



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MANUALES
DE FRANQUICIAS PARA CEVICHERÍA SALCERÓN EN QUITO
PARA EL AÑO 2018**

**AUTORES: Ligia Nathalia Montesdeoca Ormaza
Sandro Roberto Ruiz Salinas**

DIRECTOR: Jorge Lara Jaramillo, MSc.

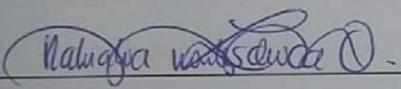
2018

Quito-Ecuador

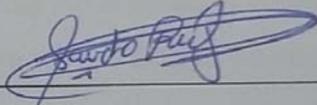
CERTIFICACIÓN

Nosotros, LIGIA NATHALIA MONTESDEOCA ORMAZA y SANDRO ROBERTO RUIZ SALINAS, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

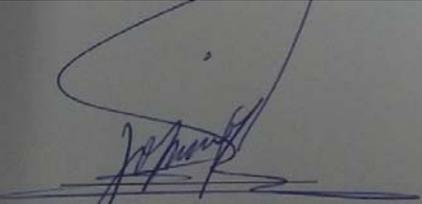


Ligia Nathalia Montesdeoca Ormaza



Sandro Roberto Ruiz Salinas

Yo, JORGE LARA JARAMILLO, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a LIGIA NATHALIA MONTESDEOCA ORMAZA y SANDRO ROBERTO RUIZ SALINAS, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



Jorge Lara Jaramillo

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen de la Merced, motores de cada uno de mis días y centro de mi vida.

A mi mamá María Piedad, por sus consejos y su impulso diario para que termine este proyecto.

A mi papá Abel, por su apoyo incondicional y su preocupación por que yo cumpla mis sueños.

A mi amado esposo, Galo, por motivarme a seguir siempre adelante, por su paciencia en los días difíciles; por su amor hacia mí y todos mis proyectos. Por ser mi complemento y juntos formar un gran equipo que celebra este triunfo.

A mis hijos, Luciana y Emilio, ángeles que cada día me enseñan el verdadero significado del amor y con quienes en mi vientre viví el tiempo de clases y tesis.

A mis hermanos, Oscar y Abelito, por extenderme sus brazos siempre; por ser y estar ahí para mí como cuando éramos niños.

A mi mamá Ligia, por su orgullo, por su cariño, su bondad y por ser un ejemplo de mujer para mí.

A mi sobrina María Paz, por ser una nueva oportunidad de vida y enriquecimiento; que tendré el privilegio de ver crecer.

A mi tía Valerie, quien fue un apoyo importante para que yo no desista en este reto.

Nathy

DEDICATORIA

A mi esposa Sandry, compañera de vida por su valioso apoyo, su esfuerzo y optimismo desde el inicio de mis estudios de maestría, por los días y horas que hizo el papel de madre y padre.

A mis hijos Gabriel y Martin, que no pudieron tenerme a tiempo completo, dejándoles un ejemplo de superación y esfuerzo para cumplir un sueño y generarse oportunidades.

A mis padres Sonia y Mario, y mis hermanos Tania, Ivan, Nelson, siempre incondicionales, esta vez no ha sido la excepción, a todos ellos les dedico desde mi corazón transformado en esfuerzo un logro más obtenido en mi vida.

Sandro

AGRADECIMIENTO

El esfuerzo de este trabajo y la alegría de poder culminarlo se lo agradezco:
A la Universidad Internacional del Ecuador por brindarme la oportunidad de obtener un título de cuarto nivel que llevaré muy alto.
A mi amigo Sandro, por confiar en mí para llevar un proyecto tan valioso en su vida. Juntos cumplimos este gran desafío.
A Angelita Pazmiño y Patricio Torres, por su guía y la ayuda que siempre me han transmitido y que valoro con especial gratitud.
A Jorge Lara, por aceptar trabajar con nosotros y dirigir este proyecto de titulación con profesionalismo y dedicación.
A la prima Mariana Cedeño por abrirnos las puertas de su empresa y darnos todas las facilidades necesarias para el desarrollo de la investigación.

Nathy

AGRADECIMIENTO

Sinceramente agradezco a aquellas personas que compartieron sus conocimientos durante mi permanencia en las aulas de mi querida Universidad y sus principales docentes que me apoyaron para hacer posible la conclusión de esta tesis. Especialmente agradezco a mi Director señor Magister Jorge Lara Jaramillo, a la Magister Angelita Pazmiño y Magister Patricio Torres, por sus ideas y recomendaciones respecto a esta investigación. Gracias a mi compañera Nathy, por su gran ayuda y aporte para sobrellevar los momentos que me enfrentaba a mis debilidades, a la propietaria y gerente de Cevichería Salcerón señora Mariana Astrea Cedeño por permitirnos desarrollar y aplicar el presente proyecto y principalmente agradezco DIOS, con humildad seré un aporte a la sociedad.

Sandro

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1.	PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1	PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1	Planteamiento del Problema.....	1
1.1.2	Formulación del problema	4
1.1.3	Sistematización del problema.....	4
1.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1	Objetivo General	5
1.2.2	Objetivos Específicos.....	5
1.3	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3.1	Justificación Teórica	5
1.3.2	Justificación Metodológica	5
1.3.3	Justificación Práctica.....	6
1.4	MARCO DE REFERENCIA.....	7
1.4.1	Marco Legal	7
1.4.2	Marco Teórico	9
1.4.3	Marco Conceptual	12
1.5	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.6	TEMARIO TENTATIVO	18
1.7	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.7.1	Métodos de Investigación.....	19
1.7.2	Tipo de Estudio	20
1.7.3	Fuentes	20

CAPÍTULO II

2.	CEVICHERÍA SALCERÓN	23
2.1	HISTORIA.....	23
2.2	CONCEPTO DE NEGOCIO.....	24

2.3	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	26
2.4	SUCURSALES.....	29

CAPÍTULO III

3.	PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	30
3.1	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	30
3.1.1	Misión.....	30
3.1.2	Visión	30
3.1.3	Valores Corporativos.....	31
3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	31
3.3	TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	34
3.3.1	Sector de Actividad Económica	34
3.3.2	Tamaño de la Empresa	34
3.4	VOLUMEN DE VENTAS	35
3.5	CADENA DE VALOR	35
3.5.1	Actividades Primarias	35
3.5.2	Actividades de Apoyo	36
3.6	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	37
3.7	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	38
3.8	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	38
3.9	MAPAS ESTRATÉGICOS.....	40
3.10	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	43
3.10.1	Criterios de Segmentación	43
3.10.2	Segmento Meta.....	43

CAPÍTULO IV

4.	MANUALES DE FRANQUICIA	49
4.1	MANUAL DE IMAGEN	49
4.2	MANUAL DE PRE APERTURA.....	49
4.3	MANUAL DE OPERACIONES.....	50
4.4	EJEMPLO DE CONTRATO DE FRANQUICIA.....	50

CAPÍTULO V

5.	ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO DE FRANQUICIA	52
5.1	PERSPECTIVA FINANCIERA DEL FRANQUICIANTE	52
5.1.1	Determinación del costo de la franquicia	52
5.1.2	Beneficios económicos para el franquiciante	53
5.1.3	Otros ingresos para el franquiciante	55
5.2	PERSPECTIVA FINANCIERA DEL FRANQUICIADO	57
5.2.1	Inversión para una unidad de franquicia	57
5.2.2	Beneficios económicos para el franquiciado	57
5.2.3	Indicadores sobre el retorno de la inversión	60

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
6.1	CONCLUSIONES	62
6.2	RECOMENDACIONES	63
	REFERENCIAS	65
	ANEXOS	69
	ANEXO 1: Manual de imagen	70
	ANEXO 2: Manual de pre apertura	84
	ANEXO 3: Manual de operaciones	107
	ANEXO 4: Ejemplo de contrato de franquicia en Ecuador	121
	ANEXO 5: Determinación del costo de franquicia	129
	ANEXO 6: Regalía mensual por ventas brutas	131
	ANEXO 7: Ingresos por el sistema de franquicias	132
	ANEXO 8: Inversión para una unidad franquiciada	133
	ANEXO 9: Proyección mensual de una unidad franquiciada	134
	ANEXO 10: Proforma estado de resultados de una unidad franquiciada	135
	ANEXO 11: Proyección anual de una unidad franquiciada	136
	ANEXO 12: Margen de distribución del franquiciante	137

ANEXO 13: Proforma nómina de una unidad franquiciada.....	138
ANEXO 14: Retorno de la inversión (ROI) mínimo	139
ANEXO 15: Retorno de la inversión (ROI) máximo	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Análisis del portafolio de productos de Cevichería Salcerón.....	26
Figura 2.	Organigrama propuesto para Cevichería Salcerón	33
Figura 3.	Clasificación de las actividades económicas de Cevichería Salcerón de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.....	34
Figura 4.	Cadena de valor Cevichería Salcerón	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Menú Cevichería Salcerón	25
Tabla 2. Datos Principales de Cevichería Salcerón.....	29
Tabla 3. Tamaño de Empresa de Cevichería Salcerón de acuerdo Resolución 1260 de la CAN.....	34
Tabla 4. Matriz Evaluación de Factores Internos de Cevichería Salcerón	37
Tabla 5. Matriz Evaluación de Factores Externos de Cevichería Salcerón.....	38
Tabla 6. Perspectiva Financiera.....	38
Tabla 7. Perspectiva de los Clientes	39
Tabla 8. Perspectiva de Procesos internos.....	39
Tabla 9. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	39
Tabla 10. Mapa Estratégico 1: Ámbito: Mercadeo.....	40
Tabla 11. Mapa Estratégico 2: Ámbito: Operaciones.....	41
Tabla 12. Mapa Estratégico 3: Ámbito: Administrativo – Financiero	42
Tabla 13. Criterios de Segmentación.....	43
Tabla 14. Determinación del costo de la franquicia para el franquiciante	52
Tabla 15. Proyección de otorgamiento de franquicias en 5 años	53
Tabla 16. Relación Ingresos y Gastos para el franquiciante.....	54
Tabla 17. Proyección de ingresos por regalías y costo de las franquicias entregadas durante cinco años	55
Tabla 18. Margen de Distribución de insumos franquiciante durante cinco años.....	55
Tabla 19. Proyección financiera para el franquiciante durante cinco años	56
Tabla 20. Determinación del costo de la franquicia para el franquiciado	57
Tabla 21. Proforma Estado de Resultados para el franquiciado.....	58
Tabla 22. Indicadores de Estado de Resultados para el franquiciado	59
Tabla 23. Proyección financiera para el franquiciado durante cinco años	60
Tabla 24. Indicadores sobre el Retorno de Inversión del franquiciado	61

SÍNTESIS

El presente trabajo de titulación se ha desarrollado en base a la trayectoria de Cevichería Salcerón, empresa familiar que desde hace más de 30 años es reconocida por la venta de encebollado y los platos con mariscos en el norte de Quito. De acuerdo a los objetivos planteados, se ha diseñado una planificación estratégica enfocada en el negocio de franquicias, que es uno de los propósitos de la gerente de esta empresa para el presente año. Con la correcta implementación y evaluación de las acciones estratégicas; y con el cumplimiento riguroso del proceso de otorgamiento de franquicias, se garantizará que la imagen, aceptación e ingresos hasta ahora alcanzados se repliquen proporcionalmente en las nueve franquicias que se propone entregar para una etapa de cinco años.

Para mantener una relación redituable entre franquiciante y franquiciados, se han diseñado tres manuales de franquicias que constituyen los primeros pasos para que Cevichería Salcerón obtenga los beneficios económicos esperados por su propietaria y franquiciados. El presente proyecto plantea que, además del cobro de regalías del 5% de las ventas, la señora Mariana Cedeño sea exclusivamente la única proveedora de albacora, camarón y cangrejo, de tal manera que se conserve el sabor que caracteriza sus platos.

De la mano de los manuales de imagen, pre apertura y operaciones, se ha realizado un análisis financiero que sirve de guía para franquiciante y franquiciado y así ambos conozcan los valores de retorno, el tiempo de recuperación de inversión, el costo de la franquicia y una proyección de sus operaciones mensuales y para los cinco años que estarían contemplados en el contrato de franquicias.

Se concluye que Cevichería Salcerón es una empresa joven que puede tomar riesgos y que no solo debe prestar atención a la implementación de las estrategias y manuales, también debe estar pendiente de la periódica evaluación de resultados de sus operaciones y las de sus franquiciados.

ABSTRACT

This dissertation has been developed based on the career of “Salceron Cevicheria”, which has been family-owned business for more than 20 years and which is recognized due to the sale of “encebollado” and seafood dishes in the north of Quito. According to its objectives, a strategic planning has been designed focused on the franchise business, which is one of the purposes of the manager of this company in the current year. By means of the correct implementation, the evaluation of strategic actions and the strict compliance of the franchising process, it will be ensured that the image, acceptance and income achieved so far will be replicated proportionally in the nine franchises which are proposed to be created in a period of five years.

In order to keep a profitable relationship between franchisor and franchisees, three franchise manuals have been designed and they become the first steps, so Salceron Cevicheria can get the economic benefits which are expected by its owner and franchisees. This dissertation proposes that, in addition to the collection of royalties of 5% of sales, Mrs. Marian Cedeño becomes the exclusive provider of albacore tuna, shrimp and crab, so the flavor that characterizes its dishes, remains.

The Image, the Pre Opening and Operations manuals include a financial analysis that is a guide for the franchisor and franchisee, so they both know the return values, the investment recovery time, the cost of the franchise and a projection of its transactions per month and for the five years, which would be part of the contract of franchising.

As a conclusión, “Salceron Cevicheria” is a start-up company that can take risks and that it should not only pay attention to the implementation of strategies and manuals, but it must also be aware of the periodic evaluation of the results of its operations and those from its franchisees.

CAPÍTULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se realizará en colaboración con Cevichería Salcerón; un emprendimiento familiar que a lo largo de casi 30 años ha tenido éxito en la venta de comida en base a productos del mar, el producto de mejor aceptación es el encebollado.

Este negocio, tuvo sus inicios en el año 1989 como un carrito de venta de encebollados en el norte de Quito, en la actualidad cuenta con tres sucursales administradas por su única propietaria, la manabita Mariana Astrea Cedeño. La empresa, localiza sus actividades en el norte de la ciudad y en el sector de La Mariscal. Aunque cada local tiene su personal y, en ocasiones el sabor de los platos difiere de un lugar a otro, la materia prima y procedimientos son proveídos por la dueña del negocio, quien hasta la fecha es la única persona quien le da el “toque” al plato principal, el encebollado.

La empresa, relativamente joven, desde el inicio de sus actividades ha reportado ganancias que la han posicionado como un referente de comida manabita a nivel local y, que podría garantizar en cierta medida réditos en la propuesta estratégica de vender franquicias para que el nombre de El Salcerón se siga expandiendo a nivel nacional.

1.1 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del Problema

Falta de una empresa nacional de venta de comida del mar cuyo modelo de negocio esté basado en estrategias innovadoras, globalizadas y sobre todo competitivas; que promuevan el desarrollo de los sectores de comercialización de alimentos y emprendimiento en el Ecuador, considerado esencial dentro de la matriz productiva;

puesto que la comercialización de alimentos influye de manera transversal en la economía de una nación por consecuencia es un pilar fundamental del progreso de un país.

Se requieren nuevas propuestas para atender el mercado nacional e internacional de comercialización de alimentos, no sólo por medio de emprendimientos, sino a través de un servicio de calidad garantizada, que sea el reflejo de una eficiente operación y acciones estratégicas eficaces en el mercado quiteño y nacional; de esta manera maximizar beneficios, aprovechar costos y principalmente aumentar la participación de mercado.

Situación Actual: Ecuador se ubica en el primer lugar de Latinoamérica dentro de los países con actividad emprendedora. Según la ESPOL el 73.6% de los emprendedores tenía menos de 45 años (Metro Ecuador, 2017). El 72,8% de los emprendimientos son unipersonales (Diario El Comercio, 2017).

Según la Revista EKOS (2017) la industria de manufactura de alimentos es la principal actividad de los ecuatorianos, los negocios que forman parte de éste sector han tenido un relevante desarrollo de acuerdo a esta revista.

En la publicación “Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB” se menciona que existe un nuevo enfoque para el mercado interno y externo y señala que, una amenaza para los negocios de alimentos es la variabilidad de los precios. “El sector alimenticio ha registrado tasas de variación positivas desde el año 2008 hasta 2015. La tasa de crecimiento promedio anual fue de 3,4% en ese periodo. Estos resultados han llevado a que la participación del sector en el PIB total sea de 6,9%” (Revista EKOS, 2017).

“El encebollado es una sopa no un cebiche”, dice Edgar León, chef e investigador de la cocina ecuatoriana. En un reportaje de Diario El Comercio (2017) se señala: “La preparación no data de más de 70 años -según el experto- y ya conquistó el paladar de los ecuatorianos. Este platillo no tiene un origen definido, pero -según León- se iniciaría su consumo en puertos como Guayaquil y se lo conocía como cebiche de balde. Su

preparación es sencilla y rápida a base de una cocción de elementos como la yuca, los aliños, el ají seco y la cebolla como acompañante principal”.

De acuerdo a la publicación de Ecuavisa en el (2017): “El encebollado: un plato del mar que encanta a los quiteños”, el encebollado está entre los 10 platos preferidos en Quito. Éste plato cuyo ingrediente principal es la albacora, se puede degustar a cualquier hora y en cualquier día.

En la actualidad, existen medianas y pequeñas empresas dedicadas a la preparación de encebollados y platos a la carta con base en productos del mar, la mayoría de ellos son informales y sus clientes son locales, aquellos negocios que tienen preferencia entre los consumidores quiteños, gozan de la exclusividad del sabor que los caracteriza y del privilegio de que sus clientes regresen, es decir, confíen en su marca.

Pronóstico: En su artículo, Diario El Comercio (2017), relata que, durante el presente año, debido a varios factores como la depreciación de la moneda nacional frente al peso, el incremento del precio del combustible y en general la presencia del presidente Donald Trump, se podría afectar al sector de alimentos y bebidas; por lo que, para éstos negocios, la subsistencia de sus actividades se convierte en un reto.

La ministra de Industrias, Eva García, expresó: “Se potenciarán las políticas de incentivos e inversiones, esto con la finalidad de dar facilidades para que las industrias puedan producir y desarrollarse, ese es el compromiso" (Diario El Comercio, 2017).

Diagnóstico: En un reportaje de El Emprendedor (2017) “Para comprar franquicias en Ecuador no hay que ser millonario” se señala que Ecuador es un mercado muy atractivo para cualquier franquicia por varias razones, entre ellas por ser un país dolarizado, situación que facilita las negociaciones y garantiza estabilidad de precios en la mayoría de los casos.

Según la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores (Asofranquicias), el 14% de las franquicias del país pertenecen a marcas nacionales. Esta organización considera que Ecuador se ha hecho llamativo para las franquicias.

Guido Santillán, director ejecutivo de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias (Aefran), menciona el ejemplo de la franquicia de Los Cebiches de la Rumiñahui, que ya se encuentra en Colombia.

En la actualidad, varios ecuatorianos han emprendido negocios interesantes y están empezando a cosechar éxitos; algunas de las posibles razones son la creatividad, originalidad y perseverancia; además de la buena gestión de mercadeo que abre puertas dentro y fuera del país.

Por lo anterior expuesto, Cevichería Salcerón tiene la posibilidad de expandir geográficamente sus locales a través de la venta de franquicias, una vez analizado el mercado y la operación del negocio.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuál sería la planificación estratégica necesaria para desarrollar un manual de franquicias para Cevichería Salcerón?

1.1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el concepto de negocio actual de Cevichería Salcerón?
- ¿Qué es una franquicia?
- ¿Cómo mide actualmente Cevichería Salcerón su estrategia de expansión?
- ¿Cómo puede Cevichería Salcerón mejorar la estructura financiera, para lograr rentabilidad económica sostenible?
- ¿Cómo puede Cevichería Salcerón mejorar la estructura administrativa, para lograr eficiencia organizacional?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una planificación estratégica para Cevichería Salcerón para el año 2018, mediante la cual se pueda proponer manuales de franquicias, como estrategia de expansión.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir el concepto de negocio actual de Cevichería Salcerón para tomarlo como base en la propuesta de un manual de franquicias.
- Generar una planificación estratégica acorde a la situación empresarial actual de Cevichería Salcerón.
- Establecer la estrategia de expansión de Cevichería Salcerón para el año 2018 mediante manuales de franquicias.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación Teórica

El presente trabajo de planificación estratégica y franquicias, es un proyecto integrador desde un punto académico, cuya base fue estudiada en la malla curricular del presente programa de posgrado y el conocimiento del negocio de los autores.

1.3.2 Justificación Metodológica

Los métodos de investigación que serán aplicados, permitirán el análisis de la situación actual de Cevichería Salcerón y buscarán cumplir con los objetivos propuestos. A través del resultado del análisis y síntesis realizado al entorno interno y externo de

Cevichería Salcerón, las fuentes principales y secundarias se determinarán por los requerimientos de la planificación estratégica que se propondrá.

1.3.3 Justificación Práctica

El Ecuador a través de la Secretaría Nacional del Planificación y Desarrollo se preocupa por encaminar las actividades de sus habitantes hacia el cumplimiento de la planificación nacional y sus estrategias territoriales, con miras en el buen vivir de todos los ecuatorianos, el mejoramiento de la calidad de vida y el incremento de productividad nacional, estableciendo áreas prioritarias en las cuales hemos de enfocar actuales y futuros proyectos.

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 presenta 12 objetivos que describen políticas, lineamientos y metas para cada uno de ellos. En apego a esta herramienta estratégica, el presente trabajo pretende impulsar algunos de sus objetivos:

- Objetivo 2: "Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad".
- Objetivo 3: "Mejorar la calidad de vida de la población."
- Objetivo 4: "Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía".
- Objetivo 9: "Garantizar el trabajo digno en todas sus formas" (SENPLADES, 2013)

De esta manera se busca potenciar varios sectores estratégicos de forma combinada. Cevichería Salcerón, en su actividad comercial, bajo el modelo de negocio de un local de venta de encebollados y con objetivos alineados al Plan del Buen Vivir y, dado el presente estudio, permitirá una propuesta estratégica de planificación y expansión de su modelo de negocio, de tal manera que puedan plantearse acciones para garantizar sustentabilidad y rentabilidad.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco Legal

La actividad de las empresas como Cevichería Salcerón se rige por la siguiente legislación:

- **Clasificación de Niza**

Establecida por el Arreglo de Niza (1957), es una clasificación internacional de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas. La undécima edición entró en vigor el 1 de enero de 2017 (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2017).

De acuerdo a esta clasificación, el giro del negocio de Cevichería Salcerón estaría dentro de la Clase 43 que indica: “La clase 43 comprende principalmente los servicios que consisten en preparar alimentos y bebidas para el consumo, prestados por personas o establecimientos, así como los servicios de alojamiento, albergue y abastecimiento de comida en hoteles, pensiones u otros establecimientos que proporcionen hospedaje temporal” (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2017).

- **Constitución Política de la República del Ecuador**

Art. 32.- La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustenten el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional (Constitución de la República del Ecuador, 2012);

- **Ley Orgánica de Salud:**

Artículo 6 de la citada Ley establece entre las responsabilidades del Ministerio de Salud Pública: “(...) 18. Regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad; (...) 30. Dictar, en su ámbito de competencia, las normas sanitarias para el funcionamiento de los locales y establecimientos públicos y privados de atención a la población (...);

Artículo 130 prescribe que los establecimientos sujetos a control sanitario para su funcionamiento deberán contar con el permiso otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional, el mismo que tendrá vigencia de un año calendario;

Artículo 132 preceptúa que las actividades de vigilancia y control sanitario incluyen las de control de calidad, inocuidad y seguridad de los productos procesados de uso y consumo humano, así como la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y sanitarios en los establecimientos dedicados a la producción, almacenamiento, distribución, comercialización, importación y exportación de los productos señalados;

Artículo 134 de la Ley dispone que la instalación, transformación, ampliación y traslado de plantas industriales, procesadoras de alimentos, establecimientos farmacéuticos, de producción de biológicos, de elaboración de productos naturales procesados de uso medicinal, de producción homeopáticos, plaguicidas, productos dentales, empresas de cosméticos y productos higiénicos, están sujetos a la obtención, previa a su uso, del permiso otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional (Control Sanitario, 2014).

- **Ordenanza Metropolitana de Quito 059:**

Ordenanza que reforma al Código Municipal, Libro Segundo, Título Sexto de la Higiene y Obtención de Exámenes de Laboratorio e Imagen, Certificados de Salud y Permisos Sanitarios de Funcionamiento (Municipio de Quito, 2017).

- **Ordenanza Metropolitana de Quito 119:**

Ordenanza Metropolitana Sustitutiva del Título Tercero de la Ordenanza Metropolitana 308, Que establece el Régimen Administrativo de la Licencia Metropolitana Urbanística de publicidad Exterior (Municipio de Quito, 2017), regula entre muchas actividades el volanteo físico en espacios públicos.

1.4.2 Marco Teórico

- **Estrategia competitiva: Las cinco fuerzas de Porter:** Michael Porter (1991) en la publicación de su libro “La ventaja competitiva de las naciones” propone una herramienta llamada las cinco fuerzas competitivas para analizar, evaluar y determinar la posición de un negocio frente a varios sectores. Esta herramienta tiene como objetivo principal conocer cuán atractiva que puede ser una idea de negocio internacional frente a la industria. El análisis de las cinco fuerzas competitivas del modelo de Michael Porter se logra por la identificación de cinco fuerzas competitivas fundamentales, están son:

- Ingreso de competidores
- Amenaza de sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes

Porter afirma que, si las empresas tienen respuestas concretas y favorables ante estas fuerzas de la industria, prosperarán en los negocios.

- **Ley de la Oferta y la Demanda; Punto de Equilibrio:** Se considera el principio básico de la economía. La ley de la oferta y la demanda dice “hablando dentro de un mercado de competencia perfecta, el precio de un bien se situará en un "punto de equilibrio" donde la demanda sea igual a la oferta" (E-economic, 2013). De acuerdo a esta teoría, se busca establecer el punto en el que, en condiciones de libre competencia, la relación entre los oferentes y demandantes es equitativa. Éste es el punto de equilibrio. El punto de equilibrio es “aquella situación, en la cual la empresa produce y vende un volumen exactamente necesario, que sólo le permite cubrir la totalidad de sus costos y gastos, de tal manera que no tenga utilidades ni pérdidas. Es natural que, si la empresa logra producir y vender un volumen

superior al de su punto de equilibrio, obtendrá ganancias. En cambio, si no logra alcanzar el nivel de producción correspondiente a su punto de equilibrio sufrirá pérdidas” (Rodríguez, 2011).

- **Análisis PEST-EL:** Es una herramienta básica para definir estratégicamente la posición de la empresa. Analiza el entorno en el que la empresa se desenvuelve y permite que se adapte a éste. Se utiliza para generar estrategias de cómo y dónde puede la empresa aplicar mejoras y aprovechar sus ventajas; de igual manera es necesario para ubicarla en el punto en el cual se desea estar con respecto a la realidad (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & RegnŽr, 2011)

El análisis PEST-EL considera los siguientes ámbitos:

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Socioculturales
- Factores Tecnológicos

Debido a las tendencias globales, en la actualidad se incluyen a éste análisis, los siguientes dos factores:

- Factores Ecológicos
- Factores Legales

- **Marketing Mix:** Comprende un conjunto de estrategias que son el resultado del análisis de mercado y que desarrollan las empresas para manejar cuatro variables internas, las cuales en el origen anglosajón se conocen como *price* (precio), *product* (producto), *place* (distribución) y *promotion* (promoción); por esta razón el marketing mix es conocido como las “4ps”.

El principal objetivo de este análisis es la aplicación interna y sobre todo determinar estrategias específicas para cada una de estas variables y lograr objetivos de mercado como aumentar el posicionamiento, por ejemplo.

De acuerdo a [www.marketing directo.com](http://www.marketingdirecto.com), en su artículo sobre “Los 4 aspectos fundamentales del marketing mix”, describe las variables del marketing mix, así:

- **Producto:** define la cartera de productos de una empresa, características, cómo deben ser y qué necesidades deben satisfacer, diferenciación, empaquetado, complementos, etc.
 - **Precio:** hay que analizar todas las implicaciones (costes, precios de la competencia, sustitutivos, posibles ofertas, etc.) para conseguir el precio perfecto, que consiste en el máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar quedando satisfecho y el mínimo que necesita la empresa para que sea rentable.
 - **Distribución:** se basa en los canales de distribución, acuerdos, prescriptores y vendedores, merchandising, etc. Consiste en facilitar el acceso al producto a aquellos que quieran comprarlo de manera preferencial y, si se puede, en detrimento de los productos de la competencia directa.
 - **Promoción o comunicación:** implica todas las estrategias de posicionamiento, marca, puntos fuertes, etc. Es decir, todo aquello que sirve para llamar la atención del público objetivo sobre nuestro producto o servicio (Marketing Directo, 2011).
-
- **Segmentación de Mercado:** Estrategia utilizada para dividir el mercado en distintos grupos de compradores que se estiman requieren productos diferentes o marketing mix distinto. De ésta forma la empresa incrementa su rentabilidad. La división del mercado puede hacerse atendiendo varios criterios: segmentación geográfica, segmentación psicográfica, segmentación demográfica, segmentación basada en criterios de comportamiento hacia el producto. Esta estrategia constituye el primer paso en la selección del público objetivo y de la forma de acceder a él (Reales, 2001)

- **Gestión por procesos:** Heizer y Render (2009) manifiestan que, la estrategia de procesos o de transformación busca encontrar la mejor manera en la producción de bienes para cumplir con los requerimientos de los clientes y al mismo tiempo con las restricciones de la administración. La importancia de esta gestión está en que las decisiones que se tomen afectarán la eficiencia y eficacia de un proceso y, por ende, los resultados que se traducen a bienes elaborados. Por esto, en la administración estratégica de una empresa, las decisiones son tomadas en el momento de ejecutar un proceso.
Así, un buen administrador puede utilizar la gestión de procesos como un arma competitiva que con seguridad mejorará la calidad de los productos, minimizará costos y maximizará utilidades, todo esto sumado a decisiones creativas que incrementen la variedad de la producción de la empresa.
- **Análisis Costo-Beneficio:** El análisis costo-beneficio describe y cuantifica las ventajas y desventajas de un proyecto de inversión. Este análisis implica directamente la economía con el bienestar, que se considera su principal brazo operativo. Se desarrolla con el objetivo de obtener respuesta a una inversión nueva y a problemas concretos, por lo que este tipo de análisis es muy utilizado para evaluar proyectos y tomar en cuenta todos los costos implicados, sus beneficios y los cambios ocurridos con el aumento o disminución de la utilidad (Canelos, 2010).

1.4.3 **Marco Conceptual**

Algunos de los términos que se emplearán en el desarrollo de la presente propuesta estratégica son los siguientes:

- **Modelo de Negocio:** Se lo conoce también como diseño de un negocio, pues resume toda la planificación de una empresa sobre los ingresos y beneficios tiene en sus expectativas. En un modelo de negocio se determinan los lineamientos para conseguir clientes e introducir o potencializar productos en

el mercado, además de todo lo relacionado con la operación de los recursos de la empresa. (Definición.de, 2017)

Llorens (2010) afirma: “Un modelo de negocios describe un sistema, es el cómo las piezas de un negocio encajan entre sí, y funcionan para entregar el valor generado a los clientes definidos”.

- **Concepto de Negocio:** Torres (2011) indica que el concepto de negocio parte de la idea de negocio que tenga una o más personas antes de crear una empresa y constituye el desarrollo del plan de negocios de dicha idea. El concepto de negocio determina tamaño de mercado y su crecimiento en el futuro. Bajo el concepto de negocio de una empresa están los objetivos del negocio y las metas personales de los propietarios, de ser el caso. El concepto de negocio debe estar orientado a satisfacer las necesidades del mercado objetivo de manera única.

Algunas preguntas que pueden aclarar el concepto de negocio de una empresa son: ¿Qué enfoque practicaré? ¿Quién adquirirá su producto? ¿Por qué la gente puede y está dispuesta a pagar por él? ¿Cuáles son sus cualidades para su manejo administrativo? ¿Qué hará que su negocio sea único en el mercado? ¿Qué enfoque adoptará para mantener su ventaja única en el futuro cuando sus competidores lo imiten?

- **Franquicia:** “Una franquicia es una licencia, derecho o concesión que otorga una persona (o empresa) a otra, para que pueda explotar un producto, servicio o marca comercial que posee, a cambio del pago de una suma de dinero” (Crece Negocios, 2017). Esta licencia generalmente se otorga por medio de un contrato en el que se conceden permisos para explotación de productos, marcas, servicios del negocio que la otorga, quien se compromete a dar el acompañamiento necesario para que la otra parte desarrolle la actividad en igualdad de condiciones que el propietario. El ejemplo más claro de este tipo de negocio es McDonalds. Entre las ventajas de ofrecer franquicias está la posibilidad de abrir nuevos mercados a nivel local, nacional e internacional sin necesidad de altas sumas de inversión.

- **Franquiciante:** “Es la persona que es dueña de la franquicia. Es quien posee los derechos de una marca de comercialización de bienes o servicios, posee los mecanismos y conocimientos técnicos, administrativos, de control y tecnológicos de un determinado negocio de franquicia” (Franquicias para Invertir, 2009)
- **Franquiciado:** “Persona Natural o jurídica que adquiere los derechos de comercializar bienes o servicios de una marca, pudiendo estar limitada su área de mercado. Y quien recibe los apoyos para la organización, administración y control de un negocio, para disminuir los riesgos de su inversión” (Franquicias para Invertir, 2009)
- **Rentabilidad:** Se puede definir como el resultado de la relación entre recursos y beneficio económico que resulta de su utilización. En inglés se entiende como "return on equity" o ROE, que es el retorno que el accionista de una empresa recibe a cambio de su participación económica. Se considera que de cualquier actividad económica toda empresa debe retornar un excedente que refleje rentabilidad (Definición.de, 2015)
- **Inversión:** Es la utilización productiva de los bienes económicos. El término productivo significa que una inversión tiende a crear mayor cantidad de bienes económicos que los utilizados primitivamente. Actividad económica por la que se renuncia a consumir hoy con la idea de aumentar la producción en el futuro. Los principales tipos de inversión son capital tangible (estructura, equipos y existencias) e inversiones intangibles (educación o capital humano, desarrollo y sanidad). La inversión neta es el valor de la inversión total una vez tomada en cuenta la depreciación (Samuelson & Nordhaus, 1995)
- **Regalías:** “Dinero que obtiene el dueño de un derecho cuando alguien hace uso de éste. Es decir que, cuando una persona explota algún derecho de otra, debe pagarle regalías” (Definición.de, 2017)

- **Margen**: “En el mundo de los negocios y la economía, se le llama margen de beneficio o de ganancia a la diferencia entre el precio de producción de un producto y su precio de venta. Existen dos tipos de márgenes de beneficio: el margen bruto, que representa la diferencia de precio antes de los impuestos, y el margen neto, que representa la diferencia una vez que ya se han descontado los impuestos” (Enciclopedia Culturalia, 2015).
- **Investigación de Mercado**: “Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing" (Muñiz, 2008)
- **Competitividad**: Labarca (2007) en su artículo considera: “competitividad de una industria puede medirse en términos de la rentabilidad general de las empresas, la balanza comercial en la industria, el balance entre inversiones extranjeras directas salientes y entrantes y mediciones directas de costo y calidad”.
- **Eficiencia**: “Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia” (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2008).
- **Eficacia**: “Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. 2. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios” (Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983)
- **Posicionamiento**: “El Posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivos” (Lambin & Piscitello, 1991)

- **Segmentación de mercado:** Estrategia utilizada para dividir el mercado en distintos grupos de compradores que se estiman requieren productos diferentes o marketing mix distinto. De ésta forma la empresa incrementa su rentabilidad. La división del mercado puede hacerse atendiendo varios criterios: segmentación geográfica, segmentación psicográfica, segmentación demográfica, segmentación basada en criterios de comportamiento hacia el producto. Esta estrategia constituye el primer paso en la selección del público objetivo y de la forma de acceder a él.
- **Desarrollo de mercado:** Se considera una estrategia de mercadeo mediante la cual se crean condiciones necesarias para colocar un producto en el mercado. Puede darse cuando una empresa quiere participar de un mercado al cual nunca ha entrado o quiere vender un producto nuevo (Glosario Mercadotecnia, 2010)
- **Estrategia:** “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada” (Koontz, 1991)
- **Innovación:** Schumpeter (1942) afirma que la innovación se puede comprender como un pilar fundamental en el desarrollo económico, como una palanca para la transformación socioeconómica y cultural. Propuso la siguiente definición: “la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión”.
- **Globalización:** “Se refiere a la prolongación más allá de las fronteras nacionales de las mismas fuerzas del mercado que durante siglos han operado

a todos los niveles de la actividad económica humana: en los mercados aéreos, las industrias urbanas o los centros financieros” (Gómez, 2004)

- **Costos variables:** Son aquellos desembolsos en los que incurre una empresa y que dependen de la producción, si no hay producción, no hay gastos variables. Como su nombre lo indica, no son estables.
- **Costos fijos:** Por el contrario de los costos variables, estos valores son los que una empresa debe pagar, genere o no genere producción o venta de su bien o servicio, tales como servicios básicos, sueldos y salarios, entre otros.
- **Estructura Organizacional:** “Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984).
- **Regulación:** Es la acción y efecto de regular (ajustar o poner en orden algo, reglar el funcionamiento de un sistema, determinar normas). El término suele utilizarse como sinónimo de normativa (Definición.de, 2015)

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación no propone una hipótesis puesto que, por ser un proyecto para titulación de posgrado no es de carácter exploratorio y no busca comprobar ninguna suposición afirmativa o negativa de un objeto. Tampoco se pretende conocer la causa de una situación o cómo se derivan las consecuencias de algo.

El objetivo primordial de esta propuesta es ofrecer al lector y a la empresa una serie de estrategias relacionadas mediante una planificación estratégica y un manual de franquicias para Cevichería Salcerón cuyos resultados cumplan los propósitos de la administración.

1.6 TEMARIO TENTATIVO

Capítulo I – Plan de Investigación

Capítulo II – Cevichería Salcerón

- Historia
- Concepto de negocio
- Sucursales

Capítulo III - Propuesta de Planificación Estratégica

- Filosofía Institucional
 - Misión
 - Visión
 - Valores Corporativos
- Estructura Organizacional
- Tamaño de la Empresa
- Volumen de Ventas
- Cadena de Valor
- Matriz EFI
- Matriz EFE
- Objetivos Estratégicos
- Mapa Estratégico
- Segmentación de Mercado
- Estrategia Competitiva

Capítulo IV - Propuesta de Manuales de Franquicias

- Manual de Imagen
- Manual de Pre-Apertura
- Manual de Operaciones

Capítulo V – Análisis Financiero del Negocio de Franquicia

Capítulo VI – Conclusiones y Recomendaciones

1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 Métodos de Investigación

Como herramientas para la obtención de información, los autores planean emplear los siguientes métodos:

- Métodos empíricos: Pacheco (2016), en su trabajo académico Plan de Investigación 2015 propone varios métodos empíricos, de los cuales se empleará el siguiente:
 - Entrevista: Es un método oral para recoger la información. Consiste en un diálogo planificado entre el investigador y los sujetos constituyen la fuente de la información. Puede ser individual o grupal.
- Métodos teóricos: Pacheco (2016) describe una serie de métodos teóricos, de los cuales se han seleccionado los siguientes:
 - Análisis – Síntesis: El análisis es un proceso mental por medio del cual un todo se descompone en sus partes y cualidades. Luego la síntesis establece, también mentalmente, la unión entre las partes analizadas y descubre las relaciones entre ellas. Los dos procesos mentales no pueden existir separadamente, siempre forman una unidad.

Por medio de éste método se busca desintegrar el actual modelo de negocio de Cevichería Salcerón y encontrar áreas estratégicas donde se puedan proponer mejoras sustanciales. Se busca desarrollar una propuesta integral que relacione todas las estructuras de la empresa y el mercado al cual se dirige y mejores resultados les ofrece.

- Inducción: La inducción es una forma de razonamiento mediante el cual se pasa de lo particular a lo general, con el objeto de establecer generalizaciones.

Por medio de la inducción, se analizarán de forma sistemática los indicadores de la empresa para poder llevarlos al panorama general y realizar comparaciones con la competencia y con empresas de la misma industria que sirvan de modelo para realizar analogías y simulaciones objetivas.

1.7.2 Tipo de Estudio

El presente trabajo de investigación se considera de tipo descriptivo puesto que se pretende investigar a Cevichería Salcerón como objeto de investigación, su concepto y modelo de negocio. Por medio de este tipo de estudio se podrá dar respuesta a la formulación y sistematización del problema presentado y plantear soluciones al respecto.

También se considera al presente proyecto como un tipo de estudio de carácter explicativo, ya que por medio de una propuesta analizada se busca que el lector comprenda sin dificultad los términos, definiciones y datos puntuales citados en el texto, así como también los aportes de los autores.

1.7.3 Fuentes

Para la obtención de la información requerida en el desarrollo del presente trabajo de tesis, los autores harán uso principalmente de las siguientes fuentes:

- Fuentes primarias:
 - Procesos operativos y técnicos de Cevichería Salcerón, reconocidos mediante observación.

- Señora Mariana Astrea Cedeño – Propietaria, y Gerente General de Cevichería Salcerón, quien esclarecerá temas específicos sujetos de duda y describan situaciones por medio de entrevistas.
- Fuentes secundarias:
 - Amat, O., Amat, O., Macario, A., Macario, G., Macario, G., Amat, O., & Kaplun, C. (2000). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. Gestión 2000,
 - Bower, J. L., & Gilbert, C. (2007). Cómo las decisiones diarias de los ejecutivos crean o destruyen la estrategia de su empresa. *Harvard Business Review*, 85(2), 56-64.
 - David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
 - Ghemawat, P., & Pisano, G. (1999). *Building and sustaining success. Massachusetts: Addison-Wesley*.
 - Hamermesh, R. G., Anderson, M. J., & Harris, J. E. (1978). Strategies for low market share businesses. *Harvard Business Review*, 56(3), 95-102.
 - Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.
 - Higgins, R. C. (2004). *Análisis para la dirección financiera*.
 - Kaplan, R. S., Norton, D. P. R. S., & David, P. N. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000,.
 - Liedtka, J. (2006). If managers thought like designers. *Rotman Magazine*, 14-18.
 - Martin, R. (2007). Cómo piensan los líderes exitosos. *Harvard Business Review*, 85(6), 40-49.
 - Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Thomas Nelson Inc.
 - McGrath, R. G. (2013). Transient advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70.

- Pearce, J. A., & Robbins, D. K. (2008). Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround. *Business Horizons*,51(2), 121-130.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones, Editorial Vergara.Buenos Aires, Argentina.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Render, B., & Heizer, J. (2000). *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*. Prentice Hall.
- Rosenzweig, P. (2013). What makes strategic decisions different. *Harvard business review*, 91(11), 88-+.
- Teisberg, E. O. (1993). Strategic response to uncertainty. *Harvard Business School Note April*.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Thompson, A. A., Strickland, A. J., & AJ III, S. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. McGraw-Hill.
- Troya, A., & Cevallos, M. (2008). La Planeación Estratégica de la empresa ecuatoriana.
- Walsh, C. (2000). *Ratios fundamentales de gestión empresarial: cómo analizar y controlar los aspectos que marcan el valor de las empresas*. Pearson Educación, SA.

CAPÍTULO II

CEVICHERÍA SALCERÓN

Cevichería Salcerón, a pesar de tener más de una década en el mercado, es una empresa que, desde su creación hasta la actualidad, funciona bajo el liderazgo de su propietaria, quien exitosamente ha dirigido este negocio de forma empírica y bajo los principios fundamentales de la administración.

En búsqueda de una administración más formal y una planeación estratégica idónea al negocio, la propietaria de Cevichería Salcerón ha formado parte de dos proyectos académicos que buscan el mejoramiento de las operaciones de los tres locales que funcionan actualmente. El primer estudio fue un proyecto de una tesis de pregrado de un amigo cercano a la familia, realizado en el 2016 y se trató de un diagnóstico que después del análisis correspondiente, dio como resultado un cuadro de mando integral. Esta investigación recabó los principales datos de la Cevichería y algunos de ellos hemos tomado como parte de este capítulo, pues es la única información disponible, adicional a los datos proveídos por la gerente general en entrevistas personales. El segundo proyecto es el presente trabajo que pretende poner a manos de la gerencia una planeación estratégica y manuales de franquicias como posible estrategia de expansión.

1.8 HISTORIA

Terán (2016) relata la historia de Cevichería Salcerón:

Fabián Guasco, guayaquileño, inició el negocio con un coche de encebollados en el año 1995 ubicado frente a una licorería en la Avenida la prensa y Echeverría, poco a poco su clientela comenzó a crecer con gente del sector, vendiendo un número limitado de porciones de encebollados, trabajando hasta que se agoten el número de platos diarios. Al poco tiempo arrendó un local a pocos metros del punto inicial de venta del coche de encebollados, estableciendo el primer local de Cevichería Salcerón conocido como “los encebollados de la Y” en el cual se añadieron en el menú ceviches y platos a la carta, atendiendo como restaurant desde las 7 am hasta las 4 pm.

Posteriormente, su esposa Mariana Astrea Cedeño se hizo cargo de la administración del local hasta el día de hoy, tres años más tarde en 1998 establecieron otro local cercano al antiguo aeropuerto de Quito en la Avenida la prensa y Rio Arajuno. Finalmente, su hijo Ney Fabián Guasco se hace cargo del tercer local en el año 2015 ubicado en la calle Reina Victoria y La Niña. En la actualidad los tres locales operan desde las 8 am y cierran a las 5 pm. Se prepara la base del encebollado, yuca y pescado y la base de los ceviches, en casa de los dueños ubicada en la panamericana norte km 7 ½ en la cual se trabaja desde las 3 am hasta las 7 am con empleados puertas a dentro de la casa, mientras la dueña Mariana Cedeño a las 5 am se encarga de dar la sazón final a sus productos para mantener y asegurar su sabor característico con el objetivo que esté todo listo para ser distribuido en cada uno de sus locales donde son finalmente armados los encebollados y los ceviches para la venta. En cuanto a insumos y materias primas de sus productos reciben del mercado mayorista verduras y legumbres dos veces por semana los días miércoles y sábados, adquieren en el supermercado Santamaría, aceite, condimentos, elementos de aseo, servilletas, salsa tomate entre otros, reciben ají de Manabí, a su vez reciben de la ciudad de Manta albacora y camarón, conchas de San Lorenzo, y demás pescados del mercado de la América tales como corvina, pargo, camotillos, adicionalmente reciben el cangrejo a diario directamente en cada local (p. 4)

1.9 CONCEPTO DE NEGOCIO

Cevichería Salcerón es un emprendimiento pequeño que se encuentra en crecimiento. Sus tres locales están ubicados en el norte de la ciudad de Quito. Ofrecen varios tipos de encebollados, además de platos a la carta en base a mariscos y recientemente están empezando a ofrecer asados de pollo, carne de res y carne de cerdo; además de platos típicos de la Costa como el tigrillo.

Cevichería Salcerón abre sus puertas de lunes a domingo. Entre semana atiende principalmente a ejecutivos de oficina y los fines de semana a familias.

Entre las características que pueden definir a este negocio están la calidad del producto ofrecido, y que, aunque la señora Mariana Astrea Cedeño y su familia están conscientes de que trabajan en un proceso casi artesanal, siempre buscan los mejores ingredientes para que el resultado de la elaboración de sus platos sea el mejor del mercado.

A continuación, la descripción de su menú:

Tabla 1. Menú Cevichería Salcerón

Entradas
Ceviche de concha
Ceviche de camarón
Ceviche de pescado
Ceviche marinero
Ceviche mixto
Ceviche doble
Encebollado
Maremoto
Cangrejo
Picada de mariscos

Entradas

Especialidades	
Camarones al Ajillo	Camotillo en salsa de mariscos
Paella Salcerón	Camotillo Relleno
Banderón Salcerón	Camotillo Frito
Encocado de Camarón	Camotillo al vapor
Encocado de Pescado	Pargo Frito
Encocado Mixto	Pargo al vapor
Spaghetti de Mariscos	Pargo en salsa de mariscos
Cangrejo al ajillo	Corvina con menestra
Conchas Asadas	Corvina al vapor
Camarones a la plancha	Corvina al Ajillo
Camarones Apanados	Corvina en salsa de mariscos

Sopas
Salpicón de Mariscos
Pariguela
Sopa Marinera
Cazuela

Arroces
Arroz con Mariscos
Arroz con Concha
Arroz con Camarón
Arroz Mixto

1.10 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Cevichería Salcerón por ser una empresa familiar no ha documentado esta herramienta de análisis de mercado como lo es el portafolio de productos. A continuación, se encuentra una interpretación de los autores, acorde a la información recabada en la entrevista con la propietaria y gerente general del negocio.



Figura 1. Análisis del portafolio de productos de Cevichería Salcerón

- Producto Estrella

En esta clasificación se encuentra como único plato el encebollado típico de un ingrediente que se vende con su respectivo pan de agua, guarnición ícono del encebollado de Guayaquil y que ha permitido que, desde la creación de esta empresa hasta la actualidad los tres locales sean recocidos y prosperen. Siempre hay alguien que llegue a pedir un encebollado, por lo menos.

Este producto, es el de mayor rotación y una moderada rentabilidad por su costo bajo de producción, lo que permite mantener el desarrollo de los otros productos.

Es así que el plato tradicional de Cevichería Salcerón es un atractivo para inversión de quiteños y ecuatorianos en general, quienes quieren ofertar este famoso encebollado en más locales dentro y fuera de la ciudad y han mostrado su interés en comprar franquicias de esta empresa.

- Producto Vaca Lechera

Los productos Vaca Lechera de Cevichería Salcerón son los ceviches de pescado, camarón y concha. Nunca han dejado de venderse y tienen una participación de mercado que se ha sostenido en el tiempo.

El ceviche constituye el producto maduro de esta empresa, con experticia adquirida en su proceso de elaboración son la base para futuras innovaciones que después de un tiempo podrían ser productos estrellas de Cevichería Salcerón.

Este producto genera una rentabilidad alta indistintamente de su rotación, lo que permite financieramente una liquidez sana para el negocio.

- Producto Perro

Un plato inédito de esta empresa es el arroz con mariscos, de igual forma considerado producto perro, tiene poca participación de mercado y bajo crecimiento. Se ha convertido en una opción para familias grandes que quieren probar un poco de todo, y aunque esto parecería positivo, no lo es, pues por el precio, los comensales prefieren comprar algún plato menos costoso.

Este plato es poco servido en los locales de Cevichería Salcerón, porque no siempre están disponibles todos los mariscos que lo integran y la preparación por uno o dos platos de vez en cuando no es rentable y no lo será bajo las condiciones actuales del negocio.

Financieramente este plato es casi subsidiado por los otros y se lo mantiene en catálogo bajo criterio de la propietaria.

- Producto Interrogante

Como parte de esta investigación, se ha clasificado el Banderón de mariscos como un producto interrogante, pues de acuerdo a su gerente, es un reciente lanzamiento que se diferencia del salpicón por tener más cantidad de mariscos y fue creado con un estilo más costeño.

Este plato se encuentra aún en lanzamiento o podría considerarse un relanzamiento del salpicón de mariscos, sin embargo, ninguno de ellos ha sido removido de la carta y más bien la propietaria del negocio ha puesto empeño en que sea preferido por los clientes.

Se espera que este plato inicie el ascenso en ventas como parte de su ciclo de vida, hasta llegar a la madurez deseada; esta proyección, de acuerdo a los análisis cualitativos de las opiniones de los clientes.

Aunque la propietaria del negocio no lo ha considerado todavía, los autores categorizan como productos interrogantes a varios y reciente platos agregados a la carta como son: tigrillo, bolones y asados de pollo, cerdo, chuleta o carne de res, para quienes forman parte de un grupo o familia que van a comer al Salcerón, pero los mariscos no son de su agrado. Así es que todos estos platos tienen una cuota de mercado baja y sus beneficios aún son inciertos, incluso porque su inversión es escasa, temporalmente. Sin embargo, para la nueva tendencia de restaurantes “mar y tierra” podría resultar el complemento perfecto a esta carta y subir a productos estrellas, todo dependerá de la aceptación de su segmento objetivo.

1.11 SUCURSALES

Terán (2016) presenta la siguiente tabla con la información principal de los tres locales que a la fecha son administrados por la señora Mariana Astrea Cedeño y que exitosamente han llevado el nombre Cevichería Salcerón:

Tabla 2. Datos Principales de Cevichería Salcerón

Denominación	“De la Y”	“Antiguo Aeropuerto”	“La Mariscal”
Año de Inicio	1995	1998	2015
Ubicación	Avenida la prensa y Echeverría	Avenida la prensa y Rio Arajuno	Reina Victoria y La Niña
No. de Empleados	9	6	5
Horario de Atención	Lunes a domingo en horario de 8 am a 5 pm	Lunes a domingo en horario de 8 am a 5 pm	Lunes a sábado en horario de 8 am a 5 pm

Fuente: (Terán, 2016)

Por ser un negocio exclusivamente familiar, la propietaria del negocio es además su gerente y administradora, quien cuenta con ayuda principalmente de los cajeros, encargados de la responsabilidad financiera en su ausencia. Los cajeros deben reportar las ventas en un cuaderno, anotaciones con las cuales se realiza el arqueo de caja y el reporte del sistema que actualmente usa para registrar las ventas. Al final del día se suma todo el dinero y se deposita la mañana siguiente.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.12 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

1.12.1 Misión

La misión es la meta de la actual administración que con el pasar de los años se han madurado y la formalizamos, la razón de ser con la que inicio el negocio, con la cual inicia la planificación estratégica.

“Deleitar a los paladares de nuestros clientes con productos de calidad de mar y tierra”.

1.12.2 Visión

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

En la Visión Estratégica existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. Todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la Institución y hacia dónde está encaminado su trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión. Debe ser alcanzable y real (Amaya, 2013)

“Ser una empresa con servicio y procesos consolidados, a través de un crecimiento local hasta el año 2022”.

1.12.3 Valores Corporativos

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores, son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los administradores, sino que tienen que plasmar la realidad (Espinoza, 2012)

Para definir los valores corporativos se realizó las siguientes preguntas: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos?

Resultado de estas preguntas se obtiene los siguientes valores:

- Calidad
Productos Frescos y salubres.

- Enfoque al Cliente

Satisfacer el gusto de los clientes y exceder sus expectativas.

- Responsabilidad
Realizar los procesos eficientemente y cumplir con el servicio.

- Respeto
A nuestros clientes (interno y externo), y medio ambiente.

1.13 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cevichería Salcerón mantiene un organigrama según la figura que a continuación se despliega, en el mismo que su principal característica el Gerente General y el

Administrador General son exclusivos para los propietarios cumpliendo una característica de empresa familiar.

La estructura se caracteriza por una independencia operativa de cada local, centralizando la administración de los mismos.

Los departamentos de contador general y gestión del talento humano, son manejados Outsourcing, brindando una estructura liviana que permite eficiencia en costos fijos.

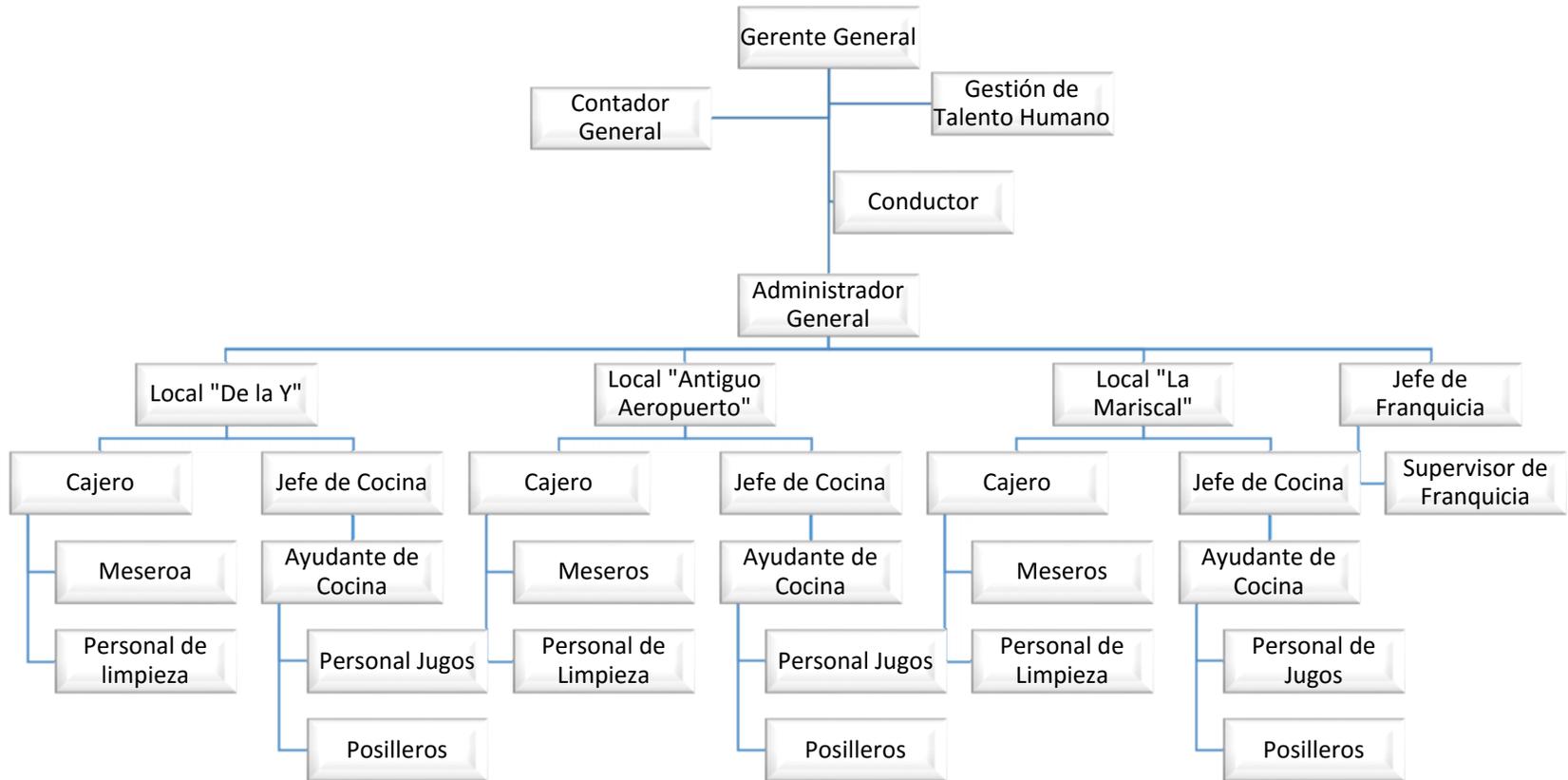


Figura 2. Organigrama propuesto para Cevichería Salcerón

1.14 TAMAÑO DE LA EMPRESA

1.14.1 Sector de Actividad Económica

De acuerdo a la fuente del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, la empresa está ubicada en la Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU, tiene un código clasificador de H5520.02 que describe el sector como: Venta de comidas y bebidas en bares-restaurantes, restaurantes, picanterías, cevicherías, para su consumo inmediato; a continuación, la figura tomada de la INEC con la clasificación original.

Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 3.0		
Resultado de la Búsqueda		
Siglas	Código Clasificador	Descripción
CIIU 3.0	H5520.02	Venta de comidas y bebidas en bares-restaurantes, restaurantes, picanterías, cevicherías, para su consumo inmediato.

Figura 3. Clasificación de las actividades económicas de Cevichería Salcerón de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

1.14.2 Tamaño de la Empresa

El tamaño de la empresa de acuerdo a la **Resolución 1260 de la CAN**, Cevicherías **El Salcerón** está denominada por el valor bruto de las ventas anuales mismas que prevalecen sobre el criterio de personal ocupado, como **CONJUNTO D, ESTRATO IV**. A continuación, el detalle de la clasificación en la tabla 3.

Tabla 3. Tamaño de Empresa de Cevicería Salcerón de acuerdo Resolución 1260 de la CAN

Variables	CONJUNTO A Estrato I	CONJUNTO B Estrato II	CONJUNTO C Estrato III	CONJUNTO D Estrato IV
Personal Ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$)*	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

(*) Margen comercial para las empresas comerciales.
Prevalecerá el valor bruto de las ventas anuales sobre el criterio de personal ocupado.

1.15 VOLUMEN DE VENTAS

Cevichería Salcerón, de acuerdo a la información reportada producto de la actividad del año 2017, mantiene el siguiente detalle de las ventas anuales:

- Ingresos Totales: USD 400,000 aprox.
- Costos y Gastos de giro de negocio: USD 350,000 aprox.
- Costos: Representan el 74% de las ventas.
- Gastos: Representan el 14% de las ventas y constituyen los desembolsos administrativos del giro del negocio.
- Utilidad Neta: Representan el 8% del total de las ventas.

1.16 CADENA DE VALOR

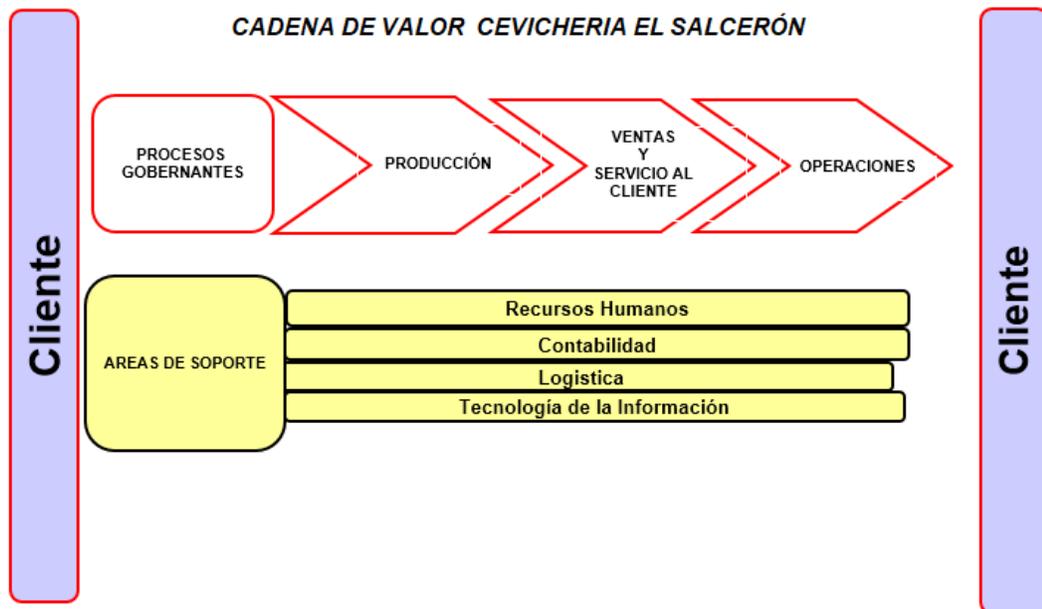


Figura 4. Cadena de valor Cevichería Salcerón

1.16.1 Proceso Gobernantes

Elaboración y Ventas: Cevichería Salcerón, maneja una estructura poco compleja, pues está compuesta por el jefe de cocina y su ayudante, quienes manejan los procesos eficientemente, considerando que su producto de mayor aceptación es pre elaborado por la gerente general, lo cual garantiza la estandarización y cuida la receta original del mismo.

Servicio Al Cliente: Comprometidos con el enfoque en el cliente, Cevichería Salcerón, garantiza la calidad de sus productos, manteniendo en el paso de los años los sabores originales que fueron de la aprobación de los paladares exigentes logrando fidelidad, la misma que se conserva con los procesos de salubridad en todos sus productos.

Operaciones: La logística en la adquisición de los productos del mar y tierra, para la elaboración de todos y cada uno de los productos a ofrecer a su distinguida clientela, se encuentran altamente controlados a través del proceso de selección de los proveedores y cadenas de frío instaladas bajo el control y propiedad de Cevichería Salcerón, garantizando la calidad y el compromiso ambiental en el manejo de desechos.

1.16.2 Áreas de Soporte

Recursos Humanos: La gestión del talento humano se desarrolla a través de procesos Outsourcing, garantizando el cumplimiento de las normativas legales y laborales. Cevichería Salcerón se encuentra en la apertura de la mejora continua al mantener contacto directo con la Gerencia General.

Contabilidad: La Gestión contable y financiera son procesos delegados a funcionarios Outsourcing, quien realiza la conciliación bancaria, pago de facturas, pago de impuestos y demás obligaciones tributarias, con relación directa a la gerencia general, procesos que con llevan a una ágil gestión.

Logística: Conductor seleccionado para apoyar al movimiento de la gerencia general y movilización de productos y conectividad entre los locales, minimizando el

riesgo en transporte de valores o productos elaborados, así como materias primas a ser distribuidas entre los locales y la casa matriz.

Tecnología de la Información: Cevichería Salcerón, cuenta con el soporte de paquetes informáticos utilitarios, para controlar los ingresos y la facturación.

1.17 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 4. Matriz Evaluación de Factores Internos de Cevichería Salcerón

FACTORES DETERMINANTES						
Valores de Calificación	Factores Internos	Peso	Calificación	Calificación	Total Ponderado	
1 = Debilidad Alta 2 = Debilidad Baja 3 = Fortaleza Baja 4 = Fortaleza Alta	1	Encebollado reconocido por su buen sabor	0.09	4	FA	0.36
	2	Alto poder de negociación con proveedores	0.03	4	FA	0.12
	3	Mariscos de excelente calidad	0.05	4	FA	0.20
	4	Diverso menú para todos los gustos	0.05	3	FB	0.15
	5	Alta fidelidad en clientes	0.12	3	FB	0.36
	6	Prestigiosa Trayectoria por casi 20 años	0.05	3	FB	0.15
	7	Falta de estandarización de procesos	0.14	1	DA	0.14
	8	Infraestructura no adecuada para el tipo de operaciones	0.20	1	DA	0.20
	9	Dirección del negocio altamente centralizada	0.07	1	DA	0.07
	10	Mala atención al cliente	0.10	1	DA	0.10
	11	Falta de publicidad	0.05	2	DB	0.10
	12	Falta de innovación en concepto de negocio	0.05	2	DB	0.10
TOTAL Σ		1.00			2.05	
PT		2.05	<2,5	Debilidades mayores a Fortalezas		

Acorde al resultado de esta matriz, para Cevichería Salcerón las debilidades son mayores que las fortalezas. Los factores internos determinan que la empresa tiene cimientos débiles y su estructura no es sostenible a largo plazo.

1.18 MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 5. Matriz Evaluación de Factores Externos de Cevichería Salcerón

Valores de Calificación	FACTORES DETERMINANTES				
	Factores Externos	Peso	Valoración	Calificación	Total Ponderado
1 = Amenaza Alta	1 Políticas Gubernamentales	0.1	1	AA	0.1
	2 Economía	0.2	4	OA	0.8
2 = Amenaza Baja	3 Competidores	0.1	2	AB	0.2
3 = Oportunidad Baja	4 Demanda del mercado	0.15	4	OA	0.6
4 = Oportunidad Alta	5 Régimen Laboral	0.1	3	OB	0.3
	6 Servicios Sustitutos	0.25	4	OA	1
	7 Condiciones Climáticas	0.1	2	AB	0.2
	TOTAL Σ	1			3.2
	PT 3,2	> 2,5	O>A	Oportunidades mayores a Amenazas	

Acorde al resultado de esta matriz, para Cevichería Salcerón las oportunidades son mayores que las Amenazas. Los factores externos determinan que la empresa tiene oportunidades en el entorno para realizar inversión del negocio y su expansión.

1.19 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cevichería Salcerón, como metas estratégicas pretende alcanzar a largo plazo, basados en la misión, visión y valores, condicionando sus acciones a desarrollar:

Tabla 6. Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Acción
Incrementar Ingresos	Marketing publicitario, estrategias de análisis de la voz del cliente para detectar tendencias de los consumidores.

Reducir Costos	Obtener un análisis de costos por actividades de cada aérea, y optimizar la gestión en el control de inventarios y la eficiencia en su utilización.
----------------	---

Tabla 7. Perspectiva de los Clientes

Objetivo Estratégico	Acción
Fidelización de los Clientes	Adecuar los productos a la demanda de los clientes. Estar atento a las necesidades antes durante y después del consumo.
Mejorar el servicio a los clientes	Responder Inmediatamente las quejas de los clientes y tomar inmediatamente el correctivo necesario.
Incorporar nuevos clientes	Aprovechar el producto posicionado el encebollado, promocionar la calidad del mismo. Ocupar redes sociales.
Aumentar Capacidad de servicio	Preparar e instrumentar el modelo de Franquicias.

Tabla 8. Perspectiva de Procesos internos

Objetivo Estratégico	Acción
Elaborar manual de procesos	Documentar todos los procesos que se los está realizando actualmente

Tabla 9. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico	Acción
Capacitación al personal	Dotar de cursos de servicio al cliente a todo el personal sin exceptuar por las funciones que realicen, Énfasis en personal que está directamente en contacto con el cliente.
Sistemas Informáticos	Dotar de Software modernos para realizar el control de las ventas y manejo de la materia prima. Actualizar sistema de contabilidad.

1.20 MAPAS ESTRATÉGICOS

Tabla 10. Mapa Estratégico 1: **Ámbito: Mercadeo**

Ámbito	Objetivo	Estrategias a corto plazo	Estrategias a mediano plazo	Estrategias a largo plazo	META 2019	META 2024
Mercadeo	Incrementar posicionamiento de mercado	Aumentar promociones en venta en días de feriado nacional y local			5% en incremento de ventas en feriados locales y nacionales	10% en incremento de ventas en feriados locales y nacionales
			Incrementar presencia Facebook		Llegar a tener 1000 fans	Llegar a tener 50050 fans
				Contar con un presupuesto anual para investigación de mercados	100% de presupuesto ejecutado	100% de presupuesto ejecutado
		Remodelar locales existentes			Local principal remodelado 100%	3 locales remodelados 100%
				Desarrollar una página web	100% página web desarrollada	100% página web en funcionamiento
	Estandarizar estrategias publicitarias para todos locales de Quito		Capacitar al personal de atención de los locales en atención al cliente		Personal del local principal capacitado	Personal de todos los locales capacitados
		Desarrollar un Manual de Imagen corporativo			100% Manual socializado	100% cumplimiento de manual

Tabla 11. Mapa Estratégico 2: Ámbito: Operaciones

Ámbito	Objetivo	Estrategias a corto plazo	Estrategias a mediano plazo	Estrategias a largo plazo	META 2019	META 2024
Operaciones	Estandarizar procesos	Levantar procesos en todas las áreas			100% procesos levantados	80% procesos mejorados
			Incrementar procesos levantados		50% procesos implementados	100% procesos implementados
				Evaluar procesos implementados	10% procesos evaluados	50% procesos evaluados
				Vender franquicias	Vender 1 franquicia	Vender 9 franquicias
	Adaptar infraestructura a requerimientos del tipo de negocio	Desarrollar un Manual de Operaciones			100% Manual de Operaciones desarrollado	100% Manual de Operaciones implementado
			Implementar Manual de Operaciones		10% Manual de Operaciones Implementado	100% Manual de Operaciones Implementado
				Implementar Manual de Pre-Apertura	100% Manual de Pre-Apertura desarrollado	100% Manual de Pre-Apertura implementado
	Optimizar el uso de un sistema informático	Evaluar funcionamiento de sistema operativo actual			100% Evaluado Sistema de operativo actual	70% Mejorado Sistema de operativo actual
			Implementar mejoras en funcionamiento de sistema		10% Implementadas las mejoras en funcionamiento de sistema	90% Implementadas las mejoras en funcionamiento de sistema

Tabla 12. Mapa Estratégico 3: **Ámbito: Administrativo – Financiero**

Ámbito	Objetivo	Estrategias a corto plazo	Estrategias a mediano plazo	Estrategias a largo plazo	META 2019	META 2024
Administrativo - Financiero	Mejorar atención al cliente	Aplicar anualmente encuestas de satisfacción al cliente			100% encuestas aplicadas	100% encuestas aplicadas
			Desarrollar políticas de atención al cliente		50% políticas desarrolladas	100% políticas desarrolladas
				Aplicar políticas de atención al cliente	10% políticas aplicadas	50% políticas aplicadas
	Optimizar relaciones con proveedores	Obtener auspicios publicitarios			20% auspicios publicitarios obtenidos	100% auspicios publicitarios obtenidos
	Renovar administración del negocio	Desarrollar organigrama funcional del negocio			100% organigrama funcional desarrollado	100% organigrama funcional desarrollado
			Implementar organigrama funcional del negocio		30% organigrama funcional implementado	70% organigrama funcional implementado
	Aumentar ingresos	Revisar rentabilidad del portafolio de productos			50% portafolio depurado	100% portafolio depurado
				Vender franquicias	Vender 1 franquicia	Vender 3 franquicias
	Mejorar relación con personal	Cumplir normativa laboral			80% normativa laboral cumplida	100% normativa laboral cumplida
			Desarrollar políticas de talento humano		100% políticas desarrolladas	70% políticas aplicadas

1.21 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

1.21.1 Criterios de Segmentación

Tabla 13. Criterios de Segmentación

TIPO DE CRITERIO	CRITERIOS	SEGMENTO TÍPICO DE MERCADO	ELECCIÓN
GEOGRÁFICO	País	Ecuador	Ecuador
	Ciudad	Quito	Quito
	Tipo de lugar	Restaurantes, Picanterías y Cevicherías	Cevicherías
DEMOGRÁFICO	Ingresos	Media, media alta, alta, muy alta	Medios, medios altos, altos, muy altos
	Edad	10 - 50 años	16- 65 años
	Género	Femenino, masculino	Femenino, masculino
	Estado Civil	Todos	Todos
	Clase social	Media, Media baja, popular	Media, Media baja, popular
PSICOLÓGICO	Personalidad	Extrovertido, innovador, emprendedor, optimista, descomplicado, alegre, trabajador, imaginativo, decidido	Extrovertido, innovador, emprendedor, optimista, descomplicado, alegre, trabajador, imaginativo, decidido
	Estilo de vida	Globalizado	Globalizado
CONDUCTUALES	Satisfacción esperada del producto		Buen sabor y buen precio

1.21.2 Segmento Meta

Cevichería Salcerón ofrece a sus clientes en su carta platos para satisfacer los gustos y preferencias de varios segmentos de mercado, por lo tanto, sus platos se consideran “multitarget”; hasta ahora su plato típico, el encebollado ha sido aceptado por los paladares del público quiteño que visita frecuentemente sus locales.

Por lo anterior, el segmento meta de Cevichería Salcerón lo comprenden niños, jóvenes y adultos de entre 10 y 65 años que vivan en la ciudad de Quito, preferiblemente en el norte de la capital del Ecuador; personas extrovertidas, innovadoras, optimistas, alegres, descomplicadas, trabajadoras, imaginativas y decididas, que tengan un estilo de vida globalizado, dispuesto a asumir retos y a trabajar por sus objetivos. Los ingresos de este segmento de mercado corresponden a las clases sociales que lo conforman: media, media baja y popular. El perfil del consumidor ideal lo representa una persona que exija buen sabor en los platos que pida, aunque por ellos deba pagar un poco más del precio regular.

EVALUACIÓN DE LA EMPRESA ANTES DE FRANQUICIAR

Después de la implementación de la planeación estratégica propuesta para Cevichería Salcerón, se realizó un diagnóstico cualitativo y cuantitativo para conocer si la empresa está en condiciones óptimas para otorgar franquicias y cumplir su meta de expansión en los próximos años.

De tal forma que se puedan aprovechar los puntos en los cuales la empresa obtuvo una calificación positiva y tomar acciones correctivas y de mejora para las que obtuvo resultados negativos.

La matriz de autodiagnóstico que se presenta a continuación contempla los principales aspectos que los autores consideran que debe contar una empresa que propone otorgar franquicias en un plazo inmediato. Dichos ámbitos son: investigación y desarrollo, producción, recursos humanos, financiamiento, mercadeo, organización y dirección y entorno.

Dentro de los 72 aspectos que se evaluaron, Cevichería Salcerón obtuvo un puntaje de 63 parámetros positivos y nueve parámetros negativos que se detallan en la siguiente lista. La evaluación determina que la empresa está en el grado de madurez adecuado para iniciar negociaciones con posibles franquiciados y después de un proceso de inspección y evaluación técnica previo, formalizar el otorgamiento de las nueve franquicias que se espera funcionen dentro de los siguientes cinco años.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Cevichería Salcerón

FACTORES**1. INVESTIGACION Y DESARROLLO****1.1 TECNOLOGIA**

- * El grado de madurez o inestabilidad de la tecnología es aceptable.
- * La empresa posee habilidades técnicas especiales.
- * La empresa mantiene una situación técnica favorable en comparación con la competencia.
- * La empresa tiene habilidades técnicas especiales superiores a la competencia.

SI	NO

1	
1	

1	
---	--

1	
---	--

1.2 PRODUCTO

- * La empresa realiza investigación y desarrollo de nuevos productos.
- * La empresa esta a la vanguardia en el desarrollo de nuevos productos.
- * El ciclo de vida de los productos de la empresa es amplio.
- * La empresa no permite que sus productos se vuelvan obsoletos en el corto plazo.
- * La empresa hace adecuaciones o innovaciones a los productos constantemente.

1	
1	
1	

1	
---	--

1	
---	--

SUBTOTAL 1:

9	0
---	---

2. PRODUCCION**2.1 PROCESOS**

- * Están normalizados.
- * Están controlados
- * Son flexibles
- * Cuenta con ventajas específicas de producción en comparación con la competencia.

1	
1	
1	

1	
---	--

2.2 INSTALACIONES

- * Están adecuadas al proceso.
- * Su antigüedad promedio es relativamente corta.
- * Su mantenimiento y reposición están programados y presupuestados.
- * Su productividad es aceptable.

1	
1	
1	
1	

2.3 PRODUCTOS

* Su calidad está definida específicamente.	1	
* Su calidad está controlada	1	
* Se adaptan a diferentes necesidades.	1	
* Sus materiales están disponibles en cuanto a		
Calidad	1	
Cantidad	1	
Oportunidad	1	
* Los volúmenes mínimos de producción son aceptables.	1	

2.4 COSTO

* La relación costos variables/costos fijos es positiva.	1	
* Existe un control estricto		1
* Se dan economías de escala.	1	

SUBTOTAL 2 :

17	1
----	---

3. RECURSOS HUMANOS

* Las fuentes de reclutamiento son abundantes y seguras.		1
* La administración de Recursos Humanos es aceptable.	1	
* Se cuenta con programas de capacitación y adiestramiento.	1	
* Existen programas de desarrollo del personal.		1
* Existen planes de carrera.		1
* Existen programas de incentivos.	1	
* Existen sistemas estrictos de higiene y seguridad.	1	
* El personal es leal a la empresa.	1	
* Las relaciones obrero-patronales son aceptables.	1	

SUBTOTAL 3 :

6	3
---	---

4. FINANCIAMIENTO

* La empresa dispone de recursos financieros.	1	
* Las fuentes de financiamiento están diversificadas.		1
* Las empresas utilizan las fuentes de financiamiento más adecuadas.	1	
* Existe disponibilidad de financiamiento externo.	1	
* El apalancamiento es positivo.	1	
* El empleo de los recursos financieros es aceptable.	1	
* La empresa está informada de la distribución de los fondos.	1	
* La empresa elabora presupuesto de corto, mediano y largo plazos.	1	
* Se cuenta con objetivos financieros, claros y precisos.	1	

SUBTOTAL 4 :

8	1
---	---

5. MERCADEO

* La empresa conoce el mercado actual y potencial de sus productos.	1	
* La empresa conoce su participación en el mercado.	1	
* El índice de crecimiento de las ventas es aceptable.	1	
* La empresa forma parte de las principales que acaparan el 80% del mercado.	1	
* El número de competidores que entraron al mercado en los últimos 5 años es bajo.		1
* El número de competidores que se retiraron del mercado en los últimos 5 años es alto.	1	
* La empresa se encuentra en una posición positiva en cuanto a crecimiento en ventas, volumen de clientes, distribución geográfica, etc.	1	
* Los clientes de la empresa consideran positivos los términos de calidad de productos, servicios, precio, etc., que ofrece la empresa.	1	
* El mercado de los productos de la empresa es amplio.	1	
* El mercado de los productos de la empresa puede diversificarse.	1	
* La empresa tiene experiencias positivas en exportaciones.		1
* La demanda de los productos de la empresa no es cíclica.	1	
* El producto de la empresa está diferenciado.	1	
* El producto de la empresa está posicionado.	1	
* La empresa realiza investigación de mercados con objeto de mejorar las actividades de venta/promoción.		1
* Los precios son competitivos.	1	
* Se cuenta con una imagen institucional reconocida positivamente.	1	

SUBTOTAL 5 :

14	3
----	---

6. ORGANIZACIÓN Y DIRECCION

* La misión, propósitos y objetivos de la empresa están claramente definidos y conocidos.	1	
* La empresa cuenta con una organización coordinada y eficiente.	1	
* La administración ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue.	1	
* El tipo de organización es ventajoso.	1	

* La empresa está alcanzando sus objetivos respecto a rendimientos.	1	
* La estructura real de organización apoya una eficiente operación.	1	
* Se cuenta con personal directivo profesional, experimentado y eficaz.	1	
* Se han definido planes de carrera para ejecutivos.		1
SUBTOTAL 6 :	7	1

7. ENTORNO

* La empresa conoce su entorno global.	1	
* Conoce sus mercados específicos.	1	
SUBTOTAL 7 :	2	0

TOTAL : **63** **9**

CAPÍTULO IV

MANUALES DE FRANQUICIA

1.22 MANUAL DE IMAGEN

El presente manual integra los principales elementos de mercadeo para un negocio de servicio, de alimentación y bebidas como lo es Cevichería Salcerón. Se plantean políticas que deberán cumplirse dentro y fuera del local o los locales que adquieran la franquicia Salcerón.

Se presentan los diferentes lineamientos para el personal que trabaja en Cevichería Salcerón.

Todos los elementos que forman parte del presente manual buscan contribuir al incremento de posicionamiento de mercado y por consiguiente ventas, sin perder la buena imagen de la franquicia. (Ver Anexo 01)

1.23 MANUAL DE PRE APERTURA

El presente manual busca facilitar la instalación de la franquicia, incluyendo los aspectos no solo de colores en torno a la apariencia de la marca como se menciona en el manual de imagen, sino físicos y de instalaciones mínimas requeridas, sistemas de extracción, entre otros elementos necesarios para su funcionamiento.

Para una fácil interpretación dentro de cada subtema de *Lay out* usted encuentra especificaciones necesarias basadas en R.O 555 del 30 de Julio de 2015 y entidades de control para cumplir con estándares de funcionamiento aplicable a servicios de alimentos y bebidas.

En el presente manual en ocasiones hallará la información como OPCIONAL o SUGERIDO alguna especificación que usted debería cumplir en lo posible, la misma se menciona en el texto; aquellas que usted encuentre un ÚNICO valor se refieren a que no es negociable de parte de su franquiciante, ya que pueden implicar algún tipo de riesgo a su personal o a sus instalaciones.

Controversias que puede generar variaciones de cumplimiento, deben ser inspeccionadas y autorizadas por su franquiciante, en lo posible tendrá un margen de discrepancia de máximo un diez por ciento (10%). Para variaciones superiores de cumplimiento usted debe presentar una solicitud por escrito a su franquiciante, la cual emitirá respuesta en un lapso máximo sesenta (60) días.

Se le recuerda que la presente herramienta es clave para el desarrollo adecuado y otorgamiento de su proceso de funcionamiento como franquiciado, recuerde que, si usted tiene sugerencias de mejora al proceso, todas deben ser autorizadas por su franquiciante. (Ver Anexo 02)

1.24 MANUAL DE OPERACIONES

El presente manual busca esclarecer los procesos y características que la franquicia lleva a cabo, una vez aplicado el manual de pre apertura y el manual de imagen, el franquiciado estará listo para aplicar el presente manual operativo y así facilitar la implementación del negocio.

Todos los procesos que contempla el manual de operaciones son considerados como ideales, especificaciones adicionales serán atendidas durante las operaciones mismas de las actividades de la franquicia. (Ver Anexo 03)

1.25 EJEMPLO DE CONTRATO DE FRANQUICIA

En Ecuador no existe una ley que regule a las franquicias. Se suscriben contratos comerciales y se lo ha a través de las Cámaras de Comercio.

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado es la entidad que en ocasiones supervisa las operaciones de las franquicias.

En el Anexo 04 se presenta un ejemplo de Contrato de franquicias que incluye los principales acuerdos a los que legalmente deben llegar el franquiciante y franquiciado.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO DE FRANQUICIA

1.26 PERSPECTIVA FINANCIERA DEL FRANQUICIANTE

1.26.1 Determinación del costo de la franquicia

Tabla 15. Determinación del costo de la franquicia para el franquiciante

DETERMINACIÓN DE CUOTA DE FRANQUICIA	Costo por Franquicia
Inversión Inicial del Proyecto	\$ 13,000
/ Franquicias a desarrollar en una 1a etapa	9
= COSTO DE INVERSIÓN POR CADA FRANQUICIA	\$ 1,444
+ Costo de Otorgamiento	\$ 770
VALOR PISO DEL VALOR DE FRANQUICIA	\$ 2,214
COSTO DE FRANQUICIAS AÑO 1	\$ 3,000
Margen	\$ 786
Inversión para la Operadora de Franquicias	Año 0
Consultoría	\$ 10,000
Constitución de la Empresa Franquiciante	\$ -
Adecuación Software	\$ 1,000
Presupuesto Promoción Inicial de la Franquicia (Asesoría adicional)	\$ 2,000
SUMA DE INVERSIÓN	\$ 13,000

Para determinar el valor de la inversión de cada franquicia y del total de las franquicias proyectadas para el período, se consideran los siguientes supuestos:

- El precio de otorgamiento de cada franquicia es de \$3000
- El proyecto está propuesto para 5 años
- Se estima otorgar durante los 5 años un total de 9 franquicias
- El costo de otorgamiento es la suma de los valores correspondientes a:

- Las dos visitas previas a la suscripción del acuerdo para inspección y visto bueno que realizarán dos personas autorizadas
- Investigación previa y pruebas psicométricas del candidato
- Publicidad inicial y evento de inauguración
- Anuncio exterior y otros letreros
- Materiales para Capacitación al franquiciado

Por lo anterior, se determina que el costo mínimo de inversión para cada franquicia es de \$2,214, valor que deberá desembolsar el franquiciante. La diferencia entre el valor de la franquicia (\$3000) y el costo total de la inversión (\$2,214) le permite al franquiciante obtener un margen de \$786.

1.26.2 Beneficios económicos para el franquiciante

Durante los cinco primeros años de implementación del presente proyecto, se ha estimado un total de nueve franquicias otorgadas que se distribuyen en dos tipos de posibles franquiciados: con experiencia previa y sin experiencia previa.

En la siguiente tabla, se proyecta el manejo de otorgamiento de las nueve franquicias. En resumen, se pretende entregar cinco franquicias a personas con experiencia y cuatro a franquiciados sin experiencia.

Para el análisis financiero del primer año, se debe tener presente que se otorgará únicamente una franquicia.

Tabla 146. Proyección de otorgamiento de franquicias en 5 años

METAS CONSERVADORAS DE EXPANSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	SUMA
Franquicias a Franquiciados con experiencia	1	1	1	1	1	5
Franquicias a Franquiciados sin experiencia	0	1	1	1	1	4
Suma	1	2	2	2	2	9
<i>Acumulado</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>9</i>	

A continuación, se propone una relación entre los ingresos obtenidos por la franquicia durante el primer año y el costo de asistencia en el que el franquiciante incurrirá en este tiempo para garantizar el cumplimiento de estándares:

Tabla 17. Relación Ingresos y Gastos para el franquiciante

% Costo de Asistencia vs Ingresos de una Franquicia		
	Mensual	Anual
Ingresos promedio de una Franquicia primer año	\$ 20,000	\$ 240,000
Costo de Asistencia y Soporte	\$ 53	\$ 640
% Costo de Asistencia / Ingresos de una Franquicia	0.3%	0.3%
REGALÍA \$	\$ 1,000	\$ 12,000
Margen de la REGALIA %	4.7%	4.7%
Margen de la REGALIA \$	\$ 947	\$ 11,360

Se ha estimado que la primera franquicia obtenga mensualmente \$20,000 mínimo como ingresos por ventas, dicha información ha sido tomada en base a los datos históricos entregados por la gerente de Cevichería Salcerón de períodos anteriores. El franquiciante cobrará como regalía mensual el 5% de las ventas del franquiciado, es decir \$1000 mensuales como mínimo.

Para el primer año, se ha planificado realizar una visita técnica que, sumada al soporte telefónico y electrónico tiene un costo de \$53 mensuales y que representa el 0.3% de la regalía mensual.

Por lo tanto, mensualmente el franquiciante recibirá como regalía \$947 como mínimo.

En la siguiente tabla, se realiza la proyección de ingresos por regalías y costo de las franquicias entregadas durante los cinco años:

Tabla 158. Proyección de ingresos por regalías y costo de las franquicias entregadas durante cinco años

INGRESOS POR EL SISTEMA DE FRANQUICIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTO DE FRANQUICIA	\$ 3,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
REGALÍA	\$ 12,000	\$ 37,440	\$ 66,202	\$ 99,296	\$ 138,042
Suma	\$ 15,000	\$ 43,440	\$ 72,202	\$ 105,296	\$ 144,042

El franquiciante al finalizar los cinco años tomados para el presente análisis, recibirá en total \$27,000 por otorgar nueve franquicias y \$379,980 como regalías por los ingresos que perciban dichas franquicias.

1.26.3 Otros ingresos para el franquiciante

La gerente de Cevichería Salcerón será la proveedora de albacora, camarón y cangrejo para todos los franquiciados, por lo tanto, además de los ingresos por regalías y costo de franquicias, recibirá mensualmente ingresos por distribución de éstos insumos.

Tabla 16. Margen de Distribución de insumos franquiciante durante cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Venta Albacora	\$ 20,160.00	\$ 62,899.20	\$ 111,218.69	\$ 166,817.71	\$ 231,909.75
Margen Venta Camarón	\$ 9,000.00	\$ 28,080.00	\$ 49,651.20	\$ 74,472.19	\$ 103,531.14
Margen Venta Cangrejo	\$ 5,400.00	\$ 16,848.00	\$ 52,038.72	\$ 96,722.04	\$ 158,840.72
TOTAL MARGEN DISTRIBUCIÓN	\$ 34,560.00	\$ 107,827.20	\$ 212,908.61	\$ 338,011.94	\$ 494,281.61

La siguiente tabla, plantea una proyección financiera para el franquiciante que contempla todos sus ingresos, costos y gastos en relación al otorgamiento y supervisión de las franquicias para los cinco años:

Tabla 20. Proyección financiera para el franquiciante durante cinco años

PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA OPERADORA DE FRANQUICIAS					
<i>Cifras expresadas en USD</i>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos del Sistema de Franquicias					
COSTO DE FRANQUICIA	\$ 3,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
REGALIA	\$ 12,000	\$ 37,440	\$ 66,202	\$ 99,296	\$ 138,042
Suma de Ingresos del Sistema	\$ 15,000	\$ 43,440	\$ 72,202	\$ 105,296	\$ 144,042
<i>Costo Unitario de Otorgamiento de Franquicia</i>	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770
Costo Total de Otorgamiento de Franquicia	\$ 770	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540
<i>Costo unitario de Soporte y Asistencia</i>	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640
Gastos de Soporte y Asistencia	\$ 640	\$ 1,920	\$ 3,200	\$ 4,480	\$ 5,760
Utilidad de Operación *	\$ 13,590	\$ 39,980	\$ 67,462	\$ 99,276	\$ 136,742
<u>Nómina operativa del Franquiciante:</u>					
Jefe de Franquicias	\$ 17,400	\$ 17,400	\$ 17,400	\$ 17,400	\$ 17,400
Asistente Administrativo	\$ 6,960	\$ 6,960	\$ 6,960	\$ 6,960	\$ 6,960
Supervisores de Franquicias	\$ 10,440	\$ 17,400	\$ 34,800	\$ 52,200	\$ 87,000
Total nómina operativa franquiciante	\$ 34,800	\$ 41,760	\$ 59,160	\$ 76,560	\$ 111,360
Margen	-\$ 21,210	-\$ 1,780	\$ 8,302	\$ 22,716	\$ 25,382
<u>Gastos operativos del Franquiciante:</u>					
Servicios al adicionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Servicios de desarrollo organizacional	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Mystery Shopper	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Royalty uso de marca CNB	\$ 360	\$ 1,440	\$ 2,880	\$ 4,320	\$ 5,760
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos Operativos	\$ 1,000	\$ 2,080	\$ 3,520	\$ 4,960	\$ 6,400
Resultado Operativo	-\$ 22,210	-\$ 3,860	\$ 4,782	\$ 17,756	\$ 18,982
Ingreso por Margen de Distribución R	\$ 34,560	\$ 107,827	\$ 212,909	\$ 338,012	\$ 494,282
Ingreso Total	\$ 12,350	\$ 103,967	\$ 217,690	\$ 355,768	\$ 513,263

Es así que Cevichería Salcerón obtendrá en el quinto año, ingresos mayores o iguales a \$513,263 como resultado operativo más el ingreso por la distribución de insumos.

1.27 PERSPECTIVA FINANCIERA DEL FRANQUICIADO

1.27.1 Inversión para una unidad de franquicia

Para la puesta en marcha de una franquicia de Cevichería Salcerón, se ha considerado que, de acuerdo a la proyección de otorgamiento de franquicias, la primera se entregará a una persona con experiencia, por lo tanto, la inversión en la primera franquicia podría reflejarse en los valores mínimos y para los años posteriores en los que se prevé otorgar dos franquicias a personas sin experiencias, se podrían tomar como referencia los valores máximos.

Tabla 171. Determinación del costo de la franquicia para el franquiciado

Conceptos	180 m2	180 m2
	Franquiciado 1	Franquiciado 2
	Valores Máximos	Valores Mínimos
TOTAL INVERSIÓN SIN LICENCIA	\$ 30,784.00	\$ 27,654.00
5. Costo de Franquicia	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN EN PUESTA EN MARCHA	\$ 33,784.00	\$ 30,654.00
6. Capital de Trabajo Mínimo para el Arranque (2 meses de operación)	\$ 6,720.00	\$ 6,720.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN CON CAPITAL DE TRABAJO	\$ 40,504.00	\$ 37,374.00
7. IVA por pagar	\$ 2,140.80	\$ 1,777.20
TOTAL CON IVA	\$ 42,644.80	\$ 39,151.20

Un franquiciado con experiencia deberá invertir un total de \$39,151.20, valor que incluye el costo de la franquicia, el capital de trabajo contemplado para dos meses de operación y el IVA.

1.27.2 Beneficios económicos para el franquiciado

Considerando que la operación de la primera franquicia de Cevichería Salcerón tendría como ventas mínimas 20,000 mensuales, se proyecta un estado de resultados con

una utilidad bruta mensual de \$10,900 y anual de \$130,000 dichos valores deberán restar gastos de operación y los resultados netos son \$3,180 mensuales y \$38,160 anuales.

Tabla 22. Proforma Estado de Resultados para el franquiciado

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA MENSUAL AÑO BASE				
Cifras expresadas en USD				
	Break Even	Promedio Mensual	% / Ingresos	Promedio Anual
INGRESOS	\$ 13,576	\$ 20,000	100.0%	\$ 240,000
Encebollado	\$ 8,145	\$ 12,000	60.0%	\$ 144,000
Ceviches	\$ 3,394	\$ 5,000	25.0%	\$ 60,000
Arroz con Mariscos	\$ 2,036	\$ 3,000	15.0%	\$ 36,000
COSTOS DIRECTOS	\$ 6,177	\$ 9,100	45.5%	\$ 109,200
Encebollado	\$ 3,258	\$ 4,800	24.0%	\$ 57,600
Ceviches	\$ 1,697	\$ 2,500	12.5%	\$ 30,000
Arroz con Mariscos	\$ 1,222	\$ 1,800	9.0%	\$ 21,600
UTILIDAD BRUTA	\$ 7,399	\$ 10,900	54.5%	\$ 130,800
COSTOS VARIABLES	\$ 679	\$ 1,000	5.0%	\$ 12,000
REGALÍA	\$ 679	\$ 1,000	5.0%	\$ 12,000
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 6,720	\$ 9,900	49.5%	\$ 118,800
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 6,720	\$ 6,720	33.6%	\$ 80,640
Nómina administrador (LT)	\$ 630	\$ 630	3.2%	\$ 7,560
Nómina operativa	\$ 4,214	\$ 4,214	21.1%	\$ 50,568
Renta del local	\$ 1,000	\$ 1,000	5.0%	\$ 12,000
Energía Eléctrica	\$ 170	\$ 170	0.9%	\$ 2,040
Teléfonos	\$ 100	\$ 100	0.5%	\$ 1,200
Enlace internet	\$ 70	\$ 70	0.4%	\$ 840
Papelería y útiles de oficina	\$ 50	\$ 50	0.3%	\$ 600
Servicio de contabilidad	\$ 386	\$ 386	1.9%	\$ 4,632
Monitoreo de seguridad	\$ 50	\$ 50	0.3%	\$ 600
Otros (Administración, otros)	\$ 50	\$ 50	0.3%	\$ 600
Misceláneos	\$ -	\$ -	0.0%	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 3,180	15.9%	\$ 38,160
Impuesto ISR	\$ -	\$ -		\$ -
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 3,180	15.9%	\$ 38,160

En la proforma anterior se reflejan los porcentajes a los que corresponde cada rubro, considerando incluso el costo de ventas que representa cada plato.

Es importante mencionar que el franquiciado deberá contemplar el pago mensual de la regalía correspondiente al 5% de las ventas, para este caso \$1000 corresponden a dicho porcentaje de las ventas mensuales.

En resumen, algunos indicadores sobre el estado de resultados:

Tabla 23. Indicadores de Estado de Resultados para el franquiciado

INDICADORES DE ESTADO DE RESULTADOS	
% Regalías	5.0%
% Renta	5.0%
% Nómina	21.1%
Punto de Equilibrio Mensual (antes de impuestos)	\$ 13,576
Margen de Seguridad \$ (antes de impuestos)	\$ 6,424
Margen de Seguridad % (antes de impuestos)	32.1%
Punto de Equilibrio Diario (antes de impuestos)	\$ 453

De acuerdo al plazo establecido en el contrato de franquicia, se ha proyectado el estado de resultados para los cinco años que tiene vigencia, proforma en la cual se aproximan los siguientes resultados:

Tabla 24. Proyección financiera para el franquiciado durante cinco años

PROYECCIÓN A CINCO AÑOS					
Cifras expresadas en USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$ 240,000	\$ 268,800	\$ 306,432	\$ 355,461	\$ 419,444
Venta de Encebollado	\$ 144,000	\$ 161,280	\$ 183,859	\$ 213,277	\$ 251,666
Venta de Ceviches	\$ 60,000	\$ 67,200	\$ 76,608	\$ 88,865	\$ 104,861
Venta de Arroz con Mariscos	\$ 36,000	\$ 40,320	\$ 45,965	\$ 53,319	\$ 62,917
COSTOS	\$ 109,200	\$ 122,304	\$ 139,427	\$ 161,735	\$ 190,847
Venta de Encebollado	\$ 57,600	\$ 64,512	\$ 73,544	\$ 85,311	\$ 100,667
Venta de Ceviches	\$ 30,000	\$ 33,600	\$ 38,304	\$ 44,433	\$ 52,431
Venta de Arroz con Mariscos	\$ 21,600	\$ 24,192	\$ 27,579	\$ 31,992	\$ 37,750
UTILIDAD BRUTA	\$ 130,800	\$ 146,496	\$ 167,005	\$ 193,726	\$ 228,597
COSTOS VARIABLES	\$ 12,000	\$ 13,440	\$ 15,322	\$ 17,773	\$ 20,972
REGALÍA	\$ 12,000	\$ 13,440	\$ 15,322	\$ 17,773	\$ 20,972
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 118,800	\$ 133,056	\$ 151,684	\$ 175,953	\$ 207,625
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 83,440				
Nómina administrador (LT)	\$ 7,560	\$ 7,560	\$ 7,560	\$ 7,560	\$ 7,560
Nómina operativa	\$ 50,568	\$ 50,568	\$ 50,568	\$ 50,568	\$ 50,568
Renta del local	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Energía Eléctrica	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040
Teléfonos	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Enlace internet	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840
Papelería y útiles de oficina	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Servicio de contabilidad	\$ 4,632	\$ 4,632	\$ 4,632	\$ 4,632	\$ 4,632
Monitoreo de seguridad	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros (Administración, otros)	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Misceláneos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 35,360	\$ 49,616	\$ 68,244	\$ 92,513	\$ 124,185
	36.25%				
Impuesto (ISR)	\$ 12,818	\$ 17,986	\$ 24,738	\$ 33,536	\$ 45,017
UTILIDAD NETA	\$ 22,542	\$ 31,630	\$ 43,505	\$ 58,977	\$ 79,168

1.27.3 Indicadores sobre el retorno de la inversión

En el siguiente resumen se presentan los principales indicadores que el franquiciado deberá considerar al invertir su dinero en Cevichería Salcerón. Se realiza el cálculo de

dichos indicadores en base a la información antes descrita y se expresan cifras comparativas entre un corresponsal con experiencia (1) y un corresponsal sin experiencia (2).

Se han tomado como referencia valores reales de Impuestos, Participación a los Trabajadores y la Tasa de Descuento que equivale al porcentaje de tasa pasiva aprobada para el Ecuador desde el Banco Central.

Tabla 25. Indicadores sobre el Retorno de Inversión del franquiciado

	Valor máximo	Valor mínimo
	Porcentajes	Porcentajes
REGALIA: Costo Mensual - Regalía / Asistencia Técnica	5.0%	3.0%
	Corresponsal 1	Corresponsal 2
CONCEPTO	USD	USD
ÁREA	180 m2	100 m2
RENTA IDEAL	1,000	1,000
Costo de Franquicia	3,000	3,000
Inversión Total (puesta en marcha)	33,784	30,654
Inversión sin Costo de Franquicia	30,784	27,654
Valor Presente	162,366	165,859
Punto de Equilibrio Mensual	13,576	13,576
Margen Bruto	54.5%	54.5%
Contribución Marginal	49.5%	49.5%
Margen antes de Impuestos	15.9%	15.9%
ROI	1 años y 6 meses	1 años y 5 meses
TIR	87.2%	95.5%

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.28 CONCLUSIONES

- El concepto actual de Cevichería el Salcerón, comprende brindar a los consumidores del norte de la ciudad de Quito platos en base a mariscos, con un enfoque de restaurante informal.
- Una vez realizado los análisis internos y externos de Cevichería Salcerón, enmarcados en la información proporcionada por su gerente propietaria; se ha evaluado el negocio y de acuerdo a la metodología planteada y la planificación estratégica acorde a las exigencias actuales del mercado se determina que el modelo de franquicias es factible para esta empresa.
- La implementación de los objetivos estratégicos definidos eleva el desempeño del negocio. Las oportunidades de mercado existentes son determinantes en el momento de planificar un cambio de modelo en el negocio e implementar un concepto de franquicia.
- Se establece la estrategia de expansión de Cevichería Salcerón para el año 2018, con un lineamiento basado en las reglamentaciones y normas que rigen la creación de franquicias adecuadas al concepto actual de negocio; aprovechando las oportunidades y proponiendo una estructura mejorada basada en el interés de posibles franquiciados de expandir el negocio.
- Los manuales propuestos constituyen los primeros pasos a seguir para una relación sostenible entre franquiciado y franquiciante asegurando una atractiva rentabilidad en su proyección de ingresos.

- El análisis financiero desde una perspectiva conservadora, determina que el retorno de la inversión para un franquiciado será del 87,2%; un margen bruto anual de 54,5% y que para recuperar la inversión total del negocio puesto en marcha la suma es de \$33,784 por lo que mensualmente deberá percibir ingresos iguales o mayores a \$13,576 y el período de recuperación es de un año y seis meses. Para el franquiciante, la cifra que podría percibir para el quinto año por ingresos sería de \$513,263 correspondientes a las regalías y a los ingresos por la distribución de albacora, camarón y cangrejo.

1.29 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Cevichería Salcerón mantener la estructura implementada de acuerdo al plan estratégico establecido, y según la propuesta de expansión mediante el otorgamiento de nueve franquicias durante los primeros cinco años.
- Para el inicio de la inspección y otorgamiento de franquicias se recomienda garantizar que el posible franquiciado realice un profundo estudio de mercado previo, el mismo que se evaluará por el franquiciante, para que asegure la proyección de ventas por parte del mercado objetivo desde la puesta en marcha de la unidad franquiciada en concordancia a la planificación establecida.
- Es importante que Cevicherías Salcerón realice la evaluación técnica y financiera de los aspirantes a franquiciados considerando, su patrimonio, su liquidez, y su manejo económico y comercial antes de su otorgamiento y de tal manera que se pueda minimizar el riesgo de otorgar los derechos de la franquicia a franquiciados erróneos.
- Es preciso que los colaboradores involucrados en el proceso de franquiciar, aseguren en las inspecciones programadas a los franquiciados el

cumplimiento de los estándares establecidos en los diferentes manuales de franquicia.

- Cevichería Salcerón deberá coordinar de actualizaciones periódicas, acorde lo planteado en los procedimientos del manual de operaciones para mantener una innovación constante y acorde a los cambios en comportamientos del consumidor.
- En la parte contractual, la señora Mariana Cedeño o su delegado, deberán garantizar la exclusividad en la distribución de los principales insumos, y la calificación de proveedores autorizados para mantener la calidad y sabor en los restaurantes franquiciados.
- Para garantizar el éxito del sistema de franquicias y realizar las acciones correctivas a tiempo, la franquiciante deberá realizar una estricta evaluación de la primera franquicia que se otorgará en el año uno, antes de continuar con la entrega de las franquicias en el segundo año.

REFERENCIAS

- 1.. Amaya, W. (2013). *Concepto de Misión, Visión y Valores de una empresa*.
- 2.. Burneo, J., & Arruelas, A. (2014). *El contrato de franquicia comercial en la legislación ecuatoriana*. Quito: UCE. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3991>
- 3.. Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- 4.. Chiavenato, I., Villamizar, G., & Aparicio, J. (1983). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- 5.. Constitución de la República del Ecuador. (10 de julio de 2012). *Ecuador Saludable, Voy por tí – Base Legal*. (Registro Oficial No. 742) Obtenido de Ministerio de Salud Pública del Ecuador: <http://www.salud.gob.ec/base-legal/>
- 6.. Control Sanitario. (13 de marzo de 2014). *Reglamento Funcionamiento Establecimientos Sujetos Control Sanitario*. (Registro Oficial Suplemento 202) Obtenido de http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/A-4712-Reglamento_otorgar_Permisos_funcionamiento_Establecimientos.pdf
- 7.. Crece Negocios. (2017). *Definición de Franquicias*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/definicion-de-franquicia/>
- 8.. Cuervo, S. (2012). *El poder del color: La influencia de los colores en los consumidores*. León, España: Universidad de León.
- 9.. Definición.de. (2015). *Definición de Regulación*. Obtenido de <http://definicion.de/regulacion/>
10. Definición.de. (2015). *Definición de Rentabilidad*. Obtenido de <http://definicion.de/rentabilidad/>
11. Definición.de. (2017). *Definición de Modelo de Negocio*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-negocio/>
12. Definición.de. (2017). *Definición de Regalías*. Obtenido de <https://definicion.de/regalias/>
13. Diario El Comercio. (2017). *El encebollado es un joven platillo ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/sabores/encebollado-menuecuadoriano-gastronomia-origen-platotipico.html>

14. Diario El Comercio. (1 de agosto de 2017). *Los jóvenes buscan emprender cada vez más en Quito*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/jovenes-emprendimiento-quito-conquito.html>
15. Diario El Comercio. (2017). *Más incentivos e inversiones promoverá el Ministerio de Industrias*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/incentivos-inversiones-promovera-ministerio-industrias.html>
16. ECUAVISIA. (2017). *El encebollado: Un plato del mar que encanta a quiteños*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/42927-encebollado-plato-del-mar-que-encanta-quiteno>
17. E-economic. (2013). *Definición Ley de la Oferta y Demanda*. Obtenido de <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-ley-oferta-demanda>
18. El Emprendedor. (2017). *Para comprar franquicias en Ecuador no hay que ser millonario*. Obtenido de <http://www.eemprendedor.ec/franquicias-en-ecuador-entrevista-jorge-saltos/>
19. Enciclopedia Culturalia. (15 de marzo de 2015). *Significado de Margen*. Obtenido de <https://edukavital.blogspot.mx/2013/03/margen.html>
20. Espinoza, R. (2012). *Cómo definir misión, Visión y Valores de una empresa*. <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>.
21. Franquicias para Invertir. (2009). *Franquiciante y Franquiciatario*. Obtenido de <http://franquiciasparainvertir.blogspot.com/search?q=franquiciante&x=0&y=0>
22. Glosario Mercadotecnia. (2010). *Desarrollo de mercado*. Obtenido de <http://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/definicion/desarrollo-de-mercado/>
23. Gómez, C. (2004). La globalización y sus implicaciones en la política económica. *Red Análisis Económico*, 19(40), 167-184. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/413/41304009/>
24. Guía de colores. (2018). *Código html*. Obtenido de <http://www.colores.org.es/blanco-html.php>
25. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & RegnŽr, P. (2011). *Exploring strategy: Text & cases*. Pearson Education. Obtenido de <http://queaprendemoshoy.com/el-analisis-pest/>
26. Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*. México D.F.: McGraw-Hill.
27. Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184. Obtenido de <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/354.pdf>

28. Lambin, J., & Piscitello, M. (1991). *Marketing estratégico*. California: CIM Insights Institute.
29. Llorens, G. (2010). *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
30. Marketing Directo. (2011). *Los 4 aspectos fundamentales del marketing mix*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/los-4-aspectos-fundamentales-del-marketing-mix/>
31. Metro Ecuador. (2017). *Ecuador, país de jóvenes emprendedores*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/01/16/ecuador-pais-emprende.html>
32. Mintzberg, H. (1984). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
33. Municipio de Quito. (2017). *Ordenanza 059*. Obtenido de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-059%20-%20CERTIFICADOS%20DE%20SALUD%20-%20FUNCIONAMIENTO.pdf
34. Muñiz, R. (2008). *Marketing en el siglo XX* (5ta. ed.). Editorial Ramón Areces.
35. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2017). *Clasificación de Niza 2017*. Obtenido de <http://www.wipo.int/classifications/nice/es/>
36. Pacheco, F. (2016). *Plan de Investigación*. Quito: Qualityprint.
37. Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones* (1ra. ed.). Barcelona: Ed. Plaza & Janes.
38. Revista EKOS. (2017). *Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>
39. Robbins, S., DeCenzo, D., & Coulter, M. (2008). *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
40. Rodríguez, R. (25 de abril de 2011). *Punto de Equilibrio*. Obtenido de <http://rome.coolpage.biz/files/Punto%20de%20Equilibrio.pdf>
41. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (1995). *Economics*. New York: McGraw-Hill Inc.
42. Schumpeter, J. (1942). *Socialism, capitalism and democracy*. New York: Harper and Brothers.
43. SENPLADES. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo/Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec>

44. Terán, R. (2016). *Diseño de un cuadro de mando integral para un Restaurant de mariscos, caso: “El Salcerón”* . Quito: Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
45. Torres, R. (2011). *¿Cómo desarrollar su concepto de negocio?* Obtenido de <http://www.comocrearempresa.com/2011/04/como-desarrollar-su-concepto-de-negocio/>

ANEXOS

ANEXO 1: Manual de imagen**MANUAL DE IMAGEN**

Este documento es propiedad de Cevichería Salcerón. La información contenida en el presente documento es de carácter confidencial. Queda estrictamente prohibida su reproducción, divulgación, apoderamiento o uso de la misma sin el consentimiento por escrito de su titular.

Introducción

El presente manual integra los principales elementos de mercadeo para un negocio de servicio, de alimentación y bebidas como lo es Cevichería Salcerón.

Se plantean políticas que deberán cumplirse dentro y fuera del local o los locales que adquieran la franquicia Cevichería Salcerón.

En esta sección se presentan los diferentes lineamientos para el personal que trabaja en Cevichería Salcerón.

Todos los elementos que forman parte del presente manual buscan contribuir al incremento de posicionamiento de mercado y por consiguiente ventas, sin perder la buena imagen de la empresa, hasta ahora obtenida por su trayectoria.

Objetivo

Brindar una guía a los franquiciados para que puedan manejar la imagen de Cevichería Salcerón de forma adecuada, como lo solicita el franquiciante; de tal forma que se mantengan los beneficios de mercadeo hasta ahora obtenidos.

Por medio de esta herramienta, se busca que el posicionamiento del negocio no se vea afectado negativamente y, que el apegado cumplimiento a las normas aquí establecidas contribuya a incrementar la participación de mercado y el top of mind de los clientes.

Guía de usuario

Logotipo

Se ha definido un único logotipo, que deberá ser presentado con las mismas características en fondo blanco y negro.



Fondo blanco



Fondo negro

Usos:

- Alterar los colores establecidos por la marca.
- Modificar la posición, escala o rotar los elementos del logotipo.

Tipografía

Se ha definido como tipografía única la fuente ARIAL- negrita- mayúscula sostenida:

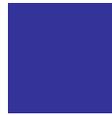
CEVICHÉRÍA SALCERÓN

Colores:**- Colores primarios:**

○ Azul: 333399

De acuerdo a Cuervo (2012) el color tiene el siguiente efecto psicológico en las personas:

- Por ser el color del cielo y del mar se asocia con la estabilidad y profundidad.
- Representa lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia.
- Retarda el metabolismo y produce un efecto relajante.
- Es un color fuertemente ligado a la tranquilidad y la calma.
- Es muy adecuado para presentar productos relacionados con el mar
- El azul es un color típicamente masculino, muy bien aceptado por los hombres.
- Cuando se usa junto a colores cálidos (amarillo, naranja), la mezcla suele ser llamativa.
- Puede ser recomendable para producir impacto.



○ Blanco: FFFFFFFF

De acuerdo a Cuervo (2012) el color tiene el siguiente efecto psicológico en las personas:

- El blanco se asocia a la luz, la bondad, la inocencia, la pureza
- Se le considera el color de la perfección.
- El blanco significa seguridad, pureza y limpieza.
- Por lo general tiene una connotación positiva.



○ Verde: 33CC99

De acuerdo a Cuervo (2012) el color tiene el siguiente efecto psicológico en las personas:

- El verde es el color de la naturaleza por excelencia.
- Representa armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad y frescura.
- Tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad.
- Es el color más relajante para el ojo humano



○ Negro: 000000

De acuerdo a Cuervo (2012) el color tiene el siguiente efecto psicológico en las personas:

- Representa el poder, la elegancia, la formalidad
- Representa también autoridad, fortaleza
- Se asocia al prestigio y la seriedad.
- Contrasta muy bien con colores brillantes.
- Combinado con colores vivos y poderosos como el naranja o el rojo, produce un efecto agresivo y vigoroso.



○ Amarillo: FFF000

De acuerdo a Cuervo (2012) el color tiene el siguiente efecto psicológico en las personas:

- El amarillo simboliza la luz del sol.
- Representa la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía.
- Sugiere el efecto de entrar en calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y genera energía muscular.
- Con frecuencia se le asocia a la comida.
- Es recomendable utilizar amarillo para provocar sensaciones agradables, alegres.



○ Rojo: FF3300

De acuerdo a Cuervo (2012) el color tiene el siguiente efecto psicológico en las personas:

- El color rojo es el del fuego y el de la sangre, la energía, la fortaleza, la determinación.
- Es un color muy intenso a nivel emocional.
- Mejora el metabolismo humano, aumenta el ritmo respiratorio y eleva la presión sanguínea.
- Trae el texto o las imágenes con este color a primer plano resaltándolas sobre el resto de colores.
- El naranja combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo.
- Se le asocia a la alegría, el sol brillante y el trópico.
- El rojo claro simboliza alegría



- **Colores secundarios:**

o Naranja: FF6600

De acuerdo a Cuervo (2012) el color tiene el siguiente efecto psicológico en las personas:

- El naranja combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo.
- Se le asocia a la alegría, el sol brillante y el trópico.
- Representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo.
- Es un color muy caliente, por lo que produce sensación de calor. Sin embargo, el naranja no es un color agresivo como el rojo.
- La visión del color naranja produce la sensación de mayor aporte de oxígeno al cerebro, produciendo un efecto vigorizante y de estimulación de la actividad mental.
- Es un color que encaja muy bien con la gente joven, por lo que es muy recomendable para comunicar con ellos.
- Color cítrico, se asocia a la alimentación sana y al estímulo del apetito. Es muy adecuado para promocionar productos alimenticios y juguetes.
- El color naranja tiene una visibilidad muy alta, por lo que es muy útil para captar atención.



Piezas Gráficas:

- **Volantes electrónicos:**

Los volantes deberán tener siguiente formato:

- o Medidas:
 - Alto: 20 centímetros
 - Ancho: 10 centímetros
- o Fuente:
 - Tipo de fuente: Arial
 - Color de fuente: Negro
 - Tamaño de fuente:
 - Frase: 18
 - Horario, dirección y teléfono: 10

- El único campo editable será la dirección y número de teléfono



- **Imanes:**

Los volantes deberán tener siguiente formato:

- Medidas:
 - Alto: 5 centímetros
 - Ancho: 5 centímetros
- Impresión full color con brillo
- Fuente:
 - Tipo de fuente: Arial
 - Color de fuente: Negro
 - Tamaño de fuente:
 - Horario, dirección y teléfono: 7
- El único campo editable será la dirección y número de teléfono



Instalaciones:

- **Fachada:**

- El color de la pared será blanco Código html #FFFFFF
- El logotipo de Cevichería Salcerón ocupará el 25% del espacio total y deberá ir en la parte superior centrada.



- Interior:

- Pintura paredes: El color de la pared será blanco Código html #FFFFFF (Guía de colores, 2018)
- Piso: Cerámica Briko. Gress 95x24. Emporado beige



○ Baños:

- Piso: Cerámica Briko. Gress 95x24. Emporado beige
- Pared Interior principal: Sin cerámica. Pintura blanca lavable.
- Pared Interior secundaria: Cerámica Briko. Laminados KRONOTEX
- Lava manos: Edesa. Modelo: Fuente Faenza
- Sanitario: Edesa. Modelo: Andes
- Adicionales: 3 espejos redondos con bordes tipo madera.



- **Muebles:**

- o Mesas y sillas: Mega Mobiliar. Modelo Venice Aluminio



Material Point of Purchase (POP):

- **Counter de Caja y Recepción:**



- **Menú en pared:**

- o Las fotos del menú serán adecuadas de acuerdo a las dimensiones de la pared.
Sin perder el siguiente estilo:



- o El precio final de cada plato deberá constar en cada fotografía.

Publicidad Local

Una de las acciones permanentes que deberá realizar cada almacén, es la de mantener la presencia del negocio en su zona. Para ello, el Franquiciante deberá atender lo siguiente:

- Dar siempre el mejor servicio a nuestros clientes.
- Solicitar y contar con la autorización por escrito de Cevichería Salcerón para los conceptos (campañas publicitarias, reportajes, artículos, publlirreportajes o material publicitario de cualquier índole) en los cuales se podrán aplicar dichos recursos.
- Utilizar los diseños y arte publicitario, textos destinados a la publicidad y promocionales, así como, los programas que le sean proporcionados por el corporativo.
- Cubrir los costos por la publicidad o artículos promocionales.
- Respetar y adherirse a los programas y campañas de promoción, y atender las condiciones de los mismos conforme a los lineamientos establecidos por el corporativo.
- Todos los conceptos y gastos de publicidad que realice el Franquiciado deberán de ser reportados al corporativo mensualmente.
- Atender los programas de promoción, autorizadas por el corporativo, quedando obligado el Franquiciado en incorporar y respetar tales programas y suspenderlos en el momento en que Cevichería Salcerón lo indique.

Publicidad Cevichería Salcerón

Con el propósito de mantener siempre una homogeneidad en los elementos publicitarios y ofrecer una imagen consistente al público, se observarán los siguientes lineamientos:

- Cevichería Salcerón tendrá todos los derechos para alquileres y colocación de espacios de publicidad y para la administración de la exhibición de los productos dentro de los almacenes bajo la marca Cevichería Salcerón.
- Se utilizarán los diseños de todos los materiales publicitarios y promocionales enviados por Cevichería Salcerón. El Franquiciado se encargará de cancelar los gastos que conlleven tales elementos y programas de promoción y publicidad, así como en incorporarlos e inclusive suspenderlos en el momento en que Cevichería Salcerón lo indique.
- No podrá exhibir en ninguna parte de los almacenes bajo la marca Cevichería Salcerón, avisos, comunicados, volantes o publicidad alguna de terceros que no sea previamente autorizada por Cevichería Salcerón.
- Cevichería Salcerón podrá en cualquier momento durante la vigencia del contrato, adoptar patrocinios, aceptar esquemas de Impulsaciones, o suscribir acuerdos con patrocinadores; siendo entonces que el Franquiciado incorporará o permitirá la incorporación de la publicidad de estos en los almacenes Cevichería Salcerón es la única entidad facultada para suscribir acuerdos con patrocinadores.

Presentación Personal

- Política

La ropa de trabajo contribuye a la imagen institucional, por lo tanto, quien lo usa deberá observar un comportamiento digno, acorde a las buenas costumbres y no podrá asistir con ella a concentraciones públicas, espectáculos, centros de diversión, etc.

La ropa de trabajo deberá ser utilizado por todo el personal (sin excepciones).

Cuando el personal deje la empresa, deberá entregar la ropa de trabajo.



- Normas de Uso

La ropa de trabajo revela la identidad corporativa de la organización, por lo que se deberán tomar en cuenta las siguientes normas:

- Conservarlo siempre limpio y sin arrugas.
- Los zapatos deben ser formales, color negro, cerrados, antideslizantes.
- No es posible la utilización de sandalias o zapatos deportivos.
- El pantalón lo provee el empleado y será color negro.

- Aspectos Generales

- Se deberá reflejar cuidado en la limpieza, higiene, imagen y presentación personal.
- La utilización de piercings en orejas (varones), cejas, nariz u otras zonas del rostro están prohibidos durante horas de trabajo.
- En caso de tener tatuajes, estos no deben ser expuestos, durante las horas de trabajo.
- Se deberá usar malla para el cabello toda la jornada de trabajo.

- Damas

- Las damas deberán evitar accesorios llamativos o excesivamente grandes.
- En la medida de lo posible se deberán utilizar binchas, diademas o lazos discretos, con colores que vayan acorde al uniforme.
- El maquillaje debe ser equilibrado (estandarizado) para todo el equipo de trabajo.
- Si el cabello es tinturado, se debe mantener bien cuidado y que produzca buena imagen.
- El peinado autorizado será trenza francesa.

- Caballeros

- Los varones deberán tener un corte de cabello formal y denotar cuidado permanente.
- Deberán presentarse bien afeitados, se debe reflejar cuidado y estética.
- Las uñas deberán estar bien recortadas.
- Las camisetas deberán estar en buen estado y limpias, tendrán que tener una camiseta de recambio para situaciones de carga y descarga de mercadería y luego cambiarse para estar de cara al cliente.

Limpieza y Orden

La limpieza y el orden son dos factores de suma importancia en la imagen de la Cevichería Salcerón. Son resultado de las actividades que día a día debe realizar el personal de los almacenes. Se deberá revisar las actividades de limpieza y orden cada media hora. La siguiente relación proporciona una guía para el cumplimiento de estas actividades:

Actividad	Realizado
• El área administrativa está limpia y ordenada.	
• El servicio higiénico está limpio.	
• El counter está limpio y ordenado.	
• El exterior está limpio.	
• La bodega está limpia y ordenada.	
• La vitrina esta ordenada.	
• Las perchas y los productos están limpios y ordenados.	
• Los archivos de circulares están ordenados y al día.	
• Los permisos de funcionamiento del local están completos	

Mantenimiento de local

Las condiciones en las que se encuentran las instalaciones, mobiliario y equipo del almacén, son también elementos muy importantes en la imagen de Cevichería Salcerón, por ello se debe verificar una vez al año el estado de los siguientes elementos:

- La pintura del local está en buen estado.
- El servicio higiénico está en buenas condiciones de uso.
- El counter está en buenas condiciones de uso.
- Los trabajos de mantenimiento en almacén están al día.
- Las conexiones eléctricas funcionan adecuadamente.

Mantenimiento preventivo

El propósito del mantenimiento preventivo es prever las fallas manteniendo los equipos e instalaciones en completa operación y de forma óptima.

Se llevará a cabo un mantenimiento preventivo planificado, el proceso es el siguiente:

- Se debe efectuar la programación de inspecciones mensualmente, para detectar las fallas y deterioro en su fase inicial, y corregirlas en el momento oportuno.
- Verificar el estado de instalaciones, equipos (seguridad, ajustes, reparaciones, análisis, limpieza, pintura).
- Esto permitirá al Franquiciante obtener experiencia en la determinación de causas de las fallas repetitivas, así como a definir puntos débiles de instalaciones, aparatos, mobiliario y equipos.

Proceso de mantenimiento de software y hardware

El equipo de cómputo sirve para mantener la correcta administración y control de productos; es necesario el establecimiento de claves para salvaguardar la información.

- ✓ Usar las claves destinadas para cada empleado de forma correcta.
- ✓ Evitar usar el equipo de cómputo para otro fin que no sea las operaciones del Almacén.
- ✓ Evitar conectar dispositivos electrónicos ajenos al sistema de cómputo autorizado.

- ✓ Evitar colocar objetos encima del equipo de cómputo.
- ✓ Evitar comer o beber cerca del equipo de cómputo.
- ✓ Contar con un regulador y no break de suficiente voltaje para proteger al equipo de cómputo de descargas eléctricas.
- ✓ No se debe jugar con el equipo de cómputo.
- ✓ No se debe instalar otro software que no esté permitido por Cevichería Salcerón
- ✓ Instalar antivirus.
- ✓ Periódicamente realizar respaldos de información.

Mantenimiento correctivo

Se llevará a cabo cuando su función sea corregir algún desperfecto o falla presentado en los equipos, instalaciones, etc.

Los pasos a seguir para brindar mantenimiento correctivo son:

- Cualquier empleado puede reportar un desperfecto y el área en el que se encuentra.
- El Jefe Inmediato procede a solicitar ayuda técnica para reparar el desperfecto.
- El proveedor autorizado se encarga de corregir el desperfecto.
- Se elabora un Reporte de Reparación.

Es indispensable llevar un reporte de reparación, en la cual se anotará el número de serie (si es que lo tiene) o nombre del aparato, la fecha de reparación, la pieza que se arregló, el costo y nombre de la persona que supervisó al técnico; esto con el fin de tener un control de los aparatos y/o piezas que esté causando problemas.

ANEXO 2: Manual de pre apertura



MANUAL PRE APERTURA

Este documento es propiedad intelectual de Cevichera Salcerón. La información contenida en el presente documento es de carácter confidencial. Queda estrictamente prohibida su reproducción, divulgación, apoderamiento o uso de la misma sin el consentimiento de su titular.

CONTENIDO

LAY OUT

1. Espacio de cocina.
2. Espacio de pre producción.
3. Espacio de despacho.
4. Espacio de parqueadero.
5. Espacios para personal y administración.
6. Espacios para baños.
7. Espacio para restaurante.
8. Permisos Requeridos.

Introducción.

El presente manual busca facilitar la instalación de su franquicia, incluyendo los aspectos no solo de colores en torno a la apariencia de la marca como se menciona en el manual de imagen, sino físicos y de instalaciones mínimas requeridas, sistemas de extracción, entre otros elementos necesarios para su funcionamiento.

Para una fácil interpretación dentro de cada subtema de *Lay out* usted encuentra especificaciones necesarias basadas en R.O 555 del 30 de Julio de 2015 y entidades de control para cumplir con estándares de funcionamiento aplicable a servicios de alimentos y bebidas.

En el presente manual en ocasiones hallará la información como OPCIONAL o SUGERIDO alguna especificación que usted debería cumplir en lo posible, la misma se menciona en el texto; aquellas que usted encuentre un ÚNICO valor se refieren a que no es negociable de parte de su franquiciador, ya que pueden implicar algún tipo de riesgo a su personal o a sus instalaciones.

Controversias que puede generar variaciones de cumplimiento, deben ser inspeccionadas y autorizadas por su franquicia, en lo posible tendrá un margen de discrepancia de máximo un diez por ciento (10%). Para variaciones superiores de cumplimiento usted debe presentar una solicitud por escrito a su franquicia, la cual emitirá respuesta en un lapso máximo sesenta (60) días.

Se le recuerda que la presente herramienta es clave para el desarrollo adecuado y otorgamiento de su proceso de funcionamiento como franquiciado, recuerde que, si usted tiene sugerencias de mejora al proceso, todas deben ser autorizadas por su franquicia.

Todos los espacios que usted encuentra a continuación, se considera organización ideal; por favor si usted dispone de un espacio de otro diseño o capacidad, solicite por escrito a su franquicia asesoramiento para implementación de equipos.

Objetivo.

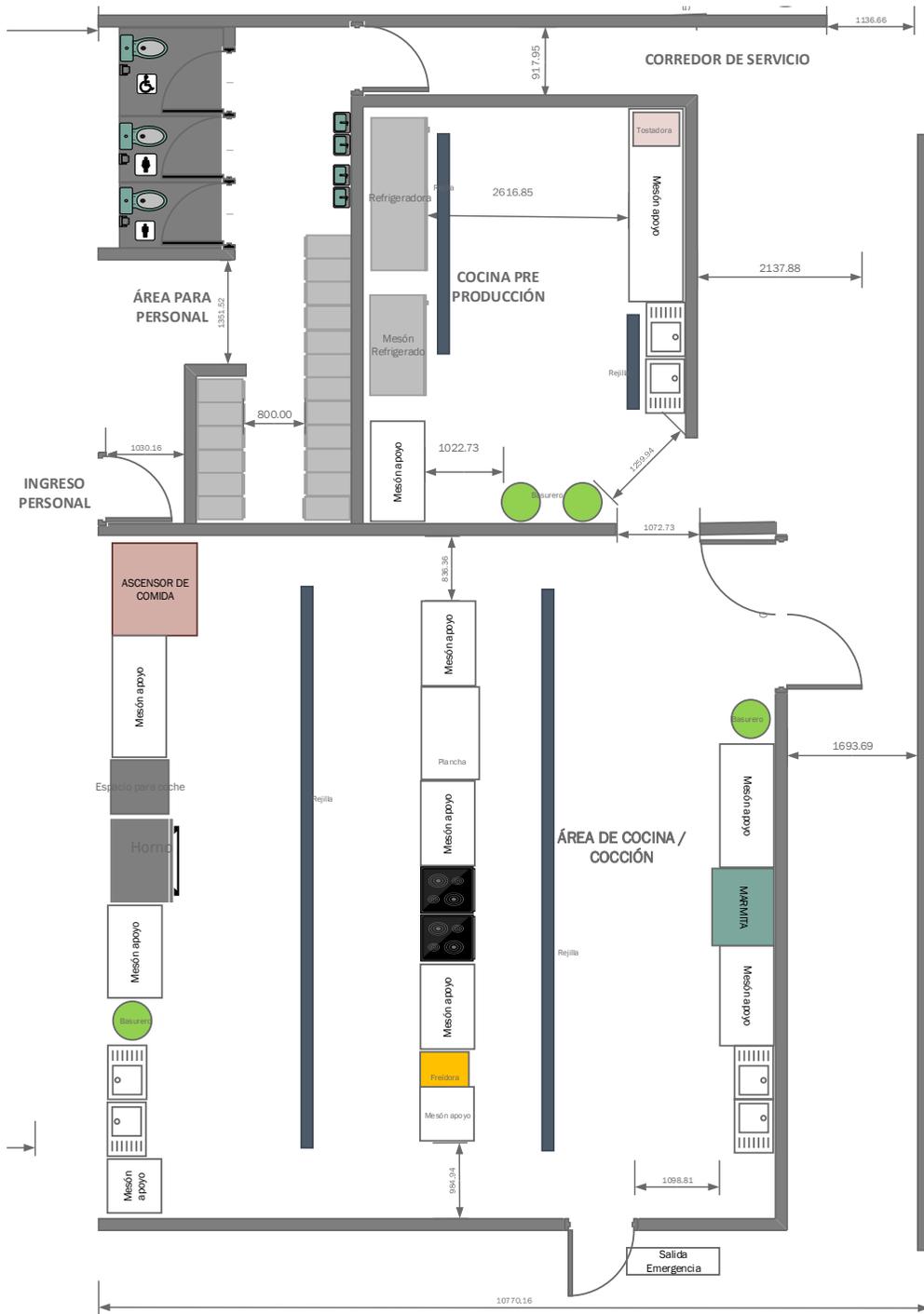
Informar de una forma clara las especificaciones y requerimientos previos a la apertura de su franquicia; para poder evitar contratiempos en torno a permisos o espacios requeridos para el correcto desarrollo de sus actividades como franquiciado.

1. *Espacio de cocina.*

Todos los espacios considerados como necesarios en cocina, se considera espacios vitales mínimos requeridos por los operarios de su franquicia CEVICHERÍA SALCERON, por lo cual usted debe tener presente siempre o en lo posible construir, remodelar o adecuar únicamente espacios con superficies antideslizantes, con señalética necesaria y especialmente la de advertencia; para siempre resguardar la integridad de sus operarios.

**Recuerde: es su compromiso con su franquicia y su personal mantener al mínimo la accidentabilidad.*

- Espacio mínimo: 100m².
- **Espacio ideal: 180m².**
- Requerimientos específicos:
 - VENTANAS. Evitar entradas de aire externas como ventanas (en lo posible es mejor clausurarlas), si no es posible clausurarlas usted debe: colocar vidrio templado que soporte calor, en lo posible con láminas de seguridad incluida; dicha certificación la emitirá su proveedor, para garantizar que en caso de rotura su personal y usted mismo se encuentre a salvo.
 - PISO. Piso antideslizante; la baldosa, porcelanato, u otro material que se use en piso debe ser antideslizante, si esto no es posible, se debe incluir adhesivo antideslizante (usted debe adquirirla como **Cinta Antideslizante Conformable 3M®**). Se prohíbe uso de pisos de madera, alfombra u otros materiales de fácil deterioro o inflamables; además son prohibidos por la ley.
 - PAREDES. Cerámica de piso a techo obligatorio; las uniones de piso y pared deben ser cóncavas.
 - REJILLAS. Las rejillas para piso deben diseñarse de tal forma que puedan evacuar todo el caudal de agua proveniente de cocina.
 - DUCTOS. Los ductos desde la campana hasta el hongo de extracción deben tener aislamiento para ruido si no pueden ser ubicados en la parte exterior.
 - HONGO DE EXTRACCIÓN. El hongo de extracción se ubicará en la parte externa a su local; cabe mencionar que específicamente para cada caso del franquiciado, ya que cada administración zonal u ordenamiento territorial puede tener especificaciones puntuales sobre, distancia, ubicación, breaker de voltaje, entre otras especificaciones técnicas.



- Listado de maquinaria y equipos requeridos.

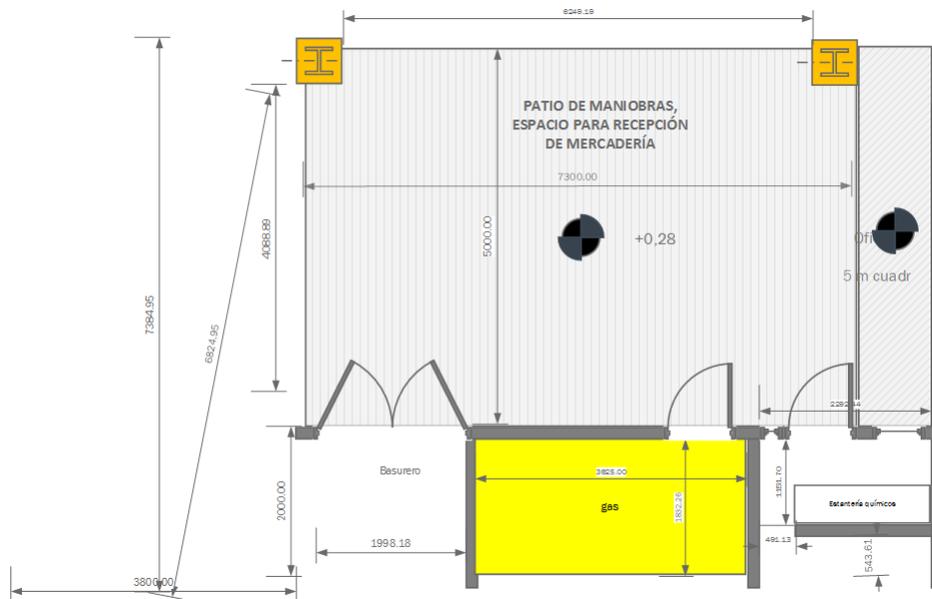
Las marcas incluidas son las que su franquicia conoce y puede avalar que con el uso adecuado la reposición es menor que con otras, sin embargo, usted tiene permitido adquirir otras marcas, siempre que no se cambie las capacidades o especificaciones de funcionalidad versus el listado a continuación descrito.

Utensilios, menaje y maquinaria básica			
Área	Cocina Caliente		
Cantidad	Código	Marca	Especificación
			Tazones para mezclar
12	SBL-1D	Adcraft	1/2 qt. 6-1/4" 2-3/8"
8	SBL-2D	Adcraft	1 qt. 7-5/8" 3"
8	SBL-3D	Adcraft	2 qt. 9-5/8" 4"
8	SBL-4D	Adcraft	2-3/4 qt. 10-1/2" 3-1/2"
5	SBL-5D	Adcraft	3-1/2 qt. 11-1/4" 3-3/4"
5	SBL-8D	Adcraft	5-1/2 qt. 13-1/4" 5-3/8"
5	SBL-13D	Adcraft	9-1/2 qt. 16" 5"
5	SBL-16	Adcraft	13 qt. 17-3/8" 5"
5	SBL-20	Adcraft	16 qt. 18-3/4" 5-5/8"
			Cucharones de una pieza
4	LIPC-4	Adcraft	4 oz., mango de 12-1/2"
			Cuchara para salsa
4	W57-GL/B	Adcraft	5/8 oz.
			Pinzas multiusos
4	LUT-12	Adcraft	ligero, 12"
			Ralladores
2	GS-25	Adcraft	4 lados
			Tijeras
2	6606	Adcraft	Mango de Polipropileno
			Batidores
2	FWE-16	Adcraft	Batidor Francés, 16"
2	PWE-16	Adcraft	Batidor Piano, 16"
			Palas
2	CUT-T63WH	Adcraft	Pala cuadrada, 6" x 3" cuchilla
2	CUT-ST54	Adcraft	Pala para bistec, 5" x 4" cuchilla
1	CUT-HT43	Adcraft	Pala para hamburguesa, 4" x 3" cuchilla
			Colador chino
2	CAP-10F	Adcraft	Malla fina, 10"
2	CAP-10C	Adcraft	Malla gruesa, 10"
			Coladores de acero estañado
2	DBTN-10RB	Adcraft	10" doble malla, reforzada
			Espumadera de acero inoxidable
2	HDSK-5	Adcraft	Tazón de 4-3/4" de diámetro 12/72
			Coladera de acero inoxidable
2	COL-8	Adcraft	8 qt.
1	FF38	Adcraft	Cortador de papas fritas
			Pala / Empacadora de papas fritas
1	FFS-DH	Adcraft	Acero inox., doble mango
			Mandolina / Cortadora
1	MM-138	Adcraft	Mandolina Original Couke Bron
			Tablas para cortar codificadas por color
3	CCB-1520/BR	Adcraft	15" x 20" x 1/2" marrón
3	CCB-1520/BU	Adcraft	15" x 20" x 1/2" azul
3	CCB-1520/GN	Adcraft	15" x 20" x 1/2" verde
3	CCB-1520/RD	Adcraft	15" x 20" x 1/2" rojo
3	CCB-1520/YL	Adcraft	15" x 20" x 1/2" amarillo
3	CBW-1520	Adcraft	15" x 20" x 1/2", blanco
			SopORTE negro para tablas de cortar
3	CBR-6BK	Adcraft	Resistente alambre, negro
			Botellas dispensadoras de boca ancha
4	WMSB-24CL	Adcraft	24 onzas
			Bandejas de aluminio para panquecitos
5	BP-1318	Adcraft	Tamaño mediano, 13" x 18" x 1" de profundidad, calibre 18
5	BP-1826	Adcraft	Tamaño normal, 18" x 26" x 1-1/8" de profundidad, calibre 18
			Moldes para horneado de acero inoxidable
4	LOF-953	Adcraft	Pan de molde
			Raspadores resistentes al calor (espátula silicón)

4	HHS-14	Adcraft	14" de largo
			Brocha con mango de madera
2	PAB-20	Adcraft	2" de ancho
			Termómetros de bolsillo
4	PT-1	Adcraft	0°/220°F. 1" diámetro cara
			Guantes de tela para horno
2	MTT-17	Adcraft	Guantes de tela toalla para Horno, 17"
			Sartenes antiadherentes para freír
4	XCL-8FP/4	Adcraft	Sartén de aluminio, Excalibur Tapa, 8"
4	XCL-12FP/4	Adcraft	Sartén de aluminio, Excalibur Tapa, 12"
Área	Cocina Fría		
Cantidad	Código	Marca	Especificación
			Tazones para mezclar
12	SBL-1D	Adcraft	1/2 qt. 6-1/4" 2-3/8"
8	SBL-2D	Adcraft	1 qt. 7-5/8" 3"
8	SBL-3D	Adcraft	2 qt. 9-5/8" 4"
8	SBL-4D	Adcraft	2-3/4 qt. 10-1/2" 3-1/2"
5	SBL-5D	Adcraft	3-1/2 qt. 11-1/4" 3-3/4"
5	SBL-8D	Adcraft	5-1/2 qt. 13-1/4" 5-3/8"
5	SBL-13D	Adcraft	9-1/2 qt. 16" 5"
5	SBL-16	Adcraft	13 qt. 17-3/8" 5"
5	SBL-20	Adcraft	16 qt. 18-3/4" 5-5/8"
			Cucharones de una pieza
4	LIPC-4	Adcraft	4 oz., mango de 12-1/2"
			Cuchara para salsa
4	W57-GL/B	Adcraft	5/8 oz.
			Pinzas multiusos
4	LUT-12	Adcraft	ligero, 12"
			Ralladores
2	GS-25	Adcraft	4 lados
			Tijeras
2	6606	Adcraft	Mango de Polipropileno
			Batidores
2	FWE-16	Adcraft	Batidor Francés, 16"
2	PWE-16	Adcraft	Batidor Piano, 16"
			Palas
2	CUT-T63WH	Adcraft	Pala cuadrada, 6" x 3" cuchilla
			Colador chino
2	CAP-10F	Adcraft	Malla fina, 10"
2	CAP-10C	Adcraft	Malla gruesa, 10"
			Coladores de acero estañado
2	DBTN-10RB	Adcraft	10" doble malla, reforzada
			Espumadera de acero inoxidable
2	HDSK-5	Adcraft	Tazón de 4-3/4" de diámetro 12/72
			Coladera de acero inoxidable
2	COL-8	Adcraft	8 qt.
			Mandolina / Cortadora
1	MM-138	Adcraft	Mandolina Original Couke Bron
			Tablas para cortar codificadas por color
3	CCB-1520/BR	Adcraft	15" x 20" x 1/2" marrón
3	CCB-1520/BU	Adcraft	15" x 20" x 1/2" azul
3	CCB-1520/GN	Adcraft	15" x 20" x 1/2" verde
3	CCB-1520/RD	Adcraft	15" x 20" x 1/2" rojo
3	CCB-1520/YL	Adcraft	15" x 20" x 1/2" amarillo
3	CBW-1520	Adcraft	15" x 20" x 1/2", blanco
			Soporte negro para tablas de cortar
3	CBR-6BK	Adcraft	Resistente alambre, negro
			Botellas dispensadoras de boca ancha
4	WMSB-24CL	Adcraft	24 onzas
			Bandejas de aluminio para panquecitos
4	BP-1318	Adcraft	Tamaño mediano, 13" x 18" x 1" de profundidad, calibre 18
4	BP-1826	Adcraft	Tamaño normal, 18" x 26" x 1-1/8" de profundidad, calibre 18
			Moldes para horneado de acero inoxidable
4	LOF-953	Adcraft	Pan de molde
			Raspadores resistentes al calor (espátula silicón)
4	HHS-14	Adcraft	14" de largo
			Brocha con mango de madera
2	PAB-20	Adcraft	2" de ancho
			Termómetros de bolsillo
4	PT-1	Adcraft	0°/220°F. 1" diámetro cara
			Sartenes antiadherentes para freír
2	XCL-8FP/4	Adcraft	Sartén de aluminio, Excalibur Tapa, 8"

2	XCL-12FP/4	Adcraft	Sartén de aluminio, Excalibur Tapa, 12"
Área	Cocina de Producción		
Cantidad	Código	Marca	Especificación
			Tazones para mezclar
5	SBL-1D	Adcraft	1/2 qt. 6-1/4" 2-3/8"
5	SBL-2D	Adcraft	1 qt. 7-5/8" 3"
5	SBL-3D	Adcraft	2 qt. 9-5/8" 4"
5	SBL-4D	Adcraft	2-3/4 qt. 10-1/2" 3-1/2"
6	SBL-5D	Adcraft	3-1/2 qt. 11-1/4" 3-3/4"
6	SBL-8D	Adcraft	5-1/2 qt. 13-1/4" 5-3/8"
4	SBL-13D	Adcraft	9-1/2 qt. 16" 5"
4	SBL-16	Adcraft	13 qt. 17-3/8" 5"
4	SBL-20	Adcraft	16 qt. 18-3/4" 5-5/8"
			Cucharones de una pieza
2	LIPC-4	Adcraft	4 oz., mango de 12-1/2"
			Cuchara para salsa
2	W57-GL/B	Adcraft	5/8 oz.
			Pinzas multiusos
4	LUT-12	Adcraft	ligero, 12"
			Tijeras
2	6606	Adcraft	Mango de Polipropileno
			Palas
2	CUT-T63WH	Adcraft	Pala cuadrada, 6" x 3" cuchilla
			Colador chino
2	CAP-10F	Adcraft	Malla fina, 10"
2	CAP-10C	Adcraft	Malla gruesa, 10"
			Tablas para cortar codificadas por color
4	CCB-1520/BR	Adcraft	15" x 20" x 1/2" marrón
4	CCB-1520/BU	Adcraft	15" x 20" x 1/2" azul
4	CBW-1520	Adcraft	15" x 20" x 1/2", blanco
			SopORTE negro para tablas de cortar
2	CBR-6BK	Adcraft	Resistente alambre, negro
			Bandejas de aluminio para panquecitos
4	BP-1318	Adcraft	Tamaño mediano, 13" x 18" x 1" de profundidad, calibre 18
4	BP-1826	Adcraft	Tamaño normal, 18" x 26" x 1-1/8" de profundidad, calibre 18
			Moldes para horneado de acero inoxidable
4	LOF-953	Adcraft	Pan de molde
			Raspadores resistentes al calor (espátula silicón)
4	HHS-14	Adcraft	14" de largo
			Brocha con mango de madera
2	PAB-20	Adcraft	2" de ancho
			Termómetros de bolsillo
4	PT-1	Adcraft	0°/220°F. 1" diámetro cara
Área	Bodega		
Cantidad	Código	Marca	Especificación
			Recipientes BRUTE
8	R-2610GY	Adcraft	10 galones de capacidad. 15.63" dia. x 17.13" ht. Gris
			Tablas para cortar codificadas por color
1	CCB-1520/BR	Adcraft	15" x 20" x 1/2" marrón
1	CCB-1520/BU	Adcraft	15" x 20" x 1/2" azul
1	CCB-1520/GN	Adcraft	15" x 20" x 1/2" verde
1	CCB-1520/RD	Adcraft	15" x 20" x 1/2" rojo
1	CCB-1520/YL	Adcraft	15" x 20" x 1/2" amarillo
1	CBW-1520	Adcraft	15" x 20" x 1/2", blanco
			SopORTE negro para tablas de cortar
1	CBR-6BK	Adcraft	Resistente alambre, negro
			Bandejas de aluminio para panquecitos
4	BP-1318	Adcraft	Tamaño mediano, 13" x 18" x 1" de profundidad, calibre 18
4	BP-1826	Adcraft	Tamaño normal, 18" x 26" x 1-1/8" de profundidad, calibre 18
			Moldes para horneado de acero inoxidable
4	LOF-953	Adcraft	Pan de molde
4	HHS-14	Adcraft	14" de largo
			Carrito de platos
2	DCRT	Adcraft	Carrito de Platos, de 3 niveles
			Sartenes antiadherentes para freír
2	XCL-8FP/4	Adcraft	Sartén de aluminio, Excalibur Tapa, 8"
2	XCL-12FP/4	Adcraft	Sartén de aluminio, Excalibur Tapa, 12"

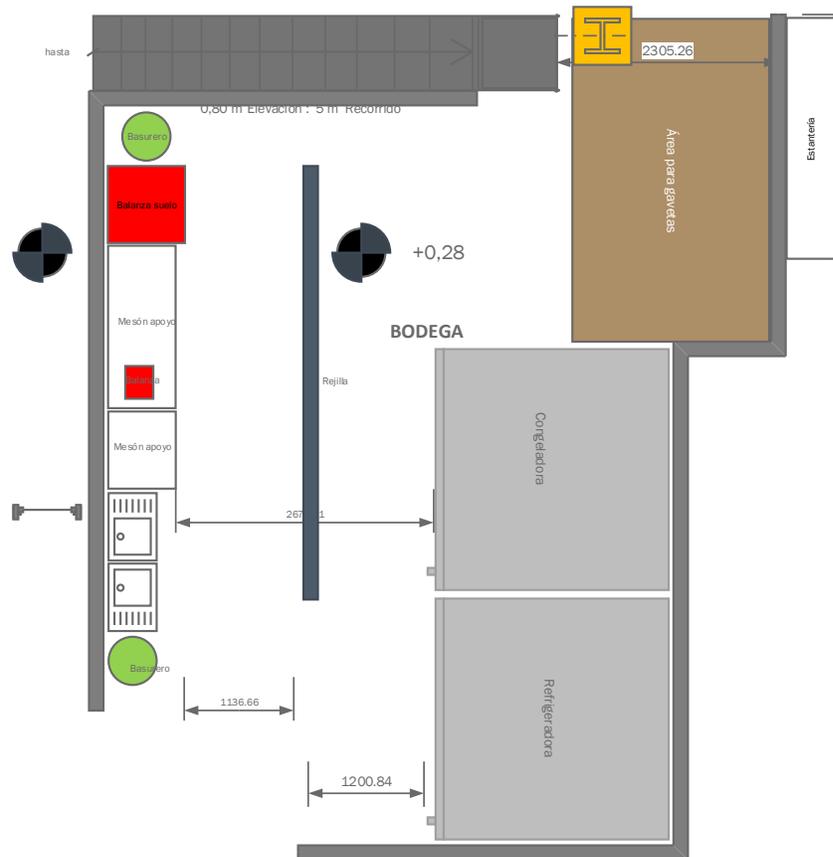
2. Espacio de pre producción, incluido patio de maniobras y posición de gas.



El patio de maniobras tiene la finalidad de recibir a los diferentes proveedores, usted como franquicia debe considerar brindar comodidad en un ángulo de giro lo suficientemente cómodo para permitir el ingreso de producto.

Puede y usted está autorizado siempre y cuando cumpla la norma a ubicar en dicho patio el punto de encuentro para emergencias.





- **Requerimientos Específicos:**

- **PATIO DE MANIOBRAS.** Debe estar todo el tiempo en orden y limpio, NO es una bodega para guardar jabas de gaseosas, cervezas, autos de su administrador, o cualquier elemento fuera de la norma alimentaria; el incumplimiento de dichas sugerencias conlleva sanciones de parte de su franquicia. Debe tener fácil acceso desde la calle, y cumplir con la señalética necesaria.
- **GAS.** Considerar que debe usar **OBLIGATORIAMENTE** gas industrial, en bombona o en tanque permitido por ley; adicional incluir la señalética de peligro gas inflamable y las instalaciones pintadas de color amarillo, en tubería de cobre. Los diseños de señalética permitidos por su franquiciador son:



Importante: el tamaño y especificaciones de ubicación de los letreros se los entregará su franquiciador, previo a la inspección de bomberos.

Además se debe incluir el letrero de prohibición de fumar:



Formato Conjunto:

Usted puede considerar como opción por ahorro de espacio y reducción de contaminación visual instalando el formato conjunto permitido por su franquiciador:



Características del sistema para gas, incluir válvulas de reducción, manómetros, tubería de cobre de color AMARILLO, las bombonas normalmente fijas su proveedor le entregará de color BLANCO:



Recuerde es de alta importancia cumplir la norma (gas industrial, señalética, tubería de cobre color amarillo, extintores rojos), dicha falta provoca que sus permisos de bomberos no sean aprobados, además de conllevar sanciones de parte de la autoridad.

Una vez instalado el sistema de gas se debe instalar ducha contra incendios o extintores (considerando el tipo de contenedor de gas con el que usted

considere trabajar), de parte de su franquicia, se recomienda, rociadores contra incendios, extintores o mangueras contra incendios, depende de cada ubicación previo la toma de esta decisión; recuerde los extintores deben tener controles de mantenimiento vigentes e instrucciones en texto y gráficas; además en todo momento deben estar despejados par aun fácil acceso, el color de estas tuberías contra incendios deben ser de color ROJO:



IMPORTANTE: usted en ningún momento puede prohibir una inspección programada o de rutina de parte de la autoridad a su sistema contra incendios y conexiones de gas.

- **ÁREAS PARA BASUREROS.** Usted debe en dicha área de igual forma que en todo su restaurante, instalar pisos de fácil lavado y que permita el ingreso del camión de recolección.

Los cuadros que se muestran a continuación son los vigentes según INEN:

CLASIFICACIÓN GENERAL:

TIPO DE RESIDUO	COLOR DE RECIPIENTE		DESCRIPCIÓN DEL RESIDUO A DISPONER
Reciclables	Azul		Todo material susceptible a ser reciclado, reutilizado. (vidrio, plástico, papel, cartón, entre otros).
No reciclables, no peligrosos.	Negro		Todo residuo no reciclable.
Orgánicos	Verde		Origen Biológico, restos de comida, cáscaras de fruta, verduras, hojas, pasto, entre otros. Susceptible de ser aprovechado.
Peligrosos	Rojo		Residuos con una o varias características citadas en el código C.R.E.T.I.B
Especiales	Anaranjado		Residuos no peligrosos con características de volumen, cantidad y peso que ameritan un manejo especial.

CLASIFICACIÓN ESPECÍFICA:

TIPO DE RESIDUO	COLOR DE RECIPIENTE		DESCRIPCIÓN
Orgánico / reciclables		VERDE	Origen Biológico, restos de comida, cáscaras de fruta, verduras, hojas, pasto, entre otros.
Desechos		NEGRO	Materiales no aprovechables: pañales, toallas sanitarias, Servilletas usadas, papel adhesivo, papel higiénico, Papel carbón desechos con aceite, entre otros. Envases plásticos de aceites comestibles, envases con restos de comida.
Plástico / Envases multicapa		AZUL	Plástico susceptible de aprovechamiento, envases multicapa, PET. Botellas vacías y limpias de plástico de: agua, yogurt, jugos, gaseosas, etc. Fundas Plásticas, fundas de leche, limpias. Recipientes de champú o productos de limpieza vacíos y limpios.

Vidrio / Metales		BLANCO	Botellas de vidrio: refrescos, jugos, bebidas alcohólicas. Frascos de aluminio, latas de atún, sardina, conservas, bebidas. Deben estar vacíos, limpios y secos
Papel / Cartón		GRIS	Papel limpio en buenas condiciones: revistas, folletos publicitarios, cajas y envases de cartón y papel. De preferencia que no tengan grapas Papel periódico, propaganda, bolsas de papel, hojas de papel, cajas, empaques de huevo, envolturas.
Especiales		ANARANJADO	Escombros y asimilables a escombros, neumáticos, muebles, electrónicos.

- BODEGA DE QUÍMICOS DE LIMPIEZA. Usted tiene permitido únicamente almacenar los químicos que se requieren para limpieza autorizados. Recuerde usted tiene PROHIBIDO combinar o adulterar las concentraciones que entrega la franquicia; es importante recordar en todo momento usar el equipo de protección sugerido por el fabricante. Si usted aprecia o evidencia alguna complicación por parte de los productos para limpieza DEBE informar a su franquiciador para tomar las medidas correctivas y evitar la posible accidentabilidad o daño a sus operarios.

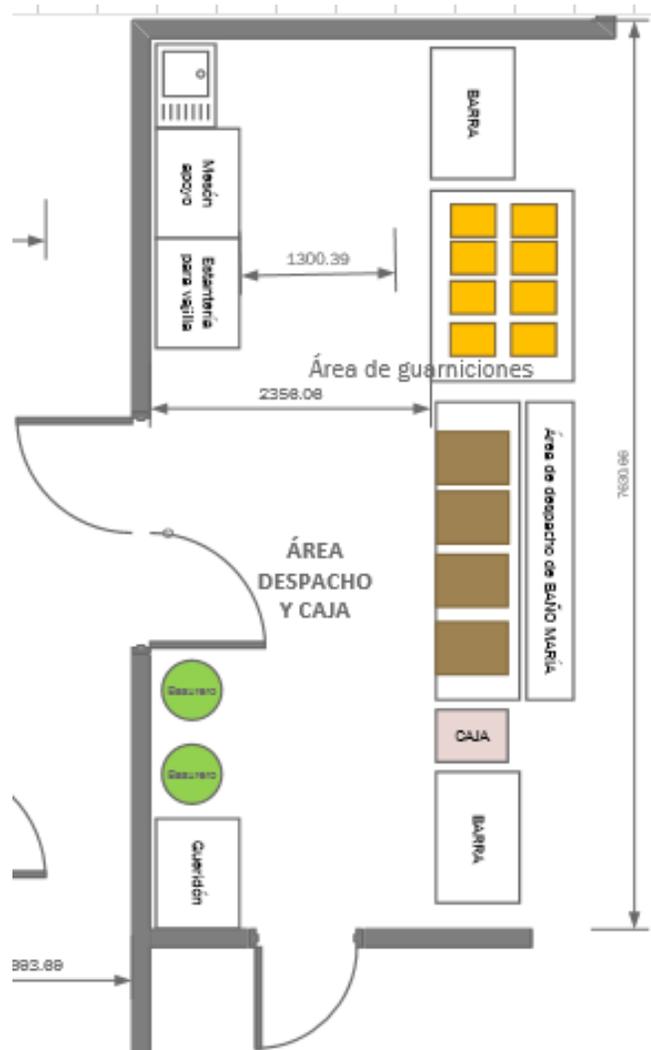
NOTA ACLARATORIA: para que su franquicia funcione de la mejor forma posible y no tenga problemas con los entes de control respecto a la señalética y letreros, considere la escala cromática de colores aprobado por el INEN.

Color principal	Código de letras ^a	Puntos de coordenadas de las zonas de cromaticidad ^b								Factor de luminancia β	Ejemplo
		1		2		3		4			
		x	y	x	y	x	y	x	y		
Negro	BK	0,385	0,355	0,300	0,270	0,260	0,310	0,345	0,395	$\leq 0,03$	
Azul	BU	0,078	0,171	0,196	0,250	0,225	0,184	0,137	0,028	$\geq 0,05$	
Verde	GN	0,313	0,682	0,313	0,453	0,209	0,383	0,013	0,486	$\geq 0,10$	
Gris	GY	0,350	0,360	0,300	0,310	0,290	0,320	0,340	0,370	$0,15 \leq \beta \leq 0,50$	
Naranja	OG	0,610	0,390	0,535	0,375	0,506	0,404	0,570	0,429	$\geq 0,25$	
Rojo	RD	0,690	0,310	0,595	0,315	0,569	0,341	0,655	0,345	$\geq 0,07$	
Blanco	WH	0,350	0,360	0,300	0,310	0,290	0,320	0,340	0,370	$\geq 0,75$	

^a Como se indica en la norma IEC 60757.
^b IEC 1931 cromaticidad coordenadas para el iluminante estándar D65 y 45/0 ó d/8 geometría de medición de acuerdo con la CIE 015.

3. Espacio de despacho.

Considerando la naturaleza de su franquicia, es necesario mantener el formato de baño maría frente al cliente, por lo cual se le recomienda instalar dicho equipo considerando que debe tener acceso a conexión de agua o luz, desagüe y rejilla de piso.



4. Espacio de parqueadero.

Los parqueaderos son importantes para su franquicia, ya que el cliente requiere de comodidad, por lo cual usted debe considerar:

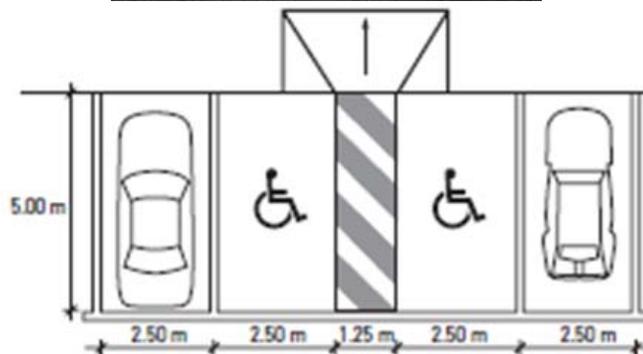
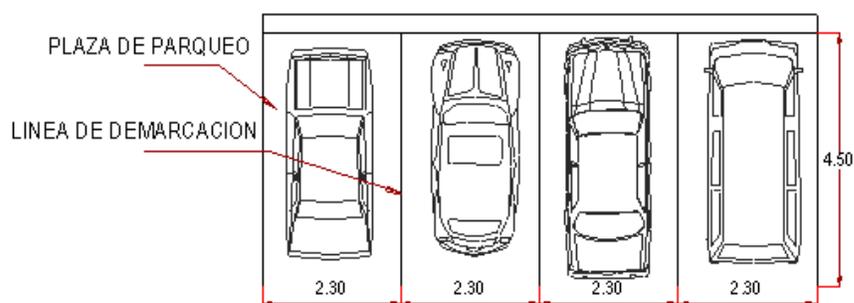
SUGERIDO: seis (06) espacios de parqueo, uno (01) de ellos para discapacitado.

OBLIGATORIO: cuatro (04) espacios de parqueo, uno (01) de ellos para discapacitados.

- Facilidad de ingreso desde la calle.
- Buena visibilidad del espacio.
- Marcar claramente en el piso los espacios.
- Incluir parqueadero para discapacitados.
- En el caso de existir columnas es necesario la instalación de chevrones para tránsito.



Ejemplos espacios de parqueo:



Recuerde es su OBLIGACIÓN brindar las comodidades respecto a los parqueaderos para no causar inconvenientes o colisiones entre vehículos o daños personales.

5. *Espacios para personal y administración.*



El personal debe disponer de dos áreas OBLIGATORIAS; el área para administración u oficina, tanto para personal como para los clientes que requieran servicios complementarios y el área de Lockers, en el cual deben tener servicios

higiénicos y espacio para cambiarse de ropa. Cabe mencionar que el diseño anterior DEBE ser modificado para su espacio propio, recuerde que los espacios serán autorizados por la marca y es su compromiso adecuar el espacio de la mejor forma posible.

ESPECIFICACIONES VESTIMENTA PERSONAL:

Usted debe proveer obligatoriamente de dos (02) dotaciones de prendas al año a su personal, el cual en apariencia se describe en el manual de imagen, en el presente apartado se incluye especificaciones mínimas de la prenda.

- COCINA, requerimientos específicos:
 - Color: Negro.
 - Material: Poli algodón (30% Poliéster 70% Tela De Algodón) retardante al fuego.
 - Manga: corta.
 - Estilo: clásica de doble botón o estilo francesa.
 - Logo de CEVICHERÍA SALCERÓN: frontal lado izquierdo superior.

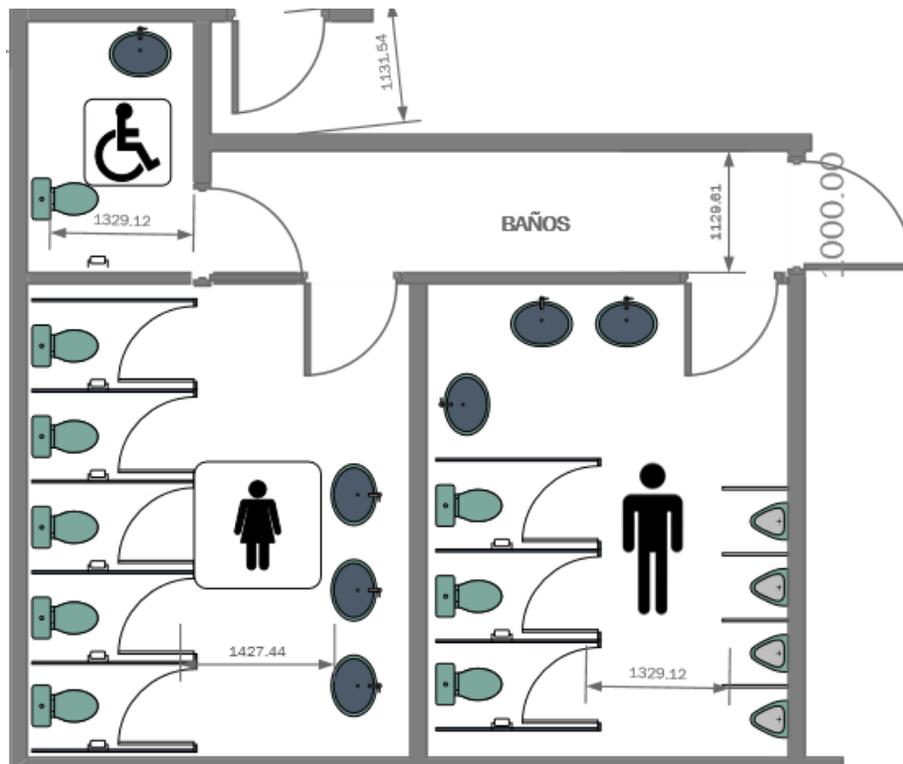


- Delantal Color: Negro y fabricado a la cintura.
- Material: Poli algodón (30% Poliéster 70% Tela De Algodón) retardante al fuego.
- SERVICIO (diseño conforme a manual de imagen), especificaciones de prenda:
 - Camiseta: tipo polo.
 - Color: Negro.
 - Material: Poli algodón (30% Poliéster 70% Tela De Algodón) retardante al fuego.
 - Manga: corta.
 - Logo de CEVICHERÍA SALCERÓN: frontal lado izquierdo superior.

6. *Espacios para baños.*

Los requerimientos para baños que se debe considerar:

- Baño para personas con discapacidad al menos uno (01); considerando rango de giro y superficie lisa y de fácil movilidad.
- Baños para mujeres, incluir mínimo tres (03) inodoros y dos (02) lavamanos; ideal cinco (05) y tres (03) lavamanos.
- Baños para hombres, incluir mínimo dos (02) inodoros, dos (02) urinarios de preferencia ecológicos y dos (02) lavamanos; ideal tres (03) inodoros, cuatro (04) urinarios de preferencia ecológicos y tres (03) lavamanos.
- En todos los baños es necesario incluir espejos sobre los lavamanos.
- En el ingreso a área de baños colocar letrero braille; recuerde dicho incumplimiento puede dificultar sus permisos.

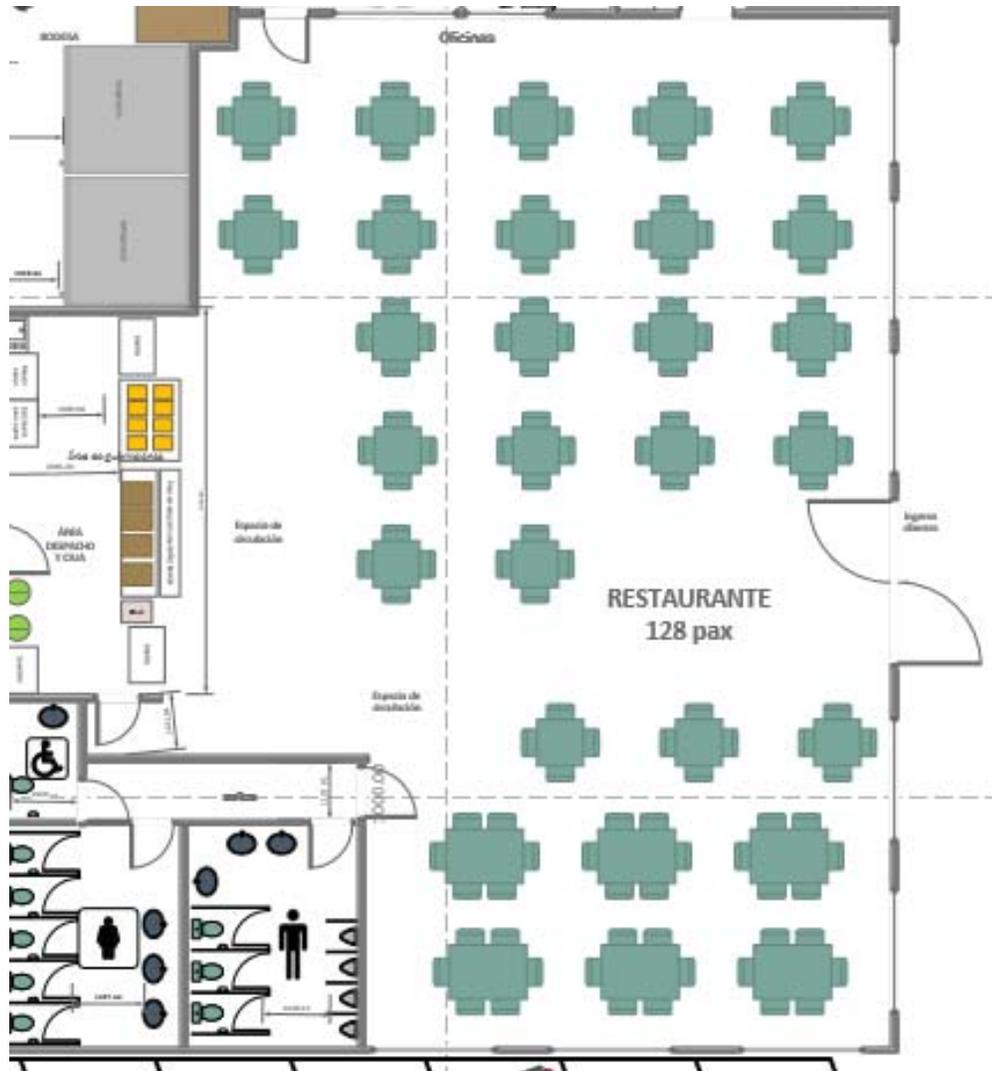


7. *Espacio para restaurante.*

El espacio para restaurante DEBE incluir como capacidad mínima: sesenta puestos (60) e ideal entre 100 y 130puestos.

Dicho espacio debe tener luz natural, espacio de circulación mínima entre mesas de 80cm y máximo 120cm, NO puede obstruir espacios de circulación hacia el lugar de facturación, y de preferencia la entrada principal de los clientes debe estar

alineada a la caja ya que como menciona el manual de imagen se exhibe la carta valorada; además de la marca.



8. *Permisos requeridos.*

Los permisos a continuación descritos son los de cumplimiento mínimo en el DMQ, para cada administración zonal o lugares fuera del DMQ, usted debe solicitar a su franquicia los requerimientos especiales.

LUAE

Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de las Actividades Económicas – LUAE, La LUAE es el acto administrativo único con el cual el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza al titular el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento ubicado en el territorio del DMQ. Cabe

mencionar que una vez lleno y entregado el formulario, DMQ administración zonal notifica a los bomberos para su inspección previo el otorgamiento de LUAE.

FORMULARIO DE SOLICITUD DE LICENCIA METROPOLITANA ÚNICA PARA EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (LUAE) EN EL D.M.Q.



INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO			
RUC / RISE:	Nombre Comercial:		
Establecimiento No.:	Principal:	Sucursal:	Patente / RAET:
Predio No.:		Área útil del establecimiento (m2)	
Actividad Económica:			
PERSONA NATURAL			
C.C. / Pasaporte:		Nombres y Apellidos:	
PERSONA JURÍDICA			
CC. / Pasaporte Repr. Legal:	Nombres y Apellidos Repr. Legal:		
Fecha Nombramiento Repr. Legal:	Razón Social:		
IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (ROTULACIÓN)			
(Cuyo fin exclusivo es la divulgación y/o promoción de la identificación del establecimiento).			
Texto del Rótulo		Ubicación del rótulo	
Largo		Tamaño de la fachada	
Ancho		Adosado a la fachada frontal	
Altura sobre el nivel de la acera		Adosado a la pared medianera	
Tipo de material		Adosado a la pared lateral	
		Local <input type="checkbox"/> Propio <input type="checkbox"/> Arrendado	
DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO			
Parroquia	Calle principal	Número	Calle secundaria
Sector o Referencia para ubicación		Piso	Oficina / Departamento
Edificio			
Teléfono 1	Teléfono 2	e-mail	Horario de atención

INSTRUCTIVO FORMULARIO DE SOLICITUD DE LICENCIA METROPOLITANA ÚNICA PARA EL EJERCICIO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (LUAE) EN EL D.M.Q.

INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	
Esta sección solicita información general para identificar al establecimiento y será utilizada por las diferentes instancias del Municipio involucradas en el proceso de emisión de la Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento: Bomberos, Turismo, y Rotulación.	
RUC / RISE No.:	Corresponde al número de Registro Único de Contribuyente del SRI.
Nombre Establecimiento:	Corresponde al nombre con el que los clientes ubican al establecimiento, que puede ser la misma razón social u otro.
Establecimiento No.:	Para el caso de tener varios establecimientos bajo el mismo RUC, favor colocar el número de establecimiento descrito en el RUC / RISE e identificar con una X el casillero correspondiente.
Patente / RAET	Corresponde al número de registro de la Patente o RAET
Predio No.:	Corresponde al número de predio en el cual se ubica el establecimiento de la actividad económica, independientemente de tratarse de un local propio o arrendado.
Área útil del establecimiento:	Registre en metros cuadrados el área del establecimiento donde usted ejerce la actividad económica.
Actividad Económica:	Registre la descripción de cada una las actividades económicas que se realiza en el mismo establecimiento, esta descripción debe ser la misma que consta en el Registro Único de Contribuyentes.
TIPO DE CONTRIBUYENTE	
PERSONA NATURAL:	
Cédula de ciudadanía o Pasaporte:	Anotar el número de cédula del propietario del negocio o en caso de ser extranjero, el número del pasaporte.
Nombres y Apellidos:	Escribir nombres y apellidos completos del propietario del negocio.
PERSONA JURÍDICA:	
C.C. / Pasaporte Repr. Legal:	Colocar el número de cédula o pasaporte del representante legal.
Nombres y Apellidos Repr. Legal:	Indicar los nombres y apellidos completos del representante legal.
Fecha Nombramiento Repr. Legal:	Registrar el día, mes y año en el que fue nombrado el representante legal. / Vigencia: fecha en la que caduca el nombramiento del representante legal.
Razón Social:	Registrar nombre de la persona jurídica, empresa o compañía.

INFORMACIÓN PARA CATEGORIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	
TURISMO:	
En esta sección de ser el caso, deberá registrar claramente la información solicitada. En concordancia con el Decreto Presidencial Nro. 873 está prohibido el funcionamiento de establecimientos dedicados a juegos de azar practicadas en salas de juegos. Toda actividad económica relacionada con el sector del Turismo debe contar con Registro Turístico.	
IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (ROTULACIÓN):	
En esta sección deberá registrar claramente la información solicitada en metros cuadrados, siempre y cuando corresponda al rótulo que tiene por fin exclusivo la divulgación, difusión y/o promoción de la identificación o localización del establecimiento.	

RUC

Recuerde que el registro Único de contribuyente es la única herramienta con la que el servicio de rentas autoriza su actividad económica.

PERSONAS NATURALES

Presentar el original y entregar una copia de la cédula de identidad, de ciudadanía o del pasaporte, con hojas de identificación y tipo de visa.

Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral.

Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo.

SOCIEDADES

Formulario 01A y 01B

Escrituras de constitución Nombramiento del Representante legal o agente de retención.

Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención.

Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención.

Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo.

Procedimiento:

El contribuyente se acerca a cualquier ventanilla de atención al contribuyente del Servicio de Rentas Internas a nivel nacional portando los requisitos antes mencionados e inscribe el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

IMPORTANTE:

Recuerde que su franquicia necesita permiso conforme al acuerdo ministerial inscrito en Registro Oficial 452, en:

3. CATEGORÍA 3.- Comprende; Venta de comidas y bebidas preparadas para su consumo inmediato: Cafeterías, Salones de Comida, Restaurantes, Picanterías, Cevicheras, Fuentes de Sodas, Heladerías, Billares sin venta de licor; y tiene un costo de USD 49.88 (Cuarenta y nueve con 88/100 dólares de Estados Unidos de América).

IMPLANTACIÓN SUGERIDA:

NOTA ACLARATORIA: recuerde que cada espacio que usted decida rentar, edificar u omitir es posible ya que la franquicia dispone de inspecciones periódicas

y de asesoramiento pre apertura; para así de esta manera brindarle soporte para diseñar sus espacios aprovechando de la mejor forma posible el espacio que usted dispone. A continuación, se muestra una implantación TOTAL de su franquicia.



ANEXO 3: Manual de operaciones**MANUAL DE OPERACIONES**

Este documento es propiedad intelectual de Cevichera Salcerón. La información contenida en el presente documento es de carácter confidencial. Queda estrictamente prohibida su reproducción, divulgación, apoderamiento o uso de la misma sin el consentimiento de su titular.

CONTENIDO**MANUAL DE OPERACIONES**

- Estandarización de Recetas.
- Recepción de mercadería.
- Área de pre producción.
- Área de Bodega.
- Área de cocción.
- Área de despacho.
- Área de restaurante.
- Personal.
- Parqueadero.
- Servicio.

Introducción.

El presente manual busca esclarecer los procesos y características que su franquicia CEVICHERÍA SALCERÓN contiene, una vez aplicado el manual de pre apertura y el manual de imagen, usted está listo para aplicar el presente manual operativo para facilitar la instalación de su franquicia. Cabe mencionar que para una fácil interpretación dentro de cada subtema de *MANUAL OPERATIVO* usted encuentra especificaciones necesarias basadas en R.O 555 del 30 de Julio de 2015 y entidades de control para cumplir con estándares de funcionamiento aplicable a servicios de alimentos y bebidas.

En el presente manual en ocasiones hallará la información como OPCIONAL o SUGERIDO alguna especificación que usted debería cumplir en lo posible, la misma se menciona en el texto; aquellas que usted encuentre un ÚNICO valor se refieren a que no es negociable de parte de su franquiciador, ya que pueden implicar algún tipo de riesgo a su personal o a sus instalaciones.

Controversias que puede generar variaciones de cumplimiento, deben ser inspeccionadas y autorizadas por su franquicia, en lo posible tendrá un margen de discrepancia de máximo un diez por ciento (10%). Para variaciones superiores de cumplimiento usted debe presentar una solicitud por escrito a su franquiciante, la cual emitirá respuesta en un lapso máximo sesenta (60) días.

Se le recuerda que la presente herramienta es clave para el desarrollo adecuado y otorgamiento de su proceso de funcionamiento como franquiciado, recuerde que, si usted tiene sugerencias de mejora al proceso, todas deben ser autorizadas por su franquiciante.

Todos los procesos que usted encuentra a continuación, se considera como ideales; por favor si usted dispone de un espacio de otro diseño o capacidad, solicite por escrito a su franquicia asesoramiento para implementación de procesos adicionales o modificados.

Objetivo.

Implementar de una forma fácil y clara los procesos operativos aplicados en cada área de su franquicia CEVICHERÍA SALCERÓN, para así mantener en vigencia su autorización de uso de marca.

MANUAL DE OPERACIONES

1. Estandarización de Recetas.

Las recetas se consideran de propiedad intelectual en todo momento de su franquicia, usted tiene prohibición absoluta de replicar, copiar, alterar, modificar las recetas por su franquiciante entregadas, además se le recuerda que durante el tiempo de uso de marca CEVICHERÍA SALCERÓN usted no tiene autorización de participar en negocios vinculados o de restauración como cevicherías, picanterías, entre otros en los cuales se expenda comida igual, similar o con los ingredientes primordiales de CEVICHERÍA SALCERÓN.

Cabe mencionar que las recetas incluidas en este manual durante todo momento se manejarán sin costo o precio de venta; dichos valores se los incluirá una vez que usted empiece su operación.

Su franquiciante trabaja en dos etapas; la primera para posicionar las especialidades, la segunda la implementación de carta completa; es decir;

ETAPA 1 (incluido en el presente manual):

ENCEBOLLADO.
CEVICHE DE CAMARÓN.
CEVICHE DE CONCHA.
ARROZ CON MARISCOS.

ETAPA 2 (disponible a partir del mes 03, no incluido en el presente manual):

Una vez que su franquicia se establezca durante tres (03) meses, se le entregará las recetas del menú requeridas por usted.

PARGO FRITO.
CANGREJOS.
PESCADO A LA PARRILLA.
ENCEBOLLADO MAREMOTO.
CEVICHE DE PESCADO.
MENESTRAS CON PESCADO.
CAMARONES APANADOS.
VICHE DE CAMARÓN.
CAZUELA DE MARISCOS.
CONCHAS ASADAS.

INGREDIENTE		CANTIDAD RECETA	CANTIDAD BRUTO	UNIDAD	MISE EN PLACE	COSTO KG	COSTO RECETA
BASE							
Albacora	150	150	g			0.00	0.0000
Yuca	150	150	g			0.00	0.0000
Cilantro	1	1	g			0.00	0.0000
Tomate	40	40	g	licuado / cernido		0.00	0.0000
Ají peruano SECO	1	1	g			0.00	0.0000
Ajo	1	1	g	molido		0.00	0.0000
comino			c/n			0.00	0.0000
sal			c/n			0.00	0.0000
pimienta			c/n			0.00	0.0000
						0.00	0.0000
ENCURTIDO							
Cebolla paitaña	20	20	g	juliana		0.00	0.0000
cebolla blanca	1	1	g	picada finamente		0.00	0.0000
tomate	40	40	g	dados medianos		0.00	0.0000
cilantro RAMA	0.5	0.5	g	picar finamente		0.00	0.0000
zum de limón			c/n			0.00	0.0000
						0.00	0.0000
GUARNICIÓN							
Chifles	15	20	g			0.00	0.0000
Canguil	5	5	g			0.00	0.0000
Limón sutil	30	30	g	en rodajas sin semilla		0.00	0.0000
Aceite girasol	1	1	ml	para dar brillo		0.00	0.0000
						0.00	0.0000
						0.00	0.0000
						0.00	0.0000
						0.00	0.0000
						SUBTOTAL COSTO	0.0000
						ESPECIAS	0.0000
						COSTO RECETA	0.0000
						COSTO POTENCIAL	0.30
						PVP SUGERIDO	0
PROCEDIMIENTO							
BASE							
Cocer conjuntamente los ingredientes, durante 20 minutos, posterior retirar la yuca y majarla, el pescado desmenuzarlo y cernir el fondo, hasta tener una consistencia homogénea.							
ENCURTIDO							
una vez cortados, marinar en zumo de limón durante 5 minutos y servir sobre el encebollado.							
GUARNICIÓN							
Una vez emplatado el pescado, la yuca y el fondo conjuntamente con el encurtido, colocar en la base del plato la guarnición. colocar cilantro al final del emplatado, previo servicio.							
Estandarizado por: El salcerón							
Aprobado por: Franquicia El Salcerón							



EL SALCERON



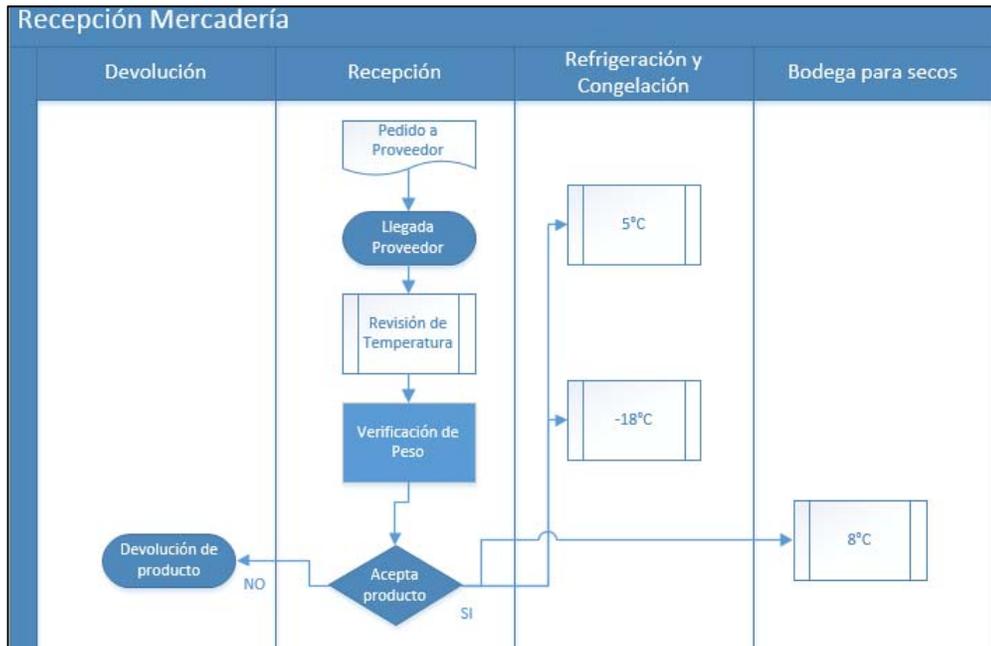
FECHA DE PRODUCCIÓN: 20-ene-18 N° PAX: 1 CÓDIGO:

NOMBRE RECETA: ENCEBOLLADO

INGREDIENTE		CANTIDAD RECETA	CANTIDAD BRUTO	UNIDAD	MISE EN PLACE	COSTO KG	COSTO RECETA
ARROZ PRE COCCIÓN							
Arroz tipo FLOR envejecido	100	121	g	precocido y al vacío	0.00	0.0000	
aceite girasol	5	6.05	ml		0.00	0.0000	
SERVICIO							
aceite girasol	15	18.15	g		0.00	0.0000	
cebolla perla	50	60.5	g	brunoise	0.00	0.0000	
ajo	8	9.68	g	slices	0.00	0.0000	
pimiento rojo	30	36.3	g	juliana	0.00	0.0000	
pimiento verde	20	24.2	g	juliana	0.00	0.0000	
Almeja	75	90.75	g	al vacío (5 unidad)	0.00	0.0000	
mejillon	28	33.88	g	al vacío (5 unidad)	0.00	0.0000	
Vino Blanco	30	36.3	ml		0.00	0.0000	
Arroz Pre cocido**					0.00	0.0000	
fumet de pescado	200	242	ml	fondo	0.00	0.0000	
Langostino	90	108.9	g	desvenado CON CABEZA / Decoración	0.00	0.0000	
Camarón	110	133.1	g	al vacío (5 unidad)	0.00	0.0000	
Calamar	60	72.6	g	al vacío	0.00	0.0000	
pulpo	60	72.6	g	cocido	0.00	0.0000	
cilantro	1	1.21	g	picado finamente	0.00	0.0000	
Sal		0	c/n		0.00	0.0000	
Pimienta		0	c/n		0.00	0.0000	
Agua	450	544.5	ml	-	0.00	0.0000	
tomate	25	30.25	g		0.00	0.0000	
		0	c/n		0.00	0.0000	
		0	ml	-	0.00	0.0000	
					0.00	0.0000	
						SUBTOTAL COSTO	0.0000
						ESPECIAS	0.0000
						COSTO RECETA	0.0000
						COSTO POTENCIAL	0.30
						PVP SUGERIDO	0
PROCEDIMIENTO							
COCER el arroz en fumet y laurel. Reservar.							
Para servicio, rehogar conjuntamente en aceite de girasol, cebolla perla, ajo, pimiento rojo, verde, una vez rehogados, adicionar							
Posterior adicionar el arroz y combinar, rectificar y agregar cilantro.							
Servir con langostinos grillados o a la plancha.							
60°C.							
Estandarizado por: El salcerón							
Aprobado por: Franquicia El Salcerón							

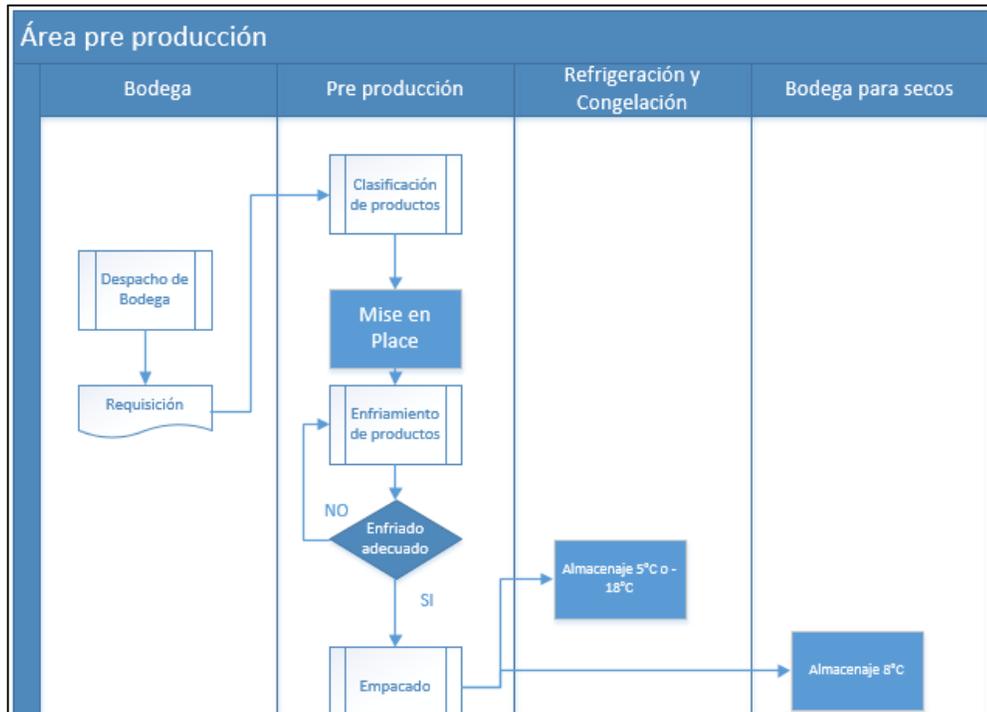
2. Recepción de mercadería.

El área de recepción de mercadería en todo momento debe mantener orden y limpieza, el cual se realiza única y exclusivamente como su franquiciante lo autoriza, se le recuerda usted no tiene autorización de usar productos NO biodegradables o que afecten a la salud de sus operarios.



3. Área de pre producción.

Respeto al área de pre producción, esta es un área destinada a la limpieza, organización, porcionamiento o sellado de los diferentes productos, previo ingreso de bodega. Recuerde mantener vigente en todo momento el método FIFO para todos sus productos.



4. Área de Bodega.

El área de bodega se integra de cinco (05) sub áreas, como son: área de peso y recepción, bodega de productos secos, bodega para productos químicos, área de refrigeración y área de congelación.

ÁREA DE PESO Y RECEPCIÓN:

El área de recepción se debe obligatoriamente ubicar al ingreso desde el exterior a su bodega, debe brindar las facilidades para ingreso de su PROVEEDOR FRANQUICIANTE (se le recuerda usted no puede adquirir productos a terceros proveedores, si no única y exclusivamente a su franquicia, la misma que conoce los volúmenes de producción que requiere conforme a sus ventas); además debe permitir la ubicación de los camiones refrigerados.

BODEGA DE SECOS:

Una vez verificado y pesado la entrega, se procede a ubicar en la bodega de productos secos, la misma que debe considerar; tener luz artificial, mantenerse a 8°C climatizada, no tener humedad alguna, las estanterías debe estar el primer espacio desde el suelo a 15cm y entre repisas al menos 10cm, desde la pared a 5cm. Recuerde NO es una bodega para productos químicos o peor aún lockers para su personal o usted mismo. Recuerde ubicar los productos conforme el sistema FIFO.

BODEGA PARA QUÍMICOS:

Dicho espacio se destina única y exclusivamente para los productos de limpieza y desinfección que entrega su franquicia, la misma que verifica que sean biodegradables y en lo posible no emitan vapores contaminantes. Recuerde para esta bodega se requiere una ventilación adecuada, si usted desconoce si el espacio que considera usarlo es el correcto, solicite una visita de parte de su franquicia para revisión, adecuación y / o aprobación.

La misma que debe considerar; tener luz artificial, mantenerse a 8°C climatizada, no tener humedad alguna, las estanterías debe estar el primer espacio desde el suelo a 15cm y entre repisas al menos 10cm, desde la pared a 5cm. Recuerde NO es una bodega para productos secos o peor aún lockers para su personal o usted mismo. Recuerde ubicar los productos conforme el sistema FIFO.

ÁREA DE REFRIGERACIÓN:

Los equipos de refrigeración que su franquiciante autoriza son únicamente los que brinden facilidades para limpieza (NSF *National Safety Food*), además no deben condensar humedad, peor aún escarchar hielo.

Frecuencia de lavado: una vez por semana.

Temperatura ideal: entre 1°C y 5°C.

Se le recuerda que no es buena idea utilizar equipos caseros de refrigeración, ya que el mismo uso de restaurante los echará a perder o causará daños imposibles de reparar.

IMPORTANTE: las cervezas, gaseosas y demás bebidas NO deberán guardarse en las refrigeradoras o congeladores que contienen alimentos; únicamente en CUARTOS FRÍOS tiene usted autorización para compartir el espacio entre estos dos ítems.

ÁREA DE CONGELACIÓN:

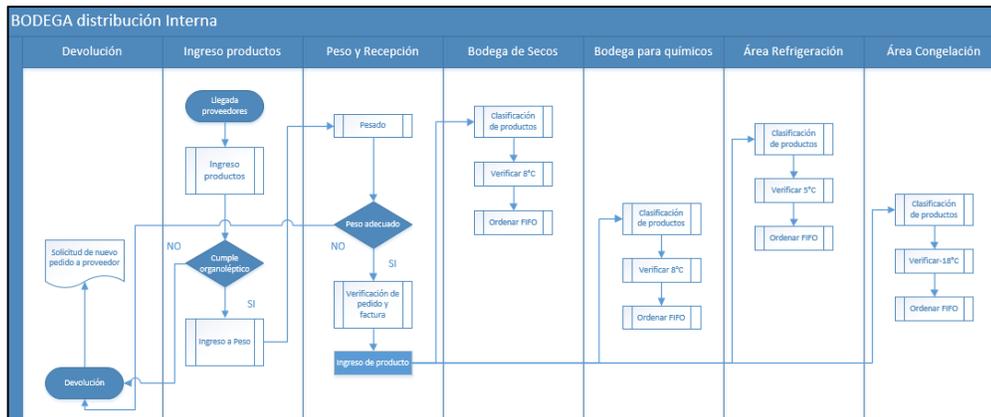
Los equipos de congelación que su franquiciante autoriza son únicamente los que brinden facilidades para limpieza (NSF *National Safety Food*), además no deben condensar humedad, peor aún escarchar hielo. Recuerde que si son cuartos fríos obligatoriamente deben tener cortina sanitaria de pvc.

Frecuencia de lavado: una vez por semana superficial y una vez por mes limpieza profunda.

Temperatura: ideal, entre -12°C y -18°C; máximo (-1°C y -20°C).

Se le recuerda que no es buena idea utilizar equipos caseros de congelación, ya que el mismo uso de restaurante los echará a perder o causará daños imposibles de reparar; además el congelador casero se sobre exige su funcionamiento trabajando a -18°C .

IMPORTANTE: las cervezas, gaseosas y demás bebidas **NO** deberán guardarse en las refrigeradoras o congeladores que contienen alimentos; únicamente en **CUARTOS FRÍOS** tiene usted autorización para compartir el espacio entre estos dos ítems.

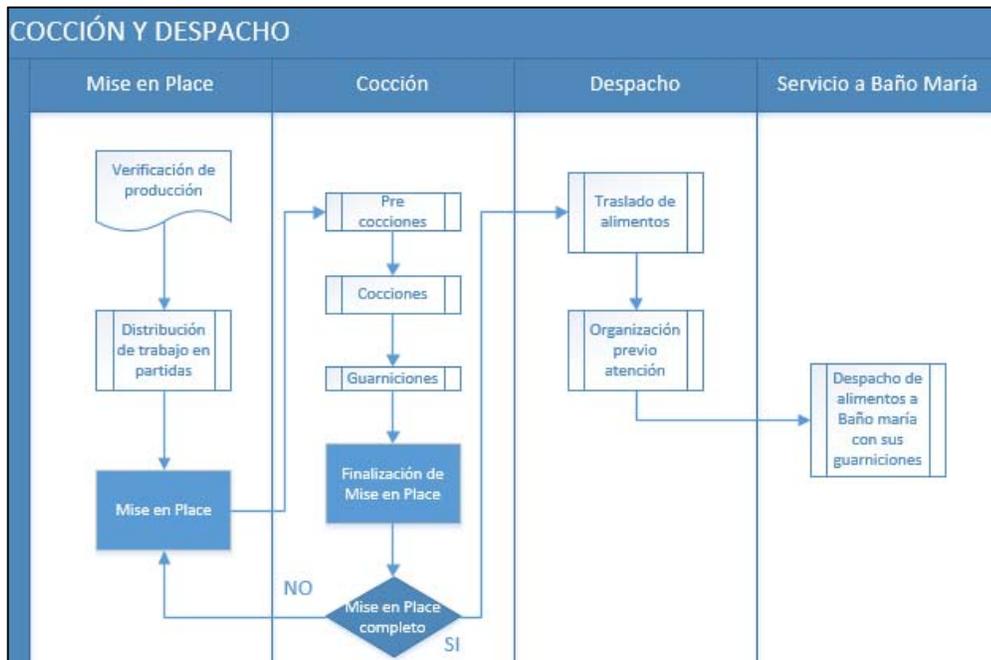


5. Área de cocción.

Las áreas de preparación de alimentos, son ÚNICAMENTE para cocción, recuerde usted tienen prohibido filetear, porcionar u otros pre procesos que se realizan en su área de producción o los realiza su franquiciante previo entrega. Si usted encuentra discrepancia o problemas en su entrega de pre producción, recuerde informar de inmediato a la central de franquicia para tomar las medidas correctivas.

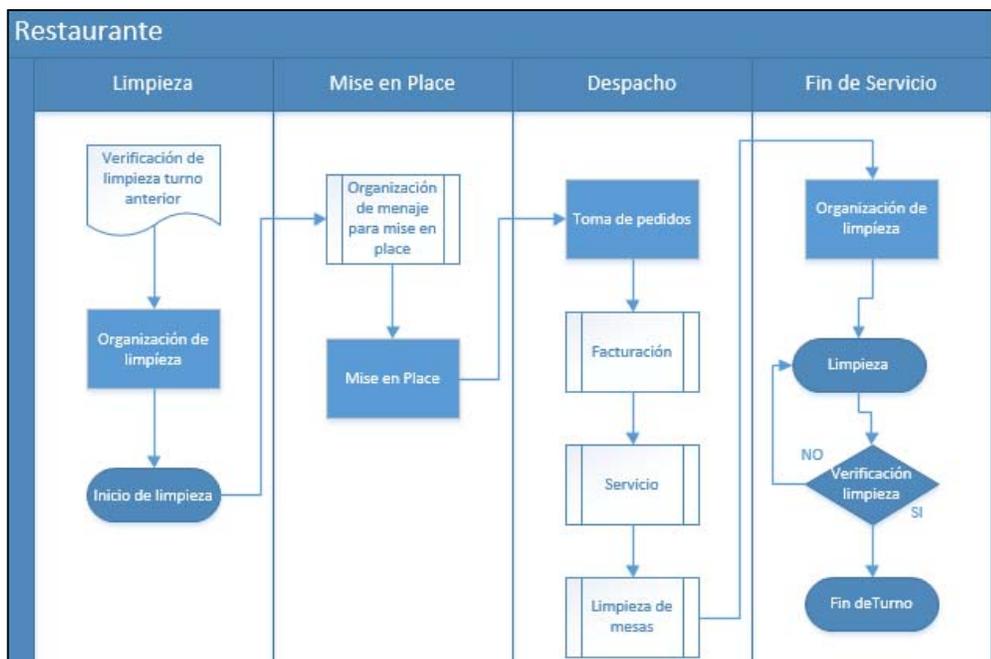
6. Área de despacho.

El área de despacho, está frente al cliente, junto a la caja como muestra el manual de pre apertura, por lo cual es importante que le preste mayor atención y la mantenga limpia todo el tiempo, no es buena idea dejar los espacios de baño maría sin tapas durante el servicio y peor aún si alguna de ellas se encuentra vacía o en proceso de reposición del producto que contiene.



7. Área de restaurante.

Siempre todo su restaurante debe mantener orden, por lo cual es importante que dicha limpieza, organización y montaje de mesas las realice el personal de servicio previo inicio de actividades y mantener buen mise en place (puesta a punto) para sustentar el montaje durante el servicio.



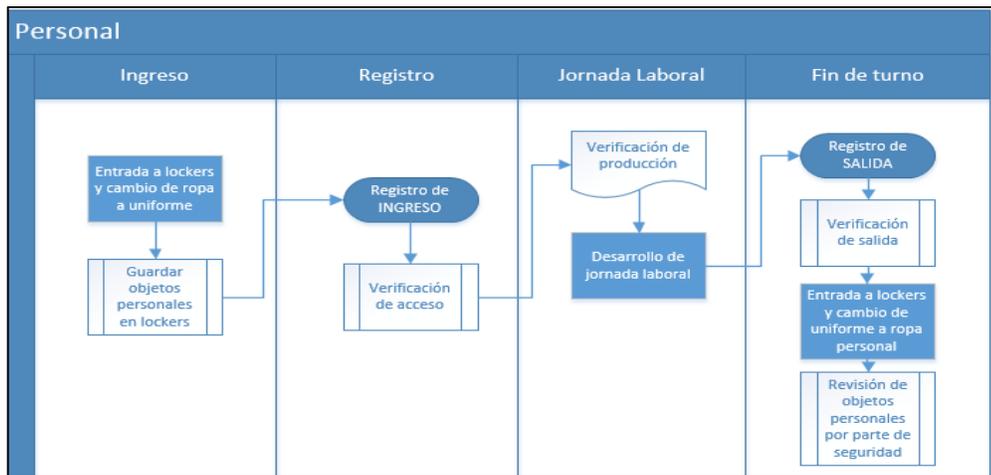
8. Personal.

El personal dispone de área propia y lockers, por lo cual tiene prohibido peinarse, maquillarse o usar los baños del restaurante.

Considerando el modelo de franquicia que usted tiene se recomienda:

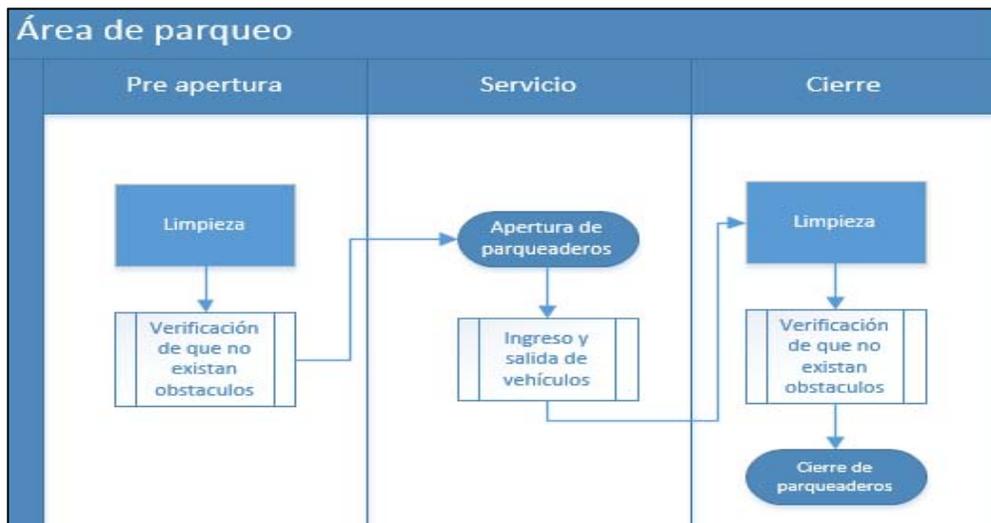
IDEAL: tres (03) cocineros, seis (06) meseros; adicional cuando su rotación se mantenga en 1.4 debe incluir un (01) steward o lavaplatos.

MÍNIMO: dos (02) cocineros, cuatro (04) meseros.



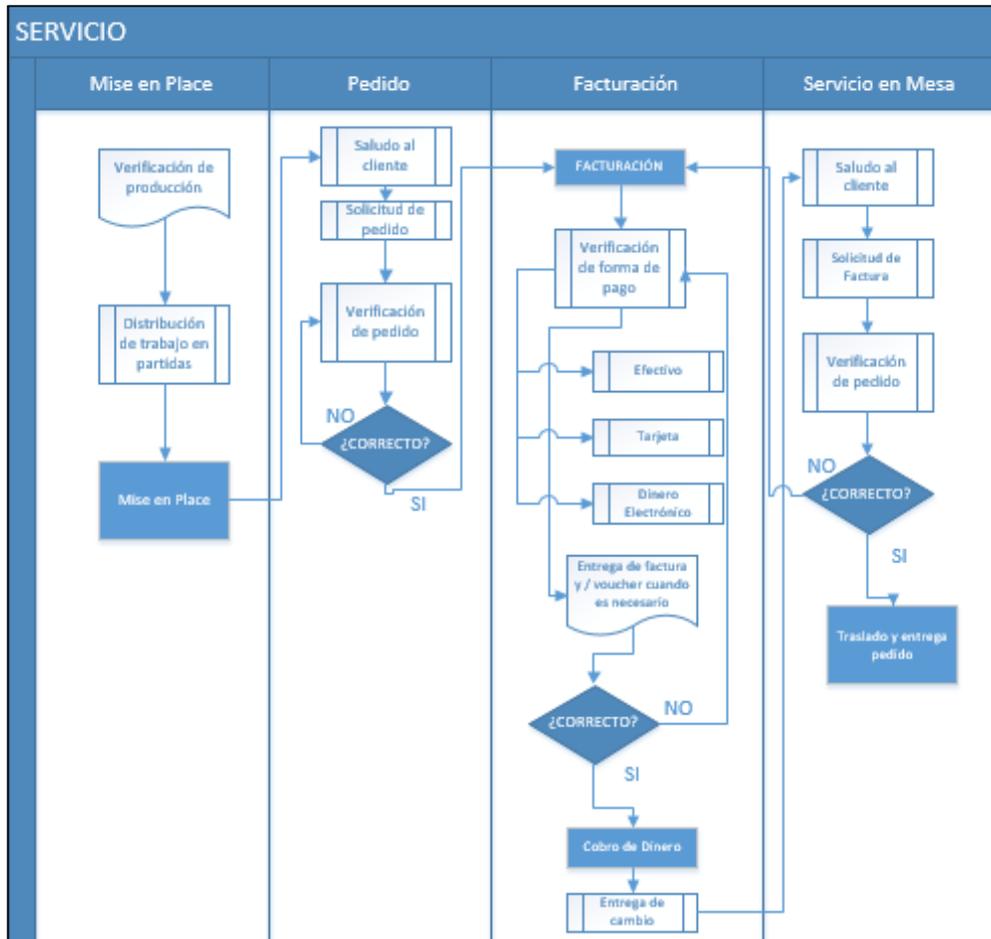
9. Parqueadero.

El área de parqueadero se debe mantener limpia y conforme a las especificaciones del manual de pre apertura, recuerde que el diseño de dicho espacio responde a la señalética de la ley de tránsito vigente.



10. Servicio.

El sistema de su franquiciante se centra en que el cliente cancela y posterior se lo atiende en mesa, por lo cual es importante no interrumpir las áreas de servicio y caja especialmente.



11. Procedimiento de limpieza.

Las áreas de limpieza y procedimiento se lo desarrollan al final de cada turno de forma rotativa para todo el personal; siempre usando los productos Químicos conforme recomiende su franquiciante.

IMPORTANTE: solicite el proceso de limpieza previo su funcionamiento, ya que se lo diseña para cada espacio y / o local de El Salserón.

ANEXO 4: Ejemplo de contrato de franquicia en Ecuador

En _____ a ____ 20XX

REUNIDOS

De una parte, D. _____, con CI número _____, actuando en nombre y representación de la entidad _____, con RUC número _____, y domicilio en _____.

En adelante el **FRANQUICIANTE**

Y de otra, D. _____, con CI número _____, actuando en nombre y representación la entidad _____, con RUC número _____, y domicilio en _____.

En adelante, el **FRANQUICIADO**

Asimismo, en adelante, el franquiciante y el franquiciado, serán designadas, conjuntamente, como las **“Partes”** e, individualmente, como la **“Parte”**.

Las Partes se reconocen mutuamente, en el concepto en que intervienen, la capacidad legal necesaria para la suscripción del presente **CONTRATO DE FRANQUICIA** (en adelante, el **“Contrato”**), y al efecto:

EXPONEN

I. Que el franquiciante ha desarrollado un sistema especial el funcionamiento de (franquicia), caracterizado por:

II. Que, el franquiciado es una entidad de nacionalidad [_____], cuyo objeto principal lo constituye, entre otros, [_____], estando interesado en adquirir en régimen de franquicia el producto o servicio del Franquiciante, en los términos y condiciones desarrollados en el presente Contrato.

III. Que, en consecuencia, las Partes, reconociéndose capacidad legal suficiente para el presente otorgamiento, han convenido la celebración del presente **CONTRATO DE FRANQUICIA**, que se registrá por las siguientes:

CLAUSULAS**OBJETO.**

El franquiciante concede al franquiciado el derecho a abrir un centro de venta al detalle domiciliado en de conformidad con las estipulaciones que se establecen.

El franquiciante concede al franquiciado el derecho a utilizar el nombre, así como el logotipo distintivo de la empresa, símbolos, emblemas, slogans y marcas.

TERRITORIO

La concesión referida en el párrafo anterior quedará limitada exclusivamente al territorio ecuatoriano y a los productos seleccionados para la actividad de franquicia, y por el tiempo de duración del presente contrato.

EXCLUSIVIDAD

El franquiciante mantiene la propiedad exclusiva de la propiedad industrial que se ceden.

La autorización concedida por el franquiciante por medio de este contrato se limita a la apertura de un solo establecimiento sito en o los establecimientos pertinentes.

OBLIGACIONES

El franquiciante deberá abrir el establecimiento en el plazo de (días/meses) a contar desde la firma del mismo.

El franquiciado se obliga a instalar y equipar su establecimiento comercial de acuerdo con las instrucciones del franquiciante y teniendo en cuenta las características mencionadas en el EXPONEN de este contrato.

El franquiciado se obliga a utilizar en toda la correspondencia, recibos, tickets de caja y cualesquiera otros documentos que utilice en su negocio, el papel y membrete de la empresa con el nombre Podrá añadir el nombre de su empresa acompañado de la mención "franquicia", de forma que no pueda haber confusión frente a terceros.

El franquiciado se obliga a instalar y equipar su establecimiento comercial con publicidad, cuadros y demás distintivos de conformidad con las instrucciones del franquiciante. Franquiciado y franquiciante realizarán proyectos de acondicionamiento del local, su decoración, y en su caso de su reforma.

ESTABLECIMIENTO

Todo cambio en la superficie de ventas, en el local en general, requiere la conformidad escrita y por anticipado del franquiciante.

El montaje e instalación del establecimiento correrá a cargo del franquiciado, siendo éste el único responsable respecto de los contratistas escogidos por él.

El franquiciado habrá de informar al franquiciante del contenido del contrato de arrendamiento antes de la firma del mismo, con objeto de que éste preste su conformidad.

Asimismo, el franquiciado obtendrá por su cuenta todas las autorizaciones pertinentes para la apertura de su establecimiento, ya sean de carácter administrativo o de otro orden, incluyendo la licencia de apertura.

Si como consecuencia de la comprobación realizada por el franquiciante se desprende la necesidad de cambios en el establecimiento que contribuyan a un óptimo aprovechamiento de las posibilidades económicas, así como a la uniformidad y eficacia del sistema de franquicia, el franquiciado estará obligado a realizar de acuerdo con las instrucciones del franquiciante los cambios recomendados.

El franquiciado respetará fielmente en la gestión de su establecimiento las directrices o normas que en todo momento dicte el franquiciante y se atenderán en el desarrollo de su actividad comercial a la información, instrucciones y asistencia recibida o que reciba el franquiciante.

SEGUROS

El franquiciante se obliga, antes de la apertura del establecimiento, a concertar las siguientes pólizas, así como a renovarlas mientras el contrato está vigente:

- robo e incendio
- responsabilidad civil

El franquiciado está obligado a justificar anualmente al franquiciante la vigencia de las pólizas, pudiendo el franquiciante si lo estima oportuno recabar esa información directamente de las compañías de seguros.

RESPONSABILIDADES

El franquiciado es el único responsable y responderá ante terceros de todas las actuaciones que se entablen como consecuencia del ejercicio de su actividad, indemnizando daños y perjuicios.

EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO

El franquiciante pondrá su experiencia y sus conocimientos especializados a disposición del franquiciado, prestándole asesoramiento e información sobre los planes comerciales, promoción de ventas, acondicionamiento del local, equipamiento, formación del personal, surtidos de productos, marketing, plan de gestión en general y sobre las demás circunstancias que influyan en la rentabilidad de la empresa. En particular estará obligado a:

- Realizar proyectos de acondicionamiento y decoración externos e internos del establecimiento.
- Dirigir la apertura del establecimiento, a tal efecto proporcionará al personal dependiente del franquiciado la formación inicial y el entrenamiento necesario para

la puesta en marcha y la gestión subsiguiente del establecimiento, antes de la apertura del mismo.

- Formar al franquiciado, al director general en lo referente a la clientela, cuidado de la mercancía, administración en general y dirección del personal.
- Desarrollar las técnicas de marketing y de publicidad de la totalidad de la red de franquicias.
- Prestar un continuo apoyo y asesoramiento al franquiciado en la dirección de la empresa.

Los gastos que se originen como consecuencia del asesoramiento mencionado y de la formación prestada serán por cuenta del franquiciado. Los gastos de viaje y alojamientos y comida que se deriven de las prestaciones mencionadas, serán por cuenta del franquiciado.

DEBER DE ASISTENCIA

El deber de asistencia de información e información del franquiciante al franquiciado se traducirá en visitas periódicas del franquiciante. Así el franquiciado le facilitará el acceso a las cifras de la caja, a la contabilidad de la empresa, resultados financieros, a fin de que pueda controlar la actividad del establecimiento.

PRECIO

El franquiciado abonará al franquiciante, en concepto de contraprestación por el uso, know-how y prestación continuada de asistencia comercial técnica, la cantidad de Esta cantidad se pagará a la firma del presente contrato.

El franquiciado pagará mensualmente, durante la vigencia del presente contrato.

Un canon del..... % del volumen neto de la totalidad de las ventas.
En este cálculo no se incluye el IVA.

Los pagos se realizarán el día de cada mes. El franquiciado deberá enviar al franquiciante no más tarde del día de cada mes, un impreso que recibirá previamente del franquiciante, en donde deberá detallar todas las ventas realizadas en el mes vencido.

El franquiciado es legal y económicamente un comerciante autónomo que compra, vende y factura en su propio nombre. No es un representante del franquiciante.

El pago de los pedidos suministrados tendrá que hacerse por anticipado, emitida la factura.

RED DE FRANQUICIAS

Para conseguir una uniformidad de la red de franquicias y asegurar la calidad de los productos, el franquiciante recomendará el surtido de los mismos. El franquiciante

adquirirá sus mercancías de o de otros franquiciante, se le prohíbe ofrecer Cláusulas de empresas competidoras.

POLÍTICA DE VENTA Y NORMAS DE FUNCIONAMIENTO

La política de ventas describe de forma individualizada en las normas de funcionamiento de la empresa.

Las normas de funcionamiento que serán aplicables al establecimiento forman parte de los manuales de imagen, pre apertura y operaciones. El franquiciante habrá de poner en conocimiento del franquiciado todo cambio que se produzca en las mismas.

El franquiciante organizará y configurará la publicidad nacional y regional en Ecuador. El franquiciado se obliga a administrar e invertir en medidas de publicidad mensualmente la cantidad correspondiente al % de la totalidad de las ventas nacionales netas registradas.

Durante la vigencia del contrato, de forma directa o indirecta, en nombre propio o ajeno, el franquiciado se compromete a no hacer concurrencia a la empresa ni a trabajar en el mismo sector.

Tras la terminación del contrato el franquiciado se obliga durante un año, dentro del ámbito establecido por el contrato a no hacer la competencia directa o indirectamente.

Este caso de infringir esta obligación de no concurrencia el franquiciante está obligado a pagar una multa de

DURACIÓN

La duración del presente contrato será de.....años con derecho a prórroga por este derecho habrá de ejercitarlo al franquiciado poniéndolo en conocimiento del franquiciante con una anterioridad de (meses).

La intención de no prorrogar el contrato habrá de hacerse enviando carta certificada con acuse de recibo.

RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

Las partes contratantes podrán resolver el presente contrato basándose en las siguientes causas y sin sujeción a plazo alguno.

Serán justas causas de resolución del presente contrato:

- El incumplimiento por el franquiciado de cualesquiera de las obligaciones previstas en este contrato, tras requerimiento por escrito y transcurrido el plazo de Semanas contadas a partir de la recepción del mismo, sin que hubiese producido la substanciación del incumplimiento.

- El incumplimiento del franquiciado de sus obligaciones de limpieza del local y demás obligaciones contempladas en las normas de funcionamiento de la franquicia.
- Antes de proceder a la resolución del contrato, el franquiciante enviará dos requerimientos. Entre los dos requerimientos, así como entre el segundo requerimiento y la resolución del contrato, ha de mediar un plazo de..... semanas.
- Cuando el franquiciado paralice su actividad
- Cuando las autoridades previstas para el ejercicio de la actividad de franquicia sean continuamente denegadas.
- Cuando exista un expediente de suspensión de pagos o concurso o cuando sea rechazada la quiebra por no haber suficientes bienes.
- Cuando el franquiciado sea condenado en causas de delitos contra la propiedad.
- Cuando el franquiciado no cumpla con sus obligaciones de pago y hayan transcurrido más de.... semanas a pesar de habersele requerido el pago.
- Cuando el franquiciado venda o ceda total o parcialmente su empresa a un tercero sin consentimiento previo del franquiciante.
- Cuando el franquiciado no observe la prohibición de concurrencia.
- Cuando el franquiciado utilice de forma contraria a la establecida en el contrato los derechos de propiedad industrial.
- Cuando divulgue los secretos o facilite información recibirá del franquiciado a terceros.

Serán justas causas de resolución del presente contrato por el franquiciado:

- Cuando el franquiciante paralice su actividad.
- Cuando exista un expediente de suspensión de pagos o concursos o cuando sea rechazada la quiebra por no haber suficientes bienes, siempre y cuando el franquiciante no presente al franquiciado dentro del plazo de..... días una empresa franquiciada nueva e igualmente válida.
- Sin perjuicio de lo anterior ambas partes podrán rescindir el presente contrato por causa justa sin sujeción a plazo, en el caso de infracción de cualesquiera obligaciones previstas en el mismo, tras enviar un requerimiento a la parte que incumpla el contrato, sin que se produzca la subsanación del incumplimiento a cuando la infracción se repita.
- El derecho a resolver el contrato sin preaviso se ha ejercido dentro del plazo de..... meses contados a partir del momento en que la parte que esté facultada para resolverlo tenga conocimiento del incumplimiento.

INDEMNIZACIÓN

Cuando el contrato se resuelva por culpa del franquiciado, podrá el franquiciante exigir una indemnización global, la cesión de la totalidad de las instalaciones de local del franquiciado, o bien el pago de los restantes cánones netos de la franquicia, calculando un promedio de los pagos ya realizados y de los que todavía no se hayan realizado, exigiendo un mínimo de.....

CONSECUENCIAS DE LA FINALIZACIÓN DEL CONTRATO

En el caso de finalización del contrato, el franquiciado está obligado a abonar al franquiciante todos los créditos pendientes de pago en el plazo de..... días.

A la terminación del contrato el franquiciado se obliga a dejar de utilizar el nombre comercial, marca y características distintivas de la empresa.

El franquiciado ha de devolver al franquiciante todos los documentos que tengan relación con la franquicia.

El franquiciado estará obligado a correr con todos los gastos de retirada del establecimiento de todos los rótulos, inscripciones, distintivos, etc., así como del equipamiento que permita identificar el local con el franquiciante o red de franquicias.

Al término del contrato, el franquiciante podrá recuperar si lo estima oportuno, parte o la totalidad del equipamiento al precio que se estime, tomando como base el valor actual del mismo en el mercado.

En caso de que el franquiciado actúe en contra de lo establecido en estas cláusulas, tendrá que pagar en concepto de multa por cada infracción la cantidad de....., reservándose el franquiciante el derecho a pedir daños y perjuicios.

PROHIBICIÓN DE CESIÓN

Dado que la franquicia se concede exclusivamente al franquiciado, éste no podrá sin permiso escrito y por anticipado del franquiciante, ceder los derechos y deberes derivados de este contrato, no en conjunto ni parcialmente a favor de terceros. Se prohíbe igualmente toda sublicencia de la empresa de franquicia, así como toda cesión de los derechos derivados del presente contrato, salvo que exista permiso por escrito del franquiciante.

No obstante, el franquiciante podrá transmitir los derechos y obligaciones derivados de este contrato a una nueva sociedad siempre y cuando esto no afecte a la continuidad de la empresa.

SECRETO COMERCIAL

Las partes contratantes están obligadas a guardar secreto sobre el contenido del contrato, normas de funcionamiento de la empresa, documentación adjunta y todas las experiencias referentes a la explotación de la empresa. Lo mismo rige para los secretos del negocio y de la empresa del franquiciante que sean conocidos por el franquiciado.

MODIFICACIONES

Cualquier cambio o adiciones a este contrato requieren para su validez la forma escrita. No se exigirá este requisito en el caso de que las partes expresamente lo acuerden por escrito.

NULIDAD PARCIAL

Si alguna cláusula del presente contrato fuera declarada total o parcialmente nula, la invalidez no afectará a las restantes cláusulas del contrato. Las partes contratantes se obligan a sustituir las cláusulas nulas o no susceptibles de relación por otras, a través de las cuales se pueda alcanzar el resultado esperado.

****Este Contrato es un modelo. Se recomienda su revisión y formalización por un despacho de abogados especializado****

Fuente: (Burneo & Arruelas, 2014)

ANEXO 5: Determinación del costo de franquicia

Costo de Otorgamiento		Costo por Franquicia	A cargo del Franquiciado	A cargo del Franquiciante
Visitas de Observación y VoBo de la ubicación		\$ 240	\$ -	\$ 240
Transportación	\$ 20			
Viáticos por día	\$ 20			
Número de Visitas	2			
Número de días	2			
Número de personas	2			
Visitas de Supervisión y VoBo de obra		\$ 40	\$ -	\$ 40
Transportación	\$ 20			
Viáticos por día	\$ 20			
Número de Visitas	1			
Número de días	1			
Número de asesores	1			
Capacitación en la Unidad del Franquiciante		\$ 40	\$ 40	\$ -
Transportación Franquiciado y/o su personal	\$ 20			
Viáticos por día	\$ 20			
Número de Viajes	1			
Número de días	1			
Número de Personas	1			
Capacitación en la Unidad del Franquiciado		\$ 40	\$ -	\$ 40
Transportación Capacitador	\$ 20			
Viáticos por día	\$ 20			
Número de Viajes	1			
Número de días	1			
Número de Capacitadores	1			
Investigación y pruebas psicométricas del candidato		\$ 30	\$ -	\$ 30
Publicidad inicial y evento de inauguración		\$ 150	\$ -	\$ 150
Anuncio exterior y otros letreros		\$ 250	\$ -	\$ 250
Materiales para Capacitación		\$ 20	\$ -	\$ 20
SUMA		\$ 810	\$ 40	\$ 770

DETERMINACIÓN DE CUOTA DE FRANQUICIA		Costo por Franquicia
Inversión Inicial del Proyecto		\$ 13,000
/ Franquicias a desarrollar en una 1a etapa		9
= COSTO DE INVERSIÓN POR CADA FRANQUICIA		\$ 1,444
+ Costo de Otorgamiento		\$ 770
VALOR PISO DEL VALOR DE FRANQUICIA		\$ 2,214
COSTO DE FRANQUICIAS AÑO 1		\$ 3,000
Margen		\$ 786
Inversión para la Operadora de Franquicias		Año 0
Consultoría		\$ 10,000
Constitución de la Empresa Franquiciante		\$ -
Adecuación Software		\$ 1,000
Presupuesto Promoción Inicial de la Franquicia (Asesoría adicional)		\$ 2,000
SUMA DE INVERSIÓN		\$ 13,000

METAS CONSERVADORAS DE EXPANSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	SUMA
Franquicias a Franquiciados con experiencia	1	1	1	1	1	5
Franquicias a Franquiciados sin experiencia	0	1	1	1	1	4
Suma	1	2	2	2	2	9
<i>Acumulado</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>9</i>	

ANEXO 6: Regalía mensual por ventas brutas

Costo de Asistencia y Soporte por cada franquicia		Anual	A cargo del	A cargo del
		por c/franquicia	Franquiciado	Franquiciante
Visitas de asistencia (supervisión)		\$ 160	\$ -	\$ 160
Transportación Terrestre	\$ 20			
Viaticos por día	\$ 20			
x Número de asesores en c/visita	1			
x Número de días	1.0			
x Visitas al año por c/franquicia	4			
Soporte Telefónico		\$ 240	\$ -	\$ 240
Mantenimiento de soporte electrónico		\$ 240	\$ -	\$ 240
COSTO DE ASISTENCIA Y SOPORTE		\$ 640	\$ -	\$ 640

% Costo de Asistencia vs Ingresos de una Franquicia		
	Mensual	Anual
Ingresos promedio de una Franquicia primer año	\$ 20,000	\$ 240,000
Costo de Asistencia y Soporte	\$ 53	\$ 640
% Costo de Asistencia / Ingresos de una Franquicia	0.3%	0.3%
REGALÍA \$	\$ 1,000	\$ 12,000
REGALÍA %	5.0%	5.0%
Margen de la REGALÍA %	4.7%	4.7%
Margen de la REGALÍA \$	\$ 947	\$ 11,360

ANEXO 7: Ingresos por el sistema de franquicias

METAS CONSERVADORAS DE EXPANSIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	SUMA
Franquicias a Franquiciados con experiencia	1	1	1	1	1	5
Franquicias a Franquiciados sin experiencia	0	1	1	1	1	4
Suma	1	2	2	2	2	9
Acumulado	1	3	5	7	9	

INGRESOS DE LA FRANQUICIA					
INGRESOS UNITARIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTO DE FRANQUICIA	\$ 3,000				
REGALÍA	\$ 12,000	\$ 13,440	\$ 15,322	\$ 17,773	\$ 20,972

INGRESOS POR EL SISTEMA DE FRANQUICIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTO DE FRANQUICIA	\$ 3,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
REGALIA	\$ 12,000	\$ 37,440	\$ 66,202	\$ 99,296	138,041.52
Suma	\$ 15,000	\$ 43,440	\$ 72,202	\$ 105,296	\$ 144,042

PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA OPERADORA DE FRANQUICIAS					
<i>Cifras expresadas en USD</i>					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos del Sistema de Franquicias					
COSTO DE FRANQUICIA	\$ 3,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
REGALÍA	\$ 12,000	\$ 37,440	\$ 66,202	\$ 99,296	\$ 138,042
Suma de Ingresos del Sistema	\$ 15,000	\$ 43,440	\$ 72,202	\$ 105,296	\$ 144,042
<i>Costo Unitario de Otorgamiento de Franquicia</i>	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770	\$ 770
Costo Total de Otorgamiento de Franquicia	\$ 770	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540	\$ 1,540
<i>Costo unitario de Soporte y Asistencia</i>	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640
Gastos de Soporte y Asistencia	\$ 640	\$ 1,920	\$ 3,200	\$ 4,480	\$ 5,760
Utilidad de Operación *	\$ 13,590	\$ 39,980	\$ 67,462	\$ 99,276	\$ 136,742
Nómina operativa del Franquiciante:					
Jefe de Franquicias	\$ 17,400	\$ 17,400	\$ 17,400	\$ 17,400	\$ 17,400
Asistente Administrativo	\$ 6,960	\$ 6,960	\$ 6,960	\$ 6,960	\$ 6,960
Supervisores de Franquicias	\$ 10,440	\$ 17,400	\$ 34,800	\$ 52,200	\$ 87,000
Supervisor de Franquicias 1		\$ 17,400	\$ 17,400	\$ 17,400	\$ 17,400
Supervisor de Franquicias 2			\$ 17,400	\$ 17,400	\$ 17,400
Supervisor de Franquicias 3				\$ 17,400	\$ 17,400
Supervisor de Franquicias 4					\$ 17,400
Supervisor de Franquicias 5					\$ 17,400
Total nómina operativa franquiciante	\$ 34,800	\$ 41,760	\$ 59,160	\$ 76,560	\$ 111,360
Margen	-\$ 21,210	-\$ 1,780	\$ 8,302	\$ 22,716	\$ 25,382
Gastos operativos del Franquiciante:					
Servicios adicionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Marketing	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Servicios de desarrollo organizacional	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Mystery Shopper	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Royalty uso de marca CNB	\$ 360	\$ 1,440	\$ 2,880	\$ 4,320	\$ 5,760
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos Operativos	\$ 1,000	\$ 2,080	\$ 3,520	\$ 4,960	\$ 6,400
Resultado Operativo	-\$ 22,210	-\$ 3,860	\$ 4,782	\$ 17,756	\$ 18,982
Ingreso por Margen de Distribución R	\$ 34,560	\$ 107,827	\$ 212,909	\$ 338,012	\$ 494,282
Ingreso total	\$ 12,350	\$ 103,967	\$ 217,690	\$ 355,768	\$ 513,263

ANEXO 8: Inversión para una unidad franquiciada

ANÁLISIS DE INVERSIÓN PARA UNA UNIDAD FRANQUICIADA		
Cifras expresadas en USD		
Conceptos	180 m2	180 m2
	Franquiciado 1 Valores Máximos	Franquiciado 2 Valores Mínimos
Trabajos preliminares	\$ 200.00	\$ 100.00
Albañilería	\$ 1,000.00	\$ 500.00
Pintura y/o acabados	\$ 500.00	\$ 300.00
Carpintería	\$ 500.00	\$ 300.00
Instalación eléctrica e iluminación	\$ 500.00	\$ 300.00
Instalación de red de cómputo	\$ 300.00	\$ 200.00
Instalación hidrosanitaria	\$ 300.00	\$ 200.00
Aire acondicionado *	\$ -	\$ -
Fachada	\$ 500.00	\$ 300.00
Señalización interna	\$ 300.00	\$ 150.00
1. Remodelación del Local	\$ 4,100.00	\$ 2,350.00
Equipo de cómputo	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00
Pantallas	\$ 400.00	\$ 200.00
Mesas de trabajo	\$ 800.00	\$ 800.00
Otros equipos	\$ 500.00	\$ 300.00
Counter (1 módulos)	\$ 400.00	\$ 300.00
Otros	\$ 50.00	\$ 50.00
2. Equipamiento y Mobiliario	\$ 3,650.00	\$ 2,650.00
Mesas	\$ 6,300.00	\$ 6,300.00
Sillas	\$ 15,744.00	\$ 15,744.00
3. Inventario Inicial	\$ 22,044.00	\$ 22,044.00
Seguro del negocio	\$ 100.00	\$ 100.00
Papelera	\$ 100.00	\$ 50.00
Uniformes	\$ 240.00	\$ 160.00
Promoción y publicidad Inicial **	\$ -	\$ -
Licencias y permisos ***	\$ -	\$ -
Contratación de líneas telefónicas ***	\$ -	\$ -
Depósitos en garantía (arrendamiento) ***	\$ -	\$ -
Capacitación Unidad del franquiciante	\$ 300.00	\$ 150.00
Nómina en periodo de remodelación (15 días)	\$ 200.00	\$ 100.00
Misceláneos	\$ 50.00	\$ 50.00
4. Otras Inversiones Preoperativas	\$ 990.00	\$ 610.00
TOTAL INVERSIÓN SIN LICENCIA	\$ 30,784.00	\$ 27,654.00
5. Costo de Franquicia	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN EN PUESTA EN MARCHA	\$ 33,784.00	\$ 30,654.00
6. Capital de Trabajo Mínimo para el Arranque (2 meses de operación)	\$ 6,720.00	\$ 6,720.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN CON CAPITAL DE TRABAJO	\$ 40,504.00	\$ 37,374.00
7. IVA por pagar	\$ 2,140.80	\$ 1,777.20
TOTAL CON IVA	\$ 42,644.80	\$ 39,151.20

ANEXO 9: Proyección mensual de una unidad franquiciada

PROYECCIÓN MENSUAL, AÑO															
Cifras expresadas en USD															
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	ANUAL	PROMEDIO	
Unidades de Encebollado	\$ 3.50	3,429	3,429	3,429	3,429	3,429	3,429	3,429	3,429	3,429	3,429	3,429	41,143	3,428.6	
Unidades de Ceviches	\$ 9.20	543	543	543	543	543	543	543	543	543	543	543	6,522	543.5	
Unidades de Arroz con Mariscos	\$ 13.00	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	2,772	231.0	
Venta de Encebollado	60.0%	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 144,000	\$ 12,000	
Venta de Ceviches	25.0%	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 60,000	\$ 5,000	
Venta de Arroz con Mariscos	15.0%	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 36,000	\$ 3,000	
TOTAL DE INGRESOS		\$ 20,000	\$ 240,000	\$ 20,000											
Costo de Ventas Encebollado	40.0%	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 4,800	\$ 57,600	\$ 4,800	
Costo de Ventas Ceviches	50.0%	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 30,000	\$ 2,500	
Costo de Ventas Arroz con Mariscos	60.0%	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 21,600	\$ 1,800	
Suma Costo de Ventas		\$ 9,100	\$ 109,200	\$ 9,100											
MARGEN BRUTO		\$ 10,900	\$ 130,800	\$ 10,900											
REGALÍA	5.0%	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 1,000	
Suma de Gastos Variables		\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 1,000											
CONTRIBUCION MARGINAL		\$ 9,900	\$ 118,800	\$ 9,900											
Nómina administrador (LT)		\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 630	\$ 7,560	\$ 630	
Nómina operativa		\$ 4,214	\$ 4,214	\$ 4,214	\$ 4,214	\$ 4,214	\$ 4,214	\$ 4,214	\$ 4,214	\$ 4,214	\$ 4,214	\$ 4,214	\$ 50,568	\$ 4,214	
Renta del local		\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000	\$ 1,000	
Energía Eléctrica		\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 2,040	\$ 170	
Teléfonos		\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 1,200	\$ 100	
Enlace internet		\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 840	\$ 70	
Papelería y útiles de oficina		\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600	\$ 50	
Servicio de contabilidad		\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 386	\$ 4,632	\$ 386	
Monitoreo de seguridad		\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600	\$ 50	
Otros (Administración, otros)		\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 600	\$ 50	
Misceláneos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Suma de Gastos Operativos		\$ 6,720	\$ 80,640	\$ 6,720											
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 3,180	\$ 38,160	\$ 3,180											
		36.25%													
Impuestos a la Utilidad		\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 1,153	\$ 13,833	\$ -
UTILIDAD NETA		\$ 2,027	\$ 24,327	\$ 3,180											

ANEXO 10: Proforma estado de resultados de una unidad franquiciada

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA MENSUAL AÑO BASE				
Cifras expresadas en USD				
	Break Even	Promedio Mensual	% / Ingresos	Promedio Anual
INGRESOS	\$ 13,576	\$ 20,000	100.0%	\$ 240,000
Encebollado	\$ 8,145	\$ 12,000	60.0%	\$ 144,000
Ceviches	\$ 3,394	\$ 5,000	25.0%	\$ 60,000
Arroz con Mariscos	\$ 2,036	\$ 3,000	15.0%	\$ 36,000
COSTOS DIRECTOS	\$ 6,177	\$ 9,100	45.5%	\$ 109,200
Encebollado	\$ 3,258	\$ 4,800	24.0%	\$ 57,600
Ceviches	\$ 1,697	\$ 2,500	12.5%	\$ 30,000
Arroz con Mariscos	\$ 1,222	\$ 1,800	9.0%	\$ 21,600
UTILIDAD BRUTA	\$ 7,399	\$ 10,900	54.5%	\$ 130,800
COSTOS VARIABLES	\$ 679	\$ 1,000	5.0%	\$ 12,000
REGALÍA	\$ 679	\$ 1,000	5.0%	\$ 12,000
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 6,720	\$ 9,900	49.5%	\$ 118,800
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 6,720	\$ 6,720	33.6%	\$ 80,640
Nómina administrador (LT)	\$ 630	\$ 630	3.2%	\$ 7,560
Nómina operativa	\$ 4,214	\$ 4,214	21.1%	\$ 50,568
Renta del local	\$ 1,000	\$ 1,000	5.0%	\$ 12,000
Energía Eléctrica	\$ 170	\$ 170	0.9%	\$ 2,040
Teléfonos	\$ 100	\$ 100	0.5%	\$ 1,200
Enlace internet	\$ 70	\$ 70	0.4%	\$ 840
Papelería y útiles de oficina	\$ 50	\$ 50	0.3%	\$ 600
Servicio de contabilidad	\$ 386	\$ 386	1.9%	\$ 4,632
Monitoreo de seguridad	\$ 50	\$ 50	0.3%	\$ 600
Otros (Administración, otros)	\$ 50	\$ 50	0.3%	\$ 600
Misceláneos	\$ -	\$ -	0.0%	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 3,180	15.9%	\$ 38,160
Impuesto ISR	\$ -	\$ -		\$ -
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 3,180	15.9%	\$ 38,160

ANEXO 11: Proyección anual de una unidad franquiciada

PROYECCIÓN A CINCO AÑOS					
Cifras expresadas en USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$ 240,000	\$ 268,800	\$ 306,432	\$ 355,461	\$ 419,444
Venta de Encebollado	\$ 144,000	\$ 161,280	\$ 183,859	\$ 213,277	\$ 251,666
Venta de Ceviches	\$ 60,000	\$ 67,200	\$ 76,608	\$ 88,865	\$ 104,861
Venta de Arroz con Mariscos	\$ 36,000	\$ 40,320	\$ 45,965	\$ 53,319	\$ 62,917
COSTOS	\$ 109,200	\$ 122,304	\$ 139,427	\$ 161,735	\$ 190,847
Venta de Encebollado	\$ 57,600	\$ 64,512	\$ 73,544	\$ 85,311	\$ 100,667
Venta de Ceviches	\$ 30,000	\$ 33,600	\$ 38,304	\$ 44,433	\$ 52,431
Venta de Arroz con Mariscos	\$ 21,600	\$ 24,192	\$ 27,579	\$ 31,992	\$ 37,750
UTILIDAD BRUTA	\$ 130,800	\$ 146,496	\$ 167,005	\$ 193,726	\$ 228,597
COSTOS VARIABLES	\$ 12,000	\$ 13,440	\$ 15,322	\$ 17,773	\$ 20,972
REGALÍA	\$ 12,000	\$ 13,440	\$ 15,322	\$ 17,773	\$ 20,972
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$ 118,800	\$ 133,056	\$ 151,684	\$ 175,953	\$ 207,625
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 83,440				
Nómina administrador (LT)	\$ 7,560	\$ 7,560	\$ 7,560	\$ 7,560	\$ 7,560
Nómina operativa	\$ 50,568	\$ 50,568	\$ 50,568	\$ 50,568	\$ 50,568
Renta del local	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Energía Eléctrica	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040	\$ 2,040
Teléfonos	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Enlace internet	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840
Papelería y útiles de oficina	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Servicio de contabilidad	\$ 4,632	\$ 4,632	\$ 4,632	\$ 4,632	\$ 4,632
Monitoreo de seguridad	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros (Administración, otros)	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Misceláneos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIÓN	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 35,360	\$ 49,616	\$ 68,244	\$ 92,513	\$ 124,185
	36.25%				
Impuesto (ISR)	\$ 12,818	\$ 17,986	\$ 24,738	\$ 33,536	\$ 45,017
UTILIDAD NETA	\$ 22,542	\$ 31,630	\$ 43,505	\$ 58,977	\$ 79,168
INDICADORES DEL ESTADO DE RESULTADOS					
% Crecimiento reales en ventas (Proyecto)	10.0%	12.0%	14.0%	16.0%	18.0%
Ventas mensuales promedio	\$ 20,000	\$ 22,400	\$ 25,536	\$ 29,622	\$ 34,954
% Costo Directo	45.5%	45.5%	45.5%	45.5%	45.5%
% Utilidad Antes de Impuestos	14.7%	18.5%	22.3%	26.0%	29.6%
% Utilidad Neta	14.7%	18.5%	22.3%	26.0%	29.6%
% REGALÍA	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN INICIAL VALORES MINIMOS					
Flujo antes de impuestos	-\$ 32,431	\$ 22,542	\$ 31,630	\$ 43,505	\$ 58,977
Flujo acumulado	-\$ 32,431	-\$ 9,889	\$ 21,741	\$ 65,246	\$ 124,224
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN INICIAL VALORES MAXIMOS					
Flujo antes de impuestos	-\$ 35,925	\$ 22,542	\$ 31,630	\$ 43,505	\$ 58,977
Flujo acumulado	-\$ 35,925	-\$ 13,383	\$ 18,247	\$ 61,753	\$ 120,730

ANEXO 12: Margen de distribución del franquiciante

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de Encebollado anual del Franquiciado		\$ 144,000	\$ 161,280	\$ 183,859	\$ 213,277	\$ 251,666
Venta de Ceviches anual del Franquiciado		\$ 60,000	\$ 67,200	\$ 76,608	\$ 88,865	\$ 104,861
Venta de Arroz con Mariscos anual del Franquiciado		\$ 36,000	\$ 40,320	\$ 45,965	\$ 53,319	\$ 62,917
		\$ 240,000	\$ 268,800	\$ 306,432	\$ 355,461	\$ 419,444
Costo de Encebollado anual del Franquiciado	40.0%	\$ 57,600	\$ 64,512	\$ 73,544	\$ 85,311	\$ 100,667
costo de Ceviches anual del Franquiciado	50.0%	\$ 30,000	\$ 33,600	\$ 38,304	\$ 44,433	\$ 52,431
Costo de Arroz con Mariscos anual del Franquiciado	60.0%	\$ 21,600	\$ 24,192	\$ 27,579	\$ 31,992	\$ 37,750
		\$ 109,200	\$ 122,304	\$ 139,427	\$ 161,735	\$ 190,847
Margen de Encebollado anual del Franquiciado	60.0%	\$ 86,400	\$ 96,768	\$ 110,316	\$ 127,966	\$ 151,000
Margen de Ceviches anual del Franquiciado	50.0%	\$ 30,000	\$ 33,600	\$ 38,304	\$ 44,433	\$ 52,431
Arroz con Marisco	60.0%	\$ 14,400	\$ 16,128	\$ 18,386	\$ 21,328	\$ 25,167
		\$ 130,800	\$ 146,496	\$ 167,005	\$ 193,726	\$ 228,597
Costos de Distribución de Albacora	65.0%	\$ 37,440	\$ 41,933	\$ 47,803	\$ 55,452	\$ 65,433
Costos de Distribución de Camarón	70.0%	\$ 21,000	\$ 23,520	\$ 26,813	\$ 31,103	\$ 36,701
Costos de Distribución de Cangrejo	75.0%	\$ 16,200	\$ 18,144	\$ 20,684	\$ 23,994	\$ 28,312
		\$ 74,640	\$ 83,597	\$ 95,300	\$ 110,548	\$ 130,447
Margen de Distribución de Albacora	35.0%	\$ 20,160	\$ 22,579	\$ 25,740	\$ 29,859	\$ 35,233
Margen de Distribución de Camarón	30.0%	\$ 9,000	\$ 10,080	\$ 11,491	\$ 13,330	\$ 15,729
Margen de Distribución de Cangrejo	25.0%	\$ 5,400	\$ 6,048	\$ 6,895	\$ 7,998	\$ 9,437
		\$ 34,560	\$ 38,707	\$ 44,126	\$ 51,186	\$ 60,400

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Venta Albacora	\$ 20,160.00	\$ 62,899.20	\$ 111,218.69	\$ 166,817.71	\$ 231,909.75
Margen Venta Camarón	\$ 9,000.00	\$ 28,080.00	\$ 49,651.20	\$ 74,472.19	\$ 103,531.14
Margen Venta Cangrejo	\$ 5,400.00	\$ 16,848.00	\$ 52,038.72	\$ 96,722.04	\$ 158,840.72
TOTAL MARGEN DISTRIBUCIÓN	\$ 34,560.00	\$ 107,827.20	\$ 212,908.61	\$ 338,011.94	\$ 494,281.61

ANEXO 13: Proforma nómina de una unidad franquiciada

NOMINA Tipo Tradicional						
Título del Puesto	Sueldo Mensual	Carga Social	Horas Extras	SUBTOTAL	No de Personas	TOTAL
Administrador (Franquiciado)	\$ 500	\$ 130	\$ -	\$ 630	1	\$ 630
	\$ 500	\$ 130	\$ -	\$ 630	1	\$ 630
Cocineros	\$ 500	\$ 130	\$ 42	\$ 672	2	\$ 1,344
Meseros y posilleros	\$ 386	\$ 107	\$ 81	\$ 574	5	\$ 2,870
TOTAL	\$ 886	\$ 237	\$ 123	\$ 1,246	7	\$ 4,214

ANEXO 14: Retorno de la inversión (ROI) mínimo

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja total	(\$32,431)	\$22,542	\$31,630	\$43,505	\$58,977	\$79,168
<i>Flujo de caja total acumulado</i>		<i>22,542</i>	<i>54,172</i>	<i>97,678</i>	<i>156,655</i>	<i>235,823</i>
Tasa de descuento para cálculo de VAN	5.00%					
Valor Actual Neto flujo de 10 años	\$165,859					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	95.52%					
<i>Valor Actual Neto Acumulado (para recuperación)</i>		<i>\$21,469</i>	<i>\$50,158</i>	<i>\$87,740</i>	<i>\$136,260</i>	<i>\$198,290</i>
Plazo de recuperación descontado:		<i>(\$10,963)</i>	<i>\$17,727</i>	<i>\$55,309</i>	<i>\$103,829</i>	<i>\$165,859</i>
Período de recuperación:	1 años y 5 meses					

ANEXO 15: Retorno de la inversión (ROI) máximo

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja total	(\$35,925)	\$22,542	\$31,630	\$43,505	\$58,977	\$79,168
<i>Flujo de caja total acumulado</i>		<i>22,542</i>	<i>54,172</i>	<i>97,678</i>	<i>156,655</i>	<i>235,823</i>
Tasa de descuento para cálculo de VAN	5.00%					
Valor Actual Neto flujo de 10 años	\$162,366					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	87.24%					
<i>Valor Actual Neto Acumulado (para recuperación)</i>		<i>\$21,469</i>	<i>\$50,158</i>	<i>\$87,740</i>	<i>\$136,260</i>	<i>\$198,290</i>
Plazo de recuperación descontado:		<i>(\$14,456)</i>	<i>\$14,233</i>	<i>\$51,815</i>	<i>\$100,336</i>	<i>\$162,366</i>