



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS**

**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACION DE LA  
FRANQUICIA INTERNACIONAL HARD ROCK CAFÉ EN LA CIUDAD  
DE GUAYAQUIL**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

**ESPECIALIZACIÓN: COMERCIO EXTERIOR**

**Presentado por**

**GONZALO MOLINA SIGCHO**

**ANDREA ALMEIDA CANDO**

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**M. SC. IVONNE MARTIN**

**Guayaquil – Ecuador**

**2008**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo va dedicado principalmente, a aquellas personas que día a día con amor y sacrificio están con nosotros apoyándonos e impulsándonos para que logremos nuestros objetivos y alcancemos nuestras metas. A aquellos que gracias a su amor infinito, hicieron que esto sea posible, puesto que estamos conscientes que el término de esta etapa en nuestras vidas, es de total orgullo para ellos. Nuestra tesis va dedicado con mucho amor y agradecimiento a nuestros padres, Ing. Wilfrido Almeida, Ing. Adela Cando, Ing. Víctor Molina y Dra. Beatriz Sigcho.

En el ámbito académico, queremos dedicar la tesis a cada uno de nuestros profesores, que formaron parte de toda nuestra educación superior. En especial aquellos que fueron más que profesores, amigos nuestros y siempre estuvieron preocupados por nosotros, brindándonos su ayuda incondicional. Al Ing. Oscar Mendoza Macías, ahora Decano de la Facultad, al Ing. Constantino Tobalina, Ing. María Elena Romero, Eco. Leonardo Estrada, Eco. Pedro Gando, Ing. Mónica Tapia, Ing. Ivonne Moreno. Sin dejar de mencionar al Eco. Felipe Álvarez, el cual desde que fue ayudante nuestro en Macroeconomía, nos ha apoyado siempre con cualquier inquietud que tuvimos.

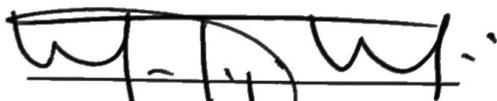
A nuestra directora de tesis M.Sc. Ivonne Martin Moreno, por el tiempo que dedicó en la supervisión de nuestro trabajo, persona a la que admiramos mucho, por su alta calidad como docente.

Y por supuesto a cada uno de esas personas, la cual compartimos desde el comienzo, haciendo crecer no solamente un cariño de amigos, sino toda una hermandad, nuestra tesis también va dedicada a nuestros amigos de la Universidad y en especial al Team PRE.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradecemos a Dios por permitirnos gozar de salud para poder cumplir nuestros objetivos. A nuestros padres, por todo el apoyo incondicional que nos han dado a lo largo de nuestras vida, y han sido ellos los pilares de nuestra educación. A la ESPOL y en especial a la Facultad ICHE representada por sus profesores, que gracias a la solidaridad de sus conocimientos, nos han formado en los profesionales que somos; y a nuestros amigos, por su apoyo continuo y leal.

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano

**PRESIDENTE**



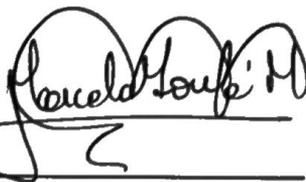
M.Sc. Ivonne Martín Moreno

**DIRECTORA DEL PROYECTO**



Eco. Samary Goña Rosales

**VOCAL**



Eco. Marcela Yonfa Medranda

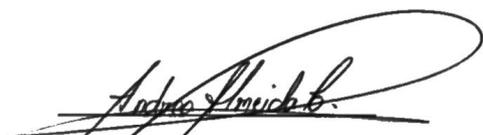
**VOCAL**



CIB-ESPOC

## DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral"

  
**Andrea Almeida Cando**

  
**Gonzalo Molina Sigcho**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>II</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN</b>	<b>III</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES</b>	<b>11</b>
1.1 HISTORIA	11
1.2 CUALIDADES	12
1.3 FRANQUICIAS	13
1.3.1 Origen	13
1.3.2 Concepto	15
1.3.3 Definición de Términos	16
1.3.4 Tipología de Franquicia	18
1.3.4.1 Según su Estructura y Mercado	18
1.3.4.2 Según su Objeto	19
1.3.4.3 Según Concesionamiento	21
1.3.5 Características de una Buena Franquicia	22

1.3.6 Contrato de franquicia	22
1.3.7 Como Escoger una Franquicia	23
1.3.8 Características Contratos de Franquicia	24
1.3.9 Ventajas y Desventajas de la Franquicia	25
1.3.9.1 Ventajas	25
1.3. 9.2 Desventajas	25
1.3.10 Ventajas, Desventajas y Obligaciones del Franquiciador	26
1.3.10.1 Ventajas	26
1.3. 10.2 Desventajas	27
1.3.10.3 Obligaciones	27
1.3.11 Ventajas, Desventajas y Obligaciones del Franquiciado	27
1.3.11.1 Ventajas	27
1.3. 11.2 Desventajas	28
1.3.11.3 Obligaciones	29
1.3.12 Obligaciones Conjuntas de las Partes	29
1.3.13 Franquicias y Globalización	30
1.3.14 Las Franquicias en Latinoamérica	31
1.3.15 Casos Modelos	32
1.3.15.1 La Franquicia de Tony Roma's	32
1.3.15.2 La Franquicia de Mc Donald's	33
1.3.16 Aspectos Legales	35
<b>CAPÍTULO II. PROPUESTA</b>	<b>16</b>
2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO	36
2.2 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE ESTUDIO DE MERCADO	39

2.2.1	Perspectivas de la Investigación	39
2.2.2	Planteamiento del Problema	40
2.2.3	Objetivos de la Investigación	41
2.2.3.1	Objetivos Generales	41
2.2.3.2	Objetivos Específicos	41
2.2.4	Plan de Muestreo	42
2.2.4.1	Definición de la Población	42
2.2.4.2	Definición de la Muestra	44
2.3	DISEÑO DE LA ENCUESTA	46
2.4	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	50
2.4.1	Conclusiones de la Investigación	72
2.5	PLAN DE MARKETING	76
2.5.1	Antecedentes	76
2.5.2	Ciclo de Vida	76
2.5.3	Misión	77
2.5.4	Visión	78
2.5.5	Objetivos del Plan de Marketing	78
2.5.5.1	Objetivos Financieros	78
2.5.5.2	Objetivos de Mercadotecnia	78
2.6	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	79
2.6.1	Matriz Boston Consulting Group	79
2.6.2	Matriz Oportunidades Producto-Mercado (Ansoff)	81
2.6.2.1	Estrategias del Crecimiento en la Matriz Producto-Mercado	81

2.7 ANÁLISIS FODA	83
2.8 ANÁLISIS DE PORTER	85
2.9 MERCADO META	88
2.9.1 Macro-Segmentación	88
2.9.2 Micro-Segmentación	90
2.10 POSICIONAMIENTO	90
2.10.1 Estrategia de Posicionamiento	90
2.11 MARKETING MIX	91
2.11.1 Producto	91
2.11.2 Precio	92
2.11.3 Plaza	94
2.11.4 Promoción	94
2.11.4.1 Publicidad	95
2.11.4.2 Promociones en Ventas	96
2.11.4.3 Merchandising	97
2.12 ESTUDIO TÉCNICO	98
2.12.1 Ingeniería de la Producción	98
2.12.1.1 Proceso de Producción	98
2.12.1.2 Materia Prima Requerida	99
2.12.1.3 Inversión en Obras Físicas	99
2.12.1.4 Inversiones en Equipamiento	99
2.12.1.5 Calendario de Inversiones en Equipo	100
2.12.1.6 Calendario de Ingresos por Venta de Maquinaria de Reemplazo	100
2.12.1.7 Balance de Personal	101

2.12.1.8 Tamaño del Proyecto	101
2.12.1.9 Localización del Proyecto	104
2.12.1.9.1 Método Cualitativo por Puntos	104
<b>CAPÍTULO III. ESTUDIO FINANCIERO</b>	<b>107</b>
3.1 ANTECEDENTES	107
3.2 INVERSIÓN INICIAL	108
3.3 COSTES DE PRODUCCIÓN	108
3.4 GASTOS	109
3.5 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	110
3.6 CAPITAL DE TRABAJO	110
3.7 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	111
3.8 PROYECCIÓN DE INGRESOS	112
3.9 FLUJO DE CAJA	113
3.10 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	114
3.10.1 Tasa Interna de Retorno	114
3.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	116
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 2.1 <b>Empresas Franquiadoras en Ecuador</b>	38
Gráfico 2.2 <b>Franquicias por Macrosectores</b>	38
Gráfico 2.3 <b>Rango Edad/ Encuestados</b>	51
Gráfico 2.4 <b>Sexo Encuestados</b>	52
Gráfico 2.5 <b>Lugares que Prefieren</b>	53
Gráfico 2.6 <b>Come Fuera de su Casa</b>	54
Gráfico 2.7 <b>Frecuencia de Comer Fuera de Casa</b>	54
Gráfico 2.8 <b>Comida Preferida</b>	55
Gráfico 2.9 <b>Música Preferida</b>	56
Gráfico 2.10 <b>Cadena de Restaurante Internacional que Prefieren</b>	57
Gráfico 2.11 <b>Variable que Importa para Regresar a un Restaurante</b>	58
Gráfico 2.12 <b>Conoce sobre Hard Rock Café</b>	59
Gráfico 2.13 <b>Hard Rock Café en Guayaquil</b>	60
Gráfico 2.14 <b>Lugar a ubicar Hard Rock Café</b>	61
Gráfico 2.15 <b>Centro Comercial a Ubicar H.R.C.</b>	62
Gráfico 2.16 <b>Hotel a Ubicar H.R.C.</b>	63
Gráfico 2.17 <b>Sector de Guayaquil a Ubicar H.R.C.</b>	64
Gráfico 2.18 <b>Medio de Comunicación más Influyente</b>	65
Gráfico 2.19 <b>Televisión (Canal Preferido)</b>	66
Gráfico 2.20 <b>Radio (Emisora Preferida)</b>	67
Gráfico 2.21 <b>Periódico Preferido</b>	67
Gráfico 2.22 <b>Revista Preferida</b>	68
Gráfico 2.23 <b>Servidor de Correo Electrónico Preferido</b>	68
Gráfico 2.24 <b>Cine Preferido</b>	69
Gráfico 2.25 <b>Disponibilidad de Pago por un Plato en H.R.C.</b>	69

Gráfico 2.26 <b>Compraría un Recuerdo en H.R.C.</b>	70
Gráfico 2.27 <b>Frecuencia con la que Compraría un Recuerdo en H.R.C.</b>	71
Gráfico 3.1 <b>Probabilidad del 98.36%</b>	119
Gráfico 3.2 <b>Probabilidad del 45.79%</b>	120
Gráfico 3.3 <b>Probabilidad del 25%</b>	120

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 2.1 <b>Población de Guayaquil en el año 2001</b>	42
Cuadro 2.2 <b>Tasa de Crecimiento Anual de la Población en Guayaquil</b>	42
Cuadro 2.3 <b>Población de Guayaquil en el año 2008</b>	43
Cuadro 2.4 <b>Población Objetivo de Guayaquil</b>	43
Cuadro 2.5 <b>% de Precios Dispuestos a Pagar/ Encuestados</b>	92
Cuadro 2.6 <b>Capacidad del Local</b>	102
Cuadro 2.7 <b>Capacidad 150 personas</b>	103
Cuadro 2.8 <b>Capacidad 250 personas</b>	103
Cuadro 2.9 <b>Capacidad 350 personas</b>	104
Cuadro 2.10 <b>Método Cualitativos por Puntos</b>	105
Cuadro 3.1 <b>Inversión Inicial</b>	35
Cuadro 3.2 <b>Financiación Vía Deuda</b>	112
Cuadro 3.3 <b>Variables de Entrada</b>	117
Cuadro 3.4 <b>Supuesto del Comportamiento de la Tasa de Descuento</b>	118
Cuadro 3.5 <b>Supuesto del Comportamiento de la Cantidad Vendida de Platos</b>	118
Cuadro 3.6 <b>Supuesto del Comportamiento del Precio de Venta (plato)</b>	118
Cuadro 3.7 <b>Supuesto del Comportamiento del Precio de Venta (recuerdo)</b>	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 2.1 <b>Ciclo de Vida de las Ventas en el Tiempo</b>	77
Figura 2.2 <b>Matriz Boston Consulting Group</b>	80
Figura 2.3 <b>Análisis de Porter</b>	85
Figura 2.4 <b>Macro-Segmentación</b>	89
Figura 2.5 <b>Logo del Restaurante</b>	91
Figura 2.6 <b>Matriz Precio-Calidad</b>	93

## INTRODUCCIÓN

Guayaquil, es considerada como ciudad cosmopolita. Es el puerto principal y la capital económica del Ecuador; con un millón novecientos ochenta y seis habitantes<sup>1</sup> formando una sociedad que se caracteriza por estar ávida de novedades y consumista, situación que la hace interesante para la actividad económica. Siendo una ciudad netamente comercial, cuenta con una infraestructura capaz de satisfacer las necesidades más exigentes del mundo de los negocios; ofreciendo así diferentes y extensas oportunidades para los inversionistas.

Debido al sistema monetario vigente en Ecuador y principalmente a la aceptación de conceptos extranjeros por parte de la población ecuatoriana, las franquicias estadounidenses poseen el 51% de participación en el mercado, la demanda de cadena de restaurantes es alta y constante, creciendo significativamente durante épocas de fiestas; de manera que su servicio es una actividad muy productiva y pueden tener grandes oportunidades en el mercado local.

Además, considerando la población, las franquicias de cadenas de restaurant existentes no cubren totalmente con su demanda, y, si bien es cierto, no satisfacen el espíritu de novedades que caracteriza al cliente guayaquileño.

Con la globalización de la vida económica, cada vez son más los consumidores que quieren disfrutar de productos nuevos, extranjeros y empresas orientadas a satisfacer sus necesidades, de manera que el sistema de negocios por franquicias ha alcanzado un explosivo desarrollo en estos últimos años.

---

<sup>1</sup> [http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs\\_tabla&tipo=p&idTabla=453&idProvincia=9&idSeccion=&idCiudad=](http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_tabla&tipo=p&idTabla=453&idProvincia=9&idSeccion=&idCiudad=)

Se entiende por franquicia a la concesión o licencia, mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. Lo especial de esta modalidad es que permite al franquiciador disfrutar del prestigio, tecnología y productos que la franquiciadora posee, motivo por el cual en todo el mundo se está usando este sistema.

Las franquicias son muy usadas en Europa y Norteamérica, y en Latinoamérica tienen gran aceptación; así, Brasil, México, Chile, Colombia. Perú y Argentina la han adoptado con sorprendentes resultados en su actividad económica (Dubrovsky, Jorge 2003). De manera que se están realizando estudios de mercado de franquicias en la región, estudiando a nueve países y evaluando datos sobre niveles de satisfacción del consumidor, percepción de marca, grados de rentabilidad y cantidad de puntos de venta.

Es por eso que decidimos implementar en esta ciudad una de las más famosas cadenas de restaurant alrededor del mundo que es Hard Rock Café, que cuenta con un ambiente decorado totalmente con prendas, posters, fotos autografiadas, pertenencias de estrellas de rock, famosos de Hollywood que hoy en día tienen bastante reconocimiento y acogida por parte de los consumidores. Que mejor lugar para poder sentirse especial junto a su ídolo de toda la vida.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ANTECEDENTES**

#### **1.1 HISTORIA**

Todo comienza cuando el primer Hard Rock Café abrió sus puertas al público en Junio 14 de 1971, en Londres, Inglaterra. El café toma su nombre tras la publicación del disco "Morrison Hotel" de The Doors. Fundado por Isaac Tigrett y Peter Morton, dos americanos emprendedores y amantes de la música, HRC era un clásico inmediato, atrayendo miles de clientes con su infraestructura y servicio de primera calidad, pero con precios moderados, cálido servicio y omnipresente música de rock ' n ' roll. Este fue inicialmente decorado con un ojo haciendo frente a la ecléctica americana. El mobiliario que encontramos en cada Hard Rock Café es quizá más famoso que la propia comida. No solo encontramos donaciones de músicos y compañías discográficas, sino que también hay adquisiciones de colecciones privadas. En 1979 comenzó la colección con la donación de una guitarra (Red Fender Lead II) por parte de Eric Clapton, que era un visitante asiduo del restaurante que hay en Londres.



Pete Townshend de The Who continuó su camino; también afiches, prendas, música y hojas líricas, fotos y mucho más. Desde la guitarra del vuelo V de Jimi Hendrix a las líricas manuscritas de John Lennon y también cuenta con uno de los "bustiers" más controversiales de todos los tiempos de Madonna. Este en si es el "verdadero museo viviente" gracias a las donaciones variadas de las estrellas del rock del mundo.

Ocho años más tarde, en 1978, se abre en Toronto un segundo establecimiento. En 1982 comienza la expansión global del café por todo el mundo, viendo la luz restaurantes en Los Ángeles, San Francisco, Chicago, Houston, New York City, Dallas, Boston, Washington, Orlando, Paris, Berlín, Sydney. También en países de América Latina como Buenos Aires, Caracas, República Dominicana, México, Panamá, Puerto Rico y Brasil.

En 1990 la Rank Organization (actualmente The Ranz Group) adquiere los cafés regentados por Peter Morton y continúa expandiendo la marca, para que al día de hoy encontremos más de trescientos Hard Rock Cafés alrededor de 36 países.

## **1.2 CUALIDADES**

Hard Rock Café es un museo de la música Rock'n'Roll, en donde podrás admirar memorias del rock, degustando cocina americana, escuchando buena música y visitando la boutique para llevar a casa un recuerdo.

Además de los objetos de recuerdo y una tienda donde puedes comprar todo tipo de artículos con la marca Hard Rock, el café te ofrece buena comida. El famoso restaurante acaba de lanzar un menú revitalizado que incluye una apariencia nueva y platillos con un atractivo verdaderamente internacional.



## **1.3 FRANQUICIAS**

### **1.3.1 Origen**

El origen de la palabra franquicia no se sabe con exactitud ya que se le atribuyen varias teorías diferentes, en una de ellas se cree que ya se usaba en la edad media, época en la cual un soberano concedía un privilegio a sus súbditos, en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término "franc". Otra teoría nace en el país de Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región.

Arraigada en esta misma época se creía que su origen se debía a la concesión hecha por la iglesia Católica a ciertos señores de tierras para que actuaran en su nombre recolectando los impuestos para la misma.

Posteriormente en la historia, se vuelve a encontrar la palabra franquicia en Estados Unidos de América, país en donde retoma su importancia en la actividad comercial, donde su primer antecedente fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "public utilities" como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias.



De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos.

El siglo XIX en este país se caracteriza por una busca frenética de expansión y afianzamiento comercial de grandes empresas. Usando la franquicia, estas empresas lograron crecer con la colaboración de los comerciantes del Sur y del oeste del país.

Se tiene referencias de que alrededor de 1850, Isaac Singer, luego de inventar la máquina de coser, desarrolló el Singer Center (Centro de Costura de Singer). Su nueva empresa tenía los inconvenientes de que los usuarios debían aprender a usar la máquina y de que carecía de capital para la fabricación en grandes cantidades; problemas que se solucionaron usando las franquicias a comerciantes locales; una vez hecho, su negocio se desarrolló rápidamente.

En 1898, la empresa General Motors, adopta el “franchising” como estrategia de expansión para su red de distribuidores. General Motors recurre a un contrato que favorece la asociación entre la central y sus distribuidores, favoreciendo mucho la colaboración entre ambas partes, pero manteniendo en niveles razonables su independencia. En 1899, Coca-Cola empezó a otorgar franquicias para el embotellamiento de su producto.

En el siglo XX, por los años 30, la cadena de hoteles Howard Johnson establece la primera franquicia con un grupo de 25 franquiciados, mientras que las compañías petroleras norteamericanas comenzaron a adoptar el sistema mediante la concesión de los puestos de gasolina, que dependían en forma directa del productor, en franquicias otorgadas a operadores locales. A finales de esa década la franquicia ya había sido adoptada por innumerables empresas



que operaban en diversos ramos, y estaba ya firmemente implantada en la economía norteamericana.

### **1.3.2. Concepto**

La franquicia es un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, y bajo reglas específicas, dentro de una red local, nacional o internacional.

Así, estas concesiones o licencias, son acuerdos contractuales mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciado) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas; ya que no basta contar con la financiación adecuada para abrir una franquicia, habrá que tener en cuenta muchos conceptos, ya que un error puede significar el éxito o el fracaso de la iniciativa.

El franquiciador; que es quien aporta la denominación social, nombre comercial, insignia y marca de fábrica, de comercio o de servicio, así como los conocimientos y experiencias que constituyen el saber hacer o know-how; tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociéndose a esto como licencia de producto. De esta manera, se logra el máximo impacto en el mercado con una mínima cantidad de inversión.

También se puede establecer como concepto de franquicia, al convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua.



Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización del local franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera.

Desde el punto de vista económico, la franquicia es una estrategia empleada por compañías productoras de bienes o de servicio para ingresar a nuevos mercados. Este contrato se encuentra dentro de los contratos de asociación.

Los cuales están concebidos en el derecho de la distribución comercial, como ejemplos se pueden nombrar a Mc Donald`s, Tony Romas, Hilton Hotels Corp. en el mercado mundial y Yogurt Persa y Los Ceviches de la Rumiñahui en el mercado nacional.

### **1.3.3. Definición de Términos**

**Franchising.-** Sistema de negocios por franquicias.

**Franquiciador.-** Es el titular de una marca o propiedad industrial, así como del conocimiento particular (“know how”) que tiene que ver con la fabricación, distribución, comercialización y prestación de ciertos servicios y productos.

**Franquiciado.-** Persona a la cual le es concedido por un tiempo determinado el uso de una marca comercial debidamente registrada, así como del “**know how**” para comercializar determinados bienes y servicios.



**Fee inicial o “Franchising Fee”.-** Es el costo que un franquiciado cancela al franquiciador por utilizar una marca debidamente registrada. No incluye ni el costo del local ni de los equipos o mobiliario de trabajo.

**Know How.-** Es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Es la forma de hacer las cosas, es cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.

**Licenciamiento.-** El licenciamiento internacional es un convenio en el que una licencia del extranjero compra los derechos para fabricar los productos de una compañía en su país por una tarifa negociada.

**Concesionario.-** Personal legal o física al que se le da el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca. La patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

**Convenio sobre Franquicias.-** Acuerdo mediante el cual alguien con una buena idea para un negocio vende los derechos para usar el nombre del negocio y vender un producto o servicio en un territorio determinado.

**Derecho de Franquicia.-** Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién le concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.



**Derecho de publicidad.-** Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa.

**Exportación.-** La mayoría de las compañías comienzan su expansión global con este modo, el cual evita los costos de establecer operaciones en otros países. Este modo se aplica más que todo en el ámbito internacional.

**Regalía.-** Es un pago anual, entre 1% y 20% de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.

**Royalty.-** Tasa que debe pagar mensual o anualmente el franquiciado por el uso de la marca que le fue otorgada. Generalmente representa un porcentaje que se calcule en base al total de ingresos por local franquiciado y depende de la política de la empresa, puede ser entre el 1% y 20%, algunas marcas lo exoneran.

**Subsidiarias propias.** Es el establecimiento de operaciones por parte de una firma, asumiendo esta todos los costos de instalación y operación, en el cual la compañía asume el 100% de las acciones.

#### **1.3.4. Tipología de Franquicia**

##### **1.3.4.1. Según su Estructura y Mercado**

**Franquicia Individual.-** Se le da a una persona con un contrato específico.

**Franquicia Múltiple.-** Se le da a una persona en un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo.



**Franquicia Regional.-** Se le otorga a una persona en toda una región y si funcionan se le dan más.

**Master-Franquicia.-** Esta modalidad consiste en exportar una franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la figura del master-franquiciado, persona física o jurídica a la cual el franquiciador original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle en el país de destino. El master-franquiciado es el gestor y responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país y será el encargado de seleccionar a los franquiciados y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle.

**Franquicia de Corner.-** Es una franquicia en la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y aparte; y al mismo tiempo dentro de una superficie mayor, como puede ser dentro de unos almacenes, como ejemplo podemos citar una franquicia de venta de relojes.

**Shop in shop:** Es una franquicia de corner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.

#### **1.3.4.2. Según su Objeto**

**Franquicia Activa.-** Es la tipología más común, incluso está muy relacionada con la franquicia unitaria. El franquiciado hace la inversión y maneja directamente el negocio.

**Franquicia Comercial.-** Es aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados, todos los elementos necesarios que le permitan la venta de



productos o servicios al consumidor final, por ejemplo la franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurantes, cafés, agencias de viajes.

**Franquicia Industrial.-** Es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las franquicias de comida.

**Franquicia de Producción.-** Aquí la empresa franquiciadora es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca. Por tanto, la marca que distribuye y la que fabrica son la misma. Ejemplos claros de franquicias de este tipo son Levi's Center y Mango.

**Franquicia Asociativa.-** En este caso el franquiciado participa en el capital de la empresa franquiciante o es propietario de parte del negocio franquiciado.

**Franquicia de Distribución No Exclusiva.-** El franquiciador autoriza el uso de su marca, incluyendo la venta de productos específicos y/ o la prestación de servicios que por lo general son brindados por el mismo franquiciado mediante su licencia.

**Franquicia de Distribución Exclusiva.-** A diferencia de la distribución anterior, su red de sucursales que laboran con la marca del franquiciador en la fachada se establece en el canal exclusivo para la distribución de sus productos/ servicios.

**Franquicia de Servicio.-** Se le denomina a aquella que tiene como objeto el prestar un servicio al cliente final, como franquicias de escuela de idiomas o



alguna otra capacitación, franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, etc.

**Franquicia de Conversión.-** Es cuando el franquiciante capta negocios que operan en el mismo giro comercial, pero con marcas o denominaciones distintas, logrando así, que éstos se agrupen y estructuren bajo sus mismos parámetros.

#### **1.3.4.3 Según Concesionamiento**

Las franquicias mediante concesión ha sido el desarrollo de más rápido crecimiento y mayor interés en los últimos años. Pueden distinguirse tres formas de concesionamiento:

**Concesión al detallista patrocinado por el fabricante.-** Este tipo de concesión engloba a la industria automotriz, ya que por ejemplo la Hyundai concede a los distribuidores para que vendan sus automóviles y los distribuidores, que son negocios independientes, aceptan cumplir con varias condiciones de ventas y servicios impuestas por el concesionario.

**Concesión al mayorista patrocinado por el fabricante.-** Por lo general este sistema se lo aplica en la industria de bebidas refrescantes, por ejemplo La Pepsi, esta otorga licencia a embotellador (mayoristas) en varios mercados, los cuales adquieren sus concentrados a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los detallistas en los mercados locales.



### **1.3.5 Características de una Buena Franquicia**

Cuando una Franquicia es totalmente próspera es porque posee una buena fórmula contenida por las características siguientes:

- Diferenciación que sea percibida por el consumidor y que él apetezca.
- Marca registrada y posicionada
- Producto de calidad y funcionalidad
- Diseño original
- Equipos funcionales
- Operación fluida
- Mercado creciente
- Ubicación adecuada
- Administración eficiente

### **1.3.6 Contrato de Franquicia**

El contrato de franquicias es un documento legal en el cual se esclarece el tipo de relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como sus responsabilidades, obligaciones, limitaciones y derechos por el plazo contractual, el que varía mucho según el tipo de negocio. Siempre dicho documento por ser de orden legal, deberá ajustarse a la legislación del país del franquiciado y a su respectivo idioma.

La misión principal del contrato, además de reglar la relación entre las partes, es asegurar la uniformidad de la operación entre todos los franquiciados, al tiempo que especifica claramente bajo qué circunstancias puede ser rescindido.



Siempre contiene elementos de supervisión que se reserva el franquiciador para permitirle asegurar el control de la calidad necesaria para uniformar su red y preservar el valor de su marca, sin sacrificar la independencia de cada parte.

El contrato deberá ser muy claro y sumamente flexible para identificar y regular temas presentes y futuros problemas, como son el deceso del franquiciado, la transferencia de la franquicia, los efectos de la no renovación, el incumplimiento del franquiciado y los derechos y deberes de cada parte a la terminación. No existe el incumplimiento automático, ya que la franquicia se basa en una relación continua y los apartamientos de la misma deben ser corregidos y no sancionados.

### **1.3.7 Como escoger una Franquicia**

Al momento de elegir qué franquicia se quiere gestionar nos debemos fijar en las siguientes características:

- Que posea varios años de experiencia con la franquicia.
- Noción del mercado local.
- Conocer el nivel de seriedad, respeto y honestidad de la franquicia.
- Saber el segmento objetivo de mercado al que se dirige la franquicia.
- Que lleve buenas relaciones en el trato con funcionarios del gobierno del país al que ingresará la franquicia.
- Recursos administrativos, legales y económicos necesarios.
- Conocimiento de las Ganancias Netas obtenidas periódicamente.
- Conocimiento del mercado inmobiliario de su país.
- Experiencia de negocios en el país del franquiciador.
- Que proporcione asesoría en publicidad.



### 1.3.8 Características de Contratos de Franquicia

**Tracto Sucesivo.-** Este contrato se ejecuta a través del tiempo. Ambas partes se comprometen por largos períodos de tiempo, durante los cuales deben cumplir el conjunto de obligaciones en el contrato en forma sistemática y permanente.

**Mercantil.-** En este tipo de contrato las partes siempre serán comerciantes, la franquicia implica ejercicio de una actividad mercantil, sin embargo, no hay relación laboral entre las partes.

**Bilateral.-** Implica obligaciones para ambas partes, es decir para el franquiciado y el franquiciador.

**Oneroso.-** Exige el cumplimiento de unas prestaciones económicas, donde ambas partes se gravan y se benefician a la vez. El franquiciado debe pagar al franquiciador por recibir la licencia de propiedad industrial, asistencia técnica y por la inclusión en la estrategia de publicidad.

**Consensual.-** Para su perfeccionamiento se necesita el acuerdo de voluntades. Pero por los costos involucrados en el negocio, las partes deciden hacerlo solemne.

**Principal.-** El contrato de franquicia existe por sí solo, por lo tanto no depende de otra relación.

**Atípico.-** No tiene regulación alguna expresa por la Ley.



### **1.3.9 Ventajas y Desventajas de la Franquicia**

#### **1.3.9.1 Ventajas**

1. La motivación es mutua, ya que tanto el franquiciador como el concesionario obtienen beneficios del éxito de la operación; es por eso que ambos trabajan arduamente para lograrlo.
2. Reconocimiento de marca. La visibilidad y repetición de la cadena permite mayor reconocimiento de marca que si se trata de un negocio aislado.
3. El éxito del Producto/ Servicio está comprobado.
4. Contar con un Plan de Negocios ya experimentado, si no comprobado, que funcione.
5. Promoción y campaña de mercadeo a mayor escala (aunque esto dependerá específicamente del tipo de franquicia).
6. Los proveedores de materia prima y equipos ya están preestablecido. En ocasiones se puede obtener mayores ventajas de compra de la materia prima puesto que se negocia con un grupo, no una sola tienda.
7. Se tiene un "socio" que le asesora en aspectos que no se posea mucha experiencia tales como planes de mercadeo, requisitos legales para con los empleados, mecanismos o prácticas diarias de administración, etc.
8. Algunas franquicias proveen financiamiento para los interesados, a cambio de alguna garantía, generalmente amplia y personal.

#### **1.3.9.2 Desventajas**

1. Los costos en general sobre los derechos que el franquiciador cobra por hacer uso del nombre de la marca y los gastos en que se deben incurrir



pueden ser demasiados altos para una localidad particular. Consecuentemente se pueden generar pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.

2. La independencia en la toma de decisiones con respecto al nuevo negocio es mínimo, ya que como se trabaja mediante una franquicia se debe seguir los estándares preestablecidos.
3. Un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición debido a su tamaño.
4. La cancelación de un convenio de concesión es muy difícil y caro sin la cooperación del franquiciador.
5. El control que tiene el franquiciado sobre el concesionario es mínimo en comparación a si tuviera sus propias instalaciones de producción.
6. El franquiciador exige una gran participación en las ganancias o un porcentaje de comisión que se basa en las ventas, a lo cual lo conocemos como regalía.
7. Se podría producir un Efecto de Cola en caso de que otros compañeros de la misma cadena de la franquicia fracasasen.

### **1.3.10. Ventajas, Desventajas y Obligaciones del Franquiciador**

#### **1.3.10.1 Ventajas**

1. Valoriza y capitaliza la marca.
2. Genera Economías de Escala.
3. Los costos y riesgos de desarrollo son reducidos a mínimos, ya que estos son asumidos por el franquiciado.
4. Debido a su presencia global a bajo costo las posibilidades de que se adueñe del mercado rápidamente son muy altas.
5. El manejo o dominio de la distribución.



### **1.3.10.2 Desventajas**

1. Posibilidad de indisciplina del franquiciado, con sus consecuencias funestas para la cadena.
2. Posibilidad de elegir franquiciados no idóneos para el manejo del crecimiento de la cadena, y su detección tardía.
3. Peligro del desprestigio de la marca.
4. Utilidad menor para el franquiciador, en comparación con la obtenida por medio de una cadena propia.
5. Posibilidad de fraude en los reportes de cánones y regalías.
6. Falta control sobre la calidad.
7. Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global.

### **1.3.10.3 Obligaciones**

1. Haber consolidado con éxito un negocio durante un tiempo determinado.
2. Tener derecho legal sobre el nombre comercial, marca y otros elementos distintivos de identificación de su red.
3. Proporcionar información, asistencia comercial o técnica a todos sus franquiciados en forma permanente mientras dura el contrato de franquicia.

## **1.3.11. Ventajas, Desventajas y Obligaciones del Franquiciado**

### **1.3.11.1. Ventajas**



- La motivación del franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador.
- Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el franquiciador.
- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Garantía de independencia, el franquiciado seguirá siempre como patrón de sí mismo, así sea él quien labore en su propio establecimiento de comercio.
- La adquisición de conocimientos (Know How).
- Reduce el riesgo de iniciar una actividad empresarial.
- La experiencia del cetro piloto.
- El sostenimiento logístico de la central.
- La publicidad.

#### **1.3.11.2 Desventajas**



- Debe pagar montos iniciales y periódicos al franquiciador.
- No es propietario del nombre y marca comercial.
- Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador.
- Tiene restringidos los derechos a disponer de su propio negocio.
- Está ligado a la suerte del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

#### **1.3.11.3. Obligaciones**

- Trabajar con esfuerzo y dedicación para conservar la reputación y el buen manejo de la franquicia.
- Informar al franquiciador sobre el estado financiero y contable de la empresa. Mediante Revisiones Anuales de las Operaciones.
- Permitir al franquiciador o sus representantes libre ingreso al local, así como a la documentación pertinente. (Auditorias Programadas)
- No revelar a terceros durante ni después del contrato de franquicia el know-how de la compañía.

#### **1.3.12. Obligaciones Conjuntas de las Partes**

- Franquiciador y el franquiciado deberán comunicarse cualquier infracción del contrato estipulado.
- Ambos deberán solucionar mediante negociación directa, leal y razonable sus quejas, litigios y disputas.
- El franquiciador deberá otorgar a los franquiciados un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, obligaciones y derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia.



### **1.3.13. Franquicias y Globalización**

El rápido desarrollo de las franquicias en estos últimos años se ha debido al fenómeno de la globalización; gracias a ella se han acortado distancias y aumentado las comunicaciones, eliminándose las fronteras. Así, las franquicias son la nueva tendencia comercial en el mundo; solo en Estados Unidos de América, a finales del siglo 20, un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejó dentro del sistema de franquicias.

Pero no sólo los países desarrollados trabajan con las franquicias; en Latinoamérica también se aprecia un auge de este sistema. Brasil, México, Chile, Colombia y Argentina están muy avanzados en este campo y lo siguen cada vez más países de la región. Por su rápido desarrollo, Latinoamérica es un mercado muy buscado por las empresas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Sin embargo, un fenómeno muy interesante se está dando, Latinoamérica no solo quiere ocupar el lugar de un franquiciado, sino también busca mercados para ser franquiciantes de sus productos.

De acuerdo a las últimas tendencias, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, las limpiezas hogareñas, el mantenimiento y reparación de autos, asistencia médica, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporáneo, impresiones.



### 1.3.14. Las Franquicias en Latinoamérica

#### **Datos Globales**

Brasil, México, Argentina, Chile y Venezuela son los cinco mercados más importantes de Latinoamérica. Juntos poseen 73000 puntos de venta propios o franquiciados, 87% de ellos en Brasil y México. La facturación de los cinco países se aproxima a los 24.500 millones de dólares.

#### **Datos por Países**

**Argentina:** A pesar de los problemas económicos y políticos que ha tenido, su sistema de franquicias ha crecido considerablemente, aunque en algunos casos no del todo apropiadamente ya que existe una alta tasa de franquicias autóctonas de muy baja calidad que se ofrecen en el mercado. Argentina inició un sistema de franquicias a principio de la década del noventa, con un crecimiento anual hasta 1999 del 25%, cayendo en el 2000 y 2001 debido a las alteraciones políticas y económicas que sufrió este país. Se calcula que hay alrededor de 230 franquiciantes, con 7500 franquicias, lo que genera 26000 puestos de trabajo y una facturación de 2400 millones de dólares.

**Brasil:** Con un sistema de franchising semejante a los Estados Unidos, es altamente competente, con la ventaja de que los consumidores brasileños prefieren a las empresas nacionales antes que a las norteamericanas. Se calcula que existen cerca de 961 franquiciantes, con 38000 establecimientos y 240943 empleos generados y una facturación de 12863 millones de dólares.



**Chile:** Este país tiene la ventaja de tener una buena economía, en los últimos cinco años las franquicias crecieron el 30%, y últimamente se mantienen estables y en crecimiento constante. Presenta alrededor de 65 compañías de franquicias, con una facturación de 200 millones de dólares y 20000 empleos generados.

**México:** Al igual que Brasil es el país más desarrollado en este sistema, más aún por su vecindad con Estados Unidos. Su crecimiento se debe a la creación de más puntos de ventas de las franquicias ya establecidas. Posee 527 franquiciantes, 25959 franquicias y un empleo generado de 430748 puestos de trabajo, su facturación es de 7000 millones de dólares.

**Venezuela:** Este país se diferencia de los otros en que adaptó este sistema más rápidamente y lo usó como la manera más dinámica de expansión. A diferencia de México, Venezuela se expande en este sistema por el ingreso de nuevas marcas venezolanas, mientras que las mexicanas solo abren nuevos locales de las marcas ya establecidas. En la actualidad, el 49% de las empresas franquiciantes son venezolanas. Además el país cuenta con franquicias de Estados Unidos, Italia, Francia y Sudamérica. Existen 187 franquiciantes, 1553 establecimientos que generan 5800 empleos y una facturación de 1100 millones de dólares.

### **1.3.15. Casos Modelos**

#### **1.3.15.1. La Franquicia de Tony Roma's**

La empresa se inició en la década de los 70 con sus famosas costillitas Baby Back Ribs a la parrilla, en un solo local en Miami. Después de iniciarse en el



mundo de las franquicias, actualmente tiene 225 restaurantes en cinco continentes, desde Dallas a San Francisco, Orlando a Vancouver y desde Tokio a Madrid, Tony Romas está creando un incidente internacional con sus costillas a la parrilla, carnes, pollo y mariscos.

La empresa que maneja la franquicia es la Romacorp, Inc., que se caracteriza por poseer una visita más frecuente de compradores, produciendo un alto volumen de ventas. La compañía propietaria de Romacorp es Sentinel Capital Partners, una empresa inversionista de New York, la cual adquirió a Romacorp en 1998. NPC Internacional, un franquiciante de Pizza Hut, mantiene una pequeña porción de acciones en la compañía.

### **1.3.15.2. La Franquicia Mc DONALD'S**

El éxito de Mc Donald's como franquiciador es que cumple a cabalidad cinco puntos de una buena franquicia, tiene una marca fuerte, crea valores permanentes, se anticipa a la competencia, capacita a su gente y establece asociaciones estratégicas. Si bien es cierto, en los últimos años la empresa ha tenido problemas económicos en Estados Unidos, su fuerte es el mercado internacional que aporta con el 55% de sus ingresos operativos.

La empresa se inició en los años 70, en Holanda y el Caribe, sin éxito por darle un sabor demasiado local en cada caso, fue así como decidió que no solo exportaría una marca y un sistema, sino todo el concepto que esa marca implicaba, en el caso de Mc Donald's los conceptos íntimamente ligados a la marca son varios, arcos dorados, Big Mc y Ronald McDonald's.

Con estos principios, desde hace más de 30 años McDonald's ofrece a personas con experiencia empresarial y voluntad comercial una oportunidad de



negocio propio válida en cualquier país. Actualmente, cerca del 80% de los más de 29000 restaurantes distribuidos en 119 países, son propiedad de franquiciados independientes, lo que convierte a McDonald's en la primera firma franquiciadora del mundo.

McDonald's busca como franquiciados a profesionales del marketing, compras, comercio o recursos humanos de entre 30 a 45 años, con capacidad para dirigir PYMES y sólo acepta candidaturas de personas físicas individuales.

Se reporta que existen varias modalidades de franquicias, desde la convencional con una aportación inicial de entre 450.000 y 540.000 euros, aunque sólo son necesarios un mínimo de 200.000 euros, hasta la que McDonald's asume el costo de la operación y se lo arrienda al franquiciado. Los contratos se establecen por un periodo de 20 años.

Otro aspecto de su éxito está en que mantiene su misión y visión, aun cuando vaya cambiando sus estrategias y sus tácticas para adaptarse a un mundo cambiante.

Una vez elegido a su franquiciado, McDonald's inicia su entrenamiento, que dura un año como mínimo y tres como máximo, en el caso de que se produzcan cambios en la economía del país del franquiciado. El entrenamiento abarca desde aprender a limpiar el baño hasta el contacto con ejecutivos y gerentes.

Después del entrenamiento, la capacitación continúa constantemente, con reuniones anuales con sesiones de adiestramiento, mediante charlas sobre la filosofía y el modelo de negocios de McDonald's. El entrenamiento no solo es para los socios y franquiciados, sino que abarca a todos los empleados, se busca capacitar al manager, quien tiene que aprobar el curso que la empresa



brinda en la Hamburger University; Allí, los futuros gerentes, aprenden los principios de satisfacción al cliente, liderazgo, y trabajo en equipo.

Contribuyendo a su éxito, la empresa tiene socios estratégicos, en Estados Unidos de Norteamérica, la relación entre la cadena y Coca - Cola se ha convertido en un verdadero clásico, y los locales de la cadena generan en ese país, el 5% del volumen total de los ingresos de Coca – Cola. Cualquiera que brinde la mejor calidad, al mejor precio, puede convertirse en proveedor de Mc. Donald´s a nivel mundial.

#### **1.3.16. Aspectos Legales**

Una de las más importante preguntas que deben hacer las personas interesadas en desarrollar una franquicia o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto. En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en Ecuador no existe legislación para las franquicias (como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos), y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes.

Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio.



Quienes adquieran franquicias extranjeras podrán encontrar en sus contratos casos en los que se someten las controversias a leyes, tribunales y procedimientos de otros países.

## **CAPÍTULO II**

### **2. PROPUESTA**

#### **2.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO**

Nuestro país al pasar de los años se ha vuelto una plaza muy atractiva para diferentes tipos de modelos de negocio, uno que sobresale como el más exitoso es el de las franquicias, prueba de esto es la existencia de gran cantidad de diferentes almacenes de este tipo de negocio, especialmente de restaurantes y comida rápida ubicados estratégicamente en áreas locales comerciales que son muy asiduas.

La principal razón de que este tipo de negocio este tan bien establecido en el mercado es debido a la crisis económica por la cual los empresarios no toman el riesgo de invertir en un negocio comenzando desde cero, ya que nadie les garantiza un éxito seguro; es por esto que prefieren una opción que ya ha sido probada, analizada y puesta en práctica en el exterior.



En la actualidad existen empresarios nacionales que se han dado cuenta que las franquicias son una muy buena opción para fortalecer la presencia de sus negocios en el mercado, debido al ataque de la competencia extranjera.

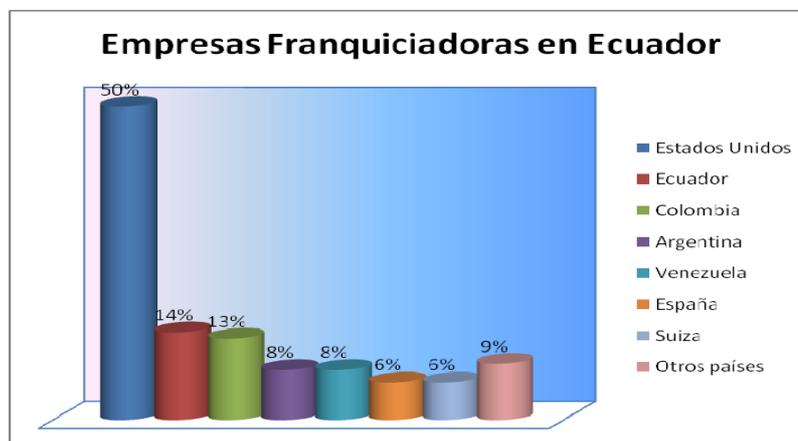
Existen otras razones para tomar la decisión de adquirir una franquicia, que son la dolarización y la estabilidad económica según las cuales, es factible que se realicen significativas inversiones en este tipo de negocios, contando con la seguridad de que dichas inversiones se podrán recuperar en un plazo razonable.

Este tipo de negocio ha logrado ganarse la aceptación de las diferentes culturas existentes, rompiendo barreras presentando una imagen global, es tan grande la magnitud que para realizar algunos estudios sobre el costo de vida se toma como referente el precio de las hamburguesas que son comercializadas por ciertas cadenas de comida rápida.

Actualmente en nuestro país existen 152 marcas de franquicias, 1.200 empresas instaladas bajo la modalidad de franquicias, es importante resaltar el creciente número de empresas locales que han optado por expandir sus operaciones bajo este formato generando empleos directos a 8.302 personas y empleos indirectos a 3.465 personas; estas empresas llegan a tener una facturación de 800 millones de dólares. El 50% son empresas de Estados Unidos, el 14% son empresas de origen ecuatoriano, Colombia el 13%, Argentina y Venezuela con el 8%, España y Suiza con el 6% y países como Australia; Canadá, Chile, Costa Rica, Dinamarca, Francia, Guatemala, Italia y México cuentan con el 9% de participación. Entre estos sobresalen los sectores gastronómicos y moda.



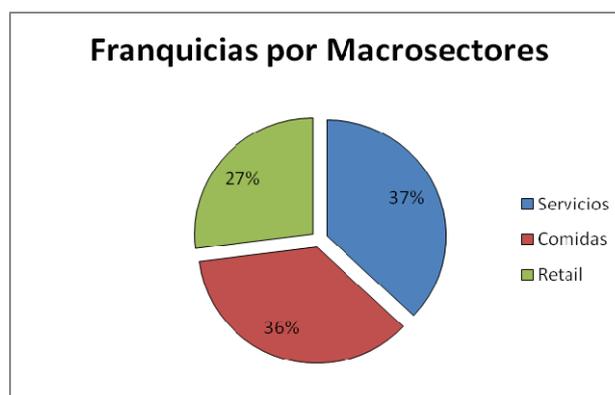
Gráfico 2.1



Elaborado por los Autores

Al clasificar las empresas franquiciadoras por macro-sector obtenemos que Comidas cuenta con un 36% de participación, Servicios con un 37% y el Retail con un 27%. Resulta significativa la participación del macro-sector de servicios, pues esto tiene un efecto positivo en la economía del país.

Gráfico 2.2



Elaborado por los Autores

Según el Instituto de Desarrollo Empresarial (IDE) en el año 2005 (reportes financieros del 2006) las franquicias generaron ventas por 590 millones de dólares, éste estudio refiere que el promedio anual de ventas de las franquicias



llega a los 4.5 millones de dólares, rubro que coloca a las franquicias dentro de la categoría de PYMES, aunque hay casos que por sus volúmenes de facturación no entrarían en ese grupo. Cabe acotar que en la actualidad todavía aun no hay estadísticas que indiquen cuánto representan las franquicias a la economía nacional, a pesar de que existen un sin fin de bienes y servicios funcionando bajo esta modalidad de negocio, sobresaliendo los locales de comida rápida.

Cuando los empresarios locales se sienten listos y confiados del éxito de su negocio y quieren ampliar sus horizontes, preparan sus marcas para ser presentadas bajo la modalidad de franquicias; tenemos como referencia a las marcas Disensa, Churrín Churrón y Yogurt Persa que son franquicias locales exitosas; en base a su experiencia y a los resultados positivos que generan creemos que el mercado de las franquicias seguirá creciendo con el pasar de los años tanto las marcas nacionales como las marcas extranjeras.

## **2.2 PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.2.1 Perspectivas de la Investigación**

En el presente capítulo se pretende elaborar e implementar una investigación de mercado que permita conocer las preferencias del cliente meta, lo cual ayudará a crear una idea más clara del nivel de aceptación que tendrá el servicio en el mercado.

Una vez que se hayan identificado las características básicas de los clientes potenciales, dentro de las cuales se encuentran los hábitos de compra; el estudio de mercado proveerá las herramientas necesarias y suficientes al momento de estimar la demanda, así como la participación de mercado del



servicio; siendo fundamentales al momento de construir el flujo de caja proyectado para evaluar la factibilidad económica de este proyecto. Por otro lado los resultados que arroje este estudio permitirán delinear las estrategias de mercadeo para así poder posicionar el servicio en la mente del consumidor.

La investigación está dirigida directamente a los individuos de estrato social medio alto y alto, quienes constituyen un segmento importante de la demanda para este servicio.

### **2.2.2 Planteamiento Del Problema**

Lo que trataremos de determinar con la implementación de esta nueva cadena de restaurantes, es si podrá tener: una buena rentabilidad, aceptación del mercado, ¿qué tanto se puede minimizar el riesgo de inversión?, entender e identificar los problemas y las oportunidades a nivel global del proyecto, para así ser capaces de planificar la estrategia de mercadotecnia a emplear.

Esta franquicia goza de una gran proyección económica y se propone llevar a cabo un intensivo estudio de mercado que se enfoque a los sectores económicos medio alto y alto de la ciudad de Guayaquil, con el cual podremos obtener información sobre los gustos, inconformidades, recursos económicos, preferencias y necesidades de nuestros futuros clientes; también podremos: entender las Condiciones del Mercado completo como el tamaño, el tipo de competencia (indirecta o directa), los clientes; identificar las oportunidades de mercado; ya que gracias a esto podremos identificar los problemas potenciales u oportunidades que tendremos en dicha localidad en relación a nuestro tipo de mercado.



Esto incluye información sobre crecimiento, tendencias actuales y futuras, factores externos y más información sobre nuestros competidores.

Se pretende con ello generar un conjunto de trabajos de campo (entrevistas personales, galerías fotográficas, encuestas, etc.) y estudios sobre las potencialidades que tiene esta cadena en la ya mencionada ciudad. Es un proyecto con el cual habrá una mayor apertura en lo que se refiere a fuentes de trabajo para muchos empleados.

### **2.2.3 Objetivos de la Investigación**

#### **2.2.3.1 Objetivos Generales**

1. Identificar las actuales oportunidades de mercado para la oferta del servicio.
2. Definir el segmento de mercado para el servicio.

#### **2.2.3.2 Objetivos Específicos**

1. Determinar el perfil, gustos y preferencias del consumidor potencial del servicio.
2. Establecer el grado de conocimiento del servicio por parte del consumidor objetivo.
3. Determinar la frecuencia con la que opta por usar nuestro servicio, lo cual permitirá conocer los hábitos de consumo del cliente meta.
4. Conocer la percepción del cliente con respecto al servicio.
5. Determinar el lugar en el cual el consumidor estaría dispuesto a consumir nuestro servicio.



## 2.2.4 Plan De Muestreo

### 2.2.4.1 Definición de la Población

La población es definida como el conjunto que representa todas las mediciones de interés para el estudio. Mientras que la muestra es un subconjunto de unidades del total, que permite inferir la conducta del universo en su conjunto.

La población que se ha considerado para la realización del presente estudio de mercado se concentra en una de las principales ciudades del Ecuador como lo es Guayaquil, la cual cuenta con una gran concentración de habitantes.

En base al último censo realizado por el INEC en el año 2001 se determinó que la población en Guayaquil en ese año fue:

Cuadro 2.1 Población de Guayaquil en el año 2001

	<b>Año 2001</b>
<b>Guayaquil</b>	2.039.789

*Elaborado por los Autores*

Tomando en cuenta la tasa de crecimiento anual de la población de ésta ciudad;

Cuadro 2.2 Tasa de Crecimiento Anual de la Población en Guayaquil

<b>T.C.A.</b>	
<b>Guayaquil</b>	2,38%

*Elaborado por los Autores*



Se puede proyectar que el número de habitantes para el año en curso (2008) es:

Cuadro 2.3 Población de Guayaquil en el año 2008

	<b>Año 2008</b>
<b>Guayaquil</b>	2.404.867

*Elaborado por los Autores*

Según información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (I.N.E.C) los individuos de estrato social medio alto y alto se encuentran dentro del quintil más rico de la población, pues es el 20% más rico del país que concentra cerca del 45,9% del consumo nacional. Por tanto, la población objetivo será:

Cuadro 2.4 Población Objetivo de Guayaquil

	<b>Año 2008</b>	<b>20% más rico</b>
<b>Guayaquil</b>	2.404.867	480.973

*Elaborado por los Autores*

Como se puede apreciar los elementos de la población sobre la cual se va a determinar el tamaño de la muestra asciende a 480.973 individuos, los cuales pertenecen a un estrato social medio alto y alto.

Es así que un segmento representativo de la población de interés será encuestado en zonas y lugares estratégicos de Guayaquil, donde se supone asisten con frecuencia personas de clase media alta y alta.



### 2.2.4.2 Definición de la muestra

Dado que se van a realizar las encuestas en una de las principales ciudades del país, como lo es Guayaquil, teniendo como segmento meta a las personas de clase social media alta y alta; sobre las cuales se seleccionaran muestras. Es decir que se procederá a utilizar el muestreo aleatorio simple, donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido.

Con el fin de establecer el número de encuestas a realizar, se ha decidido trabajar con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error máximo permisible del 5%.

Debido a que no existe información estadística que sea relevante sobre estudios previos realizados, se procederá a utilizar la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra, siendo el caso de una población infinita:

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{D^2}$$

*Ecuación A*

Donde:

**n:** Tamaño de la muestra.

**Z:** Porcentaje de datos que se alcanza dado un porcentaje de confianza del 95%.

**p:** Probabilidad de éxito, en este caso “p” representa la probabilidad que HARD ROCK CAFE sea acogido y consumido por el cliente meta.

**q:** Probabilidad de fracaso.

**D:** Máximo error permisible.



Basándonos en la tabla normal, el valor “Z” asociado a un nivel de confianza del 95% es de 1,96. Ya que no se cuenta con información previa, es prudente suponer que la probabilidad de que los consumidores potenciales consuman en HARD ROCK CAFE sea del 50%, y por tanto la probabilidad de fracaso “q” se ubique en el 50%. Mientras que el margen de error máximo permisible es del 5%.

Resumiendo:

$$Z = 1,96$$

$$D = 0,05$$

$$p = 0,50$$

$$q = 0,50$$

Sustituyendo los datos en la ecuación “A”, se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)}{(0,05)^2}$$

$$\Rightarrow n = 384,16$$

$$\Rightarrow n \cong \underline{\underline{400}}$$

Se concluye, por tanto, que se deben de realizar 400 encuestas en la ciudad de Guayaquil, garantizando que los resultados obtenidos sean representativos de la población.



## 2.3 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Indicaciones: Estimado/a somos estudiantes de la ESPOL, de la Facultad de Economía y Negocios; previa a nuestra graduación; estamos realizando una encuesta sobre sus preferencias.

### C1.- Edad

15 a 20       21 a 30       31 a 40       41 a 60

### C2.- Sexo

Masculino       Femenino

### C3.- Al momento de escoger un lugar de esparcimiento para salir con amigos y/o familiares a cualquier hora del día ¿que lugar usted prefiere?

- |                    |                            |
|--------------------|----------------------------|
| 1. ___Cines        | 4. ___Parques              |
| 2. ___Restaurantes | 5. Otro (Especifique)_____ |
| 3. ___Museos       |                            |

### C4.- ¿Le gusta salir a comer fuera de su casa?

Si       No

NOTA: Si su respuesta es SI continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta N° 6

### C5.- ¿Con que frecuencia usted sale a comer fuera de su casa?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Una vez a la semana  | <input type="checkbox"/> Tres veces por semana |
| <input type="checkbox"/> Dos veces por semana | <input type="checkbox"/> Más de 4 veces        |



**C6.- ¿Qué tipo de comida es su preferida? (Escoja una sola opción)**

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> China    | <input type="checkbox"/> Americana               |
| <input type="checkbox"/> Francesa | <input type="checkbox"/> Nacional                |
| <input type="checkbox"/> Italiana | <input type="checkbox"/> Otro (Especifique)_____ |

**C7.- ¿Qué género de música usted prefiere?**

- |                                  |                                   |   |                               |
|----------------------------------|-----------------------------------|---|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rock    | <input type="checkbox"/> Salsa    | <input type="checkbox"/> Pop                      | <input type="checkbox"/> Jazz |
| <input type="checkbox"/> Hip-Hop | <input type="checkbox"/> Merengue | <input type="checkbox"/> Otros (especifique)_____ |                               |

**CM8.- ¿Cuál de las siguientes cadenas de Restaurantes Internacionales que existen en la Ciudad de Guayaquil usted prefiere?**

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> TGI FRIDAY´S | <input type="checkbox"/> CHILLIS´S                |
| <input type="checkbox"/> TONY ROMAN´S | <input type="checkbox"/> Otros (especifique)_____ |
| <input type="checkbox"/> SPORT PLANET |   |

**C9.- ¿Qué importancia tienen para usted las siguientes características al momento de regresar a un restaurante? (Enumere del 1 al 4 de acuerdo a su preferencia siendo 1 el de más importancia y 4 menor importante).**

- |             |                                 |
|-------------|---------------------------------|
| ___Precio   | ___Entorno/Ambiente/Comodidades |
| ___Servicio | ___Comida                       |

**M10.-¿Ha escuchado usted hablar de la cadena de restaurantes internacional HARDROCK CAFÉ?**



SI\_\_\_ NO\_\_\_

“Hard Rock Café es un restaurante donde podrás degustar comida americana y también museo de la música Rock´n´Roll en donde podrás admirar artículos legendarios de los famosos del rock, escuchando buena música y visitando la boutique para llevar a casa un recuerdo”



**M11.- ¿Le gustaría que existiera un HARDROCK CAFÉ en la ciudad de Guayaquil?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_

NOTA: Si su respuesta es SI continúe con la siguiente pregunta, de lo contrario ha terminado.

**M12.- ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado HARDROCK CAFÉ?**

- Dentro de un centro comercial
- Dentro de un Hotel
- De manera independiente

NOTA: Si escogió la opción 1 continúe con la siguiente pregunta; si escogió la opción 2 vaya a la pregunta N° 13; de lo contrario pase a la pregunta N°14.

**M13.- ¿En cuál de los siguientes Centros Comerciales de la ciudad de Guayaquil, le gustaría que esté ubicado Hard Rock Café?**

- San Marino
- Riocentro Ceibos
- Mall del Sol
- Policentro
- Riocentro Entre Ríos
- Mall del Sur

NOTA: Continúe con la pregunta N. 16

**M14.- ¿En cuál de los siguientes Hoteles de la ciudad de Guayaquil, le gustaría que esté ubicado Hard Rock Café?**

- Hilton Colon
- Hampton Inn
- Sheraton
- Oro Verde
- Howard Johnson
- Otro (Especifique)\_\_\_\_\_

**M15.- ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil, le gustaría que esté ubicado de manera independiente Hard Rock Café?**

- Norte
- Sur
- Centro



**C16.- Para la publicidad de un nuevo producto. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación masivo es más influyente para usted?**

- |               |              |
|---------------|--------------|
| ___ T.V.      | ___ Revistas |
| ___ Radio     | ___ Internet |
| ___ Periódico | ___ Cine     |

**C17.- Tomando en cuenta la pregunta anterior, favor especificar cual canal, emisora, periódico, revista, servidor de correo electrónico y cines de su preferencia para la publicidad de un nuevo producto.**

- |           |       |
|-----------|-------|
| T.V.      | _____ |
| Radio     | _____ |
| Periódico | _____ |
| Revista   | _____ |
| Internet  | _____ |
| Cine      | _____ |

**C18.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato fuerte en Hard Rock Café?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> De \$1 a \$8  | <input type="checkbox"/> De \$13 a \$15      |
| <input type="checkbox"/> De \$8 a \$12 | <input type="checkbox"/> De \$16 en adelante |

**C19.- ¿Estaría dispuesto a comprar un recuerdo de Hard Rock Café?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**C20.- ¿Con que frecuencia compraría usted un recuerdo de Hard Rock Café al año?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Una vez al año          | <input type="checkbox"/> Cuatro a cinco veces al año |
| <input type="checkbox"/> Dos o Tres veces al año | <input type="checkbox"/> Más de seis veces al año    |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



## 2.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para un eficiente análisis de mercado, hemos codificado nuestra encuesta con preguntas para saber el comportamiento de tres variables muy importantes para nuestro estudio:

1. Consumidor (C)
2. Mercado (M)
3. Competencia (CM)

**Consumidor.-** Con esta variable analizamos el comportamiento que tiene el consumidor frente a decisiones de compra, tomando en cuenta sus gustos y preferencias. Así como un análisis demográfico (edad, género) y un análisis socio-económico.

**Mercado.-** Con esta variable analizamos el posicionamiento de la marca en el país, específicamente en la ciudad de Guayaquil; así como su aceptación en el caso que ingrese al mercado y su localización.

**Competencia.-** Con esta variable analizamos el posicionamiento de nuestras competencias directas mediante la preferencia de los consumidores.

Se realizaron un total de 400 encuestas, las cuales se llevaron a cabo en zonas y lugares estratégicos de Guayaquil a continuación detalladas:

- Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES)
- Universidad del Pacífico
- Universidad Santa María
- Centro Comercial San Marino



- Centro Comercial Mall del Sol
- Club Nacional

Las encuestas realizadas se llevaron a cabo en lugares donde suponemos que se concentran personas de estrato social medio alto y alto. Las encuestas efectuadas en las distintas universidades fueron realizadas entre semana y en horarios nocturnos, puesto que existe un mayor número de estudiantes, por lo tanto una mayor cantidad de potenciales encuestas. Las encuestas realizadas en los centros comerciales, fueron ejecutadas durante los fines de semana, pues durante ese lapso de días, existe un mayor número de usuarios en dichos establecimientos. De igual manera las encuestas realizadas en el Club Nacional, fueron realizadas un fin de semana, ya que son los días más concurridos por los socios al club.

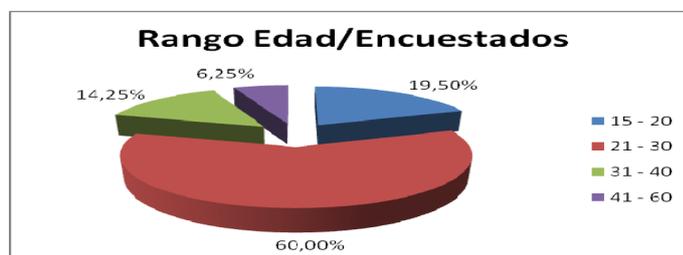
Las siguientes dos preguntas son de carácter demográfico, con el fin de conocer rasgos generales de la población objetivo tales como: Edad y Sexo.

### Pregunta 1

#### C1.- Edad

15 a 20       21 a 30       31 a 40       41 a 60

Gráfico 2.3



*Elaborado por los Autores*



En la ciudad de Guayaquil el 60% de las personas encuestas cae dentro de un rango de edad de 21-30 años, mientras que el 19,5% de los consultados se encuentra en un rango de edad de 15-20 años. Vale la pena acotar que 20,5% de los individuos encuestados se ubica en un rango de edad que va desde los 31 años hasta la mayoría de edad.

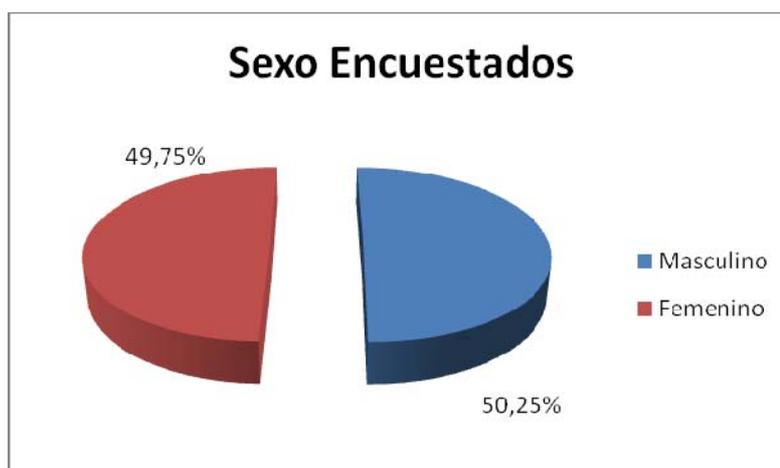
## Pregunta 2

### C2.- Sexo

Masculino

Femenino

Gráfico 2.4



*Elaborado por los Autores*

En Guayaquil el 50.25% de los encuestados fueron hombres, frente al 49.75% que fueron mujeres. Tratamos para nuestro estudio de mercado que haya una igualdad en el número de encuestas por sexo de nuestros encuestados, puesto que los gustos y preferencias tanto del sexo masculino, así como del sexo femenino son diferentes.

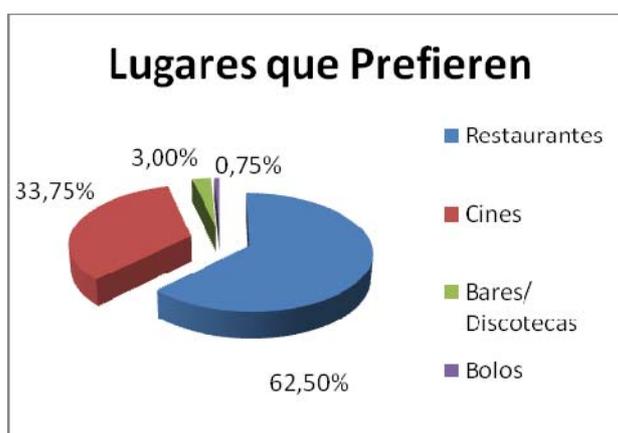


### Pregunta 3

**C3.- Al momento de escoger un lugar de esparcimiento para salir con amigos y/o familiares a cualquier hora del día ¿que lugar usted prefiere?**

1. \_\_\_ Cines
2. \_\_\_ Restaurantes
3. \_\_\_ Museos
4. \_\_\_ Parques
5. Otro (Especifique) \_\_\_\_\_

Gráfico 2.5



*Elaborado por los Autores*

El 62.50% afirma que prefiere acudir a restaurantes, el 33.75% prefiere acudir a cines, el 3% prefiere bares o discotecas y por último el 0.75% se inclina por ir a jugar bolos.

### Pregunta 4

**C4.- ¿Le gusta salir a comer fuera de su casa?**

Si  No



Gráfico 2.6



Elaborado por los Autores

El 91.75% afirma que le gusta salir a comer a fuera, frente a un 8.25% que no le gusta.

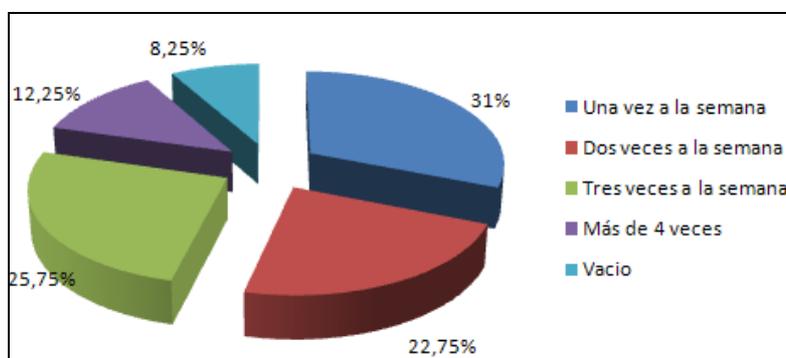
### Pregunta 5

C5.- ¿Con que frecuencia usted sale a comer fuera de su casa?

- Una vez a la semana                       Tres veces por semana  
 Dos veces por semana                       Más de 4 veces

Gráfico 2.7

### Frecuencia de Comer Fuera de Casa



Elaborado por los Autores



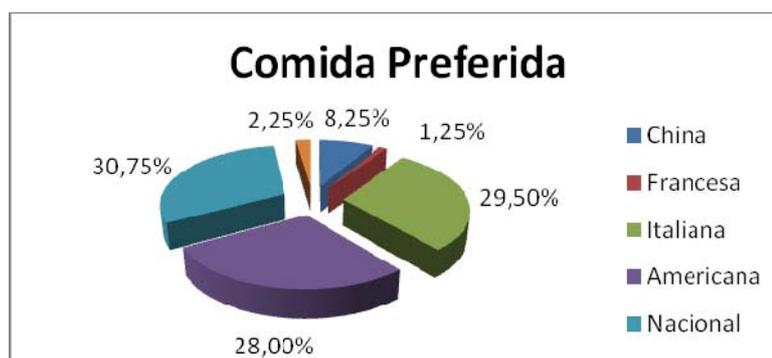
El 31% afirma que sale a comer fuera de su casa una vez a la semana, el 25,75% sale tres veces por semana a comer fuera, el 22,75% dos veces por semana y el 12,25% más de 4 veces por semana. El 8,25% son vacíos, puesto que son los encuestados que no les gusta comer fuera de su casa.

### Pregunta 6

**C6.- ¿Qué tipo de comida es su preferida? (Escoja una sola opción)**

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> China    | <input type="checkbox"/> Americana                |
| <input type="checkbox"/> Francesa | <input type="checkbox"/> Nacional                 |
| <input type="checkbox"/> Italiana | <input type="checkbox"/> Otro (Especifique) _____ |

Gráfico 2.8



*Elaborado por los Autores*

El 30,75% prefiere la comida nacional, el 29,50% se inclina por la italiana, un 28% de los encuestados afirma que la americana es su comida preferida, el 8,25% gusta de la comida china, un 2,25% por la comida árabe y un 1,25% por la francesa.

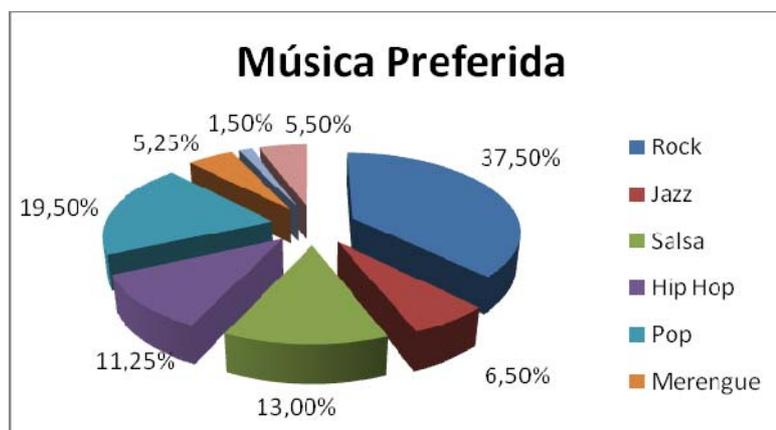


### Pregunta 7

**C7.- ¿Qué género de música usted prefiere?**

- Rock       Salsa       Pop       Jazz  
 Hip-Hop       Merengue       Otros (especifique)\_\_\_\_\_

Gráfico 2.9



*Elaborado por los Autores*

Un 37,50% se inclina por el Rock como su género de música preferido (cabe recalcar que hemos señalado como **Rock**, cuando los encuestados señalaron sus subgéneros como lo son: el rock en español, rock latino, rock alternativo, rock and roll, heavy metal, entre otros), el 19,50% prefieren el Pop, un 13% se inclina por la Salsa, el 11,25% por el Hip Hop, el 6,50% por el Jazz, el 5,50% por el Reggüeton, un 5,25% por el Merengue y el 1,50% por Bolero.

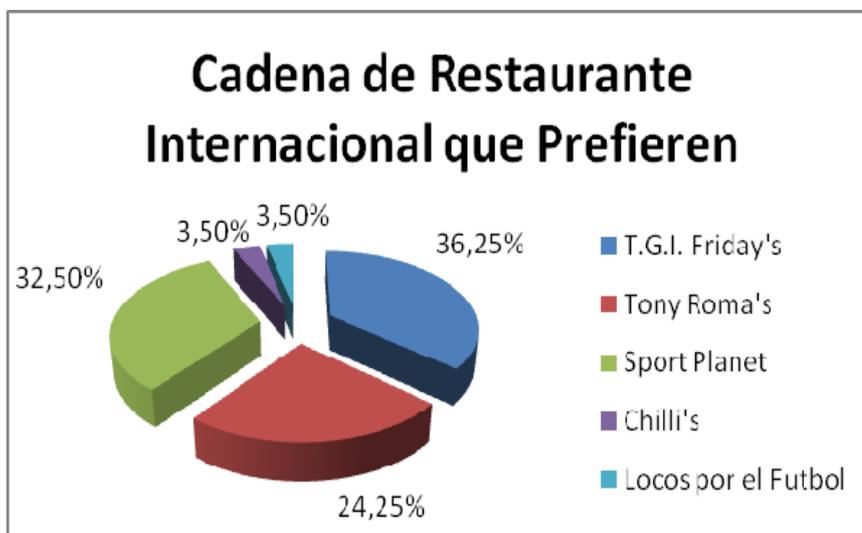
### Pregunta 8

**CM8.- ¿Cuál de las siguientes cadenas de Restaurantes Internacionales que existen en la Ciudad de Guayaquil usted prefiere?**

- TGI FRIDAY'S       CHILLIS'S  
 TONY ROMAN'S       Otros (especifique)\_\_\_\_\_
- SPORT PLANET



Gráfico 2.10



*Elaborado por los Autores*

El 36,25% prefiere a T.G.I. Friday's como restaurante internacional, un 32,50% se inclina por Sport Planet, el 24,25% por Tony Roma's y tanto Locos por el futbol y Chilli's poseen un 3,50% cada uno.

### Pregunta 9

**C9.- ¿Qué importancia tienen para usted las siguientes características al momento de regresar a un restaurante? (Enumere del 1 al 4 de acuerdo a su preferencia siendo 1 el de más importancia y 4 menor importante).**

\_\_\_ Precio

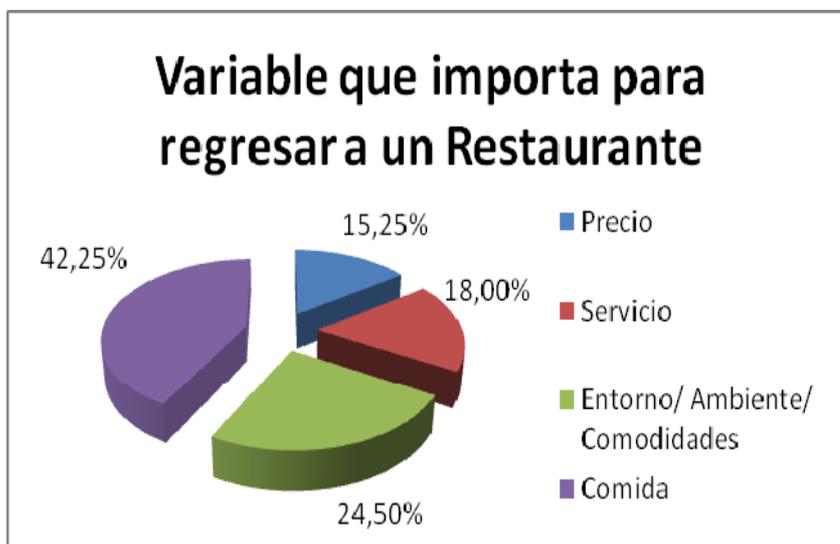
\_\_\_ Entorno/Ambiente/Comodidades

\_\_\_ Servicio

\_\_\_ Comida



Gráfico 2.11



*Elaborado por los Autores*

Un 42,25% considera la comida como factor importante al momento de regresar a un restaurante, el entorno/ambiente/comodidades se encuentra como segundo factor importante con un 24,50%, el servicio con un 18% es el tercer factor importante y el Precio con un 15,25% se encuentra con menor grado de importancia al momento de regresar a un restaurante.

#### Pregunta 10

M10.-¿Ha escuchado usted hablar de la cadena de restaurantes internacional HARDROCK CAFÉ?

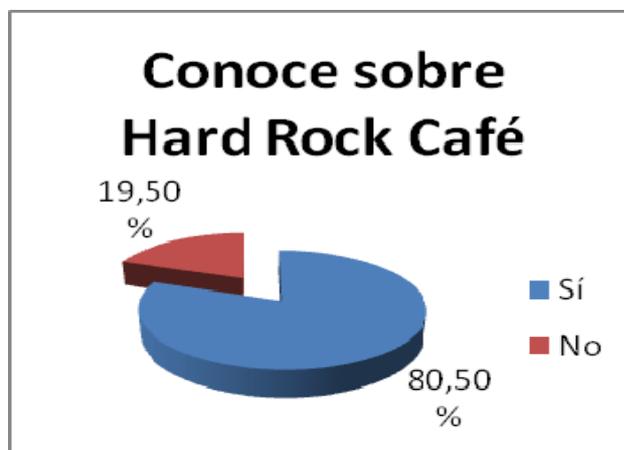


SI \_\_\_

NO \_\_\_



Gráfico 2.12



*Elaborado por los Autores*

El 80,50% ha escuchado hablar de la cadena de restaurantes internacional Hard Rock Café, frente a un 19,50% que no ha escuchado del restaurante.

En esta pregunta como dato importante y adicional; al encuestado que respondió NO haber escuchado hablar sobre Hard Rock Café, se le dio a conocer una pequeña reseña y descripción del restaurante para que así pueda seguir con las siguientes preguntas.

#### **Pregunta 11**

**M11.- ¿Le gustaría que existiera un HARDROCK CAFÉ en la ciudad de Guayaquil?**

SI \_\_\_

NO \_\_\_



Gráfico 2.13



*Elaborado por los Autores*

Un 91,75% si le gustaría que existiera un Hard Rock Café en la ciudad de Guayaquil, frente a un 8,25% que está en desacuerdo con el ingreso de la marca en la ciudad.

Esta pregunta es nuestra pregunta filtro, pues que con ella medimos la aceptación de la marca. Es por eso que los encuestados que respondieron No a la pregunta dan por terminada la encuesta.

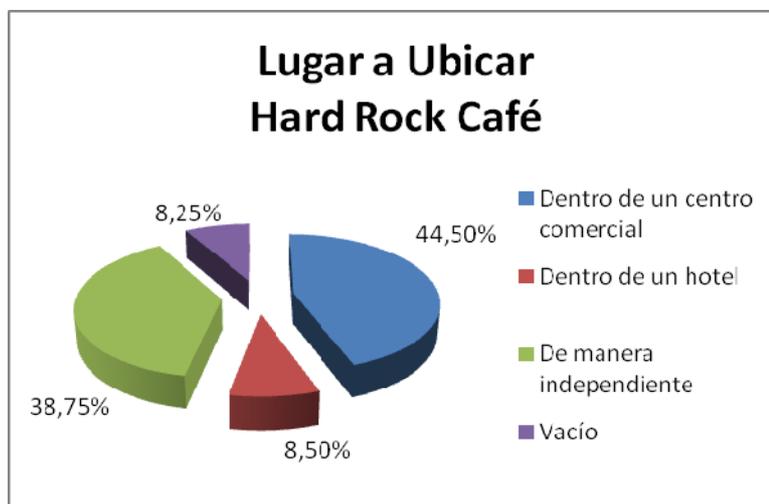
### **Pregunta 12**

**M12.- ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado HARDROCK CAFÉ?**

- Dentro de un centro comercial
- Dentro de un Hotel
- De manera independiente



Gráfico 2.14



*Elaborado por los Autores*

El 44,50% prefiere que Hard Rock Café se encuentre ubicado dentro de un centro comercial, el 38,75% se inclina a que este ubicado de manera independiente (ya sea en el norte, centro o sur de la ciudad) y un 8,50% le gustaría que se estableciera dentro de un hotel.

El 8,25% son los votos vacios, por los encuestados que no están de acuerdo que exista un Hard Rock Café en la ciudad de Guayaquil.

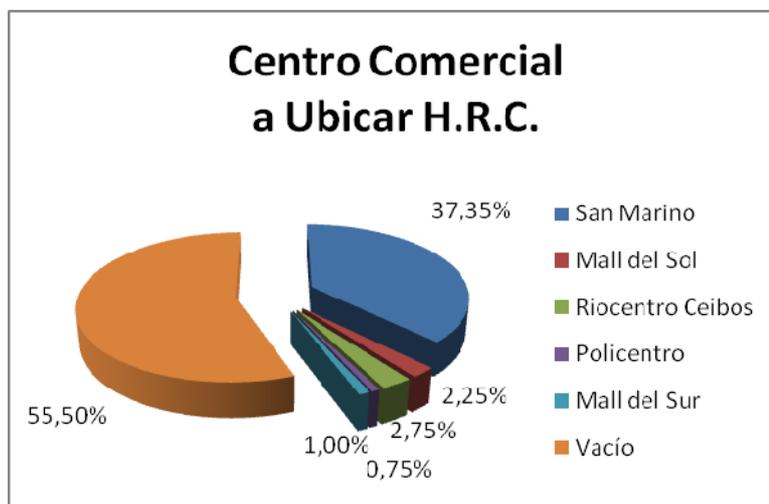
### Pregunta 13

**M13.- ¿En cuál de los siguientes Centros Comerciales de la ciudad de Guayaquil, le gustaría que esté ubicado Hard Rock Café?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> San Marino           | <input type="checkbox"/> Riocentro Ceibos |
| <input type="checkbox"/> Mall del Sol         | <input type="checkbox"/> Policentro       |
| <input type="checkbox"/> Riocentro Entre Ríos | <input type="checkbox"/> Mall del Sur     |



Gráfico 2.15



Elaborado por los Autores

Del 44,50% de los encuestados que les gustaría que Hard Rock Café se encuentre ubicado dentro de un centro comercial. El 37,75% prefieren al centro comercial San Marino, el 2,75% a Rio Centro Ceibos, un 2,25% al Mall del Sol, un 1% al Mall del Sur y el 0,75% prefieren el Policentro.

El 55,50% son votos vacios, tanto por los encuestados que no les gustaría que existiera un Hard Rock Café en la ciudad de Guayaquil, como por los que eligieron que el mismo se encuentre ubicado dentro de un hotel o de manera independiente.

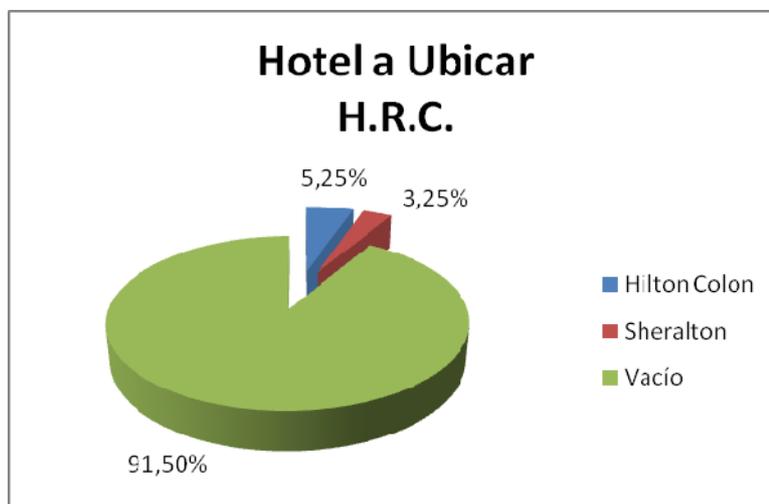
#### Pregunta 14

**M14.- ¿En cuál de los siguientes Hoteles de la ciudad de Guayaquil, le gustaría que esté ubicado Hard Rock Café?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Hilton Colon   | <input type="checkbox"/> Hampton Inn             |
| <input type="checkbox"/> Sheraton       | <input type="checkbox"/> Oro Verde               |
| <input type="checkbox"/> Howard Johnson | <input type="checkbox"/> Otro (Especifique)_____ |



Gráfico 2.16



*Elaborado por los Autores*

Del 8,50% de los encuestados que les gustaría que Hard Rock café se encuentre ubicado dentro de un Hotel. El 5,25% prefiere el Hilton Colon, frente al 3,25% que se inclina por el Sheraton.

El 91,50% son votos vacios, tanto por los encuestados que no les gustaría que existiera un Hard Rock Café en la ciudad de Guayaquil, como por los que eligieron que el mismo se encuentre ubicado dentro de un centro comercial o de manera independiente.

### Pregunta 15

**M15.- ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil, le gustaría que esté ubicado de manera independiente Hard Rock Café?**

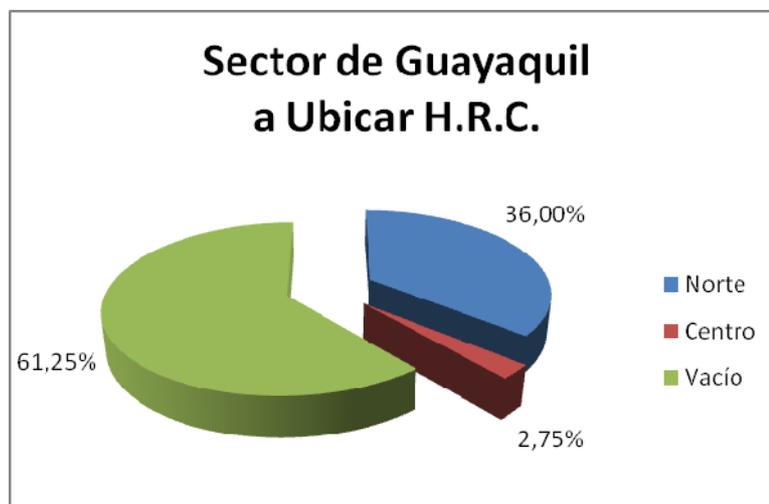
Norte

Sur

Centro



Gráfico 2.17



*Elaborado por los Autores*

Del 38,75% de los encuestados que les gustaría que Hard Rock Café se encuentre ubicado de manera independiente. El 36% prefieren que se encuentre ubicado en una zona norte de la ciudad, frente a un 2,75% que se inclina por el centro de la ciudad.

El 61,25% son votos vacios, tanto por los encuestados que no les gustaría que existiera un Hard Rock Café en la ciudad de Guayaquil, como por los que eligieron que el mismo se encuentre ubicado dentro de un centro comercial o dentro de un hotel.

### Pregunta 16

**C16.- Para la publicidad de un nuevo producto. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación masivo es más influyente para usted?**

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> T.V.      | <input type="checkbox"/> Revistas |
| <input type="checkbox"/> Radio     | <input type="checkbox"/> Internet |
| <input type="checkbox"/> Periódico | <input type="checkbox"/> Cine     |



Gráfico 2.18



*Elaborado por los Autores*

Para el 71,50% el medio de comunicación masivo más influyente es la televisión, el 8,75% se concentra en el periódico, un 6,25% se inclina por el internet (e-mails masivos), el 3% por la radio y un 2,25% por el cine.

El 8,25% son votos vacios, por los encuestados que no les gustarían que existiera un Hard Rock Café en la ciudad de Guayaquil.



### Pregunta 17

**C17.- Tomando en cuenta la pregunta anterior, favor especificar cual canal, emisora, periódico, revista, servidor de correo electrónico y cines de su preferencia para la publicidad de un nuevo producto.**

T.V. \_\_\_\_\_

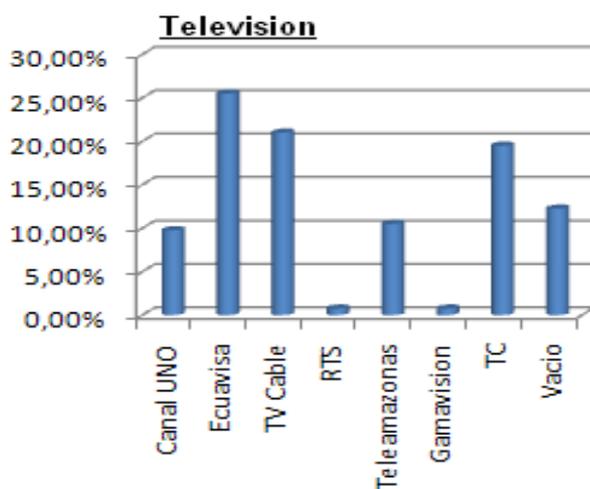
Radio \_\_\_\_\_

Periódico \_\_\_\_\_

Revista \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_

Cine \_\_\_\_\_

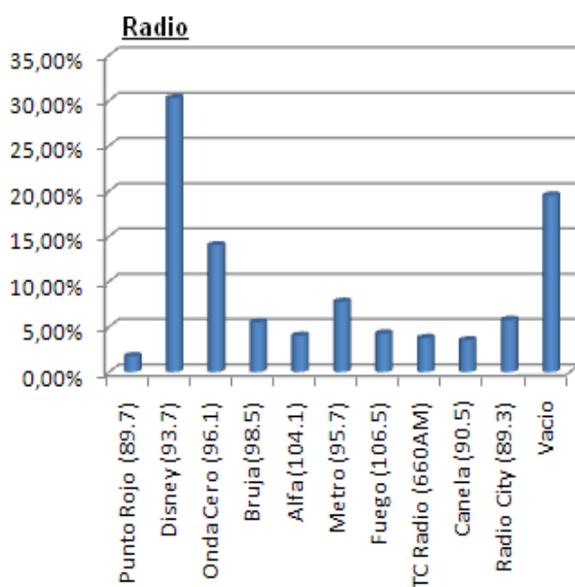


El 25,50% prefiere a Ecuavisa, un 21% afirma ver canales en TV Cable, el 19,50% prefiere TC, un 10,50% se inclina por Teleamazonas, el 9,75% por Canal UNO y tanto RTS como Gamavision poseen 0,75% de preferencia cada uno.

Gráfico 2.19 Elaborado por Autores

El 12,30% son votos vacios, tanto por los encuestados que

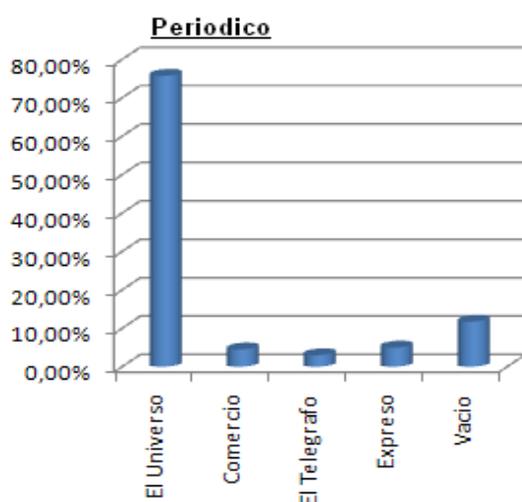
tanto por los encuestados que no les gustaría que existiera un Hard Rock en la ciudad de Guayaquil y por aquellos que no poseen ningún canal de preferencia, puesto que se inclinan por otro u otros medios de comunicación masivos.



El 30,25% prefiere a Radio Disney (93.7FM), un 14% se inclina por Onda Cero (96.1FM), el 7,75% por La Metro (95.7FM), un 5,75% prefiere Radio City (89.3FM), el 5,50% La Bruja (98.5FM), un 4,25% por Radio Fuego (106.5FM), el 4% por Alfa (104.1FM), el 3,75 por TC Radio (660AM), un 3,50% por Canela (90.5FM) y un 1,75% por Punto Rojo (89.7FM); como emisoras de radio preferida.

Gráfico 2.20 Elaborado por Autores

El 19,50% son votos vacios, tanto por los encuestados que no les gustaría que existiera un Hard Rock en la ciudad de Guayaquil y por aquellos que no poseen ninguna emisora de radio preferida, puesto que se inclinan por otro u otros medios de comunicación masivos.



El 75,75% afirma que El Universo es su periódico preferido, un 4,50% se inclina por El Comercio, el 5% por El Expreso y un 3% prefiere El Telégrafo.

El 11,75% son votos vacios, tanto por los encuestados que no les gustaría que existiera un Hard Rock en la ciudad de Guayaquil y por aquellos que no poseen ningún periódico de su preferencia, puesto que se inclinan por otros medios de comunicación masivos.

Gráfico 2.21 Elaborado por Autores

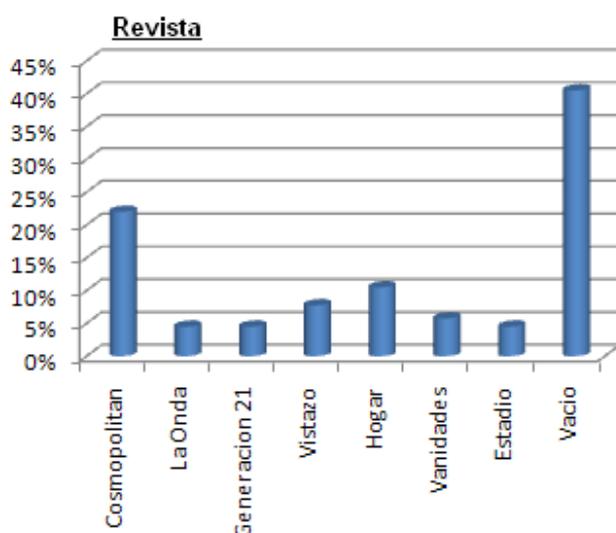


Gráfico 2.22 Elaborado por Autores

Hard Rock en la ciudad de Guayaquil y por aquellos que no poseen ninguna revista preferida, puesto que se inclinan por otro u otros medios de comunicación masivos.

El 22% prefieren la revista Cosmopolitan, un 10,50% se inclina por la revista Hogar, el 7,75% Vistazo, un 5,75% por Vanidades y tanto La Onda, Generación 21 y Estadio poseen un 4,50% de preferencia cada una.

El 40,50% son votos vacios, tanto por los encuestados que no le gustaría que existiera un

Servidor de Correo Electronico

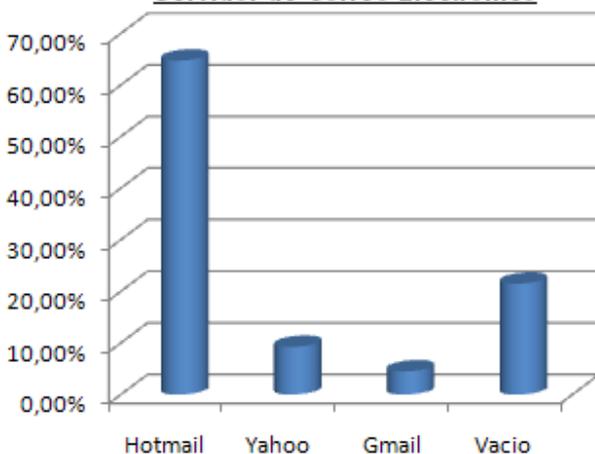


Gráfico 2.23 Elaborado por Autores

ningún servidor de correo electrónico de su preferencia, puesto que se inclinan por otro u otros medios de comunicación masivos.

El 64,75% afirman que Hotmail es su servidor de correo electrónico preferido, el 9,25% se inclina por Yahoo, mientras que un 4,50% prefiere a Gmail.

El 21,50% son votos vacios, tanto por los encuestados que no les gustaría que existiera un Hard Rock en la ciudad de Guayaquil y por aquellos que no poseen

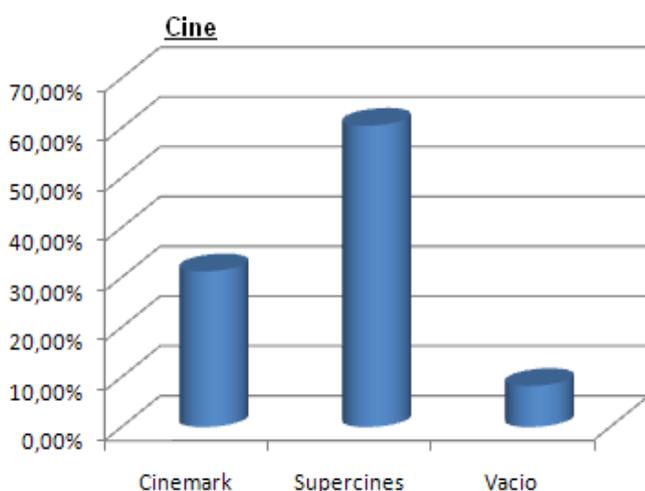


Gráfico 2.24 Elaborado por Autores

El 60,50% prefiere a Supercines como su cine preferido, frente a un 31,25% que se inclina por Cinemark.

El 8,25% son votos vacios, tanto por los encuestados que no les gustaría que existiera un Hard Rock en la ciudad de Guayaquil y por aquellos que no poseen cine de su

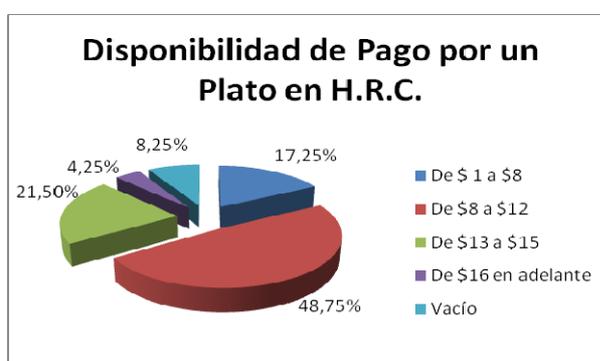
preferencia, puesto que se inclinan por otro u otros medios de comunicación masivos.

### Pregunta 18

**C18.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato fuerte en Hard Rock Café?**

- De \$1 a \$8
- De \$8 a \$12
- De \$13 a \$15
- De \$16 en adelante

Gráfico 2.25



Elaborado por los Autores



El 48,75% afirma que estarían dispuestos a pagar de \$8 a \$12 dólares por un plato fuerte en Hard Rock Café, un 21,50% estaría dispuesto a pagar de \$13 a \$15 dólares, el 17,25% de \$1 a \$8 dólares y el 4,25% estaría dispuesto a pagar de \$16 en adelante.

El 8,25% son votos vacios, tanto por los encuestados que no les gustaría que existiera un Hard Rock Café en la ciudad de Guayaquil.

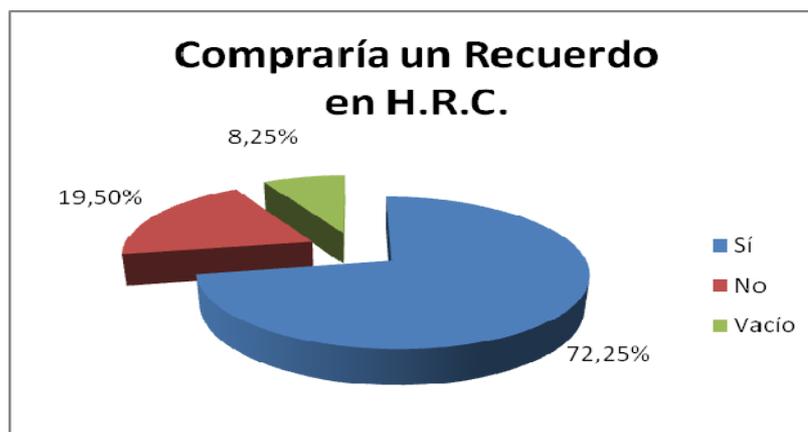
### Pregunta 19

**C19.- ¿Estaría dispuesto a comprar un recuerdo de Hard Rock Café?**

SI\_\_\_

NO\_\_\_

Gráfico 2.26



*Elaborado por los Autores*

Un 72,25% afirma que estarían dispuestos a comprar un recuerdo de Hard Rock Café, frente a un 19,50% que no estarían de acuerdo.

El 8,25% son votos vacios, tanto por los encuestados que no les gustaría que existiera un Hard Rock en la ciudad de Guayaquil.





## 2.4.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

De nuestra investigación de mercado realizada en zonas y lugares estratégicos de la ciudad de Guayaquil, hemos podido sacar las siguientes conclusiones.

### Con respecto al consumidor:

- El 62,50% de los encuestados, afirman que prefieren los Restaurantes como un lugar de esparcimiento para salir con familiares y amigos, por tanto, existe un mercado potencial para Hard Rock Café, puesto que sería una muy buena e innovadora alternativa.
- El 91,75% de los encuestados les gusta salir a comer afuera, por tanto, tenemos un alto porcentaje de futuros consumidores.
- El 31% de los encuestados, afirma que por lo menos una vez a la semana salen a comer afuera. Eso nos demuestra que el tráfico de consumidores que se tendrá va ser bueno.
- La comida americana con un 28% de interés se encuentra el segundo lugar con relación a la comida Nacional. Eso nos demuestra el grado de aceptación que tiene el mercado de comida americanas en nuestra ciudad.
- El 37, 50% de los encuestados, se inclinan por el Rock como su género de música preferida. Esto nos demuestra que el valor agregado que Hard Rock Café ofrece frente a otros restaurantes de semejante modelo de negocios, sería muy atractivo para los consumidores. Hay que recalcar que en la encuesta señalamos como Rock cuando los encuestados señalaron sus subgéneros como lo son: el rock en español, rock latino, rock alternativo, rock and roll, heavy metal, entre otros.



También es importante resaltar que Hard Rock Café, en sus instalaciones no solo ofrece conciertos, presentaciones o especiales de Rock, sino que toma también en cuenta otros géneros de música como Jazz, Pop, Hip-Hop, entre otros, los cuales por medio de la encuesta podemos darnos cuenta que también tienen un grado de preferencia por los consumidores.

- Mediante la pregunta 9, nos damos cuenta que los encuestados, enfocándonos en ellos como futuros consumidores, dan una mayor importancia a la Comida. Es por eso que Hard Rock Café mediante sus estándares y premios que ha obtenido por la calidad de la misma.

Brindara a sus consumidores confianza en sus variados platos. El entorno se encuentra como segunda característica importante, y por medio de la innovadora y la minuciosa decoración con la que se caracteriza Hard Rock Café, estamos seguros que habrá una complacencia absoluta, sin dejar atrás las comodidades y el ambiente único que Hard Rock Café posee. En tercer y cuarto lugar, y no menos importante se encuentra el Servicio y El Precio. El servicio de Hard Rock será totalmente dedicado al cliente, a sus necesidades, requerimientos, sugerencias; ya que es la mejor critica para mejorar y poder brindarles un servicio de calidad. Con respecto a los precios, los mismos estarán al margen del nivel socio-económico, el cual está enfocado el target del proyecto y de la exclusividad de sus platos.

- El 48,75% estaría dispuesto a pagar entre un rango de \$8 a \$12 dólares por un plato fuerte dentro de Hard Rock Café. A pesar de que van desde los \$8 hasta los \$20, estos precios ya incluyen I.V.A., aunque los precios reales superen los supuestos se sentirán satisfechos al ver una excelente relación calidad-precio. En el **Anexo 2.7** se muestra el menú de Hard Rock Café, con sus respectivos precios (se sacó un promedio simple con los precios del menú de H.R.C. Cartagena y Time



Square, N.Y.), los precios se encuentran en el rango de \$8 a \$20, con una variación mínima.

- El 72,25% de los encuestados, afirman que estarían dispuestos a comprar un recuerdo de Hard Rock Café. Con esto se demuestra que la venta de recuerdos de la marca Hard Rock Café será una fuente extra de ingresos.

#### **Con respecto a la Competencia:**

- Por medio de la octava pregunta, referente a la variable de competencia. Podemos concluir que nuestra competencia directa es T.G.I. Friday's, puesto que posee un 36,25% de preferencia entre los encuestados. Pero tampoco hay que dejar atrás que restaurantes de semejante modelos de negocios como lo son Sport Planet y Tony Roma's, se encuentran igualmente bien establecidos en nuestra ciudad y no hay que quitarles relevancia.

#### **Con respecto al Mercado:**

- El 80,50% ha escuchado de Hard Rock Café, eso resalta que tan posicionado se encuentra la marca. Puesto que es una marca internacional que no se encuentra establecida en nuestro país. Pero rescatamos que el impacto que ha generado afuera, ha generado una buena imagen.
- El 91,75%, afirman que les gustaría que se estableciera un Hard Rock Café dentro de la ciudad de Guayaquil, eso demuestra nuestro mercado potencial y la buena aceptación que podría tener el proyecto en la ciudad de Guayaquil.



- Mediante la pregunta M12, analizamos la localización de nuestro local. Esta es una herramienta que hemos utilizado para tener una mejor elección tomando en cuenta la decisión de los futuros consumidores. Es decir, más adelante en el desarrollo del capítulo, nos estaremos enfocando sobre la localización de Hard Rock Café, mediante el “Método por puntos”, método utilizado en la evaluación de proyectos.

Y se tomará en cuenta que un 44,50% le gustaría que Hard Rock Café se encuentre ubicado dentro de un centro comercial. Así como también la inclinación y la preferencia por parte de los consumidores que el centro comercial sea San Marino, el cual lo reafirma la pregunta M13.

- Para el gasto que vamos a incurrir con lo referente a la publicidad, hemos analizado el mercado con referencia a cuál de los medios de comunicación masivos, es más influyente al momento de enterarse de un nuevo producto que desea ingresar al mercado. Mediante la cual las preguntas **C16** y **C17** nos fueron de mucha ayuda. Obtuvimos como resultados que los más influyentes son La Televisión, El Periódico y El Internet. También se tomaran en cuenta la Radio y El Cine, para nuestros fines publicitarios.

Tomando en cuenta los resultados que arrojó la encuesta. Se realizaron las siguientes pactaciones:

**Televisión:** Ecuavisa, TV cable y TC televisión.

**Periódico:** El Universo

**Radio:** Disney, Onda Cero y la La Metro

**Cine:** Supercines (Comercial al inicio de cada película)

**Revista:** Cosmopolitan, Hogar y Vistazo

**Internet:** Messenger



## **2.5 PLAN DE MARKETING**

### **2.5.1 Antecedentes**

Basándonos en los datos que emitió la encuesta, queda comprobada la existencia de un mercado potencial para la implementación de la franquicia de restaurante internacional americana Hard Rock Café en la ciudad de Guayaquil.

Ahora procederemos a establecer las estrategias propicias para promocionar nuestro servicio, y así implementar estrategias de posicionamiento que cultiven la fidelidad del consumidor hacia nuestra marca.

Es importante armar todo un proceso de desarrollo comercial del servicio, manteniendo un ajuste estratégico entre las metas y capacidades del restaurante y las fluctuantes oportunidades de mercadotecnia.

El plan de marketing representa una herramienta primordial para dar a conocer el servicio (restaurante) hacia quienes deseen consumir comida americana de alta calidad que por supuesto posean el poder de compra suficiente para hacerlo, puesto q de nada sirve que exista una necesidad y un deseo no satisfecho si el individuo no cuenta con el flujo de renta para cumplir ese deseo.

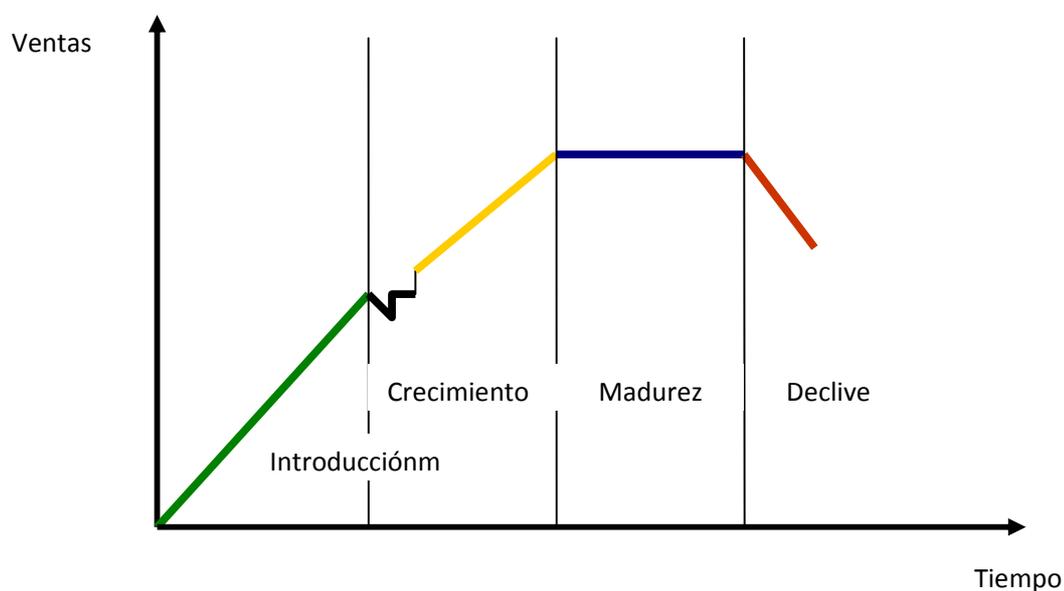
### **2.5.2 Ciclo de Vida**

El servicio que se quiere presentar se situará en la etapa de introducción; lo cual trae consigo la existencia de cierto nivel de incertidumbre, pese a q existe una demanda potencial por cubrir. A pesar de que esperamos una gran acogida y aceptación de parte de nuestros futuros consumidores desde nuestros inicios



ya que es una marca muy reconocida, es de esperar que durante los primeros períodos (años) los flujos de ingresos sean inferiores a los flujos de egresos debido a que las inversiones iniciales son de grandes cantidades para las cuales optamos por hacer un préstamo bancario el cual debemos cancelar en máximo 5 años; entonces, durante ese intervalo de tiempo no contaremos con ingresos por ventas, mientras que sí se incurrirán en desembolsos de dinero por costes de producción.

Figura 2.1 Ciclo de Vida de las Ventas en el Tiempo



*Elaborado por el Autor*

### 2.5.3 Misión

Sobrepasar las expectativas de nuestros consumidores con conceptos únicos. Ofrecer conceptos únicos e integrales de alimentos, bebidas y entretenimiento donde se sobrepasan las expectativas de los consumidores y ser un espacio de trabajo que permita la realización personal y el desarrollo de quienes colaboran en el grupo.



## **2.5.4 Visión**

*“Ser la primera opción en la mente de los consumidores, al momento de salir a comer y divertirse”*

Ser reconocidos como un restaurante original, divertido, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia a sus consumidores; posibilidades de desarrollo a su personal, trato justo a sus proveedores; transparencia y buenos manejos a las autoridades.

## **2.5.5 Objetivos del Plan de Marketing**

### **2.5.5.1 Objetivos Financieros**

- Lograr que las ventas sean superiores a los costes y gastos generados, para así poder obtener utilidades.
- Recuperar el monto de inversión inicial en el menor tiempo posible.
- Conseguir que los flujos de cajas positivos superen a los negativos.

### **2.5.5.2 Objetivos de Mercadotecnia**

- Poder introducir el servicio (restaurante) en el mercado potencial, para así lograr posicionar el mismo en la mente del cliente meta.
- Obtener una creciente y amplia participación de mercado, tal que en el largo plazo el servicio sea líder del mercado objetivo.
- Conseguir fidelidad por parte del cliente meta hacia el servicio en ofrecido.
- Alcanzar un incremento en las ventas del servicio en un 5% anual.



## 2.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 2.6.1 Matriz Boston Consulting Group

Se pretende clasificar el servicio, mediante la matriz de Boston Consulting Group (BCG), de acuerdo a su participación relativa del mercado así como el índice de crecimiento del mercado. Se pueden clasificar en cuatro grupos de unidades estratégicas de negocios o servicios:

- **Estrellas:** Son negocios o productos de elevado crecimiento y que cuentan con una elevada participación del mercado. Con frecuencia se requieren fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. En el largo plazo, el crecimiento suele tornarse más lento, transformándose en vacas de efectivo.
- **Vacas de Efectivo:** Son negocios o productos de bajo crecimiento y que cuentan con una elevada participación de mercado. Generalmente son unidades estratégicas de negocios ya establecidas y exitosas que requieren una inversión menor (en comparación con la “estrellas”) para mantener su participación de mercado. Por tanto, producen una cantidad de efectivo mayor al que necesita la empresa para pagar sus cuentas y para apoyar a otros productos o unidades estratégicas de negocios que demandan la realización de un gasto de inversión.
- **Interrogaciones:** Son unidades de negocios o productos de baja participación y elevado crecimiento en el mercado. Generalmente estos productos demanda una cantidad considerable de efectivo para mantener su actual participación de mercado y más que todo incrementarla. Es vital considerar cuáles interrogaciones debe de tratar de transformar en “estrellas” y cuáles” deben de ser convertidas en “perros”.



- **Perros:** Son aquellos negocios o productos de bajo crecimiento y baja participación de mercado. Generalmente generan el efectivo suficiente para mantenerse por ellas mismas, pero no generan expectativas de convertirse, en un futuro, en fuentes significativas de efectivo.

Según lo expuesto, se concluye que el servicio que se desea lanzar se constituye en una “INTERROGANTE”, dado que al ser un producto relativamente nuevo, durante la introducción del mismo es de esperar que en los primeros meses el producto cuente con una pequeña participación de mercado. Sin embargo el mercado de restaurantes de comidas informales en el Ecuador se ha desarrollado durante los últimos años, lo cual se ve reflejado en la existencia de varias franquicias internacionales de comidas informales.

Figura 2.2 Matriz Boston Consulting Group



*Elaborado por los Autores*



## 2.6.2 Matriz Oportunidades Producto-Mercado (Ansoff)

La matriz Producto-Mercado de Ansoff es un modelo que ha demostrado ser muy útil en los procesos estratégicos de las unidades de negocio para determinar las oportunidades de crecimiento del negocio.

Esta matriz posee dos dimensiones que son: productos/servicios y mercados. Sobre estas 2 dimensiones, se puede formar cuatro estrategias de crecimiento mostradas a continuación.

### 2.6.2.1 Estrategias del Crecimiento en la Matriz Producto – Mercado

1. **Penetración de mercado.** Se pretende vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales.
  - a) Intentan cambiar clientes fortuitos en clientes regulares.
  - b) Intentan cambiar clientes regulares en clientes de volumen.

En esta estrategia los sistemas típicos son: descuentos por volumen, tarjetas de acumulación de puntos de descuento y gestión de la relación con el cliente.

La estrategia es a menudo lograr economías a escala con una producción más eficiente, una distribución más eficiente, mayor poder de compra, compartir márgenes.

2. **Desarrollo de Mercado.** Se pretende vender más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados.
  - a) Captación de clientes de la competencia.



- b) Intentan introducir productos existentes en mercados extranjeros.
- c) Intentan introducir nuevas marcas en un mercado.

Los nuevos mercados pueden ser geográficos o funcionales, por ejemplo, cuando vendemos el mismo producto para otro propósito. Pueden ser necesarias modificaciones pequeñas siempre teniendo en cuenta las diferencias culturales.

**3. Desarrollo de producto.** Se pretende vender nuevos productos o servicios en mercados actuales.

- a) Desarrollo de nuevos valores del producto.
- b) Desarrollo de nuevas gamas del producto.
- c) Desarrollo de nuevos tamaños y/o modelos.

En esta estrategia las ventas son cruzadas. A menudo, se utilizan los canales de comunicaciones existentes.

**4. Diversificación.** Se pretende vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos.

En este caso la franquicia de restaurante Hard Rock Café se constituye en un nuevo producto que se comercializará en un mercado actual, puesto que en la ciudad de Guayaquil existen personas, al momento de salir a comer y pasarla bien, que optan por salir a consumir a restaurantes de franquicias internacionales, según lo reveló la investigación de mercado realizada; es por ende que la estrategia a seguir será: Desarrollo del producto.



## 2.7 ANÁLISIS FODA

La matriz FODA se constituye en una herramienta analítica que permite identificar y estudiar las fortalezas y debilidades del producto (factores endógenos) así como las eventuales oportunidades y amenazas (factores exógenos) que se pudiesen presentar en el entorno dentro del cual se va a comercializar el producto.

### Fortalezas

- Su Imagen corporativa y reconocimiento de marca a nivel mundial, hacen que HARD ROCK atraiga muchos clientes tanto jóvenes como adultos.
- Decoración atractiva basada en artículos y fotografías de personajes famosos del ámbito del entretenimiento mundialmente.
- Estandarización del servicio y procesos favorecen la calidad y la mejora continua, que se reflejan en el servicio comprometido y el sabor de los platos que ofrece.
- La ubicación. Estará ubicado en el C.C. San Marino, en el cual la afluencia de personas es grande y permanente.

### Oportunidades

- Los ciudadanos Guayaquileños han demostrado no poner barreras para recibir nuevas opciones de restaurantes de comida americana, que vaya de la mano de una propuesta innovadora y atractiva como Hard Rock Café.
- El grupo de potenciales consumidores hacia el cual nos dirigimos, es decir las personas de estrato social medio alto y alto, se caracterizan por dedicar parte de su renta a comer fuera de sus hogares.



- Ecuador permite la libre entrada para el establecimiento de franquicias que ofrecen servicio alimenticio, lo que facilita el posicionamiento de la misma en la ciudad de Guayaquil.

### **Debilidades**

- Al ser un producto nuevo, el grado de conocimiento por parte del consumidor objetivo es bajo, lo cual genera, en un inicio, un bajo nivel de posicionamiento de la marca en la mente del cliente meta.
- Es probable que los primeros años no genere los ingresos esperados debido, tanto a los altos costos de producción (fijos y variables) como el bajo posicionamiento en el mercado.

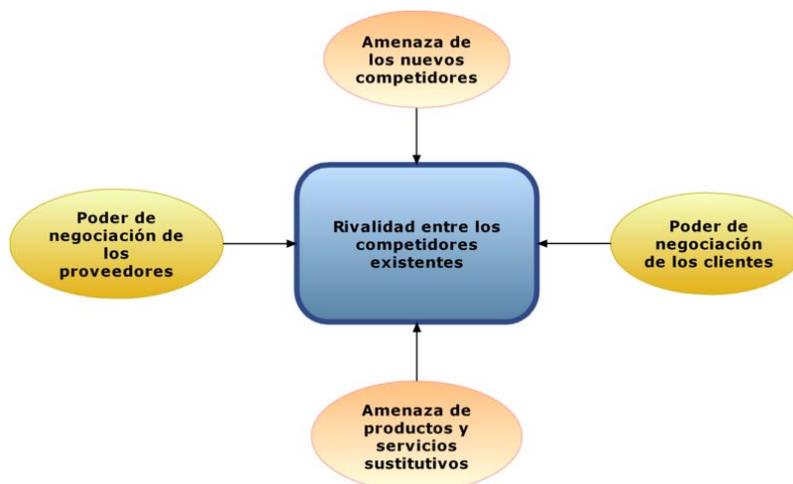
### **Amenazas**

- Presencia de factores exógenos de índole macroeconómica, tales como: Inflación, políticas de demanda contractivas, y demás shocks que pudiesen afectar a la economía del país y por ende el consumo de comida americana en restaurantes.
- Cercanía a competidores directos, ya posicionados en el mercado, tales como: Friday's y Sports Planet (ubicados también en el C.C. San Marino), lo cual podría derivar en la aplicación de agresivas estrategias comerciales por parte de la competencia.



## 2.8 ANÁLISIS DE PORTER

Figura 2.3 Análisis de Porter



*Fuente: Internet*

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

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

La amenaza de nuevos competidores es alta ya que la mayoría de estos establecimientos pertenecen a franquicias ya que no se necesitan grandes inversiones para ponerlos en marcha. Los establecimientos que ofrecen este tipo de comida y que no pertenecen a ninguna franquicia no



suponen apenas competencia ya que no cuentan con publicidad y sus costes de producción son mayores.

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

En el sector en el cual se encuentra nuestra empresa (sector alimenticio), los competidores actuales son muchos. La demanda cada día va aumentando en gran medida, por ello ahora se estudia la posibilidad de abrir más sitios con nuestro modelo de negocio (mediante franquicia) que brindan el mismo producto. Lo diferente de Hard Rock Café del resto, es que es uno de los más legendarios restaurantes a nivel mundial el cuál su negocio es ofrecer a sus clientes un ambiente cargado de experiencia; se vende comida típica americana y accesorios y ropa de Hard Rock, ofrece conciertos en vivo y un ambiente rodeado de accesorios originales que pertenecieron a las más famosas estrellas del Rock n' Roll del mundo; en cierto sentido vender entretenimiento es vender experiencias.

Aun así la competencia es alta. La principal competidora de Hard Rock Café es T.G.I. FRIDAY'S. La rivalidad principalmente entre estas dos empresas, se debe a que el servicio que prestan es idéntico. Realizan múltiples ofertas y sobre todo Hard Rock Café, utiliza la publicidad para diferenciarse.

- 3. Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún



más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

En éste caso los proveedores tienen un bajo poder de negociación puesto que el número de proveedores que pueden vender a Hard Rock Café los productos que necesita es alto y estos productos no están diferenciados. Esto beneficia a Hard Rock Café que puede conseguir los productos que necesita a un coste más bajo.

- 4. Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

El poder de los clientes es alto ya que el producto que ofrece Hard Rock Café lo pueden encontrar en otras cadenas de restaurante con un sabor o preparación similar pero no igual y debido a la similitud del producto exigirán también un mejor servicio. Es necesario también que los clientes confíen en los ingredientes utilizados para elaborar los productos ya que la calidad de los componentes que utilizan las empresas de comida informal son cuestionadas continuamente.

- 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más



avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En este caso existen empresas que ofrecen otro tipo de comida que es la muy conocida comida rápida o chatarra diferente de la comida que ofrece Hard Rock Café que pueden ser sustitutivos y que suponen una fuerte competencia como por ejemplo Mc Donald's, Burger King o Pizza Hut.

## **2.9 MERCADO META**

### **2.9.1 Macro-Segmentación**

El análisis de macro-segmentación permite tomar un mercado referencial desde el punto de vista del consumidor, considerando tres dimensiones: Funciones o necesidades, tecnología y los grupos de compradores.

#### **Funciones: ¿Qué necesidades satisfacer?**

- Brindar calidad tanto en comidas y bebidas, que satisfagan las expectativas de los consumidores.
- Entretener a los consumidores.
- Dejar una huella de Hard Rock Café en la mente del consumidor.

#### **Tecnología: ¿Cómo satisfacer la necesidad existente?**

- La existencia de fuertes regímenes y estándares de calidad, impuestos por la franquicia. Nos impulsa a una mejora continua de la calidad de nuestros procesos en la elaboración de nuestras comidas y bebidas, acompañados de una atención cálida y eficiente.



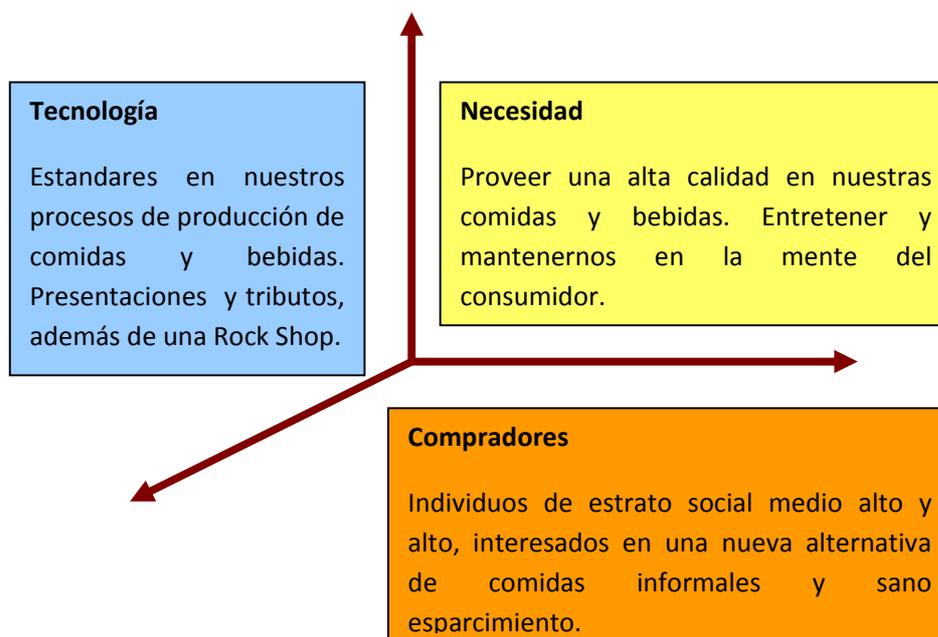
- Mediante conciertos y presentaciones de bandas en vivo, además de tributos a las diferentes leyendas del rock tanto del ayer como actuales.
- Contar con una “Rock Shop”, donde los consumidores podrán adquirir diferentes tipos de recuerdos de Hard Rock Café.

### Grupos/Compradores: ¿A quién satisfacer?

- Nos enfocamos a nuestra población objetivo, personas de clase media alta y alta que gusten de probar de una alternativa de comidas informales con un ambiente divertido y original.

Resumiendo:

Figura 2.4 Macro-Segmentación



*Elaborado por los Autores*



## 2.9.2 Micro-Segmentación

Herramienta que permite identificar los grupos de compradores, mediante una clasificación basada en:

- **Localización:** Personas de estrato social medio alto y alto.
- **Sexo:** Masculino y Femenino.
- **Edad:** Consumidores en general
- **Actividad:** Profesionales, empresarios, estudiantes; personas que cuenten con solvencia económica.
- **Intereses:** Status, satisfacción personal, eventos sociales.

## 2.10 POSICIONAMIENTO

### 2.10.1 Estrategias de Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento tienen como principal objetivo determinar la forma en la cual los consumidores definen el producto en lo que a sus principales características se refiere; es decir se busca saber el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor objetivo, en comparación con los competidores.

Generalmente los consumidores están saturados de información acerca de productos y servicios. Esto hace que no puedan reevaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Con el fin de simplificar el proceso de decisión de compra, los consumidores organizan los productos en categorías, “posicionan” en su mente los productos, los servicios y las empresas.



El posicionamiento de un producto se puede lograr por medio de la publicidad, promociones, rumores o el denominado marketing de boca en boca; enfatizando en cualquiera que sea el medio utilizado, que la idea de ventaja competitiva sea transmitida de manera sencilla y eficaz.

Según el posicionamiento sobre las características específicas del producto, se puede decir que Hard Rock Café:

Comidas, que se caracterizan por su original sabor debido a ingredientes especiales utilizados en la creación de salsas únicas patentadas por Hard Rock Café y a una estandarización en los procesos de producción; que se disfrutan acompañado de conciertos y tributos de artistas reconocidos tanto presenciales como audiovisuales.

## 2.11 MARKETING MIX

### 2.11.1 Producto

Figura 2.5 Logo del Restaurante



*Fuente: Internet*



Hard Rock Café, es un restaurante internacional reconocido mundialmente que consta: con un menú de entradas, platos fuertes, postres y bebidas caracterizadas por un original sabor en cada una de sus recetas; una excepcional decoración estructurada por “memorabilia” (recuerdos) que pertenecieron a artistas de cine o cantantes famosos de todo el mundo. La cadena de restaurantes Hard Rock Café fue fundada por los estadounidenses Isaac Tigrett y Peter Morton, el 14 de Junio de 1971. El primer Hard Rock Café fue abierto en Hyde Park, Londres, donde el local fue llenado de parafernalia *rockandrollesca*.

### 2.11.2 Precio

Recordemos los posibles precios que estarían dispuestos a pagar los consumidores potenciales por orden (por cliente) en Hard Rock Café.

**Cuadro 2.5 % de Precios Dispuestos a Pagar/ Encuestados**

<b>% Encuestados</b>	<b>Precio que están dispuesto a pagar</b>
48,75%	10,00
17,25%	4,50
21,50%	14,00
4,25%	16,00

*Elaborado por los Autores*

En base a la investigación de mercado realizada se determinará el precio obteniendo un Promedio Ponderado de los eventuales precios que estarían dispuestos a pagar los consumidores finales; así:



$$\bar{X} = 48,75\%(\$10) + 21,50\%(\$14) + 17,25\%(\$4,50) + 4,25\%(\$16)$$

$$\Rightarrow \bar{X} = \underline{\underline{\$9,34}}$$

Hasta aquí se ha determinado el precio promedio por orden (plato), en base al excedente del consumidor objetivo, es decir en tomando como referencia la cantidad de dinero que los encuestados están dispuestos a pagar por el producto; sin embargo es importante determinar el precio de producto basándose en la estrategia “precio-calidad”, como se observa a continuación;

Figura 2.6 **Matriz Precio-Calidad**

		<b>Precio</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Mediano</b>	<b>Bajo</b>
<b>Calidad del producto</b>	<b>Alto</b>	1. Estrategia Superior	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de supervalor
	<b>Mediano</b>	4. Estrategia de sobrecobro	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de buen valor
	<b>Bajo</b>	7. Estrategia de imitación	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de economía

*Elaborado por los Autores*

Se concluye que Hard Rock Café es un producto de alta calidad, ya que brindamos un servicio eficiente y eficaz, una comida con sabor insuperable dentro de un ambiente en el cual existen diferentes tipos de entretenimiento



logrando así satisfacer o superar las expectativas de nuestros consumidores; esta calidad se ve reflejada en la gran aceptación con la cual los consumidores de todas partes del mundo han acogido a la marca a pesar de las diferencias de cultura.

### **2.11.3 Plaza**

La plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura), donde se va a poner a disposición de los consumidores nuestro proyecto para que sea accesible a ellos. Sera el C.C. San Marino.

El C.C. San Marino, lleva 5 años en la ciudad de Guayaquil. Fue desarrollado como el primer LlifeStyle Center en Sudamérica. Además brinda a sus usuarios una aérea de 90,000m<sup>2</sup> de construcción, posee dos niveles de estacionamientos subterráneos, con una capacidad para 1,500 vehículos aproximadamente y tres pisos con locales comerciales y de servicios.

La concepción arquitectónica del centro comercial, su desarrollo permanente y su primer lugar en la participación del mercado de Guayaquil, han sido los atributos para que dicho centro Comercial sea escogido como "Plaza" para nuestro proyecto. Además de los resultados arrojados por la encuesta, donde los encuestados, señalaron su preferencia para que la ubicación de Hard Rock Café sea en el C.C. San Marino.

### **2.11.4 Promoción**

La promoción hace referencia a todas aquellas actividades que se encargan de comunicar los atributos del producto y persuadir a los consumidores meta para que compren el producto. La promoción de un producto incluye las



actividades de: Publicidad, promoción en ventas, relaciones públicas y merchandising.

#### **2.11.4.1 Publicidad**

La publicidad es una forma de comunicación impersonal de largo alcance porque utiliza medios masivos de comunicación, como la televisión, la radio, los medios impresos, el internet, etc. Que tiene como objetivos generales: Informar, Persuadir y Recordar.

Dado a los resultados obtenidos con la encuesta, donde se muestran las preferencias de los consumidores por los diferentes medios de comunicación masivos existentes en la ciudad. Se pactara con los siguientes:

- **Televisión:**
  - **Ecuavisa:** Paquete Mensual de Franja # 1 que incluye: 1 cuña de 30 segundos por programa, 2 emisiones diarias por novela y 4 cuñas diarias.
  - **TV Cable:** Claquetas de 30", 10 veces durante los 7 días de la semana por 3 meses en los canales SONY, FOX Y WARNER.
  - **TC Televisión:** Paquete Mensual que incluye: Presentación, Mención del Producto, 2 comerciales de 30" y una Exclusividad de Línea.
  
- **Radio:**
  - **Disney:** Se negociará 500 Claquetas de 30" durante los primeros 3 meses.
  - **Onda Cero:** Se contratará 400 Claquetas de 30" durante los primeros 3 meses.



- **La Metro:** Se negociará 400 Claquetas de 30" durante los primeros 3 meses.
  
- **Periódico:**
  - **El Universo:** Contraportada Interior todos los Domingos en la Sección La Revista durante 3 meses.
  
- **Revista:**
  - **Cosmopolitan:** Publicidad en 1/3 de página Horizontal durante los primeros 3 meses.
  - **Hogar:** Publicidad en 1/3 de página Horizontal durante los primeros 3 meses.
  - **Vistazo:** Publicidad en 1/3 de página Horizontal durante los primeros 3 meses.
  
- **Internet:**
  - **Messenger:** Incluye una animación (Flash Macromedia) de 30 Kb, mostrado en un Half Banner de un tamaño de 234 -ancho- x 60 - alto - (píxeles) por 3 meses.
  
- **Cine:**
  - **Supercines:** El paquete incluye publicidad de Claqueta de 30" proyectadas en 3 salas durante las funciones de 12 semanas consecutivas.

#### **2.11.4.2 Promoción en Ventas**

Las promociones en Ventas, son el conjunto de técnicas integradas en el Plan de Marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes



estímulos y acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, para públicos determinados.

Se realizaran las siguientes promociones en ventas:

- **Mayor cantidad de producto o unidades por el mismo precio**, es decir habrán promociones como 2x1 (comprar dos unidades, y se cancela el precio de uno solo).
- **Descuentos marcados en el producto**, esta técnica consiste en vender temporalmente a un precio inferior al normal, con la debida comunicación al consumidor. El consumidor obtiene el mismo producto por menos dinero; esto permitirá aumentar la rotación del producto.  
Para restarle agresividad, esta técnica estará ligada a algún acontecimiento; inauguración, aniversarios o festividades.
- **Oferta de varios productos complementarios por un precio inferior al precio total de ambos**, es decir, se ofrecerá variadas combinaciones entre entradas, platos fuertes y postres a un precio inferior al que si el consumidor lo comprara por separado.

#### **2.11.4.3 Merchandising**

El Merchandising o Micro-mercadotecnia es la parte del marketing que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Objetivos del merchandising: llamar la atención, llevar al cliente al producto, facilitar la acción de compra. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio



utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

- **Degustaciones**, es dar a probar de manera gratuita pequeñas cantidades de un producto para que el consumidor conozca del mismo.
- **Carteles**, diferentes anuncios que se cuelgan en las paredes, el mobiliario o el techo del establecimiento.
- **Señalizadores**, indicadores como flechas o líneas en el suelo que sirven para dirigir el tráfico y la atención de los consumidores. Así como también indicadores en las calles que guíen a los posibles consumidores de las diferentes zonas de la ciudad sobre la ubicación de Hard Rock Café.
- **Fiestas promocionales**, se enfocará en la organización de fiestas temáticas, tributos a leyendas del Rock, bandas y conciertos en vivo.
- **Obsequios de publicidad y propaganda independientes de la compra**, stickers, logos magnéticos de Hard Rock Café, recuerdos en general.

## 2.12 ESTUDIO TÉCNICO

### 2.12.1 Ingeniería de la Producción

#### 2.12.1.1 Proceso de producción

Hard Rock Café, como restaurante de comida informal, base su proceso de producción principalmente en la elaboración de los diferentes platos de su variado menú. La principal materia prima son las carnes, rojas y blancas, embutidos, legumbres, frutas, pastas, salsas, licores y demás ingredientes para la elaboración de la comida.



### **2.12.1.2 Materia Prima Requerida**

Para una eficiente utilización de los recursos, Hard Rock Café tiene como herramienta la “HOJA DE PRODUCCIÓN”, la cual analizando el índice de consumo de los diferentes días de la semana, y tomando en cuenta fechas importantes y feriados donde la demanda de consumidores llega a doblar o triplicar el índice de consumo; se toma en cuenta la cantidad de materia prima a utilizar en la elaboración de los platos en los diferentes escenarios a suceder. **(Ver Anexo 2.1)**

### **2.12.1.3 Inversión en Obras Físicas**

Se tomará en cuenta como gasto de inversión en obra física, la construcción de ciertas adecuaciones; puesto que el espacio a alquilar dentro del Centro Comercial San Marino, no posee las divisiones y espacios que Hard Rock Café necesita para comenzar sus operaciones. Se tomará en cuenta que la división de los espacios dentro del local será la siguiente: del cien por ciento, el cincuenta por ciento en lo que concierne a la Barra, Cocina y Servicios Higiénicos; y el otro cincuenta por ciento en el comedor . A continuación se muestra el balance de obra física. **(Ver Anexo 2.2)**

### **2.12.1.4 Inversiones en Equipamiento**

La inversión en equipamiento comprende todos los implementos necesarios para la operación normal del proyecto. Para el funcionamiento de Hard Rock Café se utilizaran los siguientes equipos, entre los cuales se destacan los de cocina, bar y de audio-video.



A partir de este balance se obtendrá parte de la información necesaria para la elaboración del flujo de caja del proyecto.

Las especificaciones técnicas de los equipos y utensilios a utilizar en la operación de Hard Rock Café se detallan en el **Anexo 2.3**

#### **2.12.1.5 Calendario de Inversiones en Equipo**

Por medio del calendario de Inversiones en Equipo, se indica la inversión necesaria que en un futuro de requiera hacer, ya sea por una posible ampliación de la capacidad del restaurante o por el reemplazo de los activos fijos (maquinarias y equipos) que ya han sido desgastados por su respectivo uso, considerando que con la venta de los activos depreciados a su valor de desecho se obtiene un flujo de renta. **(Ver Anexo 2.4)**

#### **2.12.1.6 Calendario de Ingresos por Venta de Maquinaria de Reemplazo**

En la siguiente tabla se muestran los ingresos que se pueden obtener con la venta de las maquinarias y equipos ya desgastados a su valor de salvamento, donde este valor es el precio de mercado que se paga por activos fijos de esta naturaleza. **(Ver Anexo 2.5)**

Las cifras mostradas en el Anexo 2.5, en dólares, son los ingresos obtenidos por la venta de las maquinarias y equipos que ya han cumplido con su vida útil (ya sea su vida de útil de 5 o 10 años).



### **2.12.1.7 Balance de Personal**

En dicho balance se identifica y cuantifica el personal que se necesita para la operación del restaurant, tanto los empleados que trabajan directamente para el funcionamiento y desarrollo del proyecto (mano de obra directa), así como aquellos que prestan servicios en tareas complementarias (mano de obra indirecta). **(Ver Anexo 2.6)**

El número de puestos cuantifica la cantidad de trabajadores para cada cargo. Por otra parte, la remuneración anual toma en cuenta no el ingreso que percibirá cada empleado, sino el egreso para el proyecto por concepto de salarios, donde el salario es el reflejo del precio por unidad de trabajo (trabajadores) en el mercado de trabajo ecuatoriano.

### **2.12.1.8 Tamaño del Proyecto**

Para determinar el tamaño óptimo del presente proyecto tomaremos en cuenta únicamente la capacidad de personas que puedan entrar en el restaurant. Es decir, mediante este estudio tomaremos la decisión según los futuros ingresos y costos de producción, tanto fijos como variables. Además de la inversión necesaria.

Se tomara tres posibles casos. Restaurantes con capacidad para:

- 150 personas
- 250 personas
- 350 personas.



**Cuadro 2.6 Capacidad del Local**

Capacidad del Local	Costos Fijos Anuales	Costos Variables Anuales	Ingresos Ventas	Inversión
150	219936	65946,79	164866,96	82154,64
250	274920	82433,48	206083,70	102693,3
350	329904	98920,18	329904,00	123231,96

*Elaborado por los Autores*

Los costos fijos anuales es la sumatoria de los desembolsos en efectivo en: Gastos de Administración (Sueldos y Salarios) y el Gasto de Arrendamiento.

Los costos variables serán los Costos de fabricación, los cuales serán un 40% de los Ingresos por Ventas. Los Ingresos por ventas, aumentaran a una tasa promedio de 1,248% (esta tasa es tomada de una media geométrica, tomando en cuenta el comportamiento de los futuros ingresos por venta), la última columna indica la inversión necesaria a realizar, la cual incluye: Inversión en Obras Físicas e Inversión en Maquinarias & Equipos.

Es así que, para cada opción (capacidad del restaurante) se obtuvieron los siguientes flujos, con sus respectivos VAN, los cuales fueron calculados usando una tasa de descuento del 12,69% anual.



Cuadro 2.7 Capacidad de 150 personas					
Opción A					
Año	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total	Ingresos Ventas	Flujo Anual
0					-82154,64
1	219936	65946,79	285882,79	164866,96	-121015,82
2	219936	82301,59	302237,59	205753,97	-96483,62
3	219936	102712,38	322648,38	256780,95	-65867,43
4	219936	128185,05	348121,05	320462,63	-27658,42
5	219936	159974,95	379910,95	399937,36	20026,42
6	219936	199648,73	419584,73	499121,83	79537,10
7	219936	249161,62	469097,62	622904,04	153806,43
8	219936	310953,70	530889,70	777384,25	246494,55
9	219936	388070,22	608006,22	970175,54	362169,32
10	219936	484311,63	704247,63	1210779,1	506531,44
				TMAR	12,69%
				VAN	\$ 141.574,97

Elaborado por los Autores

Cuadro 2.8 Capacidad de 250 personas					
Opción B					
Año	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total	Ingresos Ventas	Flujo Anual
0					-102693,3
1	274920	82433,48	357353,48	206083,70	-151269,78
2	274920	86555,16	361475,16	421976,99	60501,83
3	274920	90882,91	365802,91	648030,07	282227,16
4	274920	95427,06	370347,06	884604,24	514257,18
5	274920	100198,41	375118,41	1132072,28	756953,87
6	274920	105208,33	380128,33	1390818,72	1010690,39
7	274920	110468,75	385388,75	1423920,2	1038531,45
8	274920	115992,19	390912,19	1457809,51	1066897,32
9	274920	121791,80	396711,80	1492505,37	1095793,57
10	274920	127881,39	402801,39	1528027	1125225,61
				TMAR	12,69%
				VAN	\$ 2.495.104,16

Elaborado por los Autores



Cuadro 2.9 Capacidad de 350 personas					
Opción C					
Año	Costos Fijos	Costos Variables	Costo Total	Ingresos Ventas	Flujo Anual
0					-123231,96
1	329904	98920,1778	428824,18	329904	-98920,18
2	329904	164688,077	494592,08	411720,19	-82871,88
3	329904	205530,72	535434,72	513826,8	-21607,92
4	329904	256502,338	586406,34	641255,85	54849,51
5	329904	320114,918	650018,92	800287,3	150268,38
6	329904	399503,418	729407,42	998758,55	269351,13
7	329904	498580,266	828484,27	1246450,7	417966,40
8	329904	622228,172	952132,17	1555570,4	603438,26
9	329904	776540,758	1106444,76	1941351,9	834907,14
10	329904	969122,866	1299026,87	2422807,2	1123780,30
TMAR					12,69%
VAN					\$ 883.091,11

Elaborado por los Autores

Se concluye que la opción “B” es la mejor, dado que presenta el mayor VAN. Es decir que el tamaño óptimo para nuestro proyecto va ser invertir en un restaurante que tenga la capacidad para 250 personas. Tomando en cuenta que nuestro horizonte de planeación es a 10 años.

## 2.12.1.9 Localización del Proyecto

### 2.12.1.9.1 Método Cualitativo por Puntos

Este método consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a 1, depende fuertemente del criterio y experiencia del evaluador.



Al comparar dos o más localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo con una escala predeterminada como, por ejemplo, de 0 a 10. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje.

Tomando en cuenta, los resultados que arrojó la encuesta, hemos enfocado este análisis del método cualitativo por puntos, a la inclinación por partes de los encuestados por la ubicación del proyecto dentro de un centro comercial.

**Cuadro 2.10 Método Cualitativos por Puntos**

FACTOR	PESO	SAN MARINO		MALL DEL SOL		RIOCENTRO CEIBOS		POLICENTRO		MALL DEL SUR	
		Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%
Ubicación estratégica	25%	9	2,25	7	1,75	5	1,25	8	2	4	1
Participación del mercado	20%	10	2	8	1,6	5	1	5	1	2	0,4
Afluencia de la población objetivo	20%	8	1,6	7	1,4	7	1,4	6	1,2	2	0,4
Preferencia por parte de los encuestados	25%	6	1,5	1	0,25	1	0,25	1	0,25	1	0,25
Comodidades	10%	6	0,6	6	0,6	4	0,4	3	0,3	3	0,3
<b>TOTALES</b>	1		7,95		5,6		4,3		4,75		2,35

*Elaborado por los Autores*

El peso que se otorgó a cada aspecto de evaluación, fue establecido según el criterio del promotor del proyecto, como era de esperarse la ubicación estratégica y la preferencia por parte de los encuestados, fueron los aspectos que mayor peso tuvieron al momento de seleccionar la localización óptima del proyecto. Finalmente, como se aprecia en el cuadro, la opción “A” (San Marino) obtuvo un mayor puntaje (7,95%) en comparación con las alternativas restantes.

Es decir, según el método de localización por puntos, el centro comercial San Marino, es la mejor Ubicación para llevar a cabo la implementación de nuestro proyecto.



Además de estudiar la posible localización mediante el “Método por Puntos”, se puede afirmar que el Centro Comercial San Marino, es la localización óptima para establecer nuestro proyecto, tomando en cuenta las siguientes determinantes:

- La Comodidad, el C.C. San Marino, lleva 5 años en la ciudad de Guayaquil. Fue desarrollado como el primer LifeStyle Center en Sudamérica. Brinda a sus usuarios una aérea de 90,000m<sup>2</sup> de construcción, posee dos niveles de estacionamientos subterráneos, con una capacidad para 1,500 vehículos aproximadamente y tres pisos con locales comerciales y de servicios.
- Ubicación Estratégica, el C.C. San Marino, está ubicado en el Norte de la ciudad de Guayaquil, sector de alto índice comercial. Junto a muchos de nuestras competencias directas, como indirectas. Rodeados de importantes entidades tanto bancarias como comerciales, el cual hacen que nuestra población objetivo; clase socio-económica medio-alto, tenga una buena afluencia debido a la satisfacción de muchas de sus necesidades.
- Establecer Hard Rock Café dentro del Centro Comercial San Marino, es un factor complementario para algunos de nuestros posibles clientes meta, puesto que lo complementan con visitas al cine o comprar dentro del mismo centro comercial. Es decir el C.C. San Marino, se encuentra bien posicionado.
- Se espera acaparar parte de los clientes de nuestras competencias directas establecidas dentro del Centro Comercial San Marino. Como lo son Friday's y Sport Planet. Mediante publicidad agresiva en un comienzo y con el pasar del tiempo debido a la calidad de nuestros platos y bebidas, estamos seguros que el marketing boca-boca, será nuestra mejor arma para competir con nuestras competencias directas.

### **CAPÍTULO III**

## **3. ESTUDIO FINANCIERO**

### **3.1 ANTECEDENTES**

Una vez que se ha determinado la inversión en obra física, en equipos y maquinaria, así como el calendario de reemplazo de los activos fijos; es el momento de demostrar si el presente proyecto es económicamente factible.

Para ello, se mostrará el comportamiento proyectado de variables como: El volumen de ventas, el coste de producción, los gastos administrativos, de publicidad y de ventas; con esta información se descontarán los flujos de cada período usando una tasa de descuento (TMAR), para obtener la tasa de retorno del proyecto (TIR) y el valor actual neto (VAN) y de esa forma determinar la factibilidad económica del mismo.



### 3.2 INVERSIÓN INICIAL

El gasto de inversión inicial, incluye todo el flujo de recursos orientados a la construcción de obras físicas, compra de equipos, maquinarias, herramientas y demás que permiten la “puesta en marcha” del proyecto; así:

Cuadro 3.1 **Inversión Inicial**

<b>Rubro</b>	<b>Monto</b>
Obras Físicas	\$34,719.50
Maquinarias y Equipos	\$67,973.80
<b>Total Inv. Inicial</b>	<b>\$102,693.30</b>

*Elaborado por los Autores*

### 3.3 COSTES DE PRODUCCIÓN

En este caso, los costes de producción, encierran a los costes de materia prima, es decir el coste de los alimentos (vegetales, frutas, leche, y demás ingredientes) utilizados para la elaboración de los diferentes tipos de platos que se ofrecerán en Hard Rock Café, además de un costo extra por el alquiler de la decoración que se le paga directamente a la franquicia, el cual es un 10% del Ingreso por Ventas.



La estimación de este coste, se realizó en base a un cuadro de mando, donde se determina la cantidad de cada uno de los insumos a comprar diaria, según el movimiento del negocio. **(Véase Anexo 2.1)**

Para los costes de materia prima, se ha tomado en cuenta el 30% del Total de los Ingresos. Para así ser más conservadores y castigar al proyecto, y tener una congruencia puesto que los primeros años como se ve reflejado en el flujo de caja no concuerda con los datos expresados en la Hoja de Producción del Anexo 2.1. Cabe recalcar que la Hoja de Producción es un promedio de las cantidades y costos de materia prima a utilizar, tomados de diferentes muestras de restaurantes similares al de nuestro proyecto (Competencias Directas).

### **3.4 GASTOS**

Dentro de este componente del flujo de caja se encuentran: Los gastos de administración, de arrendamiento, ventas y publicidad, así como el pago de las regalías, donde este rubro representa el 15% de los ingresos anuales por venta, tanto por las comidas y bebidas, como por la venta de los recuerdos del Rock Shop. Cabe recalcar que existe un dato más por pagar a la franquicia, el cual es el 10% por motivo del alquiler de la decoración del local, el cual se ve reflejado dentro de los costos de fabricación.

Los gastos de administración hacen referencia al pago de salarios al personal que laborará en las instalaciones del café, tales como: Gerente general, gerente de cocina, gerente de bar, barman, meseros, ayudantes de cocinas, cocineros, hosts, cajeros y demás.



Vale la pena resaltar que, los salarios estimados, incluyen los beneficios de ley que reciben los trabajadores en relación de dependencia y que constituyen una salida de efectivo para la empresa.

Por último, el gasto en publicidad, se limita a las salidas de efectivo en anuncios publicitarios en principales medios de comunicación masivos (TV, Radio, Revistas, Periódicos, Cine e Internet) a nivel nacional, además se incluye en este rubro el costo de la mano de obra de las respectivas cuñas publicitarias, como también los costos de los afiches y “banners” verticales para promocionar la variedad de platos y calidad del servicio de Hard Rock Café. **(Ver Anexo 3.1)**

Con respecto al gasto de arrendamiento, este se limita al pago de un alquiler de \$13.750 mensuales por el uso de las instalaciones dentro de las cuales funcionará el café.

### **3.5 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

La depreciación de activos fijos refleja la pérdida de valor de las maquinarias, equipos, herramientas y vehículos como consecuencia de la utilización de los mismos. En el Ecuador se utiliza el método de depreciación en línea recta, a través del cual se calcula la depreciación anual dividiendo el coste inicial de cada activo fijo para el número de años de vida útil. Con estos datos se obtiene la depreciación acumulada y el valor en libros, que viene dado por la diferencia entre el costo inicial del activo fijo menos la depreciación acumulada.

Generalmente, el valor en libros es utilizado con fines meramente contables, pues en la práctica existen activos fijos, que pese a estar depreciados, pueden venderse en el mercado de bienes usados, obteniendo una fuente adicional de



ingresos para el proyecto. En el **Anexo 3.2** se presenta la tabla de depreciación para los activos fijos empleados en la operación del proyecto.

### **3.6 CAPITAL DE TRABAJO**

Para calcular el monto de dinero con el cual se debe de contar para afrontar los costos y gastos relacionados con la operatividad del proyecto, capital de trabajo, se aplicó el método del déficit acumulado. Para ello, se estimaron los ingresos mensuales derivados de las ventas principales de los diferentes tipos de platos; también se proyectaron los egresos mensuales durante el primer año de operación.

En base a los ingresos y egresos mensuales calculados, se obtuvieron los saldos de caja por mes y finalmente los saldos acumulados, escogiendo aquel en el cual se registre el mayor déficit entre ingresos y egresos, como lo indica el cuadro mostrado en el **Anexo 3.3**

### **3.7 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO**

En este caso, del capital requerido para implementar el proyecto, contaremos con 4 socios que aportarán \$177.710,21 cada uno, valor que representa el 93% del mismo, el monto faltante por obtener que es de \$50.128,41 dicho valor se lo financiará mediante la solicitud de un préstamo a cinco años plazo al Banco Bolivariano, a una tasa efectiva anual del 9,52%, que es el tipo de interés correspondiente a operaciones de crédito empresarial, encontrándose por debajo de la tasa máxima convencional establecida por el Banco Central del Ecuador (B.C.E.) que es del 9,83%.



Cabe acotar que bien podríamos realizar un préstamo mayor al actual detallado anteriormente, pero al momento de tomar esa decisión, los gastos por intereses a pagar serán mayores generando así que la Utilidad antes de Impuestos sea mucho menor de lo que es ahora. También al momento de amortizar la deuda notaríamos un aumento considerable en ella. Resultando Flujos de Cajas Anuales (durante los primeros cinco años) mucho más negativos. En este caso en los tres primeros años existirá una mayor pérdida y por ende el aporte de los socios deberá ser mayor ya que este debe respaldar y cubrir dichas pérdidas en esos años.

Concluimos que la mejor opción es capitalizar el proyecto mediante la participación de los socios, aportando estos con un porcentaje mucho mayor que la financiación vía deuda; puesto que no estamos ligados a un mayor gasto de interés.

### Cuadro 3.2 Financiación de la Deuda

Inversión	
Inv. Maquinarias y Equipos	\$67.973,8
Inv. En Obras Físicas	\$34.719,5
Capital de Trabajo	\$22.627,72
<b>Total Inv. Inicial + Cap. De Trabajo</b>	<b>\$125.321,02</b>

Préstamo	
40% de la Inversión Inicial	<b>\$50.128,408</b>

*Elaborado por los Autores*

Donde el monto requerido incluye el gasto de inversión inicial en obras físicas, maquinarias y equipos y el capital de trabajo requerido para garantizar la operatividad del proyecto. De estos valores se derivan el pago de intereses y la amortización del monto del préstamo, presentados en el **Anexo 3.4**.



### **3.8 PROYECCIÓN DE INGRESOS**

Para la estimación de ingresos, se obtuvo un precio promedio por plato, que fue de \$9,34 en base a la determinación de la disponibilidad a pagar que se identificó en la investigación de mercado y el precio promedio de los recuerdos que se estimó en \$22. **(Ver Anexo 3.5)**. Por otro lado, usando el criterio de Porter (criterio conservador), se estableció que la participación de mercado para el primer año de operaciones fuera del 5%, con un incremento promedio anual de un 5%.

Es así que, multiplicando el precio promedio de venta de un plato fuerte \$9,34 por la cantidad de órdenes anuales que se han estimado se obtienen los ingresos por ventas. **(Ver Anexo 3.6)**

No olvidemos el Ingreso Extraordinario por Ventas de Recuerdos que proviene de su boutique "Rock Shop", es así que multiplicando el precio promedio de venta de un recuerdo \$22 por la cantidad de recuerdos que se comprarán anualmente que se han estimado se obtienen los Ingresos Extraordinarios de Ventas de Recuerdos. **(Ver Anexo 3.7)**

### **3.9 FLUJO DE CAJA**

El principal objetivo de la elaboración del estado de flujo de efectivo es identificar las causas de las eventuales disminuciones o incrementos de efectivo durante el horizonte de planeación del proyecto.

Los ingresos operacionales provienen de las ventas de los platos y bebidas incluidos en el menú, aparte de los ingresos extraordinarios que provienen de las ventas de recuerdos. (Rock Shop)



Dentro de los usos de efectivo generados por el proyecto, se incluyen los gastos en las actividades de comercialización del producto representados en los gastos de publicidad y administración. También se consideran los costos de fabricación, que se dividen en costos de arrendamiento y administración.

Los desembolsos descritos anteriormente se refieren a los egresos operacionales, mientras que los egresos no operacionales incluyen el pago de intereses y capital de la deuda contraída.

Finalmente, se incluyen los beneficios adicionales que obtiene el proyecto, como consecuencia de la venta de los activos fijos depreciados a su valor de desecho. Hay que recordar que se estableció un gasto de arrendamiento por el uso del espacio físico dentro del C.C. San Marino.

Los ingresos y desembolsos descritos brevemente, para el proyecto con deuda, se puede observar en el **ANEXO 3.8**.

### **3.10 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

La evaluación del proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los métodos más comunes corresponden al denominado Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de Recuperación y la Relación Beneficio-Costo.



### 3.10.1 TASA INTERNA DE RETORNO

Antes de calcular la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) del proyecto, se debe de estimar la tasa de descuento (TMAR) que representa la rentabilidad mínima exigida por parte de inversor al proyecto, en base al riesgo en el cual se incurre al invertir en el mismo. Para ello es utilizará la siguiente ecuación:

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_{f \text{ Ecu.}}$$

Donde:

$r_e$  : Rentabilidad exigida del capital propio

$r_f$  : Tasa libre de riesgo

$r_m$  : Tasa de rentabilidad del mercado

$r_{f \text{ Ecu.}}$  : Riesgo país del Ecuador

Dado que el CAPM es aplicable para mercados de capitales perfectos, como el caso de Estados Unidos, es necesario agregar el riesgo país del Ecuador, para obtener una tasa de retorno " $r_e$ " acorde al nivel de riesgo existente.

Detallando más la fórmula del CAPM, se puede decir que, la tasa libre de riesgo viene representada por la tasa de retorno de los bonos del tesoro de los Estados Unidos (T-BONDS), mientras que la tasa de rentabilidad del mercado



se deriva de la variación del precio del índice S&P 500, finalmente el beta representa el riesgo del sector alimenticio en U.S.A.

Reemplazando los datos:

$$r_F = 3,44\%$$

$$r_m = 8,95\%$$

$$\beta = 0,51$$

$$r_{f \text{ Ecua.}} = 644 \text{ ptos. base}$$

Se obtiene:

$$r_e = 3,44\% + 0.51(8,95\% - 3,44\%) + 6,44\%$$

$$\Rightarrow r_e = \underline{\underline{12,69\%}}$$

Con la tasa de descuento calculada, se procede a calcular la tasa de retorno ofrecida por el proyecto (TIR), considerando los flujos de efectivo durante los 10 años de vida del proyecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

$$\text{TIR} = 14,56\%$$

$$\text{VAN} = \$ 71.484,98$$

Como se puede apreciar, la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de rentabilidad exigida por el inversionista, mientras que el valor actual neto de los flujos descontados es mayor a cero; estos dos indicadores demuestran que el proyecto es económicamente factible. Por último, como se puede apreciar en el



**ANEXOS 3.9**, durante el transcurso del año 6, se comienza a recuperar la inversión realizada para dicho proyecto.

### **3.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Es importante conocer cuál sería el impacto de eventuales cambios en variables de interés, como precios, y tasa de descuento, sobre el proyecto; para ello se lleva a cabo un análisis de sensibilidad, mediante el cual se puede determinar que tan sensible es el valor actual neto (VAN) del proyecto ante posibles cambios en las variables ya mencionadas.

Una forma de realizar un análisis de sensibilidad es mediante el establecimiento de tres posibles escenarios: Optimista, moderado y pesimista. Sin embargo, en la práctica pueden existir cientos o miles de escenarios; por ello se ha decidido utilizar el proceso de simulación de Montecarlo a través del conocido software "Cristal Ball".

La simulación de Monte Carlo es una técnica cuantitativa que hace uso de la estadística y los ordenadores para imitar, mediante modelos matemáticos, el comportamiento aleatorio de sistemas reales no dinámicos (por lo general, cuando se trata de sistemas cuyo estado va cambiando con el paso del tiempo, se recurre bien a la simulación de eventos discretos o bien a la simulación de sistemas continuos).



- Es una extensión del análisis de sensibilidad y de escenarios.
- Simultáneamente toma en cuenta las diferentes distribuciones de probabilidades y los diferentes rangos de los valores para las variables claves del proyecto.
- Permite la correlación entre variables.
- Análisis de tipo dinámico. Escenarios aleatorios consistentes.
- Genera una distribución de probabilidad de resultados del proyecto (VAN) en vez de un solo estimado. Perfil riesgo/rendimiento.
- La distribución de probabilidad del proyecto facilita la toma de decisiones pero existen problemas de interpretación y uso.

Sin bien es cierto existen varias variables de interés que afectan al proyecto, se ha decidido considerar a las siguientes variables como “variables de entrada”:

**Cuadro 3.3 Variables de Entrada**

<b>Variables de Entrada</b>	<b>Valores Iniciales</b>
Tasa de descuento	28%
Precio (plato)	9,34
Precio (recuerdo)	22
Cantidad Vendida	100.000

*Elaborado por los Autores*

Dado que, al ser un proyecto nuevo, no se cuenta con información histórica que permita determinar el tipo de distribución estadística de las variables de entrada, es necesario establecer supuestos sobre el comportamiento de las mismas; así:



Para la tasa de descuento:

**Cuadro 3.4 Supuesto del Comportamiento de la Tasa de Descuento**

<b>Supuestos</b>	
Distribución	Normal
Media	28%
Desviación standard	5.00%
Rango	-Infinito a +Infinito

*Elaborado por los Autores*

Para la cantidad vendida de platos:

**Cuadro 3.5 Supuesto del Comportamiento de la Cantidad  
Vendida de Platos**

<b>Supuestos</b>	
Distribución	Uniforme
Valor Mínimo	100.000
Valor Máximo	400.000

*Elaborado por los Autores*



Para el precio de venta (plato):

**Cuadro 3.6 Supuesto del Precio de Venta (plato)**

<b>Supuestos</b>	
Distribución	Normal
Media	9,34
Desviación Standard	1.50
Rango	-Infinito a +Infinito

*Elaborado por los Autores*

Para el precio de venta (recuerdo):

**Cuadro 3.7 Supuesto del Precio de Venta (recuerdo)**

<b>Supuestos</b>	
Distribución	Normal
Media	22
Desviación Standard	0,90
Rango	-Infinito a +Infinito

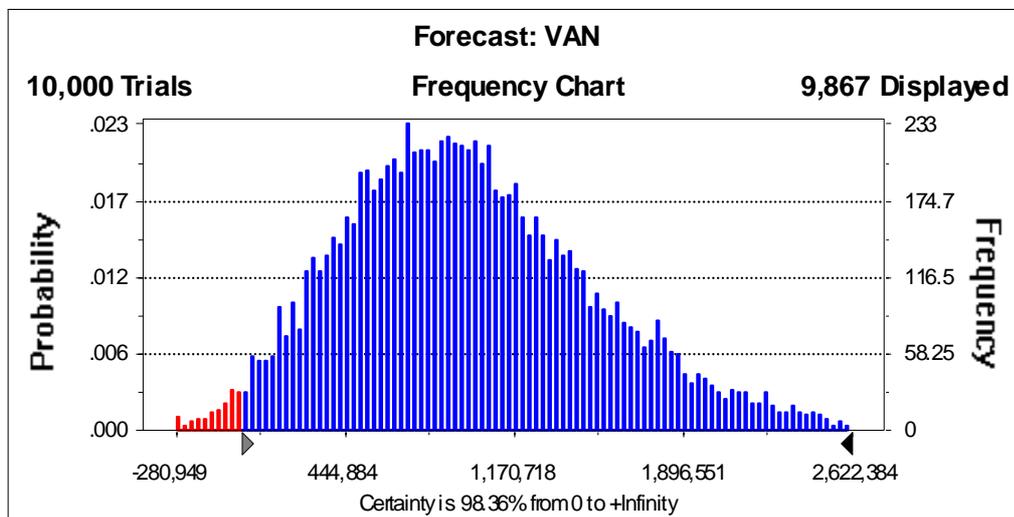
*Elaborado por los Autores*

Es así que, al realizar 10.000 iteraciones, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Para este proyecto existe una probabilidad del 98.36% de que el VAN sea mayor a cero; así:



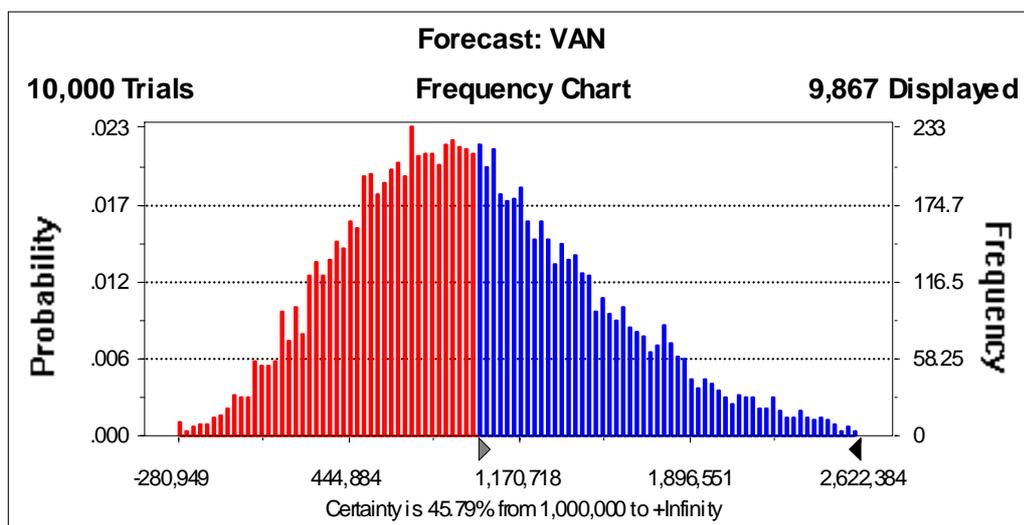
Gráfico 3.1 Probabilidad del 98.36%



Elaborado por los Autores

Por otro lado, para este proyecto existe una probabilidad del 45,79% de que el VAN sea mayor que \$ 1'000.000; así:

Gráfico 3.2 Probabilidad del 45.79%

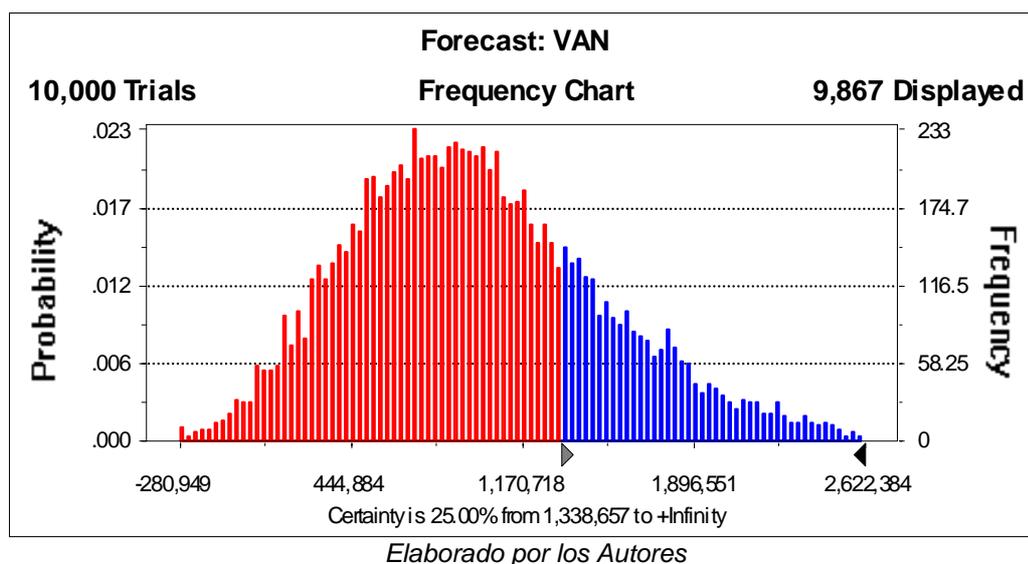


Elaborado por los Autores



Por otro lado, para este proyecto existe una probabilidad del 25% de que el VAN sea mayor que \$ 1'338.657; así:

**Gráfico 3.3 Probabilidad del 25%**





## CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio de factibilidad del presente proyecto, se tiene información necesaria y suficiente que permite llegar a las siguientes conclusiones:

- El rápido desarrollo de las franquicias en estos últimos años se ha debido al fenómeno de la globalización; gracias a ella se han acortado distancias y aumentado las comunicaciones, eliminándose las fronteras. Así, las franquicias son la nueva tendencia comercial en el mundo.
- Hard Rock Café es un museo de la música Rock'n'Roll, en donde podrás admirar memorias del rock, degustando cocina americana, escuchando buena música y visitando la boutique para llevar a casa un recuerdo.
- Para un eficiente análisis de mercado, se codificó la encuesta con preguntas para saber el comportamiento de tres variables muy importantes para nuestro estudio:
  1. Consumidor (C)
  2. Mercado (M)
  3. Competencia (CM)
- El nivel de conocimiento del producto por parte de los consumidores objetivo es significativo, por tanto se puede decir que sí existe mercado para Hard Rock Café.



- Existe un alto nivel de aceptación del producto por parte del cliente meta, así lo demuestra la investigación de mercado realizada, en la que se observa la disponibilidad a consumir en Hard Rock Café, establecido en la ciudad de Guayaquil.
- Pese al criterio conservador y riguroso al que se sometió el proyecto durante su análisis financiero y económico, el mismo resultó económicamente factible, al ser la rentabilidad ofrecida por el proyecto (TIR) mayor que la mínima rentabilidad exigida por el inversionista (TMAR), resultado corroborado por el valor actual neto del proyecto (VAN) que es positivo.
- La factibilidad económica del proyecto se mantiene, incluso frente a eventuales variaciones en el precio de venta, cantidades demandadas de platos y tasa de descuento; como lo demuestra la simulación de escenarios realizada a través de la herramienta "Cristal Ball".



## RECOMENDACIONES

- Hard Rock Café, al ser un producto nuevo se recomienda implementar un plan de marketing que dé a conocer el producto al consumidor objetivo, por medio de principales medios de comunicación masivos de mayor preferencia por parte de los consumidores, de tal que se cumpla con los objetivos de venta planteados, y de esa manera garantizar la factibilidad del proyecto.
- Por último, se recomienda implementar el presente proyecto en el país, dentro de la ciudad de Guayaquil, por su alta rentabilidad; así como también establecerlo en el Centro Comercial San Marino, por ser catalogado como el primer centro comercial de la ciudad, por su ubicación estratégica y las comodidades que el mismo brinda a sus clientes. Como también la alta afluencia de nuestro mercado meta, puesto que está en un rango económico-social medio-alto. Sin descartar el hecho de atraer clientes de nuestras competencias directas establecidas en el mismo centro comercial.



## BIBLIOGRAFÍA

- Estrategia de la Cartera de Marcas. David A. Aaker. Gestión 2000. Primera edición. 2005
- Construir marcas poderosas. David A. Aaker. Gestión 2000. Primera edición. 2000
- La medición del valor de la marca en el ámbito del marketing. Angel Villarejo Ramos. Ceade Editorial. Primera edición 2001
- Posicionamiento: el caso latinoamericano. Gloria Gallo Carvajal. Mc Graw Hill. Primera edición 2000
- El nuevo posicionamiento. Jack Trout y Steve Rivkin. Mc Graw Hill. Primera edición. 1996
- BACA, Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos, Cuarta edición, McGraw Hill Interamericana editores S.A. México.
- La promoción de ventas y el merchandising, José María Ferré Tranzano, Editorial Océano 2003
- Retail Marketing: El nuevo marketing para el negocio minorista, Rubén Roberto Rico / Evaristo Doria, Pearson / Prentice Hall 2003
- Administración Financiera, James C. Van Horne, Decima Edición, Prentice Hall
- Fundamentos de Finanzas Corporativas, Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Bradford D. Jordan, Segunda Edición, Mc Graw Hill.
- FINANZAS, Primera Edición, Prentice Hall
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.aefran.org](http://www.aefran.org)
- [www.hardrock.com](http://www.hardrock.com)

**ANEXOS**

## ANEXO 2.1

### DETALLE DE LA MATERIA PRIMA REQUERIDA

COSTOS DE MATERIA PRIMA REQUERIDA																
Materia	Lunes - Martes				Miercoles-Jueves				Viernes-Sabado				Domingo - Feriados			
Prima	Unidad		(\$)	Total(\$)	Unidad		(\$)	Total(\$)	Unidad		(\$)	Total(\$)	Unidad		(\$)	Total(\$)
Pechugas de Pollo	3	Kg.	3,70	11,10	3	Kg.	3,70	11,10	5	Kg.	3,70	18,50	6	Kg.	3,70	22,20
Alitas de Pollo	3	Kg.	3,50	10,50	3	Kg.	3,50	10,50	5	Kg.	3,50	17,50	6	Kg.	3,50	21,00
Costillas	5	Kg.	4,00	20,00	5	Kg.	4,00	20,00	7	Kg.	4,00	28,00	8	Kg.	4,00	32,00
Carne (Lomo)	5	Kg.	4,50	22,50	5	Kg.	4,50	22,50	7	Kg.	4,50	31,50	8	Kg.	4,50	36,00
Tocino	3	Kg.	2,00	6,00	3	Kg.	2,00	6,00	4	Kg.	2,00	8,00	5	Kg.	2,00	10,00
Salmon	2	Kg.	1,50	3,00	2	Kg.	1,50	3,00	4	Kg.	1,50	6,00	5	Kg.	1,50	7,50
Queso Cheddar	5	Kg.	3,85	19,25	5	Kg.	3,85	19,25	7	Kg.	3,85	26,95	8	Kg.	3,85	30,80
Papas	15	Kg.	0,77	11,55	15	Kg.	0,77	11,55	18	Kg.	0,77	13,86	20	Kg.	0,77	15,40
Champiñones	5	Latas	1,95	9,75	5	Latas	1,95	9,75	5	Latas	1,95	9,75	6	Latas	1,95	11,70
Tomates	6	Kg.	0,88	5,28	6	Kg.	0,88	5,28	8	Kg.	0,88	7,04	9	Kg.	0,88	7,92
Cebollas	3	Kg.	0,77	2,31	3	Kg.	0,77	2,31	5	Kg.	0,77	3,85	6	Kg.	0,77	4,62
Pimientos	2	Kg.	0,70	1,40	2	Kg.	0,70	1,40	4	Kg.	0,70	2,80	5	Kg.	0,70	3,50
Zanahoria	6	Kg.	0,55	3,30	6	Kg.	0,55	3,30	8	Kg.	0,55	4,40	9	Kg.	0,55	4,95
Perejil	300	Grs.	0,02	5,10	300	Grs.	0,02	5,10	400	Grs.	0,02	6,80	500	Grs.	0,02	8,50
Albahaca	500	Kg.	0,01	6,50	500	Kg.	0,01	6,50	600	Kg.	0,01	7,80	700	Kg.	0,01	9,10
Brócoli	4	Kg.	1,50	6,00	4	Kg.	1,50	6,00	5	Kg.	1,50	7,50	6	Kg.	1,50	9,00
Espárragos	4	Kg.	1,50	6,00	4	Kg.	1,50	6,00	5	Kg.	1,50	7,50	6	Kg.	1,50	9,00
Ajo	1	Kg.	1,30	1,30	1	Kg.	1,30	1,30	2	Kg.	1,30	2,60	3	Kg.	1,30	3,90
Aceitunas	2	Fr.	2,20	4,40	2	Fr.	2,20	4,40	4	Fr.	2,20	8,80	5	Fr.	2,20	11,00

Sal	1	Kg.	0,30	0,30	1	Kg.	0,30	0,30	2	Kg.	0,30	0,60	3	Kg.	0,30	0,90
Pimienta Molida	1	Lb.	2,50	2,50	1	Lb.	2,50	2,50	2	Lb.	2,50	5,00	3	Lb.	2,50	7,50
Salsa de Tomate	4	Fr.	1,20	4,80	4	Fr.	1,20	4,80	6	Fr.	1,20	7,20	7	Fr.	1,20	8,40
Pasta de Tomate	1	Gl.	6,50	6,50	1	Gl.	6,50	6,50	3	Gl.	6,50	19,50	4	Gl.	6,50	26,00
Mayonesa	1	Gl.	7,39	7,39	1	Gl.	7,39	7,39	2	Gl.	7,39	14,78	3	Gl.	7,39	22,17
Pan	45	unds.	0,12	5,40	45	unds.	0,12	5,40	100	unds.	0,12	12,00	150	unds.	0,12	18,00
Aceite	16	Lts.	4,00	64,00	16	Lts.	4,00	64,00	19	Lts.	4,00	76,00	21	Lts.	4,00	84,00
Vinagre	1	Lt.	1,50	1,50												
Limón	50	unds.	0,03	1,25	50	unds.	0,03	1,25	80	unds.	0,03	2,00	100	unds.	0,03	2,50
Huevos	125	unds.	0,10	12,50	125	unds.	0,10	12,50	220	unds.	0,10	22,00	240	unds.	0,10	24,00
Mantequilla	3	Kg.	3,30	9,90	3	Kg.	3,30	9,90	5	Kg.	3,30	16,50	6	Kg.	3,30	19,80
Harina	3	Kg.	1,10	3,30	3	Kg.	1,10	3,30	5	Kg.	1,10	5,50	6	Kg.	1,10	6,60
Azucar	3	Kg.	1,80	5,40	3	Kg.	1,80	5,40	5	Kg.	1,80	9,00	6	Kg.	1,80	10,80
Café	5	Kg.	4,40	22,00	5	Kg.	4,40	22,00	6	Kg.	4,40	26,40	7	Kg.	4,40	30,80
Nueces	2	Lbs.	7,00	14,00	2	Lbs.	7,00	14,00	3	Lbs.	7,00	21,00	4	Lbs.	7,00	28,00
Almendras	2	Lbs.	8,00	16,00	2	Lbs.	8,00	16,00	3	Lbs.	8,00	24,00	4	Lbs.	8,00	32,00
Canela	1	Kg.	5,00	5,00	1	Kg.	5,00	5,00	2	Kg.	5,00	10,00	3	Kg.	5,00	15,00
Leche	12	Lts.	1,30	15,60	12	Lts.	1,30	15,60	24	Lts.	1,30	31,20	26	Lts.	1,30	33,80
Chocolate en Barra	1500	Grs.	0,00	5,25	1500	Grs.	0,00	5,25	1800	Grs.	0,00	6,30	1800	Grs.	0,00	6,30
Chocolate en Polvo	750	Grs.	0,00	2,85	750	Grs.	0,00	2,85	1500	Grs.	0,00	5,70	1500	Grs.	0,00	5,70
Crema Batida	2	Fr.	2,20	4,40	2	Fr.	2,20	4,40	4	Fr.	2,20	8,80	4	Fr.	2,20	8,80
Syrope de Manjar	2	Fr.	1,95	3,90	2	Fr.	1,95	3,90	4	Fr.	1,95	7,80	4	Fr.	1,95	7,80
Syrope de Chocolate	2	Fr.	1,95	3,90	2	Fr.	1,95	3,90	4	Fr.	1,95	7,80	4	Fr.	1,95	7,80
Syrope de Maple	2	Fr.	1,95	3,90	2	Fr.	1,95	3,90	4	Fr.	1,95	7,80	4	Fr.	1,95	7,80
Yogurt Parfait	3	Lts.	1,35	4,05	3	Lts.	1,35	4,05	4	Lts.	1,35	5,40	4	Lts.	1,35	5,40
Cerezas	1	Kg.	1,20	1,20	1	Kg.	1,20	1,20	2	Kg.	1,20	2,40	2	Kg.	1,20	2,40



## ANEXO 2.2

### DETALLE DE LAS INVERSIONES EN OBRA FÍSICA

Detalle	Coste
Instalaciones Eléctricas Requeridas	\$ 1.111,00
Tuberías de Gas Requeridas	\$ 83,53
Tuberías de Agua Requeridas	\$ 72,91
Bar	\$ 7.099,20
Mesones	\$ 4.008,20
Bodegas (4)	\$ 453,04
Cámara de Refrigeración	\$ 8.950,00
Instalaciones de Servicios Higiénicos	\$ 740,80
Adecuaciones de Cocina	\$ 540,00
Adecuaciones Físicas Extras	\$ 510,00
<b>Subtotal Total</b>	<b>\$ 23.568,68</b>
Cometida	\$ 128,00
Panel medidores	\$ 249,00
Panel de distribución	\$ 696,00
Punto de Luz	\$ 38,00
Punto tomacorriente 220	\$ 52,90
Tomacorriente para bomba	\$ 78,20
Punto Teléfono	\$ 41,88
Acometida Telefónica	\$ 47,74
Punto para Timbre	\$ 39,76
Tubería de Gas	\$ 83,53
Tubería para Agua Fría	\$ 24,83
Tubería para Agua Caliente	\$ 48,43
Bar mdf + encima plancha d granito	\$ 180,00
Mesones (m lineal)	\$ 57,26
Cámara de Refrigeración Metálica	\$ 8.950,00
Inhodoros	\$ 93,76
Lavatorios	\$ 91,53
Extractor de Olores	\$ 250,00
<b>Total (Obra Física)</b>	<b>\$ 34.719,50</b>

## ANEXO 2.3

### INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO

	<b>Cantidad</b>	<b>Coste/Unidad(\$)</b>	<b>Coste Total(\$)</b>
Cocinas de 6 quemadores	1,00	\$ 5.716,16	\$ 5.716,16
Congeladores	3,00	\$ 2.499,00	\$ 7.497,00
Freidora de 20 lbs	1,00	\$ 1.891,21	\$ 1.891,21
Horno Pizzero	1,00	\$ 4.003,20	\$ 4.003,20
Horno Panadero	1,00	\$ 4.003,20	\$ 4.003,20
Baño María	1,00	\$ 73,64	\$ 73,64
Plancha Gratinadora	1,00	\$ 1.833,37	\$ 1.833,37
Parrilla a gas con piedra volcánica	1,00	\$ 3.895,27	\$ 3.895,27
Laminadoras de masa	1,00	\$ 1.068,20	\$ 1.068,20
Slicer	1,00	\$ 1.445,37	\$ 1.445,37
Microondas	1,00	\$ 2.190,47	\$ 2.190,47
Maquina batidora de pastelería	1,00	\$ 488,56	\$ 488,56
Mesas frías de exhibidor	2,00	\$ 3.473,85	\$ 6.947,70
Lava platos	1,00	\$ 4.886,85	\$ 4.886,85
Licuada	3,00	\$ 561,09	\$ 1.683,27
Extractor de Jugos	2,00	\$ 317,13	\$ 634,26
Maquina de Hielo	1,00	\$ 2.981,97	\$ 2.981,97
Cafetera	1,00	\$ 178,20	\$ 178,20
Freezzer	1,00	\$ 1.740,90	\$ 1.740,90
Bandejas	10,00	\$ 73,52	\$ 735,20
Platos 27	150,00	\$ 2,05	\$ 307,50
Platos 32	150,00	\$ 6,62	\$ 993,00
Platos 36	150,00	\$ 7,34	\$ 1.101,00
Platos Soperos	80,00	\$ 2,02	\$ 161,60
Platos Salseros	80,00	\$ 1,02	\$ 81,60
Tazas de Té	80,00	\$ 1,90	\$ 152,00
Tazas de Café	80,00	\$ 2,22	\$ 177,60
Vasos de Cola	100,00	\$ 1,03	\$ 103,00
Jarras	50,00	\$ 3,25	\$ 162,50
TV plasmas	6,00	\$ 1.350,00	\$ 8.100,00
DVD	6,00	\$ 310,00	\$ 1.860,00
parlantes	8,00	\$ 110,00	\$ 880,00
		<b>Inv. Inicial \$</b>	<b>\$ 67.973,80</b>

## ANEXO 2.4

### CALENDARIO EN INVERSIONES DE EQUIPO

<b>EQUIPAMIENTO DE COCINA</b>	<b>VIDA ÚTIL</b>	
Cocinas de 6 quemadores	10	años
Congeladores	10	años
Freidora de 20 lbs	10	años
Horno Pizzero	10	años
Horno Panadero	10	años
Baño María	10	años
Plancha Gratinadora	5	años
Parrilla a gas con piedra volcánica	5	años
Laminadoras de masa	5	años
Slicer	5	años
Microondas	5	años
Maquina batidora de pastelería	5	años
Mesas frías de exhibidor	5	años
Lava platos	5	años
Licuadaora	5	años
Extractor de Jugos	5	años
Maquina de Hielo	5	años
Cafetera	5	años
Freezzer	5	años
Bandejas	5	años
Platos 27	5	años
Platos 32	5	años
Platos 36	5	años
Platos Soperos	5	años
Platos Salseros	5	años
Tazas de Té	5	años
Tazas de Café	5	años
Vasos de Cola	5	años
Jarras	5	años
TV plasmas	5	años
DVD	5	años
Parlantes	5	años

## ANEXO 2.5

### CALENDARIO DE INGRESOS POR VENTA DE MAQUINARIA DE REEMPLAZO

	VIDA ÚTIL 10 AÑOS		VIDA ÚTIL 5 AÑOS	
	V.D.C.(por unidad)	V.D.C.(Total)	V.D.C.(por unidad)	V.D.C.(Total)
Cocinas de 6 quemadores	\$571,62	\$571,62		
Congeladores	\$249,90	\$749,70		
Freidora de 20 lbs	\$189,12	\$189,12		
Horno Pizzero	\$400,32	\$400,32		
Horno Panadero	\$400,32	\$400,32		
Baño María	\$7,36	\$7,36		
Plancha Gratinadora			183,337	183,337
Parrilla a gas con piedra volcánica			389,527	389,527
Laminadoras de masa			106,82	106,82
Slicer			144,537	144,537
Microondas			219,047	219,047
Maquina batidora de pastelería			48,856	48,856
Mesas frías de exhibidor			347,385	694,77
Lava platos			488,685	488,685
Licuadora			56,109	168,327
Extractor de Jugos			31,713	63,426
Maquina de Hielo			298,197	298,197
Cafetera			17,82	17,82
Freezzer			174,09	174,09
Bandejas			7,352	73,52
Platos 27			0,205	30,75
Platos 32			0,662	99,3
Platos 36			0,734	110,1
Platos Soperos			0,202	16,16
Platos Salseros			0,102	8,16
Tazas de Té			0,19	15,2
Tazas de Café			0,222	17,76
Vasos de Cola			0,103	10,3
Jarras			0,325	16,25
TV plasmas			135	810
DVD			31	186
Parlantes			11	88
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$1.818,64</b>	<b>\$2.318,44</b>	<b>\$2.693,22</b>	<b>\$4.478,94</b>

## ANEXO 2.6

### BALANCE DE PERSONAL

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unitario</b>	<b>W Mensual</b>	<b>W Anual</b>
Gerente General	1	1000	1000	12000
Gerente de Cocina	1	1000	1000	12000
Chef	3	870	2610	31320
Ayudantes de Cocina	2	200	400	4800
Gerente de Piso	1	1000	1000	12000
Meseros	25	200	5000	60000
Cajeros	2	200	400	4800
Host	2	250	500	6000
Gerente de Bar	1	500	500	6000
Bar Man	1	300	300	3600
Ayudantes de Bar	1	200	200	2400
			<b>Total \$</b>	<b>154920</b>

**ANEXO 2.7**

**MENÚ**

**HARD ROCK CAFÉ**

# DRINKS

## heavy metal

### Long Island Iced Tea

Combinación de Vodka, Ron blanco, Ginebra y Triple Sec con una mezcla especial agrídulce de limón y un chorrito de Coca Cola.....\$4,50

### Long Beach Iced Tea

Vodka, Ron blanco, Ginebra y Triple Sec con una mezcla agrídulce de limón y un chorrito de Cranberry juice.....\$4,50

### Electric Iced Tea

Combinación de Vodka, Ron blanco, Triple Sec azul, y una mezcla agrídulce de limón con un chorrito de limonada.....\$4,50

### Rock Lobster

Ron blanco y Amaretto mezclado con Cranberry juice.....\$4,00

### Alabama Slammer

Southern Comfort, Amaretto, Ginebra, granadina y zumo de naranja.....\$4,00

### Bahama Mama

Combinación de Ron de Coco, licor de Banano, jugo de Piña y Naranja..... \$4,00

### Lovely Rita

Tequila Jose Cuervo, Cointreau y limón.\$4,80

### Golden Rita

Tequila Jose Cuervo Gold, Triple Sec y limón.....\$4,80

### Margarita Meltdown

Nuestro margarita de tequila especial Jose Cuervo Gold, acompañado con un Shot de licor de Melón.....\$5,00

## hip hop

### Piña Colada

Cocktail granizado de Ron oscuro, nuestro auténtico "Mix" de piña colada y zumo de piña. Decorado con un trocito de piña y cereza.....\$5,25

### Strawberry Daiquiri

Cocktail granizado de Ron Bacardi y fresas.....\$5,25

### Pickled Tink

Cocktail granizado de Vodka, piña colada y un chorrito de granadina.....\$5,25

### Blue Hawaiian

Ron oscuro, triple Sec y zumo de piña....\$5,25

### Sex on the Beach

Vodka, licor de durazno, zumo de piña y Cranberry juice.....\$5,50

### Island Mai Tai

Ron blanco, granadina, zumos de piña y naranja con un chorrito de Ron oscuro..\$5,00

**Martini Vodka Absolut**.....\$5,00

**Martini Gin (Gordon's, Tanqueray)**.....\$5,00

## beer

### Importadas

Corona.....\$3,75

Heineken.....\$3,75

Budweiser.....\$3,50

### Nacionales

Club.....\$3,00

Brahma.....\$2,50

Pilsener Light.....\$2,50

Pilsener.....\$2,25

## classic rock

### A. Hurricane

Con Hurricane Glass

Una explosiva mezcla de zumos de naranja, piña y mango con Ron, Amaretto y un chorrito de granadina.....\$6,00

### Cosmopolitan

Vodka Absolut Citron, Cointreau, lima y Cranberry juice.....\$6,25

### B. Tropical Rock

Con Hurricane Glass para llevar

Una deliciosa combinación de Ron, Crema de banano, Mix de Piña colada, Jugo de Piña, Licor de Melón, decorado con una Cereza flotante. Coctel ganador del Hard Rock's Bartender Contest 2004 por Hard Rock Café Madrid.....\$10,00

### Melotini

Una mezcla de Ron oscuro, licor de Melón, Vodka, zumo de piña y acabado con refresco de limón. Decorado con una cereza.....\$6,50

### B-52

Con Shot Glass para llevar

Licor de café, Bailey's y Triple Sec.....\$6,35

### Lemon Drop

Vodka Absolut Citron frío, una rodaja de limón, azúcar y unas gotas de limonada.....\$6,35

### Mud Slide

Vodka, licor de café y Bailey's.....\$6,35

### Purple Hooter

Crema de cassis, Vodka, Cranberry juice y Sour Mix.....\$6,50

### Lynchburg Lo-Rider

El VIP de Hard Rock Café! Whisky, Southern Comfort, Triple Sec, Sour Mix y un splash de Sprite.....\$8,00

### Appletini

Una mezcla de Vodka, licor de Manzana y Sour Mix.....\$6,35

## **vinos**

### **Tinto**

Casillero del Diablo.....	\$5,00
Santa Carolina Cabernet.....	\$5,25
Etchart Rio de Plata.....	\$4,50
Undurraga Cabernet.....	\$5,00
Tempranillo Palacio de la Vega.....	\$4,50
Michel Torino Merlot.....	\$5,50
Sangre de Toro.....	\$5,00
Familia Zucardi Reserva Malbec.....	\$4,50
Familia Zucardi Reserva.....	\$4,35
Cabernet Sauvignon.....	\$5,80
Carmen Merlot.....	\$4,70
Morandé Cabernet .....	\$4,50
Sauvignon.....	\$5,00
Trapiche Malbec.....	\$3,90

### **Blanco**

Casillero del Diablo Sauvignon.....	\$5,35
Santa Carolina Sauvignon.....	\$5,00
Etchart.....	\$4,50
Chardonnay.....	\$5,80
Trapiche Sauvignon Blanc.....	\$4,30

## **whisky**

Buchanan's 18.....	\$10,80
Buchanan's 12.....	\$9,50

Sello Negro 12.....	\$9,00
Sello Rojo.....	\$8,50
Chivas 18.....	\$10,00
Chivas 12.....	\$9,50
Something Special.....	\$8,50
Old Parr.....	\$9,50
Jack Daniels.....	\$9,50

## **ginebra**

Tanqueray.....	\$6,00
Gordon's.....	\$5,80
Bombay.....	\$6,00

## **cocktails sin alcohol**

### **Virgin Piña Colada**

Cocktail granizado con zumo de piña. Decorado con un trocito de piña y cereza.....	\$5,00
--	--------

### **Virgin Strawberry Daiquiri**

Cocktail granizado de fresas.....	\$4,50
-----------------------------------	--------

### **Virgin Bloody Mary**

Mezcla Bloody Mary decorado con una ramita de apio.....	\$4,80
--	--------

## **bebidas sin alcohol**

Limonada Natural.....	\$2,50
Jugos Naturales.....	\$3,00
Té Helado.....	\$3,00

Gaseosa 22 oz.....\$3,25

Botella de agua Manantial.....\$1,75

Botella de agua Dasani.....\$1,75

## cafes

### Café Amaretto

Amaretto y café caliente, decorado con crema Chantilly.....\$3,00

### Café Bailey's

Mezcla de crema Bailey's con café caliente y crema Chantilly.....\$3,50

### Irish Coffee

Whisky irlandés con café caliente y crema Chantilly.....\$3,80

## bebidas energizantes

RED BULL.....\$4,00

## vodka

Absolut Classic

Absolut Citron

Absolut Mandarin

Smirnoff

Smirnoff Citrus

Smirnoff Apple

Smirnoff Vanilla

Smirnoff Ice

## ron

Bacardi carta Blanca

Bacardi carta de Oro

Bacardi Limón

Viejo de Caldas

Santa fe Añejo

Havana Club Añejo

Havana Club Silver

Tres Esquinas Rojo

Tres Esquinas Dry

Bacardi Coco

Bacardi Razz

## tequila

Jimador Oro

Jimador Blanco

Jose Cuervo Oro

Corralejo

## aguardiente

Nectar Azul

Brandys & Cognacs

Brandy Domecq Mezclado

Hennessy VSOP

## cremas de whisky

Bailey's Amarula

# EATS

## STARTERS

### Jumbo Combo

Una deliciosa selección de nuestras entradas más populares, excelente para compartir. Es la preferida de Hard Rock Cafe. Incluye Rollitos Santa Fé, Alitas de Pollo, Anillos de Cebolla, Cáscaras de papa Skins y Pollo Tupelo. Servido con cuatro salsas diferentes.....\$18,00

### Santa Fe Spring Rolls

Rollos de primavera rellenos de espinacas, frijoles negros, jalapeños, cilantro, maíz y quesos Jack y Cheddar. Servido con nuestra salsa de la casa y salsa de guacamole...\$9,00

### Tupelo Chicken Tenders

Lomitos de pollo sazonados y apanados servidos con mostaza agridulce y salsa Bar B Que. Pídalos bañados en cualquiera de nuestras salsas: Clásica, Heavy Metal o Bar B Que, servidas con apio y blue cheese...\$10,00

### Smoked Chicken, Spinach and Artichoke Dip

Nuestro producto más solicitado!

“Lo mejor del pasado” Caliente y cremosa mezcla de espinaca, pechuga de pollo ahumado, servido con totopo dorado, sour cream y salsa HRC.....\$11,00

### Hickory Smoked Chicken Wings

Alitas de pollo con la opción de nuestra salsa picante Classic Wing, salsa muy picante Heavy Metal, salsa casera Tangy o Salsa Bar B Que, servido con palitos de apio y salsa de queso azul.....\$10,00

### Hard Rock Nachos

Montañas de tortillas de maíz con nuestros frijoles caseros, queso mixto fundido y carne, servido con nuestra Sour Cream y jalapeños. Excelente para compartir. Y por un poco más, añada pollo o guacamole...\$10,00

### HRC Nachitos

Una opción mediana de los Homemade HRC Nachos. Por un precio adicional añada carne, pollo o guacamole.....\$7,00

### Joe Perry's "Rock Your World" Quesadilla

Tortilla rellena de pechuga de pollo a la parrilla con piña combinada con nuestra salsa Bar B Que (elaborada con salsa picante original Joe Perry Mango Peach Tango), con queso Jack fundido y espolvoreado con chili. Servido con guacamole, salsa de piña y Sour Cream.....\$11,00

## ENTREES

### New York Strip Steak

Corte especial de 12oz. Hecho a la parrilla a su gusto con mantequilla de ajo y un toque de hierbas aromáticas. Servido con puré de papa al queso cheddar, verduras frescas y salsa gravy.....\$20,00

### Famous Fajitas

Pollo o carne a la parrilla servidas con pico de gallo, quesos Jack y Cheddar, guacamole, Sour Cream, lechuga en julianas y tortillas de harina. Selecciona una combinación de pollo y carne por un precio adicional.....\$15,00

### Grilled Sirloin Steak

Lomo fino a la parrilla 8 oz., hecho a la perfección con mantequilla merlot. Acompañado con pure de papa con salsa gravy y vegetales frescos al vapor.....\$18,00

### Herb Grilled Chicken Breast

Pechuga de pollo a la parrilla marinada en nuestra salsa de hierbas especial. Servida con puré de papa al queso cheddar, champiñones al horno y vegetales frescos.....\$16,00

### Twisted Mac, Chicken & Cheese

Pollo a la parrilla servido sobre nuestros deliciosos macaronis cavatappi, salteados en una salsa tres quesos, pimentones rojos, rostizados, queso romano y perejil,

### Potato Skins

Cáscaras de papa doradas, con queso mixto fundido, Bacon crujiente, cebollín y perejil. acompañado de Sour Cream.....\$9,00

servido con pan de ajo tostado.....\$15,00

### Blackened Chicken Penne Pasta

Pechuga de pollo marinada con especias Cajun, encima de hojas de espinaca frescas, tomate picado y penne pasta con una salsa cremosa Alfredo. Se sirve con pan de ajo, queso romano, perejil y salchicha Andouille asada.....\$15,00

### Grilled Salmon

8oz. de filete de salmón a la parrilla preparado a su gusto. Servido sobre pasta penne, salsa cremosa Alfredo, hojas de espinaca frescas y trozos de tomate, con pan de ajo tostado, perejil y queso romano.....\$17,00

### Home Style Meat Loaf

Una porción generosa de un molde de carne de cerdo y de res cocinado al horno en nuestras especies tradicionales. Servido con puré de papa, salsa gravy y las verduras del día.....\$20,00

### Grilled Filet Mignon & Mushroom

Dos medallones de lomo fino de Res a la parrilla Envueltos en tocineta. Servido con una salsa de vino con champiñones frescos y acompañados con puré de papa al queso cheddar y vegetales al vapor con mantequilla.....\$21,00

## SMOKEHOUSE

### Hickory Smoked Bar-B-Que Ribs

Todo un "Rack" de costillas de cerdo al estilo Tennessee con nuestra salsa casera Bar B Que y cocinado a la perfección para que te comas hasta el hueso! Se sirve con papas fritas, frijoles al estilo ranchero y Cole Slaw.

### Hickory Smoked Bar-B-Que Beef Brisket

Nuestra deliciosa Carne de Pecho levemente ahumada durante 14 horas bañada con salsa Bar-B-Que y acompañada de julianas de cebolla frit Servida con papas, frijoles rancheros y Cole Slaw.

### Hickory Smoked Bar B-Que Chicken

Nuestro delicioso Medio Pollo al estilo sureño parrillado y bañado en nuestra autentica salsa Bar-B-Que. Servida con papas, frijoles rancheros y Cole Slaw.

## SIDES

### Twisted Mac & Cheese

Pasta Cavatappi salteada en una salsa medianamente picante de tres quesos, con pimientos rojos rostizados y cubierta con queso parmesano, perejil y pan molido.....\$5,00

### Seasonal Veggie

Lo mejor de cada temporada: verduras frescas.....\$4,00

### French Fries

Papas fritas, crujientes y doradas.....\$3,00

### White Cheddar Smashed Potatoes

Nuestro puré de papa con queso cheddar blanco hecho 100% en casa.....\$3,00

### Garlic Toast

Dos panes con mantequilla de ajo y especias, ligeramente tostados.....\$3,00

### Side House Salad

Una variedad de lechugas frescas, con queso mixto, bacon crujiente, pasas de arandanos, tomates y crutones caseros. Servida con el aderezo que más te guste.....\$4,00

### Side Caesar Salad

Corazones de lechuga romana con crutones caseros, queso romano y salsa Caesar...\$4,00

### Original Hard Rock Onion Rings

Anillos de Cebolla caseros elaborados diariamente en nuestra cocina, con salsa Bar B Que.....\$6,00

# BURGERS

## Legendary 10 oz Burger

La más famosa del mundo. Una hamburguesa de 10 oz. de carne ligeramente sazonada, con bacon, dos tajadas de queso y un anillo de cebolla, servida en un exclusivo pan.....\$13,00

## S.O.B Burger

Una deliciosa y fresca carne de 10 oz. a la parrilla, bañada con puré de Chipotle, gratinada con queso Jack Monterrey. Servido con pan tostado, guacamole Hard Rock y cebolla a la parrilla.....\$12,00

## Hickory BBQ Bacon Cheeseburger

Nuestra hamburguesa de 7 oz con salsa Bar B Que y cebolla caramelizada, con bacon crujiente y queso cheddar fundido.....\$12,00

## The Big Blue Burger

Nuestra deliciosa y fresca carne de 10 oz. con trozos de queso azul. Servida en pan tostado con una porción de salsa de rábano picante.....\$11,00

## The Big Cheese

Nuestra deliciosa y certificada hamburguesa de 10 oz acompañada con 3 finas tiras derretidas de sus quesos favoritos.....\$12,00

## Garlic Spinach Burger

Nuestra deliciosa y fresca carne certificada de 10 oz servida con una porción de "Spinach Dip", y queso cheddar. Servida con pan tostado, hoja de lechuga y nuestra salsa fresca a la parrilla Hard Rock.....\$12,00

## HRC Burger

Nuestras hamburguesas de 7 oz a la parrilla. Se sirven en un pan tostado.....\$9,00

## HRC Cheeseburger

La misma hamburguesa de 7 oz pero todavía mejor, con dos tajadas de queso americano (suizo, cheddar o mozzarella).....\$11,00

## HRC Bacon Cheeseburger

Nuestra hamburguesa de 7 oz a la parrilla con bacon crujiente y el queso que más te guste. Servida en un pan tostado.....\$12,00

## HRC Veggie Burger

Nuestra "Hamburguesa" hecha con verduras, queso y especias. Servida en un pan tostado con tomate, cebolla, lechuga, salsa de mayonesa de mostaza y especias Cajun. Servida con ensalada.....\$10,00

## SANDWICHES

### Hickory Smoked Pulled-Pork Sandwich

Cerdo selecto ahumado y desmenuzado a mano para que quede tierno y jugoso “una tradicional delicia Sureña” (Anteriormente Pig Sandwich) con nuestra famosa salsa Bar B Que con base de vinagre. Servido con papas fritas, frijoles pintos y ensalada Cole Slaw.....\$11,00

### Cajun Chicken Sandwich

Pechuga de pollo picante al estilo cajun sobre un pan tostado con queso cheddar fundido y mayonesa de limón con especias cajun. Acompañado de lechuga, nuestra deliciosa salchicha Andouille asada, cebolla, tomate y papas a la francesa.....\$11,00

### Chicken Club Sandwich

Pechuga parrillada, bacon crujiente, mayonesa limón y dos tipos de lechuga sobre un pan tostado. Servido con papas a la francesa.....\$10,00

### Classic French Dip Sandwich

Finas láminas de roast beef con queso Jack sobre un panecillo alargado servido con salsa “au jus”. Uno de los favoritos de Hard Rock.....\$12,00

### Smoked Bar-B-Que Beef Brisket Sandwich

Nuestra deliciosa carne levemente ahumada bañada con salsa Bar-B-Que y julianas de cebolla frita. Servida con papas a la francesa, frijoles rancheros y Cole Slaw.....\$11,00

## SALADS

### Caesar Salad

Una abundante ensalada de lechuga romana, servida con crutones caseros, julianas de queso parmesano y nuestra salsa caesar. Con pollo.....\$10,00

### Cobb Salad

Una ensalada abundante elaborada con pollo a la parrilla, aguacate, tomate, cebolla roja, bacon, queso mixto rallado y huevo duro. Servida con el aderezo que más te guste.....\$12,00

Crujientes lechugas frescas, acompañadas de un pollo marinado cajun, julianas de cebollas, pimentones, naranjas, cranberries, blue cheese, nueces picantes y mezclado con nuestro aderezo Honey Citrus.....\$12,00

### Haystack Chicken Salad

Esta ensalada original de Hard Rock Café, combina una variedad de lechugas frescas, zanahoria, maíz, tomate picado, queso rallado, tortillas de maíz y nueces pecan picantes. Añádele pollo a la parrilla. Acompañado de nuestra salsa ranchera.....\$12,00

### Honey Citrus Chicken Salad

## DESSERTS

### Hot Fudge Brownie Sundae

Una montaña de helado casero cubierta con chocolate caliente y puesta sobre un brownie de chocolate. Servido con nueces, trocitos de chocolate, crema chantilly y una cereza confitada.....\$7,00

### Fresh Apple Cobbler

Nuestra torta favorita casera de manzana. Se sirve caliente con nuestro helado cubierto con nueces, canela en polvo y salsa de caramelo.....\$6,00

### Sinful Hot Fudge Sundae

Tres bolas de helado de Vainilla, bañadas con salsa de chocolate caliente, nueces picadas, fresca crema chantilly, chocolate espolvoreado y una cereza.....\$6,00

### Chocolate Chip Cookie Pie

Chips de chocolate y nueces pecan dentro de una base crujiente. Servido con una gran bola de helado casero y chocolate caliente.....\$6,00

### Tick Shakes and Malts

Batidos de cualquiera de los sabores de nuestros helados. Otra leyenda Hard Rock Café. Tómalo en un vaso Hurricane de 23 oz. o en un vaso Pilsner de 20 oz. y llévatelo de recuerdo por un precio adicional.....\$5,00

### Cheesecake hecho en casa

Cheesecake que nos caracteriza. Ahora, pruébalo servido con nuestro helado bañado con salsa de frambuesa.....\$4,25

### Ice Cream

Los helados caseros exclusivos de Hard Rock.....\$5,00

**Brownie con helado.....\$6,50**

**ANEXO 3.1**

**GASTO DE PUBLICIDAD ANUAL**

<b>Nombre/Medio</b>	<b>Detalle</b>	<b>Coste\$/anuncio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total\$/anual</b>
Ecuavisa	Paquete Mensual de Franja # 1	1370	8	10960
TV Cable	Claquetas de 30"	88	210	18480
TC Televisión	Paquete Mensual	2550	6	15300
Radio Disney	Claquetas de 30"	11	500	5500
Onda Cero	Claquetas de 30"	10	400	4000
La Metro	Claquetas de 30"	10	400	4000
El Universo	Contraportada Interior en La Revista	3738	12	44856
Cosmopolitan	1/3 pag. Horizontal	1150	3	3450
Hogar	1/3 pag. Horizontal	1100	3	3300
Vistazo	1/3 pag. Horizontal	1120	3	3360
Messenger	Half Banner Messenger	4000	3	12000
Supercines	4 cuñas diarias de 30" x semana	250	36	9000
	Afiches(600u)	600	0,42	250
	Banners(20u)	20	1,75	35
			<b>Subtotal Anual</b>	\$134.491,00
Gasto por creatividad de Publicidad (Elaboración y Diseños de Cuñas y Comerciales)				\$15.509,00
			<b>Total \$/Anual</b>	<b>150.000,00</b>

## ANEXO 3.2

### TABLA DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

	Vida Útil	Dep. Anual/Unidad	Dep. Anual (Total)	Dep. Acum.
Cocinas de 6 quemadores	10	571,62	571,62	5716,16
Congeladores	10	249,90	749,70	7497,00
Freidora de 20 lbs	10	189,12	189,12	1891,21
Horno Pizzero	10	400,32	400,32	4003,20
Horno Panadero	10	400,32	400,32	4003,20
Bano María	10	7,36	7,36	73,64
Plancha Gratinadora	5	366,67	366,67	1833,37
Parrilla a gas con piedra volcánica	5	779,05	779,05	3895,27
Laminadoras de masa	5	213,64	213,64	1068,20
Slicer	5	289,07	289,07	1445,37
Microondas	5	438,09	438,09	2190,47
Maquina batidora de pastelería	5	97,71	97,71	488,56
Mesas frías de exhibidor	5	694,77	1389,54	6947,70
Lava platos	5	977,37	977,37	4886,85
Licuadaora	5	112,22	336,65	1683,27
Extractor de Jugos	5	63,43	126,85	634,26
Maquina de Hielo	5	596,39	596,39	2981,97
Cafetera	5	35,64	35,64	178,20
Freezzer	5	348,18	348,18	1740,90
Bandejas	5	14,70	147,04	735,20
Platos 27	5	0,41	61,50	307,50
Platos 32	5	1,32	198,60	993,00
Platos 36	5	1,47	220,20	1101,00
Platos Soperos	5	0,40	32,32	161,60
Platos Salseros	5	0,20	16,32	81,60
Tazas de Té	5	0,38	30,40	152,00
Tazas de Café	5	0,44	35,52	177,60
Vasos de Cola	5	0,21	20,60	103,00
Jarras	5	0,65	32,50	162,50
TV plamas	5	270,00	1620,00	8100,00
DVD	5	62,00	372,00	1860,00
Parlantes	5	22,00	176,00	880,00
		<b>Depreciación Anual</b>	<b>11276,32</b>	<b>67973,80</b>

**ANEXO 3.3**  
**CAPITAL DE TRABAJO**

METODO DEL DEFICIT MAXIMO ACUMULADO													
FLUJO DE CAJA OPERATIVO MENSUAL													
	Anual												
Promedio Ventas (unidades)	113339												
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	
Precio	\$9,34	\$9,34	\$9,34	\$9,34	\$9,34	\$9,34	\$9,34	\$9,34	\$9,34	\$9,34	\$9,34	\$9,34	\$9,34
Ponderador	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,15	0,05	0,05	0,15	0,05	0,3	
Cantidad	5666,95	5666,95	5666,95	5666,95	5666,95	5666,95	17000,85	5666,95	5666,95	17000,85	5666,95	34001,7	
Ingresos Ventas	\$52.929,31	\$52.929,31	\$52.929,31	\$52.929,31	\$52.929,31	\$52.929,31	\$158.787,94	\$52.929,31	\$52.929,31	\$158.787,94	\$52.929,31	\$317.575,88	
Coste/Fabricación (\$)	\$21.171,73	\$21.171,73	\$21.171,73	\$21.171,73	\$21.171,73	\$21.171,73	\$63.515,18	\$21.171,73	\$21.171,73	\$63.515,18	\$21.171,73	\$127.030,35	
Gastos/Administración	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00	\$12.910,00
Gastos/Publicidad	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88	\$8.868,88
Gasto de Arrendamiento	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00	\$13.750,00
Total Egresos Operativos	\$56.700,60	\$56.700,60	\$56.700,60	\$56.700,60	\$56.700,60	\$56.700,60	\$99.044,05	\$56.700,60	\$56.700,60	\$99.044,05	\$56.700,60	\$162.559,23	
Ingresos	\$52.929,31	\$52.929,31	\$52.929,31	\$52.929,31	\$52.929,31	\$52.929,31	\$158.787,94	\$52.929,31	\$52.929,31	\$158.787,94	\$52.929,31	\$317.575,88	
Egresos	\$56.700,60	\$56.700,60	\$56.700,60	\$56.700,60	\$56.700,60	\$56.700,60	\$99.044,05	\$56.700,60	\$56.700,60	\$99.044,05	\$56.700,60	\$162.559,23	
Saldo Mensual	-\$3.771,29	-\$3.771,29	-\$3.771,29	-\$3.771,29	-\$3.771,29	-\$3.771,29	\$59.743,89	-\$3.771,29	-\$3.771,29	\$59.743,89	-\$3.771,29	\$155.016,65	
Saldo Acumulado	-\$3.771,29	-\$7.542,57	-\$11.313,86	-\$15.085,15	-\$18.856,44	<b>-\$22.627,72</b>	\$37.116,17	\$33.344,88	\$29.573,59	\$89.317,48	\$85.546,19	\$240.562,84	

## ANEXO 3.4

### TABLA DE AMORTIZACIÓN

PERIODO	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACION	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0	0	0	0	0	58.041
1	15.124	5.525,47	9.598,21	9.598,21	48.442,40
2	15.124	4.611,72	10.511,96	20.110,16	37.930,45
3	15.124	3.610,98	11.512,69	31.622,86	26.417,75
4	15.124	2.514,97	12.608,70	44.231,56	13.809,05
5	15.124	1.314,62	13.809,05	58.040,61	0,00

## ANEXO 3.5

### DETALLE DE PRECIOS PROMEDIOS

Precio Promedio Platos			Precio Promedio Recuerdos (Rock Shop)		
% Encuestados	Precio \$	\$	Clasificación	Detalle	\$
0,49	10	4,88	<b>Hard Rock - Mujeres</b>	Camisetas	23
0,17	4,5	0,78		Chaquetas	35
0,22	14	3,01		Gorra	18
0,04	16	0,68		Cartera	48
				Monedero	13
	<b>P (promedio)</b>	<b>9,34</b>	<b>Hard Rock - Hombres</b>	Camisetas	25
				Camisas	75
				Gorra	18
				Billeteras	12
			<b>Hard Rock - Niños</b>	Camisetas	15
				Gorra	18
			<b>Hard Rock - Accesorios</b>	Llaveros	10
				Jarros	15
				Pins	16
				Plumas	7
				Magneticos	4
				<b>Total</b>	<b>352</b>
				<b>Precio Promedio</b>	<b>22</b>

## ANEXO 3.6

### INGRESO POR VENTA

	Q Venta	Precio Promedio (plato)	Ingresos Anuales
<b>Año 1</b>	22065	\$ 9,34	\$ 206.083,70
<b>Año 2</b>	45180	\$ 9,34	\$ 421.976,99
<b>Año 3</b>	69382	\$ 9,34	\$ 648.030,07
<b>Año 4</b>	94711	\$ 9,34	\$ 884.604,24
<b>Año 5</b>	121207	\$ 9,34	\$ 1.132.072,28
<b>Año 6</b>	148910	\$ 9,34	\$ 1.390.818,72
<b>Año 7</b>	152454	\$ 9,34	\$ 1.423.920,20
<b>Año 8</b>	156082	\$ 9,34	\$ 1.457.809,51
<b>Año 9</b>	159797	\$ 9,34	\$ 1.492.505,37
<b>Año 10</b>	163600	\$ 9,34	\$ 1.528.027,00

### ANEXO 3.7

#### INGRESOS EXTRAORDINARIOS DE VENTA DE RECUERDOS

	Q Recuerdos	Precio Promedio (reuerdo)	Ingresos Anuales
<b>Año 1</b>	1103	\$ 22,00	\$ 24.271,10
<b>Año 2</b>	2259	\$ 22,00	\$ 49.697,50
<b>Año 3</b>	3469	\$ 22,00	\$ 76.320,46
<b>Año 4</b>	4736	\$ 22,00	\$ 104.182,51
<b>Año 5</b>	6060	\$ 22,00	\$ 133.327,57
<b>Año 6</b>	7445	\$ 22,00	\$ 163.800,92
<b>Año 7</b>	7623	\$ 22,00	\$ 167.699,38
<b>Año 8</b>	7804	\$ 22,00	\$ 171.690,63
<b>Año 9</b>	7990	\$ 22,00	\$ 175.776,86
<b>Año 10</b>	8180	\$ 22,00	\$ 179.960,35





## ANEXO 3.9

### PAYBACK

Años	Saldo Inversión	Flujo/Caja	Rentabilidad Exigida	Recuperación/Inversión
1	125321,02	-372217,88	12920,60	-385138,48
2	510459,50	-245723,81	52628,37	-298352,18
3	808811,68	-115526,89	83388,48	-198915,37
4	1007727,05	13693,94	103896,66	-90202,72
5	1097929,77	72541,19	113196,56	-40655,37
6	1138585,14	238490,81	117388,13	121102,68
7	1017482,46	251416,87	104902,44	146514,43
8	870968,03	264650,57	89796,80	174853,77
9	696114,26	278199,23	71769,38	206429,85
10	489684,41	957440,30	50486,46	906953,84