

Maestría en Administración de Negocios - MBA

María Gabriela Arciniegas Romero

**“INVESTIGACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO
EN ATENDER NECESIDADES GASTRONÓMICAS DE
GRUPOS MAYORITARIOS DESDE LA PROVINCIA DE LOJA
HACIA QUITO CON UN ENFOQUE EN PRODUCTOS
NOSTÁLGICOS.”**

Disertación presentada como requisito parcial para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, MBA de la Universidad del Pacífico bajo la Dirección del Ing. Efraín Bastidas Z., MBA.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2013

FICHA CATALOGRÁFICA

ARCINIEGAS, María Gabriela. “Investigación de un modelo de negocio basado en atender necesidades gastronómicas de grupos mayoritarios desde la Provincia de Loja hacia Quito con un enfoque en productos no stál gico s”. Quito: UPACIFICO, 2013, 175 p. Director Ing. Efraín Bastidas, MBA (Tesis presentada a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: El presente estudio comprende la descripción de un modelo de negocio que comprende una franquicia de comida tradicional lojana, ello tiene por objetivo satisfacer las necesidades de los grupos de población lojana, así como de captar la atención del consumidor local de este tipo de gastronomía.

Palabras clave: Franquicias, Loja, Modelo de Negocio, Gastronomía.

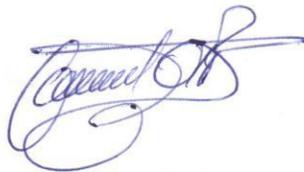


DECLARACION DE AUTORIA

Yo, María Gabriela Arciniegas Romero declaro ser la autora exclusiva de la tesis.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacífico para que pueda hacer uso del texto completo de la tesis a título “Investigación de un Modelo de Negocio basado en atender las necesidades gastronómicas de grupos mayoritarios desde la Provincia de Loja hacia Quito con un enfoque en productos nostálgicos” con fines académicos y/o de investigación.



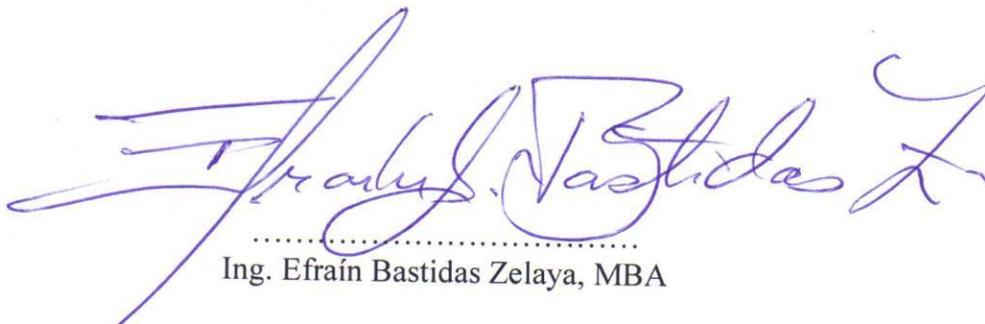
Ma. Gabriela Arciniegas Romero

Quito, 2013



CERTIFICACION

Yo, Efraín Bastidas Z. docente de la Escuela de Posgrados de la Universidad Del Pacífico, como Director de la presente tesis, certifico que el señora María Gabriela Arciniegas Romero, egresada de ésta institución, es autora exclusiva de la presente tesis, el mismo que es auténtico, original e inédito.



.....
Ing. Efraín Bastidas Zelaya, MBA

Quito, 2013



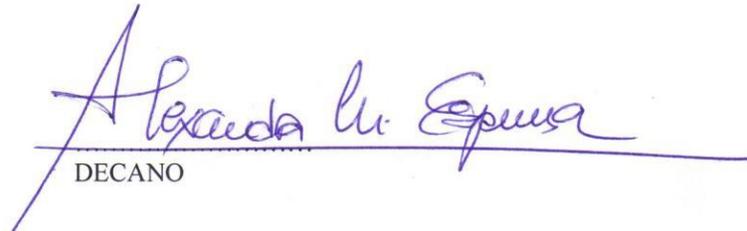
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Magíster en Administración de Negocios de la Universidad Del Pacífico, autorizo a la Biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad según como dictamina la L.O.E.S. 2010 Art. 144.

Cuatro copias digitales, de esta tesis quedan en custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación

Para constancia de este compromiso, suscribe


DECANO

Quito, 2013

DEDICATORIA

A mi esposo e hija, por su amor, compañía y apoyo incondicional.

A mis padres, por su apoyo en todo momento, por sus valores y consejos, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi familia, por su alegría y palabras de aliento que me impulsaron a culminar el presente trabajo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminarme y permitirme culminar con satisfacción mis estudios de postgrado.

A mi esposo y a mi hija, por su complicidad, apoyo incondicional y comprensión.

A mis padres, por su ejemplo de fortaleza, constancia y enseñanzas de vida que me convirtieron en la persona que soy.

A mis hermanos, por su apoyo y por ser mis amigos incondicionales y compañeros de hermosas experiencias.

A mi Director de Tesis, Ing. Efraín Bastidas por su paciencia y gran predisposición a apoyarme en la realización del presente trabajo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años en nuestro país se han presentado flujos migratorios importantes tanto hacia el exterior como internamente, ocasionados principalmente por la búsqueda de mejores condiciones de vida. La presente investigación se enfoca en la identificación de un grupo de habitantes provenientes de la Provincia de Loja que migraron a la capital y cuyas necesidades gastronómicas no se encuentran satisfechas, ello considerando también que la demanda de comida nacional no solo corresponde a un grupo determinado de habitantes sino de toda la población ecuatoriana, que desconoce de los sabores típicos propios de una región.

La investigación se enfoca también en atender esta necesidad a través de la identificación de productos que generando sentimientos nostálgicos, trasladen al consumidor a su región de origen y se replique este sentimiento al resto de consumidores que gustan de la comida nacional.

Debemos tomar en cuenta que luego de estudios realizados se ha logrado determinar la ausencia de investigaciones previas sobre este problema, lo cual nos deja un amplio margen para la realización de este tipo de proyectos, dada su originalidad y las amplias facilidades de que se va a disponer para su realización, fundamentadas en un amplio conocimiento de los lugares y costumbres regionales de las personas a las que se va a dirigir.

I.A Antecedentes

La presentación del presente proyecto está sustentada en estudios previamente realizados, los mismos que de acuerdo a experiencias obtenidas de personas conocedoras de la materia nos ofrecen un alto margen de éxito en la tarea a emprenderse.

Los estudios previamente realizados alrededor de este tema, nos permiten ubicar este proyecto de trabajo dentro de un marco razonable y acorde con los avances económicos, sociales,

culturales y tecnológicos de nuestra época buscando satisfacer una necesidad gastronómica, que por su propia naturaleza merece una esmerada atención y dedicación al servicio de la comunidad en la que nos desenvolvemos.

Cabe anotar que, la idea central de este proyecto busca conceder la importancia que realmente se merece a un sector importante de nuestra sociedad, aquel que contiene un número importante de migrantes de provincias del sector meridional de nuestro País hacia la capital, con quienes se busca compartir y conservar costumbres y añoranzas de su tierra.

I.B Planteamiento del Problema

Ante la presencia de modelos franquiciados de comida rápida y la ausencia de que estos respondan a una cultura gastronómica propia de nuestro país, se requiere generar un modelo de negocio que responda no solamente al gusto de los ecuatorianos por su tradición culinaria sino también a la composición demográfica interna de cada ciudad que como se mencionó en la introducción se ha visto nutrida en los últimos años por migración interna.

El cómo generar una respuesta de modelo de negocio que responda no solo a una necesidad expresada específicamente por un grupo demográfico móvil sino ampliando esta propuesta como un medio de expansión en el consumo de comida nacional típica de una zona del país, puede reflejarse a través de un análisis sobre la migración interna que ha sufrido nuestro país en los últimos años.

La propuesta consiste en generar un negocio de comida con énfasis en la gastronomía lojana, que incorpore un modelo que pueda ser franquiciado que permita un crecimiento sostenido en las principales localidades donde se identifique la mayor presencia de población migrante.

Si bien es cierto en la actualidad existe ya una oferta de locales de comida local que incorpora platos de varias regiones a nivel nacional, no existe un sitio enfocado a la cultura lojana en particular respondiendo a su predilección gastronómica y recreando el ambiente propio sociocultural.

I.C Formulación y Sistematización del problema

Las necesidades gastronómicas actualmente insatisfechas de amplios grupos migratorios lojanos requieren la instalación de un modelo de negocio con productos enfocados en los sentimientos nostálgicos de estos grupos.

I.C.1. Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las causas de la migración de grupos mayoritarios de Loja hacia la capital?
- ¿Cómo están constituidos los grupos migratorios lojanos?
- ¿Qué son necesidades gastronómicas?
- ¿A qué denominamos productos que evoquen sentimientos nostálgicos?

I.D. Objetivos de la Investigación

I.D.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de franquicia de comida nacional con base en gastronomía lojana para su aplicación en la ciudad de Quito.

I.D.2. Objetivos Específicos

- Analizar las probables causas que ha originado la migración de grupos humanos a la capital.

- Identificar las necesidades gastronómicas de los habitantes de Quito.
- Determinar la factibilidad del modelo de negocio propuesto.
- Identificar productos que evoquen sentimientos nostálgicos, complementando la oferta gastronómica del modelo de negocio.

I.E. Justificación

El importante movimiento poblacional migratorio de personas originarias del sur del país hacia la capital evidencia a todas luces la necesidad de cubrir un aspecto deficitario en el ámbito gastronómico, lo que motiva esta investigación en función de buscar una solución a este problema.

Una vez determinadas las causas que han contribuido a esta importante migración de un gran sector de personas, se debe tener en cuenta que una de las posibles soluciones a sus necesidades puede estar orientada hacia el establecimiento de un modelo de negocio de franquicia que les ofrezca productos relacionados con la realidad que han abandonado y que con cierta nostalgia recuerdan.

Contemplado desde el punto de vista económico, esta iniciativa a más de atender la situación antes definida, puede provocar en estos grupos humanos a los cuales beneficia un sustento económico, considerado desde el punto de vista de la instauración de un sólido negocio de franquicia de platos típicos lojanos, situación que bien podría extenderse hacia la difusión de conocimiento y posibilidades de degustación hacia amplios sectores humanos de la capital que por razones geográficas desconocían esta realidad.

De hecho la presencia de este tipo de negocios trae consigo necesariamente beneficios económicos y sentimentales, lo que propendería a un clima de bienestar y motivación incluso en el plano laboral para los migrantes lojanos en la capital.

Desde un punto de vista metodológico la implementación de este tipo de negocios se iniciará con un diagnóstico previo que nos permita conocer la realidad y el ámbito de las necesidades, a más de llegar posteriormente a una adecuada planificación de establecimientos estratégicamente ubicados en la capital, con su consiguiente estima de costos y beneficios en función de obtener los mejores resultados en el plano humano, social y económico.

I.F. Hipótesis

Es factible desarrollar un modelo de negocio de franquicia de comida lojana que responda al perfil demográfico de clientes, sostenible en el tiempo.

I.F.1. Variable Independiente

- Modelo de negocio de franquicia

I.F.2. Variables Dependientes

- Perfil demográfico de clientes
- Sostenibilidad financiera, social y ambiental

I.G. Aspectos Metodológicos

La investigación en función de sus objetivos se sustentará en un diseño, desde una perspectiva multi referencial, multi dimensional e interpretativa, apoyados en una doble

estrategia metodológica (cuantitativa-cualitativa) que incluye una investigación de campo y una investigación documental-bibliográfica de carácter descriptivo de tipo encuesta.

En el presente proyecto se utilizarán fundamentalmente los métodos inductivo y deductivo. El primero nos permitirá analizar los casos particulares de diferentes platos típicos regionales y se arribará a conclusiones generales que finalmente beneficiarán a un gran sector poblacional. En el segundo caso, el método deductivo nos permitirá tener una concepción general de las potencialidades de los modelos de negocio de franquicia hasta llegar a determinar la trascendencia de ellos en este caso particular que se va a investigar.

Con la finalidad de obtener una información confiable se utilizarán instrumentos de recolección de datos basados en: encuestas, a través de entrevistas y observaciones que se realizarán a las personas involucradas en el proceso de investigación.

Por otro lado, se procederá a un benchmark de otros modelos de franquicias, así como a una evaluación de la sostenibilidad financiera, social y ambiental del negocio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

II.A. La franquicia como modelo de negocio

II.A.1. Concepto

Una franquicia representa la autorización que se le da a una persona/compañía para vender los servicios y productos de una empresa en un determinado lugar. El concepto de franquicias ha estado relacionado tradicionalmente con la industria de comidas rápidas.

Es importante mencionar, que una franquicia es un ente que mantiene autonomía, es decir, es un negocio propio que simplemente se beneficia de un sistema desarrollado y se ajusta a ciertos estándares de calidad y servicio.

Todas las franquicias comparten tres elementos fundamentales: la marca, el sistema de negocio y el pago por parte del que adquiere la franquicia. En cuanto a la marca, el que ofrece la franquicia ofrece también derechos de marca, logotipos y material publicitario. Esta marca común permite a todos los participantes de las franquicias beneficiarse de la publicidad y el valor de marca que se genera en todo el sistema, incluyendo el mercadeo que desarrolla la casa matriz así como cada uno de los dueños de las franquicias.

El otro elemento común en cualquier franquicia es el pago directo o indirecto por parte del que adquiere la franquicia. Este pago le permite hacer uso de la marca y de los sistemas de la compañía. Estos pagos pueden incluir un pago inicial, pagos como porcentaje de las ventas, pagos por servicios, por licencias y por publicidad¹.

¹ “Gisela Sanchez”. Internet. www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Experiencias/franquicias.html. Acceso: 29 de octubre de 2011.

Según el portal Infofranquicias², la franquicia es una tipología de contrato mercantil entre dos empresarios independientes, franquiciador y franquiciado. Sirve para que el franquiciado monte un negocio ya probado y para que el franquiciador pueda expandir su marca.

La franquicia es una tipología de contrato mercantil entre dos empresarios independientes franquiciador y franquiciado, mediante el cual el primer empresario, llamado franquiciador, le cede al segundo llamado franquiciado, el derecho a explotar en exclusiva en un mercado y por un plazo de tiempo un modelo de negocio utilizando su marca para distribuir sus bienes o servicios bajo unas directrices de la marca a cambio de una serie de contraprestaciones económicas.

El franquiciador expande su marca y sus productos, y el franquiciado monta su propio negocio utilizando la marca, el saber hacer y los productos del franquiciador obteniendo un beneficio por esta explotación. Es un acuerdo entre empresarios independientes que se pueden beneficiar mutuamente de la colaboración manteniéndose en los parámetros del contrato.

El franquiciador define un negocio de éxito y cede al franquiciado su marca, su imagen, su saber hacer (know how), su cartera de productos o servicios y le presta servicios continuados de apoyo.

1. Licencia la marca (debe estar registrada)
2. Transmite el saber hacer
3. Forma al franquiciado
4. Presta servicios de soporte

² “Guía de franquicias de España”. Internet. www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx. Acceso: 23 de julio de 2012.

5. Realiza funciones centrales

El franquiciado es quien invierte en el nuevo negocio y lo gestiona para obtener el beneficio de su local, obligándose a aplicar el saber hacer asociado a la marca y a pagar las condiciones económicas de la franquicia.

1. Realiza la inversión local
2. Presta el servicio
3. Asume los costes
4. Asume los riesgos
5. Se queda parte del beneficio local

De esta manera la sociedad del franquiciador y la del franquiciado son empresas independientes con accionistas diferentes aunque operen bajo la misma marca. La suma del modelo de negocio de éxito del franquiciador, los recursos humanos y financieros del franquiciado y la estructura de la central franquiciadora hacen que la franquicia sea un sistema que triunfa y tiene éxito ya que hace a todas sus partes más competitivas y rentables.

En el acuerdo de franquicia el franquiciador se especializa en la Dirección Estratégica de la marca y el franquiciado en la Dirección Operativa de su establecimiento.

El contrato de franquicia tiene la ventaja, frente a otras fórmulas de asociación empresarial, de que la legislación establece como norma fundamental el propio contrato que se pacte entre franquiciador y franquiciado, siendo por la tanto menos rígido que otras alternativas.

Según el Código Deontológico Europeo de la franquicia, la FRANQUICIA es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías, basada en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes (1), el Franquiciador y sus Franquiciados, en el que el Franquiciador dispone el derecho e impone a sus Franquiciados la obligación de explotar una empresa de acuerdo con sus conceptos (2).

El derecho así concedido autoriza y obliga al Franquiciado, a cambio de una aportación económica, directa o indirecta, a utilizar la marca de productos y/o servicios, el "know how" (saber hacer) (3) y otros derechos de propiedad intelectual, ayudado por la continua asistencia comercial y/o técnica, en el marco de un contrato de Franquicia escrito suscrito por las partes a este efecto.

(1) El Franquiciado es responsable de los recursos humanos y económicos y, respecto a terceros, es también responsable de los actos llevados a cabo en el marco de la Franquicia.

Tiene la obligación de colaborar para conseguir el éxito de la cadena a la que está unido.

(2) El "concepto" es la conjunción de tres 3 elementos:

- La propiedad o el derecho de uso de los signos distintivos (marca, rótulo, razón social, nombre comercial, signos, logos).
- El uso de una experiencia, un "saber hacer".
- Una serie de productos, servicios y/o tecnologías, patentadas o no, que el Franquiciador ha concebido, ha puesto a punto o ha adquirido.

(3) Definición de "saber hacer" (know how):

El "saber hacer" es un conjunto de informaciones prácticas, no patentadas, que resultan de la experiencia del Franquiciador (previamente testadas por él mismo).

Es secreto, sustancial e identificable.

"Secreto", significa que el know how, en su conjunto o en el de sus componentes, no es generalmente conocido ni fácilmente accesible: esto no implica el desconocimiento total de cada uno de sus componentes individuales o la imposibilidad de obtenerlos fuera de las relaciones con el Franquiciador.

"Sustancial", significa que el "saber hacer" debe incluir información importante para la venta de los productos o la prestación de servicios a los usuarios finales y, especialmente, para la presentación de los productos en relación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera; el "saber hacer" debe ser útil para el Franquiciado, siendo susceptible, en la fecha de terminación del contrato, de mejorar la posición competencial del Franquiciado, en particular, mejorando sus resultados o ayudando a la entrada de un nuevo mercado.

"Identificable", significa que el "know how" debe describirse de forma tan completa que permita la verificación de que cumple con las condiciones de secreto y sustancialidad; la descripción puede hacerse en el propio contrato de Franquicia, en un documento separado o de cualquier otra forma apropiada para ello.

El Franquiciador debe garantizar al Franquiciado el disfrute del "saber hacer" que ha creado y desarrollado. Dicho "saber hacer" es transmitido mediante una información y formación adaptadas al Franquiciado, controlando su aplicación y el respeto al mismo.

El franquiciador debe impedir cualquier utilización o transmisión del "saber hacer", en particular con respecto a cadenas de Franquicias de la competencia, que pueda perjudicar a su propia cadena, tanto en el periodo pre-contractual, como en el contractual y post-contractual.³

II.A.2. Historia de las franquicias

El término franquicia nace durante la Edad Media en Francia, pero el sistema de franquicia como es conocido actualmente tiene su origen en Estados Unidos a mediados del siglo XIX, específicamente en el año 1851. En este momento I.M. Singer & Co, compañía dedicada a la fabricación de máquinas de coser, comienza a utilizar este sistema empresarial para resolver sus necesidades de distribución y cobertura (Khan, 1992).

En 1901 General Motors utiliza un esquema de franquicia para la distribución y venta de automóviles (AMF, 2002).

El nacimiento del primer restaurante franquiciado se dio en 1919 cuando A&W Root Beer abrió su puesto en Lodi, California y le concedió la franquicia a J. Willard Marriot (Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes, 1999).

En 1925, Howards Dearing Johnson compró un negocio de farmacia con puesto de helados. Al poco tiempo lo convirtió en un restaurante evolucionando en una cadena de restaurantes y heladerías hasta abrir el primer hotel con su nombre (Rocco y Andrew, 2001).

El comienzo de la franquicia de restaurantes de comida rápida más grande del mundo se dio en el año 1948 en San Bernardino California cuando Maurice y Richard Mc Donald inician un negocio de bebidas, papas a la francesa y hamburguesas dando un importante giro a la industria de alimentos y bebidas (Rocco y Andrew, 2001).

³ “Guía de franquicias de España”. Internet. www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx. Acceso: 23 de julio de 2012.

Para 1952, Holiday Inn empieza con la estrategia de franquicia convirtiéndose después en la corporación hotelera más grande del mundo (Walker, 2001).

Justamente en los años 50's comenzó también el despegue de las franquicias en el sector de alimentos con la aparición de negocios de comida rápida donde resaltan nombres tan conocidos ahora como: McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken, entre otros. (Enciclopedia Práctica de Turismo, Hoteles y Restaurantes, 1999).

En México la entrada de las franquicias de forma masiva fue posible hasta el año de 1989 debido a que existía una política de fronteras cerradas y una falta de regulación legal en cuanto a la protección industrial. De este manera se crea el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual, IMPI, cuya función radica en registrar todo lo referente a la protección industrial, marcas, derechos y patentes sirviendo así de marco para la implementación de de este tipo de negocios en el país (AMF, 2002).⁴

II.A.3. Elementos de una franquicia

- Licencia de marca y elementos distintivos
- Transmisión del saber hacer o Know How
- Productos o servicios a distribuir por el franquiciado
- Servicios continuados del franquiciador al franquiciado
- Contraprestaciones económicas
- Obligaciones de seguir la operativa de la marca

⁴ Marín Anaya, A., Zorrilla Alanís, J. *“Preferencia de los consumidores en cuanto a los restaurantes de franquicia en comparación a independientes: caso aplicado a restaurantes de servicios completo en la Ciudad de Puebla”*. Internet. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/marin_a_a/capitulo2.pdf. Acceso: 28 de julio de 2012.

- Exclusivas tanto para el franquiciador como para el franquiciado

II.A.4. Tipos de franquicia

Existen franquicias en sectores de negocio muy diferentes. Las actividades en franquicia principales son:

- Franquicias de comercio o retail: Se trata de redes de tiendas franquiciadas que se basan en la distribución a través de tiendas. Existen muchos casos de éxito a nivel global.
- Franquicias de restaurantes: Es otro sector tradicional que se ha desarrollado en franquicia. La estandarización de las operaciones y el poder de la marca han contribuido a su expansión.
- Franquicias de servicios: Existe un gran número de actividades de servicios que crecen mediante el sistema de franquicias. Las economías de red favorecen su desarrollo. La economía de red se basa en que una red de servicio es más valiosa para sus clientes cuantos más centros de servicio tiene.
- Franquicias industriales: Son franquicias que se establecen para fabricar productos bajo unas especificaciones determinadas.⁵

Sin embargo se presentan otros tipos como:

Existen varios tipos de franquicias:

- Franquicia de Producto o Marca Registrada

⁵ “Guía de franquicias de España”. Internet. www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx. Acceso: 23 de julio de 2012.

- Franquicia de Formato de Negocios
- Franquicia por Conversión
- Franquicias Sociales

Franquicia de Producto o Marca Registrada: Este tipo de franquicia es el más antiguo y surgió, ante la necesidad de capitalización de la empresa y de contar con canales de distribución más eficientes. Consiste fundamentalmente en una cesión de derechos, llamada también franquicia de distribución, es decir, que el franquiciante otorga al franquiciatario el uso y explotación de una marca o nombre comercial y además se convierte en su proveedor exclusivo.

Esta modalidad es la que se empezó a utilizar en el siglo pasado en compañías como S.M. Singer (1851), Coca Cola (1899) y General Motors (1898), y a principios de este siglo la Pepsi Cola (1902). En la actualidad la emplean las distribuidoras de automóviles, las gasolineras, las embotelladoras, tiendas de ropa y joyerías con diseños exclusivos, entre otros.

Cada vez menos empresas utilizan este tipo de franquicia, de acuerdo a un estudio elaborado por la International Franchise Association donde indica que a partir de 1990 el formato de franquicias de productos o de marcas registradas ha sufrido una disminución de un 5% anual, lo cual se debe en gran parte al surgimiento de la franquicia de formato de negocios.

Franquicia de Formato de Negocios: Estas franquicias se dan cuando una empresa exitosa desarrolla un método o sistema de operación para comercializar, con una marca registrada, sus productos y servicios.

En este tipo de franquicias el nombre o marca identifica una manera de proporcionar el servicio y se refiere al método que emplea determinada compañía para brindar un paquete

completo de comercialización a sus clientes. El servicio proporcionado debe ser idéntico en cualquier establecimiento y con las mismas condiciones de calidad y uniformidad en el servicio.

“El sistema que el franquiciante pone en manos del franquiciatario de este tipo de acuerdo incluye, en forma integral, su nombre comercial o marcas, sus conocimientos y experiencias en la operación del negocio, sus criterios y especificaciones para la construcción o adaptación del local, los parámetros y requisitos que deberá cumplir el franquiciatario en la selección de personal, en publicidad y promoción de la franquicia y, en general, en la forma en que deberá conducir las riendas del negocio”.⁶

Ejemplos conocidos de este tipo de franquicia son: *Kentucky Fried Chicken*, *Burguer King*, *McDonald's*, *Dry Clean U.S.A.* , *Domino's Pizza*, y entre las mexicanas *Taco Inn*, *El Tizoncito*, *El Fogoncito*, *Diversiones Moy*, etc.

El negocio de las franquicias se basa en el pago de regalías, de las unidades de negocio de los franquiciatarios. Existe generalmente un cuota inicial del negocio, que el franquiciatario debe pagar al franquiciante, pero este pago se utiliza en los gastos de asesoría que da el franquiciante al franquiciatario en lo referente a la ubicación del local, ejemplares de los manuales de operación, cursos de entrenamiento, asistencia técnica en la adaptación del local, y gastos legales, entre otros.

Franquicias por Conversión: Este tipo de franquicia es similar a la de Formato de Negocio, pero difiere en el origen, ya que los franquiciatarios no incursionan en un nuevo negocio, sino que ya están establecidos como pequeños propietarios y se adhieren a una franquicia grande y reconocida en el mismo giro.

⁶ Asociación Mexicana de Franquicias. (1996), *Directorio de socios*, Segundo semestre, AMF, México, p6

Éste sería el caso de los pequeños propietarios de tiendas de conveniencia, farmacias, tintorerías, entre otros.

En esta modalidad, los dueños de la franquicia buscan negocios independientes que ya se encuentran en operación y a cambio del contrato de franquicia, les ofrecen a los propietarios la oportunidad de competir en igualdad de condiciones con las empresas fuertes en su ramo, con su apoyo publicitario a nivel nacional, y un nombre o marca conocida y aceptada.

También tiene acceso a una administración de alta calidad, capacitación y asesoría en el manejo del negocio, en la adecuada distribución del local y contactos con proveedores mayoristas que les brindan productos a precio más bajo.

Franquicias Sociales: El objetivo primordial de las franquicias sociales se basa principalmente en que se dedican, con altruismo, a beneficiar a los segmentos de la población de escasos recursos.

La franquicia social es un concepto nuevo y tal vez polémico. La principal diferencia con la franquicia comercial, es que no se crean vínculos económicos con los franquiciatarios, debido a que no se paga el costo, ni existen pagos de regalías, debido a que su principal objetivo es buscar el bienestar social.

Su importancia se basa principalmente en su objetivo, ya que se enfocan a buscar el bienestar social de grupos marginados sin fines de lucro y se desarrollan principalmente en países con desigualdad económica donde intentan reducirla. El personal encargado de este tipo de franquicia dedica todos sus esfuerzos a este segmento de la población y las personas beneficiadas de estos servicios para un precio simbólico que se emplea en el mantenimiento de las instalaciones y un módico salario a su personal.

Por otro lado, diversas categorías son las que podemos encontrar en los diferentes tipos de franquicias anteriormente mencionadas entre las que se encuentran (Guzmán, 2003)⁷:

- *Franquicia Individual*: Se otorga a una persona con un solo contrato específico.
- *Franquicia Múltiple*: Se otorga a una persona a la que se le asigna un territorio para que venda unidades durante un lapso de tiempo establecido.
- *Franquicia regional*: Se concede a una persona para que difunda una franquicia en determinada zona.
- *Franquicia Maestra Internacional*: El franquiciante traslada una franquicia de un país a otro para que pueda ser explotada y utilizada en todo un territorio.⁸
-

II.A.5. Principales beneficios del sistema de franquicia

Entre los principales beneficios de la aplicación de un sistema de franquicias, se encuentran:

- Obtener reconocimiento instantáneo de marca. Gracias a la relación que se establece, el dueño de la franquicia adquiere el reconocimiento y la reputación instantánea que el negocio ha desarrollado a través de años por medio de ofrecer ciertos estándares de servicio y producto.
- Apoyo en el inicio de un nuevo negocio: la mayoría de los nuevos empresarios no tienen conocimiento acerca de cómo escoger la ubicación de un negocio, dónde adquirir equipo, cómo desarrollar sistemas de comunicación y contabilidad, permisos y cómo reclutar y entrenar el personal. En el caso de adquirir una franquicia, la compañía provee al nuevo

⁷ Marín Anaya, A., Zorrilla Alanís, J. “Preferencia de los consumidores en cuanto a los restaurantes de franquicia en comparación a independientes: caso aplicado a restaurantes de servicios completo en la Ciudad de Puebla”. Internet. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/marin_a_a/capitulo2.pdf. Acceso: 28 de julio de 2012.

⁸ Asociación Mexicana de Franquicias. (1996), *Directorio de socios*, Segundo semestre, AMF, México, p6

empresario una serie de conocimientos así como entrenamiento en el puesto de trabajo y asesoría continua. Adicionalmente, le ofrece la oportunidad de relacionarse con otros dueños de franquicias que están en el mismo negocio y que pueden compartir experiencias y lecciones aprendidas interesantes.

- Políticas y procedimientos: El negocio ofrece a las franquicias políticas y procedimientos sobre cómo entrenar al personal para que ejecute las tareas correctamente y de esta forma se aseguren ciertos estándares de calidad.
- Insumos: La mayoría de las empresas desarrolla programas para ayudar a los dueños de las franquicias a adquirir los insumos necesarios en el proceso de producción y prestación del servicio.
- Investigación y Desarrollo: La mayoría de los nuevos empresarios están tan enfocados en el día a día que tienen poco tiempo y recursos para analizar las tendencias del mercado y encontrar mejores formas de hacer las cosas. Las empresas por lo general, comparten sus hallazgos de Investigación y Desarrollo con sus franquicias.
- Financiamiento: Algunas compañías ofrecen financiamiento en el pago inicial o tienen contactos con bancos que están dispuestos a ofrecer este servicio en condiciones favorables.⁹

II.A.6. Principales desventajas del sistema de franquicia

Idealmente los acuerdos de franquicia están diseñados para el incremento de satisfacción en la relación entre franquiciante y franquiciatario, sin embargo, existen algunas desventajas en esta relación que provoca una mala operación de las franquicias.

Para Meyer (1992) algunas de las desventajas que presentan las franquicias son:

⁹ “Guía de franquicias de España”. Internet. www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx. Acceso: 23 de julio de 2012.

- Riesgo a un mal uso de la marca
- Monotonía
- Reducción de la posibilidad de innovar y actuar libremente
- Dificultad para identificar las empresas que constituyen la competencia directa del negocio
- Menor independencia ya que el concesionario debe seguir patrones del franquiciador
- Total apego a los manuales de operación del negocio
- Fuerte inversión inicial en el desarrollo del sistema de franquicia, pago de regalías, cuotas de publicidad, entre otras.¹⁰

II.A.7. El valor añadido de la franquicia

El mercado mundial se orienta a buscar un valor que determine la decisión de compra y que le ayude a generar confianza y seguridad en el producto o servicio adquirido.

1. **La Marca.** Es el conjunto de responsabilidades vinculadas con el nombre y los símbolos que agregan o restan valor al producto o servicio proporcionado por una empresa (Aaker, 1996).

Kotler y Armstrong (1996) la definen como el nombre, término, símbolo o diseño que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de la competencia.

Para Alcázar (2002) la marca permite crear, vincular, posicionar y condicionar en la mente del consumidor final una imagen de garantía, servicio y calidad. De ésta manera la marca ayuda a obtener distinción y prestigio al establecimiento.

¹⁰ “Guía de franquicias de España”. Internet. www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx. Acceso: 23 de julio de 2012.

Una marca fuerte tiene mucho capital contable en la medida que merece mayor lealtad, su nombre es más conocido, la calidad percibida es mayor y existen fuertes asociaciones con la marca y activos como patentes y marcas registradas (Kotler, 1996).

Alcázar (2002) menciona que en una franquicia la marca constituye uno de los activos más valiosos por lo cual su registro y protección debe ser lo suficientemente extenso para cumplir adecuadamente sus objetivos, entre los que se encuentran:

- Patentar la marca para evitar que un tercero invada los derechos.
- Impedir problemas por un tercero que utilice un signo igual o parecido.
- Aumenta el valor de la franquicia siendo la marca una forma segura y sinónimo de calidad, servicio y prestigio.

El valor de la marca representa una ventaja competitiva porque funciona como una barrera a la competencia para la entrada de un producto o servicio semejante. Crear una marca hoy en día es muy caro, si una empresa tiene que constituirla desde el inicio entonces tendrá que invertir fuertes cantidades de dinero es por esto que la marca tiene un gran valor para la franquicia (Alcázar, 2002).

2. El Know-how. Es el conjunto de conocimientos prácticos no patentados derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por el mismo, que ayudan a incrementar el valor de la marca (Alcázar, 2002).

Para Muñiz (2001) es el elemento que diferencia a la franquicia de otras fórmulas de asociación comercial; lo componen un conjunto de conocimientos prácticos no patentados que permiten al franquiciador transmitir al franquiciado la filosofía corporativa de su empresa. Para cualquier empresa crear unas señas de identidad es la base fundamental de su negocio, ya que es

indispensable desarrollar un concepto de negocio de éxito, verificarlo, probarlo en práctica, describirlo y recogerlo en soportes que permitan su transmisión a terceros. Este Know-how debe provenir de la propia experiencia, haber sido verificado, estar protegido y ser secreto para el resto del ámbito empresarial.

El Know-how debe ser protegido por la figura Secretos de Negocios, esto es, que toda información no evidente guardada con carácter confidencial y no conocida por la generalidad, le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva frente a terceros en la realización de actividades económicas (Alcázar, 2002).

3. Derechos de Propiedad Intelectual. Para Alcázar (2002), cualquier desarrollo que implique creatividad y un incremento en las ventajas de la franquicia comprende algunos derechos como son:

- Nombres y avisos comerciales
- Programas de cómputo
- Creaciones nuevas: patentes de invención, modelos de utilidad y diseños industriales.
- Diseños gráficos, plásticos y textiles.
- Personajes simbólicos, ficticios o de caracterización.
- Promociones publicitarias.

4. Experiencia. El negocio de franquicia trae un valor agregado que es la experiencia de un tercero que ya alcanzó el éxito y lo quiere compartir. Se descartan obstáculos en el camino por lo que cualquiera puede establecer un buen negocio cuando se tiene la disposición de hacerlo, es decir, la franquicia elimina muchos pasos y ayuda a llegar más rápido al resultado deseado. Numerosos franquiciantes establecen negocios con varios años de

experiencia tanto en la venta de bienes y servicios como el manejo del sistema de franquicia. Algunos franquiciadores iniciaron con la operación de negocios propios, sin embargo, no hay garantía de que un exitoso empresario pueda manejar exitosamente una franquicia. (Alcázar, 2002).¹¹

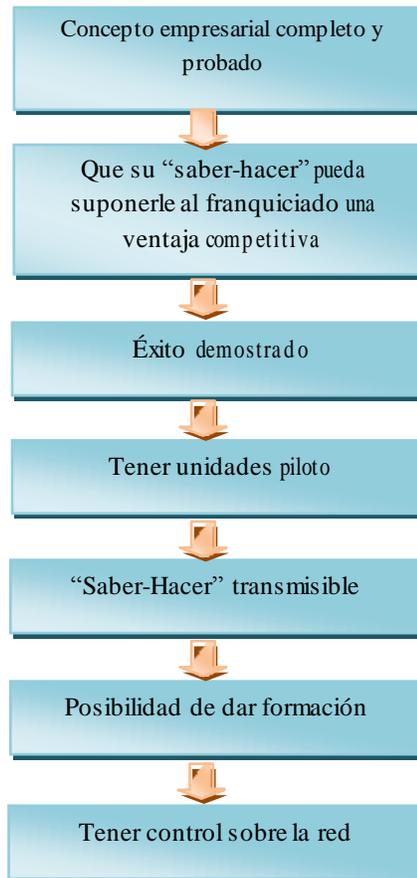
II.A.8. Requisitos para ser franquicia

Los criterios para admitir cuando una empresa puede considerarse franquiciadora han sido, durante mucho tiempo, excesivamente débiles en varios países. Se ha dado prioridad al aspecto cuantitativo en cuanto al crecimiento de número de locales y volúmenes de facturación realizados, frente a ser rigurosas en establecer las condiciones que debe cumplir una autentica franquicia.

Siguiendo el criterio de la AEF (Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores), un sistema de franquicia está perfectamente establecido cuando cuenta con un concepto de éxito probado a través de centros pilotos, un “saber hacer” (know how) diferenciado y transmisible, tener la propiedad o la autorización de uso de las marcas y distintivos propios, y la capacidad de proporcionar formación, asistencia técnica y servicios de marketing a sus franquiciadores.

¹¹ Marín Anaya, A., Zorrilla Alanís, J. “*Preferencia de los consumidores en cuanto a los restaurantes de franquicia en comparación a independientes: caso aplicado a restaurantes de servicios completo en la Ciudad de Puebla*”. Internet. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/marin_a_a/capitulo2.pdf. Acceso: 28 de julio de 2012.

Figura 1



Fuente: www.tormo.com
Elaboración propia

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DEMOGRÁFICA, SOCIAL, CULTURAL Y GASTRONÓMICA DE LA POBLACIÓN LOJANA.

III.A. Datos Generales

En Loja se puede conjugar el misticismo de la tradición con la majestuosidad de lo moderno: La Puerta de la Ciudad, conventos, templos coloniales, el Parque Recreacional Jipiro, la Calle Lourdes, son ejemplo de riqueza histórica y de la lucha de los lojanos por conservar su cultura sin obviar a la modernidad.

Cabecera Cantonal: Loja

Habitantes: 214.855

Extensión: 2968 Km²

Clima: Goza de un clima templado que varía desde los 16° y 21° Centígrados.

III.A.1. Historia

La fundación de Loja, está ligada a los vaivenes armados de los más inquietos y célebres conquistadores españoles. Tuvo dos fundaciones, la primera en el valle de Garrochamba o Congochamba a principios de 1547 y la definitiva realizada probablemente el 8 de Diciembre de 1548 por el lojano de Granada Alonso de Mercadillo, en el valle de Cuxibamba, "llanura alegre o risueña" situado entre dos ríos pequeños: El Malacatos y el Zamora y al pie de la cordillera o serranía El Villonaco.

El 18 de Noviembre de 1820, Loja proclamó la independencia de la ciudad y de la provincia. El acto patriótico tuvo lugar en San Sebastián, cuando el pueblo revestido de gran civismo irrumpió hacia la Plaza Mayor.

El movimiento libertario fue encabezado por Ramón Pinto, José María Peña, Nicolás García, José Picoita y Manuel Zambrano. Enclavada en el rincón más bello de la sierra ecuatoriana, la ciudad de la música y la poesía es una de las más antiguas del país, fundada en 1548 con el nombre de la Loja española, sus añejas calles recuerdan su pasado colonial, con sus iglesias y rincones, sus bellos zaguanes y patios, Loja es una ciudad para conocer y explorar¹².

El General Pizarro mandó fundar Loja con la intención de tener una ciudad fortaleza equidistante de las poblaciones en las que se había encontrado oro, esto es Zaruma y Nambija. Durante su época de oro llegó a tener tanta importancia como Quito o Guayaquil al ser la ciudad donde iban los recursos de las minas de oro que la rodeaban y al ser el eje económico de su área de influencia.

La última fundación fue realizada por Don Alonso de Mercadillo, quien era natural de la ciudad española de Loja, en Granada. En las crónicas de la conquista española, esta ciudad es nombrada como LOJA. Se asentó presumiblemente sobre una ciudad de los nativos americanos preexistente. Los pobladores de este valle se denominaban "Paltas" o al menos con esa denominación les reconocieron los conquistadores españoles.

¹² Villavicencio, Juan Carlos. Internet.

www.lojanos.com/Joomla/lojanos/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=55. Acceso: 25 de julio de 2012.

Loja fue un punto de partida para la cuenca del Amazonas y la región de El Dorado para los conquistadores españoles. Declaró su independencia de España el 18 de noviembre de 1820. Es la primera ciudad del Ecuador en contar con energía eléctrica en el año de 1897¹³

III.A.2. Geografía

En la década pasada Loja se hallaba ubicada en el valle Cuxibamba, pero debido a su crecimiento solamente el Centro Histórico de la ciudad se encuentra en dicho sector. Entre los lugares que encontramos en el valle de Cuxibamba o centro de Loja están: La Tebaida, San Sebastian, Cuarto Centenario, Puerta de la Ciudad, El Valle, entre otros, donde se asientan más del 70% de entidades financieras, comerciales, educativas.

Junto al sur oriente de la ciudad se encuentra el Parque Nacional Podocarpus, que se compone principalmente de páramo, bosque nublado y selva, es una enorme reserva de biosfera al cual se puede ingresar a través de un acceso ubicado sobre el Nudo de Cajanuma a sólo 5 minutos del sur de la ciudad, específicamente del sector Capulí. El Río Zamora y Río Malacatos forman el delta sobre el que se asienta el Centro Histórico de la ciudad de Loja.¹⁴

III.A.3. Clima

El clima de Loja es temperado-ecuatorial subhúmedo. Con una temperatura media del aire de 16 °C. La oscilación anual de la temperatura lojana es de 1,5 °C, generalmente cálido durante el día y más frío y húmedo a menudo por la noche.

¹³“Loja (Ecuador)”. Internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_\(Ecuador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_(Ecuador)). Acceso: 25 de julio de 2012.

¹⁴“Loja (Ecuador)”. Internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_\(Ecuador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_(Ecuador)). Acceso: 25 de julio de 2012.

Junio y julio, trae una llovizna oriental con los vientos alisios, y se conoce como la "temporada de viento." Los meses de menor temperatura fluctúan entre junio y septiembre, siendo julio el mes más frío. De septiembre a diciembre se presentan las temperaturas medias más altas, sin embargo en esos mismos meses se han registrado las temperaturas extremas más bajas. Particularmente en el mes de noviembre se registra el 30% de las temperaturas más bajas del año.

La ciudad de Loja posee un microclima marcado, siendo el sector nororiental más cálido que el resto del área urbana.

Según el estudio Geo-Loja, en los últimos cuarenta años, la temperatura de la ciudad se ha elevado en 0,7 °C, habiéndose registrado en los años 2003-2004 las temperaturas más altas, las cuales han llegado a 28 °C.

Este clima es muy bueno para las personas que sufren de la presión y ayuda a calmar algunas enfermedades.¹⁵

III.A.4. Migración

Loja es bien conocida por la migración de sus habitantes, especialmente en tiempos de desastres naturales como las sequías severas que ocurrieron en la década de los 60. Ha sido estimado que 150.000 lojanos dejaron sus asentamientos durante un periodo de veinte años, entre 1962 y 1982, para buscar sus fortunas en otro lugar. Estos se mudan de áreas rurales y ciudades secundarias a la ciudad capital, también a otras partes del Ecuador o a destinos foráneos. El movimiento a otras partes es reflejado con frecuencia por los nombres de sus asentamientos, tales como Nueva Loja capital de la provincia de Sucumbíos, ubicado al noreste del Ecuador".¹²

¹⁵ "Loja (Ecuador)". Internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_\(Ecuador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_(Ecuador)). Acceso: 25 de julio de 2012.

Aunque este fenómeno ha cambiado desde inicios del siglo cuando se superó la crisis económica, desde entonces Loja ha tenido un crecimiento notable en población, desarrollo económico, educativo, etc. La modernización y regeneración urbana de la ciudad ha logrado no sólo convertirla en algunos aspectos como en la cultura en una de las ciudades más sobresalientes del país, sino que con el nivel de educación superior, se ha vuelto residencia de miles de estudiantes de diversas partes del país y del extranjero, en especial de Perú, estos últimos atraídos también por mano de obra y empleos varios que la ciudad ha demandado debido al auge económico y las plazas abandonadas por lojanos migrantes. Esto junto al dólar que es más valorizado por parte de los peruanos ante su moneda local.¹⁶

III.A.5. Gastronomía

La provincia de Loja, con su secular aislamiento geográfico, ha conservado tradiciones tan auténticas, que le han impregnado con un sello propio, una de ellas es la gastronomía.

Esta provincia posee una variedad de platos tradicionales con características que derivan de la herencia precolombina (Orígenes hasta 1543) recibida de los paltas, primero; luego de los incas (comienzos del año 1543); y, de los españoles tras la conquista (1543); dicha variedad se explica también por los, a su vez, variados climas que presenta su irregular orografía.

El habitante de esta provincia aprovechó los recursos de la tierra originarios de América: maíz, papa, maní, tomate, pimiento, camote, etc. Los paltas, primeros habitantes de este suelo, fueron casi exclusivamente agricultores; los Incas enseñaron nuevas formas de aprovecharlos; y, cuando los conquistadores españoles introdujeron productos originarios de otros continentes, encontraron en Loja terreno propicio para su cultivo.

¹⁶“Loja (Ecuador)”. Internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_\(Ecuador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_(Ecuador)). Acceso: 25 de julio de 2012.

El mestizaje humano tuvo su símil en el mestizaje gastronómico. El hoy llamado “chaso” lojano surgió de ese mestizaje y a lo largo de siglos desarrolló todo un modo de vida a base de recursos agrícolas nativos de América y venidos de otros continentes.

El plátano, originario de Asia Meridional, en su variedad conocida como “guineo”, tiene en esta provincia usos alimentarios inéditos. La caña de azúcar, originaria de Asia, adaptada a los valles calientes es muy apetecida por el habitante de esta provincia. La “molienda” es casi un ritual esperado por los campesinos. Al café, originario de Etiopía, el “chaso” lojano lo ha convertido en su principal sustento económico y su consumo es infalible entre la inmensa mayoría de lojanos.¹⁷

A continuación se presentan algunos platos típicos lojanos, los mismos que son elaborados con los ingredientes de la zona:

- Repe Blanco: Sus ingredientes son el guineo verde, leche, quesillo y culantro.
- Repe Mestizo: Elaborado con guineo verde, papa, leche, quesillo y culantro.
- La arveja con guineo: Elaborado con arveja seca, guineo verde, quesillo y culantro finamente picado.
- La Cecina: Es la carne de chanco finamente cortada, secada al sol, adobada con ajo, sal y luego asada a la brasa, se sirve acompañada de yuca y encebollado.
- El Ají de pepa: Preparado con pepa de zambo, tostada, molida y condimentada con ají, culantro y especias. Este ají acompaña a la mayoría de platos típicos del Cantón Loja.

¹⁷ Universidad Técnica Particular de Loja. “Gastronomía”. Internet.
www.utpl.edu.ec/museo/lojanidad/antropologia/gastronomia.html. Acceso: 25 de julio de 2012

- El Cuy: Se sancocha con aliños como ajo y comino, luego se lo asa a la brasa, bañándolo frecuentemente con manteca de color o achiote. Se sirve acompañado con papa colorada, mote, lechuga y ají de pepa.
- El Tamal Lojano: Se prepara con maíz seco remojado que luego es molido y revuelto con manteca de chanco y aliños, esta masa se envuelve en hoja de achira y se rellena con condumio de carne de cerdo o pollo.
- La Humita: Elaborada con choclo tierno que luego de molido, se mezcla con manteca de chanco, huevos, azúcar y sal, se envuelve en la misma hoja de maíz y se coloca condumio de queso o quesillo.
- El Sango: Es una mezcla de harina de maíz seco tostado y molido, revuelta con agua o leche, sofrita en una sartén y aderezada con quesillo y sal.
- Miel con quesillo: Es la miel de panela (producto elaborado a base de caña de azúcar) que se sirve caliente acompañada con quesillo muy tierno y fresco.¹⁸

III.B. Investigación Demográfica

El I Censo de Población que realizó el INEC (1950) determinó la existencia de 216 802 lojanos. Para el II Censo de Población y I de Vivienda (1962) la población se incrementó casi en 30% (285448 habitantes).¹⁹

Sin embargo este crecimiento fue más lento para el siguiente censo (1974) ya que se registró 342 339 pobladores (esto repercutió en una fuerte disminución de la tasa de crecimiento). En el IV censo la población conserva la tendencia de desaceleración del crecimiento poblacional (360

¹⁸ “Municipio de Loja”. Internet. www.loja.gov.ec/turismo/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=32. Acceso: 24 de julio de 2012

¹⁹ Mendieta, Marlon Ramón, *Informe de Coyuntura Económica No. 9* Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, 16/02/2012.

767 moradores), esta disminución se incrementa en el siguiente censo (384 698 residentes), la misma que vuelve a disminuir en el penúltimo censo (404 835 pobladores) y se incrementa considerablemente en el último censo de población (448 966 lojanos). De acuerdo a los resultados se observa que si bien la provincia de Loja incrementa su población, conforme pasan los años, este incremento no es sostenido, puesto que existen años en que la población desacelera o acelera su crecimiento. Algo a tomar en cuenta es que la población lojana, en el transcurso de 60 años (de 1950 al 2010) se ha duplicado. Esta variación es menor que el incremento poblacional del país, puesto que la población nacional en los mismos años se ha cuadruplicado (de un poco más de 3 millones a poco más de 12 millones de habitantes).²⁰

Cuadro 1. Población de la Provincia de Loja													
Cantón/ Censo	1950	1962	% Variación	1974	% Variación	1982	% Variación	1990	% Variación	2001	% Variación	2010	% Variación
Calvas	30272	39548	31%	31529	-20%	30213	-4,17%	29398	-2,70%	27604	-6,10%	28185	2,10%
Catamayo						20381		22357	9,70%	27000	20,77%	30638	13,47%
Celica	19594	27764	42%	27770	0,02%	21186	-23,71%	14329	-32,37%	13358	-6,78%	14468	8,31%
Chaguarpamba								9850		7898	-19,82%	7161	-9,33%
Espíndola				16520		18176	10,02%	18191	0,08%	15750	-13,42%	14799	-6,04%
Gonzanamá	19969	24920	25%	29001	16%	25429	-12,32%	17276	-32,06%	14987	-13,25%	12716	-15,15%
Loja	60158	79748	33%	111980	40%	121317	8,34%	144493	19,10%	175077	21,17%	214855	22,72%
Macará	17831	26250	47%	27282	4%	17753	-34,93%	18281	2,97%	18350	0,38%	19018	3,64%
Olmido										5707		4870	-14,67%
Paltas	35525	46211	30%	50301	9%	44383	-11,77%	33751	-23,96%	24703	-26,81%	23801	-3,65%
Pindal								7457		7351	-1,42%	8645	17,60%
Puyango	14249	21035	48%	23527	12%	16787	-28,65%	16804	0,10%	15505	-7,73%	15513	0,05%
Quilanga								5553		4582	-17,49%	4337	-5,35%
Saraguro	19204	19972	4%	24429	22%	25653	5,01%	26995	5,23%	28029	3,83%	30183	7,68%
Sozoranga						9345		9729	4,11%	7994	-17,83%	7465	-6,62%
Zapotillo						10144		10234	0,89%	10940	6,90%	12312	12,54%

Fuente: I,I,III, IV, V, VI y VII Censo de Población y III,III,IV,V y VI de Vivienda. INEC

Al interno de la provincia los movimientos poblacionales han experimentado un fuerte proceso de disparidad entendido de dos maneras: 1. Aquellos cantones que, de manera general, absorben población (Catamayo y Loja, principalmente) y, de manera específica, quienes expulsan población (Calvas, Espíndola, Macará, etc.).

²⁰ Mendieta, Marlon Ramón, *Informe de Coyuntura Económica No. 9* Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, 16/02/2012, pg. 12.

De acuerdo a los censos se presentan tres fenómenos:

1. Cantones que denotan aumentos constantes de su población (Catamayo, Loja, Saraguro y Zapotillo).
2. Cantones cuya población no presentan tendencias marcadas de comportamiento, es decir que en ocasiones su población se incrementa, otras veces disminuye y luego aumenta nuevamente (por ejemplo: Pindal).
3. Cantones cuyo población disminuye conforme pasan los años (Chaguarpamba, Olmedo, Quilanga y Sozoranga). Un caso interesante es el de Calvas, puesto que de 30 272 habitantes en el I Censo de Población (1950) el único incremento considerable lo presentó en el siguiente censo ya que su población llegó a 39 548 pobladores. De allí en adelante, en los siguientes censos, la población ha ido disminuyendo (31 529, 30 213, 29 398, 27 604 y 28 185, respectivamente). Los datos son tan lacerantes para afirmar que el decremento de la población de Calvas ha sido tan pronunciado que aún en el 2010 el cantón no logra registrar la población que tenía en 1950; por lo tanto, es posible afirmar que la población ha estancado su ritmo de crecimiento. Una buena parte de la explicación de las disminuciones poblacionales se debe a los desmembramientos territoriales que fueron objeto algunos cantones, entre ellos: Calvas (dio origen a Espíndola y Sozoranga).

La provincia de Loja presenta una tendencia a polarizar su población (cantones que continuamente aumentan su tamaño y viceversa), tampoco hay que descuidar el hecho de que, antes de la década del setenta del siglo anterior, la provincia contaba con la mitad de los cantones que cuenta actualmente.

Sin duda alguna, el cantón Loja constituye un centro de atracción provincial, puesto que al ser la cabecera provincial presenta mejores condiciones de vida respecto de los restantes cantones. Ello se traduce en un mayor número de centros educativos, comercios, empresas, actividad financiera, etc. Su población registra aumentos constantes puesto que en todos los censos poblacionales se ha incrementado sostenidamente su tamaño. Para el período 1950–2010 su población se ha incrementado casi cuatro veces lo que constituye un importante aumento a nivel provincial (de 60 158 habitantes a 214 855 habitantes).

Por otra parte la tasa de crecimiento poblacional, por lo dicho anteriormente, no registra una tendencia acentuada. Esto se refleja en los tres primeros períodos (de 1950 a 1982) en donde la población denota una disminución de su tasa, luego al siguiente período (1982 a 1990) se incrementa la tasa, al próximo período (1990 a 2001) vuelve a disminuir y en el último período (2001 a 2010) finaliza con un nuevo incremento. A lo largo del período analizado (1950 a 2010) la tasa de crecimiento poblacional es de 1.22%, la misma que es menor al comportamiento nacional (2.53%), es decir que la población local ha crecido en menor número que su congénere nacional.²¹

²¹ Mendieta, Marlon Ramón, *Informe de Coyuntura Económica No. 9* Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, 16/02/2012, pg. 15.

Período	Tasa
1950-1962	2,32%
1962-1974	1,53%
1974-1982	0,66%
1982-1990	0,81%
1990-2001	0,46%
2001-2010	1,16%
1950-2010	1,22%

Fuente: Dinámica Poblacional comparativa de la provincia de Loja. Autor: Marlon Mendieta.

III.B.1. Población total por género

Otro rasgo característico de la provincia de Loja es la relativa mayor proporción de mujeres ante los hombres; puesto que, de acuerdo a los resultados censales, se observa un mayor número de mujeres que hombres (exceptuando el censo de 1950) aunque, claro está, no hay que descuidar el hecho de que la diferencia absoluta de valores no es tan considerable. Existe cierta analogía en el comportamiento provincial con el del país, puesto que en ambos existe la supremacía de las mujeres.

Sexo/ Censo	1950	1962	1974	1982	1990	2001	2010
Hombres	108728	142554	170821	179866	190343	197595	220794
Mujeres	108074	142894	171518	180901	194355	207240	228172
Total	216802	285448	342339	360767	384698	404835	448966

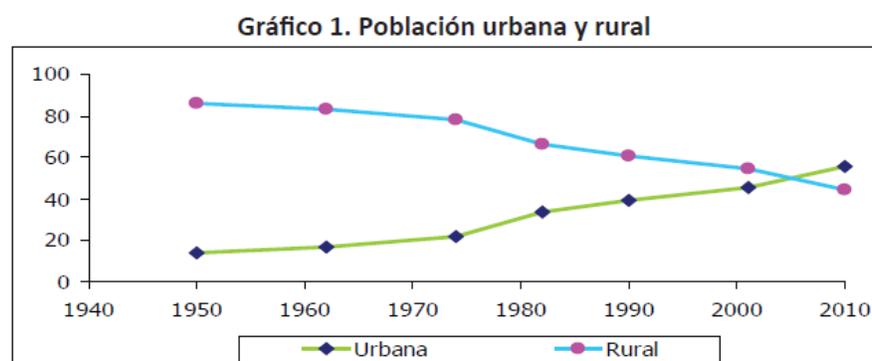
Fuente: I,I,III, IV, V, VI y VII Censo de Población y I,II,III,IV,V y VI de Vivienda. INEC

III.B.2. Población urbana y rural

Otro rasgo característico de la población lojana es de haberse asentado, principalmente, en el área rural. Únicamente en el último censo de población (2010) la población urbana pasa a ser mayoritaria. A su vez, este asentamiento señala la importancia que representa el sector primario (agricultura y ganadería) para los lojanos.

La disminución de la población en el área rural y el aumento en el área urbana nos da la medida para identificar algunas razones que explicarían este hecho, entre las cuales se puede mencionar el abandono del campo, algunos cantones experimentan un importante proceso de aceleración económica (Catamayo y Loja, esencialmente) que demanda la contratación de una considerable mano de obra y, finalmente, a la presencia de una fuerte sequía en la década de los setenta que contribuyó al abandono de los campos y a la búsqueda de otras fuentes de empleo.

Si se compara la población por área de residencia local (urbana y rural) con la nacional se distingue que el proceso de urbanización ecuatoriana ha sido más acelerado y de menor tiempo antes que la lojana (a partir de 1990 la población urbana es mayoritaria en el país).²²



Fuente: Elaborado en base a I, II, III, IV, V, VI y VII Censo de Población y I, II, III, IV, V y VI de Vivienda. INEC

III.B.3. Pirámide poblacional

²² Mendieta, Marlon Ramón, *Informe de Coyuntura Económica No. 9* Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, 16/02/2012, pg. 16.

La pirámide poblacional lojana señala varios aspectos delimitados, entre los que se puede mencionar a dos de ellos:

- a. Ampliación de la población joven adulta y adulta (sobre todo en la primera).
- b. Reducción relativa de la población infantil y juvenil al igual que la adulta mayor dependiente.

Los factores que obedecerían a estos movimientos son diversos y variados entre los que se destacan los siguientes:

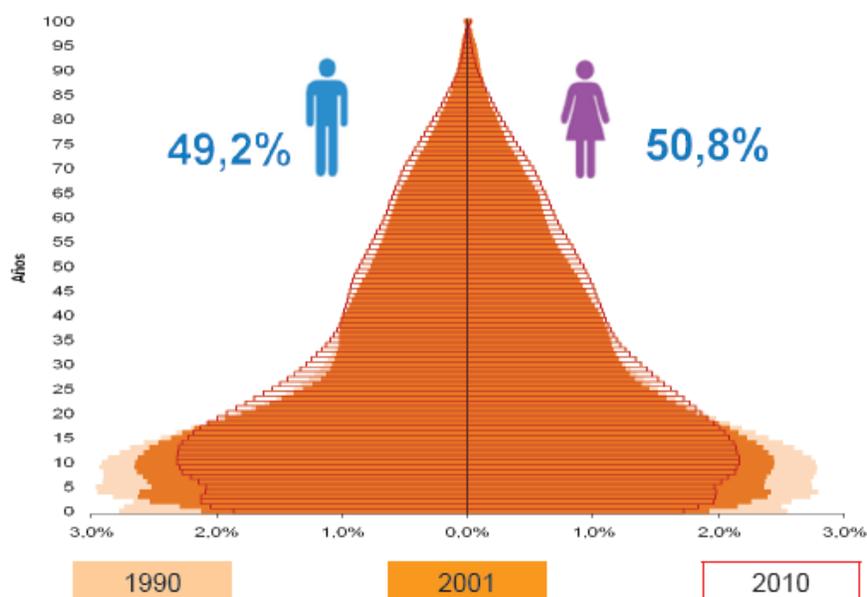
- Disminución de los hijos por hogar.
- Descenso de la fecundidad.
- Migración.

Si bien a pesar de que existe una reducción relativa de la población infantil se evidencia un aumento en términos absolutos, es decir que si bien su población aumenta de tamaño, el aumento se lo registra en un menor peso porcentual de la población total.

En los tres últimos censos poblacionales, realizados por el INEC, la población se ha desplazado en tres direcciones: aumento, estancamiento y reducción. Las mejoras en el sistema de salud, la migración interna y externa, el aumento de los embarazos adolescentes, entre otros, parecerían ser las explicaciones de tales desplazamientos.²³

²³ Mendieta, Marlon Ramón, *Informe de Coyuntura Económica No. 9* Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, 16/02/2012, pg. 18.

Gráfico 1. Pirámide poblacional



Fuente y tomado de: V, VI y VII Censo de Población y IV, V y VI de Vivienda. INEC.

III.C. Fenómenos Sociales

La provincia de Loja, una de las más antiguas del país, ha experimentado diversos procesos de transición demográfica que le impregnan una característica especial que es la conservación de una identidad arraigada en sus habitantes y con fuertes manifestaciones culturales (música, escritura, pintura, etc.). Estos procesos demográficos han configurado y reconfigurado el espacio provincial.

La dinámica poblacional lojana ha generado interesantes cambios en su fisonomía que se observan a lo largo de la historia en hechos determinantes, entre los cuales se puede mencionar las transformaciones en la relación primordial entre el hombre y el ambiente (en la década de los setentas, del siglo anterior, se presentó una sequía de grandes proporciones en la provincia de Loja que propició la migración de los habitantes hacia otras ciudades del Ecuador), algunas ciudades del Ecuador empezaron a crecer a un ritmo acelerado (un caso específico se presenta en

Machala, desde la década del cincuenta, que absorbió una fuerte cantidad de mano de obra lojana que se empleó, principalmente, en el sector agrícola, específicamente, en el banano).

El carácter colonizador de los habitantes (concretamente se lo observa en Zamora Chinchipe, en una primera etapa, y en Santo Domingo, Galápagos y Sucumbíos, en una segunda etapa) y la migración internacional (se originó a finales de la última década del siglo anterior, producto de la crisis financiera, política y social que experimentó el país).

Estos cambios han impregnado un rasgo característico a la población lojana que es su constante dinámica configurando un carácter de inconformismo, de rupturas y de una inalcanzable y sempiterna búsqueda de nuevos caminos.²⁴

III.D. Factores Culturales

Según el Municipio de Loja en su edición del libro “Loja: tradición, cultura y turismo” (1990), la provincia de Loja cuenta con instituciones culturales de diferentes niveles, gracias al tesón y esfuerzo de muchos lojanos que han incentivado la creación de grupos socioculturales y deportivos –muchos de ellos de larga trayectoria institucional – dedicados a promocionar los más diversos campos del saber y la práctica de varias disciplinas deportivas y artísticas.

Se destaca la creación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, núcleo provincial de Loja, en 1964, que cuenta con subsedes en otros cantones, gracias al interés de autoridades y asociaciones culturales, que centran su actividad en torno a esta institución. Esta cuenta con las siguientes secciones: literatura, ciencias económicas, ciencias jurídicas, ciencias biológicas, artes plásticas y

²⁴ Ramón Mendieta, M. “Dinámica poblacional comparativa de la provincia de Loja” Internet. www.utpl.edu.ec/comunicacion/wp-content/uploads/2012/03/Informe-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-N%C2%BA-9.pdf. Acceso: 8 de agosto de 2012.

musicales, cine teatro, coro, ballet, ciencias históricas y geográficas y otras; biblioteca y publicaciones, además de otros organismos adscritos.

Otra institución que fomenta las artes y la cultura es la Academia Santa Cecilia creada en 1937 y dedicada a muchas actividades como: danza, ballet, arte dramático, solfeo, etc.

La Alianza Francesa, filial de Loja es otro de los institutos de estudio, que también fomenta actividades culturales y artísticas franco-ecuatorianas; cuenta además con centros de enseñanza del idioma francés y de artes plásticas. Periódicamente organiza interesantes exposiciones que incentivan el arte y la cultura en la Provincia.

El Conservatorio Nacional de Música Salvador Bustamante Celi de Loja, fue creado en 1968 como una dependencia de la Universidad Nacional de Loja, y en 1970 pasa a ser institución autónoma. Desde entonces esta institución ha sido encargada de promover y hacer conocer nuestra creación musical en otros países, poniendo de relieve el nombre de Loja, en especial cuando recorrió Europa y el Continente Asiático. Rol muy destacado ha cumplido también el CORO DE CAMARA DEL CONSERVATORIO DE LOJA que ha obtenido numerosos reconocimientos y primeros premios a nivel internacional.

El CUDIC “Centro Universitario de Difusión Cultural”, adscrito a la Universidad Nacionales de Loja, difunde también en forma relevante la cultura de Loja y su Provincia a través de s grupo de Danza y Teatro.

Loja se precia de ser el suelo natal de connotados intelectuales de importancia nacional como Benjamín Carrión (fundador de la Casa de la Cultura Ecuatoriana), Pío Jaramillo Alvarado, Miguel Riofrío (escritor de la primera novela ecuatoriana), Pablo Palacio, Ángel Felicísimo Rojas, Miguel Ángel Aguirre, Manuel Agustín Aguirre, Isidro Ayora, Manuel Carrión Pinzano, Carlos Miguel Agustín Vaca (Fundador de la Sayce) ; los escultores Daniel y Alfredo

Palacio, es cuna de grandes músicos como Salvador Bustamante Celi, Segundo Cueva Celi, Marcos Ochoa Muñoz, Edgar Palacios, los integrantes del grupo Pueblo Nuevo, además de importantes pintores como Eduardo Kingman famoso por sus pinturas indigenistas y por ser el precursor de este movimiento artístico en el país.

La ciudad está llena de obras de arte público, incluyendo enormes murales de azulejos pintados, frescos, y estatuas. De particular interés son los frescos de Bolívar y Sucre que saludan a los visitantes que pasan por las puertas de la ciudad.

Existe una marcada inclinación por las artes, especialmente la música, lo que ha generado para la ciudad el apelativo, muy apreciado por los lojanos, de la "Capital Musical del Ecuador".

También se proyectan como disciplinas que concitan interés y acción de los ciudadanos de Loja: la literatura, la pintura, la oratoria y el cine.

Desde finales del siglo XX tiene una Orquesta Sinfónica que es reconocida por su nivel de desarrollo.

Según el Municipio de Loja en su edición del libro "Loja: tradición, cultura y turismo" (1990), la provincia de Loja se ha distinguido en todos los tiempos por una definida vocación por la música de sus habitantes y por cultivar el género musical, entre hombres y mujeres de todos los estratos sociales. De esta manera, se puede concluir que la música es para el lojano un lenguaje, una forma de expresión natural, profundamente ligado a su existencia.

En Loja, al igual que en todos los pueblos de origen hispánico, se puede determinar que las primeras aglomeraciones urbanas se produjeron en torno a los templos o iglesias. En la mayoría de los pueblos, fueron los propios párrocos los que se encargaron de iniciar e incentivar a alguno de los vecinos en el arte del canto llano, para el acompañamiento de las misas. Así, el cantor llegaba a ser, no solo el acompañante indispensable del párroco, sino que también una

especie de líder comunitario. En muchos casos, una misma persona reunía las cualidades de teniente político, peluquero, zapatero, tendero y cantor.²⁵

III.E. Características Gastronómicas

Según la Universidad Nacional de Loja en su publicación: *Elementos de la riqueza cultural con fines turísticos: Historia, cultura y patrimonio*: “Una cocina como la lojana, abundante, suculenta y llena de sabores y olores exquisitos, solamente tienen los pueblos con profundas raíces, los pueblos con historia.”²⁶

No es difícil imaginar que haya surgido una buena cocina en una provincia tan variada con valles cálido-secos y una amplísima gama de microclimas y nichos ecológicos en los que se produce todo en abundancia y de la mejor calidad. La cocina lojana inunda la mesa de platos sabrosos y tentadores presentados, de olores apetitosos, de manjares que pueden enfrentar con éxito al refinado gusto del más exigente sibarita, de apilas altamente sensibles: quesadillas, bizcochuelos, tamales, sambates, quimbolitos, roscones de viento, cecina con yuca, fritada y mote con chicharrones, pernils, mote de maní, chicha de maní, los cuyes de El Valle, miel con quesillo, toronches asados pasados en miel, babacos y tomates de árbol en almíbar, horchatas, coladas, bocadillos varis a base de dulce y maní, toda una amplia gama de dulces y mermeladas; entradas, platos fuertes, postres y las sopas, especialmente las sopas (que en otros ámbitos ya no forman parte del menú diario): sancocho, alverjas con guineo, repe, sopa de legumbres, etc.

²⁵ “Loja (Ecuador). Internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_\(Ecuador\)#Arte_y_Cultura](http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_(Ecuador)#Arte_y_Cultura). Acceso: 26 de Agosto de 2012.

²⁶ Universidad Nacional de Loja “Elementos de la riqueza cultural con fines turísticos: Historia, cultura y patrimonio”. Internet. www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-3-Elementos-de-la-Riqueza-Cultural-con-fines-tur%C3%ADsticos-Historia-Cultura-y-Patrimonio.pdf. Acceso: 26 de Agosto de 2012.

Las sopas de granos tal vez deban contarse entre lo más representativo de la cocina lojana: esta buena costumbre gastronómica parece que es una vieja herencia de las culturas andinas de esta parte del continente, con raíces muy hondas. Hay estudiosos de estos temas que nos recuerdan que, hacia fines de marzo se iniciaba, con característica de verdadera fiesta, la época de los granos tiernos. Dos o tres días antes del equinoccio de primavera, el fuego se apagaba en todos los hogares del ayllu. El primer día de la nueva estación, muy temprano, los caciques comarcanos, en representación de los hijos del sol, recogían los primeros rayos del gran dios Inti en un cristal natural y encendían el fuego que era enviado a todos los súbditos para que en una ceremonia indígena, encendían el fuego del hogar y cocinen los primeros granos después del prolongado ayuno.

A esta sopa se le agregaba el pescado seco, traído desde las comunidades asentadas junto al mar, en un simbólico ejemplo de unidad de los pueblos indígenas de Sierra y Costa.

La tradición citada anteriormente, tiene mucha relación con la Pascua de la religión católica, y se introdujo la costumbre de la fanesca que se prepara con granos, zapallo, maní, achogchas, todos estos originarios de América y habas, guisantes (alverjas) y leche, productos introducidos por los conquistadores, y el pescado seco y salado traído de la Costa. La fanesca es la más mestiza de las comidas tradicionales.

El de Loja es un pueblo “orgullosamente campesino”, fuertemente fundido con la tierra. Por donde se recorra la provincia, se sorprende por la variada y exquisita cocina lugareña: en Zapotillo, pueblito limpio asentado a orillas del río Catamayo, el viajero puede deleitarse con un exquisito “chivo al hueco” o al barbacoa, todo aderezado con una ardiente copa de coco loco; en Calvas y Espíndola, con la verdadera cecina seca, de carne de res, totalmente deshidratada servida con yuca y cebolla curtida. En Paltas, Chaguarpamba y Olmedo, con las nunca

suficientemente ponderadas alverjas con guineo, acompañadas de una suave tajada de aguacate; además, está la tierra de toda esta amplia gama de bocadillos preparados a base de raspadura y maní. Si el viajero va a Celica, Pindal, Puyango, Catamayo, Sozoranga, Gonzanamá, Quilanga, Saraguro o Macará, se podrá deleitar con una cocina diferente y única, de sabores lojanos: molloco con maní o chicharrón, yuca con mapagüira, emborrajados o pepián de yuca; palapiche de maíz y maní, o sango con estos mismos últimos ingredientes como base, etc.

La famosa **cecina**, conocida también como el sello de identidad de los lojanos, es una tradición gastronómica. Se dice que se originó con las costumbres del campo y fue motivada por la falta de energía eléctrica en el sector rural, así se propagó la necesidad de conservar las carnes y no se le ocurrió nada mejor que alinearla, salarla y secarla en el sol. Esta carne, en la actualidad, es la cecina²⁷. Sus ingredientes son los siguientes: El plato contiene lomo de cerdo en filetes, salsa y mayonesa, ají de pepa de zambo, ensalada de verduras y chicha.

El **cuy**, conocido atractivo gastronómico lojano. Se sancocha con aliños como ajo y comino, luego se lo asa a la brasa, bañándolo frecuentemente con manteca de color o achiote. Se sirve acompañado con papa colorada, mote, lechuga y ají de pepa.²⁷

La **gallina asada o cuyada**, llamada cuyada gracias a un mito que surgió en el salón Lolita, un cliente fue quien dijo que esta gallina tenía sabor a cuy diciendo que es preparada con los condimentos de este, pero doña Lolita aclara la duda diciéndonos que no es así, tanto la gallina como el cuy tienen sus propios condimentos, simplemente ambos son asados en la brasa o

²⁷ “Variedad Gastronómica en Loja”. Internet. www.vivaloja.com/content/view/964/224/. Acceso: 26 de Agosto de 2012.

en carbón. Este nuevo nombre que se le ha dado a la gallina se ha difundido haciendo que llegue hasta fuera de la ciudad lo que además llama la atención de los turistas.²⁸

Los deliciosos **tamales lojanos**, producto tradicional con gran reconocimiento en la provincia, se prepara con maíz seco remojado, que luego es molido y revuelto con manteca de chanco y aliños, esta masa se envuelve en hoja de achira y se rellena con condumio de carne, pollo o cerdo.

La apetitosa **arveja con guineo**, Elaborada con arveja seca, guineo verde, quesillo y culantro finamente picado.

El ya conocido **repe lojano**, que nos llama a degustarlo, es crema a base de guineo, leche y quesillo.

La **miel con quesillo**, deliciosos postre para ser saboreado. Es la miel de panela (producto elaborado a base de caña de azúcar) que se sirve caliente acompañada con quesillo muy tierno y fresco.

El delicioso y verde **ají de pepa**. Preparado con pepa de zambo, tostada, molida y condimentada con ají, culantro y especias. Este ají acompaña a la mayoría de platos típicos del Cantón Loja.

Como bebida favorita tenemos la deliciosa **horchata**, es una infusión hecha con cerca de 22 hierbas y flores medicinales, se sirve endulzada con un chorro de limón. Puede mejorarse sus propiedades medicinales si se le agrega extracto de sábila y linaza.

Las **quesadillas**, elaboradas con agua y harina de trigo, se rellena con una mezcla de chuno (harina) que se extrae de la planta de achira, manteca de cerdo, azúcar, huevos y quesillo, luego se lleva al horno.

²⁸ “Variedad Gastronómica en Loja”. Internet. www.vivaloja.com/content/view/964/224/. Acceso: 26 de Agosto de 2012.

Las **humitas**, muy apetecidas, compuestas por choclo tierno se mezclan con manteca de chanco y sal, se envuelve en hoja de maíz, con condumio de queso o quesillo.

Tenemos también los **bizcochuelos**, **los roscones**, que son deliciosas razones para encantarse con Loja.

El **sango**, Es una mezcla de harina de maíz seco tostado y molido, revuelta con agua o leche, sofrita en una sartén y aderezada con quesillo y sal.²⁹

²⁹“Variedad Gastronómica en Loja”. Internet. www.vivaloja.com/content/view/964/224/. Acceso: 26 de Agosto de 2012.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS VARIOS TIPOS DE FRANQUICIAS (INTERNAS Y EXTERNAS) QUE HAN TENIDO APLICACIÓN EN EL PAÍS.

IV.A. Franquicias en el Ecuador

Si queremos analizar la situación de un sector representativo de las franquicias en nuestro país, lo más lógico es estudiar el sector de restaurantes y comidas, pues es ahí donde se han desarrollados la mayor parte (aunque hoy por hoy, franquicias de estética, gimnasia y salud, son las que pegan fuerte, como en todo el resto del mundo). En esta ocasión daremos solo una breve descripción, ya que en los últimos meses se han difundido algunos estudios que se concentran en las franquicias de comida.

Según la información de la empresa Pulso Ecuador, los cuatro restaurantes con mayor participación en el mercado nacional (según la frecuencia de visita de los consumidores) son: KFC con el 26,5% del total; Gus 10,8%; Mc Donald's 7,1%; Pizza Hut 3,7%.

Según otros reportes (como en la Revista Gestión de abril 2005), habría que sumar a esta lista (Gestión se basa en el criterio del restaurante más recordado, no el más visitado como en caso de Pulso Ecuador), a Burger King, Domino's Pizza, American Deli, Fridays y Tropiburger. A pesar de las pequeñas diferencias, entre una y otra muestra, existen claramente tres restaurantes que predominan a nivel nacional.

Lo que está claro, es el éxito rotundo que han tenido las franquicias como modelo de negocio en el sector comidas. Prácticamente todas las cadenas de comida que mencionamos trabajan en base a este sistema, y han logrado adjudicarse gran parte del jugoso mercado de los restaurantes y

comidas rápidas. Recordemos, que una familia ecuatoriana destina en promedio el 5,3% de su ingreso para el consumo en este rubro, lo que equivale sumando todo el consumo nacional a un poco más de 40 millones de dólares al mes (¡500 millones al año!).³⁰

Según la empresa Ecuafraqucia S.A., en nuestro país la introducción de las franquicias se desarrolla en las siguientes etapas:

Primera Etapa: Importación de Franquicias

- **1967:** Martinizing
- **1975:** KFC
- **1982:** Pizza Hut
- **1986:** Burguer King
- **1997:** McDonald's

Segunda Etapa: Desarrollo de Franquicias locales

- En 1997 se crea la Asociación Ecuatoriana de Franquicias –AEFRAN.
- Se inician acciones para el desarrollo de franquicias ecuatorianas como:
 - Yogurt Persa
 - Restaurante PIM'S
 - Disensa
 - Expocolor
 - Docucentro XEROX

Tercer Etapa: Exportación de Franquicias

Actualmente se encuentran en proceso de exportar sus franquicias las siguientes empresas:

- Yogurt Persa

³⁰ IDE, Escuela de Dirección de Empresas, *Revista Perspectiva No. 6*, Junio 2005.

- Cebiches de la Rumiñahui
- Restaurante PIMS

IV.A.1. Sectores que sobresalen en Ecuador

El mercado de franquicias en el país tiene ingresos anuales alrededor de \$800 millones de dólares. Se trata de una red de 152 cadenas que generan cerca de 10.000 empleos. Se destacan franquicias en los sectores de alimentación, moda, servicios. Cabe mencionar que la radio y la televisión han incursionado en este sistema con propuestas interesantes y resultados halagadores.

La mitad de las cadenas que operan en la geografía nacional tiene origen estadounidense y un 14% son cadenas nacionales. Sin duda, las franquicias tienen un efecto muy importante para la economía del país: contribuyen al crecimiento económico así como potencian la competitividad.³¹

Cuadro 4: Franquicias en Ecuador

Rubro	Año	
	2005	2006
Redes	152	168
Establecimientos	1200	1260
Facturación (US\$ millones)	800	800
Empleos directos	8302	8920
Empleos indirectos	3465	3802

Fuente: Censo realizado por Front Consulting Group/
Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores, año 2007.

³¹ Investigación Ekos. “Franquicias, la voz de la economía de hoy”. **Ekos** 157 (2007): 19-48.

La tasa de crecimiento de las franquicias en Ecuador se estima en un 4% anual, sin embargo, el número de establecimientos por franquicia cada año se estima que crece un 25%. Sin duda, el mercado crece más en número de establecimientos por firmas establecidas que por nuevas firmas que se incorporen.

Además de las franquicias estadounidenses y locales, en el mercado también se encuentran firmas de los países de la región, sobre todo de Venezuela y Colombia. El sector de la franquicia comenzó lentamente a desarrollarse hasta 1994 cuando se expandieron rápidamente gracias a las políticas liberales establecidas por el gobierno en ese momento. Los sectores que más se desarrollaron fueron el *fast food* y las lavanderías.

El mercado local de franquicias viene desarrollándose de manera progresiva en los últimos años en Ecuador. Son ya numerosos los empresarios que han visto las ventajas que tiene franquiciar su negocio a nivel local, aunque actualmente solamente abarcan las tres principales ciudades del país, Quito, Guayaquil y Cuenca, en el interior.

Los sectores en los que se ha desarrollado la franquicia nacional se puede delimitar a alimentación, sector farmacéutico, zapaterías, delicatessen y centros de copiado y reprografía. Es interesante analizar que el despegue de esta modalidad de crecimiento empresarial se ha desarrollado en los últimos ocho años en Ecuador, aunque aún no se tiene conciencia de que el fenómeno pueda traspasar las fronteras del país.

La participación en el mercado de la franquicia de las marcas locales es aún bastante pequeña, abarcando aproximadamente un 14% del total. Hay un gran potencial para el desarrollo de las franquicias locales, pero como se viene apuntando, los negocios que están prosperando se sitúan en las cadenas de restaurantes, *fast food*, servicios y ropa.

Cuadro 5: Franquicias locales

Año	Participación
2001	3%
2002	5%
2003	6%
2004	8%
2005	10%
2006	14%

Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, marzo 2006.

El sector de la alimentación se puede considerar como el sector estrella dentro de las franquicias en Ecuador; las grandes firmas estadounidenses de comida, tanto rápida como restaurantes, dominan el 36% de este segmento.

Las franquicias de alimentación están destinadas a todos los niveles de compra, y su ubicación en los patios de comida de los centros comerciales las hace accesibles a cualquier público objetivo. Con el creciente desarrollo de centros comerciales la oferta ha visto un lugar físico para desarrollarse, especialmente porque se reserva la última planta para un patio de comidas, donde se sitúan, uno al lado de otro, todos los establecimientos dedicados a comida rápida.

Con el objeto de identificar a las franquicias presentes en el Ecuador, a continuación se detallan tanto las franquicias externas como internas.

Cuadro 6: Franquicias Externas presentes en Ecuador

FRANQUICIAS EXTERNAS				
Alimentos	Tecnología	Servicios	Ropa	Muebles
Quiznos	Ace Hardware (USA)	Avis Rent Service (USA)	Benetton (Italia)	Bo Concept (Dinamarca)
Baskin Robbins (USA)	Radio Shack (USA)	Benedict (Suiza)	Tommy Hilfigher (USA)	
Burger King (USA)		Cinemark (USA)	Naf-Naf (España)	
Cinnabon (USA)		Hertz (USA)	Calvin Klein (USA)	
Coffee News (Canadá)		Curves (USA)	Versacce (Italia)	
Domino's Pizza (USA)		Gymboree (USA)	Bosi (Colombia)	
Dunkin' Donuts (USA)		Heel Quick (USA)	Mimo (Argentina)	
American Espresso (USA)		Xerox Docucentros (USA)	Tennis (Colombia)	
Pizza Hut (USA)		Front Consulting Group (Venezuela)	Trial (Chile)	
Friday's (USA)		Pronto Wash (Argentina)	Evita Perone (Argentina)	
KFC (USA)		Servientrega (Colombia)	Zara	
Taco Bell (USA)			Boss	
Tony Roma's (USA)			Aldo	
Chili's (USA)			Bulgari	
McDonald's (USA)			Stradivarius	
Papa John's (USA)				
China Wok (Perú)				
El Corral (Colombia)				
American Deli (Venezuela)				
Juan Valdéz (Colombia)				
Archie's (Colombia)				
Get Nuts (Costa Rica)				
Crepes & Waffles (Colombia)				
Pollo Campero (Guatemala)				
Solo Empanadas (Argentina)				
Sushi Itto (México)				
Tropi Burger (Venezuela)				
Open Mart (México)				
Subway				
Segundo Muelle				
Astrid y Gastón				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4: Franquicias ecuatorianas

FRANQUICIAS INTERNAS	
Farmacias Cruz Azul (Quito)	Dinadec (Guayaquil)
Disensa (Guayaquil)	Cabinas Andinatel (Quito)
La Tablita del Tártaro (Quito)	Pañaleras Pototín (Guayaquil)
Koktelitos (Guayaquil)	Churrín Churrón (Quito)
Los Cebiches de la Rumiñahui (Quito)	Movistar (Quito)
Cafés y Restaurantes Pim's (Quito)	Porta (Guayaquil)
Yogurt Persa (Guayaquil)	Expocolor (Guayaquil)
Sweet & Coffee (Guayaquil)	Teleshop (Quito)
Las Menestras del negro	Pim's
Pig & Pork	Los Adobes
San Nicolás	

Fuente: Elaboración Propia

IV.A.2. Posibilidades de establecer un modelo de franquicia con el perfil demográfico de la población lojana en Quito

Una vez que se han considerado las características generales de una franquicia como modelo de negocio y ante la existencia de una considerable demanda por parte de un apreciable grupo humano proveniente del sur del país, concretamente de la Provincia de Loja, se ha logrado determinar que esta necesidad debe ser cubierta para satisfacer esta demanda y ocupar un espacio gastronómico importante en el ámbito del consumo de alimentos.

Uno de los fundamentos de mayor incidencia está determinado por un apreciable número de personas interesadas en el tema que se constituyen en los seguros consumidores de lo que se está ofertando, lo que en cierta manera está garantizando el éxito del modelo de negocio propuesto. Otro de las metas de esta propuesta es difundir la gastronomía de esta región del país, circunstancia que alcanzará un ámbito notable de expansión, dado el interés de la población por degustar nuevas alternativas típicas regionales.

Todas las consideraciones anteriores nos sirven para verificar la validez de la hipótesis planteada, la cual viene a justificar la importancia de la investigación realizada.

CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIA (OPERACIONES, MERCADERO, ORGANIZACIÓN, FINANZAS, ESTRATEGIA DE INGRESO, ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD).

V.A. Planteamiento del Modelo de Negocio

Como lo mencionamos en capítulos anteriores, es evidente la atracción del consumidor ecuatoriano por la comida tradicional, adicionalmente se debe destacar el hecho que existe una gran variedad de platos de la zona sur del país que son poco conocidos por los consumidores; lo que genera una necesidad de oferta de este tipo de productos de una región, los mismos deben ser elaborados por insumos propios y bajo estándares de calidad adecuados.

Con este antecedente, el modelo propuesto consiste en un primer momento, en la implementación de un negocio de comida lojana tradicional en la ciudad de Quito; ello respondiendo a las necesidades de los consumidores tanto lojanos como el resto de la población residente en Quito, que les permita contar con una oferta más amplia de comida tradicional.

Con una operación aproximada de 5 años este modelo de negocio tendrá una tendencia de crecimiento a través de la implementación de un sistema de franquicias.

Al desarrollar el sistema de franquicias para la expansión del negocio, se aplicará el tipo de franquicia de Formato de Negocio, es decir la empresa mantiene un sistema o método de operación fijo para comercializar sus productos, caracterizados por su marca, se ofrece un sistema completo de comercialización a los clientes. El objetivo principal del franquiciatario es mantener la imagen y posicionamiento de su marca a través de la réplica exacta de sus productos y servicios ofrecidos en locales franquiciados, ubicados en diversos sectores de la ciudad. Esto

implica ofrecer un producto exacto al de la Matriz, y ello se logra con el uso de un sistema completo de operación.

Este proceso incluye la transmisión de los conocimientos técnicos necesarios que permitan comercializar de forma uniforme los productos. La relación comercial y legal se formaliza mediante un contrato en donde el franquiciatario y franquiciado acuerdan los términos y condiciones para la operación, se consideran aspectos como: permiso de uso de la marca, pagos iniciales o *royalty*, nivel de intervención del franquiciante, pagos por publicidad y/o ventas, entre otros.

El pago de royalties es el pago que realiza la empresa franquiciada a la franquiciadora por la cesión de la propiedad intelectual y que suele establecerse como un porcentaje sobre las ventas, o sobre compras. Otro pago que se realiza tras la firma del contrato es el FEE o canon de entrada y que corresponde al traspaso de los derechos para poder operar como franquicia.

Por otro lado están los elementos que forman el precio final al consumidor, que son similares a los de cualquier otro negocio o empresa, y que determinan la rentabilidad del mismo; serían nóminas, impuestos, materias primas, alquileres, etc.

En lo concerniente a la operación de la franquicia, el franquiciatario mantendrá comunicación continua con sus franquiciados a través de un sistema adecuado y rápido para una oportuna asesoría y asistencia técnica; para ello se propone el uso de un sistema de intranet. Adicionalmente, a través de un sistema de control de ventas y facturación, el franquiciatario podrá detectar fallas o puntos débiles de los franquiciados y de esta manera aplicar los correctivos necesarios.

Con toda la información recopilada, el franquiciatario ofrece apoyo continuo, lo que se complementa con un entrenamiento virtual a los franquiciados.

Es importante destacar que el franquiciatario proveerá al franquiciado todos los insumos de producción, así como material de empaque y publicidad; ello con el objeto de asegurar por un lado, la calidad y frescura de los productos, y por otro, el mantenimiento de presentación e imagen de los productos.

V.B. Plan de Marketing

V.B.1. Análisis Estratégico

Una vez definido y descrito el tipo de negocio a desarrollar, es importante considerar como puntos adicionales de partida, el detalle de los productos que vende o servicios que presta la compañía, así mismo el mercado y público objetivo al que van dirigidos los mismos.

El presente análisis estratégico nos ayuda a identificar las oportunidades que se encuentran en nuestro entorno, enfrentando de igual manera a las amenazas directas al negocio. Es necesario tomar decisiones en el presente considerando cómo estas afectarían nuestro desarrollo en un futuro próximo, examinando los cambios que pudiesen surgir en nuestro entorno y aprovechando nuestros recursos internos, los mismos que constituyen nuestra ventaja competitiva como herramienta clave de diferenciación frente a la competencia.

Por otro lado, se mencionará en detalle las actividades a desarrollar en lo concerniente a operaciones, marketing, recursos humanos; para finalmente demostrar mediante un estudio de factibilidad la viabilidad del negocio.

V.B.1.a. Análisis de la Industria a través de las fuerzas de Porter

El presente análisis es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de

éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.³²

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el objeto de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y sus empresas.

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.³³

ALTO: Para el caso de nuestro modelo de negocio, las barreras de entrada lo constituyen las regulaciones legales, tributarias y laborales a cumplir, las mismas que son un factor decisivo para la revisión de costos y gastos en la empresa que sin duda se ven reflejados en la rentabilidad del negocio.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

³² MUÑIZ R, Marketing en el siglo XXI, Editorial Centro de Estudios Financieros, segunda edición, México, 2008.

³³ CARRANCO G, Plan Estratégico de Marketing para la expansión de la cadena de franquicias Docucentros Xerox, Quito, 2009.

ALTA: El mercado en que el nuestro negocio incursionará ofrece una gama diversa de productos y servicios al consumidor, consecuentemente la oferta de productos clasificados como *fast food* es alta. De esta manera el consumidor tiene una amplia gama de productos a escoger al momento de alimentarse fuera de casa, lo que constituye una barrera alta para nuestro modelo de negocio; cuyas estrategias deberán enfocarse en captar la atención del consumidor y lograr una alta rotación y captación de clientes interesados en comida típica.

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento de mercado no serán atractivos cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuentes de recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tiene sustitutos o son pocos y de alto costo.

BAJA: Para el caso de nuestro negocio, la empresa cuenta con un conocimiento claro y específico de los insumos necesarios para la producción, así como de proveedores calificados, por otro lado y para ofrecer al consumidor un producto típico se utilizará materia prima seleccionada. En caso de materia prima especial acudiremos a traerla de la Provincia de Loja, de esta manera lograremos transmitir sentimientos de nostalgia, así como captar la atención del consumidor nuevo.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado de segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores,

mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

ALTO: Es importante destacar que existe una amplia oferta de productos en la industria de la alimentación, lo que implica un alto poder de negociación de los compradores. Si consideramos que la comida tradicional es igual de amplia que las preferencias de los consumidores ecuatorianos, podremos captar la atención del cliente con productos diferentes y atractivos. En este sentido, la empresa implementará un sistema de fidelización del cliente, y aplicará estrategias de diferenciación, atacando el sentimiento de nostalgia que el consumidor ecuatoriano posee, al sentirse atraído por productos tradicionales y típicos.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

ALTO: Para el caso de nuestro negocio, es importante mencionar que los productos sustitutos lo constituye la comida tradicional de otras zonas de nuestro país (comida manabita, comida esmeraldeña, entre otros); sin embargo se destaca el hecho que la comida tradicional lojana es mucho más amplia de lo que el consumidor conoce hasta ahora, por lo tanto existe una importante oportunidad de captar la atención del cliente con productos nuevos y tradicionales. A pesar de ello, la amenaza de encontrar productos sustitutos es importante por lo tanto, debe ser considerada en las estrategias de marketing.

Luego del análisis presentado es importante mencionar que existen factores que se deben considerar para minimizar el fracaso del modelo, así como aquellos que nos permiten lograr una ventaja en relación a la competencia existente.

Una amenaza constituye el que la competencia ofrezca productos similares a nuestros platos típicos, si bien es cierto se pretende ofrecer alimentos sanos y de calidad, en un primer momento el consumidor se sentiría atraído por una marca existente y tendería a escoger un local de comida en donde ya ha tenido una experiencia de compra. En este caso, buscaremos posicionarnos en la mente de los consumidores a través de campañas publicitarias que nos permitan transmitir no solamente platos típicos lojanos sino captar la atención del consumidor atacando su nostalgia por su lugar de origen.

Un aspecto importante que nos permite asegurar el éxito del modelo es contar con una adecuada gestión de compras, así como tener el conocimiento de proveedores calificados que nos provean de la materia prima necesaria para nuestros locales.

V.B.1.b. Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre la empresa, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la organización.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica, de negocios, entre otros. Muchas conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y califique para ser incorporadas en el plan de negocios.³⁴

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.³⁵

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

³⁴ FRED R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.

³⁵ <http://www.matrizfoda.com/>, Acceso: 21 de Septiembre de 2012.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.³⁶

Es así que para el modelo de negocio propuesto, se presenta el análisis FODA en la siguiente matriz:

	FORTALEZAS – F <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los productos tradicionales • Capacidad de inversión para el establecimiento del local de comida 	DEBILIDADES – D <ul style="list-style-type: none"> • Poca experiencia en el mercado. • Marca no posicionada en el mercado
OPORTUNIDADES - O <ul style="list-style-type: none"> • Interés de los consumidores por la comida tradicional. • Poca oferta de comida lojana en la categoría <i>fast food</i>. 	ESTRATEGIAS – FO <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos de alta calidad que satisfagan las expectativas del consumidor • Implementar un modelo que ofrezca productos tradicionales poco conocidos y capte la atención del público 	ESTRATEGIAS – DO <ul style="list-style-type: none"> • Definir manuales de operación considerando todos los aspectos involucrados en el proceso con el objeto de minimizar fallas en el sistema de producción y servicio. • Definir una marca evocando sentimientos de

³⁶ www.matrizfoda.com. Acceso: 21 de septiembre de 2012

	objetivo.	nostalgia con el objeto de atraer al consumidor lojano y captar la atención del consumidor local.
AMENAZAS – A <ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones legales y tributarias. • Nuevos competidores • Franquicias actuales invadiendo este nicho 	ESTRATEGIAS – FA <ul style="list-style-type: none"> • Investigar y cumplir con todas las regulaciones legales para el normal desarrollo del restaurante. • Definir una marca y conceptos únicos con el objeto de posicionarnos en la mente del consumidor, 	ESTRATEGIAS – DO <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la normativa según la legislación vigente. • Definir estrategias de publicidad, marketing y relaciones públicas para captar la atención del consumidor y lograr un posicionamiento de la marca.

V.B.2. Análisis de mercado

V.B.2.1.a Análisis del sector

El modelo de negocio propuesto se desarrolla en el mercado de la hospitalidad, el mismo que, según lo comentamos en secciones anteriores, se encuentra en constante crecimiento.

Es por esto que es necesaria una precisa identificación de su tamaño, para con ello definir la segmentación y nichos a atacar con las estrategias a proponerse.

Según la Encuesta realizada por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), para el año 2009 la producción total del sector de la hospitalidad fue de \$5.902.155.579 usd. , lo que incluye: planes de seguro generales, actividades de servicio relacionadas con la extracción de petróleo, restaurantes, bares y cantinas, actividades de radio y televisión, hoteles y campamentos y otros tipos de hospitalidad, actividades de hospitales y otros. (**Ver Cuadro No. 7**)

Sin embargo, al analizar específicamente la producción en Restaurantes, bares y cantinas para el año 2009 observamos una cifra de \$342.221.000 usd., la misma que representaría el

tamaño del mercado. (Ver Cuadro No. 7). Esto nos permitirá determinar las estrategias adecuadas para captar una parte de este mercado.

Cuadro No. 7

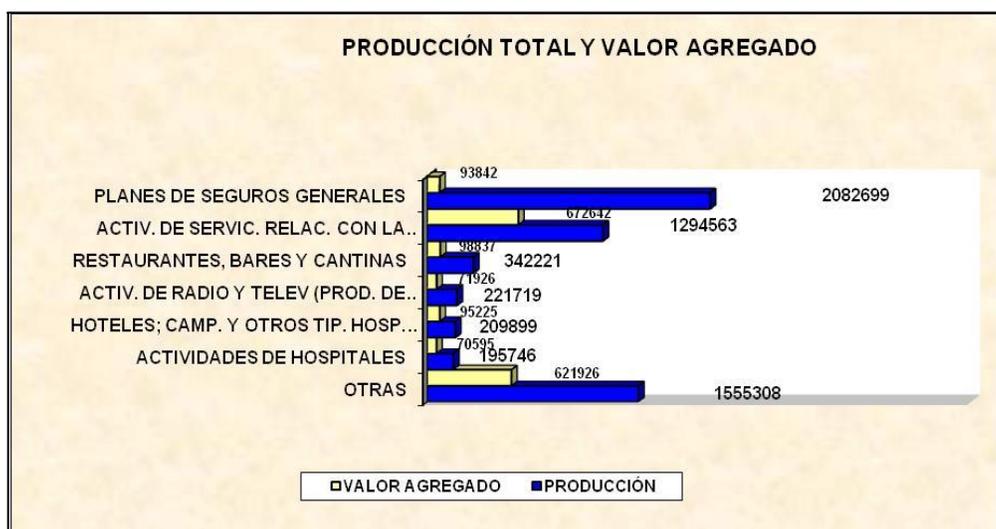
**ENCUESTA ANUAL DE HOTELES, RESTAURANTES Y SERVICIOS
SERIE HISTÓRICA (1.996-2.009)**

ANOS	NUMERO ESTABLEC.	PERSONAL OCUPADO	REMUNE RACIONES	PRODUCCIÓN TOTAL
1996	676	32.427	490.685.291	2.745.711.278
1997	714	39.488	704.899.743	4.587.294.700
1998	728	42.700	1.088.808.498	7.359.164.129
1999	712	40.575	1.657.953.338	13.588.214.085
2000	724	44.940	156.307.484	1.311.773.204
2001	748	48.855	240.673.627	1.760.462.057
2002	817	56.893	324.872.657	2.022.004.257
2003	911	65.614	385.450.363	2.299.064.726
2004	1.005	74.355	431.004.180	2.475.049.756
2005	1.007	79.266	500.312.590	2.860.238.502
2006	1.021	85.218	585.000.416	3.558.352.344
2007	1.000	82.834	598.736.912	3.872.211.715
2008	979	80.952	736.578.964	4.749.621.818
2009	1.033	92.710	937.582.034	5.902.155.579

Hasta el año 1.999, el valor de las Remuneraciones y el de la Producción Total, está expresado en miles de sucres. A partir del año 2.000, estos datos se presentan en dólares, por el cambio del sistema monetario, al que se vio avocado nuestro país.

Cuadro No. 8

ENCUESTA DE HOTELES, RESTAURANTES Y SERVICIOS, 2009
PRODUCCIÓN Y VALOR AGREGADO (en miles de dólares).



De acuerdo con la Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios del año 2009, la producción nacional se distribuyó así: el 91% fue el aporte del sector Servicios y el 9%, le correspondió al sector de Hoteles y Restaurantes. Al interior del sector Servicios, las actividades destacadas, en lo que hace relación a sus niveles de producción son: Planes de Seguros Generales, Actividades de Servicios relacionadas con la Extracción de Petróleo y Gas, Radio y Televisión (Producción de Programas). Entre las tres actividades cubren el 67% de la producción total nacional; en tanto que en Hoteles y Restaurantes, la actividad Restaurantes, Bares y Cantinas es la de mayor importancia con el 62%.

Al analizar la variable Valor Agregado, es decir el aporte que hacen los sectores a la economía nacional, se observa que las actividades de Servicios relacionadas con la Extracción de Petróleo y Gas; planes de seguros generales y actividades de radio y televisión (producción de programas) concentran el 55%, del sector servicios; en tanto que en Hoteles y Restaurantes; Restaurantes, bares y cantinas se destaca por ser la actividad de mayor aporte en el sector con el 51%.

La actividad de planes de seguros es la de mayor participación nacional, en la producción total, mientras que en la actividad de servicios, la extracción de petróleo y gas, es la de mayor importancia en valor agregado. La primera representa el 35% del total nacional, en tanto que la segunda, participa con el 39% del total.

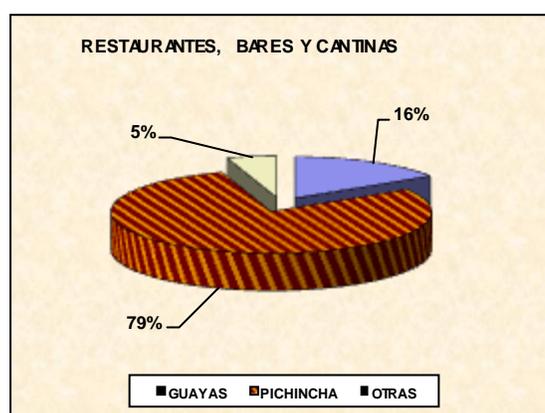
Fuente: Encuesta Anual de Hoteles, Restaurantes y Servicios, 2009. INEC.

Por otro lado, es importante analizar también la producción total por provincias, es así que en Pichincha la producción total para el año 2009 es de \$270.651.000 usd. Esta cifra es de gran importancia ya que nuestro proyecto se desarrolla en esta provincia, y consiste un buen referente para definir las estrategias de segmentación. (Ver Cuadro No. 9).

Cuadro No. 9

**ENCUESTA ANUAL DE HOTELES, RESTAURANTES Y SERVICIOS, 2009
PRODUCCIÓN POR PROVINCIAS DE MAYOR PARTICIPACIÓN, SEGÚN PRINCIPALES
ACTIVIDADES ECONÓMICAS EN MILES DE DÓLARES.**

PROVINCIAS	REST. BARES Y CANTINAS
GUAYAS	53.060
PICHINCHA	270.651
OTRAS	18.510
TOTAL	342.221



Fuente: Encuesta Anual de Hoteles, Restaurantes y Servicios, 2009. INEC.

El sector de la hospitalidad está conformado por empresas que se dedican a recibir, servir y complacer a los huéspedes y comensales que los visitan. Según datos del Anuario Estadístico de 2012 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el universo de establecimientos que

ofrecen actividades de servicios en el país presentan una tendencia creciente y sostenida en los últimos 20 años; el número de negocios como hoteles, restaurantes y servicios crecieron en un 5,5% del 2008 al 2009, mientras que su tasa de producción total, de 2001 a 2009, tuvo un promedio de variación anual del 18,5%.

Respecto de la concentración territorial, de acuerdo a los resultados del Censo Nacional Económico del 2010, Pichincha y Guayas concentran el 72% del volumen en ventas, así como el 45% de establecimientos económicos a nivel nacional.

De las 92.710 personas ocupadas en 2009 en los establecimientos dedicados a esta actividad, 26.586 son mujeres (29%) y 66.124 son hombres (71%): o sea la relación de ocupación entre hombres y mujeres es 2,4 a 1. Según el INEC y en base al último Censo Económico realizado en la Sierra, particularmente en la Provincia de Pichincha existen 12.087 establecimientos registrados con un personal ocupado de aproximadamente 45.795 personas.

La mayor concentración de mano de obra femenina y masculina se encuentra en la división de servicios con un 70% y 79%, respectivamente. Más de las tres cuartas partes del total de las remuneraciones pagadas en 2009 corresponde al total de los servicios, y la diferencia a lo pagado por los hoteles y restaurantes. La Sierra adquiere, a nivel regional, mayor importancia, con el más alto volumen de remuneraciones pagadas en el país (65%), pero no deja de ser importante la Costa con el 23%. Finalmente, la Amazonía y Región Insular se ubican en el tercer lugar con el 12%.³⁷

Según la Revista Económica Perspectiva en su ejemplar No. 8 del año 2004, el 58% de los hogares prefieren la comida nacional, con la siguiente distribución: 35% la comida costeña, 13% serrana y 52% ambas. Los locales de comida rápida son segundos en preferencia, con un 21% de

³⁷ Revista La Barra. "Top 100, lo más destacado de la hospitalidad ecuatoriana". 02(2012): 16-23.

los hogares. Entre los restaurantes de comida internacional más visitados están: los chinos 50%, italianos 23% y mexicanos 14%. La elección del restaurante está repartida entre todos los miembros de la familia, y en 66% de los casos es el padre en que paga por el servicio.

V.B.3. Análisis Externo y Macro

En esta sección se consideran factores macro del entorno elaborando un análisis PEST: político y económico, social y tecnológico.

- **Análisis Político**

Después de que Ecuador recuperara un régimen democrático en 1979 tras una serie de regímenes militares, el país ha padecido las consecuencias de un sistema judicial muy politizado y una inestabilidad política crónica que se ha intensificado aún más durante la última década. Desde que el Presidente Durán Ballén completó su mandato en 1996, ningún otro presidente electo de Ecuador ha podido finalizar su período en el cargo. La destitución del Presidente Gutiérrez en abril de 2005 fue la tercera vez en una década que se ha obligado a un Presidente de Ecuador a dejar el cargo.

Ecuador tiene todos los signos típicos de una gobernanza débil, como se ve en los cambios frecuentes de Presidente, de ministros y de personal responsable de las políticas dentro de los ministerios. La política ecuatoriana está dominada por la diferencia entre las regiones serranas y costeras del país y por las divisiones regionales en los partidos políticos. Los partidos políticos tradicionales están en el origen de los importantes problemas de gobernabilidad del país ya que son los restos de la tradición de los fealdoms locales, y carecen de políticas claramente definidas y estructuras de representación consolidadas. Los principales partidos políticos tradicionales registran graves crisis de credibilidad, legitimidad y efectividad, exacerbadas por

los intereses regionales y el regionalismo imperantes. A pesar de esto, los seis mayores grupos de partidos dominan los trabajos del Congreso.

En un país profundamente dividido desde el punto de vista social, étnico y regional, la actual Constitución de Ecuador sigue conteniendo elementos que parecen garantizar más la existencia de conflictos que una colaboración entre las instancias ejecutivas y legislativas del Gobierno, lo que produce una gran falta de confianza en las instituciones democráticas.

El Presidente Palacio no pudo cumplir los compromisos que contrajo al tomar posesión del cargo en 2005, cuando prometió «refundar la república» mediante reformas políticas constitucionales. El cometido de abordar la reforma política recayó por lo tanto sobre el Gobierno de Rafael Correa que ejerce sus funciones a partir de enero de 2007. Según la misión de observación electoral de la OEA las elecciones de 2006 se llevaron a cabo generalmente de acuerdo con las normas nacionales e internacionales.³⁸

La administración de Rafael Correa inició el 15 de enero de 2007 con el cumplimiento a través de sus dos primeros decretos de dos de sus propuestas de campaña: la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado, comenzando por la retribución del propio Presidente, que quedó disminuido a 4.250 dólares mensuales (25 salarios mínimos vitales). Actualmente funcionarios de la judicatura se han adjudicado salarios por sobre los 5.000 dólares.

El Presidente Correa buscó además el equilibrio de género y su Ejecutivo contaba al inicio de su gestión con un 40% de las carteras ocupadas por mujeres. Asimismo, prohibió a sus

³⁸ http://eeas.europa.eu/ecuador/csp/07_13_es.pdf. Acceso: 1 de Octubre de 2012.

ministros y otros empleados públicos recibir regalos y agasajos por su labor. No obstante, los candidatos del Movimiento PAIS a la Asamblea Constituyente han participado en eventos oficiales, tales como la inauguración de la central hidroeléctrica San Francisco (Alberto Acosta), y el inicio de la construcción de la sede para la Asamblea Constituyente (Trajano Andrade), ambos cuando desempeñaban los cargos de Ministros de Energía, Transporte y Obras Públicas respectivamente, previo a la convocatoria a elecciones.

Uno de los temas centrales del gobierno de Correa ha sido la creación de una Asamblea Constituyente, que tendría por objeto arrebatar privilegios a la llamada *partidocracia*, término con el que se refiere, dentro del Ecuador, a la influencia de los partidos políticos tradicionales en las instituciones públicas del país.

Tras su posesión en el cargo, en enero de 2007, Correa propuso la creación de la asamblea constituyente al Congreso Nacional, pero este organismo está más predispuesto a la conformación de un congreso constitucional, que realizaría reformas a la constitución ya establecida. La tensión del ejecutivo contra el órgano legislativo se debía principalmente a que este estaba en su mayoría conformado por miembros de partidos políticos de la oposición.

Tras las discusiones entre el poder ejecutivo y el poder legislativo sobre las propuestas de cada uno, el gobierno recibió apoyo del Tribunal Supremo Electoral que decidió convocar una consulta popular, pero el Congreso protestó ante el desconocimiento de su autoridad sobre esa decisión por lo cual destituyó al presidente del Tribunal y enjuició a 4 vocales de dicho organismo. Sin embargo el Tribunal Electoral le suspendió los derechos políticos a 57 diputados de la oposición, provocando la principalización de los suplentes, dándole con ello una nueva

mayoría legislativa al oficialismo, la cual aprobó el sometimiento de la decisión de la constituyente a referéndum.

La Asamblea Constituyente se instaló el 30 de noviembre de 2007 en Montecristi, en la provincia de Manabí, lugar en el que nació el prócer de la Revolución Liberal, Eloy Alfaro.

El 27 de junio del 2008, el presidente de la Asamblea Alberto Acosta, renunció por divergencias con el presidente de la república Rafael Correa. La Asamblea nombró a Fernando Cordero como presidente de la misma.

La Asamblea Nacional Constituyente finalizó su labor la noche del jueves 24 de julio, y el texto de la nueva Constitución fue aprobado por 94 miembros. El 25 de julio se realizó la ceremonia de clausura de la Asamblea, con la presentación de la nueva Constitución.

El texto final del articulado del Referéndum constitucional fue aprobado finalmente el 28 de septiembre de 2008.

El 28 de septiembre se desarrolló el referéndum constitucional, en el cual la opción Sí obtuvo el 63.93% frente al 28.10% de la opción No, dándose con ello la aprobación del proyecto de constitución de la Asamblea Constituyente.¹¹¹ Los resultados oficiales fueron publicados por el Tribunal Supremo Electoral el 16 de octubre, e inmediatamente se ordenó la publicación de la nueva constitución en reemplazo de la Constitución de 1998.

La recientemente aprobada Constitución de Montecristi en el año 2008, daba a la nueva Asamblea Nacional un plazo para aprobar nuevas leyes, terminando con la constitución de 1998, creada en un contexto neoliberal, para dar paso en la nueva constitución del año 2008 a un modelo de socialismo de siglo XXI. Con esta constitución se busca eliminar al juez y a la parte

que obraban en un mismo campo de acción en la política ecuatoriana. Correa impulsa las leyes con miras a recuperar el control estatal de la economía, los recursos naturales y la austeridad administrativa. Particularmente la Ley de Servicios Públicos detonó una protesta que fue utilizada para intentar derrocar el gobierno.³⁹

- **Análisis Económico**

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Perú y Chile.

La economía ecuatoriana ha presentado un robusto y continuado crecimiento en los últimos años, cultivando varios logros como no haber entrado en recesión durante la crisis económica global de 2009, a pesar de no tener moneda propia. A partir de 2007 se dio un cambio de timón en la política económica, pagando toda la deuda con el FMI y alejándose de sus imposiciones que limitaban el gasto público en el país. Era tal la obsecuencia a este organismo que tenía un piso entero dentro del Banco Central del Ecuador, desde donde monitoreaba la economía nacional, y ni siquiera pagaba arriendo. Luego de la renegociación exitosa de la deuda externa, Ecuador ha concentrado sus esfuerzos en diversificar su matriz energética, pagar la enorme deuda social e incrementar la inversión pública en infraestructuras: hidroeléctricas, carreteras, aeropuertos, hospitales, colegios, etc.

A pesar del crecimiento vigoroso de los últimos años, y al igual que la mayoría de los países latinoamericanos, su economía sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas: el petróleo es la principal fuente de riqueza del país. Para superar aquella situación, el Estado está haciendo inmensos esfuerzos en pasar de una economía extractivista a una economía

³⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa. Acceso 1 de Octubre de 2012.

del conocimiento y valor agregado, por eso se están becando a jóvenes para estudiar en universidades de prestigio en el primer mundo, se está elevando el nivel académico de las universidades ecuatorianas con la Ley de Educación Superior y se está construyendo la ciudad del conocimiento: Yachay, con asesoría coreana. Existen diferencias importantes del ingreso donde el veinte por ciento de la población más rica posee el 54,3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4,2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0,1% de la tierra.⁴⁰

Ecuador está ubicado geográficamente en la línea ecuatorial que le da su nombre, lo cual le permite tener un clima estable casi todos los meses del año con las consecuencias positivas para el sector agrícola; posee petróleo en cantidades que si bien no lo ubican como un país con grandes reservas, las tiene suficientes para su desarrollo; sin embargo, los gobiernos anteriores no lo aprovecharon para el mismo. El país tiene importantes reservas ecológicas y turísticas en cuyo aprovechamiento puede estar el sustento para el progreso.

El Ecuador realizó negociaciones para la firma de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, con una fuerte oposición de los movimientos sociales ecuatorianos. Con la elección del Presidente Rafael Correa, estas negociaciones fueron suspendidas. En la actualidad, la política exterior ecuatoriana tiene como prioridad la integración latinoamericana, como consecuencia, Ecuador está negociando su ingreso pleno a Mercosur, debido que, al no tener TLC con EEUU ni UE, está en capacidad de adoptar el arancel común externo del Mercosur, aunque el proceso podría demorar varios años al igual que sucedió con Venezuela, pues debe ser aprobado por los parlamentos de todos los miembros plenos. De concretarse el acuerdo, sería el

⁴⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Ecuador, Acceso 12 de Septiembre de 2012.

único país sudamericano en pertenecer a la Comunidad Andina y a Mercosur, además de poder convertirse en la puerta de entrada de este último al Asia por tener acceso al Océano Pacífico.

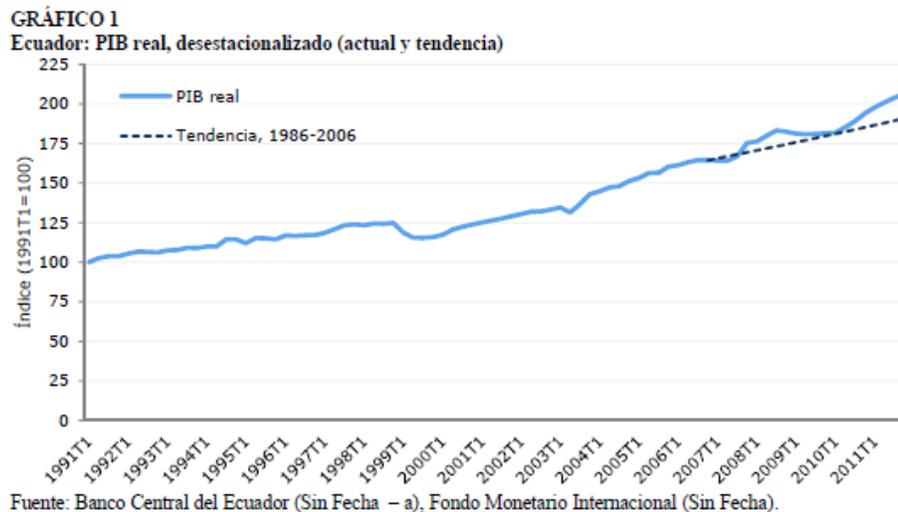
Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En noviembre de 2007, Ecuador se convirtió nuevamente en miembro pleno de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), de la cual se había ausentado por 14 años. Ese mismo año se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede en Quito, y cuyo primer Secretario General es el ex Presidente ecuatoriano Rodrigo Borja Cevallos. También se ha estado negociando la creación del Banco del Sur, con seis otras naciones sudamericanas.

La economía de Ecuador sufrió sólo una recesión leve durante la crisis mundial de 2008-2009, una hazaña notable, dado que Ecuador usa el dólar de Estados Unidos como su moneda. Como resultado, no tiene control sobre su tipo de cambio, y tiene un uso de política monetaria sumamente limitado – afectando a dos de los tres instrumentos más importantes de la política macroeconómica que se pueden utilizar para contrarrestar la caída de la demanda privada. El gobierno luchó contra la recesión de dos formas principales: a través de una política fiscal expansiva - incluyendo la expansión del acceso a la financiación de la vivienda – y a través de la política monetaria limitada que tenía disponible, manteniendo tasas de interés bajas y limitando la cantidad de reservas de los bancos que se permitían salir del país.

El **Gráfico 1** muestra el crecimiento del PIB en los últimos 20 años, comparando el rendimiento real a su tendencia de largo plazo. El **Cuadro 1** muestra el crecimiento anual de

cada sector y tipo de gasto. La reciente recesión no fue muy profunda en Ecuador; duró tres trimestres desde finales de 2008 hasta mediados de 2009. La pérdida total del PIB fue del 1,3 por ciento durante la recesión; después de cuatro trimestres adicionales la economía volvió al nivel de producción de previo a la recesión, y dos años después del inicio de la recesión alcanzó su tendencia de crecimiento de 20 años.

La construcción ha tenido un crecimiento fuerte durante los últimos años, como muestra el Cuadro 1, pero se aceleró de manera dramática en 2011, con la construcción correspondiendo a más de un 40 por ciento del crecimiento total de PIB para el año. El año 2011 también ha experimentado un crecimiento fuerte en otros sectores, incluyendo en la agricultura, el comercio y la manufactura, pero el crecimiento de la agricultura es una recuperación de la caída del año anterior.



CUADRO 1
Ecuador: PIB por sector y categoría de gastos, Porcentaje de crecimiento anual

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PIB Total	8,8	5,7	4,8	2,0	7,2	0,4	3,6	7,8
<i>Por Sector:</i>								
Agricultura ¹	0,2	0,8	5,1	4,1	5,4	1,5	-0,2	5,9
Comercio	0,6	0,9	5,1	3,2	6,6	-2,3	6,3	6,3
Construcción	0,3	0,6	3,8	0,1	13,8	5,4	6,7	21,0
Fabricación	0,4	1,2	7,1	4,9	8,1	-1,5	6,7	6,9
Minería, Extracción, Refinación	6,3	0,1	3,1	-7,7	1,0	-2,4	-2,5	4,3
Administración Pública ²	0,1	0,1	2,8	5,9	14,6	5,4	0,5	2,4
Transporte y Almacenamiento	0,2	0,2	5,2	3,1	5,4	3,7	2,5	6,1
Otros Servicios ³	0,9	1,4	5,8	6,0	7,1	1,7	5,4	9,3
Otros ⁴	0,9	0,5	3,5	4,7	11,8	-1,5	4,7	5,9
<i>Por Categoría de Gasto:</i>								
Consumo Privado	4,6	7,2	5,4	3,7	6,9	-0,7	7,7	5,9
Consumo de Gobierno	3,6	3,5	3,7	6,1	11,5	4,0	1,4	4,1
Formación Bruta de Capital Fijo	4,9	10,9	3,8	2,5	16,1	-4,3	10,2	12,3
Exportaciones	15,1	8,6	8,8	2,3	3,3	-5,9	2,3	8,2
Importaciones	11,4	14,1	9,1	7,9	9,9	-11,6	16,3	0,7

Notas:

Fuente: Banco Central del Ecuador (Sin Fecha - a).

¹ La agricultura también incluye ganadería, casería, silvicultura y pesca.

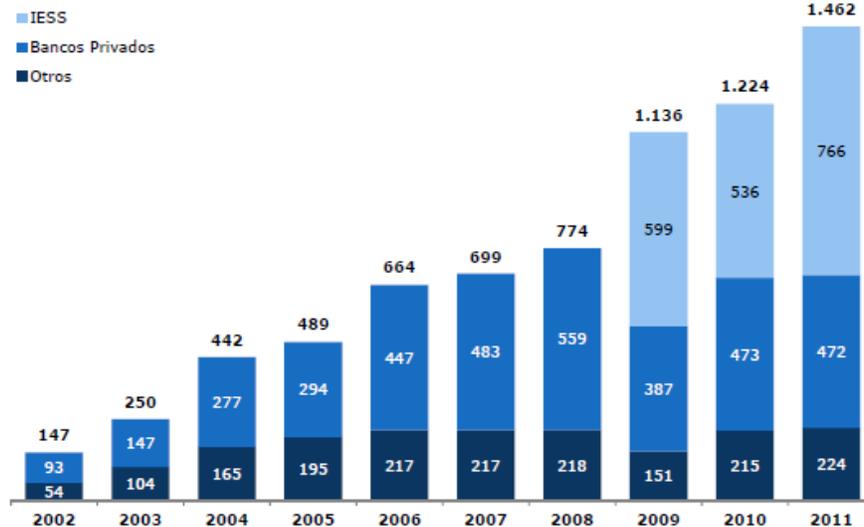
² La administración pública también incluye la defensa y la seguridad social.

³ Los otros servicios incluyen la hotelería, las comunicaciones, la vivienda en alquiler, los servicios de negocios y hogares, la educación, y la salud.

⁴ Otros incluyen el suministro de electricidad y agua, las finanzas, y los hogares privados con servicio doméstico.

El auge reciente de la construcción se debe en gran parte a la expansión del acceso a la financiación de la vivienda a través de los programas del bono de la vivienda y los préstamos hipotecarios en condiciones favorables emitidos por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Los programas del bono de la vivienda, combinaciones de subvenciones y préstamos dirigidos a grupos específicos de ciudadanos de bajos ingresos y de la tercera edad, se iniciaron en 2007. Los préstamos del IESS se iniciaron durante el segundo semestre de 2009, y ese momento en el que se iniciaron ayuda a explicar el auge de la construcción, que comenzó a principios de 2010. Los resultados del programa de préstamos del IESS se pueden ver en el **Gráfico 2**; el crédito total de viviendas en Ecuador creció en casi un 50 por ciento en 2009, y el IESS ahora representa más de la mitad de todo el crédito de vivienda.

GRÁFICO 2
Ecuador: Crédito anual para la vivienda por fuente, en millones de dólares



Fuente: Ministerio de Coordinación de la Política Económica (2011), SBS (2011), cálculos propios.

La Inflación y la política monetaria

Sin la capacidad de expandir la liquidez monetaria directamente, las políticas monetarias del Banco Central se limitan al control sobre los coeficientes de encaje legal de los bancos, y un poco de influencia en las tasas de interés. Desde el inicio de la recesión, Ecuador ha llevado a cabo una política de expansión en las dos áreas.

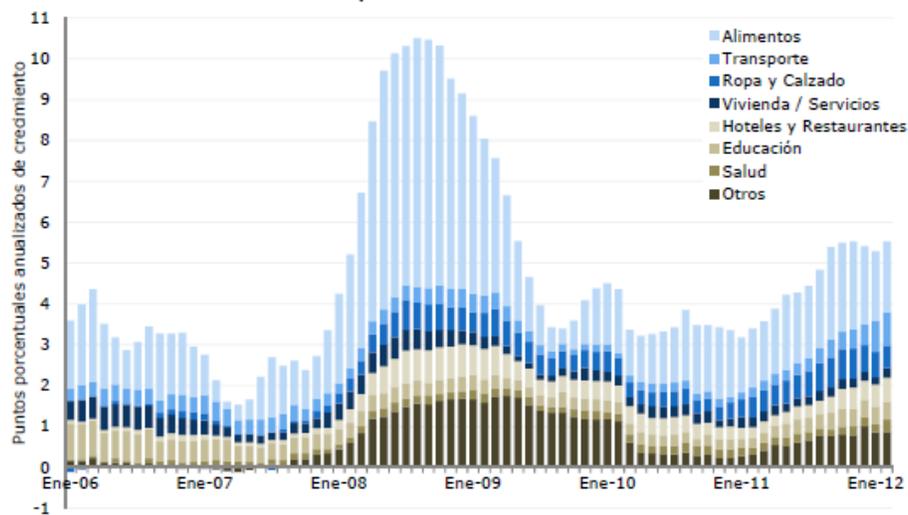
El Banco Central del Ecuador (BCE) ha resistido la tentación de aumentar las tasas frente a la inflación general volátil. Al igual que la gran parte del mundo, Ecuador experimentó un aumento en la inflación en 2008, y la inflación volátil desde entonces. Sin embargo, como muestra el **Gráfico 5**, los productos alimenticios han sido el motor principal de esta inflación. La hostelería, la cual consiste principalmente en comidas en restaurantes, ha sido otra categoría importante. La inflación, entonces, fue en gran parte la consecuencia de choques externos.

Dada la concentración de la inflación dentro de las categorías de los alimentos y la hospitalidad, la decisión del BCE de mantener las tasas de interés bajas fue apropiada. Frenar la demanda por el aumento de las tasas de interés no habría tenido mucho impacto en inflación que

tiene su origen fuera de la economía ecuatoriana, pero sí habría empeorado la recesión. En cambio, la tasa básica (una tasa de política monetaria) en realidad cayó durante la mayor parte de 2008, de casi un 6 por ciento en enero a sólo el 0,2 por ciento en diciembre, y se ha mantenido estable desde principios de 2009. El **Gráfico 6** muestra el resultante promedio de tasas efectivas de interés promedio, tanto nominal como real.

GRÁFICO 5

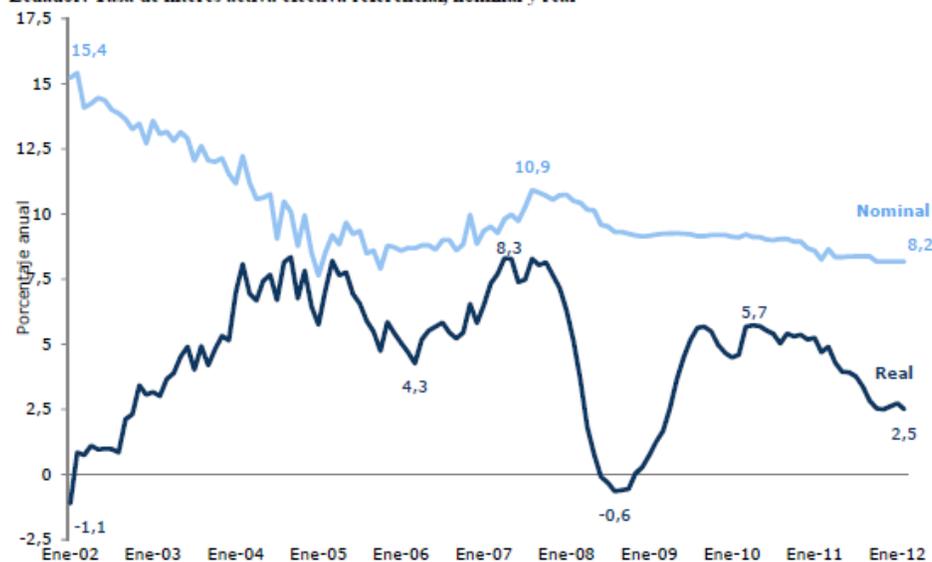
Ecuador: Contribuciones a la inflación respecto al año anterior



Fuente: Banco Central del Ecuador (Sin Fecha - b).

GRÁFICO 6

Ecuador: Tasa de interés activa efectiva referencial, nominal y real



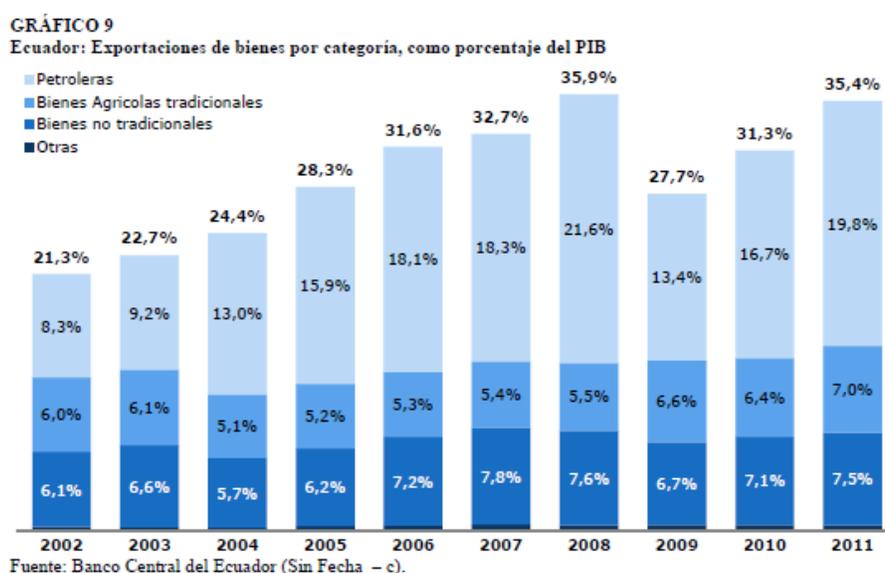
Fuente: Banco Central del Ecuador (Sin Fecha - e).

El Sector Externo

El progreso del Ecuador es especialmente impresionante dada la caída enorme de los ingresos de las exportaciones y las remesas en los últimos años. Entre 2008 y 2009, los ingresos de exportaciones de bienes se cayeron por que un 25%, lo que llevó a los primeros déficits de cuentas corrientes en varios años.

En 2009, la balanza en la cuenta corriente en Ecuador cayó a territorio negativo por primera vez en cinco años cuando los precios del petróleo cayeron en todo el mundo. Como respuesta, Ecuador implementó una serie de medidas temporales de salvaguardias aprobadas por la OMC, aumentando las tarifas en el 8,7% de las líneas arancelarias, las cuales constituyeron un 23% de las importaciones en el 2008. Las restricciones en la importación limitaron el daño en la cuenta corriente para el 2009, pero estas expiraron a mediados del 2010, resultando en un peor déficit en la cuenta corriente y el primer déficit comercial de bienes desde 2002.

Por supuesto, la diversificación de las exportaciones podría ayudar a estabilizar la balanza de pagos. El **Gráfico 9** muestra las exportaciones de bienes desagregados por sector. Ha habido muy poco aumento fuera del petróleo y los sectores agrícolas tradicionales. La dolarización hace difícil la diversificación hacia productos no tradicionales, ya que el BCE no puede usar el tipo de cambio para hacer más competitivas las exportaciones en la economía mundial, ni para promover el crecimiento de las industrias que compiten con las importaciones.⁴¹



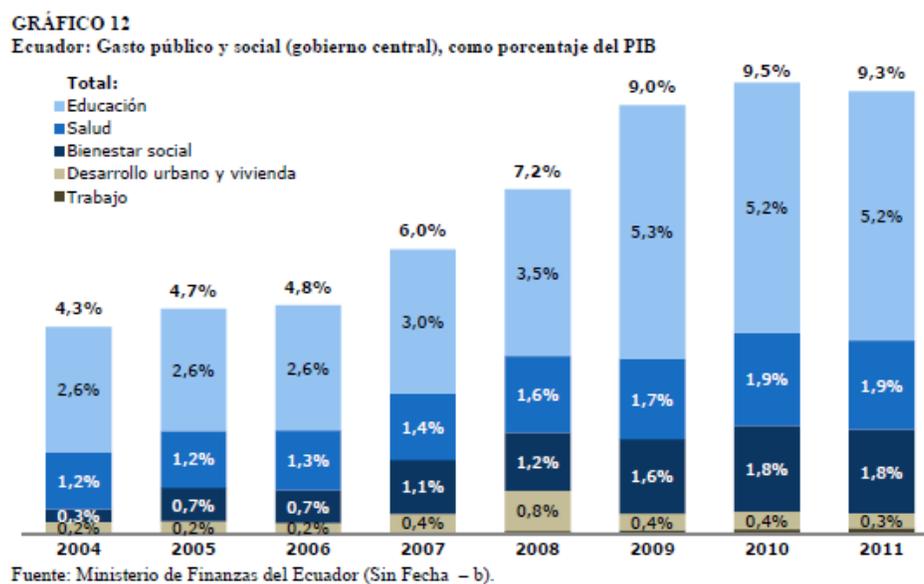
• Análisis Social

Durante los últimos cinco años ha crecido el desarrollo humano como una prioridad dentro del gasto público, especialmente en las áreas de educación y salud.

Entre los años 2006 y 2009, el gasto social casi se duplicó como porcentaje del PIB (**Gráfico 12**). De hecho, el gasto público en la educación sí se duplicó – de un 2,6 a un 5,2 por

⁴¹ <http://www.cepr.net/documents/publications/ecuador-espanol-2012-05.pdf>. Acceso: 1 de Octubre de 2012.

ciento del PIB - y el gasto en el bienestar social aumentó más que el doble, de un 0,7 a un 1,8 por ciento del PIB.



Mercado Laboral

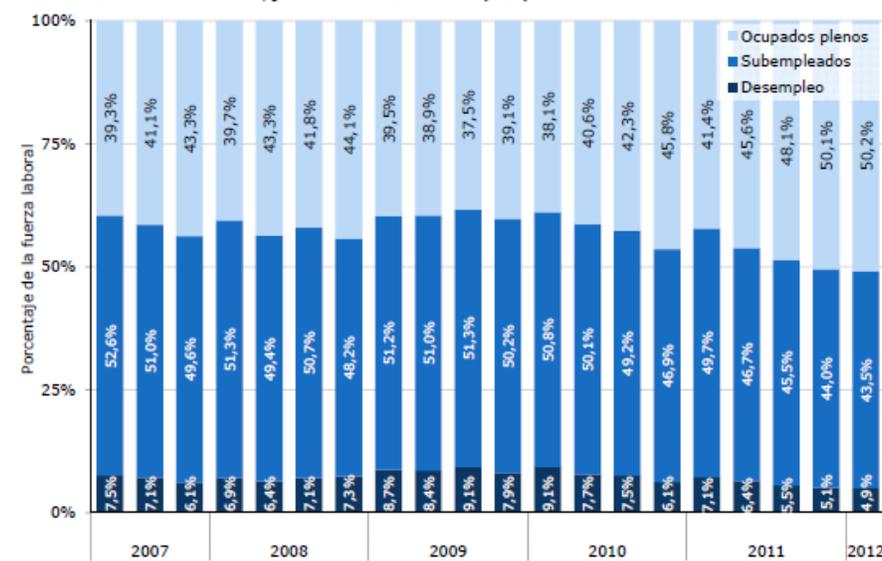
La recuperación de Ecuador de la recesión reciente ha sido lo suficientemente robusta para demostrar un progreso real en el mercado laboral. El desempleo se encuentra actualmente en un 4,9 por ciento (su nivel más bajo desde que se inició la metodología actual en 2007), mientras que el salario mínimo ha subido por un 40 por ciento en términos reales en los últimos cinco años.⁷ Es importante señalar que esta tasa de desempleo incluye el desempleo “oculto” los que han dejado de buscar un puesto de trabajo igual se contabilizan como parte de la fuerza laboral si están dispuestos y son capaces de trabajar. Entonces, la caída en la tasa de desempleo no se debe a trabajadores desalentados saliéndose de la fuerza laboral.

Por otra parte, el salario de los trabajadores recientemente ha recibido un impulso: con la introducción del Salario Digno, cualquier empresa reportando renta primero debe distribuir esa renta entre sus empleados, hasta que los ingresos totales de los trabajadores se hayan elevado al

nivel del salario digno o hasta que el total de la renta se haya distribuido entre los empleados, antes de anunciar el resto como su renta final.⁸

El subempleo en las zonas urbanas ha caído a su nivel más bajo desde que comenzó la serie, desde un 52,6 por ciento en 2007 a un 43,5 por ciento en 2012. Ecuador define el subempleo de manera muy amplia y se aplica a cualquier persona que está trabajando, pero dispuesto y capaz de cambiar su arreglo de trabajo para mejorar la “duración o la productividad de su trabajo”. Debido a esta definición amplia, Ecuador tiene niveles más altos del subempleo que países que usan una definición más estrecha. Mientras tanto, la proporción de los trabajadores que están inscritos en el sistema de seguridad social ha crecido de forma dramática. A finales de 2007, menos que el 30 por ciento de los trabajadores estaba cubierto por el programa de seguridad social; a finales de 2011 esa tasa se había elevado a más que 40 por ciento.

GRÁFICO 13
Ecuador: Indicadores laborales, población urbana edad 15 y mayor



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (Sin Fecha).

Pobreza

La pobreza medida por el ingreso se ha reducido de manera dramática desde el año 2009. Antes de la recesión, la pobreza urbana había caído a un 22 por ciento, pero luego durante la crisis subió de nuevo, alcanzando un 25,5 por ciento a mediados de 2009. En los últimos dos años ha vuelto a caer por alrededor de un tercio, a un 17,4 por ciento. La pobreza rural subió de un 58 a un 59,7 por ciento durante la recesión, pero volvió a caer de forma pronunciada a un 50,9 por ciento a finales de 2011. A nivel nacional, ha caído por alrededor de un cuarto en los últimos cinco años.

CUADRO 4
Ecuador: La pobreza medida por ingresos

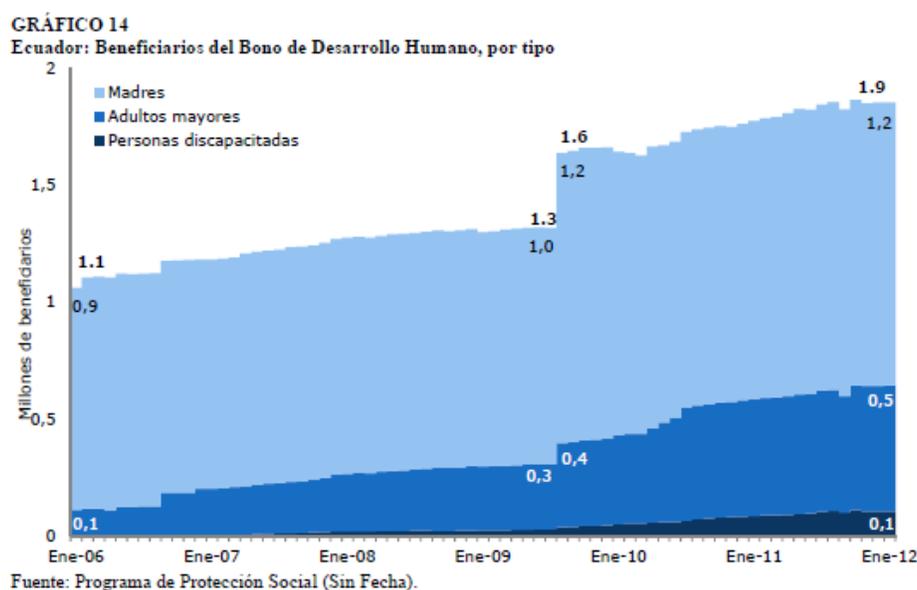
		Pobreza			Pobreza Extrema		Coeficiente de Gini		
		Urbana	Rural	Nacional	Urbana		Urbana	Rural	Nacional
2006	II	26,3%					49,3		
	III	25,6%					49,8		
	IV	25,9%	60,6%	37,6%			51,1	50,5	54,0
2007	I	24,3%					49,2		
	II	22,4%					52,3		
	III	22,0%			7,0%		50,1		
	IV	24,3%	61,3%	36,7%	7,9%		52,2	50,1	55,1
2008	I	26,2%			8,2%		48,4		
	II	23,3%	58,0%	35,0%	7,6%		49,7	48,0	52,5
	III	22,0%			7,4%		50,6		
	IV	22,6%	59,7%	35,1%	7,6%		48,3	47,9	51,5
2009	I	23,6%			7,4%		48,3		
	II	21,8%			6,7%		49,0		
	III	25,5%			8,6%		50,2		
	IV	25,0%	57,5%	36,0%	8,2%		48,2	45,5	50,4
2010	I	22,6%			6,5%		47,7		
	II	22,9%	52,9%	33,0%	7,9%		49,8	47,0	51,9
	III	22,7%			7,7%		48,2		
	IV	22,5%	53,0%	32,8%	7,0%		48,7	44,1	50,5
2011	I	21,4%			6,3%		47,7		
	II	19,2%			5,9%		47,3		
	III	18,0%			6,5%		46,0		
	IV	17,4%	50,9%	28,6%			44,1	45,6	47,0

Fuente: Banco Central del Ecuador (Sin Fecha – d), Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012).

Un factor importante en la mejora de los ingresos, la salud pública y la educación ha sido el Bono de Desarrollo Humano (BDH), un programa de transferencia de dinero en efectivo para los ciudadanos que caen en el grupo del 40 por ciento más bajo de la distribución del ingreso, y que son madres de niños menores de 16 años de edad, que tienen más de 65 años, o que son

discapacitados. El BDH fue diseñado en el año 2003 como un programa condicionado a los chequeos médicos regulares y la asistencia escolar de los niños. Sin embargo, en la práctica, la prueba del cumplimiento de estos requisitos sólo es necesaria para la inscripción inicial, no para seguir participando en el programa.

Entonces, una vez que se hayan inscrito las familias, se convierte en un programa incondicional de transferencia. Sin embargo, a pesar de su formato incondicional, varios estudios recientes han encontrado efectos importantes y positivos para la salud y la educación en relación a los niños pobres cuyas familias reciben el BDH.



En agosto de 2009, el BDH amplió su alcance de manera dramática, así aumentando el número de beneficiarios en un 25 por ciento. La mayoría de los nuevos afiliados fueron madres, pero un aumento importante también se produjo entre los adultos mayores. Antes de 2009, el sistema de registración era poco sistemático y dependía de la búsqueda y solicitud proactiva por parte de potenciales beneficiarios. En 2008, inspectores recorrieron los posibles beneficiarios como parte de un esfuerzo coordinado para encontrar hogares elegibles que todavía no recibían el BDH. Aunque la tasa de pobreza sí aumentó un poco en 2009 - como se puede esperar debido

a la recesión - como se muestra en el **Cuadro 4**, el aumento fue pequeño en comparación con las inscripciones del BDH.

Por lo tanto, la expansión del BDH muestra una cobertura ampliada, no solamente elegibilidad ampliada.

Salud

Dada la expansión del Bono de Desarrollo Humano, se esperaría ver un aumento en las tasas de vacunación en el corto plazo, que además se traduciría en una mortalidad infantil más baja en el largo plazo. Las tasas de vacunación han subido de manera vertiginosa, de hecho. La cantidad total de vacunaciones dadas en todo el país estaba bastante constante entre 2007 a 2008, bajando de 2,6 hasta 2,5 millones, pero luego subió a 3,3 y 3,6 millones en 2009 y 2010, respectivamente. Valdrá la pena seguir el desarrollo de las tasas de mortalidad infantil para el período 2010 a 2015 para ver el tamaño del impacto en la salud infantil.

Ecuador ya ha logrado un progreso notable en la salud infantil. Para analizar adecuadamente este progreso, es importante dar un contexto a causa de los rendimientos decrecientes que llegan, inevitablemente, cuando países alcanzan tasas bajas de mortalidad.

El Cuadro 5 proporciona este contexto, mediante la comparación entre la reducción de la mortalidad de Ecuador a la de los países con niveles similares de PIB y de la mortalidad en el año 2000, el año en el que empieza el cuadro.¹³

Ecuador inició el período ligeramente por delante de sus compañeros: las tasas de mortalidad estuvieron un dos a tres por ciento más bajas en Ecuador que en el resto del grupo. Sin embargo, estas brechas siguieron creciendo, tanto en términos absolutos como relativos. En el año 2000, las tasas de mortalidad infantil y de niñez de Ecuador habían caído a un nueve y 12 por ciento, respectivamente, por debajo del promedio del grupo.

CUADRO 5**Ecuador y países semejantes: Mortalidad infantil y de niños menores de 5 años, 2000-2010**

	Mortalidad infantil (por 1,000 nacimientos vivos)				Mortalidad de niños menores de 5 años (Por 1,000 niños menores de 5 años)			
	Promedio del grupo	Ecuador	Diferencia		Promedio del grupo	Ecuador	Diferencia	
			Nivel	Porcentaje			Nivel	Porcentaje
2000	27,4	26,7	-0,7	-2,7%	33,5	32,7	-0,8	-2,4%
2001	26,5	25,6	-0,9	-3,4%	32,2	31,1	-1,1	-3,5%
2002	25,6	24,6	-1,0	-3,8%	31,0	29,7	-1,3	-4,2%
2003	24,7	23,7	-1,0	-4,1%	29,8	28,2	-1,6	-5,5%
2004	23,9	22,6	-1,3	-5,4%	28,8	27,0	-1,8	-6,2%
2005	23,1	21,7	-1,4	-6,0%	27,7	25,6	-2,1	-7,5%
2006	22,3	20,7	-1,6	-7,0%	26,6	24,5	-2,1	-8,1%
2007	21,5	19,9	-1,6	-7,4%	25,7	23,3	-2,4	-9,3%
2008	20,8	19,1	-1,7	-8,0%	24,7	22,3	-2,4	-9,8%
2009	20,1	18,2	-1,9	-9,3%	23,8	21,1	-2,7	-11,5%
2010	19,4	17,6	-1,8	-9,3%	23,0	20,1	-2,9	-12,5%

Fuente: Banco Mundial (sin fecha) y cálculos propios.

Nota: Países semejantes son definidos como éstos con PIB per cápita dentro de \$250 (dólares estadounidenses) y la tasa de mortalidad dentro de 20 muertes por 1,000 del nivel de Ecuador en 2000. Para mortalidad de niños menores de 5 años, este grupo incluye Albania, Bielorrusia, Cabo Verde, Egipto, Honduras, Kazajistán, Paraguay, las Filipinas, Samoa, las Islas Salomón, Siria, Tuvalu, Vanuatu, y Cisjordania y la Franja de Gaza. Para mortalidad infantil el grupo también incluye Bosnia y Marruecos. Irak cumple con estas definiciones pero fue excluido debido a sus circunstancias irregulares de guerra.

Educación

La calidad de la educación en Ecuador históricamente se ha quedado muy atrás que la de los demás países en la región, con niveles bajos de gastos en la educación, tasas bajas de matrícula y graduación, y brechas grandes en el acceso a la educación entre los diferentes grupos económicos y étnicos, así como entre los grupos urbanos y rurales.

A finales de 2006, bajo la administración del presidente Alfredo Palacio, Ecuador aprobó un plan de educación de 10 años, con la intención de reformar el sistema educativo para mejorar la calidad y el alcance de la educación pública. El Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006-2015 se implementó en 2007, durante los primeros días del gobierno de Correa, y se centra en ocho metas para la reforma educativa que, por un lado, tienen como objetivo la universalización de la educación inicial (0-5 años de edad) y la educación primaria, el alcance de una tasa de

graduación secundaria de un 75 por ciento de los estudiantes en el grupo de edad correspondiente, y el fin del analfabetismo.

Por otro lado, el plan exige mejoras a la infraestructura y el equipamiento en las escuelas, el desarrollo de un sistema nacional de evaluación, más formación y desarrollo profesional para maestros, así como mejoras a las condiciones de trabajo de los maestros.

Para poder alcanzar estos objetivos, la Ley Orgánica de Financiamiento y Educación ordenó un aumento anual del 0,5 por ciento del PIB para el presupuesto de educación hasta el año 2012, o hasta que el presupuesto de la educación alcance al menos el 6 por ciento del PIB. Desde la implementación del plan decenal de educación, el Gobierno ha cumplido con su objetivo de aumentar el presupuesto de educación, llegando a un 5,2 por ciento del PIB en 2011 (Véase el Gráfico 12).

A un 3,5 por ciento del PIB en 2008, el gasto de educación de Ecuador, que ya había subido desde un nivel bajo de 2,3 por ciento del PIB en 2003, seguía estando por debajo del promedio de un 4,6 por ciento como porcentaje del PIB para el gasto de educación en los países de ingreso medio-alto.

En 2010, Ecuador había aumentado el gasto de educación a un 5,2 por ciento, superando el promedio de 2008 para los países de renta media-alta.¹⁶ (Vale la pena señalar que la renta per cápita de Ecuador sitúa el país en la parte inferior de la escala de la categoría “Ingreso Mediano Alto” del Banco Mundial, con \$4.000 en un grupo que oscila entre \$3.976 a \$12.275 per cápita en dólares de paridad de poder adquisitivo. Por lo tanto, Ecuador se compara aquí con los países que son dos y tres veces más ricos en renta per cápita.)

Bajo el marco del plan decenal de educación, todos los cargos escolares fueron eliminados, el programa de desayuno gratuito se amplió, y el gobierno comenzó a ofrecer

gratuitamente los libros de texto, materiales escolares y uniformes para los estudiantes, aumentando la accesibilidad de los niños de familias pobres que anteriormente no podían asistir a la escuela.⁴²

- **Análisis Tecnológico**

El análisis del entorno en base a la tecnología incluye maquinarias, equipos, procedimientos de producción, sistemas de comunicación y tecnologías de información que una compañía adquiere para mejorar su desempeño.

Para la conservación y preparación de alimentos se han incorporado equipos tales como: cocinas industriales, mesas de cocina, extractores de aire, parrilla industrial, trampas de grasa, balanzas, refrigeradoras, computadoras, congeladores, mobiliario del restaurant, entre otros.

El impacto de este elemento es sumamente importante dado que facilita la operación de los procesos a desarrollar dentro de este tipo de negocios. La importancia de mantener una actualización de las tecnologías necesarias dentro de un restaurant es un factor clave en el desempeño y sostenibilidad del mismo en el mercado.

Luego del análisis presentado, es importante destacar que la economía ecuatoriana presenta condiciones atractivas para la inversión, la estabilidad del gobierno y las políticas sustentables permiten proyectar el negocio a mediano plazo, considerando las condiciones tributarias, legales y económicas actuales para el ingreso al mercado ecuatoriano.

⁴² <http://www.cepr.net/documents/publications/ecuador-espanol-2012-05.pdf>. Acceso: 1 de Octubre de 2012.

V.B.4. Investigación de Mercado

Para la definición adecuada de valores estimados en lo concerniente a la demanda actual y futura que tendrán los productos y servicios de nuestro modelo de negocio; así como una evaluación más precisa de los hábitos alimenticios y la intención de compra de nuestros potenciales consumidores; se utilizarán en primera instancia las fuentes secundarias disponibles y por otro lado fuentes cualitativas descriptivas como son las encuestas.

La encuesta es una herramienta práctica ya que nos permitirá acercarnos a los consumidores para concluir la manera más clara y objetiva de resolver el problema.

Los datos resultantes de la encuesta a desarrollarse tienen por objetivo: Evaluar los sentimientos de nostalgia de los potenciales consumidores lojanos residentes en Quito, evaluar los hábitos alimenticios y evaluar la intención de compra de la comida típica lojana.

Para determinar el número de personas a encuestar se ha aplicado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n=Tamaño de la muestra

p = probabilidad de que el evento ocurra. En ausencia de datos se estima 50% de probabilidad

(0.5)

q = probabilidad de que el evento no ocurra. En ausencia de datos se estima 50% de probabilidad

(0.5)

e = error permitido que es de 0.05 para el nivel de confianza 95%

z= 1,96 para el nivel de confianza 95%

N= Tamaño de la población: 415.713 habitantes de la Ciudad de Quito que pertenecen al nivel socioeconómico medio típico.

Reemplazando valores obtenemos una muestra de 383 personas a encuestar.

V.B.4.1.a. Formato de la Encuesta

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Instrucciones:

- Sírvase llenar el siguiente encuesta que contiene fines netamente académicos
- Marque con una X en el paréntesis respectivo
- Agradeceré se sirva responder de la manera más sincera y objetiva cada una de las preguntas

Sexo:

Edad:

Provincia de Nacimiento:

1. Con que frecuencia sale usted a comer fuera de su casa?

- Una vez a la semana ()
 Cada 15 días ()
 Una vez al mes ()
 Otro () Especifique.....

2. Qué tipo de comida come usted con más frecuencia cuando sale fuera de su casa?

- Comida Rápida ()
 Comida en Restaurantes Gourmet ()
 Comida Light ()
 Comida Tradicional ()

3. En la pregunta anterior, en caso de haber escogido “Comida Tradicional”, dígame usted qué tipo de platos prefiere:

- Comida Costeña ()
 Comida Serrana ()

4. Ha probado usted comida lojana? SI/NO (En caso de contestar NO, pasar a pregunta No. 7)

5. En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, favor indíqueme cual que los siguientes platos ha probado? (Puede escoger varias opciones)

- Repe ()
 Cecina ()

Tamal
 Arvejas con guineo
 Chivo al hueco
 Otro Especifique.....

6. En caso de haber respondido a la pregunta anterior, volvería usted a probar el plato? SI/NO

7. En caso de haber respondido negativamente a la pregunta 4. Le gustaría probar comida lojana? SI/NO

8. En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior., favor indíqueme qué platos ha escuchado que son parte de la comida lojana? (Se puede escoger más de una opción).

Repe
 Cecina
 Tamal
 Arvejas con guineo
 Chivo al hueco
 Otro Especifique.....

9. Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por un plato de comida lojana?

De \$4 a \$7
 De \$7 a \$10
 De \$10 a \$14

En caso de que el encuestado sea de la Provincia de Loja:

10. Siendo 7 el de mayor añoranza y 1 el de menor. ¿Qué plato de la gastronomía lojana añora degustar?

Repe
 Cecina
 Tamal
 Arvejas con guineo
 Chivo al hueco
 Papas del Soda
 Otro..... Especifique

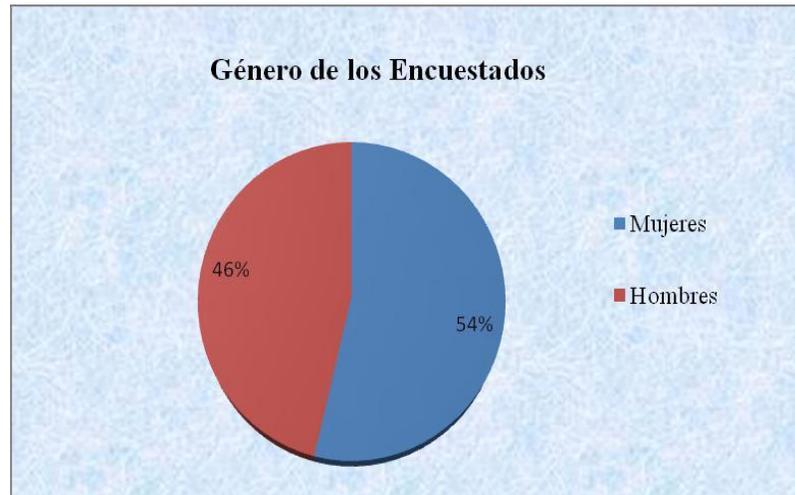
11. Con que frecuencia come usted comida lojana?

Una Vez a la semana
 Cada 15 días
 Una vez al mes
 Una vez cada dos meses

Gracias por su colaboración.

V.B.4.1.b Tabulación e interpretación de resultados

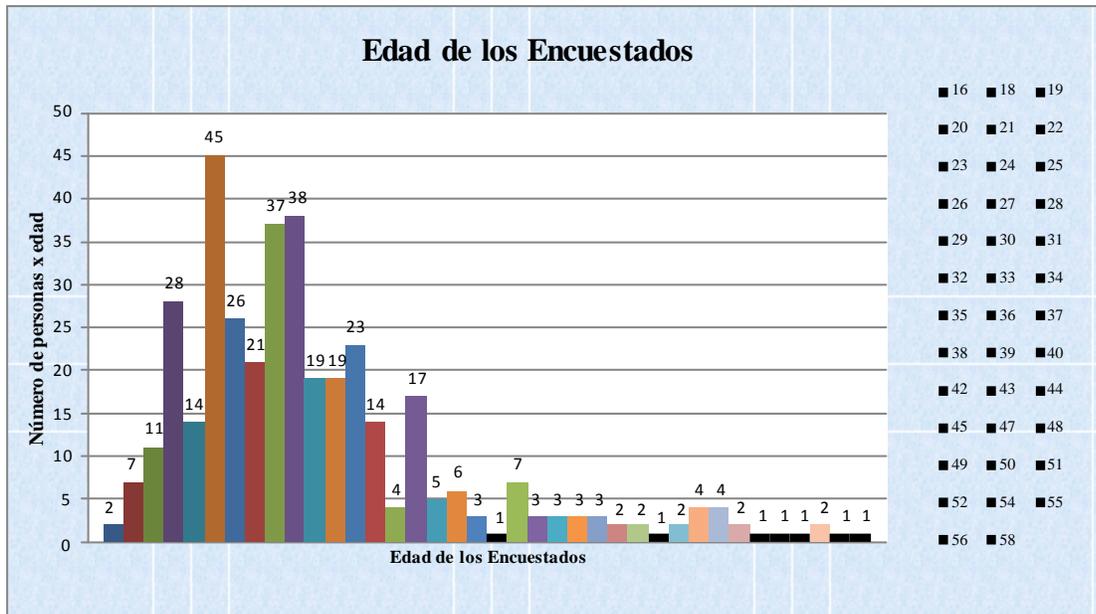
0. a Género de los Encuestados



0. Género	No. Personas	%
Hombres	177	54
Mujeres	206	46
Total	383	100%

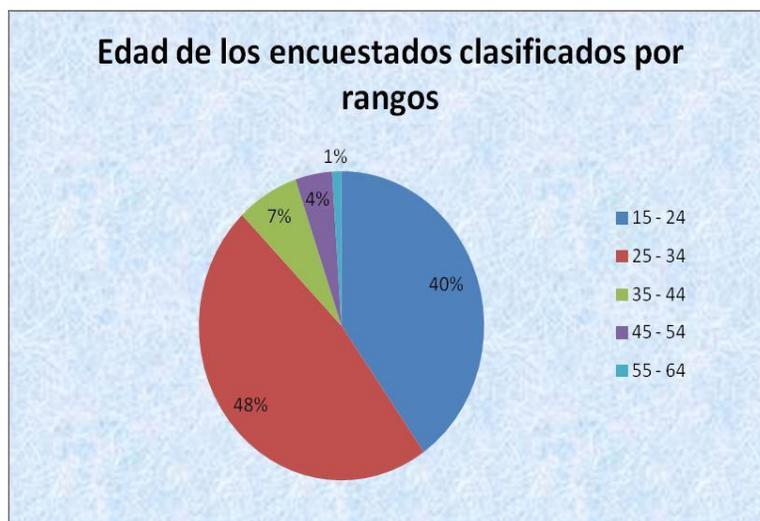
Es importante destacar que el género que predominó en la población entrevistada es el masculino, como funcionarios públicos, profesionales, entre otros, en quienes se denotaba un interés sobre el tema. Por otro lado, se debe recalcar que el hombre como jefe de hogar aporta con un criterio importante al momento de seleccionar el tipo de alimentos a escoger cuando la familia sale a comer fuera de casa.

0. b. Edad de los Encuestados



Edad	Número de Personas
16	2
18	7
19	11
20	28
21	14
22	45
23	26
24	21
25	37
26	38
27	19
28	19
29	23
30	14
31	4
32	17
33	5
34	6
35	3
36	1

37	7
38	3
39	3
40	3
42	3
43	2
44	2
45	1
47	2
48	4
49	4
50	2
51	1
52	1
54	1
55	2
56	1
58	1
Total	383



Al analizar la edad de los encuestados por rangos podemos observar que aquellos de mayor concentración son personas de 15 a 24 años con un 40% y otro grupo de 25 a 34 años con un 48%. Adicionalmente se destaca la edad promedio del encuestado que es de 36 años.

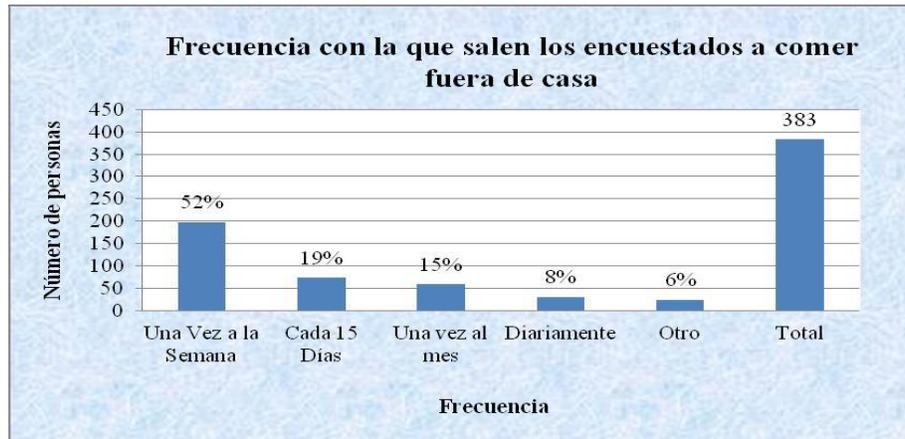
0. c. Provincia



Provincia de Nacimiento	Encuestados	%
Azuay	3	0,8%
Bolívar	10	2,6%
Carchi	6	1,6%
Chimborazo	11	2,9%
Cotopaxi	4	1,0%
El Oro	7	1,8%
Esmeraldas	9	2,3%
Guayas	14	3,7%
Imbabura	15	3,9%
Loja	27	7,0%
Los Rios	5	1,3%
Manabí	15	3,9%
Pichincha	245	64,0%
Santo Domingo	4	1,0%
Tungurahua	7	1,8%
Zamora	1	0,3%
Total	383	100,0%

Según los resultados de las encuestas realizadas se evidencia que el mayor número de encuestados son de la provincia de Pichincha con un 64%, siguiendo en número por personas de la provincia de Loja y Manabí con un 7% y 3,9% respectivamente.

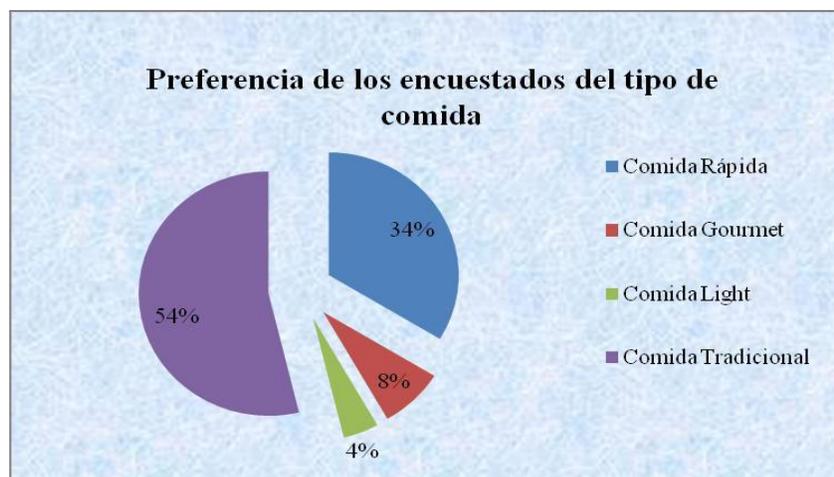
1. Frecuencia con la que salen los encuestados a comer fuera de casa



Una vez a la Semana	Cada 15 Días	Una vez al mes	Diariamente	Otro	Total
198	73	58	30	24	383
52%	19%	15%	8%	6%	100%

Se concluye que del total de encuestados (383 personas) el 52% sale a comer fuera una vez a la semana, mientras que el 19% consume alimentos fuera de su casa cada 15 días. Estos dos valores denotan un importante parámetro a considerar, dado que muestran una tendencia de las personas hoy en día de consumir alimentos fuera de su casa. Las estrategias por lo tanto deben enfocarse en satisfacer las necesidades de estos potenciales consumidores.

2. Preferencia de los encuestados del tipo de comida

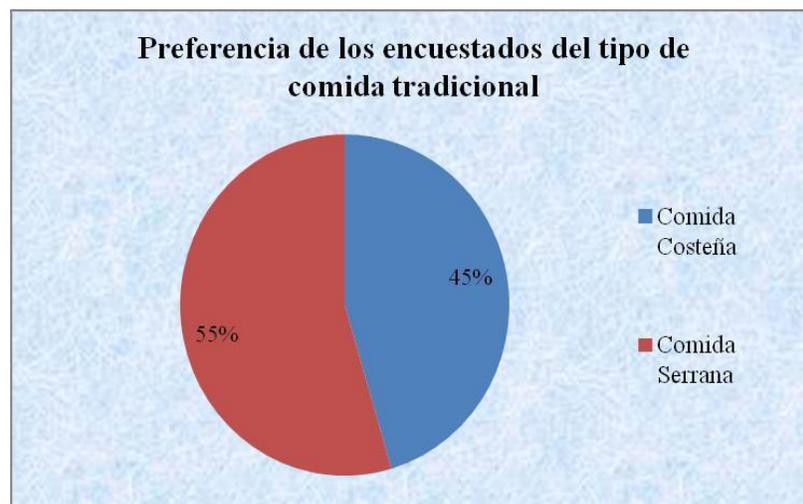


Tipo de Comida	Número de personas	%
Comida Rápida	129	34%
Comida Gourmet	31	8%
Comida Light	17	4%
Comida Tradicional	206	54%
Total	383	100%

Los resultados nos muestran una preferencia de los encuestados en primer lugar con un 54% por la comida tradicional, seguido por un 34% correspondiente a Comida Rápida.

La cifra de mayor porcentaje nos muestra un importante parámetro que denotaría aceptación del público objetivo por la oferta de nuestro modelo de negocio. Es decir, estos resultados nos muestran posibles signos de factibilidad en lo que respecta a demanda de nuestro producto.

3. Preferencia de los encuestados del tipo de comida tradicional



Tipo de comida tradicional	Número de personas	Porcentaje
Comida Costeña	174	45%
Comida Serrana	209	55%
Total	383	100%

Luego de las cifras presentadas, podemos concluir que la comida serrana es más aceptada en las personas encuestadas con un 55%. Sin embargo, no se debe obviar la cifra de aceptación de la comida costeña, la misma que tiene una considerable aceptación.

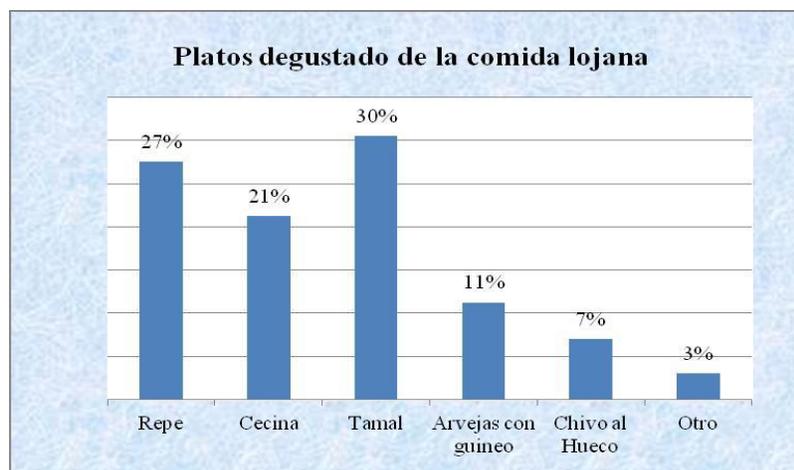
4. Personas que han degustado comida lojana



	Número de personas	Porcentaje
Si	230	60%
No	153	40%
Total	383	100%

Las cifras nos muestran que del total de encuestados el 60% ha degustado comida lojana, mientras que un 40% no lo ha hecho. Esto nos permite concluir que la oferta de nuestros productos y servicios del modelo de negocio propuesto tendría una considerable aceptación.

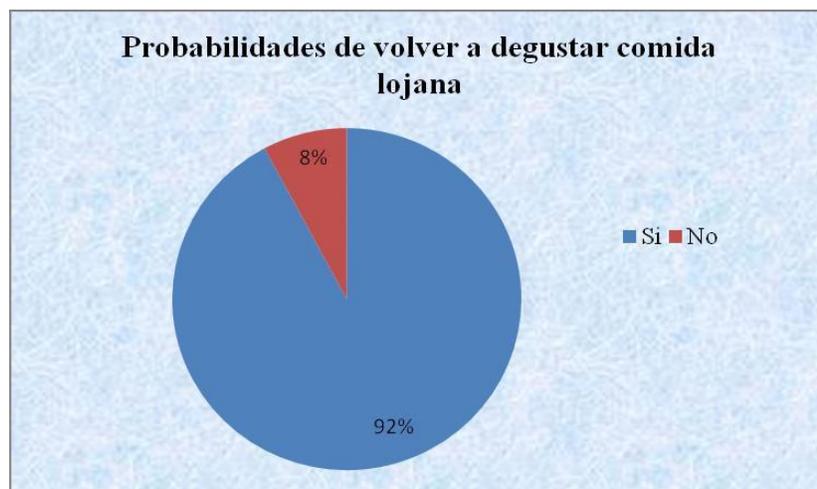
5. De haber respondido afirmativamente a la pregunta 4. Platos que ha probado.



Platos Lojanos	Opciones escogidas	Porcentaje
Repe	110	27%
Cecina	85	21%
Tamal	122	30%
Arvejas con guineo	45	11%
Chivo al Hueco	28	7%
Otro	12	3%
Total	402	100%

De los resultados obtenidos se evidencia que el Repe, el Tamal y la Cecina, son los platos que más han sido degustados por los encuestados. Adicionalmente, se debe enfatizar que el resto de platos en menor proporción son conocidos por los encuestados y que posiblemente dada la escasa oferta de los mismos no han formado parte de la preferencia de los consumidores.

6. De haber respondido afirmativamente a la pregunta 5. Probabilidades de volver a degustar los platos de la comida lojana.



	Número de personas	Porcentaje
Si	212	92%
No	18	8%
Total	230	100%

Las cifras nos permiten concluir que la experiencia de haber degustado comida lojana para los encuestados fue positiva, por esta razón la probabilidad de volver a degustar los platos presentados anteriormente es alta (92%). Esto nos permite afianzarnos cada vez más en una considerable aceptación de la oferta de platos de nuestro modelo de negocio.

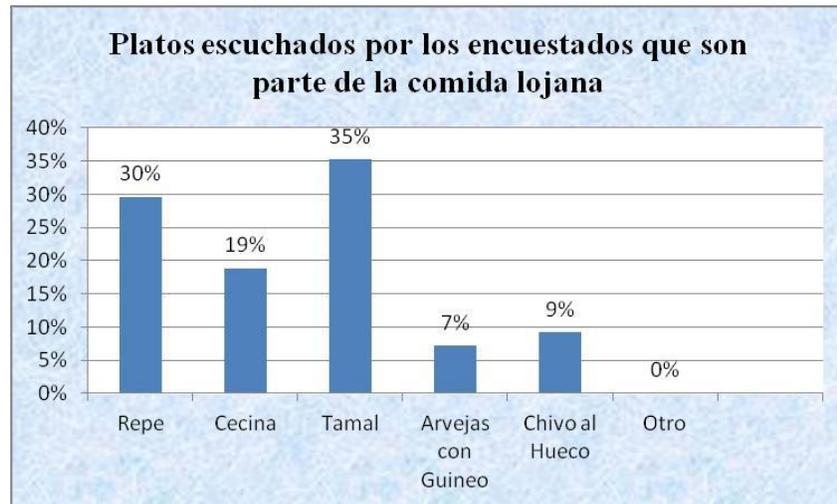
7. De haber respondido negativamente a la pregunta 4. Probabilidades de degustar comida lojana.



Opciones	Número de personas	Porcentaje
Si	140	92%
No	13	8%
Total	153	100%

Con las cifras presentadas se puede concluir que existe una gran disposición (92%) de probar platos lojanos por parte de los encuestados que no han degustado de la comida lojana. Esto nos permite también afirmar que si bien es cierto no toda la población encuestada ha degustado los platos por diversas razones, esta población se suma al público objetivo.

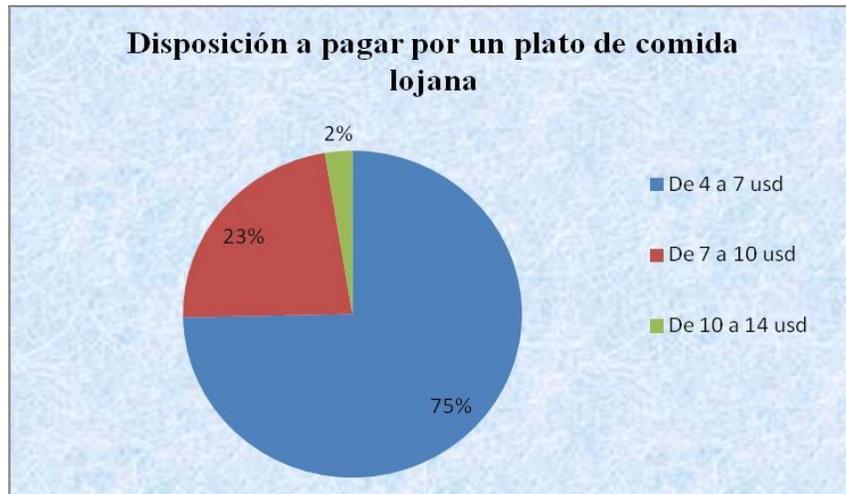
8. De haber respondido afirmativamente a la pregunta 7. Platos que ha escuchado que son parte de la comida lojana.



Platos Lojanos	Opción escogida	Porcentaje
Repe	58	30%
Cecina	37	19%
Tamal	69	35%
Arvejas con Guineo	14	7%
Chivo al Huevo	18	9%
Otro	0	0%
Total	196	100%

Se puede concluir que los platos más posicionados en la mente de los encuestados que no han probado comida lojana están el Repe y el Tamal con un 30% y 35% respectivamente. De esta manera, se debe considerar estos dos platos dentro de la oferta de nuestro modelo de negocio, así como también constituirían platos mayormente demandados.

9. Disposición a pagar

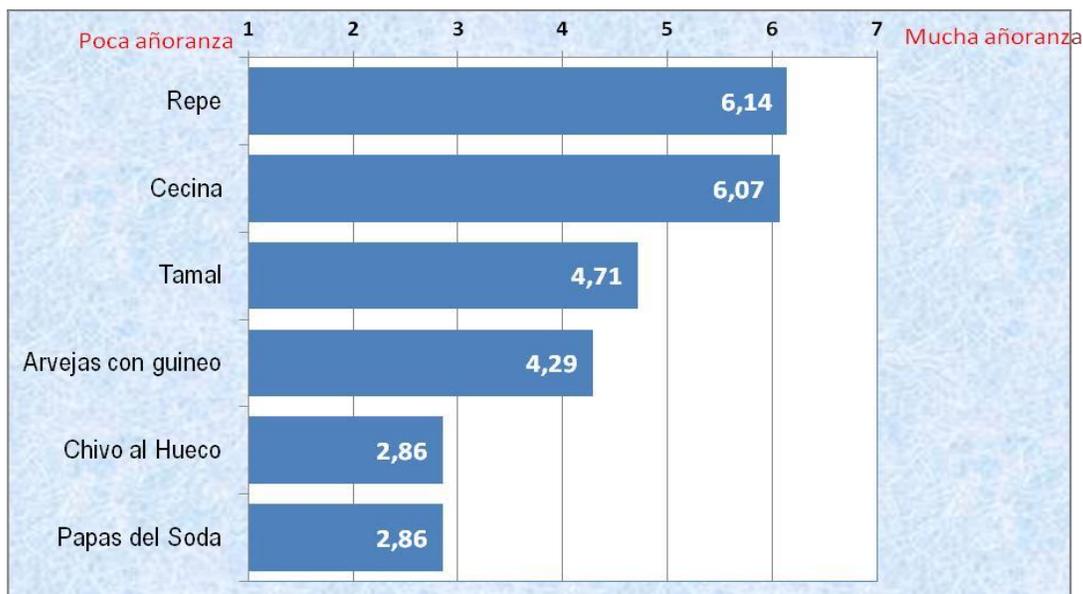


De 4 a 7 usd	De 7 a 10 usd	De 10 a 14 usd	Total
286,00	87,00	10,00	383,00
75%	23%	3%	100%

Se puede concluir que un 75% de los encuestados estaría dispuesto a pagar de 4 a 7 dólares mientras que un 23% pagaría de 7 a 10 dólares por un plato de comida lojana. Estos parámetros nos permitirán más adelante delimitar los precios de venta al público.

Encuestados Lojanos

10. Platos de mayor añoranza para los lojanos.

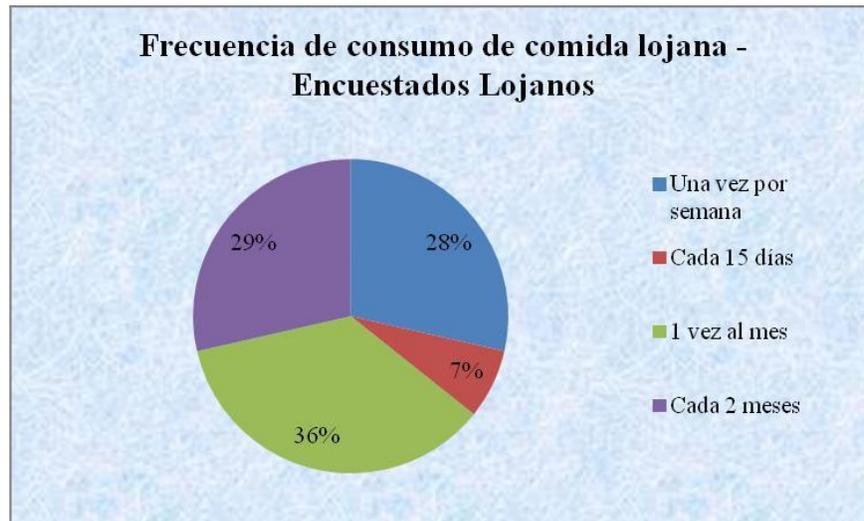


Nivel de añoranza	Repe	Cecina	Tamal	Arvejas con guineo	Chivo al Hueco	Papas del Soda	Otro
7	8	5	0	0	0	1	1
6	3	5	3	1	1	1	1
5	0	4	6	4	0	0	1
4	3	0	3	7	1	0	1
3	0	0	2	2	6	4	1
2	0	0	0	0	6	7	1
1	0	0	0	0	0	1	1

De los resultados presentados se puede concluir que de la población lojana encuestada, el Repe y la Cecina son los platos más añorados con una puntuación de 6.14 y 6.07 respectivamente.

En tercera y cuarta posición de añoranza tenemos al Tamal y Arvejas con guineo.

11. Frecuencia de consumo de comida lojana- Encuestado lojano



Frecuencia	Una vez por semana	Cada 15 días	1 vez al mes	Cada 2 meses	Total
Valor	4	1	5	4	14
Porcentaje	29%	7%	36%	29%	100%

Las cifras nos muestran que la población lojana encuestada consume en varias frecuencias comida lojana. Es así que un 29% consume una vez por semana, mientras que un 36% consume una vez al mes.

V.B.5. Marketing Mix

V.B.5.1.a. Producto

V.B.5.1.a. (1) Descripción

El producto y servicio a ofrecer consiste en comida tradicional lojana; y se clasifica como un producto perecedero; siendo muy importante el manejo de toda la cadena de frío y conservación.

Adicionalmente, el modelo de negocio implica la provisión de un servicio integral de calidad, es decir satisface las necesidades de comida tradicional de la población lojana que radica en Quito y procura captar la atención de resto de consumidores residentes en Quito.

Nuestro modelo de negocio está enfocado a captar a los consumidores de la categoría de comidas rápidas.

El proceso de producción implica la definición de dosis, tiempos y formas de cocción de todos los platos que componen la gastronomía lojana, las recetas expuestas a continuación han sido tomadas de cuatro fuentes importantes, las mismas que ha sido difundidas dentro de la Provincia de Loja como medio para fomentar el turismo, adicionalmente se ha tomado fuentes del internet como un medio de comprobación e informativo, cuyos autores son lojanos; finalmente como última fuente de consulta se encuentran los libros en donde se han citado algunas de las recetas de estos platos típicos.

Adicionalmente se prevé la entrega de productos como tamales o humitas a las cafeterías de la zona.

A continuación una breve descripción de la posible oferta de platos que se ofrecerá en el modelo de negocio.

- **HUMITAS**



Ingredientes:

600 gr choclo tierno con hojas (6 unid.)

150 gr de cebolla perla finamente picada

70 gr de mantequilla

10 gr de polvo de hornear

180 gr de huevos

250 gr de harina de maíz

500 gr de queso mozzarella

500 ml de agua.

Preparación:

1. Quitar las hojas al maíz, procurando que se mantengan enteras.
2. Hervir agua y colocar las hojas ahí por un minuto, luego escurrir.

3. Cortar los granos de maíz, colocar la mitad de los granos y la cebolla en la licuadora. Verter la mezcla en un recipiente grande y reservar. Licuar el resto de los granos, la mantequilla, el polvo de hornear, los huevos y la harina de maíz. Mezclar hasta conseguir una masa homogénea.

4. Agregar a la preparación anterior, y añadir el queso.

5. Colocar sobre dos de las hojas de maíz un poco de masa, doblar de manera que todo quede bien envuelto.

6. Amarrar con tiritas hechas de las mismas hojas de maíz.

7. Repetir esto con las hojas de maíz restantes.

Hervir agua en una olla grande y colocar las humitas a vapor, cubrir con el resto de las hojas de maíz, o en el caso de tener una olla tamalera la puede utilizar sin ningún inconveniente.

8. Bajar la temperatura y cocer por 30 minutos.⁴³

- **EMPANADAS DE QUESO**



Ingredientes:

250 gr de harina

125 gr de mantequilla

60 ml de agua mineral

⁴³José Bolívar Castillo, “Guía Turística de la Región Sur del Ecuador”. Ilustre Municipio de Loja

25 gr de sal

125 gr de queso con sal

35 gr cebolla blanca larga, finamente picada

500 ml aceite

Preparación:

1. Mezcle la harina con la mantequilla y agregue luego el agua con la sal, forme una masa uniforme y deje en reposo unos 10 minutos.
2. En un recipiente de cristal rallar el queso y mezclar con la cebolla.
3. Con la masa forme bolas de un mismo tamaño y extiéndala utilizando un rodillo.
4. Coloque una cucharadita de relleno en el centro de la masa.
5. Cierre las empanadas presionando los bordes, repulgue o aplaste con un tenedor los filos y fríalas en abundante aceite.
6. Una vez fritas se sirven espolvoreando azúcar encima.⁴⁴

• **TAMAL LOJANO**



⁴⁴ Dirección de Turismo, Consejo Provincial de Loja. “Guía Gastronómica de la Provincia de Loja”.

Ingredientes:

Masa:

1500 gr de maíz amarillo pelado

250 gr de manteca de chanco

50 gr de manteca de color

25 gr de mantequilla o margarina

240 gr de huevos

25 gr de polvo de hornear

Sal al gusto

20 hojas de achira

Relleno:

500 gr de carne de chanco

25 gr de mantequilla

50 gr de aceite

250 gr de arvejas tiernas bien verdes

250 gr de zanahoria picada en cuadritos chicos

120 gr cebollas paiteña o colorada picadas en pluma

180 gr huevos duros

25 gr de perejil picado

10 gr comino

Preparación:

1. Moler fino el maíz pelado y luego de pasarlo por un tamiz, agregarle manteca, mantequilla y manteca de color bien batidas. Amasar todo bien, procurando unirlo con la harina para dejarlo así 1 hora o más.
2. Cocinar la carne en un buen refrito con un litro de agua hasta que se ponga suave y luego retirarla.
3. Cernir el caldo, agregándolo lentamente a la harina de maíz con la manteca y amasar algo más con la mano de manera que se forme una masa consistente.

Añadir un poco más de sal si fuere necesario, así como el polvo de hornear.

4. Finalmente añadir los huevos batidos, mezclándolos suavemente con lo demás, de modo que la masa para el tamal no sea ni muy dura ni muy blanda. Dejarla reposar mientras se prepara el relleno.
5. Llevar al fuego una sartén con mantequilla y aceite, luego freír la cebolla picada con las especias para sazonar. Agregar las arvejas tiernas y zanahoria picada, dejándolas hasta que se pongan suaves. Añadir la carne de chanco, pasas y pollo picado en trocitos chicos. Revolver todo bien y mantenerlo a fuego lento unos minutos, para retirarlo y dejarlo reposar un poco.
6. En cada hoja de achira poner una cucharada de masa preparada y en el centro otra de relleno, más una tajada de huevo duro y así envolverlo en las hojas de achira sin apretar. Por fin, cocinar los tamales en tamalera apropiada durante 35 minutos, más o menos.

- **Repe:** Es una sopa cremosa preparada con guineos o bananos verdes, esta sopa es un plato típico de la provincia de Loja en Ecuador.

Algunos consejos para que el repe sea un éxito son: primero, cuando pele los guineos es importante pelarlos y cortarlos en agua – o con el grifo abierto – para que los guineos no se

hagan negros, esto también ayuda a evitar que el líquido meloso no se pegue en las manos. Al agregar el guineo picado al agua, ésta siempre tiene que estar hirviendo, lo mejor es agregarlo en porciones y después de cada porción esperar a que empiece a burbujear antes de poner la siguiente porción – se hace esto para evitar que el guineo se oscurezca. La sal tiene que ir siempre al final o cuando los guineos ya estén cocidos, para que no se oscurezcan. El repe se sirve acompañado con tajadas de aguacate, quesillo o queso, y ají. Al igual que muchos otros platos típicos, hay diferentes variaciones de repe, una de las más conocidas es la deliciosa sopa de arvejas con guineo. También hay una variación de repe que prepara con papas, esa se conoce como repe mestizo.



Ingredientes

10 bananos o guineos verdes (guineo común) o 6 plátanos verdes, pelados y picados en cubitos

2 cucharadas de aceite

1 cebolla blanca o cebolla perla, picada en cubitos

2 dientes de ajo, machacados

4 onzas de quesillo, desmenuzado – también puede usar queso fresco o queso mozzarella

½ taza de leche o crema de leche

1 manojo de cilantro o culantro, picado finamente, casi ½ taza ya picado

8 tazas de agua

Sal al gusto.

Preparación

1. Caliente el aceite en una olla y prepare un refrito con el aceite, el ajo y la cebolla
2. Agregue las 8 tazas de agua y deje que hierva
3. Agregue el guineo picado, el agua tiene que estar hirviendo para que el guineo no se oscurezca.
4. Cocine a temperatura media alta, revolviendo de vez en cuando, hasta que se suavice el guineo o el plátano, aproximadamente unos 15 a 20 minutos
5. Aplaste un poco del guineo para que espese
6. Añada el queso desmenuzado, luego la leche, el cilantro y la sal
7. Retire del fuego y sirva acompañado con tajitas de aguacate, queso o queso, y ají.⁴⁵

- **Arvejas con guineo:** Esta deliciosa sopa, también conocida con mucho cariño como arvejitas con guineo, es una sopa típica de la provincia de Loja en Ecuador. La sopa se prepara con guineos o bananos verdes, arvejas, cebolla, ajo, comino, achiote, queso y cilantro, y se sirve acompañada de aguacate y ají. Para los lojanos u otros que hemos probado esta sopa sabemos que es exquisita y se nos hace agua la boca al recordar el sabor de las arvejas con guineo, pero si nunca ha probado esta sopa o alguna sopa hecha con guineos verdes puede ser que la idea le parezca un poco raro, pero confíe en mí, esta sopa es una de las mejores. Si vive en algún lugar donde es difícil encontrar guineos verde puede reemplazarlos con plátanos verdes, que a veces son más fáciles de encontrar, igual le saldrá rico, pero si puede usar guineos verdes

⁴⁵ <http://laylita.com/recetas/2011/12/18/receta-de-repe-lojano/>. Acceso: 3 de Octubre de 2012.

es mucho mejor. En Loja se prepara esta sopa con un tipo de queso fresco llamado quesillo, si no puede encontrar algo similar puede usar mozzarella o queso Oaxaca. También tenemos otro tipo de queso llamado queso de sopa, es un queso súper suave y saladito que se lo pone a las sopas, puede reemplazarlo con queso feta. Por lo general esta sopa se prepara con arvejas secas, pero a veces también con arvejas tiernas, en ese caso simplemente las puede añadir junto con los guineos.



Ingredientes:

1 libra de arvejas secas, aproximadamente 2 tazas

6 guineos verdes, pelados y picados en cuadritos pequeños

2 cucharadas de aceite de oliva o aceite de girasol

6 dientes de ajo, machacados

1 cebolla blanca, picada finamente, aproximadamente 2 tazas

½ cucharada de comino molido

½ cucharada de achiote molido

6 tazas de agua (o el agua en que se cocinaron las arvejas)

½ taza de queso de sopa o queso feta

1 taza de quesillo desmenuzado o mozzarella

1 taza de leche

4 cucharadas de cilantro finamente picado

Sal y pimienta al gusto

Acompañantes – Aguacate y ají

Preparación:

1. Cocine las arvejas en agua y sal hasta que estén tiernas, si desea puede guardar el agua donde se cocinaron las arvejas para la sopa.
2. Caliente el aceite en una olla de buen tamaño, añada la cebolla picada, el ajo machacado, el comino, el achiote y la sal, cocine hasta que las cebollas estén suaves, aproximadamente unos 5 minutos.
3. Agregue el agua a la preparación anterior y hágalo hervir, luego añada los guineos verdes picados, reduzca la temperatura y cocine a fuego lento hasta que los guineos estén suaves, aproximadamente entre 20 a 25 minutos.
4. Añada las arvejas cocinadas, mezcle bien y cocine por 5 minutos.
5. Agregue el queso de sopa, el quesillo y la leche, cocine por otros 5 minutos, revolviendo de vez en cuando.
6. Añada el cilantro picado, rectifique la sal y sirva con aguacate y ají.⁴⁶

⁴⁶ <http://laylita.com/recetas/2008/04/30/arvejas-con-guineo/>. Acceso 3 de Octubre de 2012.

- **Cecina de Chanco**



Ingredientes:

600 gr carne de cerdo (fileteada)

Sal y comino al gusto (sea generoso)

400 gr de yuca

100 gr cebolla perla (fina juliana)

200 gr tomate (dados pequeños)

10 gr de limón

30 gr de aceite de oliva

40 gr cilantro (finamente picado)

Preparación:

Sazonamos la carne de cerdo con sal y comino y la dejamos secar al sol por 1/2 hora mínimo, transcurrido este tiempo verificamos que la carne este seca y la llevamos a la parrilla para asarla y reservamos.

En una olla con agua hirviendo adicionamos sal y colocamos la yuca hasta cocinarla y ver que esté suave.

Preparamos una ensalada con la cebolla previamente lavada, el tomate añadimos el limón el aceite para darle brillo, sal y el cilantro.

En un plato colocamos la cecina de cerdo con la yuca y la ensalada y servimos por separado salsa de ají.⁴⁷

- **Miel con quesillo**



Ingredientes:

500 gr de panela grande

250 ml de agua para hervir la panela hasta que espese

500 gr de quesillo tierno

Preparación:

1. Se pone en un recipiente la panela con poco agua.
2. Una vez que empieza a espesar la miel, se baja el fuego.⁴⁸

V.B.5.1.a. (2) Segmentación

Para definir el segmento de mercado al cual nuestro modelo de negocio se encuentra dirigido, es importante resaltar primero el siguiente concepto: “El Restaurante o local de comida es un establecimiento que, en esencia, es dedicado a la venta de sus servicios, básicamente

⁴⁷ <http://cocinanativa.blogspot.com/2012/02/cecina-de-cerdo-lojana.html>. Acceso: 3 de Octubre de 2012.

⁴⁸ <http://jackelinea.blogspot.com/2007/07/comida-tipica.html>. Acceso: 3 de Octubre de 2012.

orientados a diferentes tipos de segmentos de mercado de la hospitalidad, la calidad del servicio se evalúa en términos subjetivos, como puede ser una actitud, un beneficio o una satisfacción implícita.»⁴⁹

En el campo de la Mercadotécnica, un Restaurante o local de comida se define como el establecimiento que se dedica a la venta de A y B al Público. Mientras que Servicio son las actividades, beneficios y satisfacciones que se venden mediante operaciones que no implican la transferencia de la propiedad de objetos materiales ni bienes tangibles.⁵⁰

La segmentación se realiza considerando los siguientes factores:

Socio-culturales y Demográfico: Nuestro servicio se enfoca en atender las necesidades del consumidor (mujeres y hombres) residente en la Ciudad de Quito, cuya edad oscila de 30 a 65 años. Tiene una instrucción Superior completa o Superior Técnico completa, cuyos Jefes de Hogar sean pequeños empresarios, empleados de rango intermedio del sector público o privado, profesionales independientes sean estos: abogados, médicos, ingenieros, entre otros. Se dirige también a directores de colegio, profesores universitarios o decanos, oficiales de las Fuerzas Armadas, entre otros.

Nuestro consumidor se ubica un nivel socioeconómico C+ y C, es decir de Medio Alto a Medio Típico. Según esta clasificación en la ciudad de Quito, los barrios en donde residen nuestros consumidores son: La América, La Atahualpa, Carcelén, La Delicia, La Florida, Aeropuerto, Batán Bajo, Brasilia, California, Jipijapa, Kennedy, entre otros.

Económicos: Su ingreso mensual oscila de \$501 usd. a \$1500 usd. para el caso del nivel Medio Típico y \$1501 usd. a \$3000 usd. para el nivel Medio Alto.

⁴⁹ <http://www.concatur.com/home/pdf/mktrest.pdf>. Acceso: 4 de Octubre de 2012.

⁵⁰ <http://www.concatur.com/home/pdf/mktrest.pdf>. Acceso: 4 de Octubre de 2012.

Esta breve descripción de nuestro potencial consumidor nos permitirá definir las estrategias de marketing y publicidad, así como de conocer sus necesidades a través de una encuesta, cuyos resultados los expondremos más adelante.

En lo que respecta a la determinación aproximada del número de consumidores, se ha tomado la información de la investigación realizada, siendo así:

1. Población según segmento del Distrito Metropolitano de Quito: 415.713 personas.
2. Frecuencia de consumo de alimentos fuera de casa (52% de población) : 216.171 personas
3. Observación realizada de personas que frecuentan un local similar a modelo de negocio en un patio de comidas: 16.212 personas.
4. Preferencia de consumo de comida tradicional (54% de la población) : 8754 personas.
5. Preferencia de consumo de comida serrana (55% de la población): 4815 personas.
6. Público objetivo identificado por año : 57.782 personas.

V.B.5.1.a. (3) Identidad

Marca: La Centinela

Logotipo:



Cromática: El color es uno de los elementos importantes en el reconocimiento de la marca. En el logo solo deberán utilizarse los registros cromáticos especificados a continuación:

Colores Directos:

E8CAAF PANTONE

C8M18Y23K1

Familia Tipográfica: Vivaldi Italic deberá ser la fuente exclusiva a utilizarse para las comunicaciones corporativas de los locales comerciales.

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

*., @ ? () % * ' " + -*

V.B.5.1.b. Precio: El precio de los productos reflejará la calidad de los mismos y servicios que el modelo de negocios ofrece.

A partir de los resultados de la encuesta, podemos mencionar que el 75% de los encuestados están dispuestos a pagar de 4 a 7 usd., siendo este el rango de un precio que justifica el servicio y la calidad de los productos que ofrece nuestro modelo de negocio.

A continuación se enlistan los productos a ofertar con su respectivo precio de venta al público, cabe destacar que las cifras están dentro del rango antes mencionado, siendo aún más llamativo el precio promedio de \$4,00 usd.

Plato Tradicional	PVP
<i>Repe</i>	\$ 3,50
<i>Arvejas con guineo</i>	\$ 4,50
<i>Cecina</i>	\$ 6,00
<i>Chivo al Hueco</i>	\$ 7,00
<i>Miel con quesillo</i>	\$ 1,80
<i>Tamal lojano</i>	\$ 1,20
Promedio	\$ 4,00

V.B.5.1.c. Plaza: Los productos que conformarán el menú de comida tradicional lojana, serán ofrecidos en las instalaciones del modelo de negocio.

Según el mercado objetivo, al cual se dirige nuestro modelo de negocio, el establecimiento inicial estará ubicado en la zona centro norte de la ciudad de Quito; la misma que cuenta con total disponibilidad de servicios públicos. En esta zona hay una concentración de establecimientos comerciales y financieros; por esta razón se identifica una demanda de comida rápida para los usuarios que frecuentan esta zona durante la semana y para aquellos que la visitan los fines de semana en centros comerciales.

Para el desarrollo de todas las actividades de producción se consideran varias acciones previas a la venta de los platos tradicionales, para ello se ha establecido un Centro de Procesamiento y Compras en donde se centralizan las compras de los insumos, la pre-preparación de los platos, el empaque y despacho a los diversos centros de ventas o locales. De esta manera, podemos asegurar una adecuada provisión de insumos, así como también un correcto manejo de los alimentos; dado que en el/los local(es), los platos serán solamente alistados para su venta final.

Con respecto a los productos derivados de la actividad como tamal o humitas, estos serán entregados al por mayor en cafeterías de la zona de influencia.

V.B.5.1.d. Promoción: Las estrategias de promoción y publicidad estarán contempladas en el siguiente plan:

MARKETING PLAN
LA CENTINELA
VALORES EN DOLARES
2014

	ENE	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUN	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
	30 6 13 20 27	4 11 18 25	1 8 15 22 29	6 13 20 27	3 10 17 24	31 7 14 21 28	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30	6 13 20 27	4 11 18 25	1 8 15 22 29
ETAPAS		EXPECTATIVA	EXPECTATIVA	LANZAMIENTO				MANTENIMIENTO				

- Campaña de expectativa: En este período se contempla la inversión en una comunicación orientada a generar una expectativa en nuestro público objetivo. Se la iniciará en el mes de febrero considerando un período de dos meses de expectativa para lanzar nuestro modelo de negocios en una temporada alta como lo es Abril y Mayo (Día de la Madre).
 - Medios: Publicidad Exterior cercanos al centro comercial en donde se instalará nuestro modelo de negocio. Mailing a una base de consumidores, de acuerdo al público objetivo de nuestro modelo de negocios.
- Campaña de lanzamiento: Esta etapa de la campaña, en donde se apertura de nuestro modelo de negocio, irá acompañada con promociones agresivas que atraigan a nuestro público objetivo.
 - Medios: Material POP como volantes, adicionalmente se contempla inversión en publicidad exterior, inversión en radio y en revistas.
- Campaña de mantenimiento: Con el objetivo de mantener la relación con el consumidor objetivo, es importante realizar inversiones constantes en comunicación.
 - Medios: Material POP como volantes, adicionalmente se contempla inversión en publicidad exterior y promociones.

V.C. Análisis de la Oferta y Demanda

V.C.1. Análisis de la Oferta

La oferta actual está formada por todos aquellos locales dentro de la categoría *fast food* que se encuentran registrados en el Catastro de restaurantes del Ministerio de Turismo y, en base a una observación in situ de los locales ubicados en los patios de comida de dos centros comerciales ubicados en la zona norte de la Ciudad de Quito; los locales identificados los siguientes:

No.	Nombre del Local
1	Burger King
2	Domino's Pizza
3	Pizza Hut
4	KFC
5	Taco Bell
6	McDonald's
7	China Wok
8	El Corral
9	American Deli
10	Pollo Campero
11	Tropi Burguer
12	La Tablita del Tártaro
13	Los Cebiches de la Rumiñahui
14	Sbarro
15	Costa y Sierra
16	Las menestras del negro
17	Mayflower
18	Spanes
19	Chop Chops
20	Mágico Oriental
21	Panini
22	Tacónazo
23	Bufallos
24	Quiznos
25	El español
26	Kobe
27	La parrilla de los pibes
28	Ch Farina

Fuente: <http://registro.turismo.gob.ec/consultaestado.php>

Elaboración propia

En consideración a que el modelo de negocio propuesto comprende principalmente el establecimiento de locales franquiciados, la oferta depende principalmente de la rotación de

consumidores en el lugar de ubicación de los locales, por lo tanto y según se había mencionado anteriormente se asegurará que la ubicación de/los local/es tenga/n una concentración aceptable de público objetivo del segmento al que se dirige nuestro modelo.

V.C.2. Análisis de la Demanda

Conocer la demanda es uno de los fines más importantes del estudio de mercado, de tal manera que así podremos estimar cuántos compradores habrá y cuántos están dispuestos a pagar por nuestros productos; así como también podemos medir el nivel de aceptación de nuestro modelo de negocio; todo esto a través de una encuesta con preguntas cerradas. Es importante destacar que un cálculo de la demanda es solo una aproximación a la realidad, aún con el uso de herramientas como la utilizada en el presente estudio, por esta razón no es factible garantizar una certidumbre total de este indicador.

Basándonos en los resultados de la encuesta realizada podemos observar que la demanda de comida típica lojana es alta, dada la escasa oferta de este tipo de productos; sin embargo no podemos obviar las demás opciones para el consumidor.

En este caso, nuestro universo (383 personas) muestra un 92% de aceptación de nuestra propuesta de comida lojana; lo que nos permite afirmar que existe factibilidad para el desarrollo de esta idea de negocio.

Según lo antes mencionado, podemos determinar la posible demanda en un escenario optimista de la siguiente manera:

- Población de Quito al año 2011: 1'649.658 habitantes

- Número de personas cuyo nivel socioeconómico es Medio Típico: 415.713 personas (25.20%).
- Número de personas que comen fuera de casa 1 vez por semana: 216.171 (52%)
- Posibilidad de asistencia de consumidores a un patio de comidas: 15.131 (7%)
- Preferencia de consumo de comida tradicional: 8171 por mes (54%)
- Preferencia de consumo de comida serrana por año: 53.930 (55%)
- Demanda actual estimada: 53.930 personas

Por otro lado es importante calcular el porcentaje de demanda futura, para efectos de proyecciones financieras. Para la obtención de este dato se ha investigado sobre la tasa de crecimiento demográfico de la Ciudad de Quito, obteniendo una tasa del 1.6% en la zona urbana en base a la variación de los censos de los años 2001 y 2010, de esta manera y con este porcentaje de crecimiento se deriva la siguiente tabla:

Demanda Futura

No.	Año	Población (1.6% crecimiento)	Segmento Medio Típico C (25.20% NSE)	Posibles Consumidores 92% aceptación oferta
1	2011	1'649.658	422.365	388.576
2	2012	1'702.869	429.123	394.793
3	2013	1'730.115	435.989	401.109
4	2014	1'757.797	442.964	407.527

Autor: Elaboración Propia

V.D. Estudio Técnico

V.D.1. Maquinaria y Equipo



Fotografía tomada de: <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/edicion-31/equipamiento-6/como-comprar-equipos-de-cocina.htm>

En lo que concierne a equipos requeridos, se destaca en primer lugar ciertos aspectos básicos a considerar para el equipamiento de nuestro restaurante y posterior establecimiento de locales franquiciados, como lo son:

Funcionalidad: El equipo y/o maquinaria a adquirir debe suplir la necesidad de elaboración de productos específicos de nuestro menú; es decir se considera si en realidad contamos con la temperatura adecuada sea para cocinar o refrigerar y sobre todo tener facilidades de calibración de los mismos.

Flexibilidad: Las cocinas de hoy en día necesitan ítems cuyas funciones se puedan adaptar a menús cambiantes. Es necesario considerar cuántos productos se pueden preparar con los instrumentos y equipos que tenemos en consideración. Los productos disponibles en el mercado

actual están diseñados para hacer máximo dos o tres productos, y esto no es un problema cuando estos se hacen frecuentemente. No obstante, un horno con las combinaciones adecuadas de calor y utensilios, puede cocinar casi cualquier cosa dentro de un rango específico de temperatura, siempre y cuando la cantidad no sea muy significativa.

Espacio: Sobre este aspecto, se debe considerar si las instalaciones se acomodan a los equipos que queremos adquirir. Se debe chequear las dimensiones de las puertas, corredores, escaleras y otras barreras físicas dentro del local, y compararlas con los tamaños de los equipos que queremos comprar. Es importante revisar que se cuenta con el espacio suficiente para maniobrar el equipo hacia la posición adecuada en la cocina, y si el equipo necesita un área con ventilación, o estar debajo de una campana extractora, asegurándose que esta última se extienda seis pulgadas sobre el tamaño del equipo. Con ello mejora la capacidad de extracción.

Capacidad: Los equipos de cocina se comprarán estimando la producción total en horas pico más un incremento de 20% ó 25% en capacidad, es fácil entender ello si vamos a servir cuatro onzas de papas fritas para acompañar sus hamburguesas o sánduches. Si creemos que se servirán 100 porciones por hora, y 50% de esas porciones vienen en combo, se necesitará preparar 200 onzas, o 12,5 libras de papas por hora. Entonces, una freidora con capacidad de 16,6 libras por hora sería lo ideal. Estas cuentas nos dan un aproximado de nuestras necesidades para cuando se adquiera el equipo.

Servicios con que funcionan: La mayoría de los equipos están disponibles para electricidad y gas, y en la mayoría de los casos –como para parrillas, estufas y freidoras– usted querrá usar gas. La electricidad es el camino cuando se trata de equipos de bebidas y para bufets. Equipos que

usan electricidad para calentar o para un motor interno están disponibles con especificaciones de energía alternativa, y entre más voltaje, mayor capacidad de operación, economía y eficiencia.

Eficiencia de energía: En años recientes, los costos de los servicios han hecho más difícil aumentar el margen de utilidades. De allí que cualquier cosa que ayude a reducir el uso de energía tiene tanto sentido para preservar su negocio y el medio ambiente. Mientras que los equipos de calentamiento y enfriamiento están entre los que más generan costos de energía, los equipos de cocina van muy de cerca y pueden generar un gran ahorro si se escogen bien. Entre las funciones que usted debe buscar en equipos ahorradores están los “stand-by” o “power-saver mode”. Estos modos ahorradores le permiten limitar la cantidad de energía consumida cuando el equipo no está funcionando, u operar ciertas funciones específicas que no requieren de un consumo al máximo. Otros aparatos como lava vajillas permiten ahorrar costos de agua y alcantarillado.

Mantenimiento: Por supuesto que queremos mantener funcionando correctamente nuestra inversión. Existen muchos equipos que nos darán años de buen servicio con poco mantenimiento, mientras otros, como refrigeradores y congeladores, necesitan atención periódica. Esta es una de las razones por las cuales es mejor comprar algunos de estos aparatos usados: cuanto más simples, más facilidades tendrá de adquirir equipos de segunda mano que durarán, porque han recibido mantenimiento constante de parte de sus primeros dueños. En este sentido es importante consultar a los proveedores de equipos qué tan frecuente debe ser el mantenimiento del equipo, qué tan disponibles son los repuestos, y dónde están los puntos de servicio posventa.

Facilidades de limpieza: La mayoría de equipos de cocina están contruidos con materiales fáciles de limpiar: acero inoxidable, plástico o metal cromado. Pero si esos materiales están combinados de la forma equivocada, el personal puede durar mucho tiempo limpiando los equipos. Para aquellos equipos que necesitan desarme para limpiarse, es necesario asegurarse de cuánto tiempo toma el proceso y qué tan perdibles son las partes. En este sentido, se debe buscar equipos cuyas áreas de recolección de residuos sean accesibles, con parrillas y demás partes grandes fáciles de desempotrar y empotrar. Uno de los problemas más comunes en el aseo de los aparatos electrónicos de cocina es los diseños sofisticados de botones y perillas que son sensibles al agua.

Reputación del Fabricante: Como con los vehículos, ciertas marcas ofrecen equipos que cuando funcionan, son una maravilla; por el contrario, cuando no funcionan se convierten en un problema. Es allí donde preguntar por cierta marca es muy útil. De ser posible, visitaremos la cocina de otro restaurante, así no sea del mismo segmento. Ello nos dará una idea de las marcas que cuentan con tecnología y respaldo, y que marcas no le darán inconvenientes cuando hayamos invertido un gran capital en ellos.

Distintas marcas en su cocina: Es mucho más fácil instalar y mantener una línea de cocina en la que no hay “vacíos” entre los aparatos, y todo es de la misma altura o profundidad. De igual manera, debemos buscar que cada dispositivo tenga conexiones de gas estándar en la parte de atrás, además de rodachinas que nos permiten acomodarlos de distintas maneras, en caso de reorganizar el espacio o de hacer limpieza. En este caso debemos cerciorarnos de las dimensiones y de que todo encaje como se lo había planificado.

Características y diseño: Probablemente queramos una cocina un tanto más aparente que el frío acero inoxidable. Algunos fabricantes nos ofrecen coloridos frentes y paneles laterales que son el delirio de muchos restauradores, pero por los cuales se exigirá una inversión mayor. Existen también docenas de opciones de pequeños aparatos especializados que le agregarían lujo a la cocina, como secadores de platos, sondas para carnes en los hornos, entre muchos otros. No obstante, se escogerá aquellos que consideremos estrictamente necesarios, dado que como es de suponerse, también requerirán mantenimiento periódico.

Precio: Este es, quizás, el aspecto más importante de nuestro análisis. Sin embargo, se necesita evaluar los once puntos anteriores y no enfocarse sólo en este último. Al final del día, se tendrá en cuenta que se llevará a cabo una real evaluación del costo, de vida útil del equipo, para que la inversión sea aplicada de manera más efectiva.⁵¹

En base a los aspectos antes citados para la adquisición de los equipos y maquinaria necesarios para el correcto funcionamiento de nuestro primer local del modelo de negocio antes mencionado, se citan a continuación los equipos básicos necesarios:

Equipo para cocina

- Freidora de alto rendimiento a gas
- Plancha asadora gas
- Batidora de banda
- Mueble de trabajo en acero inoxidable
- Cocina industrial a gas

⁵¹ “Cómo comprar equipos de cocina?”. *Revista La Barra*. Versión digital. 7 de Octubre de 2012.
<http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/edicion-31/equipamiento-6/como-comprar-equipos-de-cocina.htm>.

- Modulo refrigerado con recipientes en acero inoxidable
- Horno
- Nevera
- Campana extractora

Equipo para mostrador de atención al público

- Point of sales
- Caja registradora
- Calculadora automática
- Impresora

V.D.2. Materias Primas

Para el desarrollo del proceso de producción o preparación de los platos típicos lojanos, se utilizará en parte materia prima propia de la zona sur del país, ello con el objeto de asegurar la transmisión precisa de sabores y gustos de dichos platos tradicionales, adicionalmente se plantea la importancia de utilizar estos insumos con el objeto de integrar también a pequeños productores y asegurar una provisión de productos sanos y orgánicos, este concepto será también transmitido al cliente potencial dada la importancia que tiene hoy en día la alimentación integral, tradicional e inclusiva. Este proceso es considerador dentro del proceso de manejo del Centro de Procesamiento de Compras que ya mencionamos, en donde canalizaremos tanto la adquisición como la pre-preparación de los platos.

Entre las materias primas requeridas para nuestro restaurante como modelo de negocio cuya tendencia a convertirse en franquicia es potencial, son:

- Guineo Verde

- Yuca
- Plátano
- Maní
- Carne de cerdo
- Choclo
- Quesillo
- Maíz seco molido
- Cuy
- Arveja
- Aguacate
- Mote
- Café lojano
- Hierbas aromáticas
- Higos

V.D.3. Integración horizontal y vertical identificadas

Es importante mencionar que el éxito de nuestro modelo de negocio depende también de la relación y tipos de negociación que se mantiene con los proveedores, por esta razón la compañía plantea una calificación de proveedores, así como también un control de calidad previo y posterior a la recepción de los insumos.

Con el objeto de asegurar la disponibilidad oportuna de todos los insumos necesarios, se mantendrá una integración horizontal, la misma que nos permitirá contar con varios productores y/o proveedores de los mismos insumos.

Adicionalmente, la empresa mantendrá planes de distribución en coordinación con los proveedores, de tal manera que la recepción de insumos será en un día determinado y en base a controles estrictos de calidad.

V.D.4. Control de Calidad

Es importante considerar que un concepto importante para el desarrollo normal del restaurante y cadena de franquicias es la calidad, que va muy ligado a la productividad. En este sentido, se deben mantener ciertos parámetros para enfocar el negocio en estos conceptos y para ello se requiere un empoderamiento tanto de la parte administrativa como operativa.

La premisa de mantener la constancia para el mejoramiento de los productos y servicios, nos permitirá mejorar la calidad en el largo plazo, anticipándonos a posibles problemas y logrando maximizar nuestras utilidades.

Este esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad sólo da resultados cuando es realizado constantemente y en donde hay una activa y permanente participación de los trabajadores.

La capacitación constante a todos los niveles de la organización permite identificar los errores y direccionarlos correctamente, esto nos ayudará a canalizar las soluciones inmediatas y aplicar los correctivos necesarios.

Al ampliar la aplicación el concepto de Calidad a toda la cadena de producción del restaurante, es necesario involucrar también a los proveedores. El desarrollo de proveedores no permite entablar relaciones a largo plazo y aplicar metodologías de compra, recepción, control de

calidad entre otros, los mismos que contribuirán de manera importante al éxito de la operación total.

Adicionalmente, la calidad debe introducirse en el proceso de producción, es decir cada etapa del mismo debe contemplar el cumplimiento de estándares y con ello asegurar un producto final de calidad y a satisfacción total del consumidor.

Sin duda alguna, la calidad debe reflejarse también en el recurso humano. Para ello la organización debe asegurar procesos de selección, contratación y capacitación adecuados con el objeto establecer relaciones personales óptimas que se traduzcan en un servicio final de calidad.

Finalmente, se debe enfatizar en el hecho de que todo el personal debe estar convencido de la filosofía global para el mejoramiento de la calidad y productividad del negocio; solo ello nos permitirá superar inconvenientes a través de una canalización correcta y aplicación de soluciones, cuyo objetivo final será establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

V.E. Estudio Organizacional y Legal

En la siguiente sección se presenta la propuesta organizacional, la misma que implica la estructura legal, refiriéndonos a los procedimientos para la constitución de la empresa hasta el funcionamiento del local ; por otro lado, se especificarán y detallarán los perfiles de puestos de trabajo requeridos en la estructura organizacional.

V.E.1. Descripción de la Compañía

Para el correcto funcionamiento del restaurante es necesario contar con una estructura jurídica legalmente formada, por ello se contempla la constitución de una Compañía Limitada.

Su objeto social principal contempla la comercialización de productos y servicios alimenticios.

La compañía tiene por objeto el establecimiento de este tipo de modelo de negocio que consiste en locales de comida tradicional lojana en la Ciudad de Quito, para posteriormente y con una experiencia probada de dos años, aplicar un método de expansión que consiste en la venta de franquicias. Este concepto nació de la falta de conocimiento del consumidor quiteño de la gastronomía lojana, así como de una escasa oferta de este tipo de productos y servicios.

Por otro lado, la intención de este modelo de negocio es también captar la atención del consumidor lojano que habita en la ciudad de Quito, y aprovechar sentimientos de nostalgia que permitan ser transmitidos al resto de consumidores locales.

Es decir, el modelo de negocio propuesto tiene por objetivo: i) captar la atención del consumidor quiteño al ofrecer productos tradicionales nuevos y, ii) ofrecer al consumidor lojano sentimientos, gustos y nostalgias a través de la provisión de productos y servicios propios de su región.

V.E.2. Cultura y Valores Organizacionales

V.E.2.1.a. Misión y Visión

Misión

Ser una empresa reconocida en la provisión de productos y servicios alimenticios de calidad, los mismos que satisfagan a nuestros clientes y nos permitan crear relaciones a largo plazo; todo ello será basado en un sistema de mejoramiento continuo y con el compromiso de nuestros colaboradores.

Visión

- En dos años ser reconocidos en el mercado local y contar con una experiencia exitosa probada en el negocio.

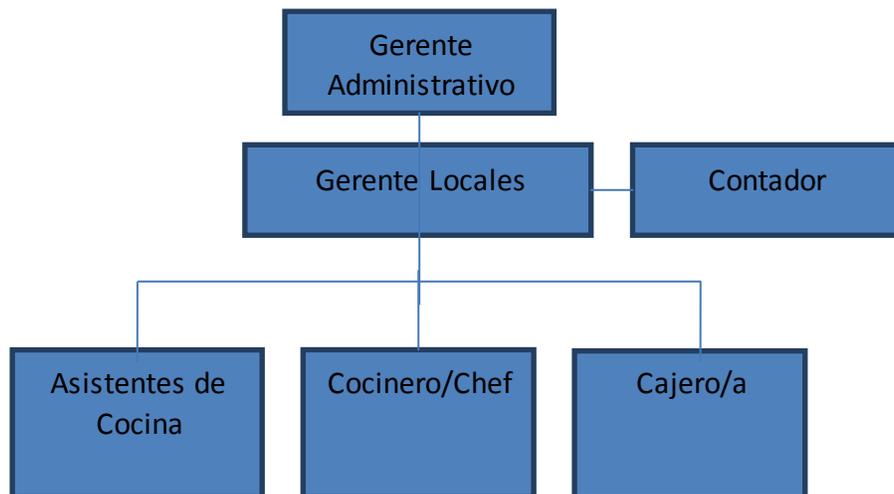
- En cinco años expandirnos a través de un sistema franquicias, que nos permitan extendernos en otras regiones y dar a conocer la gastronomía tradicional lojana.

V.E.2.1.b. Valores Organizacionales

La compañía está convencida que el éxito del negocio está fundamentado en los valores de su gente: la vocación del trabajo, el compromiso con la organización, la disciplina, la honradez, la responsabilidad y la ética.

V.E.3. Organigrama

Dado que la empresa es el ente director del modelo del negocio, a continuación se presenta el organigrama con la estructura de personal específicamente para el desarrollo del modelo de negocio.



V.E.4. Perfiles y Funciones

Para mayor descripción de los perfiles de cargo y funciones, nos enfocaremos en aquellos de la estructura de/los locales de nuestro modelo de negocio:

Cargo: Gerente

Departamento: Administración

FUNCIONES DEL PUESTO

- Máximo responsable de la gestión y dirección del establecimiento.
- Encargado de la formación del personal
- Organizar, distribuir y supervisar el trabajo del personal a su cargo.
- Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y los estándares de calidad.
- Dirigir la gestión de compras y las relaciones con proveedores.
- Gestionar la gestión económica del local.
- Atender las reclamaciones y sugerencias de los clientes.

HABILIDADES

Capacidad para toma de decisiones y trabajar bajo presión, liderazgo, manejo de personal, habilidades para negociar, organizar, planificar.

Cargo: Asistentes de Cocina

Departamento: Administración

FUNCIONES DEL PUESTO

- Apoyar la producción de la cocina
- Preparar la línea completa de producción
- Apoyar al chef en el control de inventarios de alimentos

- Mantener un buen sistema de limpieza e higiene durante la preparación en cocina, los corredores de cuarto frío y todo que este a su alcance.

HABILIDADES

Servicio al cliente, manejo de conflictos, trabajo bajo presión.

Cargo: Chef

Departamento: Administración

FUNCIONES DEL PUESTO

- Se encarga de la elaboración de los productos que componen la oferta del restaurante.
- Controlar el inventario de insumos.

HABILIDADES

Trabajo bajo presión, manejo de personal.

Cargo: Cajero

Departamento: Administración

FUNCIONES DEL PUESTO

- Manejo y control de la cobranza de órdenes.
- Responsable de la caja
- Responsable de la emisión de documentos de venta.

HABILIDADES

Manejo de personal, honestidad, responsabilidad, eficiencia, trabajo bajo presión.

V.F. Estudio Jurídico y Legal

Para el correcto funcionamiento de nuestro modelo de negocio, es necesario el cumplimiento de todas las normas y regulaciones vigentes tanto para la persona jurídica como para el establecimiento. A continuación se detallan los procedimientos a cumplir.

V.F.1. Constitución de la Compañía

Formalidades: La constitución de una compañía de responsabilidad limitada requiere necesariamente de escritura pública y de la aprobación de la Superintendencia de Compañías, que la dará si encuentra que se han cumplido las exigencias legales.

La misma entidad ordenará la publicación de un extracto de la escritura en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía y la inscripción de la escritura en el Registro Mercantil. Dicha inscripción marca el principio de existencia de la compañía.

La aprobación de la escritura de constitución será solicitada a la Superintendencia por los administradores o por las personas que hubieren sido designadas en la misma escritura, dentro de treinta días de suscrito el contrato.

Número de Socios: Para la constitución de esta compañía se necesita un mínimo de tres socios y un máximo de quince. Sin embargo, las compañías constituidas por dos socios con anterioridad a la vigencia de la ley que fijó en tres el número mínimo de socios, conservan su validez.

Capacidad: Puede intervenir en la constitución de esta compañía cualquier persona natural, siempre que tenga capacidad civil para contratar.

El menor emancipado autorizado para comerciar puede participar en la formación de esta clase de compañía sin necesidad de autorización especial.

Sin embargo no pueden intervenir en la constitución de compañías de responsabilidad limitada los cónyuges, los padres e hijos no emancipados, aunque luego sí puedan llegar a ser socios simultáneamente.

Para la constitución, deben comparecer todos los socios, por sí mismos o por medio de apoderados.

Razón Social o Denominación: Una compañía de responsabilidad limitada podrá hacer el comercio bajo una razón social o una denominación objetiva. La razón social es una fórmula enunciativa en que se incluyen los nombres de uno o más de los socios, aun cuando estén aludidos en forma imperfecta, es decir por medio de los apellidos.

La denominación objetiva, es decir referida al objeto social, deberá distinguirse claramente de cualquier otra compañía y constituye su propiedad, por lo cual no podrá ser utilizada por ninguna otra, ni siquiera con su consentimiento.

Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", deben ir acompañados por una expresión peculiar.

En uno y otro caso, luego de la denominación se añadirá las palabras "compañía limitada" o su abreviatura.

Objeto Social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio u operaciones mercantiles permitidas por la ley. Sin embargo no podrá dedicarse a operaciones de banco, seguros, capitalización, ahorro y de intermediación de valores.

Domicilio: Toda compañía de responsabilidad limitada que se constituya en el Ecuador debe tener su domicilio principal dentro del territorio nacional, según se hará constar en el estatuto de la misma.

Si la compañía tuviere sucursales o establecimientos administrativos por un factor, los lugares en que funciones se considerarán como domicilio de tales compañías, para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por el factor. Con lo antes

mencionado y con el objeto de gozar de exenciones tributarias y beneficios, la empresa estará domiciliada fuera del Distrito Metropolitano de Quito, así como el Centro de Procesamiento y Compras.

Capital Mínimo: El capital mínimo que se requiere para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de Norteamérica, que estará dividido en participaciones.

En todo caso, ni la constitución del capital ni su aumento podrán ser hechos mediante suscripción pública.⁵²

V.F.2. Licencias, aprobaciones y permisos requeridos

Para el normal desarrollo del/los locales de nuestro modelo de negocio, es necesario contar con todas los permisos necesarios, los mismos que se citan a continuación: ⁵³

- Certificado de Registro del Ministerio de Turismo
- Licencia Única Anual de Funcionamiento. LUAF.
- Certificado de salud de los trabajadores
- Patente
- Permiso Anual de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
- Certificado Ambiental
- Contribución 1x mil a los activos fijos – Ministerio de Turismo
- Autorización de SAYCE por difusión pública de música

⁵² http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/949/15/Capitulo_7.pdf. Acceso: 7 de Octubre de 2012.

⁵³ <http://www.captur.com/codigo2002/fornularios/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>. Acceso 7 de Octubre de 2012.

V.G. Estudio Económico y Financiero

Para el desarrollo del estudio económico-financiero es necesario revisar primero el proceso de producción, así como la determinación del tamaño del proyecto, sus materiales y equipos para la implementación. Adicionalmente, el análisis a realizar involucra también los requerimientos de mano de obra y los costos que ello implica. Para ello, se citan ciertas consideraciones generales que se han encontrado y que nos permiten tener una primera visión financiera del proyecto.

V.G.1. Inversión del Proyecto

La inversión total necesaria para desarrollar el presente proyecto es de \$92.068,27 usd, cifra que cubrirá los pagos por concepto de desembolsos, adquisición o compra de activos y capital para la instalación del modelo de negocio, según lo indica la siguiente tabla:

INVERSIÓN TOTAL	
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	VALOR
Construcción y Adecuación local	9.000,00
Equipos de Cocina	5.385,87
Equipos de Bar	1.184,50
Utensilio de Cocina	1.358,76
Camion con refrigeracion	35.000,00
Muebles y enseres oficina	468,65
Muebles y enseres cocina	2.401,32
Equipos de Oficina	2.770,70
TOTAL ACTIVOS FIJOS	57.569,80
ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES	
Gastos Preoperativos	12.070,00
Gastos de Constitucion	1.880,00
Capital de Trabajo I TRIMESTRE	20.548,47
INVERSIÓN TOTAL	92.068,27
Elaborado por: La Autora	

Como podemos observar en la tabla anterior, el Capital de Trabajo es un rubro importante a considerar en el valor total de inversión, por lo tanto lo desglosamos a continuación:

CAPITAL DE TRABAJO - I TRIMESTRE			
CONCEPTO	MENSUAL	PERIODO	TOTAL
Mano de Obra	\$ 1.676,59	3	\$ 5.029,77
Gastos administrativos	\$ 672,90	3	\$ 2.018,70
Gasto Contador	\$ 300,00	3	\$ 900,00
Insumos	\$ 250,00	3	\$ 750,00
Servicios Básicos	\$ 450,00	3	\$ 1.350,00
Materia prima	\$ -	3	\$ -
Arriendo Bodega Acopio	\$ 500,00	3	\$ 1.500,00
Arriendo Local	\$ 3.000,00	3	\$ 9.000,00
TOTAL			\$ 20.548,47
			Mensual \$ 6.849,49
			Anual \$ 82.193,88

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los rubros mostrados en el cuadro de inversión:

INFRAESTRUCTURA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Construcción, acabados y terminados en m2	30	\$ 300,00	\$ 9.000,00
TOTAL			\$ 9.000,00

Elaborado por: La autora

EQUIPOS DE COCINA			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Cocina Industrial 6 quemadores	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Microondas	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Licadora 32oz	2	\$ 142,00	\$ 284,00
Campana extractora de olores	1	\$ 425,00	\$ 425,00
Estanterias	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Extintores de 5Lb.	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Freidora y Plancha	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Balanza Mecánica 850gr*5g	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Cilindro de gas 45kg	2	\$ 85,00	\$ 170,00
Refrigerador	3	\$ 570,00	\$ 1.710,00
SUBTOTAL			\$ 5.229,00
IMPREVISTOS 3%			\$ 156,87
TOTAL			\$ 5.385,87
Elaborado por: La autora			

EQUIPOS DE BAR			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Extractor de jugos de frutas	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Dispensador de agua y jugos	1	\$ 800,00	\$ 800,00
SUBTOTAL			\$ 1.150,00
IMPREVISTOS 3%			\$ 34,50
TOTAL			\$ 1.184,50

UTENSILIOS DE COCINA			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sartén natural 17.8cm	2	\$ 14,25	\$ 28,50
Sartén natural 20.3cm	2	\$ 17,38	\$ 34,76
Cacerola de 2 3/4lt	1	\$ 20,31	\$ 20,31
Cernidor 15.9cm	2	\$ 5,68	\$ 11,36
Cernidor 20.3cm	1	\$ 5,98	\$ 5,98
Batidor de alambre 25.4cm	2	\$ 6,87	\$ 13,74
Pinza multiuso 24cm	1	\$ 2,80	\$ 2,80
Pinza multiuso 40cm	1	\$ 3,68	\$ 3,68
Colador malla mediana	1	\$ 4,65	\$ 4,65
Colador fino estaniado	1	\$ 5,63	\$ 5,63
Bandeja vollrath	5	\$ 9,51	\$ 47,55
Tazón de acero inoxidable	2	\$ 5,21	\$ 10,42
Tazón de acero inoxidable	2	\$ 3,89	\$ 7,78
Rallador de cuatro lados	2	\$ 10,52	\$ 21,04
Triturador de ajo	1	\$ 6,00	\$ 6,00
Colador chino, malla gruesa	1	\$ 18,00	\$ 18,00
Cuchara 27.9cm	2	\$ 1,50	\$ 3,00
Cuchara de palo	2	\$ 1,50	\$ 3,00
Cucharón 4 onza	5	\$ 3,20	\$ 16,00
Cucharón 8 onzas	2	\$ 4,50	\$ 9,00
Cuchillo 10cm	2	\$ 4,65	\$ 9,30
Cuchillo 15cm	2	\$ 5,89	\$ 11,78
Cuchillo 25.4cm	3	\$ 8,95	\$ 26,85
Espátula de Plástico	2	\$ 4,98	\$ 9,96
Jarra Medidora	3	\$ 12,47	\$ 37,41
Pala de Aluminio	2	\$ 30,00	\$ 60,00
Pelador	3	\$ 2,41	\$ 7,23
Pinzas	5	\$ 3,62	\$ 18,10
Olla de inducción	1	\$ 85,47	\$ 85,47
Cacerola de inducción	1	\$ 32,63	\$ 32,63
Cacerola para salsas	2	\$ 12,87	\$ 25,74
Paleta de hamburguesas	2	\$ 7,80	\$ 15,60
Espátula metálica recta	2	\$ 7,52	\$ 15,04
Tabla de picar	2	\$ 50,87	\$ 101,74
Exprimidor manual de citricos	2	\$ 55,89	\$ 111,78
Sacabocado doble 2.5cm	2	\$ 2,12	\$ 4,24
Maleta de cocinero 14 piezas	1	\$ 465,87	\$ 465,87
Puntilla curva 3cm	2	\$ 3,62	\$ 7,24
SUBTOTAL			\$ 1.319,18
IMPREVISTOS 3%			\$ 39,58
TOTAL			\$ 1.358,76

MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Estanteria	3	\$ 70,00	\$ 210,00
Sillas	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Cajonera pequeña	3	\$ 55,00	\$ 165,00
SUBTOTAL			\$ 455,00
IMPREVISTOS 3%			\$ 13,65
TOTAL			\$ 468,65

MUEBLES Y ENSERES DE COCINA			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Mesa de Trabajo	2	\$ 687,50	\$ 1.375,00
Mesa de Apoyo	1	\$ 29,38	\$ 29,38
Estanterías	2	\$ 156,00	\$ 312,00
Fregaderos 2 pozos	2	\$ 307,50	\$ 615,00
SUBTOTAL			\$ 2.331,38
IMPREVISTOS 3%			\$ 69,94
TOTAL			\$ 2.401,32

EQUIPO DE OFICINA			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Notebook	2	\$ 900,00	\$ 1.800,00
Impresora	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Telefono - Fax	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Caja registradora	1	\$ 540,00	\$ 540,00
SUBTOTAL			\$ 2.690,00
IMPREVISTOS 3%			\$ 80,70
TOTAL			\$ 2.770,70

GASTOS DE CONSTITUCION	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Permisos de funcionamiento	\$ 400,00
Patentes	\$ 800,00
Registrs Sanitario	\$ 200,00
Honorarios Abogado	\$ 300,00
Otros	\$ 180,00
TOTAL	\$ 1.880,00

GASTOS PREOPERATIVOS	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
Garantía de Arriendo	\$ 3.400,00
Uniformes	\$ 320,00
Publicidad de Inicio	\$ 6.000,00
Capacitación personal	\$ 350,00
Decoración	\$ 2.000,00
TOTAL	\$ 12.070,00

V.G.2. Flujos de Efectivo

Para el cálculo de los flujos de efectivo, se han definido tres escenarios sobre los cuales hemos calculado tanto la población equivalente a cada uno de ellos, así como la utilidad bruta por año de operación. Ello considerando variables como: tasa promedio de inflación anual y tasa promedio anual de crecimiento de población.

Para el cálculo de la población se ha tomado el total de consumidores que forman parte de nuestro universo en base al nivel socioeconómico al que se dirige nuestro modelo, es decir una población de 415.713 personas, de esta cifra se toma el resultado de la primera pregunta de la

encuesta realizada en lo que respecta al porcentaje más alto de frecuencia de consumo es decir 52%, quedando una población de 216.171 personas. Esta población es la base para cada escenario.

Adicionalmente, se realizó una observación minuciosa en un patio de comidas de un local que constituye en competencia en un centro comercial de la zona norte de la ciudad de Quito, la misma que nos permitió establecer la frecuencia de concurrencia de consumidores, es así que para el escenario real se definió un porcentaje del 7% de la población base, cifra que se utilizó para la obtención de la población final, la misma que es de 53.000 potenciales consumidores al año.

Los ingresos anuales se determinaron a partir del detalle de costos de cada plato y el porcentaje de aceptación por parte del consumidor objetivo, según se detalla a continuación:

MENÚ	VALOR UNITARIO	% ACEPTACION	Público Objetivo	Consumo	Ingreso estimado
Repe Lojano	\$ 3,50	27%	53.930	14561	\$ 50.964,22
Arvejas con Guineo	\$ 4,50	15%		8090	\$ 36.403,01
Cecina	\$ 6,00	26%		14022	\$ 84.131,40
Chivo al Hueco	\$ 7,00	9%		4854	\$ 33.976,14
Miel con quesillo	\$ 1,80	3%		1618	\$ 2.912,24
Tamal lojano	\$ 1,20	20%		10786	\$ 12.943,29
TOTAL INGRESOS					\$ 221.330,31

Un dato importante es la estructura del modelo de negocio en lo que a personal respecta, a continuación detalle:

ROL DE PAGOS Y PROVISIONES										
CARGO	CANT.	SBU	SBU ANUAL	APORTE PATRON.	13 SLDO	14 SLDO	FONDOS RESERVA	VACACIONES	ANUAL	MENSUAL
Centro de procesamiento										
Jefe de Cocina y Procesamiento	1	500	\$ 6.000,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 318,00	\$ 499,80	\$ 250,00	\$ 8.296,80	\$ 691,40
Asistentes	1	320	\$ 3.840,00	\$ 466,56	\$ 320,00	\$ 318,00	\$ 319,87	\$ 160,00	\$ 5.424,43	\$ 452,04
Asistentes	1	320	\$ 3.840,00	\$ 466,56	\$ 320,00	\$ 318,00	\$ 319,87	\$ 160,00	\$ 5.424,43	\$ 452,04
Encargado distribución	1	320	\$ 3.840,00	\$ 466,56	\$ 320,00	\$ 318,00	\$ 319,87	\$ 160,00	\$ 5.424,43	\$ 452,04
									\$ 24.570,10	\$ 2.047,51
Local de atención al público										
Cajera	1	320	\$ 3.840,00	\$ 466,56	\$ 320,00	\$ 318,00	\$ 319,87	\$ 160,00	\$ 5.424,43	\$ 452,04
Operador de cocina nivel 2	1	320	\$ 3.840,00	\$ 466,56	\$ 320,00	\$ 318,00	\$ 319,87	\$ 160,00	\$ 5.424,43	\$ 452,04
Operador de cocina nivel 1	1	400	\$ 4.800,00	\$ 583,20	\$ 400,00	\$ 318,00	\$ 399,84	\$ 200,00	\$ 6.701,04	\$ 558,42
									\$ 17.549,90	\$ 1.462,49
Administración										
Gerente	1	700	\$ 8.400,00	\$ 1.020,60	\$ 700,00	\$ 318,00	\$ 699,72	\$ 350,00	\$ 11.488,32	\$ 957,36
TOTAL MANO DE OBRA									\$ 95.728,32	\$ 4.467,36

Es importante considerar que el análisis de costos de los platos a ofrecer en el modelo de negocio constituye una parte fundamental para la obtención de los valores del flujo de caja, por esta razón a continuación se especifican los costos por plato y de la misma manera que con los ingresos, se contemplan los porcentajes de aceptación.

FIJACION DEL COSTOS ANUALES					
MENÚ	COSTO POR PLATO	% ACEPTACION	Público Objetivo	Consumo	COSTO TOTAL
Repe Lojano	\$ 0,43	27%	53.930	14561	\$ 6.261,32
Arvejas con Guineo	\$ 0,43	15%		8090	\$ 3.478,51
Cecina	\$ 1,34	26%		14022	\$ 18.789,35
Chivo al Hueco	\$ 1,96	9%		4854	\$ 9.513,32
Miel con queso	\$ 0,15	3%		1618	\$ 242,69
Tamal Lojano	\$ 0,83	20%		10786	\$ 8.952,44
TOTAL		100%			

Luego de los cálculos realizados anteriormente, a continuación se muestra el flujo de caja del modelo de negocio propuesto:

FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS								
Año			0	1	2	3	4	5
Ingresos								
venta								
	Venta de platos	7,60%	\$ 221.330,31	\$ 238.151,41	\$ 256.250,92	\$ 275.725,99	\$ 296.681,16	
	Venta de productos preparados		2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
	INGRESOS TOTALES		\$ 223.330,31	\$ 240.151,41	\$ 258.250,92	\$ 277.725,99	\$ 298.681,16	
Egresos								
Año								
Año			0	1	2	3	4	5
Costos directos								
	Costos de produccion (costos por platos)	3,50%	\$ 47.237,63	\$ 48.890,94	\$ 50.602,13	\$ 52.373,20	\$ 54.206,26	
<i>Salarios</i>								
	Trabajadores Mano de Obra (Chef, cajera, ayudantes de cocina)	7						
	Costo total trabajadores planta prom. M.	\$ 3.510,00	8%	\$ 42.120,00	\$ 45.489,60	\$ 49.128,77	\$ 53.059,07	\$ 57.303,79
Gastos Administrativos								
Personal Administrativo								
	Costo anual personal administrativo	1						
	Costo total personal administrativo	\$ 4.467,36	8%	\$ 4.467,36	\$ 4.824,75	\$ 5.210,73	\$ 5.627,59	\$ 6.077,79
<i>Otros administrativos mensual</i>								
	Servicios basicos al mes(luz, agua, telef	450	5%	\$ 5.400,00	\$ 5.670,00	\$ 5.953,50	\$ 6.429,78	\$ 6.944,16
	Arriendo Local	3000	5%	\$ 36.000,00	\$ 37.800,00	\$ 39.690,00	\$ 42.865,20	\$ 46.294,42
	Arriendo Centro de Acopio	500	5%	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 7.144,20	\$ 7.715,74
	Pago Contador	300	10%	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00	\$ 3.960,00
	Uniformes personal	50	10%	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 712,80	\$ 769,82	\$ 831,41
	Suministros d Oficina	150	10%	\$ 1.800,00	\$ 1.980,00	\$ 2.138,40	\$ 2.309,47	\$ 2.494,23
	Publicidad			\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
	Seguro Activos		10%	\$ 1.800,00	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00	\$ 2.395,80	\$ 2.635,38
Vehiculos								
	Combustible Vehiculos	1800	10%	\$ 1.800,00	\$ 1.980,00	\$ 2.178,00	\$ 2.395,80	\$ 2.635,38
	Mantenimiento anual		10%	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 726,00	\$ 798,60	\$ 878,46
	EGRESOS TOTALES		\$ 161.424,99	\$ 169.835,29	\$ 179.093,32	\$ 190.128,53	\$ 201.977,03	
FLUJO NETO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN			\$ 61.905,32	\$ 70.316,12	\$ 79.157,60	\$ 87.597,46	\$ 96.704,14	

V.G.3. Cálculo de TIR y VAN

Para el cálculo del VAN y la TIR se ha utilizado una tasa de descuento del 15% como tasa mínima para la implementación de este proyecto.

Sin embargo, previo a mostrar los resultados de estos índices, fue necesario el cálculo de la depreciación de los equipos, según se muestra a continuación:

DEPRECIACIÓN						
<i>Método de depreciación lineal</i>	Valor Inicial (USD)	Valor al final período depr (USD)	Período de depreciación (años)	Valor a depreciar (USD)	Valor anual depreciación (USD)	Valor final a los 5 años de depreciación (USD)
<i>Construcción y Adecuación local</i>	\$ 9.000,00		10	\$ 9.000,00	\$ 900,00	\$ 4.500,00
<i>Equipos de Cocina</i>	\$ 5.385,87	\$ 538,59	10	\$ 4.847,28	\$ 484,73	\$ 2.962,23
<i>Equipos de Bar</i>	\$ 1.184,50	\$ 118,45	10	\$ 1.066,05	\$ 106,61	\$ 651,48
<i>Utensilio de Cocina</i>	\$ 1.358,76	\$ 135,88	10	\$ 1.222,88	\$ 122,29	\$ 747,32
<i>Camion con refrigeracion</i>	\$ 35.000,00	\$ 3.500,00	5	\$ 31.500,00	\$ 6.300,00	\$ 3.500,00
<i>Muebles y enseres oficina</i>	\$ 468,65	\$ 46,87	10	\$ 421,79	\$ 42,18	\$ 257,76
<i>Muebles y enseres cocina</i>	\$ 2.401,32	\$ 240,13	10	\$ 2.161,18	\$ 216,12	\$ 1.320,72
<i>Equipos de Oficina</i>	\$ 2.770,70	\$ 277,07	10	\$ 2.493,63	\$ 249,36	\$ 1.523,89
TOTALES	\$ 57.569,80	\$ 5.756,98	10	\$ 51.812,82	\$ 8.421,28	\$ 15.463,39

Luego de realizados los cálculos para la determinación de estos dos indicadores financieros, los resultados son positivos, y se muestran a continuación:

Estas cifras nos permiten afirmar que el proyecto es viable dado que por una lado, el Valor Actual Neto es positivo, es decir el proyecto aporta valor y; por otro lado la Tasa Interna de Retorno es superior a la tasa mínima de descuento propuesta.

Esta afirmación concuerda con los resultados de la encuesta realizada, la misma que nos indica que existe una tendencia cada vez más creciente de personas que comen fuera de su casa, así como la positiva disposición de consumir comida serrana y consecuentemente lojana. Se debe destacar que el tipo de consumidor al cual se dirige nuestro modelo debe recibir un estímulo, es aquí en donde reside la importancia vital de la correcta definición de la imagen y presentación de los platos.

V.G.4. Análisis de Sensibilidad

El incursionar en el mercado de la hospitalidad implica considerar considerables variaciones tanto de ingresos como de precios, es por ello que con la ayuda del programa Multiplan Ex, se ha realizado el ejercicio considerando una sensibilidad del 40% en las variables antes mencionadas, consecuentemente los resultados son los siguientes:

Multiplan Ex		
MC ANALYSIS RESULTS		
<i>si sube el precio en un 40%</i>		
	VAN	TIR
Expected Value	\$ 40.702,40	147%
Standard deviation	\$ 5.179,82	
Minimum	\$ 33.581,00	
Maximum	\$ 48.194,00	
Coefficient of variation	0,050	
Probability of negative outcome	0,0%	
Expected loss	\$ 0,00	
Expected gain	\$ 40.702,40	147%
Expected loss ratio	0,000	0,000
MC ANALYSIS RESULTS		
<i>si bajan los ingresos en 40%</i>		
	VAN	TIR
Expected Value	\$ 8,42	-82%
Standard deviation	\$ 1.592,77	
Minimum	\$ -2.499,00	
Maximum	\$ 2.274,00	
Coefficient of variation	0,050	
Probability of negative outcome	0,0%	
Expected loss	\$ 0,00	
Expected gain	\$ 8,42	-82%
Expected loss ratio	0,000	0,000

Estas cifras nos permiten contar con una visión más clara del negocio, así como también considerar estrategias para atacar los factores que pueden afectar estas variables.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI.A. Conclusiones

- La realidad de una movilidad humana interna se ve reflejada en los estudios que destacan el mismo dentro de la geografía ecuatoriana, esta movilidad no solo refleja la necesidad de las personas de buscar mejores lugares para desarrollar sus actividades vitales, sino también cómo estos asentamientos influyen de forma real en la economía de los sitios que reciben a estos grupos.
- Identificando y cuantificando el origen de las personas y sus principales sitios de asentamiento, se puede considerar la generación de oportunidades de negocio basados en la oferta de productos o servicios que respondan a la identidad cultural de esta población.
- Sin entrar en las características propias de productos nostálgicos que recojan exclusivamente la demanda de la población migrante, se ha considerado como eje también de este estudio a la demanda creciente que existe sobre productos nuevos o introducidos precisamente por el consumo de poblaciones migrantes, esta realidad se ha convertido en una constante en las grandes ciudades que en su camino a ser metrópolis van albergando de manera rauda y veloz a grupos étnicos fruto de la migración interna y/o de otros países.
- Considerando entonces cómo una realidad constante que como resultado de los movimientos migratorios se generan oportunidades de oferta de productos diseñados no solo para satisfacer al grupo migratorio sino también para ser introducido en la ciudad de llegada de estos grupos, se precisa contar con un modelo franquiciable que permita de forma adecuada satisfacer una demanda creciente de productos con impacto en la población lojana así como también en el resto de la población de la ciudad receptora.

- La investigación refleja datos contundentes respecto de la aceptación de productos nostálgicos en la población receptora, es decir la gastronomía Lojana tiene un alto margen de aceptación por parte de la población de Quito, considerando dentro de la misma a personas de la costa, sierra y oriente.

VI.B. Recomendaciones

- Para que el modelo de negocio funcione adecuadamente no solamente se requiere de la inversión presupuestada sino del criterio de franquicia, en el sentido de que empezando por el mobiliario y la forma del servicio debe estar completamente homologado en cada una de las franquicias abiertas.
- El sistema de interconexión tiene un gran papel en el éxito del negocio, ya que este no solo permite un control adecuado de costos sino que también permitirá llevar en tiempo real el día a día del modelo en cada franquicia desarrollado.
- Se debe considerar de manera fundamental la provisión de materia prima, la calidad, cantidad y constancia en la distribución de los mismos tiene un rol protagónico para lograr un producto de calidad completamente homogéneo en cada franquicia.

BIBLIOGRAFÍA

- Gisela Sanchez. Internet.
www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Experiencias/franquicias.html. Acceso: 29 de octubre de 2011.
- Guía de franquicias de España. Internet. www.infofranquicias.com/cd-7138/Definicion-de-franquicias.aspx. Acceso: 23 de julio de 2012
- Marín Anaya, A., Zorrilla Alanís, J. *“Preferencia de los consumidores en cuanto a los restaurantes de franquicia en comparación a independientes: caso aplicado a restaurantes de servicios completo en la Ciudad de Puebla”*. Internet.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/marin_a_a/capitulo2.pdf. Acceso: 28 de julio de 2012.
- Asociación Mexicana de Franquicias. (1996), Directorio de socios, Segundo semestre, AMF, México, p6
- Villavicencio, Juan Carlos. Internet.
www.lojanos.com/Joomlalojanos/index.php?option=com_content&view=article&id=63&Itemid=55. Acceso: 25 de julio de 2012.
- Loja (Ecuador). Internet. [http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_\(Ecuador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Loja_(Ecuador)). Acceso: 25 de julio de 2012.
- Universidad Técnica Particular de Loja. “Gastronomía”. Internet.
www.utpl.edu.ec/museo/lojanidad/antropologia/gastronomia.html. Acceso: 25 de julio de 2012

- Municipio de Loja. Internet.
www.loja.gov.ec/turismo/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=3
2. Acceso: 24 de julio de 2012
- Mendieta, Marlon Ramón, *Informe de Coyuntura Económica No. 9* Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Técnica Particular de Loja, 16/02/2012.
- Variedad Gastronómica en Loja. Internet. www.vivaloja.com/content/view/964/224/.
Acceso: 26 de Agosto de 2012.
- IDE, Escuela de Dirección de Empresas, *Revista Perspectiva No. 6*, Junio 2005.
- Investigación Ekos. “Franquicias, la voz de la economía de hoy”. **Ekos** 157 (2007): 19-48.
- MUÑIZ R, Marketing en el siglo XXI, Editorial Centro de Estudios Financieros, segunda edición, México, 2008.
- CARRANCO G, Plan Estratégico de Marketing para la expansión de la cadena de franquicias Docucentros Xerox, Quito, 2009
- FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997.
- <http://www.matrizfoda.com/>, Acceso: 21 de Septiembre de 2012.
- http://eeas.europa.eu/ecuador/csp/07_13_es.pdf. Acceso: 1 de Octubre de 2012.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa. Acceso 1 de Octubre de 2012.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Ecuador, Acceso 12 de Septiembre de 2012.
- <http://www.cepr.net/documents/publications/ecuador-espanol-2012-05.pdf>. Acceso: 1 de Octubre de 2012.

- José Bolívar Castillo, “Guía Turística de la Región Sur del Ecuador”. Ilustre Municipio de Loja
- Dirección de Turismo, Consejo Provincial de Loja. “*Guía Gastronómica de la Provincia de Loja*”.
- <http://laylita.com/recetas/2008/04/30/arvejas-con-guineo/>. Acceso 3 de Octubre de 2012.
- <http://cocinanativa.blogspot.com/2012/02/cecina-de-cerdo-lojana.html>. Acceso: 3 de Octubre de 2012.
- <http://jackelinea.blogspot.com/2007/07/comida-tipica.html>. Acceso: 3 de Octubre de 2012.
- <http://www.concatur.com/home/pdf/mktrest.pdf>. Acceso: 4 de Octubre de 2012.
- “Cómo comprar equipos de cocina?”. Revista La Barra. Versión digital. 7 de Octubre de 2012. <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/ediciones-2008/edicion-31/equipamiento-6/como-comprar-equipos-de-cocina.htm>.
- <http://www.captur.com/codigo2002/fornularios/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>. Acceso 7 de Octubre de 2012.
- http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/949/15/Capitulo_7.pdf. Acceso: 7 de Octubre de 2012.

ANEXOS

- Anexo No. 1: Balance General Año 0
- Anexo No. 2: Balance General Año 1
- Anexo No. 3: Balance General Año 2
- Anexo No. 4: Balance General Año 3
- Anexo No. 5: Balance General Año 4
- Anexo No. 6: Balance General Año 5
- Anexo No. 7: Tabla de Amortización de préstamo de larga duración
- Anexo No. 8: Estado de Resultados

Anexo No. 1 Balance General Año 0

COMIDA TIPICA LOJANA			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 0			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activo Circulante</i>		Préstamo larga duración	\$ 73.654,61
Caja y bancos	\$ 34.498,47	<i>Total Pasivos</i>	\$ 73.654,61
<i>Activo de larga duración</i>			
Construcción y Adecuación local	9.000,00	PATRIMONIO	
Equipos de Cocina	5.385,87		
Equipos de Bar	1.184,50		
Utensilio de Cocina	1.358,76		
Menaje de Comedor	-		
Camion con refrigeracion	35.000,00	Acciones comunes	\$ 18.413,66
Muebles y enseres oficina	468,65	Utilidad acumulada	
Muebles y enseres cocina	2.401,32	Utilidad (pérdida) del ejercicio	
Equipos de Oficina	2.770,70		
- Depreciación	\$ -		
<i>Activo de larga duración neto</i>	\$ 57.569,80		
Total Activos	\$ 92.068,27	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 92.068,27

Anexo No. 2 Balance General Año 1

COMIDA TIPICA LOJANA			
BALANCE GENERAL			
Proyectado			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 1			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activo Circulante</i>		<i>Pasivo circulante</i>	
Caja y bancos	\$ 34.498,47	Porción circulante anual de deuda largo plazo	\$ 18.779,28
Flujo neto anual de efectivo de la operación	\$ 61.905,32	Impuestos por pagar	\$ 9.121,35
Total Activo circulante	\$ 96.403,79	15% Trabajadores	\$ 6.998,48
		Total Pasivo circulante	\$ 34.899,11
<i>Activo de larga duración</i>		<i>Pasivos largo plazo</i>	
Construcción y Adecuación local	\$ 9.000,00	Préstamo larga duración	\$ 73.654,61
Equipos de Cocina	\$ 5.385,87	-Amortización anual de préstamo	-\$ 11.951,76
Equipos de Bar	\$ 1.184,50		
Utensilio de Cocina	\$ 1.358,76	Pasivo largo plazo neto	\$ 61.702,85
Menaje de Comedor	\$ -		
Camion con refrigeracion	\$ 35.000,00	Total Pasivos	\$ 96.601,96
Muebles y enseres oficina	\$ 468,65		
Muebles y enseres cocina	\$ 2.401,32	PATRIMONIO	
Equipos de Oficina	\$ 2.770,70		
		Acciones comunes	\$ 18.413,66
- Depreciación acumulada	-\$ 8.421,28	Acumulación resultados ejercicios anteriores	
Activo de larga duración neto	\$ 49.148,51	Utilidad (pérdida) del ejercicio	\$ 30.536,69
		Total Patrimonio	\$ 48.950,35
Total Activos	\$ 145.552,31	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 145.552,31

Anexo No. 3 Balance General Año 2

COMIDA TIPICA LOJANA			
BALANCE GENERAL			
Proyectado			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activo Circulante</i>		<i>Pasivo circulante</i>	
Caja y bancos	\$ 96.403,79	Porción circulante anual de deuda largo pla	\$ 18.779,28
Egreso de amortización e intereses de la deu	-\$ 18.779,28	Impuestos por pagar	\$ 11.010,33
Egreso de pago de impuestos vencidos	-\$ 9.121,35	15% trabajadores	\$ 8.447,82
Egreso de pago de 15% trabajadores vencidos	-\$ 6.998,48	Total Pasivo circulante	\$ 38.237,43
Flujo neto anual de efectivo de la operación	\$ 70.316,12		
Total Activo circulante	\$ 131.820,80	<i>Pasivos largo plazo</i>	
		Préstamo larga duración	\$ 61.702,85
<i>Activo de larga duración</i>		-Amortización anual de préstamo	-\$ 13.203,27
Construcción y Adecuación local	\$ 9.000,00	Pasivo largo plazo neto	\$ 48.499,58
Equipos de Cocina	\$ 5.385,87		
Equipos de Bar	\$ 1.184,50	Total Pasivos	\$ 86.737,02
Utensilio de Cocina	\$ 1.358,76		
Menaje de Comedor	\$ -		
Camion con refrigeracion	\$ 35.000,00		
Muebles y enseres oficina	\$ 468,65	PATRIMONIO	
Muebles y enseres cocina	\$ 2.401,32	Acciones comunes	\$ 18.413,66
Equipos de Oficina	\$ 2.770,70	Acumulación resultados ejercicios anteriores	\$ 30.536,69
		Utilidad (pérdida) del ejercicio	\$ 36.860,67
- Depreciación acumulada	-\$ 16.842,56		
Activo de larga duración neto	\$ 40.727,23	Total Patrimonio	\$ 85.811,02
Total Activos	\$ 172.548,04	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 172.548,03

Anexo No. 4 Balance General Año 3

COMIDA TIPICA LOJANA			
BALANCE GENERAL			
Proyectado			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 3			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activo Circulante</i>		<i>Pasivo circulante</i>	
Caja y bancos	\$ 131.820,80	Porción circulante anual de deuda largo plazo	\$ 18.779,28
Egreso de amortización e intereses de la deuda	\$ (18.779,28)	Impuestos por pagar	\$ 13.009,13
Egreso de pago de impuestos vencidos	\$ (11.010,33)	15% trabajadores	\$ 9.981,43
Egreso de pago de 15% trabajadores vencidos	\$ 8.447,82	Total Pasivo circulante	\$ 41.769,84
Flujo neto anual de efectivo de la operación	\$ 79.157,60		
Total Activo circulante	\$ 172.740,97	<i>Pasivos largo plazo</i>	
		Préstamo larga duración	\$ 48.499,58
<i>Activo de larga duración</i>		-Amortización anual de préstamo	\$ (14.585,82)
Construcción y Adecuación local	9.000,00	Pasivo largo plazo neto	\$ 33.913,76
Equipos de Cocina	5.385,87		
Equipos de Bar	1.184,50	Total Pasivos	\$ 75.683,60
Utensilio de Cocina	1.358,76		
Menaje de Comedor	-		
Camion con refrigeracion	35.000,00	PATRIMONIO	
Muebles y enseres oficina	468,65		
Muebles y enseres cocina	2.401,32	Acciones comunes	\$ 18.413,66
Equipos de Oficina	2.770,70	Acumulación resultados ejercicios anteriores	\$ 67.397,36
		Utilidad (pérdida) del ejercicio	\$ 43.552,30
- Depreciación acumulada	\$ (25.263,84)		
Activo de larga duración neto	\$ 32.305,95	Total Patrimonio	\$ 129.363,32
Total Activos	\$ 205.046,92	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 205.046,91

Anexo No. 5 Balance General Año 4

COMIDA TIPICA LOJANA			
BALANCE GENERAL			
Proyectado			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 4			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activo Circulante</i>		<i>Pasivo circulante</i>	
Caja y bancos	\$ 172.740,97	Porción circulante anual de deuda largo pla	\$ 18.779,28
Egreso de amortización e intereses de la deu	\$ (18.779,28)	Impuestos por pagar	\$ 14.957,71
Egreso de pago de impuestos vencidos	\$ (13.009,13)	15% trabajadores	11476,50615
Egreso de pago de 15% trabajadores vencidos	\$ (9.981,43)	Total Pasivo circulante	\$ 45.213,50
Flujo neto anual de efectivo de la operación	\$ 87.597,46		
Total Activo circulante	\$ 218.568,59	<i>Pasivos largo plazo</i>	
		Préstamo larga duración	\$ 33.913,76
<i>Activo de larga duración</i>		-Amortización anual de préstamo	\$ (16.113,15)
Construcción y Adecuación local	9.000,00	Pasivo largo plazo neto	\$ 17.800,61
Equipos de Cocina	5.385,87		
Equipos de Bar	1.184,50	Total Pasivos	\$ 63.014,11
Utensilio de Cocina	1.358,76		
Menaje de Comedor	-		
Camion con refrigeracion	35.000,00		
Muebles y enseres oficina	468,65	PATRIMONIO	
Muebles y enseres cocina	2.401,32		
Equipos de Oficina	2.770,70	Acciones comunes	\$ 18.413,66
		Acumulación resultados ejercicios anterior	\$ 110.949,66
		Utilidad (pérdida) del ejercicio	\$ 50.075,82
- Depreciación acumulada	\$ (33.685,13)		
Activo de larga duración neto	\$ 23.884,67	Total Patrimonio	\$ 179.439,14
Total Activos	\$ 242.453,26	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 242.453,25

Anexo No. 6 Balance General Año 5

COMIDA TIPICA LOJANA			
BALANCE GENERAL			
Proyectado			
AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 5			
ACTIVOS		PASIVOS	
<i>Activo Circulante</i>		<i>Pasivo circulante</i>	
Caja y bancos	\$ 218.568,59	Porción circulante anual de deuda largo plazo	\$ 18.779,28
Egreso de amortización e intereses de la deuda	\$ (18.779,28)	Impuestos por pagar	\$ 17.067,93
Egreso de pago de impuestos vencidos	\$ (14.957,71)	15% trabajadores	13095,59708
Egreso de pago de 15% trabajadores vencidos	\$ (11.476,51)	Total Pasivo circulante	\$ 48.942,81
Flujo neto anual de efectivo de la operación	\$ 96.704,14		
Total Activo circulante	\$ 270.059,23	<i>Pasivos largo plazo</i>	
		Préstamo larga duración	\$ 17.800,61
<i>Activo de larga duración</i>		-Amortización anual de préstamo	\$ (17.800,40)
Construcción y Adecuación local	9.000,00	Pasivo largo plazo neto	\$ 0,21
Equipos de Cocina	5.385,87		
Equipos de Bar	1.184,50	Total Pasivos	\$ 48.943,02
Utensilio de Cocina	1.358,76		
Menaje de Comedor	-		
Camión con refrigeración	35.000,00		
Muebles y enseres oficina	468,65	PATRIMONIO	
Muebles y enseres cocina	2.401,32		
Equipos de Oficina	2.770,70	Acciones comunes	\$ 18.413,66
		Acumulación resultados ejercicios anteriores	\$ 161.025,48
		Utilidad (pérdida) del ejercicio	\$ 57.140,46
- Depreciación acumulada	\$ (42.106,41)		
Activo de larga duración neto	\$ 15.463,39	Total Patrimonio	\$ 236.579,59
Total Activos	\$ 285.522,61	Total Pasivos y Patrimonio	\$ 285.522,61

Anexo No. 7 Tabla de Amortización de préstamo de larga duración

TABLA DE AMORTIZACION PRÉSTAMO LARGA DURACIÓN										
MONTO	\$ 73.654,6									
Periodo de pago			5 años							
			60 meses							
Tasa de interés (CFN)			10% anual							
			0,83% mensual							
Saldo	Pagos	Intereses	Amortizacion		Monto anual intereses		Monto anual amortizac		Monto anual de pagos	
					Año	Intereses	Año	Amortización	Año	Pagos
1	\$ 73.654,61	\$ 1.564,94	\$ 613,79	\$ 951,15	1	\$ 6.827,52	1	\$ 11.951,76	1	\$ 18.779,31
2	\$ 72.703,46	\$ 1.564,94	\$ 605,86	\$ 959,08	2	\$ 5.576,01	2	\$ 13.203,27	2	\$ 18.779,28
3	\$ 71.744,38	\$ 1.564,94	\$ 597,87	\$ 967,07	3	\$ 4.193,46	3	\$ 14.585,82	3	\$ 18.779,28
4	\$ 70.777,31	\$ 1.564,94	\$ 589,81	\$ 975,13	4	\$ 2.666,13	4	\$ 16.113,15	4	\$ 18.779,28
5	\$ 69.802,18	\$ 1.564,94	\$ 581,68	\$ 983,26	5	\$ 978,88	5	\$ 17.800,40	5	\$ 18.779,28
6	\$ 68.818,92	\$ 1.564,94	\$ 573,49	\$ 991,45						
7	\$ 67.827,47	\$ 1.564,94	\$ 565,23	\$ 999,71						
8	\$ 66.827,76	\$ 1.564,94	\$ 556,90	\$ 1.008,04						
9	\$ 65.819,72	\$ 1.564,94	\$ 548,50	\$ 1.016,44	Total	\$ 20.242,00	Total	\$ 73.654,40	Total	\$ 93.896,43
10	\$ 64.803,28	\$ 1.564,94	\$ 540,03	\$ 1.024,91						
11	\$ 63.778,37	\$ 1.564,94	\$ 531,49	\$ 1.033,45						
12	\$ 62.744,91	\$ 1.564,94	\$ 522,87	\$ 1.042,07						
13	\$ 61.702,85	\$ 1.564,94	\$ 514,19	\$ 1.050,75						
14	\$ 60.652,10	\$ 1.564,94	\$ 505,43	\$ 1.059,51						
15	\$ 59.592,59	\$ 1.564,94	\$ 496,60	\$ 1.068,34						
16	\$ 58.524,26	\$ 1.564,94	\$ 487,70	\$ 1.077,24						
17	\$ 57.447,02	\$ 1.564,94	\$ 478,73	\$ 1.086,21						
18	\$ 56.360,80	\$ 1.564,94	\$ 469,67	\$ 1.095,27						
19	\$ 55.265,54	\$ 1.564,94	\$ 460,55	\$ 1.104,39						
20	\$ 54.161,14	\$ 1.564,94	\$ 451,34	\$ 1.113,60						
21	\$ 53.047,55	\$ 1.564,94	\$ 442,06	\$ 1.122,88						
22	\$ 51.924,67	\$ 1.564,94	\$ 432,71	\$ 1.132,23						
23	\$ 50.792,43	\$ 1.564,94	\$ 423,27	\$ 1.141,67						
24	\$ 49.650,76	\$ 1.564,94	\$ 413,76	\$ 1.151,18						
25	\$ 48.499,58	\$ 1.564,94	\$ 404,16	\$ 1.160,78						
26	\$ 47.338,80	\$ 1.564,94	\$ 394,49	\$ 1.170,45						
27	\$ 46.168,35	\$ 1.564,94	\$ 384,74	\$ 1.180,20						
28	\$ 44.988,15	\$ 1.564,94	\$ 374,90	\$ 1.190,04						
29	\$ 43.798,11	\$ 1.564,94	\$ 364,98	\$ 1.199,96						
30	\$ 42.598,16	\$ 1.564,94	\$ 354,98	\$ 1.209,96						
31	\$ 41.388,20	\$ 1.564,94	\$ 344,90	\$ 1.220,04						
32	\$ 40.168,16	\$ 1.564,94	\$ 334,73	\$ 1.230,21						
33	\$ 38.937,96	\$ 1.564,94	\$ 324,48	\$ 1.240,46						
34	\$ 37.697,50	\$ 1.564,94	\$ 314,15	\$ 1.250,79						
35	\$ 36.446,71	\$ 1.564,94	\$ 303,72	\$ 1.261,22						
36	\$ 35.185,49	\$ 1.564,94	\$ 293,21	\$ 1.271,73						
37	\$ 33.913,76	\$ 1.564,94	\$ 282,61	\$ 1.282,33						
38	\$ 32.631,44	\$ 1.564,94	\$ 271,93	\$ 1.293,01						
39	\$ 31.338,42	\$ 1.564,94	\$ 261,15	\$ 1.303,79						
40	\$ 30.034,64	\$ 1.564,94	\$ 250,29	\$ 1.314,65						
41	\$ 28.719,99	\$ 1.564,94	\$ 239,33	\$ 1.325,61						
42	\$ 27.394,38	\$ 1.564,94	\$ 228,29	\$ 1.336,65						
43	\$ 26.057,73	\$ 1.564,94	\$ 217,15	\$ 1.347,79						
44	\$ 24.709,93	\$ 1.564,94	\$ 205,92	\$ 1.359,02						
45	\$ 23.350,91	\$ 1.564,94	\$ 194,59	\$ 1.370,35						
46	\$ 21.980,56	\$ 1.564,94	\$ 183,17	\$ 1.381,77						
47	\$ 20.598,79	\$ 1.564,94	\$ 171,66	\$ 1.393,28						
48	\$ 19.205,51	\$ 1.564,94	\$ 160,05	\$ 1.404,89						
49	\$ 17.800,61	\$ 1.564,94	\$ 148,34	\$ 1.416,60						
50	\$ 16.384,01	\$ 1.564,94	\$ 136,53	\$ 1.428,41						
51	\$ 14.955,61	\$ 1.564,94	\$ 124,63	\$ 1.440,31						
52	\$ 13.515,30	\$ 1.564,94	\$ 112,63	\$ 1.452,31						
53	\$ 12.062,98	\$ 1.564,94	\$ 100,52	\$ 1.464,42						
54	\$ 10.598,57	\$ 1.564,94	\$ 88,32	\$ 1.476,62						
55	\$ 9.121,95	\$ 1.564,94	\$ 76,02	\$ 1.488,92						
56	\$ 7.633,03	\$ 1.564,94	\$ 63,61	\$ 1.501,33						
57	\$ 6.131,70	\$ 1.564,94	\$ 51,10	\$ 1.513,84						
58	\$ 4.617,85	\$ 1.564,94	\$ 38,48	\$ 1.526,46						
59	\$ 3.091,39	\$ 1.564,94	\$ 25,76	\$ 1.539,18						
60	\$ 1.552,22	\$ 1.564,94	\$ 12,94	\$ 1.552,00						
\$	0,21		0	\$ 0,00						

Anexo No. 8 Estado de Resultados

COMIDA TIPICA LOJANA					
ESTADO DE RESULTADOS					
Proyectado					
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta de platos	221.330,31	238.151,41	256.250,92	275.725,99	296.681,16
Venta a cadenas de Supermercados	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Total Ingresos	223.330,31	240.151,41	258.250,92	277.725,99	298.681,16
GASTOS					
Costos de produccion (costo materiales)	47.237,63	48.890,94	50.602,13	52.373,20	54.206,26
Salarios.Mano de Obra	42.120,00	45.489,60	49.128,77	53.059,07	57.303,79
Costo total personal administrativo	4.467,36	4.824,75	5.210,73	5.627,59	6.077,79
Servicios basicos al mes(luz, agua, telefono, internet)	5.400,00	5.670,00	5.953,50	6.429,78	6.944,16
Arriendo Local	36.000,00	37.800,00	39.690,00	42.865,20	46.294,42
Arriendo Centro de Acopio	6.000,00	6.300,00	6.615,00	7.144,20	7.715,74
Pago Contador	3.600,00	3.600,00	3.960,00	3.960,00	3.960,00
Uniformes personal	600,00	660,00	712,80	769,82	831,41
Suministros de Oficina	1.800,00	1.980,00	2.138,40	2.309,47	2.494,23
Publicidad	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Seguro Activos	1.800,00	1.980,00	2.178,00	2.395,80	2.635,38
Combustible Vehiculos	1.800,00	1.980,00	2.178,00	2.395,80	2.635,38
Mantenimiento anual Vehiculos	600,00	660,00	726,00	798,60	878,46
Intereses Prestamo	6.827,52	5.576,01	4.193,46	2.666,13	978,88
Depreciacion	8.421,28	8.421,28	8.421,28	8.421,28	8.421,28
Total Egresos	176.673,79	183.832,59	191.708,06	201.215,95	211.377,18
Utilidad Bruta	46.656,52	56.318,82	66.542,86	76.510,04	87.303,98
15% trabajadores	6.998,48	8.447,82	9.981,43	11.476,51	13.095,60
Utilidad antes de impuesto	39.658,04	47.871,00	56.561,43	65.033,53	74.208,38
Impuestos (23% ISR)	9.121,35	11.010,33	13.009,13	14.957,71	17.067,93
Utilidad Neta	30.536,69	36.860,67	43.552,30	50.075,82	57.140,46
TOTAL GASTOS	176.673,79				
COSTOS DIRECTOS	47.237,63	26,74%			
GASTOS DIRECTOS	42.120,00	23,84%			
GASTOS INDIRECTOS	87.316,16	49,42%			

