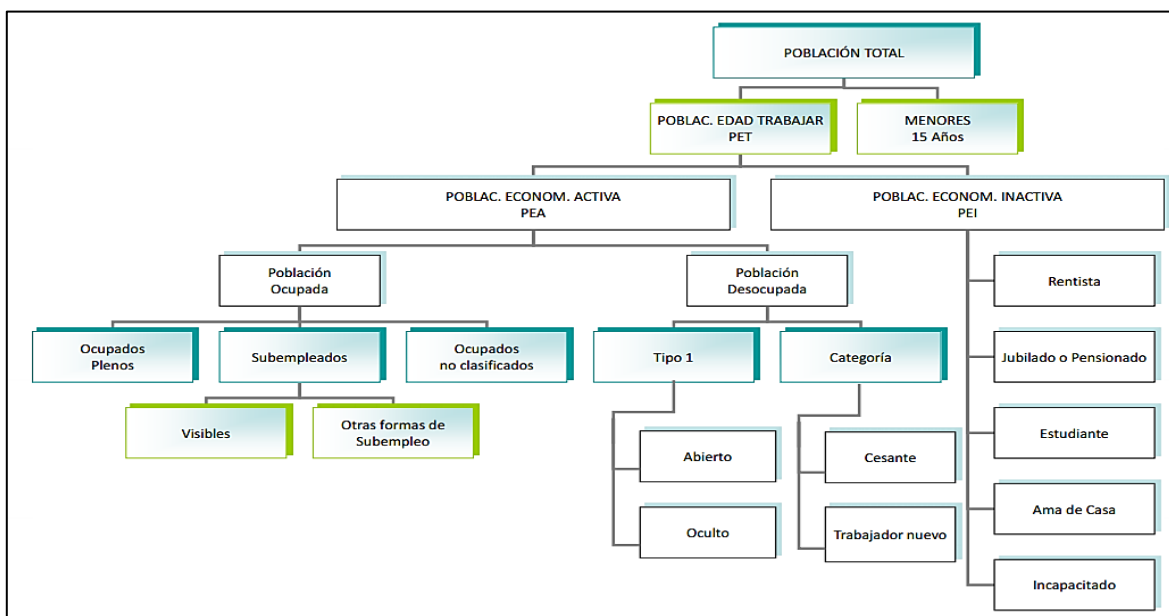
## Anexo 5. Macroentorno



Fuente:(Liberos, y otros, 2013)

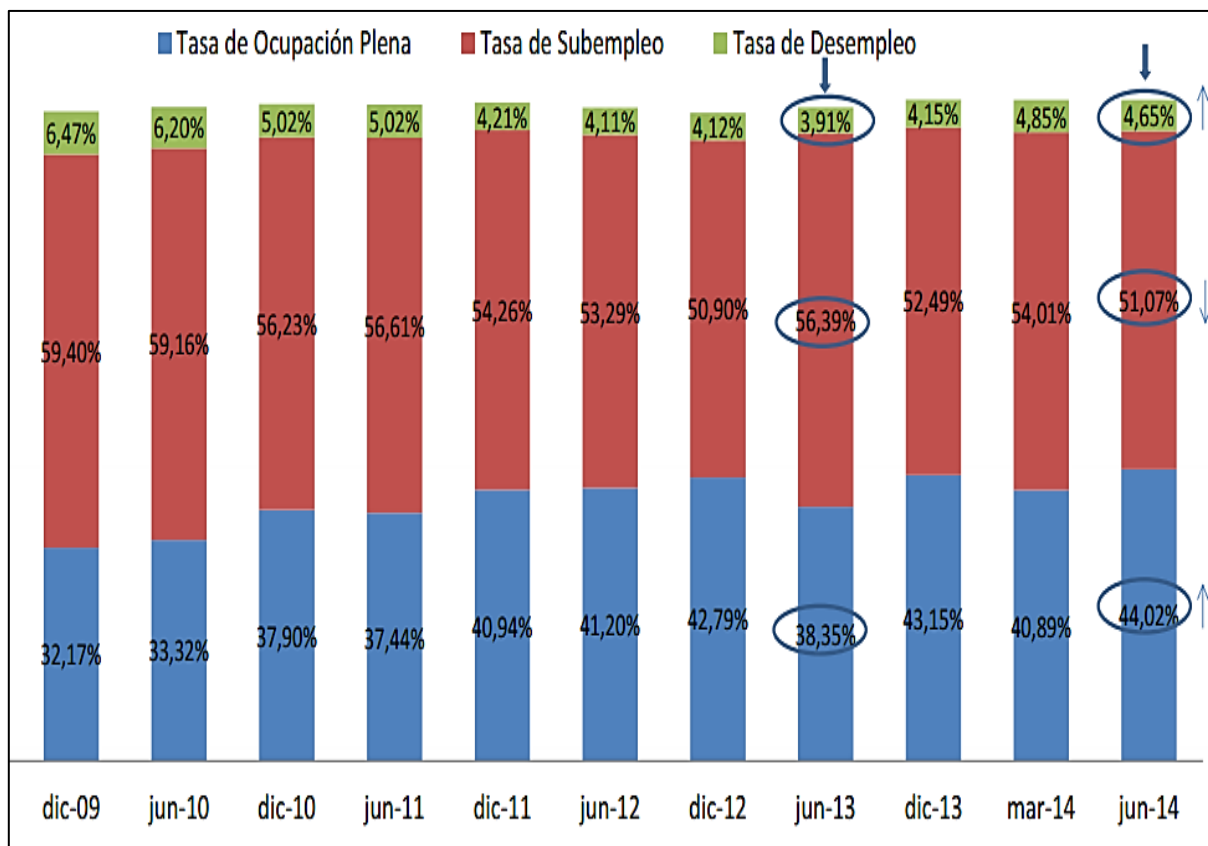
Elaborado por: Los Autores

## Anexo 6. Clasificación de la población



Fuente:(ENEMDU, INEC, 2014)

## Anexo 7. Evolución del mercado laboral nacional



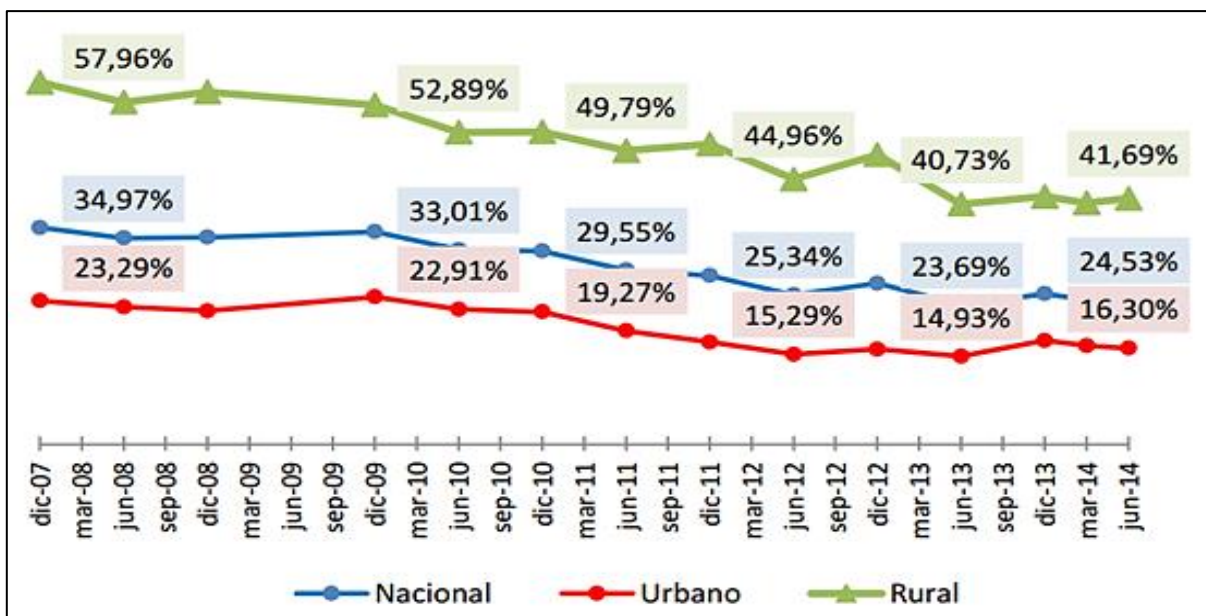
**Fuente:**(ENEMDU, INEC, 2014)

Nota: La tasa de Ocupados no Clasificados completa el 100% de la distribución; en JUN-2014 fue 0,26% y en JUN-2013 fue 1,35%.

Ocupados no Clasificados: aquellas personas ocupadas que no se pueden clasificar por falta de datos en los ingresos.

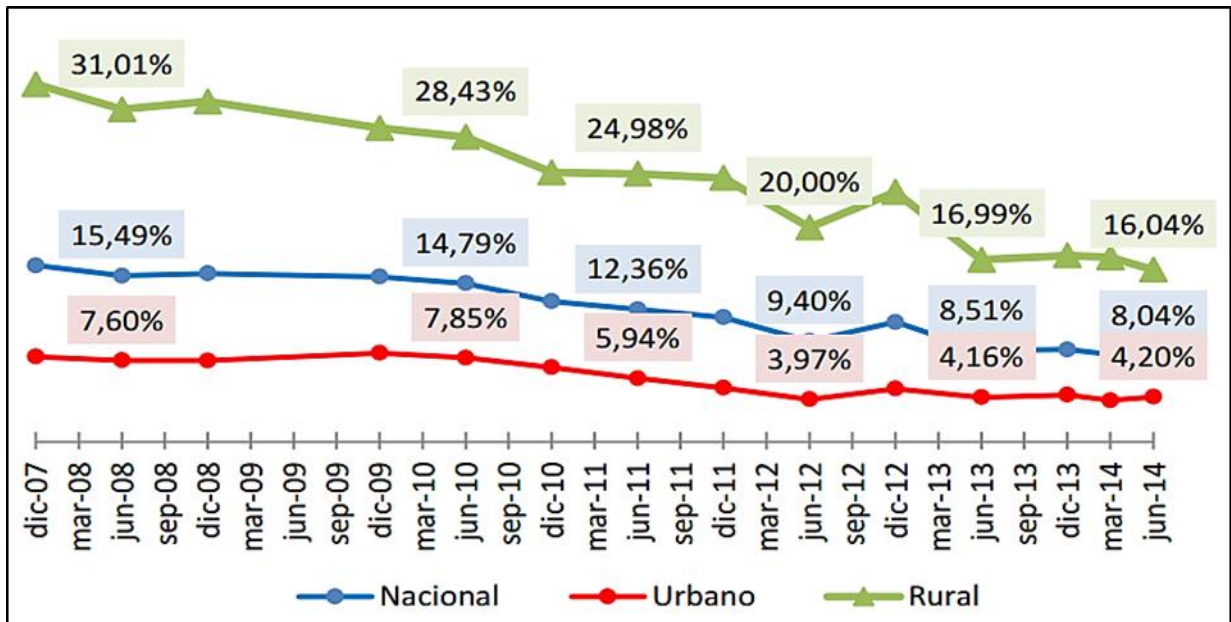
Encerradas en círculo las variaciones estadísticamente significativas respecto a Junio 2013 y Junio 2014

**Anexo 8. Evolución de los indicadores de pobreza - Nacional, Urbano y Rural**



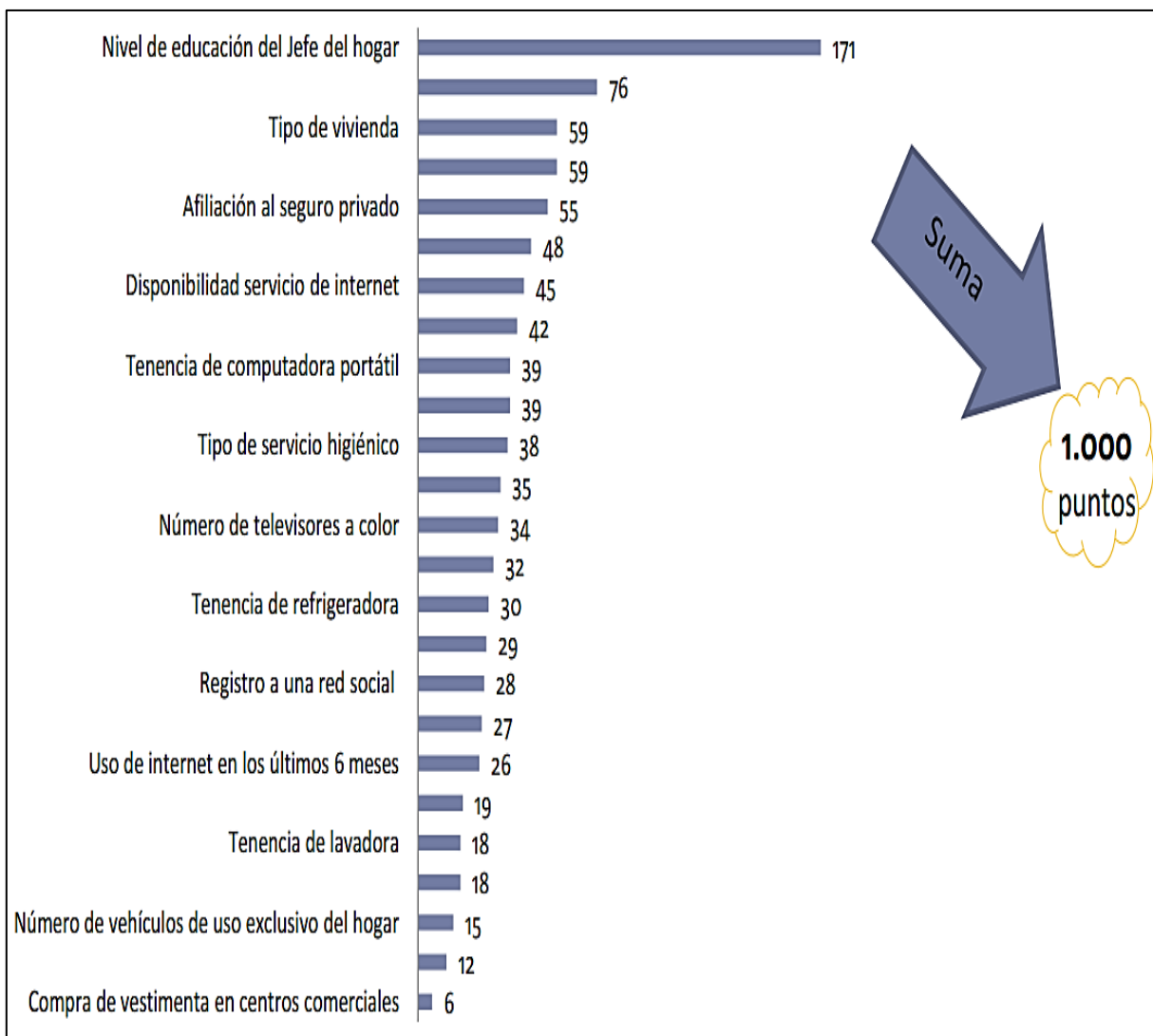
Fuente:(INEC, 2014)

**Anexo 9. Evolución de los indicadores de pobreza extrema – Nacional, Urbano y Rural**



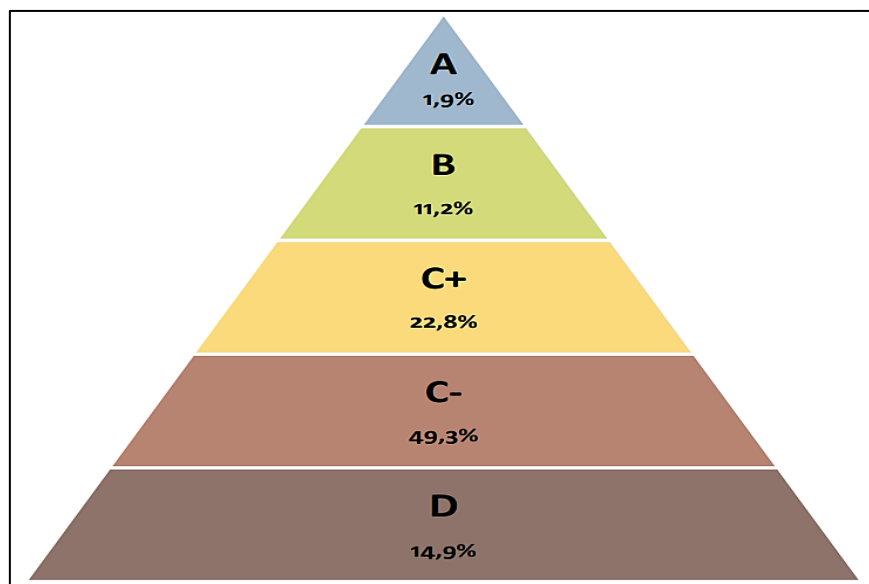
Fuente:(INEC, 2014)

## Anexo 10. Importancia de variables



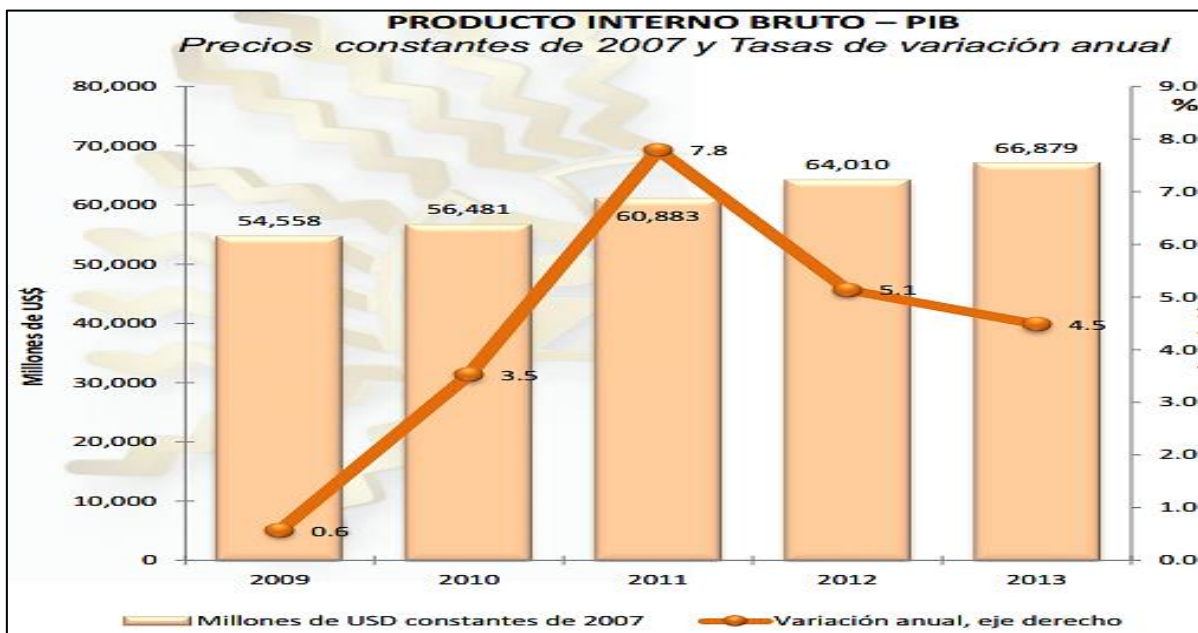
Fuente:(INEC, 2011)

### Anexo 11. Estratificación del nivel socioeconómico



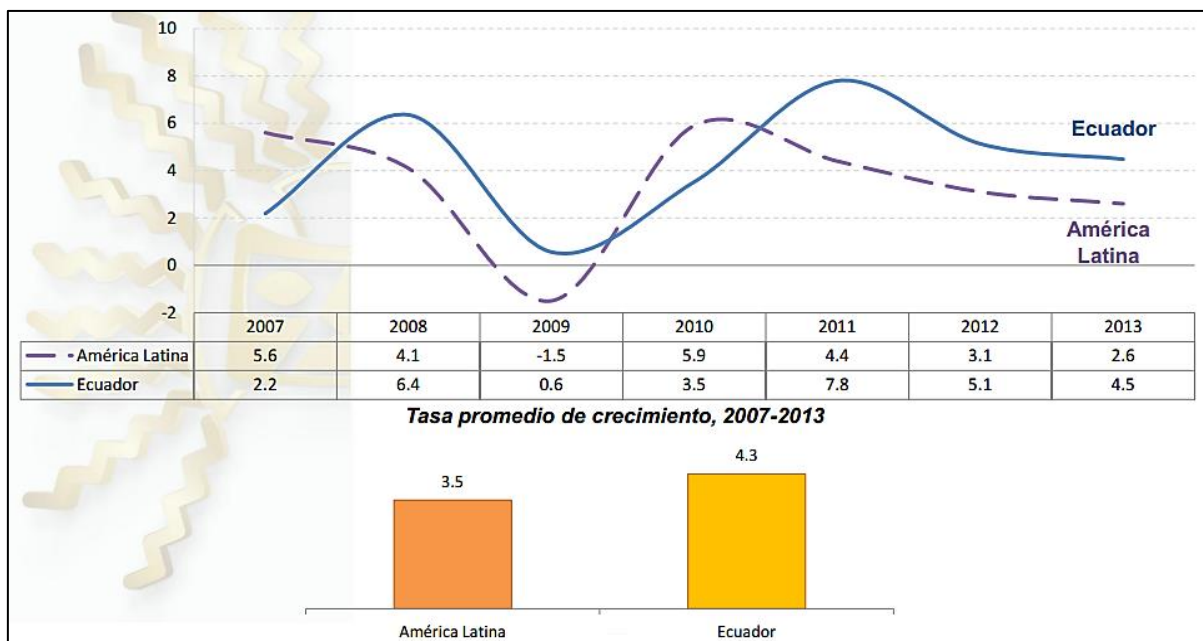
Fuente:(INEC, 2011)

### Anexo 12. Producto Interno Bruto Ecuador



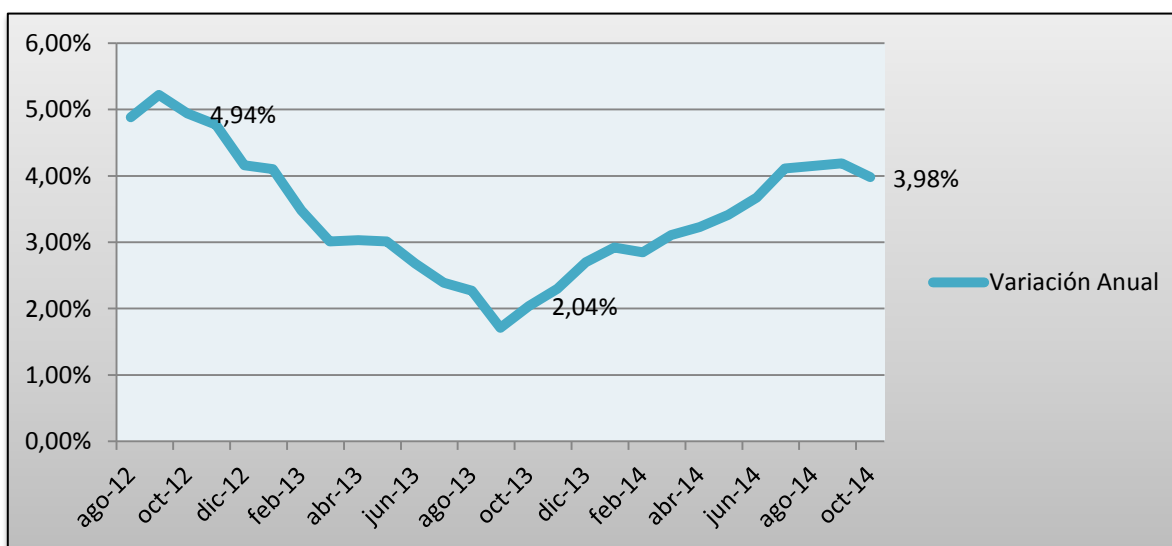
Fuente:(BCE, 2014)

### Anexo 13. PIB del Ecuador y América Latina



Fuente:(BCE, 2014)

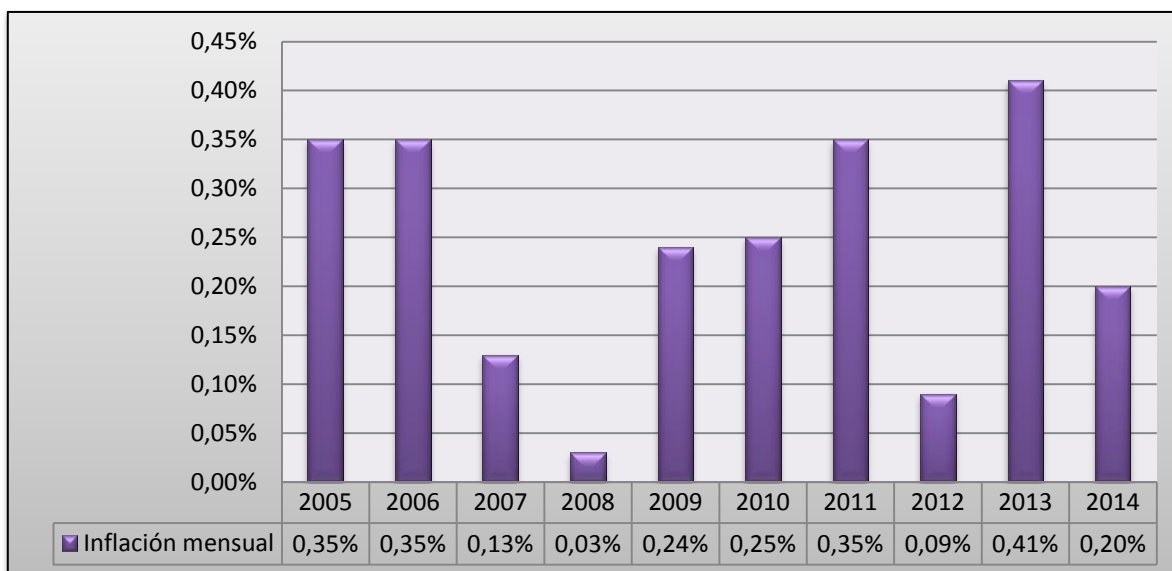
### Anexo 14. Inflación anual



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

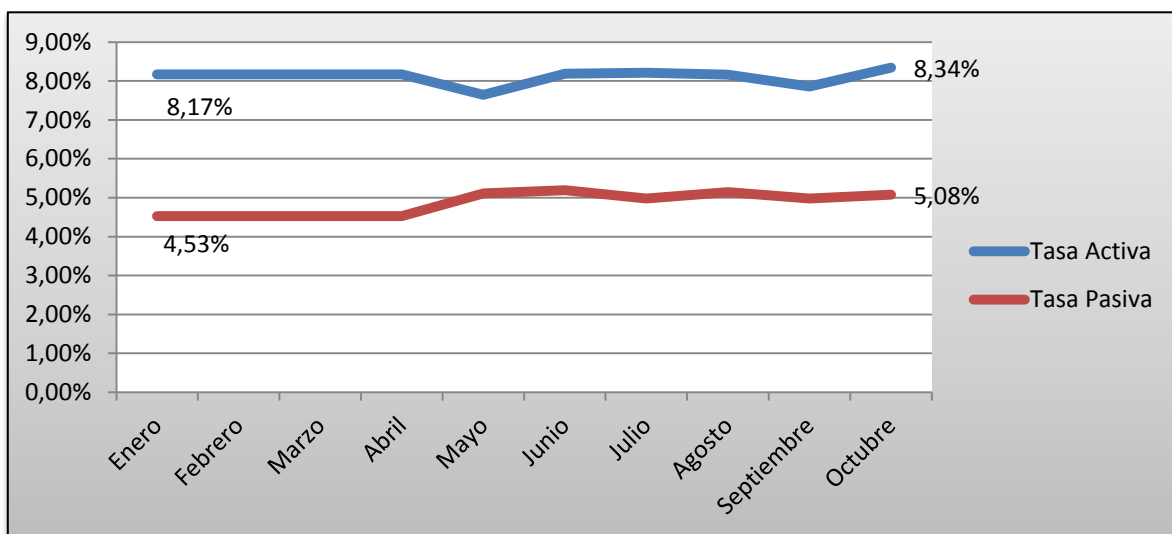
Elaborado por:María José Mendoza

### Anexo 15. Inflación mensual de octubre



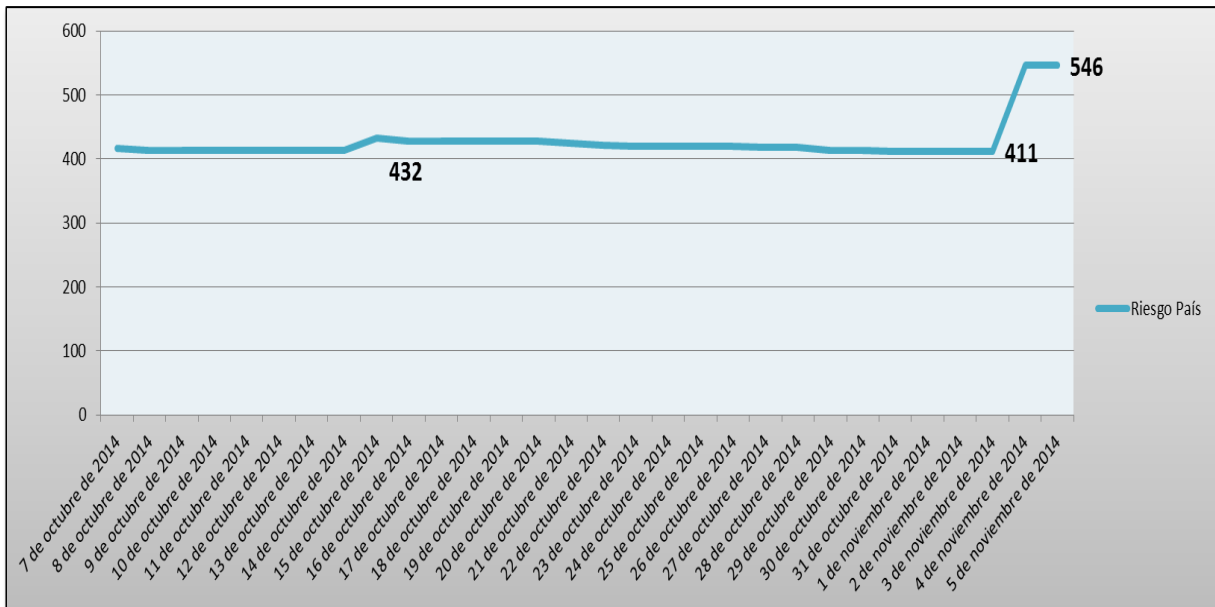
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)  
Elaborado por: María José Mendoza

### Anexo 16. Tasas de interés activa y pasiva hasta octubre del 2014



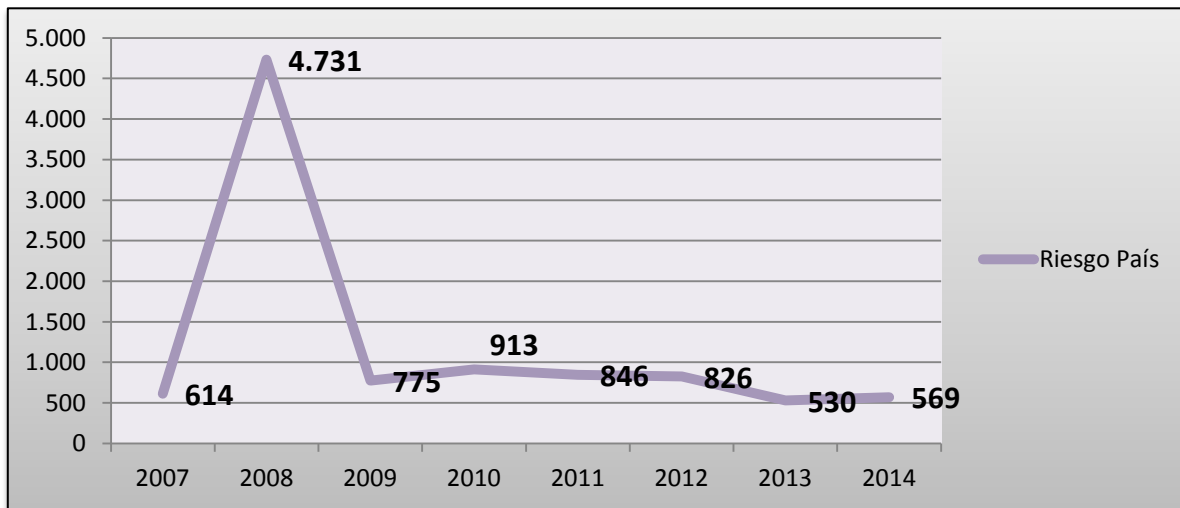
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)  
Elaborado por: María José Mendoza

### Anexo 17. Riesgo país



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)  
Elaborado por: María José Mendoza

### Anexo 18. Riesgo país anual



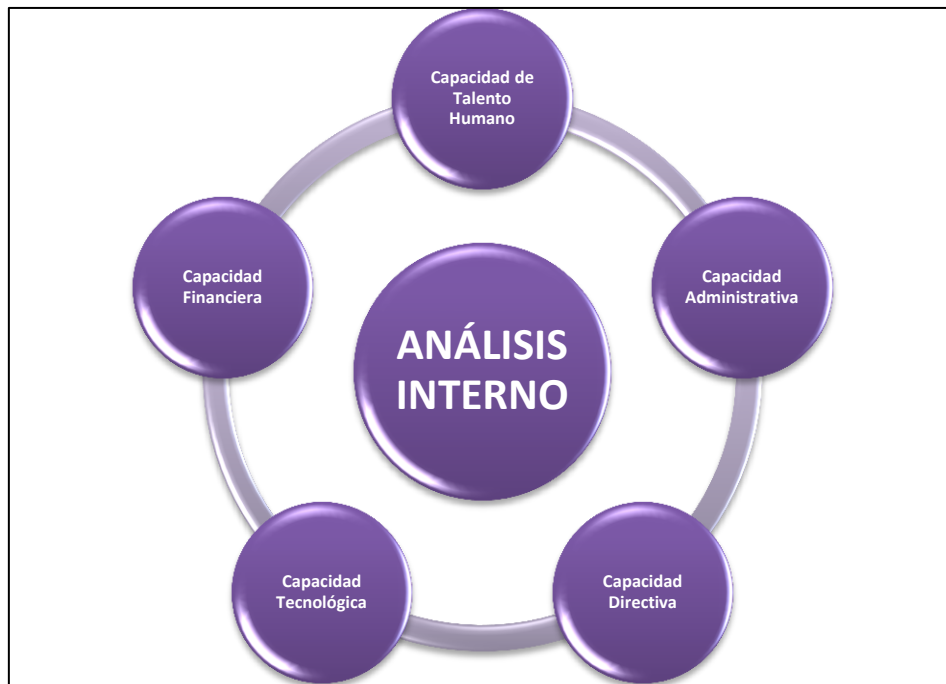
Fuente: (IDE Business School, 2014)  
Elaborado por: María José Mendoza

## Anexo 19. Microentorno



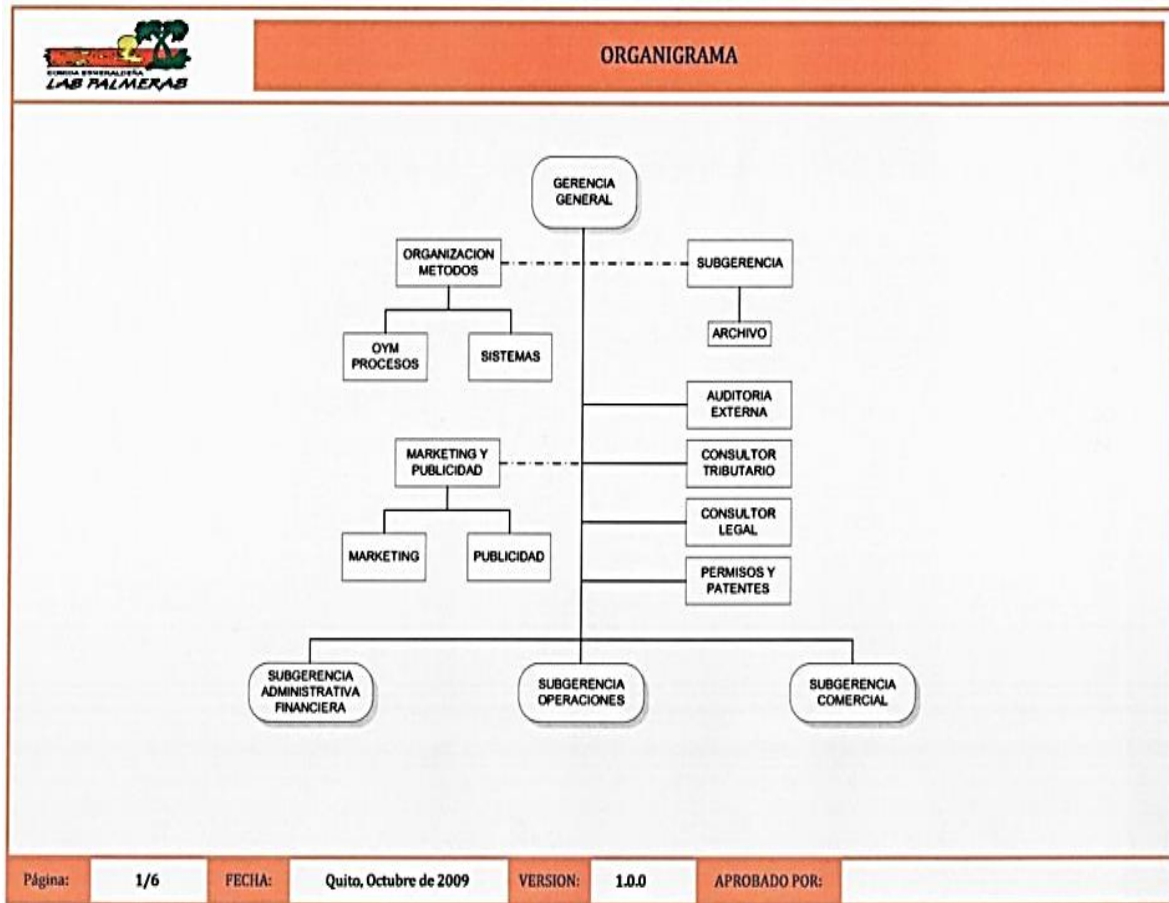
Fuente:(Robbins & Coulter, 2010)  
Elaborado por:María José Mendoza

## Anexo 20. Análisis interno



**Fuente:(Robbins & Coulter, 2010)**  
**Elaborado por: María José Mendoza**

## Anexo 21. Organigrama del Restaurante “Las Palmeras”



Fuente:(Las Palmeras, 2014)

## Anexo 22. Test para determinar si un negocio es franquiciable.

### TEST PARA DETERMINAR SI SU NEGOCIO ES FRANQUICIABLE - ECUAFRANQUICIAS

ES SU NEGOCIO FRANQUICIABLE ?  
"Test básico que permite tener una idea inicial sobre si su negocio es franquiciable".  
Ingrese este formulario y luego le diremos si está listo para crear su franquicia y empezar un proceso de expansión.  
ECUAFRANQUICIAS

---

**\*Obligatorio**

**Favor ingrese su Nombre y Apellido: \***

**Telefono Convencional \***

**Telefono Celular \***

**E-mail \***

**Nombre del Negocio \***  
Nombre de Negocio

**Ubicación de Negocio \***  
Indicar: Ciudad, Sector.

**Considera que ya es Exitoso su negocio a franquiciar? \***  
Si el negocio genera utilidad constante podemos decir que es un negocio exitoso.

SI  
 NO

**Tiene registrada la Marca en el IEPI? \***

SI  
 NO

**Años de operación del negocio ? \***

**Numero de locales en funcionamiento ? \***

**Número de personas que han mostrado interés en su negocio como franquicia ? \***

**Describe los productos y/o servicios que ofrece \***

Restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, etcétera.

**Inversión estimada para el montaje de un nuevo punto ? Un valor estimado \***

25000

**Total de VENTAS MENSUALES estimadas de un local ? Un valor estimado referencial \***

13788,52

**Ingrese la dirección de la pagina web si la tiene, si no, la de facebook o donde podamos ver fotos de sus locales y/o productos \***

<http://www.laspalmeras.com.ec/platos.php>

**¿A través de qué medio conoció de ECUAFRANQUICIAS ? \***

A traves del Internet

**Observaciones adicionales que considere necesarias comentarlas. \***

Ninguna

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

**Fuente:**(Ecuaf franquicias, 2014)

**Anexo 23. Manuales de procedimiento *LAS PALMERAS***

<b>MANUALES DE PROCEDIMIENTO <i>LAS PALMERAS</i></b>				
<b>TIPO DE MANUAL</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>SUB TIPO DE MANUAL</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DETALLE</b>
<b>MANUAL DE ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA</b>	Tiene por objeto hacer conocer la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, así como el funcionamiento de la empresa.			<p><b>Misión</b>                      “Servir con rapidez el menú solicitado por el cliente en un restaurante limpio y acogedor, ofreciendo siempre un excelente servicio y calidad en nuestros productos a un excelente precio, para de esa manera lograr la preferencia en el gusto de nuestros clientes”</p> <p><b>Visión</b>                      “Llegar a ser el restaurante más exitoso de su especialidad, aperturar sucursales a nivel nacional, así como una muy atractiva fuente de trabajo”</p> <p><b>Valores</b>                      - Respeto                      - Comunicación                      - Trabajo en Equipo                      - Calidad</p> <p>La empresa considera que se caracteriza por ofrecer servicios y productos de calidad y de esta manera poder diferenciarse de la competencia.</p>

<p><b>MANUAL DE OPERACIONES</b></p>	<p>Consiste en la definición de los diferentes puestos de trabajo o áreas del establecimiento franquiciado detallando las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos, como por ejemplo: horarios de apertura y cierre, requisitos de aprovisionamiento de materias primas, insumos, entre otros y</p>	<p><b>Manual de procesos de bodega</b></p>	<p>- Sub- Área de almacenamiento de Productos Secos</p>	<p>Es el lugar donde se depositan higiénicamente aquellos productos que necesitan estar fuera de humedad, y de larga duración a temperatura ambiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dispondrá de estantes sobre los cuales se deben colocar los materiales e insumos, manteniendo un espacio mínimo de 50 cm entre los productos y el techo, 15 cm de separación con el piso y las paredes.</li> <li>• Los artículos de uso poco frecuente pueden guardarse en los estantes inferiores, superiores o de difícil acceso. Los de mayor uso se colocarán siempre en armarios a una altura entre la rodilla y los ojos.</li> <li>• Nunca retirar las etiquetas de los alimentos procesados comercialmente. Si las etiquetas tienen que ser retiradas, marque todos los recipientes claramente con su nombre respectivo.</li> <li>• Rotar los productos de tal manera que los productos más viejos sean usados primero. Cuando reciba un envío, coloque los productos más viejos hacia el frente y los más nuevos hacia atrás. Botar los productos que han caducado (pasado la fecha de vencimiento).</li> <li>• Mantener limpias y secas todas las áreas de almacenamiento.</li> <li>• Se deberá ordenar metódicamente los productos sin amontonarlos sobre los estantes</li> </ul>
-------------------------------------	--	--	---	---	---

<p>aspectos laborales tales como contratación o retribución del personal.</p>		<p>- Sección de Almacenamiento de alimentos y Comestibles</p>	<p>Área donde se almacenan alimentos que no necesiten ser refrigerados. Las condiciones de humedad y temperatura son muy próximas a las del ambiente externo por lo que debe ser utilizado solamente en aquellos víveres que pueden ser conservadas satisfactoriamente en forma natural</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben evitar volúmenes muy compactos pues el aire va a circular por alrededor y no va a penetrar la masa almacenada para remover el calor y gases de la respiración acumulados. Para realizar una ventilación eficiente, es necesario dejar espacios, para evitar el aire caliente y húmedo, que puede afectar la calidad de conservación de los productos.</li> <li>• Los alimentos en polvo (como harinas) o granos (como el maíz) así como el azúcar, arroz, pan molido, leche en polvo, té, etc. se almacenarán en recipientes que los protejan de la contaminación, es decir, en un contenedor de plástico con tapa, perfectamente etiquetado e identificado; siempre y cuando se han abierto los empaques originales.</li> <li>• Guardar los alimentos una vez sacados de su empaque original, en recipientes aprobados. Un recipiente aprobado es un recipiente fabricado para uso con alimentos, en buena condición y limpio.</li> <li>• Asignar recipientes exclusivos para cada alimento.</li> <li>• Separar verduras crudas sin preparar de alimentos potencialmente peligrosos listos para el consumo. Separe alimentos crudos de origen animal completamente uno del otro, tales como carne de res, pescado y aves.</li> <li>• Almacene los alimentos únicamente en las áreas designadas para almacenamiento.</li> </ul>
---	--	---	---	---

			<p>Corresponde al área donde se almacenan todos los productos de limpieza y desinfección.</p> <p>Tomando en cuenta que todo producto químico es almacenado aislado de los productos alimenticios a una temperatura entre 15 a 20 °C.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los envases de materiales venenosos o tóxicos tienen que estar rotulados.</li> <li>• Las indicaciones sobre tipos, clasificación y dosificación de los productos de limpieza utilizados en esta área deberán constar en un lugar visible.</li> <li>• Mantenga los suministros y productos químicos en sus envases originales.</li> <li>• Si los suministros o productos químicos no están en sus envases originales, se deben marcar claramente en el lado del envase el nombre del producto que contiene.</li> </ul>
			<p>- Sección de Mantenimiento y Limpieza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los útiles plásticos deberán ser almacenados tomando en cuenta que los artículos de uso poco frecuente pueden guardarse en estantes inferiores, superiores o de difícil acceso. Los de mayor uso se colocaran siempre en armarios a una altura entre la rodilla y los ojos.</li> <li>• Por seguridad este estante deberá estar ubicado en un área seca, lejos de cualquier potencial inflamable, y de contaminación alguna.</li> <li>• La observación rutinaria del estado de los envases ayuda a prevenir accidentes: los envases deben mantenerse en perfecto estado y en condiciones higiénicas antes de almacenar cualquier producto o sustancia en ellos.</li> </ul>
			<p>- Sección Productos Plástico</p>	

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contaminación cruzada indirecta se da cuando un alimento limpio entra en contacto directo con un alimento contaminado, por ejemplo, poner verduras en el mismo recipiente donde se pone carne cruda. También se da cuando un alimento limpio entra en contacto con una superficie que anteriormente tocó un alimento contaminado, por ejemplo, cortar pan con un cuchillo con el que se fileteó carne cruda; esta es la más frecuente y difícil de controlar.</li> </ul>
		- Sub- Área de almacenamiento de Productos Varios		Los productos que no se encuentren en las categorías anteriores o son productos de almacenamiento temporal deberán tomar en cuenta la organización e higiene previamente descrita.

			<p>- Sub- Área de Cuartos Fríos</p>	<p>Ambiente donde se depositan aquellos alimentos, a temperaturas comprendidas entre los 0 ° C y 5 ° C:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar un termómetro para congelador cerca de la puerta del frente del congelador. No sobre el congelador</li> <li>• Revisar diariamente la temperatura del congelador</li> <li>• Coloque los envíos de alimentos congelados dentro del congelador tan pronto como hayan sido inspeccionados.</li> <li>• No coloque alimentos calientes dentro del congelador.</li> <li>• Almacene los alimentos de tal manera que permitan una adecuada circulación de aire dentro del congelador.</li> <li>• Descongele el congelador periódicamente, si es necesario.</li> <li>• Mantenga el congelador cerrado lo más posible.</li> <li>• Temperaturas de almacenamiento de carnes, para evitar alteraciones naturales, contaminaciones y proliferaciones de bacterias u otros gérmenes, además de mantener las características de los alimentos, es importante mantener las siguientes temperaturas.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 - 3 ° C para comidas refrigeradas</li> <li>• 0 - 5 ° C para carnes</li> <li>• 0 - 7 ° C para pescado y mariscos</li> <li>• 0 - 8 ° C para productos lácteos</li> <li>• - 18 ° C para congelados</li> </ul>
--	--	--	-------------------------------------	---	---

				<p>En este sector procesan los alimentos desde el lavado, desinfectado, fileteado / cortado, y cocción. En este espacio se encuentran las herramientas necesarias para la cocción y preparación de los platos; como cucharones, cuchillos, generadores de calor (fogones, freidoras, planchas; batería de cocina, material de cocción, preparación y conservación de accesorios)</p>	<p>Secuencia del sector anterior donde los alimentos ya preparados son mezclados y presentados, con los controles finales para ser servidos, esta área se encarga de armar los platos pedidos, tomando en cuenta la presentación y organizar el orden de salida de los platos según las instrucciones de los meseros.</p>
--	--	--	--	--	---

		<p><b>Manual de procesos de caja</b></p>		<p>Esta es un área específica, funcional y practica para la facilidad en la organización y manejo de dinero y documentos pertinentes; recepción de llamadas, consultas de clientes, cobro y facturación., constará de alta seguridad y donde únicamente el personal responsable de caja tendrá acceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ningún elemento externo a los insumos estrictamente necesarios en caja debe ser ingresado a esta área.</li> <li>• Habrá una persona asignada responsable de los valores y los objetos encargados en este espacio, así como del cuadro de caja respectivo, lo que quiere decir que será responsable de faltantes de caja, así como de reportar posibles sobrantes.</li> <li>• El jefe de local será quien supervisará y regulará el correcto funcionamiento de caja, así como de coordinar los depósitos de la venta del día. Para lo cual deberán regirse estrictamente a las políticas establecidas de depósitos en afán de precautelar la seguridad del personal que realizará los depósitos, y evitar perder el dinero de la venta del día.</li> </ul>
		<p><b>Manual de procesos de Salón</b></p>		<p>Este es el espacio de servicio al cliente, donde el buen clima, la comodidad, y la limpieza son el rostro del restaurante. Esta área implica no</p>	<p>El salón debe contar con mesas y sillas limpias y ordenadas, deben mantener sobre cada mesa un pimentero, un salero, salsa de tomate, mostaza y ají, adicionalmente deben; cerciorarse siempre que estos estén llenos y limpios, sin excesos derramados en los bordes. Tolos los salones deben mantener siempre música tropical alegre, a un volumen en el que los comensales puedan conversar con tranquilidad.</p>

		solamente los inmuebles sino un personal entrenado para ser afable con el consumidor.	El personal uniformado es parte fundamental de la imagen por tal motivo se define qué; “el personal de cocina debe usar camiseta roja, cofia, botas, mandiles blancos o verdes; el personal de limpieza debe estar uniformado con mandil amarillo y botas; el personal de salón debe usar camisa blanca, mandil verde, pantalón y zapatos negros”.
	- Sub- Área de Recepción		Es la bienvenida al comensal, donde se demuestra una actitud cordial y alegre, manifestando una buena atención brindando un buen trato, amabilidad, cuidar los detalles y una sonrisa. “La sonrisa es parte del uniforme”
	<b>Manual de procesos de limpieza</b>		<p>La limpieza del local se realizará en horarios de la mañana y al cierre, procurando cumplir los siguientes detalles:</p> <p>Se deberá constatar que el área de trabajo donde se va a laborar se encuentre limpia antes y después de la jornada de trabajo, bajo las siguientes actividades:</p> <p>El control de acumulación de materiales en desuso dentro del restaurante:</p> <p>Vigilar el estado de los pisos, paredes, ventanas, baños y servicios sanitarios.</p> <p>Detectar infestaciones por roedores o insectos, y en caso de observar alguna, reportarlo inmediatamente a la administración y a la empresa encargada del control de plagas.</p> <p>Verificar las condiciones de almacenamiento de insumos,</p>

				<p>materias primas o productos terminados.</p> <p>Vigilar todo lo referente a la basura y aguas residuales.</p> <p>Controlar la presencia de materiales y equipos en desuso.</p> <p>Utilizar herramientas de limpieza en buenas condiciones.</p>
			- Sección Salón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que mesas y sillas, estén limpias.</li> <li>• Barrido de suelo</li> <li>• Secado con trapeador limpio</li> <li>• Verificar que vidrios, paredes y ventanas se mantengan limpios</li> </ul> <p>Al cierre del local:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantar los ajiceros de las mesas.</li> <li>• Limpieza de mesas y sillas; revisar que mesas y sillas, estén limpias, repasar la limpieza con franela limpia sin olores. (Verificar que debajo de las mesas y sillas no haya residuos de chicle y /o en las patas de las mesas y sillas).</li> <li>• Usar Desinfectante y Trapeador limpios</li> <li>• Colocar en orden las sillas y mesas</li> <li>• Bajar los parasoles</li> <li>• Guardar ordenadamente los parasoles</li> <li>• Revisar y entregar al jefe de local, cualquier objeto que pudiese haber dejado olvidado algún cliente</li> </ul>
			- Sección Bodega	<p>Todas las áreas de almacenamiento de insumos es necesario mantener organizado y limpio, siguiendo las pautas de organización detalladas anteriormente.</p>

			- Sección Cocina	<p>Tanto el Sub-Área de Semi-Elaborados como el Sub-Área de Elaborados deben:</p> <p>Mantenerse en perfecto orden, limpio y desinfectado.</p> <p>Dejar limpio todas las herramientas ollas y utensilios de cocina, para el día siguiente, con la ayuda de lavavajillas, viledas y alambre para que la grasa se desprenda totalmente, así también los platos deben ser lavados en agua caliente para lograr diluir todo residuo de grasa.</p> <p>Al finalizar la limpieza de utensilios, mesones, cocinas y el suelo se debe baldear con escobas y detergente; finalmente trapear evitando cualquier residuo de aguas encharcadas.</p> <p>La limpieza del área de trabajo debe ser continua en cocina y es responsabilidad que lo realicen los colaboradores del Jefe de Cocina</p>
			- Sección Baños	<p>Realizar la limpieza adecuada utilizando herramientas de limpieza adecuadas, en buenas condiciones y limpias.</p> <p>Usar desinfectante para el aseo del piso, paredes y piezas del baño.</p> <p>Verificar la existencia de jabón líquido en los dispensadores y reponer en caso de faltante.</p> <p>Proceder diariamente y las veces que sean necesarios, a cambiar en cada tacho de basura la funda de basura.</p> <p>Mantener limpios los espejos.</p>

		<b>Manual de procesos de inventarios</b>	- Sub-Área de Mantenimiento	En este sector se encuentran todas las herramientas para el mantenimiento general diario de las instalaciones tanto preventivas como correctivas, del mobiliario y equipos, reparación de cableado, instalaciones eléctricas, áreas de piso de venta, barra, cocina, oficinas, etc. Para el buen funcionamiento de cada una de las áreas.
			Sub-Área Sanidad	Esta área se encarga del manejo y control de especies referidas como plagas, normalmente por tratarse de especies que afectan la salud de los habitantes, la ecología, la economía, etc., está administrada bajo contratación a una empresa especializada.
			Sub-Área Seguridad	Sector que vigila y protege el local de cualquier eventual peligro externo, dando seguridad a los clientes bajo la contratación de una empresa especializada.

			<p>- Sub-Área de Consejería</p>	<p>Las funciones de conserjería deben cumplir con el objetivo de organizar precautelar y vigilar responsabilizándose de mantener el mayor orden, respeto, higiene y seguridad, observando con estricta vigilancia a fin de mantener el orden y la seguridad tanto de la planta como de oficinas. Es obligación del responsable de la conserjería cumplir con sus horarios de trabajo de manera puntual y con los requerimientos adjuntos al presente manual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La entrada es de 7:45 am, deberá habilitar las rejas de los parqueaderos. Teniendo a su cargo la puntual apertura y cierre de los accesos.</li> <li>• No permitirá el acceso a personas ajenas sin previa autorización de la oficina.</li> <li>• Llevará un registro de la llegada del personal con nombre y hora de llegada; así mismo un control de proveedores que lleguen a la planta.</li> <li>• Realizará un chequeo al personal que sale de la planta, con el fin de verificar que no exista sustracción de productos o herramientas de la planta.</li> <li>• Al final del día deberá dejar preparado un informe de novedades ocurridas en el transcurso del día.</li> <li>• Deberá colocar nuevamente las rejas de los parqueaderos a fin de dejar cercada las oficinas.</li> <li>• Dar aviso a la administración de cualquier eventualidad que ocurra que amerite su inmediata atención.</li> <li>• Mantener limpio y en orden su lugar de trabajo.</li> <li>• Evitar que los visitantes ocupen los puestos de los vehículos reservados para los empleados de las oficinas en el estacionamiento respectivo y evitar que se obstruya la salida de éstos.</li> <li>• Realizar toda gestión que, en conexión con sus funciones le sea especialmente encomendada por la Administración o por su representante, quedando entendido que para el cumplimiento de estas obligaciones anotadas el conserje recibirá instrucción</li> </ul>
--	--	--	---------------------------------	--	--

				<p>directa únicamente y de la Administración.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El conserje prestará sus labores durante la jornada establecida y en ningún caso trabajará fuera de esa jornada, a menos que circunstancias excepcionales lo justificaren y en este caso “EL CONSERJE” debe dar aviso inmediatamente a la administración.</li><li>• Se hará cargo de la recepción y entrega de correspondencia y documentos dirigidos a las oficinas, haciéndolo llegar a manos del destinatario con la mayor diligencia.</li><li>• Sus días libres serán los días sábados a partir de las 12 de la tarde y los días domingos.</li></ul>
--	--	--	--	--

		<b>Manual de políticas de funcionamiento</b>		<p>El personal en general debe cumplir con sus horarios específicos de trabajo. Los atrasos sin estar autorizados por la oficina, serán descontados de los roles de pagos.</p>	<p>Tienen dos horarios de comida a las 11:00 am y a las 16:00pm.</p> <p>Mantener al día los documentos reglamentados por la empresa: copia de la cédula de ciudadanía y última papeleta de votación, record policial actualizado, carnet de salud, hoja de vida</p> <p>Todo el personal es responsable de los elementos, herramientas, uniformes y utensilios de trabajo.</p> <p>Es responsabilidad de todos velar por el buen ambiente en el cual se desempeñan, manejando el respeto, y amabilidad entre todo el personal y hacia los clientes.</p> <p>Los uniformes se entregan al personal dos veces por año sin ningún costo; en el caso de que un trabajador requiera de algún uniforme adicional se le descontara de su remuneración.</p> <p>Cumplimiento y respeto de las instrucciones y decisiones del jefe inmediato.</p> <p>Mantener el aseo personal y presencia impecable; uñas cortas, cabello corto para los caballeros, cabello recogido con gorra y/o cofia para mujeres, uniforme correspondiente limpio y en buen estado.</p> <p>Uso discreto de maquillaje en las mujeres y accesorios discretos para las mujeres. Prohibido el uso de aretes, y/o cualquier otro accesorio facial para los hombres.</p> <p>Prohibido el uso de cualquier insumo como uniforme, (fundas en los pies, limpión como mandil etc.)</p> <p>Prohibido lavar ropa dentro de los locales.</p> <p>Cualquier cambio de salidas y/o reemplazo se deben consultar con la Gerencia.</p>
--	--	--	--	--	---

			<p>Los permisos serán otorgados después de la debida consideración de la Administración mediante recomendación de los jefes inmediatos</p> <p>En caso de falta de algún empleado, se deberá informar de inmediato al jefe de local, quien a su vez lo comunicará a las oficinas y anotar la novedad en el reporte diario para la constancia.</p> <p>El personal no puede sacar del lugar de trabajo nada que pertenezca a la empresa (comidas, bebidas, herramientas, instrumentos etc.)</p> <p>La falta por embriaguez, no será justificada, y será considerada como falta grave, pudiendo la empresa proceder en consecuencia.</p> <p>Se prohíbe el ingreso a las instalaciones de la empresa a personas no autorizadas, esto incluye a personal que ya no labora en la empresa.</p> <p>Presentado el menú semanal a consideración de la Administración, una vez aprobado no se podrá alterar, ni utilizar insumos extra al menú.</p> <p>Prohibido el uso de celulares durante la jornada de trabajo.</p>
		- Políticas de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente no está obligado a dejar propina.</li> <li>• Cualquier comentario o queja de algún empleado hacia el cliente no será tolerado y dará motivo a una destitución inmediata.</li> <li>• Prohibido comer o beber frente a los clientes durante las</li> </ul>

				<p>horas de servicio, mascar chicle o fumar NUNCA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los procedimientos de atención al cliente anteriormente detallados.</li> </ul>
			- Políticas de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separar los trapeadores por uso (salón y cocina).</li> <li>• Se designará una sola persona responsable de la entrega de insumos de bodega y cuartos fríos, los que deberán permanecer cerrados bajo llave.</li> <li>• Al momento de recibir los insumos en los locales revisar detalladamente el estado de cada uno, y se deberá reportar su estado el mismo día caso contrario la Administración podrá sancionar el caso con multa al encargado.</li> <li>• Una vez iniciada la jornada se debe procesar los productos almacenados en los cuartos fríos de acuerdo a la capacidad de trabajo organizado y al número de personal designado. Mediante las instrucciones que serán dadas por el jefe de cocina.</li> <li>• El personal debe ser asignado con antelación, por el jefe de cada local en forma oportuna para evitar así atrasos innecesarios en el desarrollo de la operación</li> <li>• Una vez terminada la jornada se deberá constatar que los aparatos eléctricos estén funcionando normalmente, los mesones y pisos totalmente limpios, los cuartos fríos adecuadamente cerrados con sus respectivas seguridades (candados) que quedaran en poder del Jefe de Local, quien será el responsable de las actividades</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"><li>• El uso del teléfono de cada local es solo para uso de los asuntos de la empresa, el único autorizado para su uso es el Jefe del Local.</li><li>• No se debe efectuar ningún tipo de comercialización diferente a la razón de la empresa.</li><li>• Todos los reportes que provienen de los locales hacia la Administración deberán entregarse en las mañanas, todos los días sin falta. Los documentos y reportes de inventario correspondientes al día viernes y sábado; y los reportes de venta correspondientes a los días viernes, sábado y domingo serán entregados el día domingo hasta la noche en la guardiana. No se aceptan atrasos, caso contrario los responsables se atenderán a multas impuestas por la Administración.</li></ul>
--	--	--	--	---

			<p>- Políticas de Administración en el Restaurante.</p>	<p>Dependen del Gerente General a través de la coordinación, regulación y sustentación de las facultades administrativas, cada unidad por medio de la supervisión general de las actividades y estrategias comerciales direccionadas a la captación de clientes a través de acciones de mercadeo, publicidad, entre otras. Mejorar la cadena logística y reducir costos. Participar en la formulación de planes comerciales, bajo los parámetros definidos por la gerencia, para incrementar la rentabilidad.</p> <p>Las guías de envío, facturas, copias y/o uniformes deberán estar listos el día anterior en los locales para evitar retrasos y demoras en las entregas.</p> <p>Las actividades de mensajería deberán coordinarse en la mañana para que se realice un solo recorrido al día.</p> <p>Los reportes que provienen de los locales hacia la Administración deberán entregarse obligatoriamente en las mañanas.</p> <p>Los documentos y reportes de inventario correspondientes al día viernes, sábado y domingo serán entregados el día domingo hasta la noche en la guardianía. No se aceptan atrasos, caso contrario los responsables recibirán una multa impuesta por la Administración.</p>
			<p>- Políticas de Facturación y</p>	<p>Se procura no presionar al cliente a abandonar la mesa, aunque afecte al cambio de turno previsto. La factura se presenta en los</p>

			Despedida	<p>5 minutos posteriores a que ha sido solicitada por el cliente.</p> <p>En aquellos casos en los que el cliente pague con tarjeta cheque, se solicitará la cédula de ciudadanía que será devuelta inmediatamente y se procura no mantener la cédula fuera del alcance visual del cliente comparar los datos y firma, y se tomará al menos un numero de contacto.</p> <p>En caso de discrepancia se pueden explicar los cargos con detalle.</p> <p>En caso de pago efectivo se verifica el cambio antes de la devolución.</p> <p>Con una pregunta amable hacia el cliente se verifica si los servicios prestados satisficieron sus necesidades.</p> <p>Se despide al cliente, invitándole a volver.</p>
			- Políticas para Gestión de Quejas y Sugerencias	<p>Las quejas de los clientes se recogerán por escrito, y se realizará a la vista de este.</p> <p>Ante una queja se ha de prestar total atención a lo que el cliente comunica, escuchando los detalles para extraer la máxima información y posteriormente trasladarla a los departamentos correspondientes.</p> <p>Se dejará hablar al cliente hasta que haya terminado de exponer su problema, sin interrumpir y se puede argumentar que ha habido un problema de comunicación, un malentendido, una disfunción en el servicio, etc. Se le presenta una disculpa y se le comunica que se tomarán las medidas oportunas. Se le recuerda al cliente que existen formularios donde reflejar su</p>

				queja por escrito (existen formularios para quejas y/o sugerencias y donde están ubicados). En caso de que no lo haga, debe ser registrada por parte del personal.
			- Políticas para recepción de Pedidos	<p>Recibir las órdenes del pedido de los comensales.</p> <p>Lo que se quiere es que el cliente viva una experiencia extraordinaria y quiera volver. La concepción del negocio es: “el cliente es nuestro jefe”. Para lo cual el saludo, las sugerencias, el solucionar las necesidades del cliente, control de calidad y regular los tiempos de atención; son primordiales en esta sección. (5 minutos máximos para tomar el pedido, y 5 minutos máximos para servir el pedido)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para llevar: Maneja la misma dinámica de los pedidos, buena atención, sugerencias; solución de las necesidades de los clientes, control de calidad, y tiempo de atención. La orden es tomada, regulando el tiempo de espera, los platos preparados llegan a caja dentro de sus respectivos empaques, en caja se encargan de enfundar los pedidos, colocar servilletas, cubiertos caramelos y canguil, y entregar el pedido las necesidades de los clientes, control de calidad, y tiempo de atención.</li> <li>• A domicilio: A parte de manejar los parámetros de atención ya mencionados está sub sección tiene que mantener claro el manejo de direcciones y orientación hacia donde se dirige el producto, regulando igualmente el tiempo de entrega.</li> </ul>

			<p>- Políticas para la Atención Telefónica</p>	<p>Las llamadas se contestan en el menor tiempo posible, antes del tercer tono. Si por cualquier razón se debe poner en espera al cliente, el tiempo de la misma debe ser inferior a 30 segundos.</p> <p>Empleo de fórmulas de cortesía: Por ejemplo, (LAS PALMERAS buenos días, le atiende –Nombre de la persona que ha contestado-A la orden)</p> <p>El personal tendrá un trato amable con los clientes. El tono de voz y el ritmo de transmisión (relajado y con un ritmo suficiente que no refleje ni prisas ni ansiedad). La capacidad para escuchar (se trata de que el cliente pueda expresar todo aquello que desea y que se realice un esfuerzo de comprensión), manteniendo un contacto auditivo regular (asentir) que demuestre que se está atendiendo. En el personal deberá primar la discreción y evitará conversaciones o llamadas personales que puedan ser oídas por el cliente.</p>
--	--	--	--	--

**Fuente:** Gerencia Las Palmeras

**Elaborado por:** María José Mendoza

## **Anexo 24. Entrevista Gerente General *Las Palmeras***

**Fecha de entrevista:** viernes, 1 de febrero de 2014

### **1. DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Las Palmeras S.A., es una cadena de restaurantes de comida esmeraldeña, especialidad en mariscos. Inició sus labores en el año 1989, se encuentra en crecimiento, al momento cuenta con siete locales ubicados estratégicamente por todo la ciudad y en valle de San Rafael.

### **2. COMUNICACIÓN INTERNA DE LA COMPAÑÍA**

Para el desarrollo de este análisis e investigación, entrevistamos al Sr. Sixto de Souza, Gerente General de *Las Palmeras*

Realizamos preguntas específicas, sin embargo dentro de cada una de las respuestas encontramos información interesante y que nos sirvió mucho para el análisis posterior que hicimos.

#### ***Preguntas dirigidas al Gerente General***

- ***¿Cuál es el estilo de mando gerencial que utiliza la empresa de acuerdo a la gerencia?***

Su estilo es vertical, ya que tiene en un primer plano a la Gerencia General, luego pasa a la Subgerencia, para luego llegar a los Administradores. El siguiente nivel es ocupado en un mismo rango por los Jefes de locales y Jefes de cocina, lo mismo pasa para los Meseros y Cocineros.

- ***¿Cuáles son los flujos de comunicación que se presentan en la empresa?***

La comunicación interna de la compañía se basa fundamentalmente en comunicados por órdenes verbales o por oficios circulares. La compañía se encuentra en un proceso de cambio y de mejoramiento de procesos. Ya que hace poco tiempo recién paso de ser un negocio familiar a ser una de las cadenas de comida costeña más importantes de la ciudad.

En la actualidad si se maneja una intranet. Sin embargo, la cual solo funciona para el control de ventas y consumo de los recursos con los que cuenta cada local, para nada más. En un futuro próximo, se planea usar esta misma fuente de comunicación para órdenes de otro tipo, o para informes individuales de cada local.

- ***¿Cuál es el modelo comunicativo que se presenta en la empresa?***

Hasta el momento es un modelo de comunicación abierto, refiriéndose a que la comunicación se manifiesta desde todos los puntos de la empresa, no se pasa por informes u oficios para comunicar un problema o hecho, se lo hace directamente de forma verbal.

Los jefes de locales, son los encargados de informar cualquier eventualidad a las oficinas vía telefónica.

***Análisis del grupo***

- ***Estilo de mando gerencial que identificamos en la empresa***

Fue fácil identificar que el estilo de mando que utiliza esta compañía. El vertical, es decir, tienen una sola cabeza principal que en este caso es el Gerente General, de donde prácticamente se toman todas las decisiones de la empresa, los demás funcionarios administrativos son los encargados de fundamentar hechos o próximas acciones a realizar, pero siempre y cuando el Gerente General las acepte y tome las decisiones pertinentes.

- ***Modelo comunicativo y flujos de comunicación que se presenta en la empresa según nuestra observación***

La comunicación es abierta a todos los miembros de la empresa, los mismos pueden comunicarse entre sí sin casi ninguna formalidad. Las órdenes y avisos son en mayor número de forma verbal, y algunas veces por medio de circulares escritas.