

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y
RELACIONES INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
LA FRANQUICIA ESTADOUNIDENSE “THE INTERNATIONAL HOUSE
OF PANCAKES” (IHOP) EN EL VALLE DE CUMBAYÁ PARA EL
PERIODO 2014-2024**

CYNTHIA PAMELA NEIRA QUEVEDO

**DICIEMBRE, 2017
QUITO-ECUADOR**

ÍNDICE

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	2
IV.	RÉSUMÉ	3
V.	INTRODUCCIÓN	4

CAPÍTULO 1

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA INTERNACIONAL IHOP EN EL ECUADOR

1.1.	¿Qué es franquicia?	9
1.1.1.	Origen y evolución de la franquicia	9
1.1.2.	Tipos de franquicia	11
1.1.3.	Ventajas de un sistema de franquicias	12
1.1.4.	Criterios para la selección de una franquicia	14
1.2.	Marco legal	15
1.2.1.	Desarrollo de las franquicias en el Ecuador	15
1.2.2.	El contrato de franquicia	17
1.2.3.	La propiedad intelectual y el registro de la marca en el Ecuador	20
1.3.	Franquicia The International House of Pancakes – IHOP	22
1.3.1.	Sobre la empresa: The International House of Pancakes – IHOP	22
1.3.2.	Mercado nacional e internacional	25
1.3.3.	Implementación de la franquicia IHOP	26
1.3.4.	Responsabilidad social corporativa	29

CAPÍTULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1.	Estudio de mercado	33
2.1.1.	Segmentación de mercado	33
2.1.2.	Tamaño de la muestra	36
2.1.3.	Recolección de datos	38
2.2.	Mercado de comida en la ciudad de Quito	47
2.2.1.	Hábitos de consumo	48
2.2.2.	Oferta	49
2.2.3.	Precios	51
2.3.	Metodologías de estudio	53
2.3.1.	Marketing mix – las 4Ps	53
2.3.2.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	58
2.3.3.	FODA	62
2.3.4.	Estrategias de implementación	65

CAPÍTULO 3

INGENIERÍA DEL PROYECTO Y ANÁLISIS FINANCIERO

3.1.	Ingeniería del proyecto	68
3.1.1.	Organigrama de la empresa	68
3.1.2.	Capacidad instalada	69

3.1.3.	Activos fijos y pre operativos	71
3.1.4.	Costos de producción	75
3.1.5.	Capital de operación	77
3.2.	Análisis financiero	78
3.2.1.	Proyección de los costos de producción	78
3.2.2.	Punto de equilibrio	79
3.2.3.	Indicadores financieros	80
3.2.4.	Análisis de la información financiera	82
VI.	ANÁLISIS	85
VII.	CONCLUSIONES	89
VIII.	RECOMENDACIONES	92
	LISTA DE REFERENCIAS	94
	ANEXOS	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR	17
GRÁFICO 2 MODELO DE IDENTIFICACIÓN DE MERCADO	35
GRÁFICO 3 PREGUNTA 1: SEXO	39
GRÁFICO 4 PREGUNTA 2: EDAD	39
GRÁFICO 5 PREGUNTA 3: EN GENERAL, ¿QUÉ TAN SEGUIDO EN LA SEMANA ACUDES A UN RESTAURANTE?	40
GRÁFICO 6 PREGUNTA 4: ¿CUÁNDO FRECUENTAS MÁS UN RESTAURANTE?	40
GRÁFICO 7 PREGUNTA 5: ¿EN QUÉ HORARIO?	41
GRÁFICO 8 PREGUNTA 6: ¿CON QUIÉN FRECUENTAS MÁS UN RESTAURANTE?	41
GRÁFICO 9 PREGUNTA 7: ¿QUÉ TAN IMPORTANTE CONSIDERAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE UN RESTAURANTE?	42
GRÁFICO 10 PREGUNTA 8: ¿CUÁL ES TU ZONA PREFERIDA EN LA CIUDAD DE QUITO PARA FRECUENTAR UN RESTAURANTE?	43
GRÁFICO 11 PREGUNTA 9: ¿CUÁNTO ESTARÍAS DISPUESTO A GASTAR EN UN RESTAURANTE DE RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL? (POR PERSONA)	43
GRÁFICO 12 PREGUNTA 10: ¿FRECUENTARÍAS UN RESTAURANTE ESPECIALIZADO EN DESAYUNOS QUE ADEMÁS OFREZCA UN MENÚ PARA ALMUERZOS Y CENAS?	44
GRÁFICO 13 PREGUNTA 11: ¿CONSIDERAS IMPORTANTE LA INCLUSIÓN O ADAPTACIÓN DE COMIDA TÍPICA ECUATORIANA EN EL MENÚ DE UN RESTAURANTE DE MARCA INTERNACIONAL?	45
GRÁFICO 14 PREGUNTA 12: POR LO GENERAL, ¿CÓMO TE ENTERAS DE LA APERTURA DE NUEVOS RESTAURANTES?	45

GRÁFICO 15 PREGUNTA 13: ¿HAS ESCUCHADO DE IHOP (INTERNATIONAL HOUSE OF PANCAKES)?	46
GRÁFICO 16 PREGUNTA 14: SI TU RESPUESTA A LA PREGUNTA 11 FUE "SI" ¿FRECUENTARÍAS EL RESTAURANTE DE IHOP EN EL VALLE DE CUMBAYÁ?	46
GRÁFICO 17 SECTORES ECONÓMICOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL AÑO 2014	50
GRÁFICO 18 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	59
GRÁFICO 19 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	69
GRÁFICO 20 GANANCIA PROYECTADA A 10 AÑOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 VENTAJAS DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS	13
TABLA 2 TÉRMINOS ESTÁNDAR PARA FRANQUICIAS INTERNACIONALES	28
TABLA 3 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	37
TABLA 4 PRECIOS LÍNEA DE PRODUCTOS CREPES & WAFFLES	52
TABLA 5 PRECIOS LÍNEA DE PRODUCTOS TGI FRIDAY'S	52
TABLA 6 PRECIOS LÍNEA DE PRODUCTOS EL ESPAÑOL GOURMET	53
TABLA 7 PRECIOS LÍNEA DE PRODUCTOS IHOP	56
TABLA 8 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA DE RESTAURANTES THE INTERNATIONAL HOUSE OF PANCAKES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA SU INSTALACIÓN EN EL VALLE DE CUMBAYÁ	63
TABLA 9 TAMAÑO DEL LUGAR	70
TABLA 10 CAPACIDAD INSTALADA O DE PRODUCCIÓN DE IHOP	71
TABLA 11 ACTIVOS FIJOS DE IHOP	72
TABLA 12 TERRENOS Y CONSTRUCCIONES	72
TABLA 13 MAQUINARIA Y EQUIPOS	73
TABLA 14 IMPLEMENTOS	73
TABLA 15 VEHÍCULO	74
TABLA 16 MUEBLES Y ENSERES	74
TABLA 17 COSTO DE FRANQUICIA	74

TABLA 18 GASTOS PRE OPERATIVOS DE IHOP	75
TABLA 19 VIAJES AL EXTRANJERO	75
TABLA 20 PUBLICIDAD NACIONAL	75
TABLA 21 COSTOS DE PRODUCCIÓN DE IHOP	77
TABLA 22 CAPITAL DE OPERACIÓN DE IHOP	77
TABLA 23 PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	78
TABLA 24 ANÁLISIS FINANCIERO	80
TABLA 25 TASA DE PROMEDIO PONDERADA	81
TABLA 26 INDICADORES FINANCIEROS	82
TABLA 27 FUENTES Y USOS	83

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 MODELO DE CONTRATO DE FRANQUICIA	104
ANEXO 2 PROPIEDADES DE IHOP PARA DICIEMBRE DEL AÑO 2016	115
ANEXO 3 DISEÑO DE LA ENCUESTA	117
ANEXO 4 MENÚ DE IHOP	121
ANEXO 5 MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PERSONAL	133
ANEXO 6 MATERIA PRIMA	135
ANEXO 7 ROL DE PAGOS	136
ANEXO 8 SUMINISTROS Y MATERIALES INDIRECTOS	137
ANEXO 9 OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	137
ANEXO 10 GASTOS FINANCIEROS	138
ANEXO 11 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	140

I. TEMA

ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA ESTADOUNIDENSE “THE INTERNATIONAL HOUSE OF PANCAKES” (IHOP) EN EL VALLE DE CUMBAYÁ PARA EL PERIODO 2014-2024

II. RESUMEN

Las franquicias son sistemas de negocios que permiten a las empresas internacionalizarse y expandirse hacia nuevos mercados, sean estos nacionales o internacionales. Se trata de una relación contractual comercial entre el franquiciador y franquiciado que se basa en la confianza mutua y se caracteriza por el bajo riesgo de inversión que esta conlleva. Para la implementación de la franquicia estadounidense *The International House of Pancakes*, especializada en la preparación de desayunos, panqueques y *waffles*, en el valle de Cumbayá, se procedió a la realización de un estudio de mercado y de un análisis financiero para garantizar su viabilidad, prefactibilidad y rentabilidad. Dentro de esta investigación, se estudia el proceso de implementación de franquicias en el país y el marco legal bajo el cual estas se manejan; se determina el mercado potencial dentro de la ciudad de Quito y se analiza la información financiera para evaluar la sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto, el mismo que está enfocado en satisfacer la demanda de la población dentro del mercado de consumo de comida.

Palabras clave: Franquicia, expansión, inversión, demanda, mercado potencial, análisis financiero.

III. ABSTRACT

Franchises are business systems that allow companies to internationalize and expand into new markets, be they national or international. It is a commercial contractual relationship between the franchisor and franchisee that is based on mutual trust and characterized by a low investment risk. For the implementation of the American franchise “The International House of Pancakes”, specialized in the preparation of breakfasts, pancakes and waffles, in the Cumbayá Valley, a market research and a financial analysis were carried out in order to guarantee its viability, prefeasibility and profitability. It was necessary to study the process of implementing a franchise in the country and the legal framework under which these are managed; it was determined its potential market in Quito and it was analyzed its financial information in order to evaluate the sustainability of the project, which is focused on satisfying the demand of the population within the food consumption market.

Key words: Franchise, expansion, investment, demand, potential market, financial analysis.

IV. RÉSUMÉ

Franchises sont des systèmes d'affaires qui permettent aux entreprises de s'internationaliser et de se développer aux nouveaux marchés, soient nationaux ou internationaux. Il existe une relation contractuelle commerciale entre le franchiseur et le franchisé basé sur la confiance mutuelle et se caractérise par un faible risque d'investissement. Pour la réalisation de la franchise américaine « The International House of Pancakes », spécialisée dans la préparation de petits déjeuners, crêpes et gaufres, dans la vallée de Cumbayá, une étude de marché et une analyse financière ont été réalisées pour garantir sa viabilité, préfaisabilité et rentabilité. Dans le cadre de cette recherche, il est important d'étudier le processus de mise en œuvre des franchises dans le pays et le cadre juridique dans lequel elles sont gérées; de même, s'est nécessaire de déterminer le marché potentiel dans la ville de Quito et d'analyser l'information financière pour évaluer la durabilité du projet, qui vise à satisfaire la demande de la population sur le marché de la consommation alimentaire.

Mots-clés : Franchise, expansion, investissement, demande, marché potentiel, analyse financière.

V. INTRODUCCIÓN

La implementación de la franquicia internacional *The International House of Pancakes* (IHOP) en el valle de Cumbayá busca satisfacer la demanda creciente del mercado quiteño en lo que se refiere a productos de primera necesidad. La realización de esta investigación tiene la finalidad de minimizar el riesgo de inversión y cubrir la demanda de la población de la ciudad de Quito que se encuentra en constante crecimiento, así como de implementar un concepto de consumo innovador que se base en ofrecer una experiencia gastronómica asequible y cotidiana junto con un servicio cálido y cordial.

Con el fenómeno de la globalización, distintas formas comerciales e instrumentos de negocio fueron aplicados para adaptarse al orden comercial. Una mayor exigencia por parte del consumidor, así como también la incorporación de las tecnologías de la información, impulsan a las empresas a expandirse hacia diferentes mercados, es así que la franquicia nace como una estrategia para poder afrontar los retos del sector empresarial. La franquicia es un método para expandir un negocio bajo el cual el propietario otorga al franquiciado el derecho de comercializar un producto o servicio, además de brindar apoyo constante y transferir *know-how* al franquiciado para el desarrollo del negocio. Este método de comercialización y distribución, se presenta como una forma segura y profesional de hacer negocios además de dinamizar la economía, desarrollar el capital humano y promover la competencia en el mercado nacional referente a los insumos.

En el Ecuador, a partir del año 2008, el hábito de comer fuera de casa ha tenido una curva de crecimiento positiva. El aumento de restaurantes y cafeterías en la ciudad de Quito reflejan el cambio en las tendencias de consumo de la población, lo que ha provocado que marcas nacionales como internacionales busquen ingresar al mercado quiteño para ofrecer todo tipo de menús y satisfacer de esta forma a la creciente demanda. Por otro lado, este crecimiento ha permitido que el sector de servicios constituya el 50% de los sectores económicos de la ciudad, lo que la ha posicionado como la capital política y económica del país.

Para este estudio de prefactibilidad se planteó la siguiente hipótesis: El ingreso de la franquicia estadounidense *The International House of Pancakes* (IHOP) al mercado ecuatoriano, sería una opción rentable dentro del negocio de comida rápida lo que generaría un emprendimiento sostenible y sustentable en el tiempo.

El objetivo general consiste en analizar la prefactibilidad para la implementación de la franquicia estadounidense *The International House of Pancakes* (IHOP) en el valle de Cumbayá en términos de viabilidad financiera, mediante: la determinación del marco legal bajo el cual la franquicia estadounidense ingresará al mercado ecuatoriano; la realización de un estudio de mercado para identificar el mercado potencial, la oferta y la demanda que permitirá que el proyecto sea sostenible y sustentable; y, la ejecución de la ingeniería del proyecto y los indicadores financieros, económicos y ambientales. De esta forma, el trabajo de titulación consta de tres capítulos en los cuales se describe de manera más detallada los temas mencionados.

En el primer capítulo, con la finalidad de conocer acerca de la implementación de franquicias en el Ecuador, se procedió a realizar un estudio de la franquicia, su origen y evolución, las ventajas de este formato de negocio y los criterios que se deben tomar en cuenta al momento de seleccionar y adquirir una franquicia; se analizó el marco legal bajo el cual este sistema opera en el Ecuador, incluyendo el contrato de franquicia y los requisitos para registrar la marca y nombre comercial en el país; asimismo, se realiza una descripción general de la cadena de restaurantes IHOP, sus mercados nacionales e internacionales, el procedimiento para su instalación en otro país y la responsabilidad corporativa de la empresa.

En el segundo capítulo, se realizó una investigación de mercado para definir el mercado objetivo y, a través del método de encuestas, se recopilaron datos para determinar la demanda y la oferta existentes en la ciudad de Quito, además de conocer la competencia directa de IHOP dentro del mercado quiteño. Después de analizar esta información, se utilizan tres metodologías de estudio: las 4Ps, las cinco fuerzas de Porter y la matriz de análisis FODA para evaluar el estado de la empresa en la ciudad de Quito y plantear estrategias que garanticen el éxito de su implementación.

En el tercer capítulo, se lleva a cabo la ingeniería del proyecto y el análisis financiero a través de matrices que permiten comprobar la viabilidad del proyecto de inversión. Para estos cálculos es necesario conocer la capacidad de producción, los activos fijos, los costos de producción y los costos de operación de la empresa antes de su funcionamiento, para luego realizar la proyección de ingresos y egresos en un lapso de diez años, esto permitirá determinar, mediante el cálculo de indicadores financieros, la factibilidad de la implementación de la franquicia en términos de viabilidad financiera.

Michael Porter, catedrático de la Escuela de Negocios de Harvard, publicó en el año de 1980 su libro titulado “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” en el que define las estrategias competitivas de una empresa para lograr su posicionamiento en la industria. Las tres estrategias genéricas planteadas por Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de las cuales una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

Por esta razón, en los tres capítulos se toma a la teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones como línea de pensamiento base de la investigación, la misma que toma en cuenta los principios de la estrategia competitiva, en donde Michael Porter, en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” publicado en el año de 1990, establece que dentro de la competitividad de las naciones no son estas los principales actores sino las empresas multinacionales y se centra en los determinantes principales de la productividad¹, con la que los recursos de una nación son empleados para tener en cuenta los sectores en los que las empresas de un país tienen competitividad con relación a los otros competidores internacionales.

De todas formas, la nación sigue jugando un rol fundamental en la actuación competitiva de las empresas puesto que el entorno cercano de estas será el que determine su éxito competitivo internacional. Por lo general, antes de expandirse a nivel internacional, las empresas se desarrollan en una base doméstica, la misma que según Porter, es la nación en donde las ventajas

¹ Productividad se define como el valor de la producción por unidad de mano de obra o de capital.

competitivas de la empresa son consolidadas, así como sus estrategias, el producto principal, la tecnología de proceso, los trabajos productivos, tecnología de punta y sus más avanzadas capacidades.

El catedrático también manifiesta que las empresas multinacionales triunfan en los mercados internacionales a través de diferentes estrategias que se basan en actos de innovación y que abarcan la aplicación de nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer las cosas. La innovación puede presentarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo método comercial o en la capacitación del personal, la mayoría de las innovaciones crean ventaja competitiva, pues descubren una oportunidad de mercado o uno que ha sido ignorado por otras empresas, de esta forma, a nivel internacional se puede crear ventaja competitiva cuando las innovaciones satisfacen tanto las necesidades nacionales como extranjeras.

El periodo elegido para realizar esta investigación es desde el año 2014 hasta el año 2018 en la República del Ecuador, dentro de este periodo, la información recopilada y el estudio técnico realizado garantizan la viabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto. De igual manera, en este lapso de tiempo, de diez años, se llevó a cabo una proyección financiera de la inversión y una investigación de los requisitos locales y nacionales para la implementación de la franquicia en el país.

La metodología utilizada dentro de la investigación es de tipo exploratoria cuantitativa, se basa en analizar la prefactibilidad de la implementación de la franquicia estadounidense IHOP en la ciudad de Quito mediante el manejo de datos estadísticos demostrados en un estudio de mercado y un análisis financiero, también es de tipo no experimental pues no existe manipulación de las muestras, sino que se efectúa una interpretación de la recolección de datos a través de encuestas. Por otra parte, el método de investigación es de tipo empírica dado que se basa en la evidencia y busca comprobar mediante la observación, en este caso se utilizaron fuentes secundarias como periódicos, revistas y publicaciones e investigaciones del gobierno local y de instituciones públicas.

La carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales es una carrera multidisciplinaria que enlaza conceptos tanto del campo de los negocios

como de las relaciones internacionales, sin dejar de lado el aspecto cultural. El trabajo de investigación propuesto se relaciona de forma directa con la carrera puesto que se enfoca en las transacciones internacionales que las empresas multinacionales realizan dentro de un escenario de la globalización con el objetivo de ingresar y posicionarse en un mercado extranjero. De esta manera, el trabajo pone en práctica los conceptos aprendidos a lo largo de la carrera, aplicándolos a su vez, a la realidad política, económica y social del país.

CAPÍTULO 1

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA FRANQUICIA INTERNACIONAL IHOP EN EL ECUADOR

1.1. ¿Qué es franquicia?

Desde sus inicios, la franquicia se ha desarrollado de forma paralela a la sociedad contemporánea, surge como una estrategia comercial que permite la expansión y consolidación de las empresas hacia otros mercados mediante la réplica de un modelo de negocios. De acuerdo con la Asociación Internacional de Franquicias, entre los principales tipos está la de producto o nombre comercial, basado en un sistema de distribución, y la de formato de negocio, basado en un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios. Este tipo de negocio supone beneficios tanto para el franquiciador como para el franquiciado, el consumidor y el país receptor, puesto que permite la expansión controlada y dirigida de la empresa, además de reducir el riesgo de inversión, transferir *know-how*² y tecnología, generar empleos y activar la economía. Para seleccionar una franquicia se deben tomar en cuenta factores como la información de la empresa a franquiciar, la evaluación del mercado y aspectos financieros que posibilitarán determinar si la opción es viable y rentable.

1.1.1. Origen y evolución de la franquicia

La Real Academia Española (RAE) define al término franquicia como una *“concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada”*. Por otra parte, la Asociación Internacional de Franquicias (IFA, por sus siglas en inglés) establece que la franquicia, o la acción de franquiciar, es un método para expandir un negocio y distribuir bienes y servicios a través de una relación directa de licencia. De esta manera, los propietarios o franquiciadores otorgan a los franquiciados, que pueden ser personas naturales o jurídicas, el derecho de comercializar un producto o servicio mediante el uso de su marca o nombre comercial, además de proporcionar un sistema operativo, apoyo y control (International Franchise Association [IFA], 2016).

² Neologismo anglosajón que traducido al español significa “saber cómo” o “saber hacer”. Hace referencia a la capacidad que tiene una persona o una institución para desarrollar habilidades técnicas precisas para áreas de trabajo específicas (Definición ABC, s.f. a).

La palabra *franquicia* proviene del francés antiguo *franc* que significaba la concesión de un privilegio, autorización o el abandono de una servidumbre. Las raíces de este término se remontan al siglo XII, a la Francia medieval, en donde se utilizaban las “Cartas de franquicia” para otorgar privilegios por medio de los cuales los señores feudales renunciaban a una parte de sus derechos en cuanto a la recaudación de impuestos, derechos territoriales o concesiones a particulares en ferias y mercados (Steyrer, 1998), estos documentos fueron un medio para la libertad en el comercio y sirvieron también como moneda de cambio. En sus orígenes, este tipo de negocio se concibió como una figura que se apoyaba en tres conceptos principales: libertad, exención y concesión (Bermúdez, 2002).

Después de la Revolución Francesa, la palabra desaparece junto con los privilegios otorgados por los nobles y no es hasta principios del siglo XX que adquiere un concepto diferente (Morejón, 2009) con el cual contratistas independientes adquirirían la facultad de operar de forma local el sistema de comercialización de otro comerciante mediante la creación y apertura de nuevos negocios (Steyrer, 1998). Entre las empresas precursoras de la franquicia está la norteamericana “Singer Sewing Machine Company”, que con la finalidad de aumentar el número de sus ventas, estableció en 1912 un sistema de distribución basado en la integración parcial de pequeños comerciantes (Bermúdez, 2002).

En un inicio, la evolución del sistema de franquicias fue lenta; en Estados Unidos, empresas como “The Coca-Cola Company” empezaron a otorgar licencias para la producción y distribución de sus productos a empresas nacionales, seguida de “General Motors” y “Hertz Rent a Car” (Steyrer, 1998), mientras que en Francia la fábrica de lanas “La Lainière de Roubaix” buscaba abrir nuevas plantas de producción en el país (Morejón, 2009). De esta forma, la franquicia experimentó una rápida expansión y diversificación en las áreas de comercio, de servicios, de alimentos y de alquiler de vehículos (Steyrer, 1998); y, a partir de la década de 1960, este método de comercialización y distribución, se presentó como una forma segura y profesional de hacer negocios, basada en una metodología sencilla y eficaz de colaboración mercantil (Abascal, 2003).

1.1.2. Tipos de franquicia

Existen varios aspectos con los que se pueden diferenciar distintos tipos de franquicia, de acuerdo con la IFA, son dos los principales: la de producto o nombre comercial, conocida como distribución, y la de formato empresarial o formato de negocio.

La franquicia de producto o nombre comercial, es la forma más simple y original de franquiciar, puesto que el producto en sí es la franquicia. En esta relación, además de permitir el uso del nombre o marca comercial, el propietario garantiza la facultad de distribuir sus productos a cambio de un porcentaje de su valor final. Este tipo de franquicia, también conocida como “de distribución”, está presente en sectores industriales como en la venta de automóviles, refrescos o snacks, en los que el propietario proporciona marcas registradas, logotipos, campañas publicitarias y servicios de apoyo inicial y continuo, mientras que el franquiciado se compromete a comprar un producto específico, o varios productos, de forma exclusiva (Tassiopoulos, 2008).

Por otra parte, la franquicia de formato empresarial o formato de negocio, es la forma más popular en la industria de los negocios. En este caso, la empresa proporciona al franquiciado un método comprobado para operar el negocio utilizando su nombre y marca comercial, a cambio de una regalía³ o *royalty* mensual, trimestral o anual. El propietario da asistencia durante toda su gestión en lo que se refiera a la capacitación, suministro de productos, planes de mercadeo, asistencia en el financiamiento y los mismos estándares que las otras unidades de la misma cadena utilizan (Tassiopoulos, 2008). En este tipo de franquicia, lo que en realidad compra el franquiciado es la experticia, la experiencia y el método de hacer negocios, por lo que existe una amplia y continua relación entre las partes. Los elementos principales que la franquicia de formato de negocio incluye son estrategia y plan de marketing, manuales de operación y un concepto de negocio uniforme de cómo realizar negocios. Como ejemplos están las cadenas de comida rápida McDonald's, KFC, Burger King, tiendas al por menor, hoteles y agencias inmobiliarias (Tassiopoulos, 2008).

³ Importe que el franquiciador le cobra al franquiciado como remuneración a los servicios que este presta (FDS Group, s.f.).

Dentro de otras clasificaciones se encuentran otros tipos de franquicia que, aunque se basen en el mismo principio, difieren en sus características comerciales y jurídicas, estas son:

- Industrial: colaboración empresarial entre fabricantes, el franquiciador cede al franquiciado la tecnología y materias primas para elaborar un producto y después venderlo.
- Mixta: comercialización de productos y de servicios.
- *Corner*: establecimiento comercial que funciona dentro de otro bajo la modalidad de franquicia.
- Master o principal: el franquiciador exporta la franquicia desde su país de origen a través de la presencia de un máster franquiciado que se encarga de desarrollar la marca en el país destino.
- Integrada: el propietario otorga la exclusividad de la distribución al franquiciado.
- Horizontal: minoristas se asocian para crear una marca y extenderla a través de nuevas franquicias. (Cámara Santa Cruz de Tenerife, s.f.; Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], s.f. e).

1.1.3. Ventajas de un sistema de franquicias

A partir de la década de 1990, la franquicia es uno de los modelos de negocios más utilizados y con mayor expansión a nivel mundial que permite un rápido crecimiento empresarial, disminución de riesgos y acceso a economías de escala. Como todo emprendimiento, requiere esfuerzo e implica riesgos y dificultades, así como también obligaciones y compromisos para las partes, teniendo como objetivo el generar beneficios recíprocos (Alcázar, 2011). En la tabla a continuación se muestran los beneficios que este sistema supone para el franquiciador, franquiciado, consumidor final y país receptor de la franquicia.

TABLA 1
VENTAJAS DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

Ventajas de un sistema de franquicias	
Para el franquiciador	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión dirigida y controlada del negocio - Nueva fuente de ingresos a través del cobro de regalías, que garantizan una entrada constante de divisas de manera periódica - Disminución de gastos fijos - Imagen, prestigio y permanencia en el negocio - Aumentar el porcentaje de ventas - Alcanzar economías de escala en diferentes regiones - Ingreso a nuevos mercados, lo que posibilita el rápido crecimiento de la empresa mediante una baja inversión - Diversificación del producto
Para el franquiciado	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de abrir un nuevo negocio con poco capital - Reducción de riesgo e incertidumbre porque es un proyecto de éxito comprobado, el franquiciado recibe todo el <i>know-how</i> necesario para hacer funcionar el negocio de modo correcto - La marca y el producto o servicio son reconocidos y ocupan un lugar en la mente del consumidor - Formación, capacitación y asistencia continua por parte del franquiciador para evitar que se cometan múltiples errores y así el negocio prospere - Asistencia en marketing y finanzas - Manuales de operación y servicio en los cuales se detalla cada función, procedimientos y estándares - Estándares de calidad establecidos - Zona de exclusividad
Para el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor y mejor acceso a los mismos productos en diferentes puntos de venta - El precio del producto o servicio se mantiene - Mismos estándares de calidad y de servicio
Para el país receptor de la franquicia	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de proveedores locales - Promueve la competencia en el mercado nacional - Nueva fuente de ingresos - Generación de empleo y activación de la economía - Transferencia de tecnología y <i>know-how</i>

Fuente: Cepeda, 2009; Di Costanzo, Vilalta y Cárdenas, 1997; Rodas, 2015; Loungani y Razin, 2001
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

1.1.4. Criterios para la selección de una franquicia

Adquirir una franquicia, al igual que la creación de una nueva empresa, conlleva riesgos propios de cualquier negocio, razón por la cual es necesario tomar en cuenta algunos factores y cumplir con requisitos para que el emprendimiento tenga el éxito anhelado (Burruezo, 2003). En primer lugar, se debe obtener información sobre el sector en el cual opera la empresa para conocer su grado de atracción. Las características del sector, el tamaño y crecimiento del mercado, el tipo y tamaño de los establecimientos que operan y el número de franquicias existentes (Burruezo, 2003), son algunos de los aspectos que permitirán determinar si realmente el producto o servicio que ofrece la empresa satisface la demanda existente y así establecer si tiene o no potencial de crecimiento en otros mercados (Di Costanzo, Vilalta y Cárdenas, 1997).

Por otra parte, se debe obtener información completa de las empresas que se deseen franquiciar para seleccionar la más adecuada, por lo que se deberá solicitar un *dossier* informativo sobre las características de la empresa, servicios y formación que presta el propietario, apoyo publicitario y promocional, información económica y de inversión, estructura de la empresa, obligaciones del franquiciado, detalle de establecimientos abiertos, entre otros (Burruezo, 2003). Cabe recalcar que los puntos relevantes sobre la relación entre las dos partes se especificarán de manera más detallada en el contrato de franquicia una vez que las partes hayan llegado a un acuerdo.

Los aspectos financieros también son una parte esencial dentro del proceso de selección porque determinan si la opción es o no rentable; es necesario que el franquiciador realice proyecciones financieras y establezca su tasa interna de retorno así como el valor actual neto de la inversión, de esta forma se podrán estimar los costos, ingresos, gastos, flujo de efectivo, activos requeridos, capacidad de deuda y requerimientos de capital a medida que avance el proyecto (Di Costanzo, Vilalta y Cárdenas, 1997). Asimismo, un aspecto relevante de la relación franquiciador-franquiciado es el pago de la cuota inicial, las regalías continuas y el pago por publicidad (Entrepreneur, 2008); por lo general, se realiza un “pago inicial” para cubrir el gasto al momento de abrir una nueva unidad, en cambio los “pagos por servicios administrativos” o regalías, se basan en un porcentaje de las ganancias

mensuales, trimestrales o anuales, y el “pago de mercadotecnia o publicidad” que varias empresas lo cobran por separado (Di Costanzo, Vilalta y Cárdenas, 1997).

1.2. Marco legal

En el Ecuador, el sistema de franquicias empezó a desarrollarse a partir de la década de 1970 con la llegada de marcas internacionales y luego el desarrollo de marcas nacionales. Se estima que existen alrededor de 205 marcas franquiciadas dentro de los sectores de *retail*, alimentación y servicios, con una curva de tendencia positiva al posicionamiento de las marcas provenientes de los Estados Unidos. Empero, no existe una legislación que regule los contratos de franquicias, por lo que estos contratos se definen como atípicos e innominados, los mismos que se perfeccionan con el libre consentimiento de las partes, de todas formas, es imprescindible que este tipo de negocio se base en las normas establecidas en el Código Civil, el Código de Comercio y la Ley de Propiedad Intelectual. Asimismo, como parte del proceso se debe registrar la marca en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual para el uso eficiente de la marca, nombre, lema comercial y apariencias distintivas del negocio.

1.2.1. Desarrollo de las franquicias en el Ecuador

El negocio de las franquicias en el país se desarrolló en dos etapas; la primera en el año de 1967 con la llegada de la marca internacional “Martinizing”, seguida de “Kentucky Fried Chicken” (1975), “Pizza Hut” (1982), “Burger King” (1986) y “Mc Donalds” (1997); y, la segunda etapa en el año de 1997 con el surgimiento de franquicias nacionales como “Cassave”, “Disensa”, “Farmacias Cruz Azul”, “Los Cebiches de la Rumiñahui” y “Yogurt Persa” (Ekos Negocios, 2013). La principal forma de franquicia que se aplica en el país es la de Formato de Negocio y de manera receptiva, pues las importaciones de franquicias han sido mayores a las exportaciones (PromPerú, 2011).

Son varios los factores que permitieron que el mercado de franquicias se desarrolle, uno de ellos fue el creciente fenómeno migratorio, que generó un doble flujo cultural y económico que posibilitó el descubrimiento de nuevos mercados y formatos de negocios (PromPerú, 2011). Asimismo, la dolarización

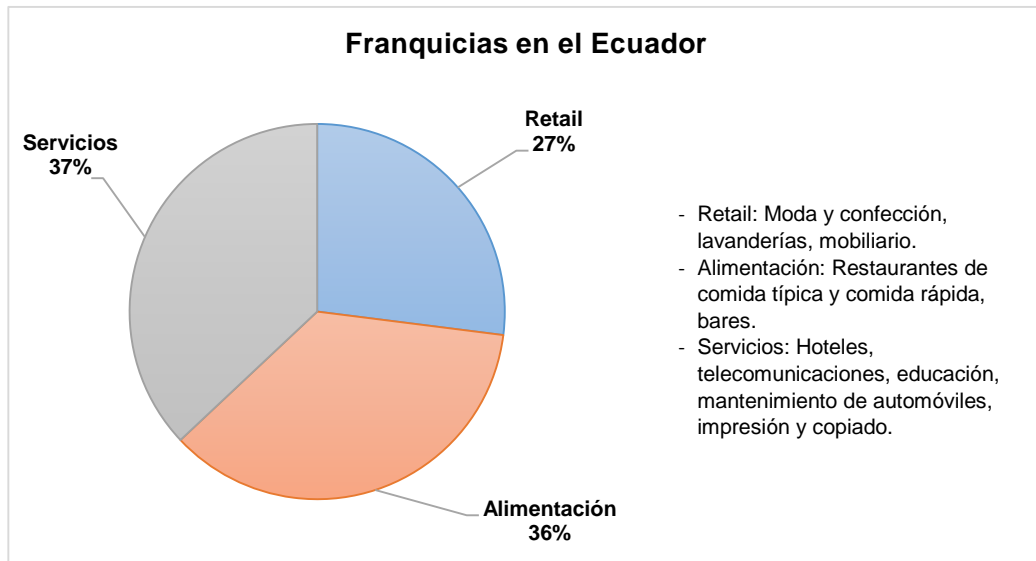
a inicios del siglo XXI proporcionó seguridad financiera a los inversionistas (Ekos Negocios, 2013) y facilitó el aumento de marcas internacionales en el país. La mayoría de franquicias provienen de Colombia, Venezuela, México, Argentina, Perú y Estados Unidos, representando este último un 50% del total que existe en el país debido a la proximidad que tiene la economía ecuatoriana a la estadounidense, así como la afinidad hacia su cultura y gastronomía (PromPerú, 2011).

En el año de 1997 se creó la Asociación Ecuatoriana de Franquicias - AEFTRAN – y es la principal organización nacional encargada de apoyar y promover su desarrollo en el país (Asociación Ecuatoriana de Franquicias [AEFTRAN], 2015), además de presentar a este tipo de negocio como una alternativa de fortalecimiento empresarial y generación de empleo (Meléndez, 2013). Como miembros directivos de la AEFTRAN, Ecuaf franquicias se constituyó a partir del año 2006 como la empresa líder en el desarrollo de franquicias y expansión de negocios en el Ecuador, apoyando de esta manera tanto a marcas nacionales como internacionales (Ecuaf franquicias, 2015).

El sistema de franquicias se ha implementado desde los años de 1970 de manera constante, sin embargo al momento no es posible obtener estadísticas exactas del número de negocios de este tipo y mucho menos determinar su impacto y participación dentro de la economía ecuatoriana, pues no existe un establecimiento local que recoja, de manera oficial, esta clase de información (PromPerú, 2011). De acuerdo con datos obtenidos por la AEFTRAN, en el año 2013 este mercado generó alrededor de USD 946 millones y 9.800 puestos de trabajo en el Ecuador, siendo el principal sector el de la comida rápida, con una participación del 34% sobre el total facturado (Ekos Negocios, 2013).

Por otra parte, la Federación Iberoamericana de Franquicias estima que este negocio crece a un ritmo anual del 4% y que existen alrededor de 205 marcas franquiciadas en el Ecuador operando a través de 1.350 establecimientos, de las cuales el 17% (35) representa a marcas nacionales, mientras que el 83% (170) restante pertenece a marcas internacionales (Meléndez, 2013). Las de mayor expansión en el país son las que pertenecen a empresas de servicios, telecomunicaciones, educación y comida (Cevallos y Ochoa, 2010), véase gráfico 1.

GRÁFICO 1
DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE FRANQUICIAS EN EL ECUADOR



Fuente: Ekos Negocios, 2013; Meléndez, 2013
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

1.2.2. El contrato de franquicia

El contrato de franquicia es un documento legal privado que constituye un acuerdo vinculante entre el propietario y el franquiciado, es el instrumento que explica en detalle lo que una parte espera de la otra en todas las facetas del negocio, los términos, condiciones y métodos de las operaciones variarán dependiendo de su contexto, de la legislación del país y de las normas que regulan los contratos comerciales, razón por la cual no existe una forma estándar de este contrato (Pipes, s.f.).

La reglamentación de franquicias a nivel mundial es escasa, países como China, Estados Unidos, España, Francia, México, Canadá y Brasil han logrado implementar leyes con relación a su funcionamiento, las mismas que han servido de referencia al momento de suscribir un contrato. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Comisión Federal de Comercio⁴ (FTC, por sus siglas en inglés) creó la “regla de franquicia” que ofrece a los posibles compradores la información necesaria para considerar los riesgos y beneficios de la inversión (Federal Trade Commission, s.f. a), esta “regla” exige a los franquiciadores proporcionar un documento de divulgación de la empresa (FDD, por sus siglas

⁴ Ente regulador encargado de proteger los derechos de los consumidores y eliminar y prevenir prácticas comerciales que vayan en contra de la libre competencia (Federal Trade Commission, s.f. b).

en inglés) en el que se detalla información sobre la empresa, sus funcionarios y otros franquiciados y así garantizar una decisión libre y consensuada de las partes (My Franchise Law, s.f.).

En el Ecuador, no existe un marco legal o una legislación que regule el funcionamiento de las franquicias de forma explícita (Moncayo y Cabanilla, 2007), por lo tanto este contrato deviene en un contrato atípico *sui generis*⁵, que aunque tiene paralelismos con otros contratos, tiene características especiales que lo diferencia de ellos (Guías Jurídicas, s.f.). Asimismo, es considerado un contrato innominado⁶ que se rige por la autonomía de la voluntad y la principal fuente de obligaciones se fundamenta en el convenio que las partes suscriban (Cordero, 2013) siempre y cuando se consideren las normas establecidas dentro del Código Civil, del Código de Comercio y de la Ley de Propiedad Intelectual, que en este caso está dispuesta por el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual – IEPI (Villagrán, s.f.).

El contrato de franquicia se perfecciona con la sola voluntad de las partes, empero tiene características que determinan su naturaleza jurídica como tal, estas son:

- Oneroso: busca beneficios económicos para las partes.
- Consensual: queda perfeccionado desde el momento en que las partes manifiestan su consentimiento.
- Bilateral: las partes se obligan de manera recíproca, se generan derechos y obligaciones para las dos partes.
- Tracto sucesivo: se perfecciona a través del tiempo, las obligaciones se ejecutan durante la vigencia del contrato.
- Conmutativo: genera obligaciones y cargas contractuales equivalentes y recíprocas entre las partes.
- Mercantil: por lo general las partes que suscriben el contrato con comerciantes.
- Principal: no depende de otro contrato para tener validez jurídica.

⁵ Locución latina. Dicho de una cosa “de su propio género o especie”, se usa para denotar que aquello a lo que se aplica es de un género o especie muy singular y excepcional, único sin igual e inclasificable (Real Academia Española, 2016).

⁶ No está regulado por la legislación ecuatoriana, no tiene nomenclatura expresa dentro de las normas civiles y mercantiles (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], s.f. e).

- De adhesión: los términos de negociación son estipulados con antelación por parte del franquiciador, sin poder ser modificados por el franquiciado.
- De cooperación: el franquiciado depende de la asistencia del franquiciador, la misma que es indispensable para lograr el objetivo y éxito de la franquicia.
- *Intuito Personae*: se toman en cuenta determinados aspectos de los contratantes, como los económicos, técnicos y financieros. (Moncayo y Cabanilla, 2007; Cordero, 2013; López, 2012; Entrepreneur, s.f.).

Además, el contrato de franquicia, como cualquier otro contrato, tiene cláusulas que son utilizadas de manera frecuente para su formación, estas son:

- Licencia de la marca: se describe cómo hacer uso de la marca registrada, la patente, el logotipo y la señalización del franquiciador.
- Transferencia de *know-how*: conocimiento y métodos que el franquiciado recibe para la conducción del negocio.
- Cuota de franquicia / inversión: por lo general se realiza un pago inicial conocido como *canon* que otorga el derecho de usar la marca registrada y el sistema operativo de la empresa.
- Pago de regalías / comisiones en curso: retribución que el franquiciado debe hacer al propietario a cambio de los servicios y de la asistencia que le presta, el valor de las regalías puede ser un monto fijo o un porcentaje de las ventas totales.
- Capacitación / asistencia técnica continua: el franquiciador ofrece programas de capacitación para el franquiciado y su personal, también le facilita un manual operativo para resolver las dudas o problemas que se le presenten.
- Ubicación / territorio: se designará el lugar en el que operará la franquicia y se describirán los derechos de exclusividad que pueda tener.
- Publicidad / comercialización: se determina el compromiso publicitario por parte de los contratantes y los costos que corresponde a cada uno.
- Normas sobre productos y servicios: el franquiciador puede establecer el cumplimiento de normas con relación a la calidad de los productos y servicios.

- Reportes financieros y auditorías: se realizará un control periódico del estado financiero del negocio.
- Confidencialidad / No competencia: el franquiciado se compromete a no intervenir en negocios de la misma especie durante la vigencia del contrato e incluso durante un tiempo después de terminado el contrato. El franquiciado debe guardar en secreto el conocimiento de prácticas e información del negocio durante y después de terminado el contrato.
- Vigencia / derechos de renovación / políticas de terminación / cancelación: se establece la duración del contrato de franquicia y cómo el contrato puede ser renovado o terminado.
- Estrategias de salida: políticas de reventa, de recompra o derechos de rescisión. (Villagrán, 2006; Pipes, s.f.; Cordero, 2013; Moncayo y Cabanilla, 2007).

En el anexo 1 se encuentra un modelo típico de un contrato de franquicia.

1.2.3. La propiedad intelectual y el registro de la marca en el Ecuador

En el Ecuador, el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, o IEPI, es el ente estatal encargado de regular y controlar la aplicación de leyes con relación a la propiedad intelectual, además de proteger, fomentar y divulgar su buen uso (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], s.f. a). El IEPI (s.f. b) define a la propiedad intelectual como *“las creaciones de la mente, tales como obras literarias, artísticas, invenciones científicas e industriales, así como los símbolos, nombres e imágenes utilizadas en el comercio”* y que a su vez *“otorga al autor, creador e inventor el derecho de ser reconocido como titular de su creación o invento y, por consiguiente, ser beneficiario del mismo”*. Esta engloba tres direcciones principales que son: la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, que protege marcas, logos, lemas comerciales, inventos a través de patentes y otros elementos relacionados con el mercado, la industria y el comercio; los Derechos de Autor, que promueven la protección de obras literarias o artísticas; y, la Dirección de Obtención Vegetal y Conocimientos Tradicionales, que protege la creación, descubrimiento o desarrollo de una variedad vegetal, la biodiversidad y los saberes ancestrales (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], s.f. b).

En el momento en que el franquiciador autoriza la utilización de todos los activos intangibles como la marca, nombre y lemas comerciales, el *know-how*, el mercado y las distintitas apariencias distintivas de la empresa, se forma una relación directa e indisoluble entre la propiedad intelectual y el modelo de franquicias, por esta razón es fundamental que el franquiciado registre el derecho de uso de la marca para que exista un correcto desempeño de la actividad económica a ser efectuada (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], s.f. e). De acuerdo con el IEPI (s.f. c), la marca “*es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo que puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos*”, y para efectos de su registro se deben tomar en consideración los distintos tipos de marcas:

- Marca de certificación: aplica para los productos o servicios que hayan cumplido con los requisitos para obtener la certificación, como la calidad los componentes y el origen.
- Marca colectiva: distingue los productos o servicios producidos o prestados por diferentes empresas que utilizan la marca bajo el control del titular.
- Marca tridimensional: ocupa en sí mismo un espacio determinado.
- Denominación de origen: identifica un producto proveniente de una región determinada. (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], s.f. c).

Registrar una marca en el país implica beneficios como derechos exclusivos sobre el uso de la marca y su protección en el territorio ecuatoriano; derecho de franquiciar el producto o servicio; derecho para importar o exportar productos que contengan la marca registrada; derecho de otorgar licencias a terceros y de cobrar regalías; derecho de publicitar la marca registrada; y, derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de cualquier tercero que haga uso de la marca sin autorización del titular (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], 2015).

Antes de registrar una marca es necesario realizar una búsqueda de antecedentes, o búsqueda fonética, para comprobar que no existen en el mercado signos o marcas idénticas o similares registradas con anterioridad. El registro lo puede efectuar cualquier persona natural o jurídica, debe presentar

una solicitud en el sistema en línea y esperar al examen de forma que verifica que se haya cumplido con todos los requisitos para de esta manera publicar la marca solicitada en la Gaceta de Propiedad Industrial, en caso de no existir oposición se realiza el examen de registrabilidad con el cual se acepta o rechaza la emisión del título de registro (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual [IEPI], s.f. d).

1.3. Franquicia The International House of Pancakes – IHOP

The International House of Pancakes es una cadena de restaurantes familiares con sede en Glendale, California, famosa por sus panqueques, tostadas francesas y *omelettes*⁷, además de ofrecer una amplia variedad de almuerzos, cenas y postres. En el año 2007, tras la adquisición de Applebee's International, Inc., IHOP forma parte de DineEquity, Inc., empresa estadounidense que franquicia y opera las dos marcas. Desde sus inicios, IHOP se ha caracterizado por operar bajo un sistema de franquicias nacional e internacional, lo que ha permitido que la empresa se financie en su mayoría por franquiciados de la marca, puesto que el 99% de los locales son propiedad de operadores de franquicias independientes. De acuerdo con los datos proporcionados por DineEquity, Inc., para el año 2016, el número de sucursales de IHOP es de 1.733, de las cuales 96 se encuentran fuera de los Estados Unidos en lugares como Bahrein, Guatemala, México y Filipinas.

1.3.1. Sobre la empresa: The International House of Pancakes – IHOP

The International House of Pancakes, IHOP, es una cadena de restaurantes que se caracteriza por ofrecer un servicio de mesa completo y de alta calidad, con comidas y bebidas a precio moderado en un atractivo y cómodo ambiente familiar. Los restaurantes son famosos por sus panqueques, *waffles*⁸, tostadas francesas, *omelettes* y otras especialidades de desayuno, no obstante ofrecen también una gran variedad de almuerzos, cenas y meriendas (DineEquity, 2016). La historia de IHOP, inicia en el año de 1958 cuando los hermanos Al y Jerry Lapin junto con Albert y Trudy Kallis inauguraron el primer local en Toluca Lake, un suburbio de Los Ángeles, California. En un periodo de

⁷ Conocido también como tortilla francesa, es un plato elaborado con huevo batido y cocinado con mantequilla o aceite (Definición ABC, s.f. b).

⁸ Tipo de torta muy crujiente, similar a la galleta y que presenta una división en cuadrículas o rejillas (Definición ABC, s.f. c).

cuatro años, el número de unidades había aumentado a más de 50 en todo el país, siendo las décadas de 1960 y 1970 un proceso de expansión continuo para la empresa. En la década de 1990, IHOP continuó con su estrategia de expansión a través de la implementación de un sistema de franquicias que le permitió aumentar el número de restaurantes en un 80%, de 490 unidades a más de 800, y un promedio de ventas por local de más de un millón de dólares al año, lo que le convirtió en una de las cadenas de restaurantes más populares en Estados Unidos (The International House of Pancakes [IHOP], 2016).

En el año 2001, Julia Stewart asume la Presidencia y la Dirección de Operaciones de la compañía y bajo su gestión se implementaron cambios significativos en cuanto a la diversificación de mercados, de esta forma se pasó de un desarrollo financiado por la empresa a un desarrollo financiado por franquiciados de nuevas ubicaciones (The International House of Pancakes [IHOP], 2016). En el año 2007, IHOP Corp. completó de manera exitosa la adquisición de Applebee's International, Inc., una empresa estadounidense que desarrolla, franquicia y opera la cadena de restaurantes de "comida casual" *Applebee's Neighborhood Grill and Bar* dentro y fuera de Estados Unidos (The International House of Pancakes [IHOP], s.f. a). Como resultado, se constituye DineEquity, Inc., la empresa matriz de las dos marcas y una de las compañías de restaurantes de servicio completo más grandes del mundo (The International House of Pancakes [IHOP], 2016).

Con más de 1.440 locales, IHOP celebra en el año 2008 su quincuagésimo aniversario y es clasificado por el *Nation's Restaurant News*⁹ como el número 1 dentro del top 100 de los restaurantes que se especializan en desayunos y cenas "familiares". A partir de este momento, DineEquity se ha centrado en crear un liderazgo insuperable para IHOP mediante un nuevo plan estratégico basado en la percepción del consumidor y los aportes por parte de sus socios franquiciados (DineEquity, 2016); como parte de su estrategia de evolución de la marca y con el objetivo de lograr un nuevo posicionamiento dentro del mercado, la empresa busca generar crecimiento orgánico¹⁰ a través de la innovación de menús; la excelencia operacional; la maximización efectiva

⁹ Revista de comercio estadounidense que cubre la industria del servicio de alimentos, incluyendo restaurantes, cadenas de restaurantes, operaciones, comercialización y eventos (Nation's Restaurant News [NRN], s.f.).

¹⁰ Proceso de fortalecimiento y expansión de un negocio utilizando su propia energía y recursos, a través del aumento de la producción, la expansión de la base de clientes, el desarrollo de nuevos productos, todo lo contrario a las fusiones y adquisiciones, que es crecimiento inorgánico (Investopedia, s.f. a).

de la publicidad y los medios de comunicación; y, su propia propuesta de valor¹¹ (The International House of Pancakes [IHOP], 2016).

En el año 2015, la empresa presentó su logotipo, con el que busca ejemplificar su compromiso con la constante evolución de su imagen y así mantener su posición como la marca líder de restaurantes en su categoría (The International House of Pancakes [IHOP], 2015). El logotipo ofrece el mismo esquema de colores rojo y azul de IHOP aplicados a una moderna mirada y destacada sonrisa, siendo catalogado como uno de los 10 cambios más importantes, en cuanto a logotipos se refiere, por la revista *Time*. El lanzamiento incluyó un rediseño e innovación del menú, los mismos que van con las tendencias actuales asociadas con el consumo de alimentos (DineEquity, 2015).

Para diciembre de este mismo año, el 99% de los locales funcionaban bajo un sistema de franquicias, pues DineEquity considera que este modelo de negocios requiere menos inversión de capital y gastos generales, genera mayores márgenes de beneficio bruto y reduce la volatilidad del rendimiento del flujo de caja libre, en comparación con poseer un número significativo de restaurantes operados por la compañía (DineEquity, 2015).

IHOP sirve más de 14 variedades diferentes de panqueques, incluyendo el *Buttermilk*, *Chocolate Chip*, *Harvest Grain 'N Nut®*, *New York Cheesecake* y sus panqueques de frutas; entre sus desayunos característicos están el *Rooty Tooty Fresh 'N Fruity®*, *International Passport Breakfast* y los *omelettes* como el *Big Steak Omelette* y el *Colorado Omelette*. Dentro de las especialidades del almuerzo y la cena se encuentran hamburguesas, ensaladas, sándwiches, pollo o filete frito, asado de carne y filetes *T-Bone* y para los postres están las crepes de frutas y helados *sundaes*. Asimismo, bajo la licencia de *IHOP at HOME®*, los consumidores pueden disfrutar de una línea de productos de desayuno Premium disponibles en las principales cadenas de supermercados del país (The International House of Pancakes [IHOP], 2016).

¹¹ Estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de una optimización de la oferta (Investopedia, s.f. b).

1.3.2. Mercado nacional e internacional

A finales del año 2016, IHOP contaba con un total de 1.733 locales, de los cuales 1.637 operan dentro de Estados Unidos y los 96 restantes se encuentran distribuidos en 13 diferentes países como Canadá, México, Filipinas, Arabia Saudí, Emiratos Árabes Unidos, entre otros (ver anexo 2) (DineEquity, 2016).

Como parte del crecimiento orgánico de la empresa, además de desarrollar su mercado nacional, IHOP busca expandirse en mercados internacionales claves para el desarrollo de la marca; la empresa ha identificado tres regiones que muestran un mayor potencial de crecimiento: el Oriente Medio, la región de Asia Pacífico y América del Sur (DineEquity, 2015). Una de las principales tácticas de la empresa para ingresar a nuevos mercados internacionales es la implementación de restaurantes que se adapten a los gustos y deseos de cada mercado y así establecerse a la vanguardia de las preferencias de cada consumidor (DineEquity, 2015).

Después de haberse posicionado en países como México y Canadá, el 20 de junio del año 2011 DineEquity, Inc. anunció que su subsidiaria IHOP Franchise Company, LLC, firmó un acuerdo de franquicia múltiple con el operador de franquicias más grande de Medio Oriente, M.H. Alshaya Co., WLL, para la instalación de 40 nuevos restaurantes IHOP en Kuwait, Arabia Saudita, Jordania, Líbano, Qatar, los Emiratos Árabes Unidos, Omán, Bahréin y Egipto, durante los próximos cinco años. Este acuerdo marcó la primera etapa de expansión de la cadena IHOP fuera de América del Norte, así como también el mayor acuerdo internacional que permitirá el desarrollo de la marca a mayor escala (The International House of Pancakes [IHOP], 2011).

En agosto del año 2012 DineEquity, Inc. abrió su primer restaurante IHOP en Dubái, le siguieron Kuwait, Arabia Saudí y Bahréin, ampliando de manera paulatina su presencia en el Medio Oriente. A medida de que la popularidad de los desayunos crece en la región, IHOP ha mantenido los mismos menús tradicionales como en Estados Unidos con diferentes combinaciones de desayuno con panqueques, huevos, carne y *omelettes* e incluyó ingredientes como jamones de pavo, salchichas de ternera y tocino de

carne vacuna, todos estos con certificación Halal¹² (The International House of Pancakes [IHOP], 2012).

De la misma manera, en el año 2013, IHOP empezó su expansión al mercado de Asia Pacífico a través de una relación de franquicia con la subsidiaria InterDine Corp., el desarrollador y operador de varias marcas de restaurantes estadounidenses en Filipinas. De acuerdo con los términos del acuerdo, InterDine Corp. abrirá un total de 20 restaurantes IHOP en Filipinas durante los próximos cinco años, dando a la empresa acceso a nuevos mercados como Malasia, Tailandia, Singapur y Vietnam (The International House of Pancakes [IHOP], 2013).

En cuanto a la región de América del Sur, IHOP se encuentra en proceso de búsqueda de nuevos socios de franquicia para ingresar en este nuevo mercado, entre sus primeras opciones están Chile, Colombia y Perú (Perú Retail, 2016).

1.3.3. Implementación de la franquicia IHOP

Desde la apertura del primer local, la compañía y sus predecesores se comprometieron al desarrollo, franquicia y operación de la marca. Hasta el año 2003, IHOP se encargaba de la construcción y financiamiento de sus nuevos locales, por lo general, la empresa identificaba y arrendaba o compraba los lugares para su funcionamiento y los franquiciaba después de haberlos acomodado y equipado. La empresa financiaba hasta un 80% de la cuota de franquicia por períodos de cinco a ocho años y arrendaba el restaurante y el equipo al franquiciado durante un período de 25 años. Este es conocido como el “Antiguo Modelo de Negocios de IHOP” y representa la mayor parte de la actividad en sus operaciones de alquiler y financiamiento (DineEquity, 2016).

Para la mayoría de locales abiertos después del año 2003, es el franquiciado el principal responsable del desarrollo y financiamiento del o los restaurantes una vez que se haya suscrito el contrato de franquicia. Dentro del “Modelo Actual de Negocios de IHOP”, la empresa ya no proporciona asistencia financiera en lo que se refiere a la cuota de franquicia, la ubicación

¹² Proceso de garantía de calidad aplicado a alimentos, productos y servicios según la normativa islámica Halal recogida en el Corán (Instituto Halal, s.f.).

del restaurante o el equipo, en este caso, el franquiciado es el que utiliza su propio capital y recursos económicos para arrendar o comprar un lugar para el local, construir y equipar el negocio y financiar su capital de trabajo (DineEquity, 2016).

Bajo el modelo actual de negocios, los ingresos que la empresa recibe por un típico contrato de franquicia incluyen una cuota inicial de \$50.000 por un restaurante bajo un acuerdo simple o \$40.000 por cada restaurante en caso de que el acuerdo sea múltiple, estos valores deben ser cancelados al momento de suscribir el contrato; regalías mensuales equivalentes al 5,5% de las ventas brutas; y, tarifas de publicidad de la marca equivalentes al 3,5% (The International House of Pancakes [IHOP], s.f. b). Los términos principales de los contratos de franquicia celebrados bajo el antiguo y el actual modelo de negocios de la empresa, incluyendo las regalías y las tarifas de publicidad, son los mismos a excepción de los términos relativos a la cuota inicial de franquicia, arrendamiento o subarrendamiento¹³ de la propiedad del restaurante y de la construcción y arrendamiento de los equipos (DineEquity, 2016).

¹³Contrato mediante el cual el arrendatario concede a un tercero, subarrendatario, la cosa arrendada; cuando existen dos contratos sucesivos de arrendamiento (Diccionario Jurídico, s.f.).

TABLA 2
TÉRMINOS ESTÁNDAR PARA FRANQUICIAS INTERNACIONALES

Términos estándar para franquicias internacionales	
Regalías / Comisiones en curso	5,5% de las ventas brutas totales.
Cuota inicial de franquicia	Por local \$40.000 en caso de ser un acuerdo múltiple y \$50.000 en caso de ser un acuerdo simple.
Cuota de instalación	Cubre los gastos administrativos y la creación de la nueva franquicia. Esta tarifa varía por acuerdo.
Ubicación / Territorio	Tarifa por exclusividad territorial.
Publicidad	Los franquiciados están obligados a gastar 3,5% anual en marketing local.
Cuota de administración de la marca	Un 1,0% adicional de las ventas se remitirá directamente a IHOP para cubrir los costos administrativos y creativos.
Capacitación	Del personal local y de los equipos directivos.

Fuente: The International House of Pancakes, International Franchising, s.f.
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

The International House of Pancakes ofrece programas para el desarrollo, venta y operación de franquicias en lugares tradicionales y no tradicionales dentro y fuera de Estados Unidos (Franchise Direct, 2016). En lo que a franquicias internacionales se refiere, la empresa se caracteriza por fomentar un trabajo conjunto de sus locales nacionales e internacionales, asimismo toma en cuenta la diversidad comercial, cultural y de consumo puesto que los gustos y las normas y estándares culturales varían de un país a otro, por esta razón la empresa se muestra flexible y pragmática con respecto a algunos aspectos como cambios o modificaciones del menú, diseño del restaurante, operaciones del restaurante, capacitación, mercadeo, compras y financiamiento (DineEquity, 2016).

Para el desarrollo de franquicias, la empresa busca franquiciados que tengan experiencia en la operación de restaurantes y los recursos necesarios para abrir uno o múltiples restaurantes en cada territorio (The International House of Pancakes [IHOP], s.f. b), además que estén familiarizados con el entorno empresarial local en que se pretenden desarrollar y operar los restaurantes (DineEquity, 2016). Es responsabilidad del franquiciado el

seleccionar el sitio para cada nuevo restaurante y cualquier selección está sujeta a la aprobación por parte de la empresa; de igual manera, se realizan inspecciones físicas del lugar, revisión de los posibles contratos de compra o arrendamiento y especificaciones del diseño del restaurante, esto con la finalidad de dar el debido cumplimiento a los requisitos de la empresa (DineEquity, 2016).

Como parte de la operación y control de las franquicias, la empresa monitorea de forma continua las actividades en los restaurantes, se realizan inspecciones programadas y no anunciadas a los restaurantes franquiciados para asegurar que se utilizan solo productos aprobados por IHOP y que se siguen prácticas y procedimientos de operación prescritos. En el caso de las franquicias internacionales, debido a diferencias culturales y regulatorias, los requisitos pueden variar. También se supervisa la salud financiera del franquiciado a través de revisiones de negocios y financieras (DineEquity, 2016).

En el año 2016, se abrieron 66 restaurantes bajo la modalidad de franquicia y se cerraron 16, lo que dio lugar a un desarrollo neto de 50 restaurantes a nivel nacional e internacional, el mayor desarrollo neto desde el año 2009. La apertura de estos 66 restaurantes fue el mayor total anual de franquicias de IHOP desde el año 2008 (DineEquity, 2016). El éxito de las franquicias a nivel internacional dependerá de manera principal de la aceptación local de los conceptos y ofertas de menús por parte de IHOP, así como de su capacidad para atraer a franquiciados y personal de operaciones que se encuentren capacitados y calificados. Es necesario que los franquiciados cumplan con los requisitos y disposiciones estipulados por la compañía, en caso de que existan irregularidades, como por ejemplo el incumplimiento de los pagos por parte del franquiciado o el incumplimiento de las políticas y estándares especificados, DineEquity puede rescindir un acuerdo de franquicia (DineEquity, 2016).

1.3.4. Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC) se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, esto con el objetivo de mejorar su situación

competitiva, valorativa y el valor agregado que estas ofrecen (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, s.f.). Dentro del marco de la responsabilidad social corporativa, IHOP se desarrolla en tres áreas:

- Apoyo a las comunidades
- Empleados
- Medio ambiente

Apoyo a las comunidades

IHOP apoya a las comunidades a nivel local y nacional por medio de la recaudación de fondos y buscan ayudar de manera exclusiva a niños con enfermedades graves y terminales. Con esta finalidad, la marca recauda fondos y realiza eventos en todo el país cada año, los mismos que incluyen el *National Pancake Day*, un evento nacional con el que IHOP busca beneficiar a los hospitales infantiles, y organizaciones nacionales de apoyo local con las cuales la marca apoya a organizaciones a través de patrocinios y eventos. De igual manera, incentiva a su Centro de Apoyo a Restaurantes y a sus empleados a ayudar a las comunidades locales y a ofrecerse como voluntarios en la institución benéfica que ellos elijan a cambio de un día libre remunerado (IHOP, s.f. c).

Por otra parte, la empresa busca llegar a negociaciones con proveedores de materias prima que apliquen principios de comercio justo para de esta manera apoyar a las comunidades locales. Además, IHOP tendrá programas de capacitación a proveedores de materia prima para que mejore sus prácticas y por ende su producción (IHOP, s.f. c).

Empleados

Uno de los principales objetivos internos de la empresa es fomentar una fuerza de trabajo inclusiva que no discrimine, por lo que involucran a sus empleados en programas diseñados para alcanzar sus metas a través de programas como reembolso de matrícula o paquetes de beneficios que incluyen salarios competitivos, seguro de salud, planes de jubilación, dos días personales por año, entre otros (IHOP, s.f. d).

Medio ambiente

Además de mantener el cumplimiento con las leyes y normativas aplicables de cada país o región, IHOP busca garantizar que sus proveedores cumplan también con los mismos requisitos. En cuanto a los insumos provenientes de los animales, la empresa busca un abastecimiento responsable por parte de los proveedores de animales de granja, por ejemplo para el año 2025 IHOP se ha comprometido a obtener un suministro de huevos que provenga en un 100% de gallinas alojadas en un ambiente libre de jaulas, aunque la marca representa una pequeña fracción de los productos de origen animal explora opciones para mejorar el tratamiento de animales de granja dentro de la industria (IHOP, s.f. e).

IHOP también busca reducir el impacto al medio ambiente a través de mejoras en la forma que suministra, diseña, construye y mantienen sus restaurantes; de igual manera, la marca controla el embalaje de sus proveedores; busca reducir el consumo de energía en sus locales; y, varios de sus programas ambientales se enfocan en reducir los desechos generados en sus operaciones (IHOP, s.f. e).

Con el objetivo de implementar la cadena de comida estadounidense *The International House of Pancakes* en el valle de Cumbayá se estudió la franquicia, su origen y evolución así como las ventajas de un sistema de franquicias y los criterios que se deben tomar en cuenta al momento de seleccionar y adquirir una franquicia; asimismo, se determinó el marco legal bajo el cual las franquicias operan en el Ecuador empezando por su desarrollo y expansión en el país, la estructura y condiciones de su contrato y los requisitos para registrar la marca, nombre y lema comercial, además de conocer la ley de propiedad intelectual y su relación con el modelo de franquicias para de esta manera hacer uso del *know-how* de la marca. Por otra parte, se realizó una investigación de la marca para conocer más acerca de la franquicia que se desea implementar, se conoció su historia, mercados nacionales e internacionales en donde se encuentra, lo que se necesita para su instalación en otro país y su responsabilidad social corporativa.

Una vez finalizado el capítulo uno sobre la implementación de la franquicia internacional en el Ecuador y el marco legal bajo el cual funciona

este formato de negocio, se procede a realizar una investigación de mercado para identificar el segmento al cual debe dirigirse la cadena de restaurantes, cómo es el mercado de comida en la ciudad de Quito y cuál es el estado de la empresa una vez que ingresa a nuevos mercados.

CAPÍTULO 2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. Estudio de mercado

El estudio de mercado es un proceso sistemático mediante el cual se recolectan y analizan datos e información del mercado ante un producto o servicio para la toma de decisiones. En primer lugar, se debe definir quiénes serán los futuros clientes a través de una segmentación de mercado que permitirá seleccionar y concretar el perfil del futuro *target*, para lo que se deben tomar en cuenta las variables o criterios de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica, socioeconómica y conductual. Una vez obtenido el segmento de mercado al que irá dirigida la investigación, se debe definir una muestra representativa que permita realizar un estudio viable y creíble, delimitado por los objetivos del estudio y las diferentes características de la población. De esta forma, se procede a realizar la recolección de datos mediante la técnica de encuesta y a analizar los resultados para buscar el significado amplio de los resultados obtenidos.

2.1.1. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es el procedimiento mediante el cual se divide o segmenta un mercado heterogéneo en distintos grupos de consumidores potenciales – homogéneos en su interior – con la finalidad de determinar las necesidades y características que influyen, de manera directa o indirecta, en su comportamiento de compra, lo que posibilita ofrecer un producto o servicio diferenciado, estandarizado y adaptado a cada uno de los segmentos identificados, conocidos como *target group*¹⁴, mediante una mezcla de marketing específica (Schiffman y Kanuk, 2005).

Este proceso es clave para la vinculación de la oferta con la demanda puesto que permite establecer estrategias relacionadas con el desarrollo y diversificación de mercados, el desarrollo y reposicionamiento de productos, o la adición de un nuevo segmento de mercado (Fred, 2003); por otra parte, se reduce la competencia directa en el mercado debido a la diferenciación del producto o servicio en cuanto al precio, estilo, calidad, empaque o sistema de

¹⁴ Es el mercado objetivo, o específico, al que la empresa u organización ofrece sus productos o servicios y dirige sus acciones de marketing (Blas, 2014).

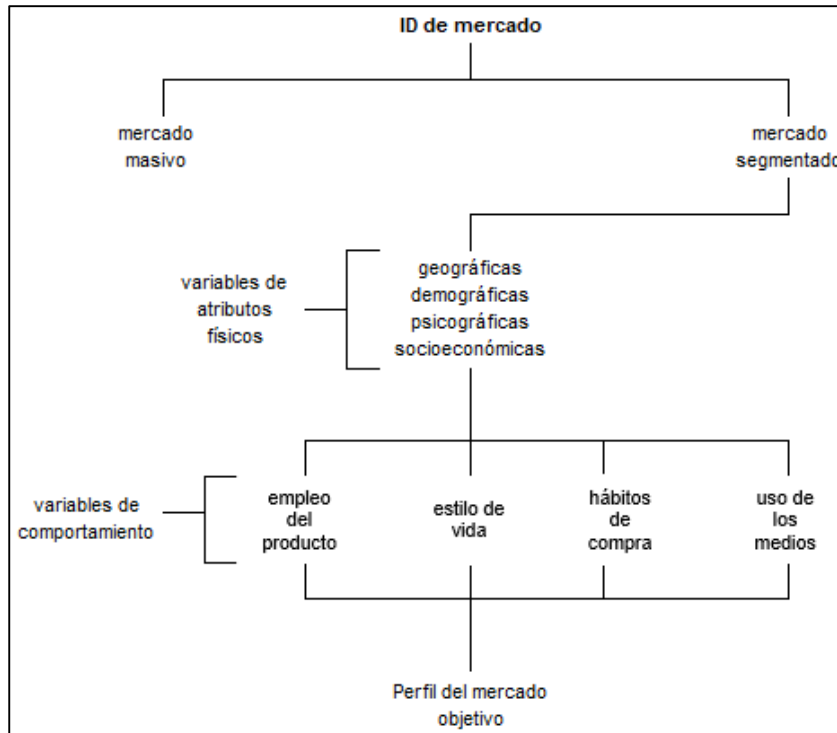
distribución, por lo que el consumidor siente que se satisface de manera más real y efectiva sus necesidades específicas (Schiffman y Kanuk, 2005).

Para desarrollar una estrategia de segmentación que permita penetrar y competir con eficacia en un mercado objetivo, se deben seleccionar las bases más apropiadas sobre las cuales segmentar un mercado (Parmerlee y Fisher, 1998); son cinco las variables o criterios de segmentación tradicionales que determinan las características del consumidor:

- Segmentación Geográfica: el mercado se divide por localidades, las personas que viven en una misma área comparten ciertas necesidades y deseos similares que son diferentes de quienes viven en otras áreas, de esta manera es más factible llegar a los segmentos establecidos a través de medios de comunicación locales como periódicos, televisión y radio, o panfletos.
- Segmentación Demográfica: se localiza a un mercado meta basado en características como edad, sexo, estado civil, ocupación y educación. Estas variables son más fáciles de medir, además de que se relacionan con otras bases de segmentación y revelan las tendencias continuas que apuntan hacia nuevas oportunidades de negocios, como los cambios en la distribución de edades, géneros e ingresos.
- Segmentación Psicográfica: relacionada con la investigación psicológica, este tipo de segmentación se basa en las cualidades internas del consumidor. Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona, utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.
- Segmentación Socioeconómica: consiste en agrupar a los consumidores en función a su actividad económica y clase social.
- Segmentación Conductual: comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como la lealtad a la marca, índice de uso, beneficios buscados y tipo de usuario (Schiffman y Kanuk, 2005; Psyma, 2016; Dvoskin, 2004).

En el gráfico 2 se observa los pasos a seguir en la selección de las variables que permiten identificar un mercado.

GRÁFICO 2
 MODELO DE IDENTIFICACIÓN DE MERCADO



Fuente: Parmerlee y Fisher, 1998
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Segmentar un mercado no implica restringirlo, por el contrario el objetivo principal de un negocio es llegar al mayor número de personas posible, no obstante se debe decidir qué perfil específico de cliente será el que se relacione con el establecimiento, en otras palabras, conocer qué tipo de *target* puede garantizar una rentabilidad más alta (Gourmedia, s.f.). Para esta investigación, se determinó que el segmento, o mercado objetivo, al que se dirige la franquicia *The International House of Pancakes* es a los residentes que habitan en el sector centro norte de la ciudad de Quito.

El valle de Cumbayá, en donde se buscar implementar la franquicia, es una parroquia suburbana del Distrito Metropolitano de Quito, está ubicada al oriente de la capital ecuatoriana limitando con el valle de Tumbaco, tiene una población aproximada de 32.000 habitantes y es reconocida por su clima templado y por ser una de las zonas residenciales más exclusivas de la ciudad. En Cumbayá se encuentra una de las principales universidades del país la Universidad San Francisco de Quito, así como el complejo Rancho San Francisco y los centros comerciales Villa Cumbayá y *Scala Shopping*; además,

existe una gran cantidad de restaurantes, cafeterías y supermercados en el sector (Capservs Medios, 2015).

Los productos que IHOP oferta están dirigidos para todos los habitantes de la ciudad sin importar la edad, sexo, estado civil, ocupación y educación, por lo que no existe una característica específica para las personas que frecuentan este tipo de restaurantes. Por otra parte, la oferta está dirigida a personas activas, que trabajan o estudian, a familias, transeúntes de la zona que cuidan de su alimentación con comida variada y de buena calidad en un lugar que brinde un buen servicio y tenga la capacidad de satisfacer sus necesidades diarias (Gourmedia, s.f.).

IHOP ofrece platos de precios asequibles, que oscilan entre los \$3 y \$15, dependiendo de su preparación y de los ingredientes que estos contengan, además de ofrecer comida que va de acuerdo con los estándares de calidad y presentación requeridos, IHOP tiene una reputación que se basa en la confianza y la calidad del servicio, por esta razón la oferta está enfocada a personas con ingresos de un rango medio-alto que tengan la capacidad económica de consumir en el restaurante.

En cuanto a la lealtad del cliente, esta está relacionada con la variedad de platos que IHOP ofrezca al mercado quiteño, pues se debe tomar en cuenta que el consumidor gusta de cambiar y probar nuevos productos, así como gozar de una buena atención y sentir que sus necesidades son satisfechas, para que de esta manera tenga un concepto definido de los restaurantes que frecuenta en periodos de tiempo determinados y constantes.

2.1.2. Tamaño de la muestra

Dentro de un estudio de mercado, el tamaño de la muestra es el número de individuos que componen la muestra extraída de una población y posibilita que los datos obtenidos sean representativos del total de la población para de esta manera reflejar de manera adecuada sus características (Torres y Paz, s.f.). Para seleccionar el tamaño de la muestra se utiliza el muestreo probabilístico en el que cada individuo tiene igual probabilidad de ser seleccionado como sujeto de la investigación, lo que permite que el proceso de selección sea aleatorio y sin sesgo (Psyma, 2015).

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población es:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde,

n = número de elementos de la muestra

N = tamaño de la población

Z_a = constante que representa el nivel de confianza asignado

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = límite aceptable de error muestral

TABLA 3
CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

N =	1'607.739	Habitantes
Z_a =	1,96	Nivel de confianza
p =	0,9375	Sí compra
q =	0,0625	No compra
d =	0,05	Error muestral
n =	90	Tamaño de la muestra

Fuente: INEC, 2010; Torres y Paz, s.f.; encuestas piloto
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Para calcular el tamaño de la población se conjugará el total de habitantes de la ciudad de Quito con las variables de segmentación geográfica puesto que es la única variable en la investigación que representa un número determinado dentro del segmento de mercado, las demás tienen un valor más subjetivo. La población de Quito, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), es de 2'239.191 habitantes, siendo el 71,8% que vive en zonas urbanas, lo que representa a un total de 1'607.739 el tamaño de la población (N).

El nivel de confianza¹⁵ para determinar el tamaño de la muestra será del 95% que en valor Z_{α} es de 1,96 y el error muestral deseado¹⁶ es del 5% (0,05), el valor estándar usado en las investigaciones. En cuanto a la probabilidad de éxito y la probabilidad de fracaso, el porcentaje de aceptación de compra y de rechazo se obtiene de la prueba piloto realizada, pues como regla general no debe llevarse a cabo encuestas de campo sin una prueba piloto adecuada. Las personas que participan de la prueba piloto deben tener similares características a las personas que participarán en la encuesta real, en otras palabras, la prueba piloto y la encuesta real deben extraerse de la misma población. Por lo general, el tamaño de la muestra de la prueba piloto es pequeño, depende de la heterogeneidad de la población meta para que varíe de 15 a 30 encuestados (Malhotra, 2008). Para este estudio de mercado la prueba piloto se realizó a 20 personas, de esta forma el valor de p es de 93,75% (0,9375) y el valor de q es de 6,25% (0,0625). El total de la ecuación para determinar el tamaño de la muestra es de 90 encuestas (véase tabla 3).

2.1.3. Recolección de datos

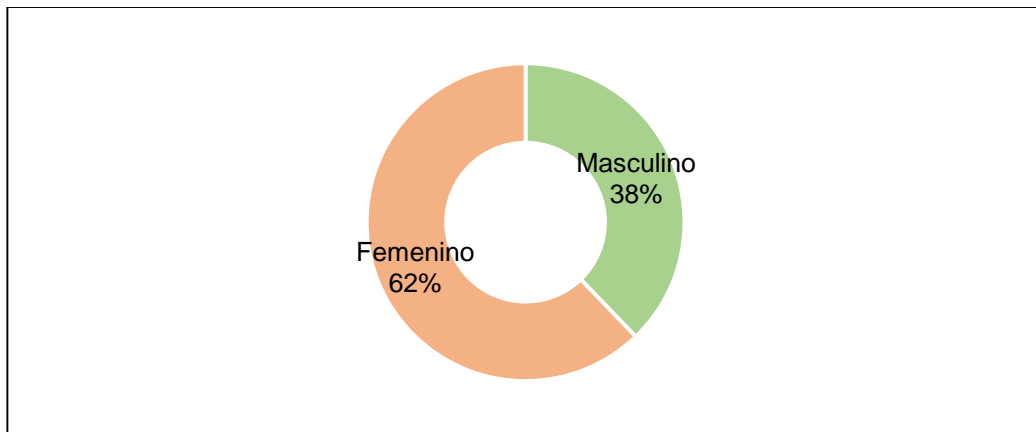
El método para llevar a cabo esta investigación fue una encuesta en línea, la misma que consiste en realizar las preguntas utilizando el internet como medio de distribución. La encuesta es una técnica de recolección de datos que consta de una serie de preguntas estandarizadas hechas a una muestra representativa de la población de la que buscamos obtener información (QuestionPro, s.f.), en este caso el cuestionario constó de 14 preguntas cerradas realizadas a 90 personas. A continuación se analizan los resultados obtenidos en la encuesta (ver anexo 3 para el diseño de la encuesta):

En esta investigación no existe ninguna tendencia de sexo o género, sin embargo con la primera pregunta se pretende conocer la cantidad de hombres y mujeres que participaron de la encuesta y sus preferencias de consumo, por lo tanto el 62% de las personas encuestadas pertenecen al sexo femenino, mientras que el 38% restante pertenecen al sexo masculino (véase gráfico 3).

¹⁵ Los valores correspondientes al nivel de confianza se obtienen de la tabla de la distribución normal Z (Torres y Paz, s.f.).

¹⁶ Diferencia que existe entre el resultado que se obtiene de preguntar a una muestra de la población y el que se obtendría si se preguntara al total de ella (Torres y Paz, s.f.).

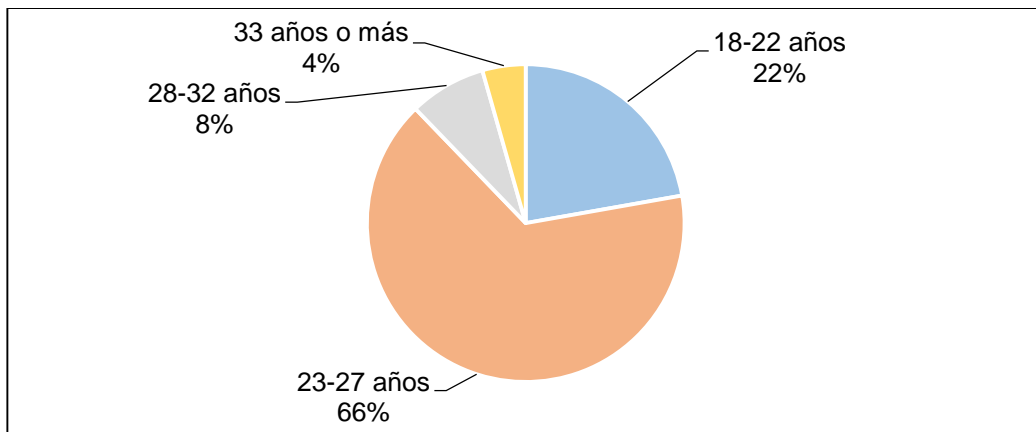
GRÁFICO 3
PREGUNTA 1: SEXO



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

La segunda pregunta está direccionada a la edad de las personas encuestadas, como se observa en el gráfico 4, el 66% de las personas tienen entre 23 y 27 años, el 22% tienen entre 18 y 22 años, el 8% tienen entre 28 y 32 años, y el 4% restante tienen más de 33 años.

GRÁFICO 4
PREGUNTA 2: EDAD

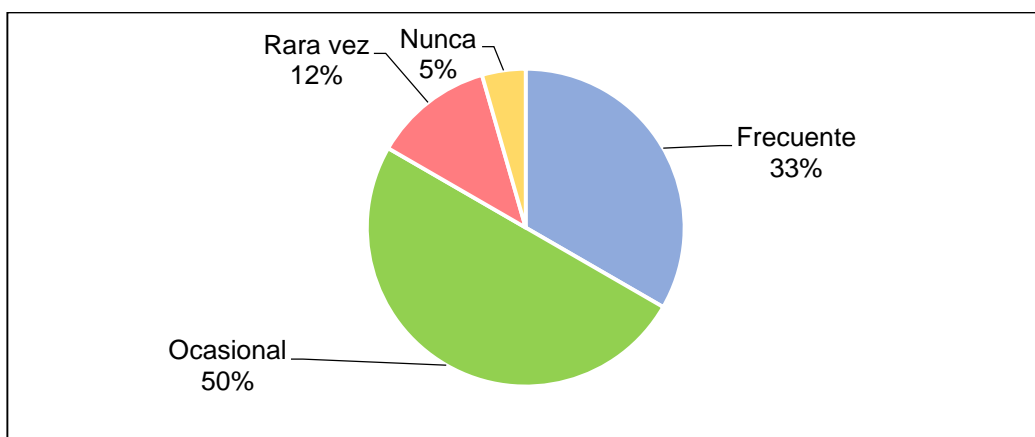


Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

En la tercera pregunta se pretende conocer qué tan seguido en la semana las personas acuden a un restaurante. Entre las opciones de respuesta se encontraban frecuente, ocasional, rara vez y nunca, si bien es cierto estas opciones pueden generar una percepción subjetiva, al momento de realizar la encuesta se explicó como frecuente a más de 4 veces por semana,

ocasional como 2 o 3 veces por semana, rara vez a 1 vez por semana y nunca a no acudir a un restaurante en toda la semana. El 50% de las personas acuden de manera ocasional, mientras el 33% acuden de manera frecuente, el 12% acuden rara vez y el 5% restante no acuden entre semana (véase gráfico 5).

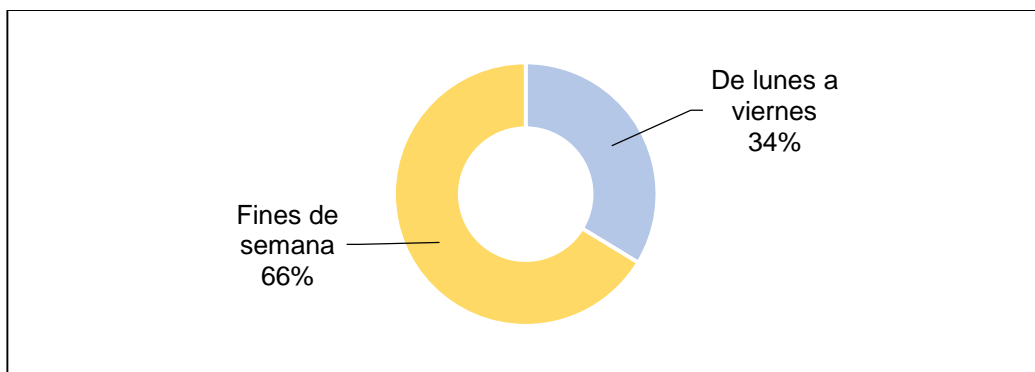
GRÁFICO 5
PREGUNTA 3: EN GENERAL, ¿QUÉ TAN SEGUIDO EN LA SEMANA ACUDES A UN RESTAURANTE?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Para conocer cuándo las personas frecuentan más a un restaurante si entre semana o los fines de semana, se permitió a los encuestados elegir una o ambas opciones. En este caso el 66% de los encuestados frecuentan más a un restaurante los fines de semana y el 34% restante acuden más de lunes a viernes (véase gráfico 6).

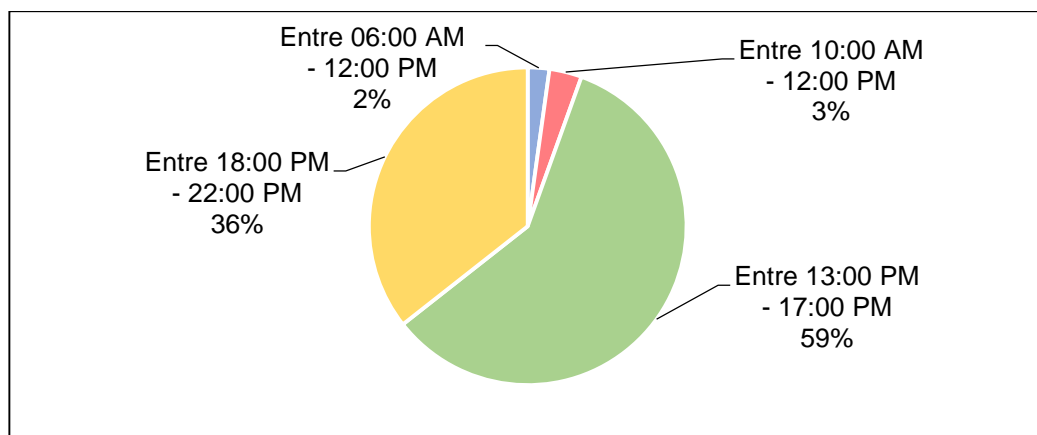
GRÁFICO 6
PREGUNTA 4: ¿CUÁNDO FRECUENTAS MÁS UN RESTAURANTE?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

De las 90 personas encuestadas, 59% prefiere acudir a un restaurante entre la 1 de la tarde a 5 de la tarde, 36% de 6 de la tarde a 10 de la noche, 3% de 10 de la mañana a 12 del día y 2% de 6 de la mañana a 12 del día (véase gráfico 7).

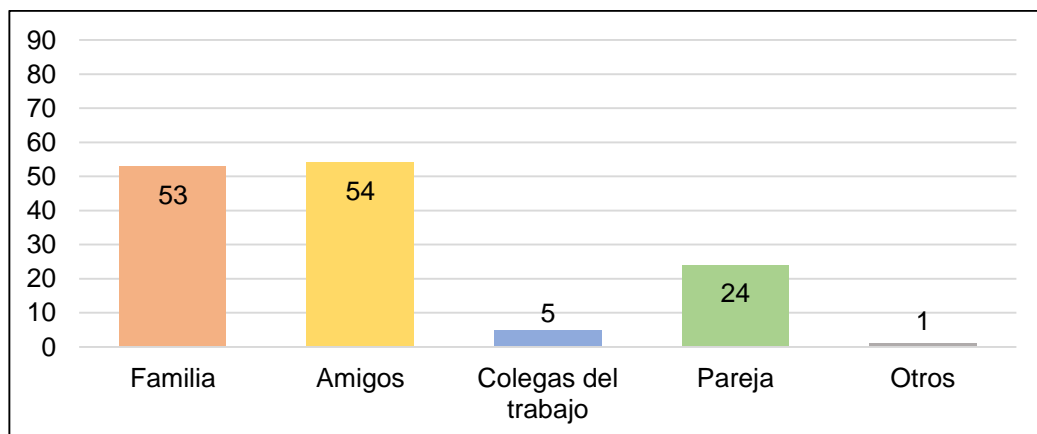
GRÁFICO 7
PREGUNTA 5: ¿EN QUÉ HORARIO?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Con la sexta pregunta se desea conocer con quién las personas encuestadas frecuentan más un restaurante, por lo que fue de opción múltiple. De los 90 encuestados, 53 respondió que frecuentan con la familia, 54 con amigos, 5 con colegas del trabajo, 24 con su pareja y 1 con turistas (véase gráfico 8).

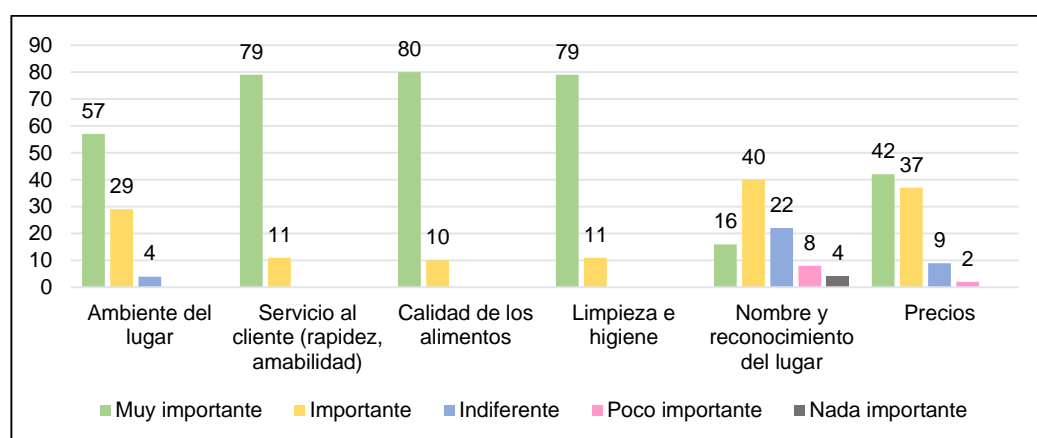
GRÁFICO 8
PREGUNTA 6: ¿CON QUIÉN FRECUENTAS MÁS UN RESTAURANTE?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

En la séptima pregunta se pidió a los encuestados responder qué tan importante consideran algunos aspectos al momento de acudir a un restaurante. Para 57 personas el ambiente del lugar es más importante al momento de elegir un restaurante que para el resto de las 33 personas. En lo que se refiere al servicio al cliente, 79 personas consideran que este aspecto, junto con la limpieza e higiene del lugar, son uno de los principales cuando acuden a comer a un restaurante. De igual forma, para 80 personas la calidad de los alimentos es primordial. En cuanto al nombre y reconocimiento del lugar, para 16 personas es uno de los principales aspectos mientras que para 22 personas les es indiferente. Cuando se refiere a precios, 42 personas toman en cuenta este aspecto al momento de acudir y consumir en un restaurante (véase gráfico 9).

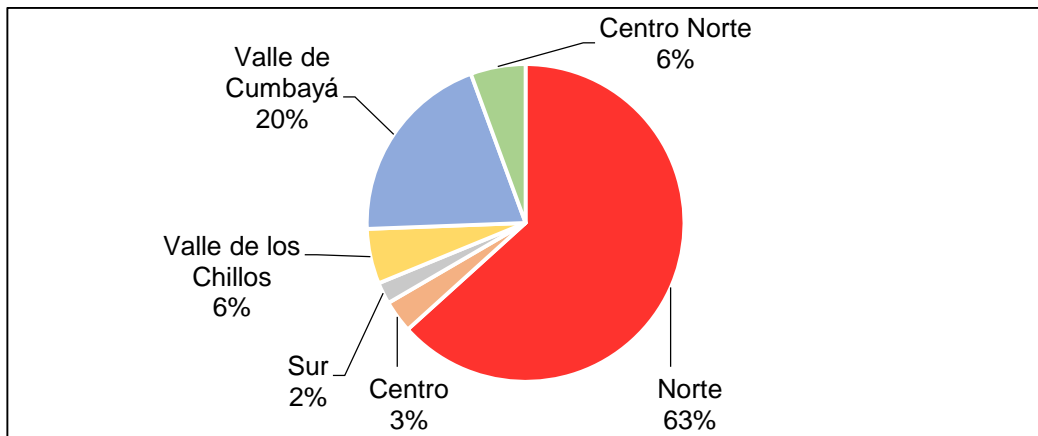
GRÁFICO 9
PREGUNTA 7: ¿QUÉ TAN IMPORTANTE CONSIDERAS LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE UN RESTAURANTE?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

La investigación que se lleva a cabo pretende determinar la prefactibilidad de implementar la franquicia IHOP en el valle de Cumbayá. Sin embargo, se preguntó a los encuestados por su zona preferida en la ciudad de Quito para frecuentar un restaurante y los resultados fueron: 63% de las personas prefieren el norte de Quito, mientras que el 20% prefiere el valle de Cumbayá, el 6% prefieren el centro norte, el otro 6% prefieren el valle de los Chillos, el 3% el centro y el último 2% el sur (véase gráfico 10).

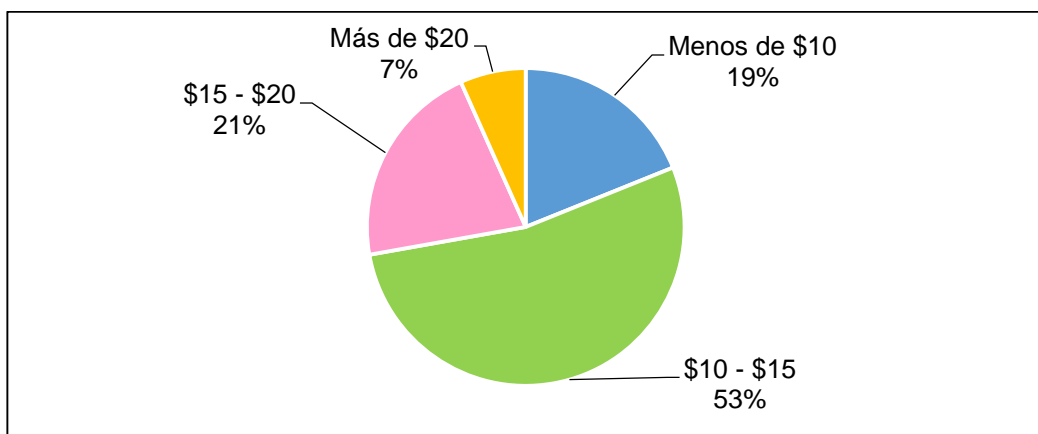
GRÁFICO 10
PREGUNTA 8: ¿CUÁL ES TU ZONA PREFERIDA EN LA CIUDAD DE QUITO PARA FRECUENTAR UN RESTAURANTE?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

En la novena pregunta se preguntó cuánto estarían dispuestos a gastar, por persona, en un restaurante de reconocimiento internacional y la mayoría, 53%, respondió que estarían dispuestos a pagar entre \$10 y 15\$, el 21% estaría dispuesto a pagar entre \$15 y 20\$, el 19% menos de \$10 y solo el 7% más de \$20 (véase gráfico 11).

GRÁFICO 11
PREGUNTA 9: ¿CUÁNTO ESTARÍAS DISPUESTO A GASTAR EN UN RESTAURANTE DE RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL? (POR PERSONA)



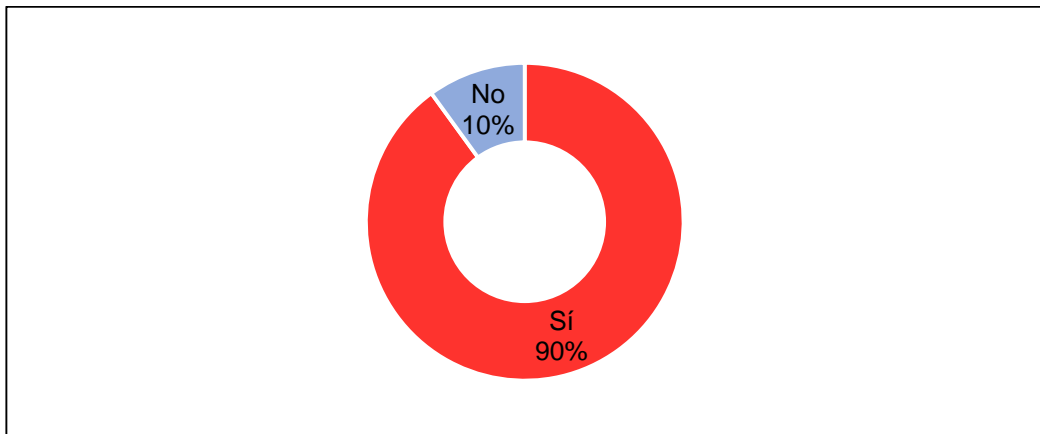
Fuente: Encuesta realizada por la autora
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

The International House of Pancakes es una cadena de restaurantes que se especializa en desayunos pero que además ofrece una amplia variedad

de almuerzos, cenas y postres. Por esta razón, se consideró preguntar a los encuestados si estarían dispuestos a frecuentar un restaurante como IHOP, como se observa en el gráfico 12 el 90% de las personas encuestadas respondió que sí mientras que el 10% no estarían del todo dispuestos.

GRÁFICO 12

PREGUNTA 10: ¿FRECUENTARÍAS UN RESTAURANTE ESPECIALIZADO EN DESAYUNOS QUE ADEMÁS OFREZCA UN MENÚ PARA ALMUERZOS Y CENAS?

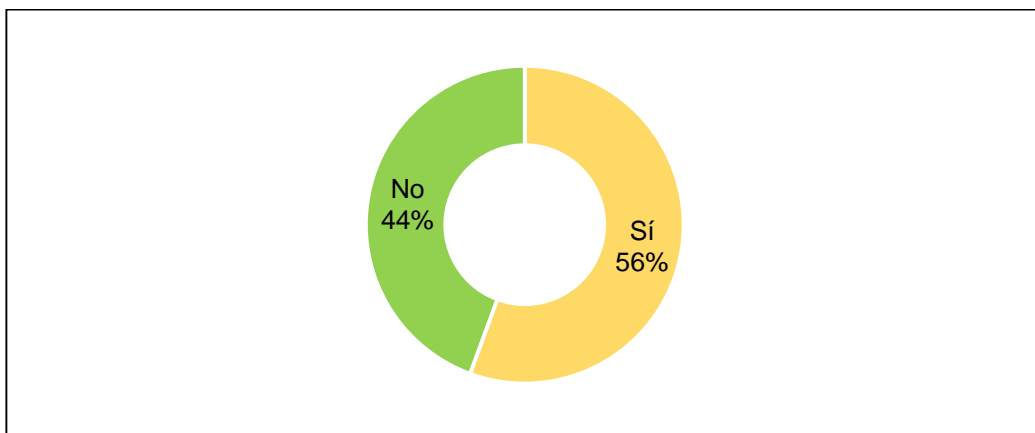


Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

IHOP es una franquicia proveniente de los Estados Unidos, entre las especialidades de desayuno, almuerzo, cena y postre se encuentran platos propios de este país que, aunque también son conocidos y preparados en el Ecuador, son típicos de la cultura estadounidense. Una de las principales estrategias de la marca para ingresar a nuevos mercados extranjeros es el adaptar su menú a los gustos y deseos de cada mercado, por lo que se preguntó a las personas encuestadas si consideran importante la adaptación de comida típica ecuatoriana en el menú de un restaurante de marca internacional, a lo que el 56% respondió que sí mientras que el 44% restante respondió que no estar interesados en este tipo de inclusión en el menú (véase gráfico 13).

GRÁFICO 13

PREGUNTA 11: ¿CONSIDERAS IMPORTANTE LA INCLUSIÓN O ADAPTACIÓN DE COMIDA TÍPICA ECUATORIANA EN EL MENÚ DE UN RESTAURANTE DE MARCA INTERNACIONAL?

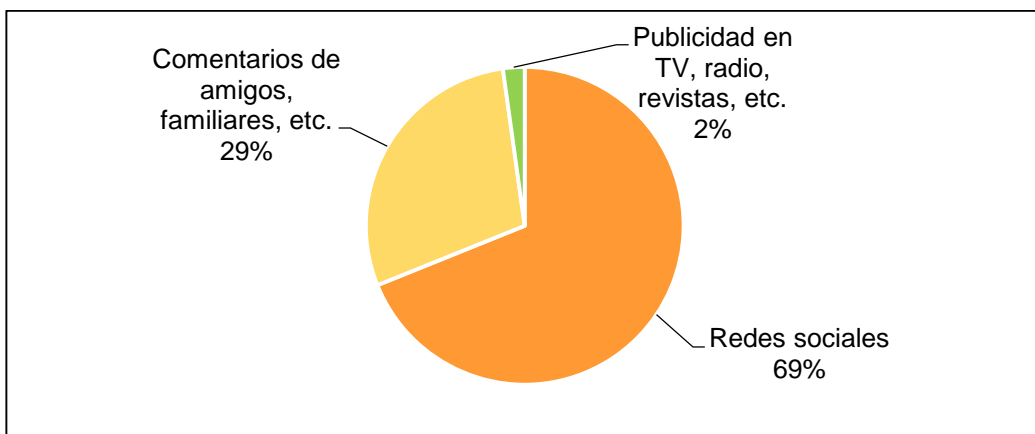


Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Para el ingreso de una nueva marca internacional se deben implementar estrategias de marketing que ayuden a promover la marca en el nuevo país. Por esta razón, es necesario conocer cómo los ciudadanos de Quito se enteran de la apertura de nuevos locales en la ciudad, a lo que el 69% de las personas encuestadas respondió que se enteran a través de redes sociales, el 29% se enteran por los comentarios de amigos o familiares y el 2% restante se enteran por publicidad en canales de televisión, radio, revistas, vallas publicitarias o panfletos (véase gráfico 14).

GRÁFICO 14

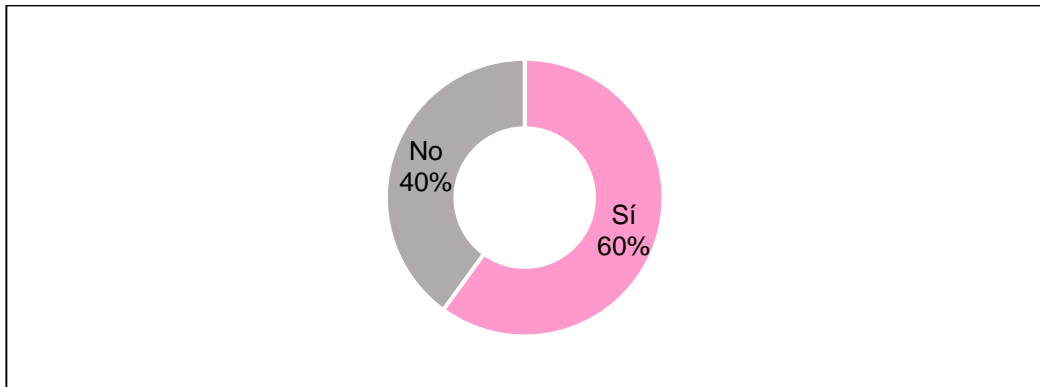
PREGUNTA 12: POR LO GENERAL, ¿CÓMO TE ENTERAS DE LA APERTURA DE NUEVOS RESTAURANTES?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Una de las principales preguntas dentro de este estudio de mercado es el conocer si las personas que fueron encuestas han escuchado de IHOP, pues es la marca que se pretende franquiciar en el Ecuador. El 60% de los encuestados han escuchado o conocen de la marca, mientras que el 40% restante no lo han hecho (véase gráfico 15).

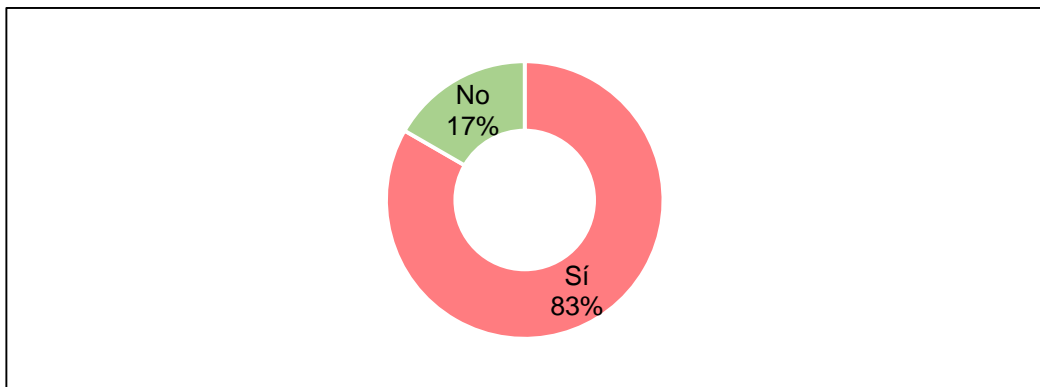
GRÁFICO 15
PREGUNTA 13: ¿HAS ESCUCHADO DE IHOP (INTERNATIONAL HOUSE OF PANCAKES)?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

En la última pregunta se pidió a las personas que conocen acerca de la marca, respondan si frecuentarían el restaurante IHOP en el valle de Cumbayá, a lo que el 83% de los encuestados respondieron que sí, mientras que el 17% no estarían interesados en frecuentar el restaurante (véase gráfico 16).

GRÁFICO 16
PREGUNTA 14: SI TU RESPUESTA A LA PREGUNTA 11 FUE "SI" ¿FRECUENTARÍAS EL RESTAURANTE DE IHOP EN EL VALLE DE CUMBAYÁ?



Fuente: Encuesta realizada por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Después de haber recolectado y tabulado los datos se procedió a analizar e interpretar los resultados para buscar un significado a los datos obtenidos. En primer lugar, es posible inferir que el consumo de alimentos fuera de casa es alto entre las personas que habitan en Quito, pues la mayoría estableció que frecuentan a un restaurante entre dos o tres veces por semana, por lo general los fines de semana, acompañados de su familia, amigos o pareja. Por otra parte, para la implementación e instalación de un restaurante se deben tener en cuenta aspectos como un ambiente acogedor, un óptimo servicio al cliente, ofrecer productos de calidad y limpieza e higiene del lugar, así como productos que oscilen entre los \$10 y \$15.

De acuerdo con los resultados la mayoría de las personas encuestadas no conocen o no han escuchado de la cadena de restaurantes IHOP, sin embargo esto no significa que el proyecto encuentre dificultades para su ejecución puesto que los productos y servicios que ofrece la marca se ajustan a la demanda de las personas en la ciudad de Quito, además el 90% estaría dispuesto a frecuentar un restaurante con las características de IHOP. Por otro lado, el éxito que han tenido las marcas estadounidenses en el Ecuador es de gran apoyo para el establecimiento de franquicias en el país.

2.2. Mercado de comida en la ciudad de Quito

A partir de la década de 1970 los hábitos de consumo de las personas cambiaron debido a varios factores sociales como la globalización y la incorporación de la mujer dentro del ámbito laboral. Los altos índices de urbanización han permitido la expansión de cadenas de restaurantes, en especial dentro del mercado de comida rápida. En el Ecuador, el hábito de comer fuera de casa ha crecido a partir del año 2008, por lo que marcas internacionales y nacionales buscan ingresar al mercado ecuatoriano para ofrecer todo tipo de menús y de esta forma satisfacer la demanda de la población. Dentro de las principales actividades comerciales en la ciudad de Quito está la venta de alimentos y bebidas lo que ha permitido el establecimiento de restaurantes modernos y tradicionales que ofrecen desde desayunos hasta cenas, postres y bebidas, y se dirige a todos los segmentos de la capital.

2.2.1. Hábitos de consumo

A partir de la segunda mitad del siglo XX, factores como las exigencias laborales, el estrés, la crisis global, la seguridad, la limitación de tiempo disponible, el continuo avance tecnológico, la inmigración y el fenómeno de la globalización propiciaron nuevas tendencias de consumo (Solé, 2003). Dentro de estas tendencias, un componente principal es la calidad pues, un producto o servicio que proporcione una satisfacción duradera al cliente, obtendrá una ventaja competitiva dentro del mercado (Del Greco, 2010).

Además, con la incorporación de la mujer al trabajo y logros en la igualdad de género, las funciones en los hogares y el consumo cambiaron; existen distintas formas de organización familiar como por ejemplo el hogar monoparental o jóvenes independientes que, por cuestiones de tiempo y dinero, se ven en la necesidad de consumir platos preparados, conservas o comida rápida (AECOSAN, 2016). Por esta razón, no existe un concepto de cocinar en casa “por obligación”, pues esta actividad se la realiza en determinados momentos y de una forma más rápida, por lo que hay una mayor disposición por parte de las personas a comer fuera de casa o pedir a domicilio (Del Greco, 2010).

De acuerdo con un informe publicado por la *International Food Policy Research Institute*, el grado de urbanización que América Latina ha alcanzado en el siglo XXI, es similar al de los países desarrollados, por lo que las personas que habitan en las ciudades, están expuestas cada vez más a limitaciones temporales, a la publicidad, a un mayor y mejor acceso a supermercados y a locales de comida de preparación rápida y prefieren consumir alimentos elaborados y preparados (International Food Policy Research Institute [IFPRI], 2015). En el caso del Ecuador, el incremento de la población urbana ha permitido que exista una mayor expansión de locales de comida, en especial de comida rápida y de acuerdo a un informe publicado por *Kantar Worldpanel* en 2014, el país es el tercero en la lista de países donde la gente más come fuera de casa, después de Colombia y Perú (Tapia, 2015).

Basado en un informe del *Planet Retail*, Rafael Coello, dueño de dos locales de la franquicia *Subway*, establece que el mercado de comida rápida mueve unos 900 millones de dólares en el Ecuador, con un crecimiento anual

del 10% a partir del año 2007, este crecimiento se debe al cambio de comportamiento de consumo en Norteamérica, en especial Estados Unidos, lo que incide para que las cadenas de comidas se interesen más en Suramérica, resultando de manera atractiva el mercado ecuatoriano para este tipo de negocio por sus hábitos de consumo (Tapia, 2015). Tania Ortiz, consultora de Negocios y especialista en Mercadeo, señala además que en el Ecuador hay una tendencia a apropiarse del mercado extranjero, por lo que cuando provienen cadenas de Estados Unidos, por ejemplo, la gente tiene el deseo de probar este tipo de comida ya sea porque conoce o ha escuchado de la marca (El Telégrafo, 2016).

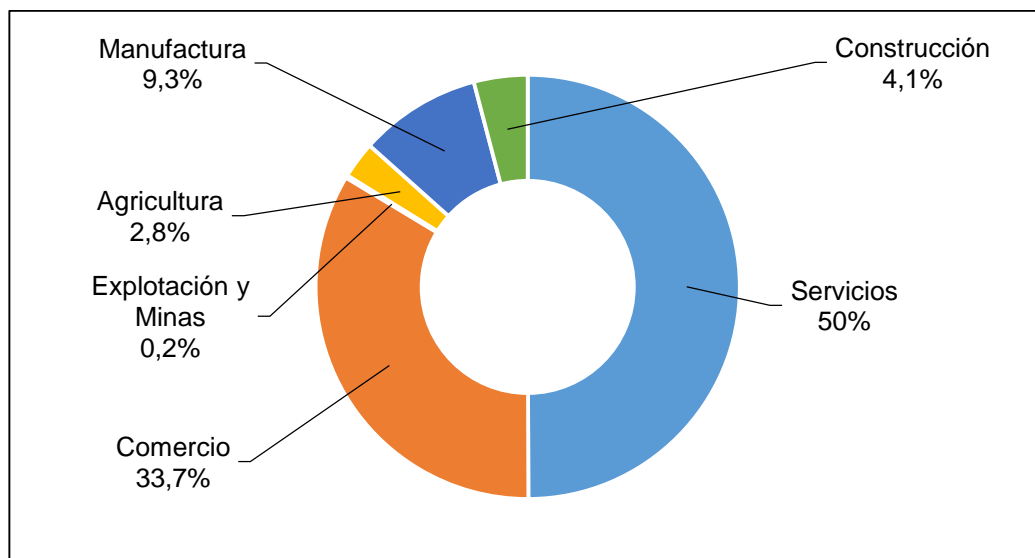
La expansión de cadenas de restaurantes en el país se debe también a la estrategia que utilizan las marcas para posicionarse en el mercado, como el trabajar en otros nichos de mercado para poder satisfacer las necesidades de todos los consumidores (El Telégrafo, 2016). Según datos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa), en el año 2015, se emitieron alrededor de 3000 permisos de funcionamiento para cafeterías y restaurantes en la ciudad de Quito, 500 licencias más con relación al año 2014, puesto que las personas prefieren desayunar cada vez más fuera de casa, aumentado de esta manera las alternativas de desayuno en relación a la demanda (Pacheco, 2016). Otro elemento influyente al momento de elegir estos locales son las opciones dirigidas a los niños, pues en la clase media y baja, uno de los premios más frecuentes que la familia da a sus hijos es ir a comer a uno de estos lugares (Tapia, 2015).

2.2.2. Oferta

Desde el año 2014, Quito la capital política del Ecuador, con potencial económico, lidera la generación de empleo y la creación de empresas en el país. En el año 2011, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó los resultados del Censo Nacional Económico, en el que se reflejaba que en Quito existen 101.937 establecimientos económicos que generaron 65.650 millones de dólares en ventas y emplearon a 547.067 personas. Entre las principales actividades comerciales está la venta de alimentos y bebidas, así como las actividades de restaurantes y prestaciones móviles de comida, en efecto para el año 2015 se registraron 2.242 restaurantes en la capital (El Comercio, 2016).

A continuación, en el gráfico 17 se muestran los sectores económicos que predominan en la ciudad de Quito, los servicios constituyen el 50%, mientras que el sector del comercio constituye el 33,7% y el sector de la manufactura el 9,3%.

GRÁFICO 17
SECTORES ECONÓMICOS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
EN EL AÑO 2014



Fuente: INEC, 2014
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

En Quito existe una amplia oferta de restaurantes modernos y tradicionales, cafeterías y bares que ya se encuentran posicionados en el mercado y que son competidores directos de IHOP. Entre ellos está la cadena internacional *Crepes & Waffles*, fundada en Colombia hace 33 años y con presencia en diferentes países del mundo, se especializa en la preparación de crepes de sal y de dulce, *waffles* y helados, así como también ofrece un menú para desayunos, almuerzos y cenas. La franquicia se encuentra 22 años en el mercado quiteño y cuenta con 6 restaurantes y 4 heladerías en la ciudad (*Crepes & Waffles*, s.f.).

TGI Friday's es una cadena estadounidense fundada en el año de 1965, cuenta con más 1.000 locales en más de 60 países. La marca se caracteriza por ofrecer un menú orientado a la gastronomía estadounidense y por su barra de bar con selección de cócteles y bebidas alcohólicas. Dentro su menú se puede encontrar desayunos, almuerzos, cenas, postres, bebidas,

hamburguesas, costillas, alitas de pollo, carnes rojas y platos *tex-mex*. En Ecuador el primer local se abrió en el año de 1998 y ahora tiene 5 locales ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil (TGI Friday's, s.f.).

Asimismo, está la cadena El Español Gourmet que se especializa en la venta y preparación de sándwiches, encurtidos especiales, productos de delicatessen, café y crepes. El primer local se abrió en la ciudad de Quito en el año de 1987 como parte de la Corporación KFC y ahora cuenta con 19 locales ubicados en diferentes partes de la ciudad. Además, ofrece desayunos con productos nacionales o internacionales, así como vinos españoles, jamones europeos, aceites italianos y mermeladas o encurtidos ecuatorianos (Cárdenas, 2017).

De igual manera están otros restaurantes como Párame Bolón que preparan desayunos típicos ecuatorianos a base de verde, *The Pancake House*, que se especializa en la preparación de panqueques o *Jürgen*, una panadería, cafetería y pastelería artesanal europea. Por otra parte están las cafeterías Juan Valdez Café y *Sweet & Coffee* que tienen gran éxito dentro del mercado quiteño por más de 10 años, ofrecen bebidas calientes y frías y una gran variedad de postres y comida de sal, donde la gente se reúne a socializar, trabajar y disfrutar de un buen café en un ambiente acogedor.

2.2.3. Precios

En la capital ecuatoriana algunas marcas nacionales e internacionales se encuentran ya posicionadas en el mercado lo que supone una amenaza para IHOP, entre ellas, se procedió a escoger a tres de las empresas que tienen una línea de productos parecida a la de IHOP para comparar sus precios dentro de las tablas 4, 5 y 6.

TABLA 4
 PRECIOS LÍNEA DE PRODUCTOS CREPES & WAFFLES

Producto	Precio
<i>Brunch / Desayunos</i>	\$7 - \$12
Entradas	\$6 - \$10
Sopas	\$4 - \$8
Crepes de sal	\$7 - \$12
Crepes de dulce	\$5 - \$9
Panne cook	\$8 - \$12
Pitas	\$7 - \$10
Ensaladas	\$8 - \$14
Waffles	\$6 - \$10
Bebidas	\$2 - \$4
Helados	\$2 - \$6

Fuente: Menú *Crepes & Waffles*, 2017
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

TABLA 5
 PRECIOS LÍNEA DE PRODUCTOS TGI FRIDAY'S

Producto	Precio
Picadas	\$5 - \$22
Bebidas	\$2 - \$8
Entradas	\$8 - \$26
Desayunos	\$8 - \$15
Almuerzos y cenas	\$8 - \$35
Hamburguesas y Sándwiches	\$9 - \$20
Ensaladas	\$12 - \$20
Sopas	\$4 - \$5
Postres	\$4 - \$6

Fuente: Menú *TGI Friday's*, 2017
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

TABLA 6
 PRECIOS LÍNEA DE PRODUCTOS EL ESPAÑOL GOURMET

Producto	Precio
Desayunos	\$7 - \$8
Sándwiches	\$3 - \$8
Ensaladas	\$3 - \$5
Picadas	\$7 - \$40
Bebidas y postres	\$2 - \$5

Fuente: Menú El Español Gourmet, 2017
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Como se puede observar en las tablas, el precio más asequible entre las tres marcas es de la empresa ecuatoriana El Español Gourmet, sin embargo su menú es más reducido que el de los otros dos. En cuanto a *Crepes & Waffles* sus precios y productos son parecidos a los de IHOP por lo que esta empresa sería uno de los mayores competidores, mientras que los precios de *TGI Friday's* son más altos que los de IHOP.

2.3. Metodologías de estudio

Las metodologías de estudio utilizadas para esta investigación de mercado son el modelo de las 4Ps, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la matriz de análisis FODA, este tipo de metodologías permiten analizar el estado de la empresa a través de la identificación de variables externas e internas, con el objetivo de plantear estrategias que garanticen el éxito de la implementación de la franquicia estadounidense *The International House of Pancakes* en el valle de Cumbayá.

2.3.1. Marketing mix – las 4Ps

El marketing mix es un conjunto de herramientas y variables dentro del marketing que permiten cumplir con los objetivos comerciales de la empresa y de esta manera garantizar el éxito de un producto, marca o servicio dentro de un mercado específico (Marketing Publishing Center, 1991). El término marketing mix fue definido por primera vez en el año de 1948 por el teórico Neil Borden, profesor de marketing y publicidad en la Escuela de Negocios de Harvard, y no es hasta el año de 1960 que el profesor Jerome McCarthy

establece un modelo de 4 puntos esenciales para definir esta teoría: las 4Ps – producto, precio, plaza y promoción (50minutos.es, 2016). Estas variables ayudan a la empresa a tomar decisiones estratégicas necesarias para llegar al mercado con un producto que satisfaga las necesidades o deseos de los consumidores, a un precio conveniente, a través de una publicidad efectiva y con un sistema de distribución que permita al producto estar en el momento y lugar adecuados (Thompson, 2010).

IHOP tiene estándares corporativos para la aplicación global de su combinación de marketing. También utiliza algunas variaciones en su mezcla de marketing para adaptarse a las condiciones locales de los diferentes mercados, este tipo de efectividad contribuye al desempeño líder de la marca y de los negocios de la empresa en la industria internacional de restaurantes.

Producto

El producto es la primera variable en la mezcla de marketing puesto que comprende tanto los bienes como los servicios que la empresa comercializa y es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores a través de su compra, uso o consumo; también, se toman en cuenta elementos como la imagen, la marca, el embalaje, el nivel de servicio, la calidad del trato, la calidad del producto, entre otros (BBVA, 2015).

Los productos que IHOP ofrece son productos alimenticios y de bebidas. La marca estadounidense se especializa en la preparación de desayunos con panqueques, *waffles* y tostadas francesas, sin embargo a través del tiempo la empresa ha expandido su mezcla de productos y los clientes pueden disfrutar de otros como pollo y pescado, almuerzos, cenas y postres, lo que permite que a través de este tipo de innovación la marca pueda atraer a más clientes. La combinación de productos de IHOP tiene la siguiente línea de productos:

- Desayunos
- Panqueques
- *Waffles* y tostadas francesas
- Crepes
- *Omelettes*

- Sándwiches y hamburguesas
- Sopas y ensaladas
- Aperitivos
- Almuerzos y cenas con pollo, carne o pescado
- Menú para niños
- Bebidas frías y calientes
- Postres y batidos (ver menú completo en el anexo 4).

Desde su apertura, IHOP se ha caracterizado no solo por la calidad de sus productos sino también por el servicio cálido y cordial que ofrece a sus consumidores y su imagen característica, lo que ha permitido que la marca se posicionara de manera exitosa en cada uno de sus mercados.

Precio

El precio es la segunda variable en la mezcla de marketing, de ella dependerá la rentabilidad del negocio puesto que es la suma de dinero que el consumidor está dispuesto a gastar a cambio del producto o servicio (50minutos.es, 2016). La fijación de precios depende de algunas variables como el costo del producto, los gastos de publicidad y marketing, las fluctuaciones de precios en el mercado o el costo de distribución, también se pueden aplicar estrategias como el definir precios para igualarse o atacar a la competencia y proponer descuentos y promociones (Bhasin, 2017). El precio se actualiza de manera constante y la empresa debe ser capaz de alcanzar unos costes de producción moderados y considerar las condiciones de mercado para poder competir y lograr posicionarse en él (BBVA, 2015).

La estrategia de precios de IHOP implica la combinación de precios combinada con los precios psicológicos. En la agrupación de precios, la empresa ofrece comidas y otros paquetes de productos – combos – para que el consumidor obtenga un descuento; en precios psicológicos, IHOP usa precios que parecen más asequibles, como el \$_.99 en lugar de redondearlo al dólar más cercano, lo que alienta al cliente a comprar el producto. La línea de productos que la empresa ofrece oscila entre los siguientes precios:

TABLA 7
 PRECIOS LÍNEA DE PRODUCTOS IHOP

Producto	Precio
Desayunos	\$6 - \$12
Panqueques	\$6 - \$10
<i>Waffles</i> y tostadas francesas	\$7 - \$12
Crepes	\$5 - \$14
<i>Omelettes</i>	\$8 - \$12
Sándwiches y hamburguesas	\$6 - \$9
Sopas y ensaladas	\$8 - \$14
Aperitivos	\$8 - \$12
Almuerzos y cenas con pollo, carne o pescado	\$7 - \$15
Menú para niños	\$6 - \$10
Bebidas frías y calientes	\$2 - \$4
Postres y batidos	\$5 - \$8

Fuente: MenuMaui, 2017
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Plaza

Esta variable se basa en la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y el mercado, busca colocar el producto o servicio al alcance los consumidores con el objetivo de que éstos tengan mayores oportunidades de comprarlo, la variable trabaja aspectos como la ubicación, disponibilidad del producto, transporte, canales de distribución, entre otros (Marketing Publishing Center, 1991).

Los restaurantes de IHOP son los lugares en donde la marca vende sus productos, sus instalaciones son reconocidas por su color blanco y azul y el icónico diseño en forma de A que tiene su techo. En Estados Unidos, por ejemplo, la marca también vende a través de su página web y aplicación móvil y distribuye alguno de sus productos como panqueques y *waffles* ya preparados o jarabes de distintos sabores en supermercados. En lo que se refiere al horario de atención, dependiendo de su locación, algunos locales atienden las 24 horas, mientras otros atienden de 6 de la mañana hasta 10 de la noche o medianoche.

La instalación de la franquicia será en el valle de Cumbayá, el mismo que es un lugar accesible para el segmento de mercado seleccionado. En los últimos años este sector ha tenido un desarrollo urbanístico y económico en donde el 35% de su población gana por encima de los \$10.000 mensuales (Revista Líderes, 2013); además de encontrarse una de las principales universidades del país y algunos centros comerciales.

Promoción

Con esta variable se pretende que la empresa dé a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el objetivo de persuadir a los clientes de adquirirlos (Marketing Publishing Center, 1991) y así el cliente potencial se convierte en cliente real una vez concluida la compra (BBVA, 2015). Las promociones dentro del marketing mix incluyen las comunicaciones de marketing integradas que a su vez incluyen publicidad y promociones de ventas, las mismas que dependen del producto y del precio. Cuando el producto es nuevo en el mercado se llevan a cabo promociones que ayuden a la concientización de la marca, como por ejemplo la oferta de productos de mayor calidad y ahorro económico, mientras que si el producto ya existe en el mercado se necesitan promociones que ayuden a la recordación de la marca (Bhasin, 2017).

El tipo correcto de promociones puede beneficiar o afectar a las otras tres variables, pues si las promociones son efectivas, los puntos de distribución o de venta pueden aumentar, puede aumentar el precio debido al aumento del valor de la marca del producto y esta rentabilidad podría facilitar el lanzamiento de más productos; sin embargo, es necesario tomar en cuenta que las promociones se consideran gastos de comercialización y el presupuesto requerido para promociones extensas también es alto (Bhasin, 2017).

IHOP utiliza cuatro tácticas principales dentro de su combinación promocional: la publicidad, promociones de ventas, relaciones públicas y venta directa. Entre sus tácticas de promoción, la publicidad es la más notable, la empresa utiliza televisión, radio, medios impresos, vallas publicitarias y medios en línea, como las redes sociales y su página web, para sus anuncios. IHOP también utiliza las promociones de ventas para atraer más clientes, por ejemplo la marca ofrece cupones o códigos de descuento, descuentos en días festivos

y descuentos en las compras realizadas *online* o a través de la aplicación móvil.

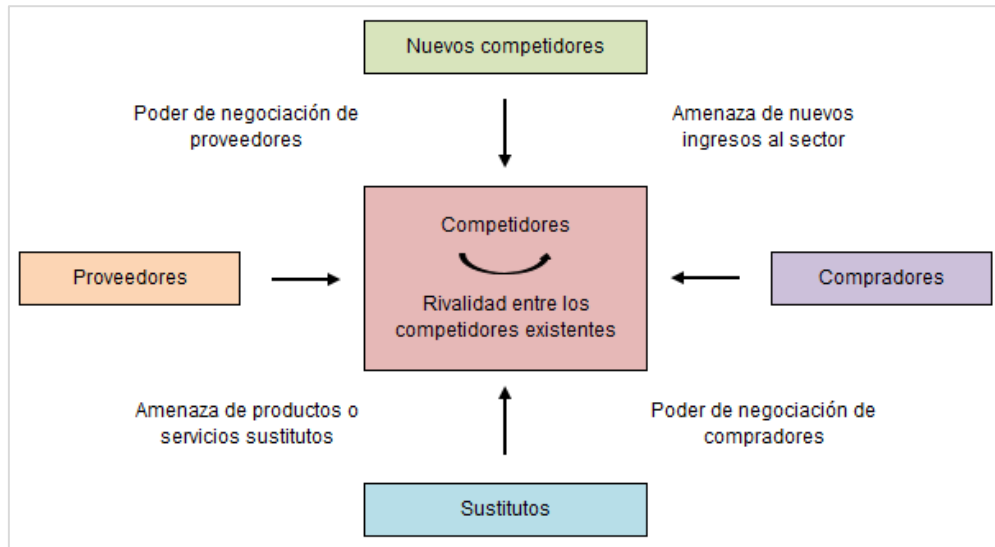
Por otro lado, las actividades de relaciones públicas de IHOP ayudan a promover el negocio y aumentar el valor de la marca corporativa dentro su mercado objetivo. En el año 2015, la empresa celebró 10 años del evento “*National Pancake Day*” en el cual, a través de la recaudación de fondos, dona cada año entre 2 y 3 millones de dólares a hospitales infantiles. Asimismo, varias franquicias de la marca apoyan a organizaciones nacionales e internacionales a través de patrocinios, eventos y recaudaciones de fondo. La marca involucra también a sus empleados a ofrecerse como voluntarios en instituciones benéficas a cambio de un día libre remunerado.

La empresa también utiliza ventas directas como para clientes corporativos, gobiernos locales o eventos y fiestas de la comunidad.

2.3.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite analizar el entorno competitivo de la industria para determinar la posición de una empresa en el mercado y luchar contra la competencia, para esto, la empresa debe reafirmar sus diferencias de manera continua para mantener y crear su propia ventaja competitiva (50minutos.es, 2016). Este modelo fue desarrollado en 1979 por Michael E. Porter, profesor de estrategia en la universidad de Harvard, y posibilita a la empresa determinar cuáles son las fuerzas que tienen una relación de poder frente a ella.

GRÁFICO 18
EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Michael Porter, 2009
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Rivalidad entre los competidores existentes (ALTO)

Es la fuerza más intensa puesto que el éxito de una empresa dependerá de la ventaja competitiva que ésta ofrece con relación a la de las otras empresas que conforman la industria, a medida que aumenta la cantidad de competidores la rivalidad de las empresas también aumenta (Fernández, 2004). Para IHOP, la fuerza de la rivalidad competitiva se basa en tres factores externos: el alto número de empresas, la alta publicidad y promoción de las empresas y los bajos costos de cambio¹⁷.

El mercado de la comida, en especial de la comida rápida, es uno de los negocios más competitivos. En la ciudad de Quito alrededor de 2.500 locales de comida de diversos tamaños, desde cadenas internacionales, cadenas nacionales hasta restaurantes locales que ofrecen distintos tipos de menús, se encuentran ubicados en todos los sectores de la capital. La mayoría de estas medianas y grandes empresas invierte cada vez más en publicidad, innovando sus ofertas y menús y abriendo de manera continua nuevas franquicias para lograr llegar a nuevos clientes potenciales. Por otra parte, los clientes experimentan bajos costos de cambio por lo que es más fácil cambiarse a otros

¹⁷ Costos de cambio son aquellos que enfrenta el consumidor al momento de cambiar de producto, proveedor o marca (Fernández, 2004).

restaurantes. El aumento en el número de competidores ha causado que la rivalidad competitiva para IHOP sea una fuerza fuerte.

Amenaza de nuevos ingresos al sector (MEDIA)

El ingreso de nuevos productos o competidores a un mercado dependen de las barreras de entrada, pues cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza (Porter, 2009). Para IHOP, la amenaza de nuevos competidores es una fuerza media, toma en cuenta competidores internacionales y nacionales.

Dentro del mercado ecuatoriano la implementación de franquicias internacionales es un negocio en crecimiento y aceptado por la población, por lo que marcas conocidas a nivel mundial pueden ver en Ecuador un mercado rentable y de fácil acceso. Esta amenaza es una fuerza media puesto que el futuro competidor, en este caso internacional, deberá en primer lugar establecer economías de escala para poder ser rentable, así como tener una inversión de capital alta para la materialización de un proyecto de este tipo, tener acceso a proveedores, en especial de materia prima, tener una estrategia de marketing masivo para llegar a sus clientes potenciales y ser bien recibida por el mercado.

La misma amenaza es mayor en una escala local donde la inversión no es alta y las economías de escala se establecen con mayor facilidad. Marcas locales se especializan en la preparación de comidas típicas a precios más bajos y podrían llegar a más segmentos de la población.

Amenaza de productos sustitutos (MEDIA)

El problema en cuanto a los sustitutos es cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que los que vende la empresa, aunque la amenaza de sustitución también puede jugar a favor de la industria provocando una mejora en su rentabilidad y potencial de crecimiento (Porter, 2009). Para IHOP, sus mayores sustitutos son los restaurantes que también ofrecen y se especializan en desayunos, pues este es el mayor atractivo de la marca, por lo que para los clientes es más fácil pasar de IHOP a estos sustitutos. Además, aunque IHOP se caracteriza por ofrecer productos

con altos estándares de calidad y diversificados, estos sustitutos también son competitivos en términos de calidad y satisfacción del consumidor.

En cuanto a los panqueques, *waffles* y tostadas francesas que son los principales productos de la marca, uno de los sustitutos principales son las preparaciones hechas en casa, pues son fáciles y económicas de preparar, y los productos pre-cocinados y congelados que venden en los supermercados para finalizar su preparación en casa.

Poder de negociación de proveedores (BAJO)

Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores y podría significar una amenaza a causa del poder que estos disponen, ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que ellos disponen o el costo de estos insumos, y pueden ejercer un poder de negociación mediante la aplicación de diversas estrategias como el alza de precios, la reducción de la venta de insumos o mermar su calidad (Porter, 2009). Para IHOP el poder los proveedores supone un problema bajo puesto que la gran cantidad de proveedores debilita el efecto de proveedores individuales y permite que la marca sustituya un proveedor con otro con cambios pequeños en cuanto a costos, además la abundancia relativa de materias primas como la harina, leche o huevos (para la preparación de panqueques, *waffles* y tostadas francesas), reduce la influencia de los proveedores en IHOP. De igual manera, la empresa podría lograr alianzas estratégicas con proveedores ecuatorianos y así evitar un poder de negociación amenazante.

Poder de negociación de compradores (ALTO)

Este poder de negociación se presenta cuando los clientes están organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar, lo que genera una amenaza para la empresa. Los compradores se vuelven poderosos si tienen una influencia negociadora sobre los participantes de una industria y ejercen presión en la reducción de precios y exigen mejor calidad (Porter, 2009). Este elemento supone una fuerza alta para IHOP puesto que los clientes tienen la facilidad de cambiar de un restaurante a otro cuando no se sienten satisfechos. Para aumentar la lealtad de los clientes

es necesario diferenciarse de las empresas sustitutas a través de la mejora en los estándares de calidad, diversificación del menú, precios asequibles para el cliente y promocionar a la marca para atraer a los consumidores.

2.3.3. FODA

La matriz de análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que tiene como propósito determinar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos establecidos por la empresa (Borello, 1994), la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los factores mencionados con anterioridad.

Las fortalezas son las capacidades con las que cuenta la empresa y le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia como los recursos, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan de manera eficiente; las debilidades por el contrario son los factores desfavorables frente a la competencia como los recursos y habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan de acuerdo a los estándares requeridos; las oportunidades por otro lado, son las condiciones externas que resultan positivas y favorables para la empresa y permiten obtener ventajas competitivas; y, las amenazas son situaciones externas que perjudican a la empresa pero que pueden llegar a convertirse en oportunidades (Ponce, 2006).

A continuación se presenta la tabla 8 con las fortalezas y debilidades de la cadena de restaurantes *The International House of Pancakes*, así como las oportunidades y amenazas que tendría la franquicia para asentarse en el valle de Cumbayá.

TABLA 8
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA DE RESTAURANTES THE INTERNATIONAL HOUSE OF PANCAKES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA SU INSTALACIÓN EN EL VALLE DE CUMBAYÁ

Fortalezas de IHOP	Debilidades de IHOP
<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de la marca a nivel internacional - Amplia variedad de platos para el desayuno, almuerzo, cena y postres - Más de 58 años de experiencia en el mercado de la comida - La empresa matriz es una de las compañías de restaurantes de servicio completo más grandes del mundo - El 99% de los locales funcionan bajo un sistema de franquicias - IHOP cuenta con un total de 1.733 locales dentro y fuera de los Estados Unidos - Se encuentra posicionado en Norteamérica, Centroamérica, Oriente Medio y Asia Pacífico - Ofrece programas para el desarrollo, venta y operación de franquicias en mercados tradicionales y no tradicionales - Brinda asesoramiento técnico, financiero y capacitación del <i>know-how</i> de la marca a sus franquicias - Servicio de atención al cliente óptimo - Fomentación de una fuerza de trabajo inclusiva, adecuado ambiente de trabajo para sus empleados - Ambiente confortable y agradable para las familias, amigos, reuniones de negocios - Cumple con los estándares de calidad de sus productos - Destaca por la cultura organizacional de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de control de sus franquicias internacionales - Débil administración por parte de los franquiciados - Mantenimiento de la calidad - Menú limitado en relación con los productos o platos nacionales y tradicionales - Reconocimiento de la marca en el Ecuador - Poca lealtad de los consumidores hasta que la marca esté posicionada en el mercado ecuatoriano - Vulnerabilidad con respecto a otros competidores ya posicionados en el país del franquiciado - Trámites burocráticos en los países de los franquiciados

<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de diversificación de sus menús - Amplia e invasiva publicidad 	
Oportunidades en el valle de Cumbayá	Amenazas en el valle de Cumbayá
<ul style="list-style-type: none"> - Expansión global en especial en las economías emergentes - Alto desarrollo de franquicias en el mercado ecuatoriano - Aceptación y preferencia de marcas estadounidenses por parte de los ecuatorianos - El mercado de comida tiene un crecimiento anual del 10% en los últimos 10 años - La cultura de “salir a comer” ha aumentado en los últimos años - IHOP no se encuentra en otra parte de América del Sur, por lo que podría sorprender a la competencia - Experimentación y personalización de los menús con comida típica ecuatoriana - Nuevos acuerdos con proveedores nacionales - La existencia de un mercado en crecimiento aumenta la cantidad de consumidores - En la última década se ha presenciado un significativo crecimiento de urbanización, economía y gastronomía en el valle de Cumbayá - En Cumbayá se encuentra la Universidad San Francisco y varios locales comerciales que vuelven atractivo al lugar tanto para jóvenes y adultos 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores nacionales e internacionales ya posicionados en el mercado ecuatoriano - Competencia desleal por parte de los competidores - Inestabilidad política, económica y jurídica - Aumento del costo de las materias primas - Campañas prosalud, antiobesidad y comida chatarra - Consumidores poco fieles a la marca - Inseguridad social

Fuente: Información descrita en los numerales anteriores dentro de esta investigación
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

2.3.4. Estrategias de implementación

La implementación de la franquicia internacional IHOP en el Ecuador supone una serie de estrategias por parte de la empresa para ingresar a un nuevo mercado, pues uno de los principales objetivos de la cadena de restaurantes para desarrollar su marca es expandirse a mercados internacionales que le permitan lograr un mayor reconocimiento y posicionamiento a escala mundial, por lo que IHOP ha identificado ya tres regiones en donde pueda desarrollar un alto potencial de crecimiento: Oriente Medio, Asia Pacífico y América Latina, sin ingresar aun en este último.

Para lograr un posicionamiento en el mercado ecuatoriano y hacer frente a su competencia, una de las principales estrategias que IHOP debe desarrollar es la publicidad y la promoción. Como se detectó en el estudio de mercado realizado, la marca aun no es bien conocida entre la población de Quito, por lo que para dar a conocer los productos que IHOP ofrece es a través de promociones atractivas, de esta manera el cliente no solo tendrá la posibilidad de disfrutar de una comida de calidad, sino que también pasar un momento agradable que le haga regresar al restaurante.

Gran parte del éxito de IHOP en los Estados Unidos son las promociones que la marca ofrece a través de cupones y descuentos en fiestas nacionales e internacionales lo que atrae a más consumidores. Asimismo, la marca se encuentra presente en redes sociales como *Facebook* e *Instagram* en donde promociona sus productos y se da a conocer entre más personas, en Ecuador el uso de estas redes sociales es alto, lo que posibilita que la marca se popularice de una forma más rápida entre los ecuatorianos antes de su apertura y durante su funcionamiento. De igual manera, una vez que la marca se haya instalado en Cumbayá, puede abrir más locales en centros comerciales o pequeños “kioskos” en gasolineras o patios de comida en la ciudad.

Una de las estrategias que la marca ha implementado para fomentar la lealtad de sus clientes y aumentar su flujo de ventas, fue un enfoque de mercadeo integrado a través del uso de medios tradicionales que alienta a los clientes a frecuentar al restaurante entre semana, en especial los días que son más bajos en ventas. Esta estrategia se basa en la creación de una plataforma

digital que mejora la interacción entre IHOP y el cliente, promociona ofertas especiales, alienta a los clientes a suscribirse con su correo electrónico y de esta forma aumenta la retención de clientes. Lo que la empresa maneja es un modelo de respuesta automática dentro del programa que configura los mensajes de texto o correos electrónicos enviados a los suscriptores de manera automática cuando estos no han ido al restaurante durante cierto periodo de tiempo. Este tipo de mensajes incita a los clientes a visitar a IHOP de nuevo, puesto que ofrece descuentos en su consumo un determinado día a la semana y también promociona sus nuevos productos (McDonald, 2016).

En Ecuador, el uso de aparatos móviles es habitual entre personas de todas las edades, por lo que este tipo de estrategias ayudaría a promocionar a la marca y estimular a las personas a visitar IHOP. Por ejemplo, en un inicio, la marca puede promover el envío de mensajes para recibir una pila de panqueques gratis en ciertos días a la semana, esta promoción se puede hacer por medio de televisión, radio y redes sociales. Estos envíos de mensajes colocan a los consumidores en una lista de SMS que les permite recibir futuros cupones y actualizaciones de IHOP, las ofertas estarán dirigidas a los clientes a mitad de semana cuando el flujo de ventas es más bajo que los fines de semana. Además, con la concurrencia de clientes las “ventas adicionales” aumentan, por ejemplo cuando los consumidores canjean un cupón por una pila pequeña de panqueques gratis, ingresan al restaurante y compran platos o bebidas adicionales (Allen, 2013). Este tipo de estrategias de publicidad y promoción permitirían a la marca a posicionarse en el mercado quiteño y aumentar sus ventas.

Una segunda estrategia que IHOP puede implementar es la diversificación de su menú y el dar un valor agregado al producto y servicio que el restaurante ofrece para garantizar la lealtad de sus consumidores y crear una reputación positiva de la marca. Dentro de esta estrategia puede estar la inclusión de ingredientes típicos al menú, lo que llamaría la atención de los consumidores puesto que la marca trata de estar más relacionada con la cultura del país; por otra parte, se puede estudiar la opción de adicionar platos típicos ecuatorianos al menú de IHOP que no afecten la esencia de la marca; asimismo, la empresa se debe enfocar en la preparación de comida saludable y dar opciones de alimentación que no perjudique la salud de sus clientes; IHOP

debe concentrarse también en el servicio que la marca brinda, no solo por parte de sus empleados, sino también en cuanto a la preparación de sus platos.

Para realizar la investigación de mercado del proyecto de prefactibilidad de *The International House of Pancakes* en el valle de Cumbayá se procedió a realizar una recolección de datos a través del método de encuestas después de haber segmentado el mercado y de haber calculado el tamaño de la muestra a ser encuestado. Los resultados permitieron determinar la demanda y la oferta existente en la ciudad de Quito, de esta forma se determinaron los principales competidores de la cadena estadounidense dentro del mercado quiteño así como estadísticas de consumo en la ciudad. Asimismo, se utilizaron tres metodologías de estudio: las 4Ps, análisis de las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA, esto con la finalidad de precisar la situación real de la empresa dentro del mercado quiteño y plantear estrategias para su ingreso en la capital.

Una vez finalizado el capítulo dos que evaluó y estudió el mercado de consumo en la ciudad de Quito, se procede a realizar el análisis financiero que, a través de la ingeniería del proyecto y el análisis numérico, permitirá confirmar o desmentir la prefactibilidad de implementación de la cadena estadounidense IHOP en la capital del Ecuador.

CAPÍTULO 3 INGENIERÍA DEL PROYECTO Y ANÁLISIS FINANCIERO¹⁸

3.1. Ingeniería del proyecto

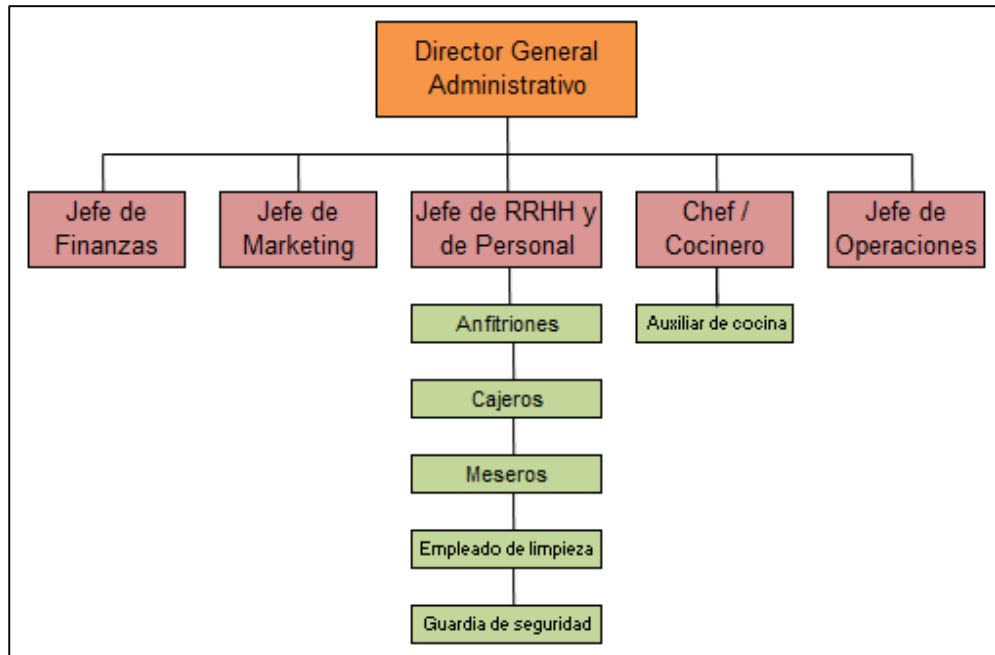
La ingeniería del proyecto es la etapa dentro de la formulación de un proyecto de inversión que posibilita definir y determinar todos los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. En esta parte se busca conocer la estructura de la empresa y su capacidad de producción, así como sus activos fijos, costos de producción y el capital de operación necesarios para la implementación de *The International House of Pancakes* en el valle de Cumbayá.

3.1.1. Organigrama de la empresa

El organigrama de una empresa describe y representa de manera gráfica su estructura, dentro de la cual se encuentran sus empleados y sus distintos departamentos, además permite establecer las relaciones jerárquicas y competenciales de la empresa (Fernández, 2012). Para el primer año de IHOP en Ecuador, la empresa se divide en seis departamentos: Dirección General, Área de Finanzas, Área de Marketing, Área de Recursos Humanos y Personal, Área de Operaciones y Área de Cocina. En el gráfico 19 se observa la estructura de la empresa con cada uno de sus empleados y en el anexo 5 se puede encontrar el Manual de Funciones de IHOP y el perfil de su personal.

¹⁸ Es importante recalcar que tanto la ingeniería del proyecto como su análisis financiero se harán en dólares americanos.

GRÁFICO 19
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

3.1.2. Capacidad instalada

La capacidad instalada se define como el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa puede lograr en un periodo de tiempo determinado, teniendo en cuenta sus recursos disponibles, como los equipos de producción, las instalaciones, el personal, tecnología, entre otros (Jara, 2015). En el caso de IHOP, la capacidad instalada se refleja en el número de platos que la empresa está en capacidad de producir dependiendo del número de clientes que frecuente el lugar. Para calcular esta capacidad, en primer lugar es necesario definir el tamaño del lugar; la superficie para la instalación de la franquicia estadounidense será de 415 m² (aproximados), distribuidos de la siguiente manera:

TABLA 9
TAMAÑO DEL LUGAR

Área de consumo	170	m ²
Cocina	40	m ²
Administración	50	m ²
Bodega de insumos	30	m ²
Baños	20	m ²
Guardianía	15	m ²
Parqueadero	90	m ²
TOTAL:	415	m²

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

En segundo lugar, se debe tomar en cuenta el espacio que ocupa un cliente que por término medio es de 1 m², a esto se le suma 20 cm² por el concepto de pasillos, muebles auxiliares, decoración y resto de zonas comunes para el servicio, por lo que en promedio para cada cliente se necesita 1,2 m²; se procede a calcular la cantidad estimada de clientes que caben en el área de consumo de IHOP tomando en cuenta el espacio necesario por persona y el tamaño del área (Borrego, 2016):

$$\text{Capacidad estimada (CE)} = \frac{\text{Área útil para el servicio en m}^2}{\text{Espacio por persona}}$$

Entonces,

$$(CE) = \frac{170 \text{ m}^2}{1,20 \text{ m}^2} = 142 \text{ clientes}$$

Dentro de los 170 m² direccionados para el área de consumo, se procura colocar 25 mesas, con un aproximado de 5 personas por mesa, y 2 barras para un aproximado de 10 personas. Asimismo, se debe tomar en cuenta el horario de atención de IHOP, en este caso los 7 días a la semana y en 2 turnos, de día y de noche, durante todo el año. En la tabla 10, se muestra la capacidad instalada o de producción óptima de la empresa:

TABLA 10
CAPACIDAD INSTALADA O DE PRODUCCIÓN DE IHOP

N° de mesas:	35
N° de clientes en el área:	142
Días de trabajo semanal:	7
Turnos:	2
N° de meses:	12
N° de clientes al año:	23.800
Ponderación:	0,9
Capacidad instalada óptima anual:	42.840
Precio ponderado:	8,65
Ingreso proyectado:	370.601,50

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

El número aproximado de clientes al año es de 23.800 y para el cálculo de la capacidad instalada se estipula un consumo de 2 platos por cliente por lo que la capacidad de producción de la empresa es de 42.840 platos anuales. De igual manera, en la tabla 6 se muestra una proyección de ingresos para el primer año de \$370.601,50 con la condición de que haya un 90% de asistencia y un consumo promedio de \$8,65 por cliente.

3.1.3. Activos fijos y gastos pre operativos

Los activos fijos son los bienes de una empresa, ya sean tangibles o intangibles, que no están destinados para ser comercializados, sino para ser utilizados y generar ingresos con su uso (Gerencie, 2017). El desarrollo de la franquicia estadounidense IHOP en el Ecuador necesita una inversión total de \$148.308,39 para los siguientes activos fijos: terrenos y construcciones, maquinaria y equipo, implementos, vehículo, muebles y enseres y el costo de la franquicia. En la tablas 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 se puede observar con más detalle el precio y descripción de cada activo fijo:

TABLA 11
ACTIVOS FIJOS DE IHOP¹⁹

CONCEPTO	VALOR
Activos Fijos	
Terreno y construcciones	\$ 50.000,00
Maquinaria y Equipo	\$ 11.466,41
Implementos	\$ 7.785,15
Vehículo	\$ 26.509,80
Muebles y enseres	\$ 2.547,03
Costo de franquicia	\$ 50.000,00
Total activos fijos:	\$ 148.308,39

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

TABLA 12
TERRENOS Y CONSTRUCCIONES²⁰

Concepto	Cantidad	Valor Total
	m ²	
Terreno	415	\$ 50.000,00
TOTAL:		\$ 50.000,00

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

¹⁹ Para las estimaciones de precios se utilizaron cotizaciones de portales de venta en línea publicadas en el mes de diciembre del año 2017.

²⁰ Dentro de los términos estándar que establece la marca para las franquicias internacionales, está la cuota de instalación que cubre los gastos administrativos y la construcción de la franquicia. Esta tarifa varía por acuerdo y se ha establecido que será de \$50.000,00.

TABLA 13
MAQUINARIA Y EQUIPOS

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computadora Lenovo 8gb + pant 19.5'	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Computadora HP 4gb + pant 17.5'	7	\$ 400,00	\$ 2.800,00
Impresora multifuncional	1	\$ 65,99	\$ 65,99
Impresora de facturas	2	\$ 185,00	\$ 370,00
Máquina de datafast	2	\$ 275,00	\$ 550,00
Cocina eléctrica	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Lavavajillas	5	\$ 400,00	\$ 2.000,00
Microondas	4	\$ 86,00	\$ 344,00
Refrigeradora	2	\$ 650,00	\$ 1.300,00
Congelador	1	\$ 565,59	\$ 565,59
Licuadaora	4	\$ 59,00	\$ 236,00
Batidora	8	\$ 70,00	\$ 560,00
Exprimidor de jugos	4	\$ 75,00	\$ 300,00
		Subtotal:	\$ 11.241,58
		Imprevistos 2%:	\$ 224,83
		TOTAL:	\$ 11.466,41

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

TABLA 14
IMPLEMENTOS

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Platos	375	\$ 3,00	\$ 1.125,00
Tazas	375	\$ 2,90	\$ 1.087,50
Vasos	375	\$ 2,60	\$ 975,00
Cucharas para sopa	375	\$ 1,51	\$ 96,00
Cucharas para postre	375	\$ 1,33	\$ 498,75
Cuchillos	375	\$ 1,97	\$ 738,75
Tenedores	375	\$ 1,50	\$ 562,50
Bandejas	45	\$ 2,20	\$ 99,00
Juego de ollas	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Sartenes	10	\$ 20,00	\$ 200,00
Utensilios varios	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
		Subtotal:	\$ 7.632,50
		Imprevistos 2%:	\$ 152,65
		TOTAL:	\$ 7.785,15

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

TABLA 15
VEHÍCULO

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Camión chevrolet NLR Reward	1	\$ 25.990,00	\$ 25.990,00
		Subtotal:	\$ 25.990,00
		Imprevistos 2%:	\$ 519,80
		TOTAL:	\$ 26.509,80

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

TABLA 16
MUEBLES Y ENSERES

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Televisor full HD, smart TV, LED, 40'	3	\$ 519,03	\$ 1.557,09
Sistema de audio	1	\$ 490,00	\$ 490,00
Teléfono con 3 auriculares	2	\$ 55,00	\$ 110,00
Decoración de oficina y local	1	\$ 340,00	\$ 340,00
		Subtotal:	\$ 2.497,09
		Imprevistos 2%:	\$ 49,94
		TOTAL:	\$ 2.547,03

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

TABLA 17
COSTO DE FRANQUICIA

Concepto	Valor Total
Compra franquicia IHOP	\$ 50.000,00
TOTAL:	\$ 50.000,00

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Por otro lado, los gastos pre operativos son los gastos a los que se incurren en la etapa previa al inicio de las operaciones cuando se crea una nueva empresa (Gerencie, 2017). En este caso el total de los gastos pre operativos de IHOP es de \$3.697,50 en caso de un viaje a Estados Unidos para una reunión con los directivos de la empresa y para promocionar a la marca a través de publicidad nacional. En las tablas 17, 18 y 19 se puede observar con más detalle el precio y descripción de cada gasto pre operativo:

TABLA 18
GASTOS PRE OPERATIVOS DE IHOP

CONCEPTO	VALOR
Gastos Pre operativos	
Viajes al extranjero	\$ 1.764,60
Publicidad nacional	\$ 1.932,90
Subtotal gastos pre operativos:	\$ 3.697,50

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

TABLA 19
VIAJES AL EXTRANJERO

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Pasajes (ida y vuelta)	2	\$ 465,00	\$ 930,00
Alojamiento (3 noches y 3 días)	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Alimentación (3 días)	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Transporte	2	\$ 50,00	\$ 100,00
		Subtotal:	\$ 1.730,00
		Imprevistos 2%:	\$ 34,60
		TOTAL:	\$ 1.764,60

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

TABLA 20
PUBLICIDAD NACIONAL

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Vallas publicitarias	3	\$ 180,00	\$ 540,00
Redes sociales	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Radio (3 cuñas diarias de 15")	45	\$ 9,00	\$ 405,00
Televisión (15")	2	\$ 450,00	\$ 900,00
		Subtotal:	\$ 1.895,00
		Imprevistos 2%:	\$ 37,90
		TOTAL:	\$ 1.932,90

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

3.1.4. Costos de producción

Los costos de producción son los gastos a los que incurre la empresa para obtener un producto determinado en las condiciones necesarias para que pueda ser comercializado (Gerencie, 2017). Dentro del primer año, la

proyección para los costos de producción de IHOP da un total de \$308.834,58 (ver tabla 21) constituidos por: \$43.932,60 en materia prima para la preparación de los platos que ofrece la marca, es necesario recalcar que este valor es un aproximado pues para la estimación se tomaron en cuenta ingredientes para el desayuno, panqueques, *waffles* y tostadas francesas que son las especialidades de IHOP (ver anexo 6); \$157.680,35 de mano de obra directa para el pago de chef o cocineros, auxiliares de cocina, meseros, cajeros y anfitriones del restaurante y \$10.507,50 de mano de obra indirecta para el pago de un empleado de limpieza y guardia de seguridad (ver anexo 7 de rol de pagos); y, \$10.062,00 para el pago de suministros como energía eléctrica, agua, combustible, gas, internet y teléfono y materiales indirectos como artículos de limpieza.(ver anexo 8).

En cuanto a la reparación y mantenimiento de los activos fijos como construcciones, maquinaria y equipo, implementos, vehículo y muebles y enseres, se proyecta un costo de \$2.410,10; el costo de depreciación y amortización de los activos fijos es de \$9.684,30 y el costo de los seguros \$1.454,89 (ver anexo 9). Por otra parte, el costo de los gastos administrativos como el pago al Director General Administrativo, Jefe de Finanzas, Jefe de Marketing, Jefe de Operaciones y Jefe de Recursos Humanos y Personal y compra de suministros de oficina es de \$ \$66.380,00 (ver anexo 7 de rol de pagos).

Como parte de los gastos financieros, se toma en cuenta el crédito financiado por la Corporación Financiera Nacional de \$93.858,82 al 7,76% de interés, por lo que los intereses pagados el primer año suman \$6.772,84 (ver anexo 10).

TABLA 21
COSTOS DE PRODUCCIÓN DE IHOP

Concepto	Año 1
Materia Prima	\$ 43.932,60
Mano de obra directa	\$ 157.680,35
Gastos de fabricación	
Mano de obra indirecta	\$ 10.507,50
Suministros y materiales	\$ 10.062,00
Reparación y mantenimiento	\$ 2.410,10
Depreciación y amortización	\$ 9.684,30
Seguros	\$ 1.454,89
Gastos administrativos	\$ 66.380,00
Gastos financieros	\$ 6.722,84
TOTAL:	\$ 308.834,58

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

3.1.5. Capital de operación

El capital de operación, o capital de trabajo, son los recursos que tiene la empresa para poder operar y cubrir sus necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, entre otros; es la diferencia entre los activos y pasivos corrientes, pues equivale a la suma de todos los recursos financieros de la empresa para evitar problemas de liquidez (Gerencie, 2017). Para calcular el capital de operación de IHOP se proyecta un factor de liquidez de 1,2 y de esta forma el monto que la empresa debe mantener en sus cuentas para evitar problemas de liquidez es de \$17.739,71 (ver tabla 22).

TABLA 22
CAPITAL DE OPERACIÓN DE IHOP

Rubro	Costo anual	Rotación	Proporción
Materia Prima	\$ 43.932,60	52	\$ 844,86
Mano de obra directa	\$ 157.680,35	24	\$ 6.570,01
Mano de obra indirecta	\$ 10.507,50	24	\$ 437,81
Suministros y materiales	\$ 10.062,00	12	\$ 838,50
Gastos administrativos	\$ 66.380,00	12	\$ 5.531,67
Gastos financieros	\$ 6.722,84	12	\$ 560,24
	Subtotal:		\$ 14.783,09
	Factor de liquidez:		1,20
	Total capital de operación:		\$ 17.739,71

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

3.2. Análisis financiero

El análisis financiero de un proyecto de inversión es el estudio que se hace de la información contable mediante el uso de indicadores y razones financieras. En esta parte se realiza la proyección de los costos de producción, el punto de equilibrio, el cálculo de los indicadores financieros y se determinan las fuentes y usos del proyecto, esto con la finalidad de determinar la prefactibilidad del proyecto en términos de viabilidad financiera.

3.2.1. Proyección de los costos de producción

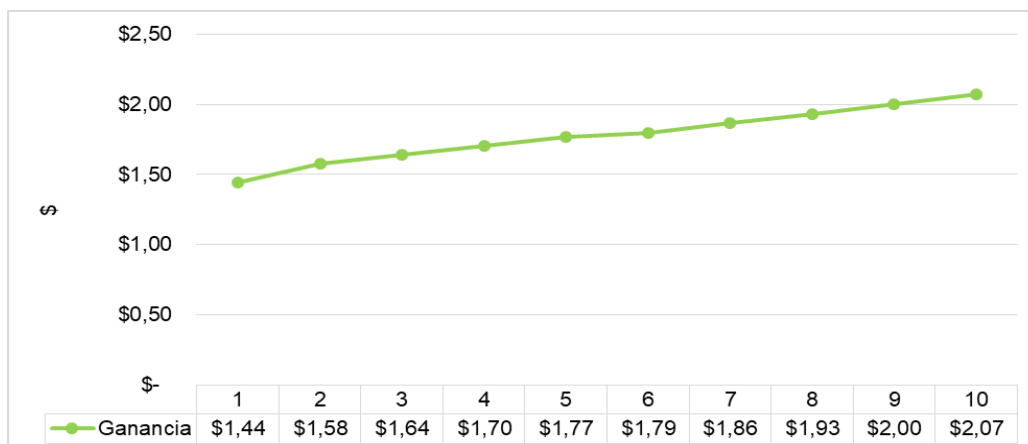
Dentro de la proyección de los costos de producción de IHOP, se tomaron en cuenta los costos de fabricación y de producción de la capacidad instalada desde el primer año, lo que proporcionó el total de ingresos a recibir en 10 años. Para la interpretación de esta matriz, se debe tomar en cuenta también el costo unitario y el precio de venta promedio de cada plato, pues en este caso la diferencia entre los dos es de \$1,44 evidenciando una ganancia para la empresa, pues es equivalente al 20% de rendimiento. En los próximos 9 años, el porcentaje de ganancias se eleva a un 30% (\$2,07) lo que permite cubrir los gastos de producción y recuperar la inversión en un tiempo prudente.

TABLA 23
PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN										
AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
RUBROS	42.840,00	43.436,55	44.041,40	44.654,68	45.276,49	45.906,97	46.546,22	47.194,38	47.851,56	48.517,89
Materia prima	43.932,60	44.544,36	45.164,64	45.793,56	46.431,23	47.077,79	47.733,35	48.398,03	49.071,98	49.755,30
Mano de obra directa	157.680,35	159.876,05	162.102,32	164.359,60	166.648,31	168.968,88	171.321,77	173.707,43	176.126,31	178.578,86
Gastos de fabricación										
Mano de obra indirecta	10.507,50	10.653,82	10.802,17	10.952,59	11.105,11	11.259,75	11.416,54	11.575,51	11.736,70	11.900,13
Suministros y materiales	10.062,00	10.202,11	10.344,18	10.488,22	10.634,27	10.782,35	10.932,50	11.084,73	11.239,09	11.395,59
Reparación y mantenimiento	2.410,10	2.443,66	2.477,69	2.512,19	2.547,18	2.582,65	2.618,61	2.655,07	2.692,04	2.729,53
Depreciación										
Construcciones	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
Maquinaria y equipo	1.031,98	1.031,98	1.031,98	1.031,98	1.031,98	1.031,98	1.031,98	1.031,98	1.031,98	1.031,98
Implementos	1.401,33	1.401,33	1.401,33	1.401,33	1.401,33	-	-	-	-	-
Vehículo	4.771,76	4.771,76	4.771,76	4.771,76	4.771,76	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	229,23	229,23	229,23	229,23	229,23	229,23	229,23	229,23	229,23	229,23
Seguros	1.454,89	1.475,15	1.495,70	1.516,52	1.537,64	1.559,05	1.580,76	1.602,77	1.625,09	1.647,72
TOTAL COSTOS DE FABRICACIÓN	235.731,75	238.879,46	242.071,00	245.306,99	248.588,03	245.741,68	249.114,74	252.534,76	256.002,42	259.518,36
Gastos administrativos	66.380,00	67.304,34	68.241,55	69.191,82	70.155,31	71.132,23	72.122,74	73.127,05	74.145,35	75.177,82
Gastos financieros	6.722,84	5.437,28	4.048,34	2.547,70	926,38	-	-	-	-	-
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	308.834,58	311.621,08	314.360,90	317.046,51	319.669,73	316.873,90	321.237,48	325.661,82	330.147,76	334.696,18
COSTO UNITARIO	7,21	7,17	7,14	7,10	7,06	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90
PRECIO DE VENTA	8,65	8,75	8,78	8,80	8,83	8,70	8,76	8,83	8,90	8,97
TOTAL DE INGRESOS	370.601,50	380.177,72	386.663,90	393.137,67	399.587,16	399.261,12	407.971,60	416.847,13	425.890,62	435.105,03
Diferencia	\$ 1,44	\$ 1,58	\$ 1,64	\$ 1,70	\$ 1,77	\$ 1,79	\$ 1,86	\$ 1,93	\$ 2,00	\$ 2,07
Porcentaje de rentabilidad	20%	22%	23%	24%	25%	26%	27%	28%	29%	30%

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

GRÁFICO 20
GANANCIA PROYECTADA A 10 AÑOS



Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

3.2.2. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se refiere al volumen de producción y ventas con el cual el ingreso total contrarresta los costos totales (fijos y variables), en otras palabras, la empresa, en su punto de equilibrio tiene un beneficio que es igual a cero pues no genera utilidades, pero tampoco pérdidas. Cuando la empresa aumenta sus ventas por encima del punto de equilibrio obtiene ganancias, en cambio, cuando sus ventas caen por debajo del punto de equilibrio, genera pérdidas. El cálculo del punto de equilibrio, antes de que una empresa inicie sus operaciones, permite que se conozca el nivel de ventas que necesitará para recuperar la inversión (Definición.de, s.f.).

El punto de equilibrio de este proyecto, se calculó en términos monetarios, unidades y porcentaje con los datos obtenidos y registrados en las tablas anteriores:

- En términos monetarios, el punto de equilibrio es de \$226.567, por lo que para generar ganancia y cubrir los costos de producción, los ingresos de la empresa deben ser superiores a este valor.
- En término de unidades, el punto de equilibrio es de 73 platos diarios, 2.183 platos mensuales y 26.190 platos anuales, lo que quiere decir que el número de platos vendidos debe ser mayor a estas cifras.

- En términos porcentuales, el punto de equilibrio equivale al 61,13% de la capacidad instalada óptima, por lo que se debe superar este porcentaje (90%) para obtener un beneficio (ver anexo 11).

Cuando se comparan los valores del punto de equilibrio con los datos registrados en la matriz de proyección de los costos de producción, se observa que en efecto, el total de ventas y de ingresos son mayores a los valores del PE, generando la empresa de esta forma ganancias desde el primer año.

3.2.3. Indicadores financieros

Para el cálculo de los indicadores financieros primero se procede a elaborar una matriz de análisis financiero (ver tabla 24), que posibilite calcular el total de la utilidad neta y el flujo neto de fondos para calcular el valor neto. Dentro de esta matriz se toman en cuenta valores de ingresos, costos, depreciación e inversión que ya fueron calculados en matrices anteriores. Para calcular la tasa interna de retorno se calcula también la tasa de promedio ponderada (ver tabla 25), para esto se toma en cuenta el capital propio, el valor a financiar y el interés del financiamiento para la inversión del proyecto, el total de la tasa de promedio ponderada es de 5,41%. Además, en la matriz se realiza el cálculo de los ingresos actualizados totales y los costos actualizados totales que permitirán calcular la renta futura a diez años.

TABLA 24
ANÁLISIS FINANCIERO

Año	#	Ingresos	Costos	Inversión	Deprec.	V.R	Util. ant de trab e imp	Reparto Trabaj. (15%)	Util. ant imp	Utilidad Neta	FNF	VAN FNFact	TM	tm	Inversión Actualiz.	Ingresos Actualiz.	Costos Actualiz.
2016	0			169,745.60							(169,745.60)	(169,745.60)	(169,745.60)	(169,745.60)	169,745.60	0.00	0.00
2017	1	370,601.50	308,834.58		9,684.30		61,766.92	9,265.04	52,501.88	52,501.88	62,186.18	58,995.44	56,047.76	22,367.61		298,872.18	249,060.15
2018	2	380,177.72	311,621.08		9,684.30		68,556.64	10,283.50	58,273.14	58,273.14	67,957.44	61,162.63	55,203.40	8,792.01		247,253.98	202,667.20
2019	3	386,663.90	314,360.90		9,684.30		72,303.01	10,845.45	61,457.56	61,457.56	71,141.86	60,743.37	52,085.68	3,310.57		202,800.29	164,878.29
2020	4	393,137.67	317,046.51		9,684.30		76,091.16	11,413.67	64,677.49	64,677.49	74,361.79	60,234.88	49,069.02	1,244.66		166,286.85	134,102.30
2021	5	399,587.16	319,669.73		9,684.30		79,917.43	11,987.61	67,929.82	67,929.82	77,614.12	59,643.55	46,159.67	467.27		136,302.27	109,041.82
2022	6	399,261.12	316,873.90		3,511.21		82,387.21	12,358.08	70,029.13	70,029.13	73,540.34	53,613.35	39,419.58	159.25		109,831.50	87,167.86
2023	7	407,971.60	321,237.48		3,511.21		86,734.12	13,010.12	73,724.00	73,724.00	77,235.21	53,417.95	37,313.51	60.16		90,506.16	71,264.69
2024	8	416,847.13	325,661.82		3,511.21		91,185.31	13,677.80	77,507.51	77,507.51	81,018.72	53,159.61	35,277.72	22.70		74,576.73	58,263.07
2025	9	425,890.62	330,147.76		3,511.21		95,742.85	14,361.43	81,381.42	81,381.42	84,892.63	52,843.43	33,315.75	8.55		61,447.31	47,633.58
2026	#	435,105.03	334,696.18		3,511.21	50,923.68	100,408.85	15,061.33	85,347.53	85,347.53	139,782.41	82,546.39	49,442.05	5.07		56,551.62	38,943.40
												426,615.00	283,588.54	(133,307.75)	169,745.60	1,444,428.90	1,163,022.35
										69,282.95							

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

TABLA 25
TASA DE PROMEDIO PONDERADA

TASA DE PROMEDIO PONDERADA			
	Peso	Interés	Participación
Deuda	0,55	0,0776	0,04
Capital propio	0,45	0,025	0,01
	Promedio ponderado:		5,41%

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

Para evaluar la viabilidad del proyecto se calcularon cinco indicadores financieros: la renta simple, el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación del capital y la renta futura (ver tabla 26). La renta simple es el beneficio que se obtiene de la división entre la utilidad neta y la inversión, el valor de la renta simple es de 0,41 que, al ser positiva, refleja la superioridad de los ingresos; de igual manera, la renta futura es el beneficio que se obtiene de la sumatoria de los ingresos y costos actualizados, también es positiva y es de 1,08.

El valor actual neto, o VAN, es un criterio de inversión que permite conocer cuánto se va a ganar o perder con la inversión, para este proyecto el valor del VAN es de \$426.615,00, siendo mayor a los costos de producción y al valor de la inversión. Los criterios de selección son: cuando el VAN es mayor a 0 el proyecto es rentable puesto que la inversión generaría ganancias por encima de la rentabilidad exigida; cuando el VAN es igual a 0 la inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas, por lo que su realización es indiferente; y, cuando el VAN es menor a 0 el proyecto no es rentable puesto que la inversión generaría pérdidas (Hamilton, 2005).

Por otra parte, la tasa interna de retorno, o TIR, es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, para este proyecto la TIR es de 12,46%. Los criterios de selección son: cuando la TIR es mayor a la tasa promedio ponderada, se acepta el proyecto de inversión puesto que es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida; cuando la TIR es igual a la tasa promedio ponderada, al igual que con el VAN, la realización del proyecto es indiferente; y, cuando la TIR es menor a la tasa promedio ponderada el proyecto se rechaza puesto que no alcanza con la rentabilidad mínima (Fernández, 2007).

En cuanto al periodo de recuperación del capital, es el periodo en el cual la empresa recupera su inversión, este criterio de inversión posibilita medir la liquidez de un proyecto. En este caso el periodo de recuperación es de ocho años y nueve días.

TABLA 26
INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES FINANCIEROS				
R.S. =	0,41			
V.A.N. =	426.615,00			
T.I.R. =	12,46%			
P.R.C.A.=	100/ TIR	8,123	años	
	8	0	9	
	AÑOS	MESES	DIAS	
R ^B /C =	1,08			

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

3.2.4. Análisis de la información financiera

Para la instalación de la franquicia estadounidense *The International House of Pancakes* en el valle de Cumbayá se necesita una inversión total de \$169.745,60 (ver tabla 27) entre activos fijos, gastos pre operativos y capital de operación, de los cuales \$75.886,78 (44,71%) serán proporcionados por recursos propios de los tres socios del proyecto y \$93.858,82 (55,29%) serán financiados con un préstamo de activos fijos a cinco años, otorgado por la Corporación Financiera Nacional a un interés del 7,76%.

TABLA 27
FUENTES Y USOS

TABLA DE FUENTES Y USOS			
		Recursos propios	Financiamiento
		Fuentes	Usos
Terreno y construcciones	\$ 50.000,00	\$ -	\$ 50.000,00
Maquinaria y Equipo	\$ 11.466,41	\$ 11.466,41	\$ -
Implementos	\$ 7.785,15	\$ 7.785,15	\$ -
Vehículo	\$ 26.509,80	\$ 2.650,98	\$ 23.858,82
Muebles y enseres	\$ 2.547,03	\$ 2.547,03	\$ -
Costo de franquicia	\$ 50.000,00	\$ 30.000,00	\$ 20.000,00
Viajes al extranjero	\$ 1.764,60	\$ 1.764,60	\$ -
Publicidad nacional	\$ 1.932,90	\$ 1.932,90	\$ -
Costos de operación	\$ 17.739,71	\$ 17.739,71	\$ -
Total Inversión	\$169.745,60		
Total Fuentes y Usos		\$ 75.886,78	\$ 93.858,82
		44,71%	55,29%

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

En la proyección a 10 años presentada en la tabla 23, el total de ingresos en el primer año es de \$370.601,50, este valor, además de superar el punto de equilibrio calculado en el numeral 3.2.2., cubre en su totalidad los costos de producción, que son de \$ 308.834,58. La diferencia entre el total de ingresos y los costos de producción es de \$1,44 por unidad, demostrando de esta manera un 20% de rentabilidad del proyecto a mediano plazo y garantizando ganancias desde el primer año de funcionamiento del restaurante.

Por otra parte, los indicadores financieros como la renta simple, el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación del capital y la renta futura, calculados en las tablas 24, 25 y 26, respaldan la realización del proyecto puesto que superan los rangos establecidos y los muestra como favorables.

Para determinar la viabilidad de la implementación de la franquicia estadounidense IHOP en el valle de Cumbayá, fue necesario realizar una ingeniería del proyecto que permita conocer la estructura de la empresa, la capacidad de producción, los activos fijos, los costos de producción y los costos de operación de la empresa antes de su funcionamiento. De igual

manera, se realizó un análisis financiero con los datos obtenidos para proyectar los ingresos y egresos de la empresa durante 10 años y a través de tablas e indicadores comprobar la factibilidad de la inversión.

La ingeniería del proyecto, demuestra que es viable y sostenible, por lo que tiene una arquitectura financiera adecuada, lo que permite concluir que desde el punto de vista financiero, el proyecto de inversión es factible.

VI. ANÁLISIS

El objetivo general de esta investigación es analizar la prefactibilidad para la implementación de la franquicia estadounidense *The International House of Pancakes* (IHOP) en el valle de Cumbayá en términos de viabilidad financiera. Para la realización de esta investigación, fue necesario estudiar el modelo de negocios que representa una franquicia y el marco legal para su implementación en el país, conocer y determinar el mercado objetivo potencial al que la marca se va a dirigir y llevar a cabo un análisis financiero que permita conocer la viabilidad del proyecto de inversión.

En el Ecuador, el sistema de franquicias se desarrolló a partir de la década de 1970 con el ingreso de marcas internacionales y la expansión de marcas nacionales por todo el país, pues factores como la migración, permitieron el descubrimiento de nuevos mercados y nuevos métodos de negocios. Asimismo, la dolarización a inicios del siglo XXI proporcionó seguridad financiera a los inversionistas, lo que facilitó el aumento de marcas internacionales en el país. Se estima que este negocio crece a un ritmo anual del 4% y que existen alrededor de 205 marcas franquiciadas en el Ecuador.

La franquicia, como un sistema de negocios, tiene sus inicios en la Francia medieval y surge como una estrategia comercial para la expansión y consolidación de las empresas hacia mercados nacionales o internacionales. Este método se basa en un derecho que otorga el propietario de la marca para comercializar un producto o servicio, además de proporcionar al franquiciado un sistema operativo, apoyo y control para el desarrollo de la franquicia. La adquisición y creación de este formato de negocios se popularizó a partir de la década de 1990 puesto que es una forma segura y profesional de hacer negocios que presenta más ventajas que desventajas tanto para las empresas como para los emprendedores.

La reglamentación de franquicias es escasa a nivel mundial, de hecho en el Ecuador, no existe un marco legal que regule su funcionamiento, por lo que el contrato de franquicia se basa en las normas establecidas dentro del Código Civil, del Código de Comercio y de la Ley de Propiedad Intelectual para el registro de la marca y el uso de su nombre y lema comercial y apariencias distintivas del negocio. Este contrato es atípico e innominado que se

perfecciona con la sola voluntad de las partes pero tiene características paralelas a las de otros contratos y cláusulas que determinan su validez.

The International House of Pancakes es una cadena de restaurantes familiares estadounidense, fundada en el año de 1958, que se especializa en la preparación de panqueques, *waffles*, tostadas francesas y *omelettes*, además de ofrecer desayunos, almuerzos, cenas y postres. Desde el año 2007 IHOP forma parte de DineEquity, Inc., una de las compañías de restaurantes de servicio completo más grandes del mundo.

La marca se caracteriza por operar bajo un sistema de franquicias nacional e internacional, lo que ha permitido que el 99% de los locales funcionen bajo este sistema, en efecto, IHOP cuenta con un total de 1.733 locales dentro y fuera de los Estados Unidos. Además de desarrollar su mercado nacional, la marca busca expandirse en mercados internacionales como el Oriente Medio, Asia Pacífico y América del Sur pues son mercados potenciales para su desarrollo y posicionamiento a escala mundial. La implementación de esta franquicia funciona bajo el “Modelo Actual de Negocios de IHOP” que incluye el pago de regalías, cuota inicial, cuota de instalación, publicidad y capacitación por parte de la empresa.

En el Ecuador, el mercado de comida, en especial de comida rápida, ha tenido una alta expansión debido al incremento de la población urbana, siendo el tercer país donde la gente más come fuera de casa después de Colombia y Perú. Estos cambios en los hábitos de consumo de los ecuatorianos se debe a distintos factores como las exigencias laborales, la limitación de tiempo disponible, la incorporación de la mujer en el mundo laboral y cambios de organización familiar lo que ha provocado una mayor disposición por parte de las personas para comer fuera de casa. Esto ha dado lugar a un constante crecimiento de marcas internacionales dentro del mercado, en especial, de marcas provenientes de los Estados Unidos puesto que existe una mayor tendencia por parte de la cultura y economía ecuatoriana a la estadounidense.

Dentro de la ciudad de Quito, el valle de Cumbayá, ubicado al oriente de la ciudad, es un sector que a partir del año 2007 ha tenido un alto desarrollo urbanístico, económico y comercial, por lo que al ser un lugar accesible al segmento de mercado seleccionado, los residentes del centro norte de Quito,

este lugar es el más idóneo para la instalación de la franquicia. Para la investigación de mercado se realizó un cuestionario de 14 preguntas a 90 personas (tamaño de la muestra) a través de encuestas *online*, con el que se pudo conocer las preferencias de la población al momento de visitar un restaurante así como si habían escuchado de la marca y si frecuentarían un restaurante IHOP una vez que se encuentre en Ecuador, siendo el resultado positivo.

Esta recolección de datos permitió determinar la demanda y oferta existente en la ciudad y definir los principales competidores de IHOP dentro del mercado quiteño. En la capital hay alrededor de 2.500 restaurantes, la mayoría de ellos de comida rápida, y es el sector económico que más predomina en Quito debido al aumento en el número de personas que frecuentan estos lugares. La mayoría de estos locales son cadenas internacionales que se encuentran ya posicionados en el mercado y son competidores directos de la marca.

Por esta razón, se utilizaron tres metodologías de estudio para precisar la situación real de la empresa dentro del mercado quiteño a través de la identificación de variables externas e internas con el objetivo de plantear estrategias que garanticen el éxito de IHOP en el Ecuador. Para alcanzar el posicionamiento dentro del mercado, IHOP debe implementar estrategias de publicidad y promoción a través de redes sociales y medios electrónicos, pues tienen más acogida y popularidad entre la población, esto con la finalidad de desarrollar el reconocimiento de la marca a nivel local y nacional, aumentar el número de sus ventas y alcanzar una ventaja competitiva con relación a las otras marcas.

De igual manera, se establece la diversificación e innovación de su menú y el dar un valor agregado sus productos y al servicio que la marca ofrece. Puesto que el mercado de comida en el Ecuador es competitivo, se puede creer que esto resulte un inconveniente para el ingreso y éxito de IHOP, sin embargo se debe tomar en cuenta que la marca tiene más de 50 años como una de las cadenas de restaurantes más importantes de los Estados Unidos y que tiene características propias que la distinguen de la mayoría, como su producción, servicio, infraestructura y calidad.

Con el objetivo de verificar la rentabilidad de la implementación de la franquicia, se realizó la ingeniería del proyecto para tener una idea más real del valor total de la inversión y los costos de producción una vez que la empresa se encuentre en funcionamiento. Para estos cálculos se tomaron en cuenta bienes y servicios ofertados dentro del mercado nacional y se siguieron las normativas contables y laborales para el cálculo de las depreciaciones de activos y la elaboración de los roles de pagos. Con estos datos, se procedió a ejecutar el análisis financiero que consiste en la proyección del total de ingresos y egresos de la empresa dentro de un periodo de 10 años, demostrando que desde el primer año IHOP en Ecuador tendría 20% de rentabilidad, cubriendo el total de sus costos de producción y teniendo ganancias de \$1,44 por unidad, estos valores aumentan durante los 9 años siguientes.

De igual manera, los indicadores financieros confirman y garantizan la rentabilidad, sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto, pues el valor actual neto es de \$426.615,00, la tasa interna de retorno es de 12,46% y el período de recuperación de capital es de ocho años nueve días, valores que aceptan la inversión y ejecución del proyecto.

VII. CONCLUSIONES

La hipótesis de esta investigación estipula: El ingreso de la franquicia estadounidense *The International House of Pancakes* (IHOP) al mercado ecuatoriano, sería una opción rentable dentro del negocio de comida rápida lo que generaría un emprendimiento sostenible y sustentable en el tiempo. Después del análisis realizado dentro de esta investigación se concluye que la hipótesis se cumple de manera total, esta afirmación se sustenta en el estudio del marco legal bajo el cual operan las franquicias en el Ecuador, la investigación de mercado de la ciudad de Quito y en análisis financiero.

A continuación, se presentan las conclusiones que respaldan su validez:

- El mercado de franquicias internacionales en el Ecuador tuvo un incremento a partir de la dolarización a inicios del siglo XXI junto con el descubrimiento de nuevos mercados y nuevos métodos de negocios, el número de negocios de este tipo creció, lo que permitió el ingreso de marcas extranjeras y su posicionamiento en el mercado ecuatoriano.
- La franquicia es un método de negocios que presenta ventajas para el franquiciador, franquiciado, consumidor final y país receptor de la franquicia, reduce el riesgo de inversión, transfiere tecnología y *know-how*, genera nuevos empleos y activa la economía.
- En el Ecuador no existe un marco legal que regule el funcionamiento de las franquicias, por lo que el contrato de franquicia se perfecciona con la sola voluntad de las partes tomando en cuenta las reglamentaciones establecidas de manera previa en los cuerpos legales nacionales.
- La cadena de restaurantes estadounidense *The International House of Pancakes* lleva a cabo estrategias de expansión que se basan en la implementación de un sistema de franquicias dentro del mercado nacional e internacional. Una de las principales tácticas de la empresa para lograr posicionamiento dentro del mercado extranjero es satisfacer la demanda de los consumidores a través de la diversificación e innovación de su menú.

- IHOP se caracteriza por la calidad de sus productos y por el servicio cálido y cordial que ofrece a sus consumidores, además de su imagen característica, lo que ha permitido que la marca se posicione de manera exitosa en cada uno de sus mercados
- Dentro del mercado ecuatoriano, el consumo de comida fuera de casa, en especial de comida rápida, ha tenido un alto crecimiento durante los últimos diez años lo que ha dado lugar al ingreso de marcas internacionales al país y la creación y expansión de marcas nacionales para satisfacer la creciente demanda.
- En la ciudad de Quito se pueden encontrar diferentes marcas posicionadas ya en el mercado que ofrecen todo tipo de menús y que son competencia directa de IHOP.
- La aceptación de marcas internacionales, en especial las que provienen de Estados Unidos, incentiva el ingreso de nuevas marcas al mercado nacional, además de que existe proximidad de la economía ecuatoriana a la estadounidense, así como afinidad a su cultura y gastronomía.
- El valle de Cumbayá es una de las zonas residenciales más exclusivas de la ciudad que se ha caracterizado por su crecimiento urbanístico y comercial, además que en el sector se encuentra una de las universidades más prestigiosas e importantes del país y el 30% de sus habitantes gana por encima de los \$10.000 mensuales
- La marca se caracteriza por implementar estrategias de publicidad y promoción a través de medios electrónicos y de redes sociales, mediante los cuales busca aumentar su reconocimiento y posicionamiento en cada mercado que la empresa funciona.
- Se concluye trabajar con IHOP por su posicionamiento a nivel nacional e internacional, además de su enfoque de internacionalización basado en un exitoso sistema de franquicias que permite el constante crecimiento de la marca.
- El estudio de mercado, la proyección a diez años de las ventas y los costos de producción y el cálculo de indicadores financieros garantizan

y promueven la instalación de la franquicia estadounidense en el valle de Cumbayá.

- Se determina que este proyecto es sostenible y sustentable en el tiempo basado en los indicadores financieros.

VIII. RECOMENDACIONES

- Elegir a las franquicias como un método de negocios seguro y rentable, que además transfiere *know-how* y tecnología, genera nuevos puestos de trabajo y dinamiza la economía.
- Tomar en cuenta factores como el prestigio y reconocimiento de la marca a franquiciar, los requisitos por parte de la empresa y los aspectos financieros con la finalidad de seleccionar una franquicia que permita lograr el éxito anhelado.
- Implementar un marco legal en el país que regule el funcionamiento de las franquicias y proporcione seguridad legal a las partes involucradas, esto con el objetivo de incentivar la creación e instalación de nuevas marcas tanto nacionales como internacionales.
- Seleccionar a la cadena de restaurantes *The International House of Pancakes* para la implementación de su franquicia en el país por su posicionamiento, su enfoque de internacionalización, su reconocimiento mundial, su segmento de mercado creciente y sus resultados financieros.
- Promover la realización de informes oficiales por parte de las entidades públicas que detallen, con datos estadísticos, el desarrollo de las franquicias en el país y el consumo de comida.
- Elaborar estrategias de publicidad y de promoción que permitan el reconocimiento y posicionamiento de la marca en el mercado ecuatoriano.
- Tomar en cuenta información y estrategias de posicionamiento de competidores tanto nacionales como internacionales al momento de implementar la franquicia en el país así como durante su desarrollo y gestión.
- Realizar un estudio de los factores de riesgo que puede presentar la franquicia estadounidense al momento de su instalación y durante su funcionamiento en el país.

- Actualizar los datos financieros para la realización de nuevas proyecciones y análisis en caso de que la franquicia busque expandirse en el país.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros

- 50minutos.es. (2016). *El marketing mix: Las 4Ps para aumentar sus ventas*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=VWTyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=marketing+mix&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjB0um3g-LXAhVDJiYKHa8WAToQuwUILTAB#v=onepage&q=marketing%20mix&f=false>
- 50minutos.es. (2016). *Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=mWLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=5+fuerzas+de+porter&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi7vYrbreXXAhUKKyYKHUHwA70Q6AEIJTAA#v=onepage&q=5%20fuerzas%20de%20porter&f=false>
- Abascal, F. (2003). *Distribución y franquicia: oportunidades de negocio ante el impacto de la mundialización/globalización*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=ANnfWAb-di0C&pg=PA15&dq=franquicias+en+la+actualidad&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=franquicias%20en%20la%20actualidad&f=false
- Bermúdez, G. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=kc3etZc7xSwC&printsec=frontcover&dq=franquicia&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Blas, P. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=jokFBAAAQBAJ&pg=PT535&dq=target+mercado+objetivo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjHtqK8kMzXAhUJ5SYKHVOHDH0Q6AEILzAC#v=onepage&q=target%20mercado%20objetivo&f=false>
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Burruezo, J. (2003). *La gestión moderna del comercio minorista: el enfoque práctico de las tiendas de éxito*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=SYbBNxf0um4C&pg=PA49&dq=tipos+de+franquicia&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=tipos%20de%20franquicia&f=false
- Cepeda, J. (2009). *Franquicia*. Argentina, Córdoba: El Cid Editor
- De la Fuente, M. y Echarri, A. (1999). *Modelos de contratos internacionales*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=xdYM6VXZXQC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Di Constanzo, J., Vilalta, A. y Cárdenas, D. (1997). *Desarrollo de sistemas de franquicias*. México, México D.F.: McGraw-Hill Interamericana
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA126&dq=segmentaci%C3%B3n+socioecon%C3%B3mica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiLkKW-19fXAhUSPN8KHW01ADYQ6AEIJTAA#v=onepage&q=segmentaci%C3%B3n%20socioecon%C3%B3mica&f=false>
- Fernández, C. (2004). *Comportamientos estratégicos*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=M7fBp4MkghAC&pg=PA8&dq=5+fuerzas+de+porter&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjl-9XLseXXAhUBU8KHV3MBjl4ChDoAQgkMAA#v=onepage&q=5%20fuerzas%20de%20porter&f=false>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México, Atlacomulco: Pearson Educación
- Fernández, S. (2007). *Los proyectos de inversión*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=erlnsjksolMC&pg=PA132&dq=tasa+interna+de+retorno&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiY2fTp8_bXAhUD5iYKHW-kDZwQ6AEIOTAF#v=onepage&q=tasa%20interna%20de%20retorno&f=false
- Hamilton, M. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=PfpYxDclwUMC&pg=PT166&dq=valor+actual+neto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj_0bLb8fbXAhUISiYKHSZPAqEQ6AEIKzAB#v=onepage&q=valor%20actual%20neto&f=false
- IFPRI. (2015). 2015. *2014–2015 Global Food Policy Report*. Estados Unidos, Washington D.C.: International Food Policy Research Institute.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México, Atlacomulco: Pearson Educación
- Marketing Publishing Center. (1991). *El marketing mix: concepto, estrategias y aplicaciones*. España, Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Morejón, A. (2009). *El contrato de franquicia*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/index.htm>
- Parmerlee, D. y Fisher, E. (1998). *Identificación de los mercados apropiados*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=4NU9Dqk_QCsC&pg=PA10&dq=segmentaci%C3%B3n+de+mercado&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Recuperado de

https://books.google.com.ec/books?id=_n0dDAAAQBAJ&dq=estrategia+competitiva+michael+porter&source=gbs_navlinks_s

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Recuperado de <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España, Barcelona: Grupo Planeta (GBS)

Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=Wqj9hlxqW-IC&pg=PA50&dq=segmentaci%C3%B3n+del+mercado&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=segmentaci%C3%B3n%20del%20mercado&f=false

Solé, M. (2003). *Los consumidores del siglo XXI*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=jT7EhV8BEulC&source=gbs_navlinks_s

Steyrer, J. (2002). *La Franchise en France: le concept de distribution vertical à la loupe*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=edkAQAAQBAJ&pg=PA6&dq=l%27histoire+et+l%27%C3%A9volution+d+e+la+franchise&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=l%27histoire%20e+t%20l%27%C3%A9volution%20de%20la%20franchise&f=false

Tassiopoulos, D. (2008). *New tourism ventures: an entrepreneurial and managerial approach*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=eL6EJrb5LUAC&pg=PA69&dq=types+of+franchising&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=types%20of%20franchising&f=false

Disertaciones o tesis de grado

Cevallos, E. y Ochoa, G. (2010). *Desarrollo e implementación de franquicias en el área de alimentos y restaurantes en el Ecuador* (Pregrado UCSG, Guayaquil). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/1568>

Cordero, K. (2013). *El contrato de franquicia mercantil internacional y su aplicación en el Ecuador* (Pregrado Universidad de Cuenca, Cuenca). Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/909/1/m230.pdf>

López, A. (2012). *El contrato de franquicia, del conocimiento a la normativa* (Pregrado UIDE, Quito). Recuperado de <http://repositorio.uide.edu.ec:8080/bitstream/37000/244/1/T-UIDE-0229.pdf>

Moncayo, O. y Cabanilla, E. (2007). *Las franquicias en el Ecuador* (Maestría UCT, Quito). Recuperado de https://www.academia.edu/3488956/Franquicias_en_el_Ecuador

Sitios Web

- AECOSAN. (2016). *Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI*. Recuperado de <http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/consumo/estudios/tendenciasConsumidorSXXI.pdf>
- AEFRAN. (2015). *Franquicias del Ecuador*. Recuperado de <http://www.aefran.org>
- Alcázar, E. (2011). *Ventajas y desventajas de las franquicias*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/264029>
- BBVA. (2015). *El marketing mix y sus conocidas 4Ps*. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/el-marketing-mix-y-sus-conocidas-4ps>
- Bhasin, H. (2017). *Marketing mix – The 4 p's of marketing*. Recuperado de <https://www.marketing91.com/marketing-mix-4-ps-marketing/>
- Borrego, A. (2016). *Determinación de la capacidad de un restaurante*. Recuperado de <https://www.asgestion.com/?p=1675>
- Cámara Santa Cruz de Tenerife. (s.f.). *Tipos de franquicias*. Recuperado de <http://www.creacionempresas.com/franquicia/aspectos-generales/tipos-de-franquicias>
- Capservs Medios. (2015). *Cumbayá*. Recuperado de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1768120010001_1768120010001_30-10-2015_14-04-20.pdf
- Crepes & Waffles. (2017). *Menú*. Recuperado de https://crepesywaffles.com.ec/menu/almuerzo_cena/crepes%20de%20sal
- Crepes & Waffles. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://crepesywaffles.com.ec/quienes-somos>
- Definición ABC. (s.f. a). *Definición de know-how*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/tecnologia/know-how.php>
- Definición ABC. (s.f. b). *Definición de omelette*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/omelette.php>
- Definición ABC. (s.f. c). *Definición de waffle*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/waffles.php>
- Definición.de. (s.f.). *Definición de punto de equilibrio*. Recuperado de <https://definicion.de/punto-de-equilibrio/>
- Del Greco, N. (2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2603.pdf>
- Diccionario Jurídico. (s.f.). *Subarrendamiento*. Recuperado de <https://www.diccionariojuridico.mx/?pag=vertermino&id=201>

- DineEquity. (2015). *2015 DineEquity Annual Report*. Recuperado de https://materials.proxyvote.com/Approved/254423/20160323/AR_276949/pubData/source/Annual%20Report.pdf
- DineEquity. (2016). *2016 DineEquity Annual Report*. Recuperado de <http://investors.dineequity.com/static-files/3b211960-21b4-4a69-99a8-02fb004d0d62>
- Ecuafrafrancias. (2015). *Inicio*. Recuperado de <http://www.ecuafrafrancias.com/>
- El Español Gourmet. (2017). *Menú*. Recuperado de <http://www.xn--elespaolgourmet-3qb.com/menu/>
- FDS Group. (s.f.). *Cómo funciona el royalty*. Recuperado de <http://www.infofrancias.com/cd-7047/El-Royalty.aspx>
- Federal Trade Commission. (s.f. a). *Franchise rule*. Recuperado de <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/franchise-rule>
- Federal Trade Commission. (s.f. b). *About the FTC, what we do*. Recuperado de <https://www.ftc.gov/about-ftc/what-we-do>
- Fernández, P. (2012). *Organigrama de una empresa*. Recuperado de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/5936/organigrama-de-una-empresa/>
- Franchise Direct. (2016). *International House of Pancakes (IHOP) Franchise Cost & Fees*. Recuperado de <http://www.franchisedirect.com/foodfranchises/international-house-of-pancakes-ihop-franchise-09493/ufoc/>
- Gerencie. (2017). *Capital de trabajo*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Gerencie. (2017). *Concepto o definición de activo fijo*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/concepto-o-definicion-de-activo-fijo.html>
- Gerencie. (2017). *Gastos pre operativos*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/gastos-preoperativos.html>
- Gerencie. (2017). *Los costos de producción*. Recuperado de <https://www.gerencie.com/los-costos-de-produccion.html>
- Gourmedia. (s.f.). *La segmentación de clientes de los restaurantes: un paso esencial*. Recuperado de <https://gourmedia.es/marketing-gastronomico/marketing-gastronomico-restaurante-sevilla/>
- Guías Jurídicas. (s.f.). *Contratos atípicos e innominados*. Recuperado de http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUmJQ2NDtbLUouLM_DxblwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJOCsoAF-Sn-jUAAAA=WKE

- IEPI. (s.f. a). *La institución*. Recuperado de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-institucion/>
- IEPI. (s.f. b). *Propiedad intelectual*. Recuperado de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- IEPI. (s.f. c). *Signos distintivos*. Recuperado de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/signos-distintivos/>
- IEPI. (s.f. d). *¿Cómo registro una marca?* Recuperado de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- IEPI. (s.f. e). *Estudio y Análisis del Sistema de Franquicias existente en el Ecuador frente a la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder del Mercado*. Recuperado de https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/5_estudio_analisis_del_sistema_franquicias_frente_la_lorcpm.pdf
- IEPI. (2015). *La importancia del Registro de Marcas fue expuesta en "Expo País 2015"*. Recuperado de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/la-importancia-del-registro-de-marcas-fue-expuesta-en-expo-pais-2015/>
- IHOP. (2011). *DineEquity Announces Expansion of IHOP Franchises into the Middle East*. Recuperado de <http://www.ihop.com/About-Ihop/IHOP-News/2011-News/DineEquity-Announces-Expansion-of-IHOP-Franchises-into-the-Middle-East>
- IHOP. (2012). *DineEquity, Inc. Announces Opening of First IHOP Restaurant in the Middle East*. Recuperado de <http://www.ihop.com/About-Ihop/IHOP-News/2012-News/First-Ihop-in-the-Middle-East>
- IHOP. (2013). *IHOP To Enter The Asia Pacific Market With The Opening Of First IHOP Restaurant In The Philippines*. Recuperado de <http://www.ihop.com/About-Ihop/IHOP-News/2013-News/First-Restaurant-Opens-in-Philippines>
- IHOP. (2015). *IHOP restaurants put smiles first with new logo launch*. Recuperado de <http://www.ihop.com/About-Ihop/IHOP-News/2015-News/IHOP-RESTAURANTS-PUT-SMILES-FIRST-WITH-NEW-LOGO-LAUNCH>
- IHOP. (2016). *IHOP fact sheet*. Recuperado de http://www.ihop.com/Areas/IHop/Assets/Doc/ihop_fact_sheet.pdf
- IHOP. (s.f. a). *IHOP History*. Recuperado de <http://www.ihop.com/About-Ihop/History>
- IHOP. (s.f. b). *International Franchising*. Recuperado de <http://www.ihop.com/About-Ihop/Franchise-Opportunities/international-franchising#01>
- IHOP. (s.f. c). *Supporting our communities*. Recuperado de <http://www.ihop.com/about-ihop/social-responsibility-program/communities>

- IHOP. (s.f. d). *Valuing our employees*. Recuperado de <http://www.ihop.com/about-ihop/social-responsibility-program/employees>
- IHOP. (s.f. e). *Caring for the environment*. Recuperado de <http://www.ihop.com/about-ihop/social-responsibility-program/environment>
- INEC. (2010). *Fascículo provincial Pichincha*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2011). *En Quito existen 101.937 establecimientos económicos según el Censo Nacional Económico*. Recuperado de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&id=292%3Aen-quito-existen-101937-establecimientos-economicos-segun-el-censo-nacional-economico&catid=68%3ABoletines&Itemid=51
- INEC. (2014). *Análisis sectorial*. Recuperado de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina1.php>
- Investopedia. (s.f. a). *Organic growth*. Recuperado de <http://www.investopedia.com/terms/o/organicgrowth.asp>
- Investopedia. (s.f. b). *Value proposition*. Recuperado de <http://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp>
- International Franchise Association. (2016). *What is a franchise*. Recuperado de <http://www.franchise.org/what-is-a-franchise>
- Instituto Halal. (s.f.). *¿Qué es Halal?* Recuperado de <http://www.institutohalal.com/que-es-halal/>
- Jara, L. (2015). *Utilización de la capacidad instalada en la industria*. Recuperado de <http://www.observatorio.unr.edu.ar/utilizacion-de-la-capacidad-instalada-en-la-industria-2/>
- McDonald, D. (2016). *IHOP Customer Engagement Strategy: A Case Study*. Recuperado de <http://tlconnects.com/ihop-customer-engagement-strategy-case-study/>
- McKay, A. (2013). *How IHOP Generates Sales: SMS Marketing Case Study*. Recuperado de <https://www.business2community.com/marketing/how-ihop-generates-sales-sms-marketing-case-study-0445725>
- MenuMaui. (2017). *IHOP restaurant menu*. Recuperado de <http://menumaui.com/ihop-restaurant/>
- My Franchise Law. (s.f.). *What's the difference between a UFOC & FDD?* Recuperado de <http://www.myfranchiselaw.com/Existing-Franchisors/Franchise-Disclosure>
- NRN. (s.f.). *About Nation's Restaurant News*. Recuperado de <http://www.nrn.com/about-us>
- Observatorio de RSC. (s.f.). Recuperado de <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

- Perú Retail. (2016). *IHOP y Applebee's prevén expandirse en el mercado latinoamericano*. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/ihop-applebees-preven-expandirse-mercado-latinoamericano/>
- Pipes, K. (s.f.). *The franchise agreement*. Recuperado de http://www.franchising.com/howtofranchiseguide/the_franchise_agreement.html
- PromPerú. (2011). *Perfil de mercado de franquicias en Ecuador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/818559657rad97081.pdf>
- Psyma. (2015). *¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?* Recuperado de <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Psyma. (2016). *Segmentación en Investigación de mercados*. Recuperado de <https://psyma.com/es/la-empresa/news/message/segmentacion-en-investigacion-de-mercados>
- QuestionPro. (s.f.). *¿Qué es una encuesta?* Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Real Academia Española. (2016). *Franquicia*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=IPOOzfn>
- Real Academia Española. (2016). *Sui géneris*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=YfuOKNa>
- Rodas, C. (2015). *Desarrollo de franquicias*. Recuperado de <https://sites.google.com/site/desarrollodef franquicias2015/home/unidad-2/3-ventajas-y-desventajas-del-consumidor>
- TGI Friday's. (s.f.). *Historia*. Recuperado de <https://www.tgifridays.ec/history/>
- TGI Friday's. (2017). *Menú*. Recuperado de https://www.tgifridays.ec/carta/menu_tgi_fridays.pdf
- Thompson, I. (2010). *La mezcla de mercadotecnia*. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf
- Torres, M. y Paz, K. (s.f.). *Tamaño de una muestra para una investigación de mercado*. Recuperado de http://moodlelandivar.url.edu.gt/url/oa/fi/ProbabilidadEstadistica/URL_02_BAS02%20DETERMINACION%20TAMA%C3%91O%20MUESTRA.pdf
- Villagrán, L. (s.f.). *Aspectos legales de la franquicia en Ecuador*. Recuperado de <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>
- Villagrán, L. (2006). *Franquicias: reflexiones y aspectos legales*. Recuperado de http://www.aefran.org/files/Reflexiones_Legales.ppt

Periódicos

Cárdenas, A. (2017, Septiembre 14). El Español, con más locales a sus 30 años. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/09/14/nota/6380125/espanol-mas-locales-sus-30-anos>

El Comercio. (2016, Marzo). El consumidor gasta menos en restaurantes. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>

El Telégrafo. (2016, Enero 17). Las cadenas de comida rápida ocupan el 57,8% de las ventas mundiales. *El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/ventasmundiales-comidarapida-cadenas>

Pacheco, M. (2016, Febrero 16). Quiteños prefieren desayunar cada vez más fuera de casa. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/desayuno-cafeterias-alimentacion-habitos-quitenos.html>

Tapia, E. (2015, Abril 11). Las cadenas de comida rápida se expanden con la clase media. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/cadenas-comidarapida-clasemedi-ecuador-guayaquil.html>

Revistas

Ekos Negocios. (2013, Junio). Franquicias: un negocio viable. *Ekos Negocios* (677). Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/677.pdf>

Entrepreneur. (2008). 7 claves para comprar una franquicia. *Revista Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/259580>

Entrepreneur. (s.f.). Las 7 características del contrato de franquicia. *Revista Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263863>

Loungani, P. y Razin, A. (2001, Junio). ¿Qué beneficios aporta la inversión extranjera directa? *Finanzas & Desarrollo*, (38). Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2001/06/pdf/loungani.pdf>

Meléndez, A. (2013, Julio). El fértil mercado de las franquicias de comida. *Revista Gestión*, (220). Recuperado de http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/220_002.pdf

Ponce, H. (2006, Septiembre). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las

organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, (360). Recuperado de

Revista Líderes. (2013). No se dice Cumbayá, se dice "Cumbayork". *Revista Líderes*, (369). Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/dice-cumbaya-dice-cumbayork.html>

ANEXOS

ANEXO 1 MODELO DE CONTRATO DE FRANQUICIA

MODELO DE CONTRATO TIPO DE FRANQUICIA

En..... a..... de..... de.....

REUNIDOS

De una parte D....., mayor de edad, con domicilio en..... calle....., quien actúa en nombre y representación de..... S.A (denominación, domicilio social, datos de inscripción en el RM, NIF...) (en adelante denominada franquiciador), en calidad de..... (cargo ostentado en la persona jurídica: Consejero delegado, Administrador...), según resulta de..... (mencionar si resulta de los Estatutos sociales o de una escritura posterior de nombramiento), con poderes suficientes para este acto.

(Si el franquiciador es una persona física, mencionar que obra por cuenta y en nombre propio).

Y de otra, D..... (denominado en lo sucesivo franquiciado), mayor de edad, con DNI número..... y domicilio encalle..... número.....(Si el franquiciado es una persona jurídica, mencionar los mismos datos que para el franquiciador).

Ambas partes se reconocen la mutua capacidad de obrar necesaria para la firma del presente contrato y puestos previamente de acuerdo.

DECLARAN

a) El franquiciador es titular.....(mencionar las circunstancias de su titularidad en cuanto a Registro de la Propiedad Industrial, Registro Europeo...) de.....(mencionar la marca, rótulo del establecimiento) acreditados en el mercado como signos distintivos de(delimitar específicamente el producto o servicio objeto de la franquicia).

(Si el franquiciador es titular de otros derechos de propiedad industrial que formen parte del objeto de la franquicia mencionar, además de la calificación de los mismos y las circunstancias de su titularidad, el objeto específico al que se refieran en el ámbito de la franquicia. Esta precisión es necesaria incluso cuando el tal derecho no se transmita, pero se ceda el uso del bien en que se ha instrumentado, y. gr., patentes de inversión de una máquina de reparación de calzado, cuando este sea esencial al desarrollo de la actividad en que consista la franquicia).

b) El franquiciador ha desarrollado unos métodos específicos de distribución, diseño de los puntos de venta y gestión de los establecimientos, tal que en conjunto constituye un know comercial particular logrado mediante la inversión de medios económicos en investigación, así como en virtud de la larga experiencia en el sector, todo lo cual

ha condensado en el MANUAL "M" (mencionar que la titularidad que ostenta sobre el Manual deriva de ser el franquiciador su autor material e intelectual).

(Si el franquiciador ha desarrollado igualmente determinado know how relativo a procedimientos de fabricación, elaboración, manipulación, presentación...de productos, detallarlo convenientemente haciendo constar que también queda comprendido en el Manual.)

- c) En virtud de lo anterior el franquiciador ha alcanzado notorio prestigio comercial dado que sus clientes identifican los productos (servicios) "X", como garantía de calidad, y los establecimientos "X" dirigidos por profesionales altamente cualificados.
- d) El franquiciado ha sido seleccionado por el franquiciador para formar parte de su red de distribución y, después de haber recibido información suficiente del franquiciador, desea formar parte de la misma y ser adiestrado y asistido en el ejercicio (mencionar la actividad comercial al desarrollar por el franquiciado) dentro de los límites de este contrato.

(Si el franquiciado se compromete a utilizar determinados instrumentos máquinas en la explotación de la franquicia, detallarlo convenientemente).

- e) El franquiciado reconoce y admite la importancia que para el franquiciador y para los otros franquiciados tiene el mantenimiento de las características especiales del negocio descrito a fin de que la imagen de los establecimientos "X" no se vea deteriorada respecto al público.
- f) El franquiciado reconoce y admite la singular relación con el franquiciador y los beneficios mutuos que se derivan del mantenimiento de los criterios y política fijados por el franquiciador y de una apertura de comunicaciones y de amplia colaboración con otros franquiciados y con el franquiciador, así como la dependencia de cada uno de ellos para la fiel ejecución de los términos y condiciones de este acuerdo, no obstante la condición de empresarios independientes que ostentan.

EN CONSECUENCIA, considerando las premisas y convenios mutuos aquí convenidos, se acuerdan por y entre las partes los siguientes:

PACTOS

PRIMERO: El franquiciador concede por el presente documento al franquiciado, y este a su vez, también por el presente documento, acepta una franquicia como franquiciado de "X" según los términos y condiciones contenidos en el mismo, consistente en:

1.º La autorización para la distribución (producción/distribución) de los productos (servicios) "X" (si se trata de una franquicia multimarca mencionar únicamente el género de actividad y el tipo de productos en abstracto, v. gr. Productos microinformáticos, si es posible o muy costoso hacer una relación de los mismos) en el

local del franquiciado (mencionar en qué concepto dispone del local, propiedad, arrendamiento...) descrito en este contrato.

2.º La utilización por el franquiciado del know how (comercial, comercial/técnico) condensado en el MANUAL "M".

3.º El uso por el franquiciado de los signos distintivos propiedad del franquiciador consistentes en (detallamos convenientemente, marcas, rótulos, logotipos...) siempre en conexión con los productos (servicios) "X" y con la tienda "T" respectivamente.

(Si ha sido necesaria la licencia de otros derechos de propiedad industrial mencionar las circunstancias detalladamente.)

4.º La prestación por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial durante la vigencia del acuerdo en los términos que más adelante se detallan.

SEGUNDO: La concesión de la presente franquicia no supone en ningún caso la creación de un vínculo laboral entre el franquiciador y el franquiciado. Al contrario, la franquicia otorgada por el presente se configura como negocio propio del franquiciado, que éste conducirá a su propio riesgo y ventura asumiendo los resultados del mismo.

El franquiciado no está autorizado a presentarse como socio, agente o representante del franquiciador, ni tendrá ninguna representación, expresa o tácita, para actuar en su nombre.

Ningún acuerdo, pacto o promesa, declaración o actuación de cualquier clase efectuados por el franquiciado con infracción de lo dispuesto en el párrafo anterior, vinculará al franquiciador en modo alguno siendo el franquiciado el único responsable frente a terceros por tales actuaciones.

TERCERO: El franquiciado explotará la franquicia concedida en (mencionar el ámbito territorial y su extensión, es decir, zona de una ciudad, ciudad, provincia, alquilado...) sito en (calle, número, extensión...). Se adjunta plano firmado por las partes.

El franquiciador se obliga a no otorgar ninguna otra franquicia "X" en dicho ámbito territorial, de modo que en una distancia no inferior a (precisar distancia respecto a un ulterior establecimiento franquiciado) no exista otro negocio de iguales características y objeto negocial con el signo distintivo del franquiciador. Igualmente se obliga a no distribuir por él mismo los productos (servicios) objeto de la franquicia, así como a impedir la competencia activa, de otros franquiciados sobre ese territorio. No se obliga, sin embargo, a impedir que otros franquiciados atiendan a clientes no solicitados procedentes del mismo.

CUARTO: El franquiciado se abstendrá de abrir una segunda tienda, ya dentro, ya fuera del territorio expresado, así como, en general, de ejercer un comercio similar al que es objeto de la franquicia durante la vigencia de este contrato, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

Del mismo modo se abstendrá de ejercer un comercio similar a 1 que es objeto de esta franquicia durante un año después de la expiración del contrato en el territorio donde haya explotado la franquicia, ni directa ni indirectamente a través de personas físicas o jurídicas interpuestas.

A estos efectos, se considerarán personas físicas interpuestas los parientes del franquiciado hasta el cuarto grado de consanguinidad o afinidad en línea recta, ascendente o descendente, y hasta el octavo grado de consanguinidad o afinidad en línea colateral.

Se considerarán personas jurídicas interpuestas aquellas en las que el franquiciado o alguna persona interpuesta según la anterior numeración, ostenten aislada o separadamente un porcentaje superior al % del capital social o tenga invertidos de otro modo recursos que excedan de dicho porcentaje o tengan el poder o la facultad efectiva de dirigir los asuntos sociales.

Es facultad del franquiciador decidir cuando se da esta competencia entre marcas.

QUINTO: El franquiciado está obligado a decorar el local previsto en este contrato ateniéndose estrictamente a las directrices suministradas por el franquiciador en el proyecto.....de....., a tal fin es obligación del franquiciador ponerle en contacto con el Gabinete de Diseño y Decoración designado por el franquiciador al efecto.

El franquiciador reconoce por el presente contrato que los derechos de propiedad industrial e intelectual sobre el proyecto de la tienda "T", diseños de decoración, concepción de módulos..., corresponden en exclusiva al franquiciador.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los mismos sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado.

En especial, son obligaciones del franquiciado a este respecto:

1. Invertir los medios económicos y financieros necesarios para ejecutar el Proyecto de Decoración de la tienda "T", de conformidad con diseños y Proyecto propiedad del franquiciador.

A este fin, el franquiciado contratará a su exclusivo coste, los servicios del Gabinete de Diseño y Decoración sugerido por el franquiciador, comprometiéndose a ejecutar las obras que fueren necesarias en el interior y exterior del local a sus propias expensas. La falta de pago por el franquiciado del importe de las obras y honorarios en la forma y plazos pactados con el Gabinete de Diseño y Decoración, dará lugar a la terminación del presente contrato.

2. No alterar, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, el diseño de la tienda "T", comprometiéndose a mantenerla siempre en perfecto estado de conservación, decoración y limpieza de conformidad con los requerimientos de imagen de la cadena.

3. Obtener a su costa cualesquiera licencias o permisos municipales o de cualquier otra índole o exigidos por la Administración de cualquier grado para la ejecución de las obras, la apertura del local y su explotación comercial.

4. Mantener sobre la tienda "T" la calidad de (propietario, arrendatarios...)

5. Cumplir todas las obligaciones contractuales y fiscales derivadas de la tendencia del local donde se asienta aquella con toda exactitud y puntualidad.

SEXTO: La presente franquicia comenzará su vigencia el día de la firma de este contrato, según se expresa en el encabezamiento, y continuará en vigor por un período de.....años, finalizando por tanto el día.....de.....de.....

Este contrato se prorrogará automáticamente por sucesivos períodos de un año a partir de su vencimiento, a menos que cualquiera de las partes notifique a la otra por escrito con.....meses de antelación a la fecha de vencimiento inicial o de cada período de prórroga, su deseo de no renovarlo.

SEPTIMO: El franquiciador se obliga a ceder el uso de (detallar convenientemente los signos distintivos) en la forma legalmente prevista a favor del franquiciado.

El franquiciado reconoce por el presente contrato que el franquiciador ostenta la titularidad de (detallar convenientemente los signos distintivos), y se obliga a usarlos exclusivamente en conexión con los productos (servicios, actividad) "X" y con la tienda "T" respectivamente.

El franquiciado se abstendrá de utilizar como símbolo, marca, rótulo..., cualquier signo distintivo diferente de los aprobados por el franquiciador para su uso en el ámbito de la franquicia.

OCTAVO: El franquiciado reconoce por el presente contrato el derecho que sobre el know how (comercial, comercial/técnico) condensado en el Manual "M" ostenta en exclusiva el franquiciador, y se compromete a utilizarlo en la gestión de su establecimiento con exclusión de otros, explotando la franquicia en todo momento de acuerdo con las directrices del Manual "M".

Si ha existido transmisión de otros derechos de propiedad industrial hacerlo constar convenientemente, consignando una cláusula en términos semejantes a los de las anteriores.)

(Si el franquiciado se ha obligado a la utilización de determinados instrumentos o máquinas para explotar la franquicia, enumerarlos adecuadamente efectuando una descripción de los mismos. También es necesario hacer constar el concepto, las circunstancias y a la contraprestación, en virtud de los cuales el franquiciado se halla facultado al uso:

"El franquiciado se halla obligado a utilizar la máquina "X" y elementos complementarios propiedad del franquiciador en la explotación de la franquicia.

La máquina "X" será siempre propiedad del franquiciador, quien la mantendrá en perfecto estado de funcionamiento y la cambiará y sustituirá por otra si sufriera daños.

El franquiciado abonará al franquiciador en concepto de la máquina "X" la cantidad de pesetas (mensuales, trimestrales...)

El franquiciado utilizará los servicios técnicos del franquiciador para las periódicas revisiones de la máquina "X" y para las posibles reparaciones de la misma, absteniéndose de cualquier manipulación en el supuesto de que sufriera roturas o paros...)

El franquiciado reconoce el carácter confidencial y reservado de la información y know how (comercial, comercial/técnico) recibidos del franquiciador y condensado en el Manual "M", y por ello se obliga:

1. A no divulgar a terceros el contenido de los documentos recibidos del franquiciador, ni los conocimientos que este le transmita durante la vigencia de este contrato o en un período de.....años a partir de su terminación.
2. A no aplicar el know how recibido del franquiciador a otros negocios propios ni durante la vigencia de este contrato ni durante un plazo de.....años a partir de su terminación.

A este respecto son obligaciones del franquiciador:

1. Entregar al franquiciador el Manual "M" en el que se contienen las especificaciones relativas al know how (comercia, comercia/técnico) desarrollado por el franquiciador.
2. Entregar el franquiciado cualquier modificación o adición al Manual "M".
3. Mantener informado al franquiciado de cualesquiera desarrollos técnicos conseguidos por el franquiciador en relación a las materias contenidas en el Manual y, en general, a asesorarle de modo continuo fin de que pueda aplicar debidamente las instrucciones que consta en el Manual, tanto de la puesta en marcha del negocio como de la gestión integral del establecimiento en su fase de funcionamiento.
4. Facilitar el franquiciado asesoramiento y orientación en relación al reclutamiento, entrenamiento y gestión del personal dependiente del franquiciado.
5. Realizar visitas periódicas al negocio franquiciado sirviéndose de personal técnicamente cualificado a fin de solventar los problemas que puedan plantearse al franquiciado o a sus empleados. Con el objeto de dejar constancia de las mismas, se extenderá un breve memorandum de su periodicidad y del objeto de la asistencia prestada.

El franquiciador está autorizado a introducir cualquier modificación en los documentos anteriormente citados sin necesidad de contar con el consentimiento del franquiciado, siempre que ello no implique alteración sustancial del contenido contractual.

NOVENO: Es obligación del franquiciado comunicar al franquiciador toda la experiencia obtenida en el marco de la explotación de la franquicia y concederle a él y a otros franquiciados una licencia no exclusiva sobre el know how que pudiera resultar de dicha experiencia.

DÉCIMO: Es obligación del franquiciado informar al franquiciador de toda infracción de los derechos de propiedad industrial o intelectual concedidos, emprender acciones legales contra los infractores o asistir al franquiciado en cualquier acción legal que decida intentar contra aquellos.

Es obligación del franquiciador cuidar del mantenimiento de (mencionar los signos distintivos y otros derechos de propiedad industrial transmitidos) de su propiedad, a fin de que no exista problema alguno para el franquiciado en cuanto a su uso.

UNDÉCIMO: A la terminación de este contrato por cualquier causa que fuere, el franquiciado dejará de usar (detallar convenientemente los signos distintivos y otros derechos de propiedad industrial concedidos), así como cualquiera letreros, mobiliario, máquinas, tarjetas, materiales de exhibición, promoción o publicidad que contengan la mención "X" o que puedan ser asociados con la imagen de la marca.

El franquiciado entregará al franquiciador todos los letreros, expositores y material de exhibición, promoción y publicidad que contengan (detallar convenientemente los signos distintivos).

DUODÉCIMO: Es obligación del franquiciador entregar al franquiciado el Libro de Productos "X".

Es obligación del franquiciado garantizar al franquiciador la exclusividad en el aprovisionamiento de productos. A tal efecto el franquiciado contratará exclusivamente con los proveedores que, en cada caso y para cada producto, señale el franquiciador.

El franquiciado comprará los productos "X" exclusivamente a los proveedores que el franquiciador designe en los términos anteriores estableciendo con los mismos los oportunos contratos de suministro.

(Esta cláusula de aprovisionamiento obligatorio, puede ser sustituida por una exclusiva a favor del franquiciador, si él es fabricante, sin embargo sólo es válida tratándose de productos de marca. Si la franquicia es "multimarcas" la licitud del pacto exigirá que la especial naturaleza de los productos impida que el franquiciador establezca o aplique normas objetivas de calidad. Siendo ello posible, el franquiciado debe ser libre, en principio, de abastecerse de productos de calidad equivalente, vid.texto.

Este razonamiento puede aplicarse a los productos en el marco de la prestación de servicios.

En este ámbito, así como en las franquicias industriales tienen una especial importancia los ingredientes y materiales utilizados en la elaboración del producto, a veces, lo relevante no son tanto los ingredientes como la manera de combinarlos, de ahí que en determinadas franquicias el franquiciador se reserve la fórmula, concediendo al

franquiciado sólo la facultad de añadir ciertos elementos a fin de lograr el producto último. Tratándose de la prestación de servicios, se dan franquicias donde incluso el franquiciado debe únicamente por ejemplo, calentar y empaquetar el producto según las indicaciones del franquiciador.

Según la modalidad de que se trate el contrato debe detallar convenientemente cual es el ámbito de discrecionalidad de que goza el franquiciado.

La falta de pago a los proveedores por parte del franquiciado dará derecho al franquiciador a terminar este contrato sin más requisito que notificar fehacientemente al franquiciado la decisión de finalizarlo con un preaviso de.....meses.

Durante la vigencia de este contrato, el franquiciado se abstendrá de participar directa o indirectamente en la fabricación, distribución, representación, promoción y venta de cualesquiera productos que sean competidores con los productos del franquiciador.

Al término del contrato por cualquier causa que fuere, el franquiciado debe entregar al franquiciador el Libro de Productos "X".

DECIMOTERCERO: Es obligación del franquiciado actuar con la máxima diligencia para optimizar el volumen de negocios de la Tienda "T". Sin perjuicio de ello, se considerará como obligación esencial de este contrato la consecución por el franquiciado de un volumen mínimo de ventas igual al precio medio de.....(productos /servicios objeto del contrato), durante los.....primeros meses de duración del presente contrato.

Para periodos sucesivos, el volumen mínimo de ventas será la cantidad resultante de revisar el volumen mínimo de ventas del periodo de.....meses anterior por el incremento del Índice de precios al consumo para la ciudad y el sector (actividad a la que se refiere la franquicia) en que esté establecida la franquicia, con respecto al citado período de tiempo.

DECIMOCUARTO: El franquiciado se obliga a someter al consentimiento del franquiciador la publicidad que efectúe de su punto de venta. Se obliga también a participar en las campañas de promoción y publicidad que efectúe de su punto de venta. Se obliga también a participar en las campañas de promoción y publicidad en las que el franquiciador entienda que los franquiciados deben tomar parte, destinando para tales campañas una cantidad equivalente, como máximo, al.....por 100 del volumen de ventas netas hechas por el franquiciador en el último (trimestre, semestre...).

DECIMOQUINTO: Es obligación del franquiciado concertar a su costa una póliza de seguros de daño y responsabilidad civil que cubra suficientemente el local (y los productos, máquinas, instrumentos, materiales...en el expuesto o almacenados).

DECIMOSEXTO: El franquiciado fijará libremente los precios de venta al público de los productos (servicios), si bien el franquiciador, para evitar, perjuicios a la reputación e identidad de la cadena franquiciada, recomienda que no sean estos superiores a los sugeridos con carácter general para todos sus franquiciados.

A fin de facilitar la labor del franquiciado en este sentido, el franquiciador le comunicará los precios sugeridos de venta para cada producto/servicio y en cada momento.

DECIMOSEPTIMO: En contraprestación a la concesión de la franquicia, el franquiciado pagará al franquiciador los siguientes cánones:

1. Un canon de entrada de franquicia por una sola vez pagadero a la firma de este contrato por importe de.....millones de pesetas mediante la entrega de un cheque número.....contra su cuenta corriente (mención de la entidad de crédito) con fecha del día de hoy (o en efectivo metálico), de cuya entrega sirve el presente documento como más formal recibo.

2. Un canon periódico (anual, mensual, trimestral) equivalente al.....por 100 de su facturación total.....(anual) incluyéndose dentro de ella el IVA percibido de sus clientes y deducido el soportado y pagado a sus proveedores, que será satisfecho al franquiciador dentro de los.....días siguientes a la entrega de la correspondiente factura junto con el IVA a cuyo pago está sujeto el franquiciado por imperativo legal.

DECIMOCTAVO: Al objeto de practicar las liquidaciones de cánones, el franquiciado facilitará al franquiciador los datos necesarios para determinar el volumen de ventas de.....(productos/servicios) en el período (trimestral, semestral...) que corresponda.

El franquiciador tendrá derecho a examinar la contabilidad del franquiciado en su local y en horas en que el mismo permanezca abierto al público. En general, para permitirle comprobar que el franquiciado cumple con todas las obligaciones asumidas en virtud de este contrato, el franquiciador tendrá derecho a efectuar controles periódicos y sin previo aviso al franquiciado en el establecimiento "T", incluyendo los productos (procedimientos de elaboración y manipulación de productos) y los servicios prestados a la clientela en el horario de apertura al público.

DECIMONOVENO. El presente contrato se celebra en consideración a la persona del franquiciado y en consecuencia no podrá este transmitir, sin previo consentimiento por escrito del franquiciador, los derechos y obligaciones que para él se derivan del mismo.

El franquiciador se reserva la facultad de ceder sus derechos y obligaciones derivados de este contrato a un tercero a su libre elección, pero vendrá obligado a comunicarlo por escrito al franquiciado, quedando el cesionario/franquiciador subrogado en todos los derechos y obligaciones contractuales del cedente.

(Es conveniente que se prevea también la obligación del franquiciador de informar al franquiciado sobre los cambios acaecidos en su estructura empresarial, esto es, a efectos del Derecho de la Competencia, si va a ejercer determinado control sobre otras empresas o si va a ser ejercido sobre él)

VIGÉSIMO: Sin perjuicio de las causas generales de terminación previstas en la legislación vigente, son causas de extinción del presente contrato las siguientes:

1. El incumplimiento por cualquiera de las partes de cualquiera de las obligaciones asumidas por la formalización de este contrato.

2. La liquidación, disolución, muerte o cese en el negocio y la incapacitación en el caso de la persona física del franquiciado.

(Se puede preverse la posibilidad de subrogación contractual en el supuesto de fallecimiento o incapacitación del franquiciado persona física a favor de su cónyuge o uno de sus descendientes.)

3. La insolvencia, suspensión de pagos, quiebra o procedimiento concursal y la expropiación o embargo de una parte sustancial de los activos en que se vea envuelta cualquiera de las partes.

4. El vencimiento del plazo originario o las prórrogas en la forma prevista en este contrato.

5. El retraso del franquiciado en más de.....meses en comenzar la explotación del negocio.

6. El incumplimiento por el franquiciado de las obligaciones derivadas de contratos firmados con los proveedores de productos.

7. El retraso por parte del franquiciado en el pago al franquiciador de las prestaciones económicas previstas en este contrato por término superior a días a partir de la recepción de la correspondiente factura girada por el franquiciador.

8. El no respetar el franquiciado su obligación de mantener en secreto el know how condensado en el Manual "M" y los conocimientos cedidos al mismo por el franquiciador, así como el hecho de que cuestione o impugne la titularidad o validez de cualquiera de los derechos de propiedad industrial o intelectual objeto de la franquicia.

VIGÉSIMO PRIMERO: En el supuesto de expiración contractual por cualquier causa que fuere, el franquiciador puede optar entre readquirir del franquiciado los productos objeto de la franquicia que en ese momento se hallen en su poder, o bien permitir al franquiciado que los venda autorizándole al uso.....(mencionar los signos distintivos en concreto se le autoriza a utilizar) durante un máximo de.....meses.

Si opta por la readquisición el precio de los productos se fijará según su valor de mercado en el día en que se produzca la terminación del convenio.

Si el franquiciador no manifiesta de forma terminante la opción a favor de una de estas dos alternativas., se entenderá que ha concedido la autorización de ventas en los términos anteriores.

VIGÉSIMO SEGUNDO: El franquiciado es consciente y efectuará todas las inversiones y desembolsos económicos comprendidos en este contrato teniendo plena conciencia de las pérdidas que puedan producirse por la extinción o terminación del mismo, y asume el riesgo que estas comportan.

No obstante ello, si por cualquier causa que fuera, el contrato termina sin que haya mediado una duración razonable para que el franquiciado haya amortizado las inversiones y gastos a los que le sujeta este convenio, el franquiciador fijará una compensación en su favor. (Puede ser un porcentaje del derecho de entrada).

VIGÉSIMO TERCERO: El franquiciado es consciente de su cualidad de empresario independiente. No obstante ello, si en razón de su condición de usuario de los signos distintivos del franquiciador, crea o desarrolla una clientela que luego, por efecto de la terminación del contrato, no se puede conservar en tanto sigue a la marca (rótulo...), beneficiando por ello al franquiciador de forma exclusiva, se compromete este a compensar a aquél.

(Esta previsión es especialmente importante cuando existe cláusula de no competencia postcontractual. Puede fijarse un porcentaje del derecho de entrada.)

VIGÉSIMO CUARTO: En el caso de que cualquiera de las previsiones contenidas en este acuerdo se convierta en razón de litigio para cualquiera de las partes o si la terminación del acuerdo o la procedencia o montante de las compensaciones fijadas por el franquiciador no logran la aquiescencia del franquiciado, la cuestión se determinará por arbitraje de derecho ante la Asociación de Arbitraje "X". El nombramiento de árbitros y el procedimiento de arbitraje se llegará a cabo de acuerdo con las reglas vigentes en el momento en cuestión en la AAX.

(Esta cláusula de arbitraje puede sustituirse por un pacto de sumisión, dentro de los límites legales, a determinado juzgado o tribunal.)

En testimonio de lo cual, las partes que celebran este acuerdo han formalizado y sellado el mismo firmándolo por duplicado y a un solo efecto al igual que el Manual "M" en el lugar y fecha del encabezamiento.

.....S.A
(franquiciador)

Firmado por.....
En nombre y representación de.....S.A

.....
(testigo)

.....
(testigo)

.....
(franquiciado)

.....
(franquiciado)

ANEXO 2
PROPIEDADES DE IHOP PARA DICIEMBRE DEL AÑO 2016

	IHOP (a)			Total
	Franchise	Company	Area License	
<i>United States</i>				
Alabama.....	21	—	—	21
Alaska.....	4	—	—	4
Arizona.....	41	—	—	41
Arkansas.....	16	—	—	16
California.....	231	—	—	231
Colorado.....	35	—	—	35
Connecticut.....	9	—	—	9
Delaware.....	7	—	—	7
District of Columbia.....	2	—	—	2
Florida.....	—	—	149 (b)	149
Georgia.....	75	—	5 (b)	80
Hawaii.....	6	—	—	6
Idaho.....	8	—	—	8
Illinois.....	52	—	—	52
Indiana.....	24	—	—	24
Iowa.....	10	—	—	10
Kansas.....	23	—	—	23
Kentucky.....	8	1	—	9
Louisiana.....	31	—	—	31
Maine.....	2	—	—	2
Maryland.....	44	—	—	44
Massachusetts.....	18	—	—	18
Michigan.....	24	—	—	24
Minnesota.....	9	—	—	9
Mississippi.....	15	—	—	15
Missouri.....	30	—	—	30
Montana.....	5	—	—	5
Nebraska.....	7	—	—	7
Nevada.....	24	—	—	24
New Hampshire.....	6	—	—	6
New Jersey.....	44	—	—	44
New Mexico.....	21	—	—	21
New York.....	54	—	—	54
North Carolina.....	54	—	—	54
North Dakota.....	2	—	—	2
Ohio.....	26	9	—	35
Oklahoma.....	33	—	—	33
Oregon.....	7	—	—	7
Pennsylvania.....	23	—	—	23
Rhode Island.....	4	—	—	4
South Carolina.....	31	—	—	31
South Dakota.....	3	—	—	3
Tennessee.....	40	—	—	40
Texas.....	203	—	—	203
Utah.....	19	—	—	19
Vermont.....	1	—	—	1
Virginia.....	63	—	—	63
Washington.....	32	—	—	32
West Virginia.....	9	—	—	9
Wisconsin.....	14	—	—	14
Wyoming.....	3	—	—	3
Total Domestic.....	1,473	10	154	1,637

	IHOP (a)			
	Franchise	Company	Area License	Total
<i>International</i>				
Bahrain.....	2	—	—	2
Brazil.....	—	—	—	—
Canada.....	12	—	13 (b)	25
Chile.....	—	—	—	—
Costa Rica.....	—	—	—	—
Dominican Republic.....	—	—	—	—
Egypt.....	—	—	—	—
Guam.....	2	—	—	2
Guatemala.....	3	—	—	3
Indonesia.....	—	—	—	—
Jordan.....	—	—	—	—
Kuwait.....	5	—	—	5
Mexico.....	35	—	—	35
Northern Mariana Islands ..	1	—	—	1
Panama.....	2	—	—	2
Philippines.....	7	—	—	7
Puerto Rico.....	5	—	—	5
Qatar.....	1	—	—	1
Saudi Arabia.....	2	—	—	2
United Arab Emirates.....	6	—	—	6
Total International.....	83	—	13	96
Totals.....	1,556	10	167	1,733

Fuente: DineEquity, Annual Report, 2016

ANEXO 3
DISEÑO DE LA ENCUESTA

Implementación de la empresa estadounidense "The International House of Pancakes - IHOP" en el valle de Cumbayá

Objetivo: Determinar la factibilidad de la implantación de la empresa "International House of Pancakes IHOP" en el valle de Cumbayá.

Instrucciones: A continuación se presentan 13 preguntas que debes responder. Por favor, selecciona la respuesta o respuestas, e indica la información requerida. Agradecemos la transparencia y veracidad de tus respuestas.

***Obligatorio**

Sexo *

- Masculino
- Femenino

Edad *

- 18-22 años
- 23-27 años
- 28-32 años
- 33 años o más

1. En general, ¿qué tan seguido en la semana acudes a un restaurante? *

- Frecuente
- Ocasional
- Rara vez
- Nunca

2. ¿Cuándo frecuentas más un restaurante? *

- De lunes a viernes
- Fines de semana

3. ¿En qué horario? *

- Entre 6:00 AM - 12:00 PM
- Entre 10:00 AM - 12:00 PM
- Entre 13:00 PM - 17:00 PM
- Entre 18:00 PM - 22:00 PM

4. ¿Con quién frecuentas más un restaurante?

- Familia
- Amigos
- Colegas del trabajo
- Pareja
- Otro: _____

5. ¿Qué tan importante consideras los siguientes aspectos de un restaurante? *

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Ambiente del lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente (rapidez, amabilidad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza e higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nombre y reconocimiento del lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Cuál es tu zona preferida en la ciudad de Quito para frecuentar un restaurante? *

- Norte
- Centro
- Sur
- Valle de los Chillos
- Valle de Cumbayá

7. ¿Cuánto estarías dispuesto a gastar en un restaurante de reconocimiento internacional? (por persona) *

- Menos de \$10
- \$10 - \$15
- \$15 - \$20
- Más de \$20

8. ¿Frecuentarías un restaurante especializado en desayunos que además ofrezca un menú para almuerzos y cenas? *

- Sí
- No

9. ¿Consideras importante la inclusión o adaptación de comida típica Ecuatoriana en el menú de un restaurante de marca internacional? *

- Sí
- No

10. Por lo general, ¿cómo te enteras de la apertura de nuevos restaurantes? *

- Redes sociales
- Comentarios de amigos, familiares, etc.
- Publicidad en TV, radio, revistas, etc.

11. ¿Has escuchado de IHOP (International House of Pancakes)? *

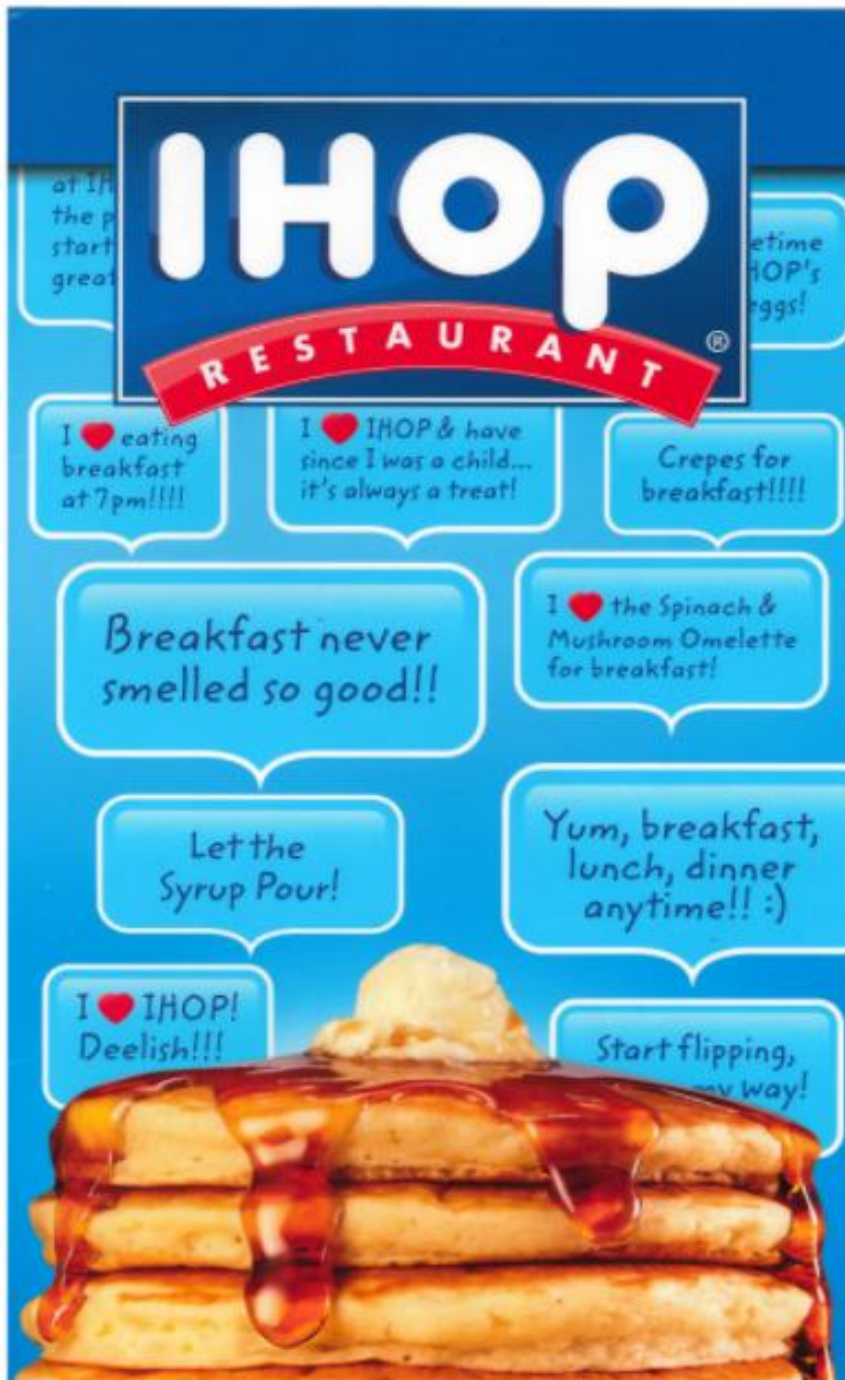
- Sí
- No

12. Si tu respuesta a la pregunta 11 fue "SI" ¿Frecuentarías el restaurante de IHOP en el valle de Cumbayá?

- Sí
- No

Elaborador por: Cynthia Neira Quevedo

ANEXO 4
MENÚ DE IHOP



UNDER 600 CALORIES
Simple & Fit options

Choose one of our "Simple & Fit" under 600-calorie selections or use our tips on how to enjoy lower-calorie versions of your favorite SHOP classics.

For Breakfast Foods:

- Hold the butter or whipped topping
- Hold the cheese or ask for less
- Use sugar substitute in coffee & tea
- Use 2% milk in your coffee
- Ask for sugar-free syrup
- Ask for egg substitute for 1.99 more

Breakfast Combinations

A breakfast classic!



T-Bone Steak & Eggs*
A mouth-watering T-bone steak cooked your way and served with three eggs and three buttermilk pancakes. 19.99



Chicken Fried Steak & Eggs*
A golden fried 6 oz. battered beef steak smothered in classic country gravy. Served with two eggs cooked your way, hash brown and two buttermilk pancakes. 14.49

*Watching calories?
We've got you covered!*



Simple & Fit Two-Egg Breakfast
A breakfast tradition worth feeling good about. Scrambled egg substitute served with two slices of turkey bacon, seasonal mixed fruit and dry whole wheat toast. 11.49
260 Calories



Biscuits & Gravy Combo*
Two buttermilk biscuits covered in our classic country gravy and four pork sausage links. Served with two eggs cooked your way and hash browns. 11.99



When you can't decide, try both!

Split Decision Breakfast*
A hearty mix. Two eggs, two crispy bacon strips, two pork sausage links, two triangles of fluffy french toast and two buttermilk pancakes. 12.49

Loco Moco*

Three eggs served on an all-beef grilled hamburger patty atop a bed of steamed rice and beef gravy. 11.99



The basics done right!

Quick Two-Egg Breakfast*
Simple and simply delicious. Two eggs cooked your way, plus hash browns, two crispy bacon strips, or two pork sausage links and buttered toast. 9.99



Smokehouse Combo*
Breakfast classics, brought together. Two smoked pork sausage links served with two eggs cooked your way, hash browns and two buttermilk pancakes. 12.49

A little bit of everything on one plate!

Breakfast Sampler*

Everything you love. Two eggs, two bacon strips, two pork sausage links, two pieces of hash, hash browns and two buttermilk pancakes. 15.49

Sirloin Tips & Eggs*

Tender USDA Select sirloin tips with grilled onions and mushrooms. Served with two eggs cooked your way, hash browns and two buttermilk pancakes. 16.99



UNDER 600 CALORIES
Simple & Fit options

Choose one of our "Simple & Fit" under 600 calorie selections or use our tips on how to enjoy lower calorie versions of your favorite IHOP classics.

For Breakfast Foods:

- Hold the butter or whipped topping
- Hold the cheese or ask for less
- Use sugar substitute in coffee & tea
- Use 2% milk in your coffee
- Ask for sugar-free syrup
- Ask for egg substitute for 1.99 more



Quaker has the Quaker Oats you know and love. It's the heart of the grain.



Oatmeal

A bowl of our custom blend of Quaker® Oats sweetened with just the right touch of cinnamon sugar. Finished off with your choice of topping below. 4.99

- Super Fruits! Blueberries, Dark Cherries, Cranberries, Raisins and Golden Raisins
- Super Fruits with Almonds and Walnuts
- Banana Slices with Brown Sugar and Milk

Cheese Blintzes

Three delicate crepes filled with a cool combination of cheeses. Topped with your choice of cinnamon apple compote, blueberry compote or glazed strawberries and finished off with sour cream. 11.99
Also available with strawberry preserves. 11.49

Crepes & Oatmeal

Load all over the world!



International Crepe Passport*
Your choice of fresh crepe, Swedish or Seasonal Mixed Fruit. Served with two eggs, two bacon strips and two pork sausage links. 11.49

Pick up with fruit!



Simple & Fit Seasonal Mixed Fruit Crepes
Two delicate crepes topped with mixed fruit, low-fat strawberry yogurt and crunchy granola. 10.99
100 Calories

Full for savory flavor!



Chicken Florentine Crepes
Two savory crepes filled with grilled chicken breast, fresh spinach, mushrooms, onions and Swiss cheese. Topped with creamy hollandaise. 13.49



Garden Stuffed Crepes
Two savory crepes stuffed with Swiss cheese, eggs scrambled with fresh spinach, mushrooms and onions then topped with creamy hollandaise and diced tomatoes. 13.49



Swedish Crepes
Four delicate crepes topped with sweet-tart lingonberries and creamy lingonberry butter then finished off with powdered sugar. 10.99

Hand-Crafted Griddle Melts

All griddle melts served with your choice of:
Hash Browns, Seasoned Fries or Seasonal Mixed Fruit.

Ham & Egg Melt

Smoked ham and melted Swiss and American cheeses over a fluffy egg omelette on grilled artisan sourdough bread.
Full sandwich 12.99
Half sandwich 6.99

Spinach, Roasted Red Pepper & Cheese Melt

Sautéed fresh spinach and onions in a fluffy egg omelette topped with roasted red peppers, Parmesan and melted Provolone and Pepper Jack cheeses on grilled artisan sourdough bread.
Full sandwich 12.99
Half sandwich 6.99

Western Melt

Smoked ham, sautéed peppers and onions in a classic omelette topped with sliced ham and melted American cheese on a grilled artisan sourdough bread.
Full sandwich 12.99
Half sandwich 6.99

Hand-crafted and a hand-full!



French Toast & Waffles



Belgian Waffle Combo*
Our Belgian waffle served with two eggs and your choice of two bacon strips or two pork sausage links. 10.49
Also available as a Belgian waffle on its own. 6.99

Create Your Own Vive La French Toast Combo*
Your choice of French toast: Original, Strawberry Banana or Cinn-A-Stack*. Served with two eggs, hash browns and two bacon strips or two pork sausage links. 10.99



Stuffed French Toast Combo*
Cinnamon rollin' French toast with a sweet cream filling. Topped with your choice of cinnamon apple compote, blueberry compote or glazed strawberries and finished off with creamy whipped topping. Served with two eggs, hash browns and two bacon strips or two pork sausage links. 10.99



Chicken & Waffles
Four crispy all-white meat chicken strips and a house-made Belgian waffle. Served with whipped butter and honey mustard dipping sauce. 10.49



Strawberry Banana French Toast
Our original French toast topped with glazed strawberries and fresh banana slices then finished off with powdered sugar and whipped topping. 10.49



Cinnamon Swirl French Toast Combo*
Two slices of cinnamon roll grilled French toast-style. Served with two eggs, hash browns and two bacon strips or two pork sausage links. 10.99

Our Original French Toast
Six triangles of fluffy French toast dusted with powdered sugar and finished off with whipped butter. 9.49

UNDER 600 CALORIES Simple & Fit options

Choose one of our "Simple & Fit" Under 600 calorie selections or use our tips on how to enjoy lower calorie versions of your favorite IHOP classics.

For Breakfast Foods:

- Hold the butter or whipped topping
- Hold the cheese or ask for less
- Use sugar substitute in coffee & tea
- Use 2% milk in your coffee
- Ask for sugar-free syrup
- Ask for egg substitute for 1.99 more



Cinn-A-Stack* French Toast
Three slices of thick-cut French toast layered with cinnamon roll filling then topped with cream cheese icing and whipped topping. 8.99

Add a Side

- Hash Browns 2.00
- Buttered Toast 2.00
- Small Bowl of Seasonal Fruit 5.40
- Pork Sausage Links (4) 2.99
- Bacon Strips (4) 2.99
- Slice of Ham 2.99
- Turkey Bacon Strips (4) 3.19
- Smoked Pork Sausage Links (2) 3.99

NEW! Brioche French Toast

Thick, rich brioche bread dipped in a lightly sweetened vanilla batter, grilled to perfection!

NEW! Peaches & Cream
Three slices of brioche bread topped with sliced peaches, honey-roasted pecans, vanilla cream drizzle, powdered sugar and whipped topping. 8.99

NEW! Berry Berry
Three slices of brioche bread topped with blueberries and glazed strawberries, then crowned with powdered sugar and whipped topping. 8.99

NEW! Bananas Foster
Three slices of brioche bread topped with a classic New Orleans Foster's sauce made with sliced bananas caramelized in a buttery brown sugar glaze, then crowned with powdered sugar and whipped topping. 8.99



Our World Famous Pancakes

Pancake Combinations

Rooty Tooty Fresh 'N Fruity**

Two buttermilk pancakes covered with your choice of cinnamon apple compote, blueberry compote or glazed strawberries and finished off with creamy whipped topping. Served with two eggs, two bacon strips and two pork sausage links. 10.99

Three Eggs & Pancakes*

Three fluffy buttermilk pancakes served with three eggs. 10.99

With your choice of:

- Four Bacon Strips 12.99
- Four Turkey Bacon Strips 12.99
- Four Pork Sausage Links 12.99
- Corned Beef Hash 12.99
- Four Slices of Spam® 12.99
- One Portuguese Sausage Link 12.99

Pancake Platter

Three buttermilk pancakes served with your choice of four bacon strips or four pork sausage links. 10.99

Pick-A-Pancake Combo*



Two eggs, fresh browned, two bacon strips or two pork sausage links and your choice of two same-flavored pancakes: Cinnamon Apple, Strawberry or any of the pancake flavors pictured below. 10.99

Two x Two x Two*

Two buttermilk pancakes, two eggs and your choice of two bacon strips or two pork sausage links. 9.99

Simple & Fit Whole wheat Pancakes with Blueberries Combo

Two whole wheat pancakes topped with lightly sweetened blueberries. Add a squeeze of lemon for more delicious flavor! Served with scrambled egg substitute and two strips of turkey bacon. 12.99
400 Calories - 4g Fiber

Simple & Fit Blueberry Harvest Grain 'N Nut' Combo

Two Harvest Grain 'N Nut' pancakes loaded with blueberries then topped with fresh banana slices. Served with scrambled egg substitute. 11.99
440 Calories



Original Buttermilk Pancakes

Our legendary award-winning buttermilk pancakes finished off with whipped butter. Served sky-high in a stack of five. 7.99
Also available in a stack of three. 6.99



Strawberry Banana Pancakes

Four buttermilk pancakes filled with banana slices then topped with glazed strawberries, more bananas and whipped topping. 9.99



Chocolate Chocolate Chip Pancakes

Four chocolate pancakes loaded with chocolate chips, dusted with powdered sugar then topped with whipped topping. Also available in buttermilk version. 9.99



Double Blueberry Pancakes

Four buttermilk pancakes filled with blueberries then topped with blueberry compote and whipped topping. 9.99



Harvest Grain 'N Nut' Pancakes

Four fluffy pancakes with a blend of oats, almonds and walnuts then finished off with whipped butter. 9.99
Also available topped with cinnamon apple compote or blueberry compote and whipped topping. 11.99



Whole Wheat Pancakes with Blueberries

Four whole wheat pancakes topped with lightly sweetened blueberries and powdered sugar. Add a squeeze of lemon for more delicious flavor. 9.99
5g Fiber



Cinn-A-Stack® Pancakes

Four buttermilk pancakes layered with cinnamon roll filling then topped with cream cheese icing and whipped topping. 9.99

Greatness from the griddle!

Red Velvet Pancakes

Four chocolaty red velvet pancakes drizzled with cream cheese icing, a dusting of powdered sugar and whipped topping. 9.99



Hearty Omelettes

Made with a splash of our famous buttermilk and wheat pancake batter for extra fluffiness!

All omelettes served with your choice of:

(Except for Simple & Fit selections which are served as described.)

CHOOSE ONE:

Three Buttermilk Pancakes

Seasonal Mixed Fruit

Three Flavored Pancakes add 2.00

For details see "Our Most Famous Pancakes" page.

No one fighting it... give in to temptation!



Hearty Ham & Cheese Omelette
Stuffed with sticky diced ham, jack and Cheddar cheeses and a rich cheese sauce. 13.99



Bacon Temptation Omelette
Six strips of crispy bacon folded together with jack and Cheddar cheeses and a rich cheese sauce, then finished off with diced tomatoes. 13.99



Country Omelette
An IHOP twist on a country classic, smoky diced ham, Cheddar cheese, onions and hash browns topped with sour cream. 13.99



Spinach & Mushroom Omelette
Fresh spinach, mushrooms, onions and Swiss cheese topped with rich hollandaise and diced tomatoes. 14.99



Chicken Fajita Omelette
Grilled chicken breast strips seasoned with our fajita spice blend and mixed with fresh green peppers, onions, salsa and a blend of jack and Cheddar cheeses, then topped with sour cream. 14.99



Colorado Omelette
Packed with our favorite meats including bacon, pork sausage, shredded beef and ham. Mixed with fresh green peppers, onions and Cheddar cheese. Served with salsa. 14.99



Avocado, Bacon & Cheese Omelette
A delightful blend of fresh avocado and crispy bacon folded together with Cheddar cheese. 14.99



Add a Side

- Hash Browns 1.00
- Buttered Toast 1.00
- Pork Sausage Links (4) 1.50
- Bacon Strips (4) 2.99
- Slice of Ham 1.99
- Turkey Bacon Strips (4) 1.10
- Smoked Pork Sausage Links (2) 3.30



Garden Omelette
A naturally fresh mix of green peppers, mushrooms, onions and tomatoes, folded together with Cheddar cheese. 12.99

Big Steak Omelette
Tender steak, Cheddar cheese and hash browns folded together with a fresh mix of green peppers, onions, mushrooms and tomatoes. Served with salsa. 15.49

Simple & Fit Vegetable Omelette
with Spinach, Mushrooms & Tomatoes
Egg substitute folded with a fresh mix of spinach, mushrooms, onions and Swiss cheese, then topped with diced tomatoes and served with seasonal mixed fruit. 13.99
800 Calories

Deliciously wholesome!



Sandwiches & Burgers

All sandwiches and burgers served with:

A deli pickle spear (except for Simple & Fit selections which are served as described) and your choice of:

- CHOOSE ONE:**
- Seasoned Fries
 - Onion Rings
 - Seasonal Mixed Fruit
 - Soup
 - Side Salad



Double BLT
A classic double-decker sandwich with six strips of crispy bacon, lettuce, tomato and mayonnaise on white toast. 11.49



Pot Roast Melt
Slow-cooked USDA Choice beef pot roast with caramelized onions in a rich beef and mushroom gravy, topped with melted Swiss and American cheeses on a grilled artisan sourdough bread. 13.49



Philly Cheese Steak Stacker
Grilled Philly steak and onions topped with melted American cheese on a stuffed roll. 13.49



Tucson Chicken Griller
A juicy, grilled chicken breast with melted Provolone cheese, oven-roasted tomatoes, lettuce and sun-dried tomato pesto on a grilled bun. 14.49



Simple & Fit Simply Chicken Sandwich
A tender, grilled chicken breast on a grilled bun with lettuce and fresh tomato. Served with a side of seasonal mixed fruit. 13.49
490 Calories



Turkey & Bacon Club Sandwich
Roasted turkey, crispy bacon, Cheddar cheese, sliced tomatoes, lettuce and mayonnaise on a grilled roll. 13.49

Take 2 Combo!

Pick two of your favorite items to make it a combo. 11.49

- House Salad
- Side Caesar Salad
- Seasonal Mixed Fruit
- Soup of the Day
- Half Turkey Sandwich
- Half Pot Roast Melt Sandwich
- Half Double BLT Sandwich

Seasonal mixed fruit, paired with a half Turkey or half Double BLT sandwich, is under 600 calories.

IHOP® Classic Burgers

Cheeseburger
Our thick and juicy burger topped with melted Cheddar cheese and served on a grilled bun with lettuce, tomato and red onion. 13.49

Patty Melt
Our burger topped with grilled onions and American cheese served on a grilled rye bread. 13.49

Bacon Cheeseburger
Our burger topped with crispy bacon and Cheddar cheese served on a grilled bun with lettuce, tomato and red onion. 13.49

Mega Monster Cheeseburger
Two of our burger patties smothered in American and Provolone cheeses and served on a grilled bun with lettuce, tomato and red onion. 14.49



More messy for meat lovers!

UNDER 600 CALORIES
Simple & Fit options

Choose one of our "Simple & Fit" under 600 calorie selections or use our tips on how to enjoy lower calorie versions of your favorite IHOP classics.

- Ask for reduced-fat salad dressing
- Hold the croutons on salads
- Ask for dressing & sauces on the side
- Hold the cheese, or ask for less
- Ask for a bun-less burger
- Choose diet soft drinks



Simple & Fit Fruit & Yogurt
A light, refreshing bowl of seasonal mixed fruit topped with low-fat strawberry yogurt and crunchy granola. 3.99
350 Calories

Chicken & Spinach Salad
Crispy-fried chicken, bacon, a hard-boiled egg, sliced tomatoes and Cheddar cheese on fresh spinach. Tossed with balsamic vinaigrette and served with garlic bread. 13.99



Grilled Chicken Caesar Salad
Grilled chicken breast served on fresh romaine with Parmesan cheese and croutons. Tossed in our creamy Caesar dressing and served with garlic bread. 13.99



Crispy Chicken Salad
Crispy chicken, tomatoes, bacon, Jack and Cheddar cheeses and a hard-boiled egg on a bed of garden greens. Tossed with honey mustard dressing and served with garlic bread. 13.99
Also available with grilled chicken. 14.99

Soup of the Day 4.99



Never both & crunchy!

House Salad
Served with croutons and your choice of dressing. 4.99

- Buttermilk Ranch
- Blue Cheese
- Creamy Caesar
- Balsamic Vinaigrette
- Honey Mustard
- Reduced-Fat Italian

Appetizers



Onion Rings
A big bowl of our classic golden brown onion rings - perfect for sharing. 7.99

Wings
A generous portion of our hot and spicy chicken wings. 7.99



Crispy Chicken Strips & Fries
All-white meat chicken strips, breaded and crispy-fried. Served with seasoned fries, garlic bread and honey mustard dipping sauce. 11.99



Monster Mozza Sticks
Five extra thick Mozzarella cheese sticks coated with Italian bread crumbs and fried until they're gooey and crisp. Served with marinara sauce. 9.99

Chicken Fajita Quesadilla
Grilled seasoned chicken breast with onions, fresh green peppers and tomatoes in a grilled flour tortilla with melted Cheddar and Jack cheeses. Served with sour cream and salsa. 11.99



Appetizer Sampler
All your favorites. Our famous Monster Mozza Sticks, Onion Rings and Crispy Chicken Strips served together with honey mustard and marinara sauces. 13.49



UNDER 600 CALORIES
Simple & Fit options

Choose one of our "Simple & Fit" under 600 calorie selections or use our tips on how to enjoy lower calorie versions of your favorite menu classics.

- Ask for reduced-fat salad dressing
- Hold the croutons on salads
- Ask for dressing & sauces on the side
- Hold the cheese, or ask for less
- Ask for a bun-less burger
- Choose diet soft drinks
- Choose steamed broccoli
- Hold the bread on dinner entrees

Hearty Dinner Favorites

All hearty dinners served with:

Garlic bread and your choice of **Soup** or **Side Salad** (unless otherwise noted and except for Simple & Fit selections which are served as described).

A real stick-to-your-ribs good here!



French Onion Pot Roast
Tender USDA Choice beef slow-cooked with caramelized onions in a rich beef and mushroom gravy. Served with mashed potatoes and buttered corn. 15.49



Fried Chicken Dinner
Four pieces of our special recipe fried chicken. Served with a savory biscuit, mashed potatoes and buttered corn. 13.99



Crunchy Battered Shrimp
Light and crunchy golden fried shrimp. Served with steamed broccoli, seasoned red skin potatoes and cocktail sauce. 14.49

A great low-calorie option!



Simple & Fit Grilled Balsamic-Glazed Chicken
A grilled, seasoned chicken breast topped with sautéed mushrooms, onions, sliced tomatoes and a balsamic glaze. Served with a side of steamed broccoli and a **house salad** with reduced-fat Italian dressing. 13.99
600 Calories



Tilapia Florentine
Two delicate, seasoned tilapia fillets on a bed of fresh spinach tossed in Alfredo sauce. Served with mashed potatoes. 14.49

It's always T-bone steak time!



T-Bone Steak*
A big, juicy T-bone steak, cooked just the way you like it. Served with seasoned red skin potatoes and steamed broccoli. 19.99

Savory Pork Chops
Two lean and juicy pork chops grilled to perfection. Served with seasoned red skin potatoes and steamed broccoli. 18.49

Dinner never looked so good!

Chicken Fried Steak
A golden fried 8 oz. battered beef steak smothered in classic country gravy. Served with mashed potatoes and steamed broccoli. 14.99



Sirloin Steak Tips Dinner*
Tender USDA Select sirloin tips with grilled onions and mushrooms. Served with mashed potatoes and buttered corn. 16.99



55+ Specialty Entrées for our guests 55 and over



55+ French Toast

Four triangles of fluffy French toast dusted with powdered sugar and topped with whipped butter. Served with two crispy bacon strips or two pork sausage links. \$ 19



55+ Breakfast Sampler*

A bit of everything you love about breakfast. One egg, one strip of crispy bacon, one pork sausage link, one piece of ham, hash browns and one buttermilk pancake. \$ 69



55+ Buttermilk Pancakes

Three of our award-winning buttermilk pancakes topped with whipped butter. \$ 69



55+ Two x Two x Two*

Two buttermilk pancakes served with two eggs cooked your way and two crispy bacon strips or two savory pork sausage links. \$ 69



55+ Pot Roast

Tender USDA Choice beef pot roast slow-cooked with caramelized onions in a rich beef and mushroom gravy. Served with mashed potatoes, buttered corn and garlic bread. \$ 19

Add Soup or Side Salad 4.99

Create Your Own 55+ Omelette!

Served with two buttermilk pancakes

Begin with our hearty omelette made with our famous buttermilk and wheat pancake batter and your choice of cheese: Cheddar, American, Jack & Cheddar blend, Swiss, Swiss or Pepper jack. Then add two ingredients from the list below. \$ 29

- Bacon
- Pork Sausage
- Ham
- Extra Cheese
- Fresh Mushrooms
- Fresh Tomatoes
- Fresh Spinach
- Oven-Roasted Tomatoes
- Fresh Green Peppers & Onions

Add a Side

- Hash Browns 2.00
- Buttered Toast 1.00
- Small Bowl of Seasonal Fruit 1.49
- Pork Sausage Links (4) 1.99
- Bacon Strips (4) 2.99
- Slice of Ham 2.99
- Turkey Bacon Strips (4) 2.99
- Smoked Pork Sausage Links (2) 2.99

55+ Crispy Chicken Strips

Three all-white meat chicken strips, breaded and crispy-fried. Served with mashed potatoes, steamed broccoli, garlic bread and honey mustard dipping sauce. \$ 29

55+ Tilapia Florentine

One delicate, seasoned tilapia fillet on a bed of fresh spinach tossed in Alfredo sauce. Served with mashed potatoes and garlic bread. \$ 29



55+ Rise 'N Shine*

Two eggs cooked your way served with hash browns, your choice of two crispy bacon strips or two pork sausage links and buttered toast. \$ 69



Today call for a scrumptious eye-opener!



Just for Kids!

(12 and Under)

All of our Just for Kids entrees are under 600 calories.



Create-A-face Pancake*

A big buttermilk pancake with strawberry eyes, a whipped topping nose and a fresh banana smile. Served with a tube of low-fat strawberry yogurt to add your own touch. 6.89
400 Calories



Funny Face*

A big chocolate chocolate chip pancake with powdered sugar, marshmallow cherry eyes and a whipped topping smile. Also available in classic buttermilk. 6.89
400 Calories



Sleep Five

Five dollar dollar buttermilk pancakes topped with whipped butter. Served with a scrambled egg and one bacon strip. 6.89
270 Calories



Cheese Omelette

Made with a splash of buttermilk and whole wheat pancake batter for extra fluffiness and stuffed with Cheddar cheese. Served with seasonal mixed fruit. 6.89
570 Calories



French Toast

Two fluffy triangles of our classic French toast topped with powdered sugar and whipped butter. Served with two crispy bacon strips. 6.89
360 Calories



World's Finest*

Ready Jr.*

One buttermilk pancake topped with your choice of cinnamon apple compote, blueberry compote or glazed strawberries and finished off with creamy whipped topping. Served with one scrambled egg, one bacon strip and one pork sausage link. 7.99
690-500 Calories



Whole Wheat Pancake with Blueberries Combo

One whole wheat pancake topped with lightly sweetened blueberries and powdered sugar. Served with a scrambled egg and one bacon strip. 6.89
380 Calories - By 7/18



Grilled Cheese Sandwich

Grilled to gooey perfection with American cheese. Served with seasonal mixed fruit. 6.49
400 Calories



Cheeseburger

Our beef patty topped with American cheese. Served with seasonal mixed fruit. 7.49
400 Calories



Jr. Seasonal Mixed Fruit Dish

A refreshing dish of seasonal fruit. 5.49
60 Calories



Crispy Chicken Strips

Two crispy-fried chicken strips. Served with seasonal mixed fruit. 6.89
270 Calories



Macaroni & Cheese

A warm, comforting classic. Served with seasonal mixed fruit. 6.99
370 Calories

Kids! Beverages & Dessert

*FREE refills on soft drinks!



- Kid's Drink 2.49
- 2% Milk
- Soft Drinks
- Chocolate Milk
- Hot Chocolate



Ice Cream Sundae

Vanilla ice cream topped with your choice of hot fudge or glazed strawberries, plus whipped topping and a cherry. 4.99

Delicious Desserts & Thirst-Quenching Beverages

Desserts

Ice Cream Sundae

Two generous scoops of vanilla ice cream smothered in your choice of hot fudge or glazed strawberries. Served with creamy whipped topping and a cherry. \$ 9.99



Dessert? Don't mind if we do!

Fruit Crepe

A delicate crepe filled with your choice of cinnamon apple compote, blueberry compote or glazed strawberries. Topped with vanilla ice cream and finished off with more fruit, topping, powdered sugar and creamy whipped topping. \$ 9.99

Crispy Strawberry Banana Cheesecake

Creamy cheesecake layered with caramel and chunks of banana, quick-fried in a flaky crust. Topped with glazed strawberries and fresh slices of banana, then finished off with powdered sugar and creamy whipped topping. \$ 9.99 With a scoop of ice cream. \$ 4.49

Bottomless Beverages

Free refills are always a nice perk!

Never Empty Coffee Pot®
Regular or Decaf
2.99 per pot/900ml

Iced Coffee 2.99
- Mocha
- Vanilla
- Original

Hot Tea 2.49

Freshly-Brewed Iced Tea 2.49

Lemonade 2.49

Tropicana® Fruit Punch 2.49

Soft Drinks 2.49



Mag® Root Beer

IHOP Splashers®

Sparkling, fruity and refreshingly delicious. \$ 4.49

- **Splashberry:** A blend of IHOP's juicy red strawberries, lemon-lime soda and premium orange juice.

- **Tropical Island Twist:** A blend of lemonade, lemon-lime soda and tropical mango syrup.

Herbal Tea 2.49

Hot & Cold Beverages

Make refreshing drinks to level!

International House Roast Flavored Coffee 2.49
- French Vanilla
- Swiss Mocha

2% Milk
Regular 2.49 • Large 3.29

Chocolate Milk
Regular 2.89 • Large 3.49

Hot Chocolate 2.49

Milk Shake 4.49

Tropicana® Premium Pure-Squeezed Orange Juice
Regular 2.49 • Large 3.59
Carafe 8.49

Juices
Regular 2.49 • Large 3.59
Carafe 8.49
- Apple
- Grapefruit
- Tomato



Fuente: MenuMaui, 2016

ANEXO 5 MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PERSONAL

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Director General Administrativo	<p>Formación: Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería comercial, Economía o carreras afines. Preferible con título de maestría o post grado.</p> <p>Experiencia: De 3 a 5 años de experiencia en puestos similares.</p> <p>Habilidades y capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Planificación estratégica - Negociación - Orientación a resultados - Dirección de equipos de trabajo - Comunicación efectiva <p>Horario de trabajo: Tiempo completo</p> <p>Sexo: Indiferente</p>	<p>Responsable de la dirección y representación legal de la empresa.</p> <p>Formula y propone a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la empresa.</p> <p>Verificar y supervisar el cumplimiento de lo establecido en los procesos.</p> <p>Responsable de la planificación, ejecución y evaluación del presupuesto anual.</p> <p>Comunicar los deseos de sus superiores a los empleados administrativos.</p> <p>Garantizar el desempeño eficiente de sus empleados.</p> <p>Liderar y dirigir a los empleados.</p> <p>Delegación de funciones.</p> <p>Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo de la empresa.</p> <p>Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.</p>
Jefe de Finanzas	<p>Formación: Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Ingeniería comercial o carreras afines.</p> <p>Experiencia: De 2 a 3 años de experiencia en puestos similares.</p> <p>Habilidades y capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Planificación estratégica - Trabajo bajo presión - Orientación a resultados - Analítico y de rápida adaptación al cambio <p>Horario de trabajo: Tiempo completo</p> <p>Sexo: Indiferente</p>	<p>Elaboración y control de presupuestos.</p> <p>Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.</p> <p>Mantenimiento y mejora de la calidad de los procedimientos y protocolos financieros en la empresa.</p> <p>Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.</p> <p>Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.</p> <p>Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.</p> <p>Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.</p> <p>Otras que le sean asignadas por el Director/a General Administrativo/a dentro del ámbito de su competencia.</p>
Jefe de Marketing	<p>Formación: Título de tercer nivel en Marketingo Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia: De 2 a 3 años de experiencia en Marketing o Ventas.</p> <p>Habilidades y capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad persuasora y de negociación - Flexibilidad mental de criterios - Orientación al cliente interno/externo - Facilidad para la obtención y análisis de información - Pensamiento creativo - Habilidades sociales - Tolerancia a la presión - Visión estratégica <p>Horario de trabajo: Tiempo completo</p> <p>Sexo: Indiferente</p>	<p>Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución.</p> <p>Diseñar planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de la empresa.</p> <p>Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.</p> <p>Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa.</p> <p>Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción.</p> <p>Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad y merchandising.</p> <p>Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevos, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.</p>
Jefe de RRHH y Personal	<p>Formación: Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Psicología Industrial, Ciencias Sociales.</p> <p>Experiencia: De 2 a 3 años de experiencia en puestos similares.</p> <p>Habilidades y capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación a resultados - Trabajo en equipo - Compromiso - Análisis de datos e información - Liderazgo - Visión estratégica <p>Horario de trabajo: Tiempo completo</p> <p>Sexo: Indiferente</p>	<p>Reclutamiento y selección de personal.</p> <p>Evaluación y satisfacción del entorno de trabajo teniendo en cuenta el ambiente y el estado de cada trabajador que forme parte de la empresa.</p> <p>Administración de personal y de trámites como contratos, nóminas y otros.</p> <p>Prevención de riesgos a nivel de salud y bienestar de las personas trabajadoras mediante la observación de condiciones e implementación de mejoras.</p> <p>Identificar y gestionar las plantillas de personal.</p> <p>Supervisar que el personal cumpla con sus funciones de manera eficiente y proactiva.</p> <p>Planificar actividades que motiven al personal.</p>

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Chef / Cocinero	<p>Formación: Chef profesional, estudios universitarios en gastronomía.</p> <p>Experiencia: De 2 a 3 años de experiencia en puestos similares.</p> <p>Habilidades y capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creatividad - Trabajo en equipo - Manejo de conflictos - Liderazgo - Proactividad - Trabajar bajo presión <p>Horario de trabajo: Tiempo completo</p> <p>Sexo: Indiferente</p>	<p>Todo lo relacionado dentro de la organización de la cocina como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento de la producción. - Establecer un propósito gastronómico. - Supervisión. - Preparación de comidas nacionales e internacionales. - Comprar, seleccionar y manipular los insumos alimenticios. - Enseñanza. - Servicio.
Jefe de Operaciones	<p>Formación: Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Comercial o carreras afines.</p> <p>Experiencia: De 2 a 3 años de experiencia en puestos similares.</p> <p>Habilidades y capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de personas - Trabajo en equipo - Relaciones interpersonales - Manejo de conflictos - Liderazgo - Proactividad <p>Horario de trabajo: Tiempo completo</p> <p>Sexo: Indiferente</p>	<p>Recepción de insumos a proveedores.</p> <p>Almacenamiento de insumos dentro del local.</p> <p>Logística.</p> <p>Control de inventario.</p> <p>Cumplir con los requerimientos del cliente.</p> <p>Implementar reglas y procedimientos para el personal.</p> <p>Gestión de tiempos y tareas.</p>
Anfitriones	<p>Formación: Universitaria, bilingüe</p> <p>Experiencia: De 6 meses a 1 año en cargos similares.</p> <p>Habilidades y capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente - Buena presentación - Amabilidad - Manejo de conflictos - Proactividad - Agilidad <p>Horario de trabajo: Tiempo completo</p> <p>Sexo: Indiferente</p>	<p>Organizar el flujo de personas que llegan al restaurante.</p> <p>Tener el control de las mesas, turnos de meseros, estaciones y reservaciones en general.</p> <p>Llevar un libro de reservaciones y llevar el control de las mismas.</p> <p>Recibir al cliente con una cálida bienvenida.</p> <p>Asignar la mesa más conveniente al cliente satisfaciendo sus necesidades.</p> <p>Tener constante comunicación con el Jefe de Personal y los meseros para saber de los espacios disponibles y agilizar el servicio.</p>
Cajeros	<p>Formación: Bachillerato, universitaria</p> <p>Experiencia: De 6 meses a 1 año en cargos similares.</p> <p>Habilidades y capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente - Buena presentación - Amabilidad - Manejo de conflictos - Proactividad - Agilidad <p>Horario de trabajo: Tiempo completo</p> <p>Sexo: Indiferente</p>	<p>Atender con calidad a los comensales en el área de registro y cobro, asegurando su satisfacción con el servicio recibido.</p> <p>Manejar la caja registradora.</p> <p>Conocer los procedimientos de registro y las diferencias formas de pago.</p> <p>Llevar el control de las notas de consumo y elaborar facturas para los clientes que así lo requieran.</p> <p>Realizar cierres de cajas.</p> <p>Verificar el funcionamiento de las herramientas en su área de trabajo.</p>
Meseros	<p>Formación: Bachillerato, universitaria</p> <p>Experiencia: De 6 meses a 1 año en cargos similares.</p> <p>Habilidades y capacidades necesarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente - Buena presentación - Amabilidad - Manejo de conflictos - Proactividad - Agilidad - Trabajo en equipo <p>Horario de trabajo: Tiempo completo</p> <p>Sexo: Indiferente</p>	<p>Encargarse de la limpieza de mesas y estaciones de servicio.</p> <p>Contribuir con el montaje de las mesas.</p> <p>Conocer el uso del material.</p> <p>Conocer los ingredientes y preparación de los platos y bebidas.</p> <p>Presentar al cliente el menú.</p> <p>Dar sugerencia de los mejores platos y bebidas.</p> <p>Tomar las órdenes de los clientes.</p> <p>Servir alimentos y bebidas de acuerdo con lo ordenado por el cliente.</p> <p>Retirar o supervisar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.</p> <p>Solicitar a cocina los alimentos ordenados por el cliente y al bar las bebidas, de acuerdo al procedimiento establecido.</p> <p>Presentar la cuenta a los clientes.</p> <p>Verificar diariamente las sugerencias del chef para su promoción.</p> <p>Identificar y confirmar las necesidades del cliente.</p> <p>Atender al cliente durante todo el servicio.</p>

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Auxiliar de cocina	Formación: Bachillerato, estudios en gastronomía. Experiencia: De 1 a 2 años en cargos similares. Habilidades y capacidades necesarias: - Flexibilidad - Meticulosidad - Trabajo en equipo - Rapidez - Eficiencia - Agilidad - Organización Horario de trabajo: Tiempo completo Sexo: Indiferente	Colaborar con el chef en la preparación de los alimentos. Mantener la higiene y el orden de la cocina y de los utensilios. Limpiar alimentos para la producción gastronómica. Manejar equipos de cocción. Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos. Auxiliar a la cocinera en todo lo relacionado con la preparación de los alimentos.
Empleado de limpieza	Formación: Primaria terminada. Experiencia: De 6 meses a 1 año en cargos similares. Habilidades y capacidades necesarias: - Trabajo en equipo - Rapidez - Eficiencia - Agilidad - Relaciones interpersonales Horario de trabajo: Tiempo completo Sexo: Indiferente	Efectuar el aseo en las instalaciones, equipo y mobiliario del centro, cuantas veces sea necesario, a fin de mantener un adecuado nivel de higiene dentro del mismo. Asear las instalaciones, equipo y mobiliario, manteniéndolos en óptimas condiciones. Atender las indicaciones del área administrativa de intendencia en relación al aseo o alguna otra observación a efecto de mantener el correcto aseo del centro. Aprovechar al máximo los artículos y el material de limpieza requeridos para el desarrollo de las actividades. Informar al área administrativa de intendencia de cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades.
Guardia de seguridad	Formación: Bachiller Experiencia: De 1 a 2 años en cargos similares. Habilidades y capacidades necesarias: - Destreza física - Servicio al cliente - Amabilidad Horario de trabajo: Tiempo completo Sexo: Indiferente	Revisar el área asignada al entrar a su turno. Periódicamente, efectuar recorridos por toda su área de labores. No retirarse del área asignada. Colaborar en dirigir el tránsito vehicular cuando así se le requiera. Dar información que se solicite por parte de los clientes. Reportar de inmediato de haber alguna novedad.

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

ANEXO 6 MATERIA PRIMA

Concepto	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Costo por módulo materia prima	Valor Total
Leche	lts	8	\$ 1,03	\$ 8,24	\$ 247,20
Café	u	13	\$ 2,30	\$ 29,90	\$ 897,00
Té	u	30	\$ 1,00	\$ 30,00	\$ 900,00
Huevos	u	140	\$ 0,18	\$ 25,20	\$ 756,00
Azúcar	kg	25	\$ 0,98	\$ 24,50	\$ 735,00
Sal	kg	25	\$ 0,49	\$ 12,25	\$ 367,50
Harina	kg	30	\$ 0,08	\$ 2,40	\$ 72,00
Mermelada	u	6	\$ 1,85	\$ 11,10	\$ 333,00
Mantequilla	u	6	\$ 1,30	\$ 7,80	\$ 234,00
Granola	u	2	\$ 5,68	\$ 11,36	\$ 340,80
Tocino	mgs	150	\$ 2,68	\$ 402,00	\$ 12.060,00
Salchicha	mgs	150	\$ 3,15	\$ 472,50	\$ 14.175,00
Queso fresco	u	4	\$ 4,30	\$ 17,20	\$ 516,00
Queso mozzarella	u	6	\$ 5,60	\$ 33,60	\$ 1.008,00
Frutas	caja	8	\$ 8,00	\$ 64,00	\$ 1.920,00
Jarabe	u	10	\$ 5,00	\$ 50,00	\$ 1.500,00
Papas	kg	10	\$ 1,02	\$ 10,20	\$ 306,00
Pan (Supan)	u	5	\$ 1,62	\$ 8,10	\$ 243,00
				Subtotal:	\$ 36.610,50
				Imprevistos 2%:	\$ 7.322,10
				TOTAL:	\$ 43.932,60

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
 Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

**ANEXO 7
ROL DE PAGOS**

Nómina	Cargo	S.B.U.	Horas extras y suplementarias										Total Ingreso mensual	Total ingreso anual	13° remuneración	14° remuneración	Vacaciones	Total anual		
			25%	Cant	Total Suplem entarias 25%	50%	Cant	Total Extras 50%	100%	Cant	Total Extras 100%	IESS							Subsidio familiar	Subsidio de antigüedad
1	Director General Administrativo	\$ 1.000,00	5,21	0	0,00	6,25	6	37,50	8,33	0	0,00	97,01	0,00	0,00	\$ 1.037,50	\$12.450,00	\$ 1.037,50	\$ 375,00	\$ 1.037,50	\$ 14.900,00
2	Jefe de Finanzas	\$ 650,00	3,39	0	0,00	4,06	6	24,38	5,42	0	0,00	61,28	0,00	0,00	\$ 674,38	\$ 8.092,50	\$ 674,38	\$ 375,00	\$ 674,38	\$ 9.816,25
3	Jefe de Marketing	\$ 650,00	3,39	0	0,00	4,06	6	24,38	5,42	0	0,00	61,28	0,00	0,00	\$ 674,38	\$ 8.092,50	\$ 674,38	\$ 375,00	\$ 674,38	\$ 9.816,25
4	Jefe de Operaciones	\$ 650,00	3,39	0	0,00	4,06	6	24,38	5,42	0	0,00	61,28	0,00	0,00	\$ 674,38	\$ 8.092,50	\$ 674,38	\$ 375,00	\$ 674,38	\$ 9.816,25
5	Jefe de RRHH y Personal	\$ 650,00	3,39	0	0,00	4,06	6	24,38	5,42	2	10,83	62,29	0,00	0,00	\$ 685,21	\$ 8.222,50	\$ 685,21	\$ 375,00	\$ 685,21	\$ 9.967,92
6	Chef / Cocinero 1	\$ 580,00	3,02	6	18,13	3,63	10	36,25	4,83	2	9,67	55,59	0,00	0,00	\$ 644,04	\$ 7.728,50	\$ 644,04	\$ 375,00	\$ 644,04	\$ 9.391,58
7	Chef / Cocinero 2	\$ 580,00	3,02	6	18,13	3,63	10	36,25	4,83	2	9,67	55,59	0,00	0,00	\$ 644,04	\$ 7.728,50	\$ 644,04	\$ 375,00	\$ 644,04	\$ 9.391,58
8	Auxiliar de cocina 1	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
9	Auxiliar de cocina 2	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
10	Auxiliar de cocina 3	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
11	Auxiliar de cocina 4	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
12	Mesero 1	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
13	Mesero 2	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
14	Mesero 3	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
15	Mesero 4	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
16	Mesero 5	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
17	Mesero 6	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
18	Mesero 7	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
19	Mesero 8	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
20	Mesero 9	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
21	Mesero 10	\$ 375,00	1,95	6	11,72	2,34	10	23,44	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 416,41	\$ 4.996,88	\$ 416,41	\$ 375,00	\$ 416,41	\$ 6.204,69
22	Cajero 1	\$ 390,00	2,03	6	12,19	2,44	10	24,38	3,25	2	6,50	37,38	0,00	0,00	\$ 433,06	\$ 5.196,75	\$ 433,06	\$ 375,00	\$ 433,06	\$ 6.437,88
23	Cajero 2	\$ 390,00	2,03	6	12,19	2,44	10	24,38	3,25	2	6,50	37,38	0,00	0,00	\$ 433,06	\$ 5.196,75	\$ 433,06	\$ 375,00	\$ 433,06	\$ 6.437,88
24	Anfitrión 1	\$ 390,00	2,03	6	12,19	2,44	10	24,38	3,25	2	6,50	37,38	0,00	0,00	\$ 433,06	\$ 5.196,75	\$ 433,06	\$ 375,00	\$ 433,06	\$ 6.437,88
25	Anfitrión 2	\$ 390,00	2,03	6	12,19	2,44	10	24,38	3,25	2	6,50	37,38	0,00	0,00	\$ 433,06	\$ 5.196,75	\$ 433,06	\$ 375,00	\$ 433,06	\$ 6.437,88
26	Empleado de limpieza	\$ 187,50	0,98	0	0,00	1,17	0	0,00	1,56	2	3,13	17,97	0,00	0,00	\$ 190,63	\$ 2.287,50	\$ 190,63	\$ 375,00	\$ 190,63	\$ 3.043,75
27	Guardia de seguridad	\$ 375,00	1,95	0	0,00	2,34	0	0,00	3,13	2	6,25	35,94	0,00	0,00	\$ 381,25	\$ 4.575,00	\$ 381,25	\$ 375,00	\$ 381,25	\$ 5.712,50
																		Subtotal	\$ 194.473,21	
																		Imprevistos 2%	\$ 3.889,46	
																		TOTAL	\$ 198.362,67	

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

ANEXO 8 SUMINISTROS Y MATERIALES INDIRECTOS

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Consumo anual
A: Suministros			
Energía Eléctrica (Kwh)		\$ 150,00	\$ 1.800,00
Agua (m ³)		\$ 150,00	\$ 1.800,00
Combustibles		\$ 50,00	\$ 600,00
Gas (l)		\$ 70,00	\$ 840,00
Internet		\$ 100,00	\$ 1.200,00
Teléfono		\$ 65,00	\$ 780,00
Subtotal A			\$ 7.020,00
B: Materiales indirectos			
Artículos de limpieza	12	\$ 60,00	\$ 720,00
Subtotal B			\$ 720,00
		Subtotal A+B:	\$ 7.740,00
		Imprevistos 3%:	\$ 2.322,00
		TOTAL:	\$ 10.062,00

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

ANEXO 9 OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN

Reparación y mantenimiento:				
Concepto	Inversión	Porcentaje	Año 1 total	
Construcciones	\$ 50.000,00	3%	\$ 1.500,00	
Maquinaria y equipo	\$ 11.466,41	2%	\$ 229,33	
Implementos	\$ 7.785,15	1%	\$ 77,85	
Vehículo	\$ 26.509,80	2%	\$ 530,20	
Muebles y enseres	\$ 2.547,03	1%	\$ 25,47	
		Subtotal:	\$ 2.362,85	
		Imprevistos 2%:	\$ 47,26	
		TOTAL:	\$ 2.410,10	
Depreciación y amortización:				
Concepto	Inversión	Valor Residual	Vida útil - años	Valor total
Depreciación				
Construcciones	\$ 50.000,00	\$ 5.000,00	20	\$ 2.250,00
Maquinaria y equipo	\$ 11.466,41	\$ 1.146,64	10	\$ 1.031,98
Implementos	\$ 7.785,15	\$ 778,52	5	\$ 1.401,33
Vehículo	\$ 26.509,80	\$ 2.650,98	5	\$ 4.771,76
Muebles y enseres	\$ 2.547,03	\$ 254,70	10	\$ 229,23
Subtotal depreciación		\$ 9.576,14		\$ 9.684,30
Total depreciación				\$ 9.684,30
Seguros:				
Concepto	Inversión	Porcentaje (%)	Valor total	
Construcciones	\$ 50.000,00	1%	\$ 500,00	
Maquinaria y equipo	\$ 11.466,41	3%	\$ 343,99	
Implementos	\$ 7.785,15	1%	\$ 77,85	
Vehículo	\$ 26.509,80	1%	\$ 265,10	
Muebles y enseres	\$ 2.547,03	1%	\$ 25,47	
		Subtotal:	\$ 1.212,41	
		Imprevistos 2%:	\$ 242,48	
		TOTAL:	\$ 1.454,89	

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

**ANEXO 10
GASTOS FINANCIEROS**

Valor a financiar:	\$ 93.858,82		$i = \text{six} \times 1$
Interés anual:	<u>7.76%</u>		
Plazo:	5		
Pagos mensuales:	12		
Intereses mensuales:	0,006466667		
	n =	60	
	interés año 1 =	6722,84	$a = \frac{Ci(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$
	a =	1892,36	

# de pago	Saldo insoluto	Pago Mensual	Interés	Capital
0	93858,82			
1	92573,42	1892,36	606,95	1285,40
2	91279,70	1892,36	598,64	1293,71
3	89977,62	1892,36	590,28	1302,08
4	88667,12	1892,36	581,86	1310,50
5	87348,15	1892,36	573,38	1318,98
6	86020,64	1892,36	564,85	1327,50
7	84684,55	1892,36	556,27	1336,09
8	83339,82	1892,36	547,63	1344,73
9	81986,40	1892,36	538,93	1353,43
10	80624,22	1892,36	530,18	1362,18
11	79253,23	1892,36	521,37	1370,99
12	77873,38	1892,36	512,50	1379,85
13	76484,61	1892,36	503,58	1388,77
14	75086,85	1892,36	494,60	1397,76
15	73680,06	1892,36	485,56	1406,79
16	72264,17	1892,36	476,46	1415,89
17	70839,12	1892,36	467,31	1425,05
18	69404,85	1892,36	458,09	1434,26
19	67961,32	1892,36	448,82	1443,54
20	66508,44	1892,36	439,48	1452,87
21	65046,18	1892,36	430,09	1462,27
22	63574,45	1892,36	420,63	1471,72
23	62093,21	1892,36	411,11	1481,24
24	60602,39	1892,36	401,54	1490,82
25	59101,93	1892,36	391,90	1500,46
26	57591,77	1892,36	382,19	1510,16
27	56071,84	1892,36	372,43	1519,93
28	54542,08	1892,36	362,60	1529,76
29	53002,43	1892,36	352,71	1539,65

30	51452,82	1892,36	342,75	1549,61
31	49893,19	1892,36	332,73	1559,63
32	48323,48	1892,36	322,64	1569,71
33	46743,61	1892,36	312,49	1579,86
34	45153,53	1892,36	302,28	1590,08
35	43553,17	1892,36	291,99	1600,36
36	41942,46	1892,36	281,64	1610,71
37	40321,33	1892,36	271,23	1621,13
38	38689,72	1892,36	260,74	1631,61
39	37047,56	1892,36	250,19	1642,16
40	35394,77	1892,36	239,57	1652,78
41	33731,30	1892,36	228,89	1663,47
42	32057,08	1892,36	218,13	1674,23
43	30372,02	1892,36	207,30	1685,05
44	28676,07	1892,36	196,41	1695,95
45	26969,16	1892,36	185,44	1706,92
46	25251,20	1892,36	174,40	1717,96
47	23522,14	1892,36	163,29	1729,06
48	21781,89	1892,36	152,11	1740,25
49	20030,39	1892,36	140,86	1751,50
50	18267,56	1892,36	129,53	1762,83
51	16493,34	1892,36	118,13	1774,23
52	14707,64	1892,36	106,66	1785,70
53	12910,39	1892,36	95,11	1797,25
54	11101,52	1892,36	83,49	1808,87
55	9280,96	1892,36	71,79	1820,57
56	7448,62	1892,36	60,02	1832,34
57	5604,43	1892,36	48,17	1844,19
58	3748,31	1892,36	36,24	1856,11
59	1880,20	1892,36	24,24	1868,12
60	0,00	1892,36	12,16	1880,20

Total intereses: \$ 19.682,55

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo

ANEXO 11 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de equilibrio en términos monetarios:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

PE =

226.567 (debe ser menor que el ingreso por ventas)

Punto de equilibrio en unidades:

$$v = \frac{CV}{n}$$

v =

5 (debe ser menor que las producidas y vendidas)

$$PE = \frac{CF}{(p - v)}$$

PE =

26.190 platos anuales
2183 platos mensuales
73 platos diarios

Punto de equilibrio en porcentaje:

$$PE = \frac{CF}{n \times (p - v)} \times 100$$

PE =

61,13% (menor al 100%)

Fuente: Estudio financiero realizado por la autora
Elaborado por: Cynthia Neira Quevedo