



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES.

LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE OPERACIONES DE FIVE
FOOD PARA EL DESARROLLO DE FRANQUICIA

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO
DE INGENIERIA COMERCIAL

RODRIGO RENAN MEZA CAÑAS

JUAN CARLOS TRUJILLO CRUZ

DIRECTOR: PAUL IDROBO

QUITO, MAYO DE 2011

DIRECTOR: PAUL IDROBO

INFORMANTES: IVAN RUEDA

JUAN CARLOS PIÑUELA.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA FIVE FOOD	3
1.1 ANALISIS DEL ENTORNO	3
1.1.1 Evolución e historia a nivel mundial.....	3
1.1.2 Desarrollo en América del sur.....	9
1.1.3 Desarrollo en Ecuador	10
1.2 ANÁLISIS INTERNO	15
1.2.1 Historia de Five Food.....	15
1.2.2 Misión y Visión.	18
1.2.3 Ubicación y entorno	19
1.2.5 Organigrama.....	22
1.2.6 Datos relevantes.....	23
1.2.7 Análisis FODA.....	24
CAPITULO 2: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.	28
2.1 INVENTARIO DE PROCESOS.	29
2.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.	30
2.2.1 Identificación y descripción de procesos.....	33
2.3 RESUMEN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.	45
2.4 RESUMEN Y CONCLUSIONES ACERCA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	46
CAPITULO 3: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS.	47
3.1 MAPA DE PROCESOS.	48
3.2 MODELO PROPUESTO	48
3.2.1 Procesos Gobernantes.....	49
3.2.2 Procesos Misionales	59

3.2.3 Procesos de Apoyo	75
CAPITULO 4: ANALISIS FINANCIERO.	81
4.1 ANALISIS FINANCIERO LOCAL MODELO.	81
4.1.1 Inversión y financiamiento.....	81
4.1.2 Costos.	92
4.1.3 Ingresos.	93
4.1.4 Flujo de caja.	93
4.1.5 Análisis Económico.....	95
4.2 ANALISIS FINANCIERO DEL FRANQUICIADOR.....	101
4.2.1 Inversión y financiamiento.....	101
4.2.2 Costos.	109
4.2.3 Ingresos.	110
4.2.4 Flujo de caja.	112
4.2.5 Análisis Económico.....	114
CAPÍTULO 5: MODELO DE FRANQUICIA	117
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
6.1 CONCLUSIONES.	130
6.2 RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	134

RESUMEN EJECUTIVO.

Mucho se escucha que el negocio de venta de comida es un negocio en constante crecimiento, y siempre y cuando se de un adecuado manejo el negocio se mantendrá y lograra la fidelización de sus clientes, y que por su calidad tendrá cada día más y más acogida. Five Food empresa que se dedica a la elaboración de comida rápida, principalmente hamburguesas centra su interés en brindar comida rápida en un ambiente distinto, ambientado en épocas pasadas, que entregue a sus clientes no solo comida sino buena música y un ambiente confortable, en sí un lugar donde te guste pasar tu tiempo.

El desarrollo de Five Food en el sector sur de la ciudad ha hecho que algunas personas muestren su interés por adquirir una franquicia del local. Teniendo en cuenta el crecimiento de la población y el crecimiento comercial de la parte sur de la ciudad, hace que la idea suene muy interesante y se encuentren varias oportunidades que se deberían aprovechar, como son la falta de restaurantes de este tipo en el sector, y la exigencia de las personas de probar nuevas alternativas de comida bajo altos estándares de calidad y a un precio razonable.

Es sumamente necesario el conocimiento de la empresa lo más real y certero posible, para poder determinar cada una de sus debilidades y generar lo necesario para la mejora de su manejo, con la finalidad de conseguir una disminución en costos, una mayor productividad y la mejora en general del negocio, principalmente para que sea atractivo tanto para

clientes como para posibles inversores. Es indispensable conocer lo que se hace para poder mejorarlo.

El tener productos de calidad es algo sumamente importante para el dueño de Five Food y si bien es importante el crecimiento y desarrollo de la marca mediante la venta de franquicias, algo que siempre se tiene en mente es que las características del producto, el servicio y el ambiente se encuentre en todos los Five Food, es por esto que lo ideal es un modelo de gestión para la franquicia, que sea la base y el respaldo para que todos los restaurantes se ajusten a los lineamientos y políticas del Five Food inicial, para así desarrollar la marca en el mismo concepto distinto que hasta hoy se viene manejando.

Es importante si queremos vender un producto mostrar a los clientes, en este caso inversionistas, o franquiciados que el negocio no simplemente se ve interesante, sino que es interesante y beneficioso, y para esto es esencial, poder conocer montos de la inversión, indicar los ingresos y egresos, para conocer el comportamiento en términos económicos y financieros. De igual manera es esencial que ambas partes se beneficien, franquiciados como franquiciador deben obtener beneficios del trabajo que están realizando.

Una vez definidos los temas correspondientes al funcionamiento, al rendimiento económico, es indispensable conocer las reglas del juego, colocar los derechos y deberes que tiene cada una de las partes, y comprometerlas a cumplir con lo estipulado mediante la firma de un contrato. Si bien en el Ecuador no se cuenta con leyes para las franquicias, los contratos deben detallar cada una de las cláusulas que se requieran para que ambas partes queden satisfechas con la negociación que se está realizando.

Five Food es una empresa que cuenta con un gran potencial de aceptación en el mercado, existiendo muchas posibilidades de crecimiento, principalmente por las varias propuestas que se han encontrado de vender la marca y la formulación de una franquicia. Para que esto se de la empresa debe estar soportada por toda la documentación para su correcto funcionamiento y el respectivo control, y se deben crear políticas, que permitan que en todos los locales de Five Food se cumpla bajo las indicaciones de la planta central.

El modelo de gestión debe cumplirse en todos los aspectos, por lo que es muy importante que los controles de calidad y operativos se den bajo las planificaciones previamente realizadas, ya que esto permite descubrir falencias del sistema a tiempo.

INTRODUCCIÓN

Five Food es una empresa que se dedica a la elaboración de comida rápida, que ofrece productos novedosos con ingredientes y recetas inigualables y que se concentra en entregar productos con altos estándares de calidad, es por esto que en el tiempo que lleva en el mercado ha conseguido distinguirse de la competencia y ha creado gran expectativa en sus clientes y proveedores.

El impacto de las recetas y el concepto de la marca han creado mucho interés en diversas personas que buscan una opción de negocio y que aspiran adquirir una franquicia de Five Food, pero al no contar con un manual de operaciones detallado y concreto, el cual es el insumo principal de toda franquicia, los dueños han perdido opciones de ampliación de la marca, ya que, preocupados siempre de los estándares de calidad han decidido rechazar todas las ofertas hasta no contar con el material que exponga las directrices para el manejo del negocio.

Es necesario para la creación de la franquicia el levantamiento de un manual de operaciones completo y detallado más el documento legal para poder tener un soporte previo a la venta de franquicias, lo cual garantizará el óptimo funcionamiento de los futuros establecimientos de Five Food, al mismo tiempo se busca analizar los procesos y costos actuales y las mejoras en los mismos, con el fin de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos.

Los conocimientos aplicados son relativos al levantamiento de procesos, productividad, costeo de productos, eficiencia y eficacia, conocimientos que han sido obtenidos durante los estudios en la carrera, sobre todo en la especialización de Productividad, y que se aplican al levantamiento de campo que se ha realizado

El objetivo principal es elaborar el manual de procedimientos y la documentación relacionada al mismo, que permite y habilita la implementación de un sistema de gestión por procesos de la franquicia de Five Food.

CAPITULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA FIVE FOOD

1.1 ANALISIS DEL ENTORNO

Al referirse al término comida rápida, hablamos de toda aquella comida preparada con el fin de satisfacer aquella necesidad básica de una manera breve y generalmente pagando cortas sumas de dinero.

El acelerado ritmo de vida de las personas ha hecho posible que este tipo de negocios en inmensas proporciones a nivel mundial, a continuación se realizará una reseña histórica del nacimiento y evolución de este tipo de comidas, objeto de ésta disertación.

1.1.1 Evolución e historia a nivel mundial

Para hablar de la evolución de comida rápida podemos remontarnos a la Antigua Roma, a medio oriente inclusive a la India como referentes de las sociedades antiguas, donde se servían diferentes tipos de platos en puestos callejeros.

Foto 1: Pan plano (Antigua Roma)



Fuente: <http://wikipedia.com/intfood/default/imagea1>

Foto 2: Falafel (Medio Oriente)



Fuente: <http://www.wikipedia.com/worldfoodac/defaulta3467876/imageb55>

Foto 3: Pakora (India)



Fuente: <http://wikipedia.com/intfood/indfoodcvb3667/pak123565>

De la misma forma se remonta a las grandes sociedades modernas como Estados Unidos y Alemania, donde se desarrollaron nuevas recetas y nuevos platos para satisfacer la creciente demanda.

Nacen entonces los llamados “Platos precocinados” que existen hasta la actualidad, los mismos consisten en alimentos que solo requieren calentarse o hidratarse para poder ingerirlos, un ejemplo de una de las marcas más grandes de

este tipo de alimentos es la internacionalmente reconocida “Campbell Soup Company”.

Foto 4: Productos Campbell



Fuente: <http://encarta.es/aspx11326/45618877/campb12343/index.html>

A medida que el mercado se expandía surgieron marcas que convirtieron a la comida rápida en cadenas mundiales, con procesos unificados, y sabores únicos garantizados, el ejemplo más claro, Mc Donald's.

Foto 5: Mc. Donald's



Fuente: <http://encarta.es/aspx11326/45618877/campb12343/index.html>

El turbulento crecimiento y el veloz liderato mundial llevaron a Mc Donald's a crear lo que hoy se conoce como la Universidad de la Hamburguesa.

McDonald's creó hace aproximadamente 50 años la Hamburger University (Universidad de la Hamburguesa) en Illinois (Estados Unidos), la idea era crear un centro educativo donde se tratarían todos los menesteres relacionados con el servicio que se debe proporcionar a los clientes, la calidad y presentación de sus menús o las claves para una eficiente limpieza en los restaurantes, como política empresarial era una interesante idea.

Actualmente, en esta peculiar universidad se forman muchos de los futuros colaboradores de la cadena, un total de 5.000 alumnos acuden cada año a las clases con la pretensión de convertirse en un futuro próximo y dependiendo de sus cualidades, en encargados, jefes de zona, directivos, etc., de uno de los cientos de restaurantes McDonald's que se encuentran repartidos por el estado. Lo bueno de asistir a estas clases es que prácticamente tienes el trabajo asegurado.

Dudamos mucho de que, por lo menos hasta ahora, en esta universidad tan especial se impartieran clases sobre lo que es una adecuada nutrición y qué efectos negativos presenta en la salud abusar del fast food, sobre la historia de la cadena en el pésimo proceder con la alimentación proporcionada a los habitantes del país (la obesidad es un serio problema del que ha sido participe esta empresa), sobre los componentes que han utilizado tan perjudiciales para la salud humana, como las diversas grasas utilizadas, etc.

Desde que en 1961 se fundara la Universidad de la Hamburguesa en el sótano de un McDonald's en una pequeña localidad del estado de Illinois, se han formado hasta 80.000 personas que han ejercido diversas funciones, todo para captar la atención de los consumidores con el mayor dinamismo y visión de futuro posibles.

En Norte América parece que las clases impartidas han dado sus frutos, sólo hay que ver cómo ha evolucionado la cadena, aunque ahora el escollo del sobrepeso y la obesidad indudablemente les obligará a adoptar nuevas filosofías y formas de proceder. Esperemos que los que cursan allí sus estudios se preocupen un poco más por la salud que por llenar exclusivamente sus bolsillos.¹

¹[<http://www.directoalpaladar.com/otros/la-universidad-de-la-hamburguesa-hamburger-university-mcdonalds>]

Foto 6: Mc Donald's 2

Fuente: <http://www.directopaladar.com/otros/la-universidad-de-la-hamburguesa-hamburger-university-mcdonalds>

Foto 7: Mc Donald's 3

En un galpón ubicado en los suburbios de Chicago se "cuecen las habas" en torno a las innovaciones en la confección del muy famoso emparedado y todo lo que esto conlleva

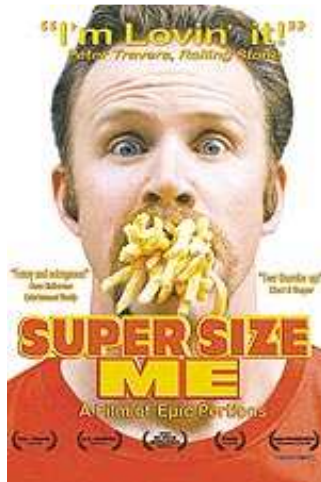
Fuente: <http://www.directopaladar.com/otros/la-universidad-de-la-hamburguesa-hamburger-university-mcdonalds>

De la misma forma en que la comida rápida ha evolucionado, a mediados de los años 80 empezaron a surgir movimientos en contra de los hábitos ligados a este

tipo de comida, el daño que causan a la salud y demás factores, producto de éstas corrientes se realizaron documentales polémicos inclusive, tal es el caso de el renombrado “Super Size Me” escrito y protagonizado por Morgan Spurlock en el cual este personaje se alimentó 3 veces al día, durante un mes, únicamente con comida del restaurante Mc Donald’s.

Durante el rodaje del documental, Spurlock experimentó un excesivo aumento de peso, cambios de ánimo, disfunción sexual y severos daños en el hígado, lo que le llevo a catorce meses de recuperación para regresar a su antiguo estado físico.

Foto 8: Super Size Me



Fuente: <http://reportb.co.uk/supersizeme/index/default154567/review>

Como se puede apreciar, es evidente la vertiginosa evolución y crecimiento de la comida rápida a nivel mundial, ligada cientos de factores a favor y en contra, convirtiendo a este tipo de negocios, en opciones muy rentables.

1.1.2 Desarrollo en América del sur

De la misma manera que en países como Estados Unidos, Alemania o Francia, los negocios de comida rápida han tenido un crecimiento acelerado en países latinoamericanos, uno de los principales, México.

Debido a su gran volumen demográfico México ha sido uno de los principales focos de expansión de compañías como Domino's Pizza, Pizza Hut, Burger King, Mc Donald's, etc., abriendo cientos de locales en las principales ciudades y al ser este país la puerta del resto de países latinoamericanos, rápidamente estas marcas han conquistado toda la porción central y sur de América.

Países como Brasil, Argentina, Colombia, Chile, Panamá cuentan ahora con miles de locales de marcas de comida rápida franquiciadas, en centros comerciales, estaciones de servicio, y en zonas de gran concentración de gente, con un solo resultado, un éxito absoluto. Ahora no es necesario viajar a ciertos destinos para degustar este tipo de comida, suficiente con encontrarla en el centro comercial más cercano.

El portal Shopping Centers Today nos muestra una breve reseña del crecimiento de las franquicias de comida rápida a nivel sudamericano:

Si uno de estos días compra una taza de café o un almuerzo en un restaurante de comida rápida en América Latina, es muy posible que usted sea un cliente de Alsea, el operador más grande de franquicias de comida rápida de la región.

Fundada hace 17 años por tres hermanos, Alberto, Cosme y Germán Torrados, Alsea se ha convertido en un nombre que hay que tener en cuenta cuando se trata

de la creciente industria de franquicias de América Latina. En el 2005 sus ventas alcanzaron \$470 millones. Tal parece que la comida de la compañía es más rápida que su contabilidad — los números de ventas del 2006 no estaban disponibles al cierre de esta edición.

En México, la compañía es dueña de 400 locales de Domino's Pizza. Como dueña de la franquicia principal de Domino's Pizza para México, les ha otorgado licencias a otras 150 franquicias. En México, Alsea también tiene 87 Burger Kings, 14 Chili's Grill & Bar y siete Popeyes Chicken and Seafood. En octubre, la compañía vendió sus dos restaurantes Spoleto en México para concentrarse en sus otras marcas.²

Foto 9: B. King



Fuente: http://www.icsc.org/srch/sctL/sctL0407/imperio_de_comida_rapida.php

1.1.3 Desarrollo en Ecuador

A medida que las grandes marcas a nivel mundial abarcaron más mercado, fue cuestión de tiempo para que las mismas empiecen a llegar al Ecuador, fue hasta finales de la década de los 80 en que marcas como KFC Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Mc Donald's empezaron sus operaciones en las ciudades de Quito y

² M. Bird, (2007), [http://www.icsc.org/srch/sctL/sctL0407/imperio_de_comida_rapida.php], **El imperio de comida rápida.**

Guayaquil, con la apertura de restaurantes dirigidos a un segmento de mercado de clase social alta y exclusiva.

Foto 10: KFC1



Fuente: <http://www.kfc.com>

Foto 11: KFC2



Fuente: <http://www.kfc.com>

Foto 12: Pizza Hut



Fuente: www.yum.com

Altos precios comparados con los el promedio global fue la tónica de este tipo de negocios en la mencionada época en nuestro país, con el avance de la globalización, las comunicaciones y la llegada de más marcas que denotaron una

alta competencia, los restaurantes de franquicias internacionales empezaron a ampliar sus operaciones, con la apertura de más locales en diferentes puntos de ciudades como Quito y Guayaquil, luego en las demás ciudades demográficamente más importantes como Ambato, Cuenca y Riobamba.

Analizando más fondo un ejemplo muy claro de expansión se utilizará una de las primeras marcas franquiciadas en nuestro país, Kentucky Fried Chicken KFC.

Instalándose inicialmente en la ciudad de Guayaquil y luego en el Centro Comercial Ñaquito de la ciudad de Quito KFC inicia sus operaciones.

Sin dejar pasar mucho tiempo y luego de un gran éxito el equipo directivo dueño de la franquicia en Ecuador encabezado por Juan Carlos Serrano y bajo la Gerencia de Operaciones de Juan Carlos Barros, la marca empieza a ampliarse a otro Centro Comercial muy conocido en Quito, el Centro Comercial El Bosque y en demás Centros Comerciales conocidos en la ciudad de Guayaquil.

La apertura de más locales en ambas ciudades llevó a KFC a ubicar un restaurante en prácticamente cada Centro Comercial de gran volumen en la ciudad, luego en lugares de gran afluencia de personas, los locales con los que cuenta en la ciudad de Quito hasta el presente año son los siguientes:

De sur a norte:

- Ex Quitumbe (Ahora Quicentro del Sur).
- Centro Comercial El Recreo 4 locales: 2 en Recreo Plaza y 2 en el antiguo Recreo.

- La Michelena.
- Estación de Servicio Mobil La Gatazo.
- El Ejido.
- Av. Patria y 6 de Diciembre.
- Baca Ortiz (6 de Diciembre y Colón).
- Colón y 10 de Agosto.
- Hospital del Seguro Social (Av. América).
- Centro Comercial El Bosque.
- Mall El Jardín.
- CCI.
- Megamaxi 6 de Diciembre.
- Quicentro Shopping 2 locales.
- El Inca.
- Cotocollao.
- Condado Shopping.
- Carapungo.

El rotundo éxito de la marca ha llevado a su grupo de inversionistas a la adquisición de más marcas tanto internacionales como nacionales dentro de la ahora nombrada INT FOOD SERVICES CORP:

- Gus.
- Tropiburger.
- Menestras del Negro.
- El español.

- Cajún.
- Baskin Robbins.
- Cinnabon.
- China Wok.

Foto 13: Marcas Int. Food Services



Fuente: <http://images.google.com/search?236int+food+services+ecuador/1256>

La empresa genera más de 6.000 plazas de empleo y genera millonarias utilidades al año, evidenciando una vez más el vertiginoso crecimiento de la comida rápida en nuestro país.

Foto 14: Kfc Colón



Fuente: <http://www.kfc.com.ec>

1.2 ANÁLISIS INTERNO

1.2.1 Historia de Five Food

Five Food nace en el año 2008 producto de una idea de los constantes viajes al exterior de su propietario Paul Barrionuevo, quien descubrió innumerables puntos diferentes en cuanto a servicio, decoración, atención.

Todo contrastado con otros tipos de cultura de consumo y de alimentación, para los cuales, el expone y piensa que existe un retraso muy considerable en nuestro país, lo que ayudó a desarrollar la idea de un restaurante de comida rápida con ambientes retro y una mezcla entre los ambientes y estilos extranjeros adaptados al medio ecuatoriano.

Referente a la comida, Paul Barrionuevo, buscó una fusión debido a la dificultad de encontrar insumos idénticos a los servidos en Estados Unidos por ejemplo, es decir, estaba conciente que no podría crear comida 100% americana debido a los altos costos de importación y la dificultad de encontrar proveedores para volúmenes de venta tan reducidos.

Con todo este antecedente y sin ningún estudio de mercado o análisis, el propietario y su familia empezaron a buscar un local para implantar el negocio. El mismo que se ubica en la avenida Lauro Guerrero y Francisco Ballesteros.

Tan pronto como fue rentado el local Paul viajó nuevamente a Estados Unidos en busca de materiales para la decoración del local los mismos que serían colocados posteriormente dando un ambiente muy confortable y diferente al local.

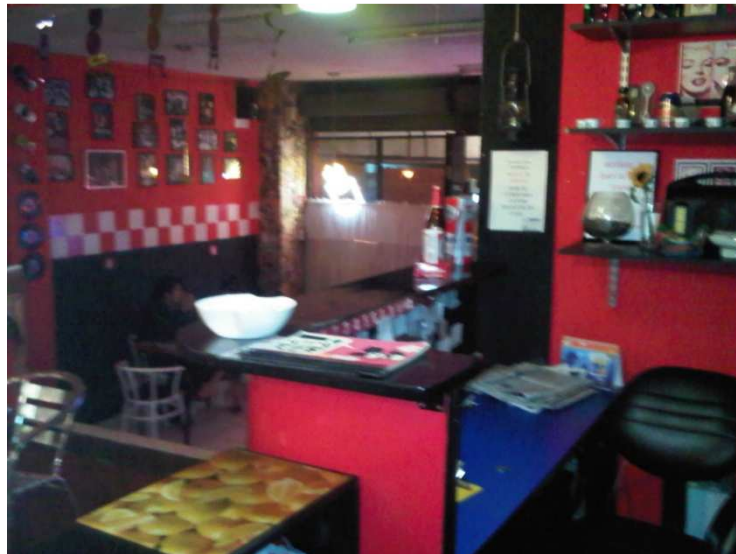
Por ser un apasionado de la música y DJ profesional, Paul, en cada uno de sus viajes aprovechaba para recopilar música y videos exclusiva la cual se reproducen y proyectan todo el día en el restaurante dándole un toque único, ya que esto transporta a los clientes a recordadas épocas pasadas, fidelizando a muchos hacia la marca.

Foto 15: Instalaciones Five Food



Fuente: Paúl Barrionuevo - Administración del Restaurante

Foto 16: Instalaciones Five Food 2



Fuente: Paúl Barrionuevo - Administración del Restaurante

Desde el mes de octubre de 2008 donde el negocio abrió sus puertas por primera vez se obtuvieron utilidades aproximadas de \$1.500 mensuales, según sus dueños, para Octubre de 2010 el restaurante generó utilidades de aproximadamente \$2.500 mensuales las cuales siguen creciendo según datos no comprobados al no tener contabilidad ni registros.

Como parte de todos estos antecedentes cabe recalcar que existen decenas de clientes frecuentes los cuales acuden prácticamente todos los días a Five Food a disfrutar de cada uno de los platos que oferta el restaurante, lo cual muestra su potencialidad en el mercado quiteño y ecuatoriano, ya que no son únicamente gente domiciliada en el sur de Quito, sino que existen clientes que se desplazan desde los valles aledaños a la ciudad y del norte de la ciudad solamente para comer en el restaurante, envueltos por su único ambiente y su cordial atención.

1.2.2 Misión y Visión.

Misión y Visión.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir."

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas

cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.³

Cabe recalcar que la empresa no cuenta con una misión y una visión, por lo tanto se ha sugerido las siguientes:

MISION

Lograr una completa satisfacción de nuestros clientes, brindándole un producto distinto y un ambiente confortable donde tenga una experiencia que no encontrara en ningún otro restaurante de comida rápida.

VISION

Ser una franquicia importante en el mercado ecuatoriano de los restaurantes de comida rápida.

1.2.3 Ubicación y entorno

El local de Five Food se encuentra ubicado en el sector de El Recreo en la avenida Lauro Guerrero y Francisco Ballesteros.

Cercano a esta localidad existen varios locales de comida, en su mayoría “artesanales” y pequeños que ofrecen almuerzos y comida típica.

³ I. Thompson, (2006), [<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>], **Misión y Visión.**

Existen también kioscos de comida rápida ya que cercano a Five Food se encuentra el Colegio Amazonas y 2 escuelas en el sector de la Magdalena a una distancia de no más de 4 manzanas.

Foto 17: Mapa Five Food



Fuente: Google Maps

De la misma forma, al tratarse de un sector aledaño al Centro Comercial El Recreo, uno de los más grandes y populosos centros comerciales del sur de la ciudad, locales como “Los Hot Dogs de la Gonzáles Suarez” y “Papitas Fritas a lo Bestia”, “Hamburguesas Cuadras del Tío Billy” han abierto restaurantes a pocas calles de las instalaciones de Five Food. Otro centro de restaurantes importante en su entorno son los 3 patios de comidas que ofrece El Recreo los cuales cuentan con marcas como “KFC”, “Menstras del Negro”, Pollos Gus”, “Tropi Burger”, etc.

El ambiente antes descrito ha influido mucho en el crecimiento y mantención de Five Food ya que según sus dueños, las ventas siguen incrementándose constantemente debido a la creciente afluencia de gente en el mencionado sector.

1.2.4 Análisis del local

1.2.4.1 Infraestructura

El local de Five Food a pesar de ser un local que se podría decir pequeño ofrece todos los servicios básicos, y cuenta con equipos necesarios para su adecuado funcionamiento.

Se pueden encontrar ciertas debilidades en lo que respecta a organización de los espacios, lo que deja observar cierta desorganización.

1.2.4.2 Recurso Humano

La mayoría del personal que al momento trabaja en Five Food es familia, por lo que si bien se puede decir que tienen conocimiento del negocio no es personal especializado en las labores que realiza, su experiencia es lo que ha generado capacidades para la operación, e inclusive para la atención al público.

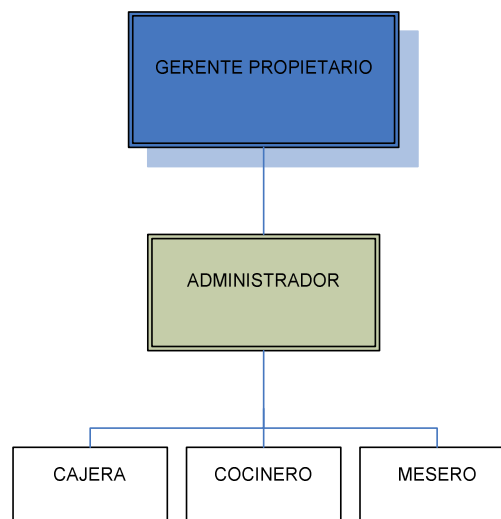
1.2.4.3 Recurso Financiero

La falta de recursos financieros es uno de los limitantes para desarrollar la marca a mayor nivel, y es esta una de las principales razones para tener que buscar el franquiciar el negocio, ya que su dueño no cuenta con el suficiente recurso para colocar nuevos locales sin la intervención de inversionistas.

El recurso financiero de la empresa creado en si por el giro del negocio es adecuado, ya que ha permitido que el negocio se mantenga funcionando.

1.2.5 Organigrama

Cuadro 1: Organigrama



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

1.2.6 Datos relevantes

- Como se expuso anteriormente, el creciente incremento de clientes que circulan en lugares aledaños a la zona ha influido positivamente en la marca, pero aun así el local de Five Food no se encuentra en pleno centro de afluencia de gente.
- El negocio nació y creció de manera empírica basado en circunstancias de sus dueños y gustos, mas no en análisis técnicos.
- El negocio ha tenido un crecimiento sostenido desde su apertura, al no tener un detalle estadístico de sus movimientos ha impedido tomar decisiones en momentos indicados
- Five Food ha tenido 4 opciones formales de venta de franquicia, las cuales se han visto sesgadas por no tener una estandarización de sus procesos y manejo de sus costos.
- Five Food es un negocio familiar, el cual ha dado muchos problemas a su gerente general respecto al manejo del personal y la dificultad de dar disposiciones.
- Por la naturaleza del negocio la rotación del personal operativo es muy alta.
- No existen contratos legalizados ni manejo de la nómina del local, afiliaciones al seguro social ni participación anual de las utilidades generadas.

Foto 18: Logo Five Food



Fuente: Paul Barrionuevo – Administración Restaurante

1.2.7 Análisis FODA.

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz ó Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores

controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.⁴

El análisis FODA de la empresa se ha obtenido mediante charla con su propietario el Sr. Barrionuevo, el quien nos ha comentado situaciones sobre el entorno en el que se desenvuelve la empresa. De igual manera se ha podido determinar las debilidades de la observación realizada al funcionamiento y manejo del local.

A continuación podemos observar la Matriz FODA de Five Food.

⁴ Wikipedia, [es.wikipedia.org/wiki/análisis_DAFO], **Análisis DAFO**.

Cuadro 2: FODA Five Food

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Constante generación de nuevos productos. - Tener como prioridad la calidad del producto y no los costos. - Servicio personalizado a cada uno de los clientes. - Constante control de calidad del producto gracias a la presencia en todo momento de sus dueños. - Recepción de sugerencias o quejas directamente por los encargados de la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de jerarquías dentro del restaurante ya que es un negocio familiar. - Falta de procesos y responsables de cada una de las actividades. - Distribución del local sin estudio previo. - Manejo no adecuado del efectivo. - Falta de control en ventas. - Ausencia de estadísticas sobre comportamiento de los productos. - No existe registro contable. - No existe costeo de los productos, no se tiene información sobre la ganancia de un producto.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - El constante crecimiento demográfico en la ciudad de Quito y especialmente en el sur de la ciudad. - La ausencia de restaurantes en el sector enfocadas al mismo target. - Interés de las personas por explorar nuevas propuestas de comida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos centros comerciales en el sur de la ciudad (Quicentro del Sur) - Restaurantes de comida rápida con precios bajos (hamburguesas y hot dogs de precios económicos). - Recursos económicos para apertura de nuevos locales propios. - Aumento en los salarios dictaminados por el gobierno.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

CAPITULO 2: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.

En este capítulo se revisarán los procesos que se encuentran inmersos dentro de Five Food para poder comprender mejor el negocio y la manera en la que ha venido funcionando el restaurante.

Es esencial conocer todos los procesos que actualmente se están realizando en la empresa, a pesar que los mismos no están claramente definidos, es evidente que existen, es posible que éstos no estén dando los resultados deseados, por lo cual se requiere analizar profundamente a la empresa.

Una vez se revisen los procesos se estará en capacidad de conocer, las fortalezas, debilidades y en fin todas las oportunidades de mejora y detección de obstáculos de la empresa, ya que los procesos nunca han sido evaluados y según se confirma con el dueño de la marca, el Sr. Paul Barrionuevo, todos los procesos que actualmente se utilizan en la empresa y que se describirán a continuación fueron creados de manera empírica sin realizar ningún análisis técnico. Es por esto que una vez se tenga claros los procesos, se asignará nombres que permitan conocer a que exactamente se refiere cada uno de los procesos.

2.1 INVENTARIO DE PROCESOS.

Cuadro 3: Inventario de procesos

TIPO	PROCESO
Gobernante	Planificación de la producción: estima el volumen de producción que se va a realizar en el día, tiene una relación directa con las compras.
Gobernante	Decoración y musicalización: vigila que la música y la decoración del local este de acuerdo al concepto, y siempre actualizándose.
Gobernante	Creación nuevos productos: formula nuevos productos para la renovación de la carta.
Misional	Compras: permite la correcta y oportuna provisión de los requerimientos del restaurant.
Misional	Preparación insumos: elabora y precocina los insumos que sirven como base para la realización de platos finales.
Misional	Toma de pedido, elaboración y despacho del producto: ejecuta la atención al cliente desde que se toma la orden hasta que se entrega el producto.
Misional	Cobro: realiza el cobro de las órdenes a los clientes.
Apoyo	Proveedores: controla y realiza los pagos a proveedores.
Apoyo	Apertura y cierre: revisa que tanto para la apertura como para el cierre el local se encuentre en orden y limpios los equipos y productos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

2.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.

El levantamiento de procesos consiste en identificar los procesos y dar seguimiento a los mismos, es decir revisar el proceso paso por paso.

Es muy importante antes de realizar el levantamiento de procesos, tener sumamente claro el concepto de Proceso.

Según indica la norma ISO 9000:2005 un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Y adicionalmente se hacen las siguientes observaciones:

1. Los elementos de entrada para un proceso, son generalmente resultado de otros procesos.
2. Los procesos de una organización son generalmente planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas para aportar valor.

3. Un proceso en el cual la conformidad del producto resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente “proceso especial”.⁵

A continuación tenemos algunos otros conceptos de procesos de varios autores, para que el concepto quede claro.

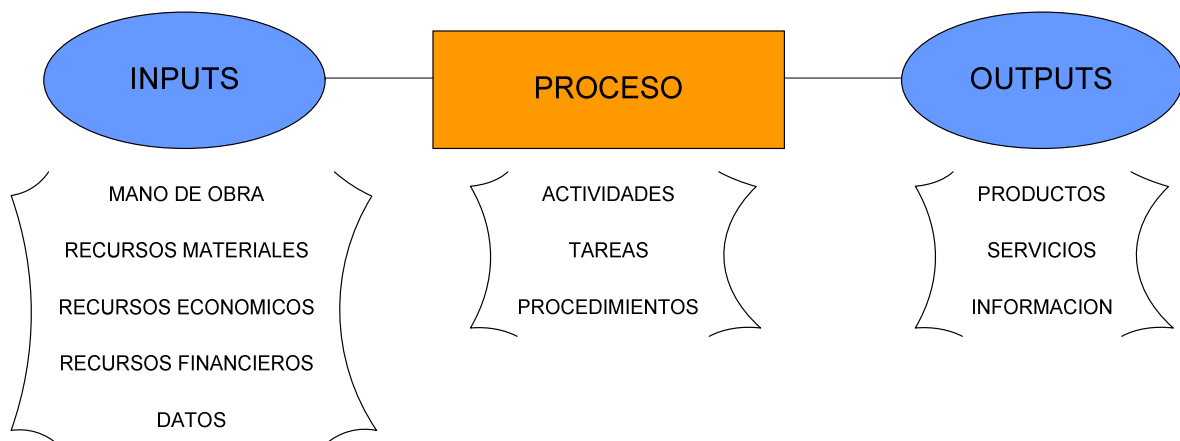
Oscar Barros hace una importante distinción con la norma ISO, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que “un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no” (Barros, 1994; pp.56).

Thomas Davenport, uno de los pioneros de la reingeniería, señala que un proceso, simplemente, es “un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en CÓMO se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el QUÉ, característico de la focalización en el producto” (Davenport, 1993; pp. 5).

⁵ ICONTEC, (2006), “**Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario**. Bogota, D.C.: Icontec. p. 14. Primera actualización.

Hammer (1996) por su parte, establece la diferencia sustancial entre un proceso y una tarea, señalando que una tarea corresponde a una actividad conducida por una persona o un grupo de personas, mientras que un proceso de negocio corresponde a un conjunto de actividades que, como un todo, crean valor para el cliente externo. Al hacer esta comparación, Hammer hace la analogía con la diferencia que existe entre las partes y el todo. Por su parte, Ould (1995) lista una serie de características que deben cumplir los procesos de negocio y que refuerzan la posición de Hammer; según este autor, un proceso de negocio contiene actividades con propósito, es ejecutado colaborativamente por un grupo de trabajadores de distintas especialidades, con frecuencia cruza las fronteras de un área funcional, e invariablemente es detonado por agentes externos o clientes de dicho proceso.⁶

Cuadro 4: Proceso



Fuente: Varias

Elaborado por: Los autores

⁶ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_negocio], Proceso de Negociación.

Entonces el levantamiento de procesos es dar el seguimiento de los procesos, identificando los inputs o entradas que pueden ser recurso humano, económico o de capital, materiales, etc. Se identifican las actividades que forman el proceso y de igual manera los outputs o salidas, que generaran valor agregado y satisfacción a los clientes.

El levantamiento de procesos en Five Food, nos permitirá ver la situación actual de la empresa, de que manera se está trabajando y las fortalezas tanto como debilidades que podemos encontrar dentro de las actividades actuales del Five Food, con el fin de proponer un modelo de procesos que permita mejorar la empresa tanto en eficiencia como en eficacia.

2.2.1 Identificación y descripción de procesos

2.2.1.1 Personal

De la misma forma el listado del personal que trabaja en Five Food junto a sus funciones (no definidas formalmente) es el siguiente:

- Paul Barrionuevo – Gerente

- Apertura del local
- Estimación y realización de compras
- Atención al cliente, toma de órdenes de los clientes, despacho de productos

- Cobro de órdenes
- Preparación de platos
- Reproducción de música y proyección de videos
- Cierre de local

- **Dolores Páez – Administradora**

- Estimación y realización de compras
- Atención al cliente, toma de órdenes de los clientes, despacho de productos
- Cobro de órdenes
- Limpieza del salón
- Elaboración de subrecetas
- Elaboración de salsas
- Preparación de bebidas (Shakes)

- **Andrea Barrionuevo – Cajera, Operativa**

- Atención al cliente, toma de órdenes de los clientes, despacho de productos
- Cobro de órdenes
- Limpieza del salón
- Limpieza de baños

- **Francisco Pérez – Cocina, Operativo**

- Elaboración de platos, cocina
- Limpieza del área de cocina

- **Wilson Barrionuevo – Cocina**

- Elaboración de subrecetas
- Elaboración de platos
- Limpieza cocina

2.2.1.2 Procesos

A continuación descripciones de los macroprocesos y procesos que se han procedido a levantar.

Procesos Directivos o Gobernantes: estos son los procesos donde se planifican los aspectos relacionados a la producción, las estrategias a seguir dentro del día a día en la empresa. De la misma forma existen procesos en aspectos relacionados con la decoración del local y la creación de nuevos productos.

Planificación de la producción: este proceso se limita a la estimación de clientes y venta de productos que se tendrán en el día o semana, básicamente para conocer las compras que se necesitaran realizar.

Esta estimación se realiza tomando en cuenta ventas que normalmente se tuvieron en días anteriores, pero no se cuenta con ninguna herramienta ni formato que permita revisar información real histórica, por lo que se podría ocasionar falta de inventarios y no poder la atención adecuada a los clientes.

Decoración y musicalización: Al existir una constante preocupación por parte del dueño de la marca de crear un clima óptimo para sus clientes, y teniendo en cuenta lo que expresa textualmente el propietario del negocio el Sr. Paul Barrionuevo “Five Food es ambiente, Five Food es música, es arte. No simplemente hamburguesas”.

Como se pudo apreciar en la historia del negocio, enunciada en el capítulo anterior de esta disertación, Paul Barrionuevo, exploró muchos restaurantes de comida rápida en Estados Unidos, al regresar al Ecuador, decidió crear una adaptación de los mismos con elementos que no existen en nuestro país, es decir creando una fusión entre la comida 100% americana la cual no es posible prepararla en Ecuador por la escasez de insumos y marcas necesarias para este fin, junto con la comida rápida ecuatoriana, dentro de un ambiente retro con música exclusiva.

Este proceso contempla todos los procesos de seguimiento a la ambientación del local (música, videos, adornos, decoración).

Lo primordial de este proceso es vigilar que la música y la decoración del restaurant este de acuerdo al ambiente que se desea brindar. Es importante la constante actualización de música con la finalidad de que los clientes no sientan que la música siempre es la misma, sino que sientan el ambiente del restaurant pero siempre actualizándose y refrescándose.

Creación nuevos productos: Como complemento del proceso anterior, la creación de nuevas recetas fusión y la introducción de nuevos platos es un proceso que se realiza con frecuencia, con el único objetivo de satisfacer la demanda y atraer más clientes que encuentran en el sabor diferenciado de Five Food a su restaurant favorito.

Procesos Operativos o Misionales: son los procesos en los que están relacionados netamente con el giro del negocio, se elaboran las recetas y subrecetas de cada plato hasta alcanzar la satisfacción de sus clientes, en resumen estos procesos generan los productos y los ponen al servicio de los clientes.

Compras: Tomando como insumo principal el proceso de planificación de la producción, se procede diariamente con la compra de la materia prima para la elaboración de todas las subrecetas y recetas de los platos de Five Food.

Este proceso se ocupa del aprovisionamiento oportuno de los productos necesarios para elaborar productos finales e insumos de los mismos.

La mayoría de productos se los compra directamente donde el proveedor, son muy pocos los proveedores que entregan sus productos directamente en el local.

Preparación insumos: la mayoría de productos de la carta requieren de insumos que deben ser preparados en primera instancia antes de ser cocinados e introducidos en los platos finales, por lo que este proceso se concentra en la elaboración de mencionados insumos, para que cuando se requiera preparar un producto final los mismos estén listos para ser utilizados

Toma de pedido, elaboración y despacho: este proceso es sumamente importante dentro de Five Food, es el que revisa la atención al cliente desde que se toma la orden hasta que se entrega el producto, incluyendo la producción del mismo (recetas y subrecetas).

Es el proceso en que mayor contacto hay con el cliente, y el que más tomara en cuenta, ya que se encuentra incluido tanto el servicio como el producto.

Cobro: el proceso de cobro trata de la recepción del dinero de los clientes.

Procesos de apoyo: este tipo de procesos son el soporte tanto de los procesos misionales como de los gobernantes.

Proveedores: se encarga del pago a los proveedores, se concentra en que las compras a los proveedores tengan los soportes necesarios (facturas).

Apertura y cierre: trata de revisar que tanto a la apertura como al cierre del local, las instalaciones se encuentren limpias y con todos los productos guardados en sus respectivos lugares.

2.2.1.3 Levantamiento de preparación y recetas.

A continuación se presentará al detalle la preparación de los platos finales que se encuentran a la venta en el restaurante junto con la preparación de de sus respectivos insumos, subrecetas y salsas.

El menú de platos que ofrece Five Food es el siguiente:

- Hamburguesa Simple (Sola y Combo)
- Hamburguesa Five (Sola y Combo)
- Hamburguesa Americana (Sola y Combo)
- Hamburguesa Doble (Sola y Combo)
- Papa Five
- Porción de papas

- Hot Dog
- Milk Shakes
- Gaseosas
- Cervezas

A continuación se indicaran cada una de las subrecetas, con sus componentes:

a) Carne de Hamburguesa

Está compuesta por:

- Carne molida.
- Aderezos especiales.

b) Salchicha 1 (Papa Five)

- Salchicha cocinada.

c) Papas Pre Cocidas

- Papas cocidas

d) Papas Fritas

- Papas cocinadas.

- Sal

e) Salsa 1: Salsa de tomate

- Salsa de tomate base.

- Aderezo especial.

f) Salsa 2: Salsa Five

- Mayonesa base.

- Aderezo especial.

- Miel.

g) Ají

- Ají en pasta.

- Tomate de árbol.

- Agua.

- Sal.

- Culantro.

- Perejil.

h) Salsa 3: Salsa BBQ

- Salsa BBQ.

- Agua.

- Azúcar.

A continuación colocamos cada uno de los platos de Five Food con sus respectivos ingredientes.

a) Hamburguesa simple

- Carne.
- Pan.
- Salsa 1.
- Salsa 2.
- Salsa 3.
- Cebolla.
- Lechuga.
- Tomate.

b) Hamburguesa Five

- Carne.
- Pan.
- Salsa 1.
- Salsa 2.
- Salsa 3.

- Queso.
- Cebolla.
- Lechuga.
- Tomate.

c) Hamburguesa Americana.

- Carne.
- Pan.
- Tocino.
- Salsa 1.
- Salsa 2.
- Salsa 3.
- Queso.
- Cebolla.
- Lechuga.
- Tomate.
- Pickles.

d) Hamburguesa Doble.

- 2 Carnes.
- Pan.
- Salsa 1.
- Salsa 2.

- Salsa 3.
- 2 Quesos.
- Cebolla.
- Lechuga.
- Tomate.

e) Combos.

- Una de las hamburguesas descritas anteriormente.
- Papas fritas.

f) Papa Five.

- Salchicha 1.
- Papas fritas.
- Salsa 2.
- Queso parmesano.

g) Porción de Papas.

- Papas fritas.
- Salsa 2.

h) Hot Dog.

- Salchicha 2.
- Pan.
- Queso liquido.
- Salsa 1.
- Salsa 2.
- Papas fritas rizadas.

i) Milk Shake.

- Leche.
- Bola de helado.
- Azúcar.
- Crema.
- Cereza.
- Jarabe.

2.3 RESUMEN DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.

De acuerdo a todo lo antes expuesto en este capítulo podemos encontrar muchísimas oportunidad de mejora, las mismas que serán el insumo principal para la siguiente parte de esta disertación que consiste en la implementación del sistema de gestión por procesos en la empresa Five Food.

Podemos apreciar también que el negocio se maneja muy ordenadamente pero de forma empírica, en el **anexo** se encontrarán detalladas todas lo antes mencionado.

2.4 RESUMEN Y CONCLUSIONES ACERCA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Tal como se pudo apreciar la más grande debilidad con la que cuenta Five Food es que todos sus procesos y operación han sido desarrollados de manera empírica, aun así debemos rescatar que el orden con el que realizan las cosas los puede acercar muchísimo y facilitar la adopción de un modelo de gestión por procesos.

Otra de las principales oportunidades aprovechando el orden de las cosas es que podremos fácilmente codificar los procesos y todos los insumos de la marca para que la adopción del modelo se la implemente de manera más rápida y precisa.

Es muy necesario hacer énfasis en la predisposición y deseos de expandirse por parte de los dueños de la marca, lo que ha hecho que la recopilación inicial de datos y el levantamiento de los procesos se lo realice de la mejor manera.

Como conclusión final en este capítulo se puede mencionar todo el gran potencial que la marca posee por sus abultados niveles de ventas que han tenido junto a un crecimiento sostenido desde su apertura, sin cambiar ninguno de sus procesos y forma de operar, lo cual es digno de reconocimiento, en capítulos posteriores observaremos el comparativo antes y después de la implementación del modelo de gestión por procesos para tener una idea más clara de toda la potencialidad antes mencionada.

CAPITULO 3: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS.

El siguiente capítulo muestra una propuesta para la implementación de un modelo de gestión en Five Food.

Se describirán detalladamente todos los cambios y nuevos procesos que se sugiere se implementen, se ha procedido a realizar un mapa de procesos que será capaz de soportar un potencial crecimiento de la empresa con procesos directivos claros, procesos misionales y de apoyo muy bien identificados. Para efectos de análisis de expansión inicial manejaremos el supuesto de 2 locales a parte de la planta central del negocio.

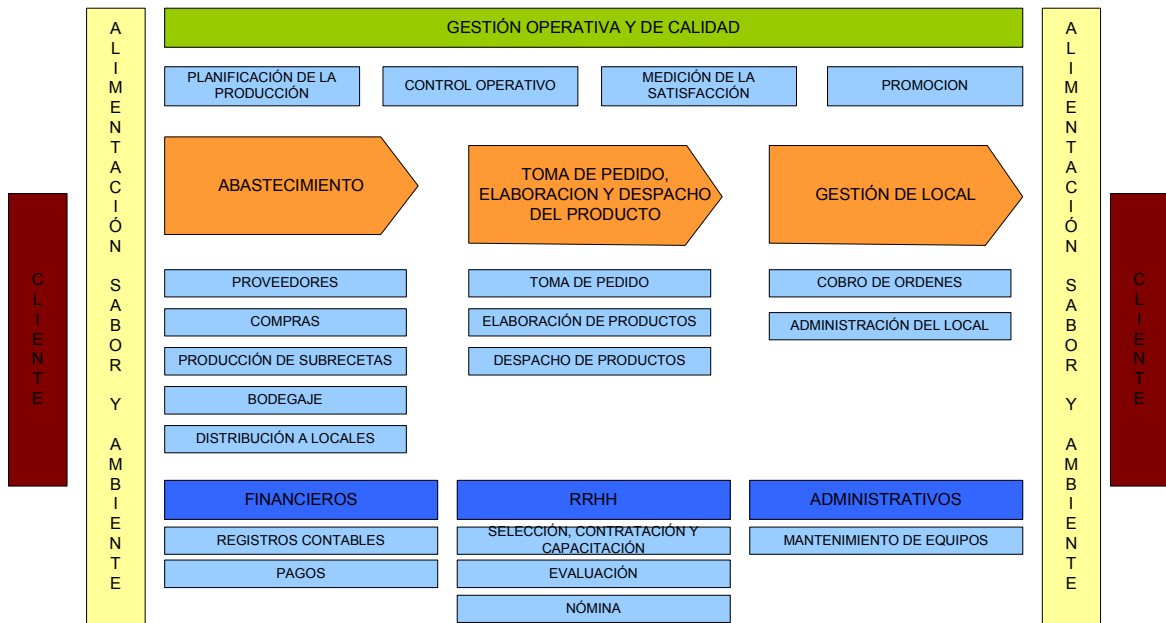
Como se pudo apreciar en el capítulo 2 en su resumen de oportunidades de mejora se tiene un amplio listado el cual ha servido como el principal insumo de la implementación de un sistema de gestión por procesos, dentro de los principales objetivos de la mejora de Five Food encontramos:

- Optimización de costos, reducción de cuellos de botella y procesos innecesarios
- Mejora de la rentabilidad del negocio
- Expansión y franquiciamiento de la marca
- Control intensivo a la calidad del producto

- Creación de nuevas plazas de trabajo

3.1 MAPA DE PROCESOS.

Cuadro 5: Mapa de procesos propuesto



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

3.2 MODELO PROPUESTO

Para efectos de una mejor visualización de la propuesta de modelo de gestión a implementarse, se expondrá una reseña de todos los procesos, los mismos que serán detallados en un manual de procesos anexo que incluirá:

- Propósito
- Alcance
- Responsables
- Definiciones

- Políticas
- Indicadores
- Documentos
- Diagramas de Flujo

3.2.1 Procesos Gobernantes

3.2.1.1 Gestión Operativa y de Calidad

a) Planificación de la producción

La principal mejora propuesta es la implementación de una herramienta para registrar y obtener reportes de estadísticas del restaurante.

Se ha desarrollado un sistema basado en tablas de Microsoft Excel que permiten a los administradores del restaurante una amigable interfaz para obtener:

- Proyecciones de venta diaria
- Proyecciones de compras
- Costos de producción

- Estados de resultados diarios
- Ventas diarias
- Porcentajes de costo y utilidad de cada plato
- Porcentajes de costo y utilidad a nivel global
- Cantidades vendidas de cada plato
- Ordenes de producción

Todos los datos recopilados servirán para el análisis inicial y suscripción de órdenes de producción por parte del administrador y/o gerente de la planta central en conjunto con los administradores y gerentes de los locales franquiciados, para la compra global de insumos y elaboración de subrecetas a ser utilizadas tanto para el local principal como para los otros 2 locales.

Una inversión fundamental ligada con la mencionada herramienta es la compra de una máquina registradora, la misma que servirá para:

- Control interno (arqueos y control)
- Reportes de venta que alimentarán el cuadro de estadísticas
- Gestión ordenada de cobros y manejo de efectivo

El análisis detallado de la inversión de todo este proceso se consolidará en el siguiente capítulo de la presente disertación y para la

diagramación de este proceso se lo realizará como si la máquina registradora ya se hubiera implementado.

b) Control operativo

Las sugerencias que se exponen a continuación corresponden en gran parte a la formalización de procesos que se han intentado realizar pero no se hacen en forma continua, medida y formal.

En este tópico se propone asignar funciones específicas a cada miembro del equipo operativo como primer punto, esto con el fin de estandarizar la cantidad básica de personal dentro de cada local. Una sugerencia puntual sería la siguiente:

1. Gerente General

- a. Apertura del local
- b. Estimación, realización de compras y órdenes de producción
- c. Atención al cliente, toma de órdenes de los clientes, despacho de productos
- d. Reproducción de música y proyección de videos
- e. Cierre de local

- f. Realización de listas de chequeo del local (limpieza, bodegaje, producción)
- g. Coordinación con Gerente de Área y con Gerente de la Planta Central
- h. Entrevistas con clientes
- i. Cursos de capacitación administrativo a Gerentes de local y administradores de locales franquiciados.
- j. Tabulación de resultados de encuestas de clientes

2. Administrador Planta Central / Gerente de área.

- a. Atención al cliente, toma de órdenes de los clientes, despacho de productos
- b. Elaboración de subrecetas
- c. Elaboración de salsas
- d. Preparación de bebidas (Shakes)
- e. Realización de listas de chequeo del local (limpieza, bodegaje, producción)
- f. Bodegaje
- g. Supervisión y seguimiento operativo.
- h. Realización de cursos de capacitación a personal operativo.
- i. Tabulación de resultados de encuestas de clientes
- j. Supervisión, evaluación y seguimiento operativo a locales
- k. Coordinación entre locales franquiciados y planta central
- l. Tabulación de resultados de encuestas de satisfacción

m. Realización de evaluaciones junto al Responsable de RRHH

n. Informes de seguimiento de locales al Gerente General

3. Responsable de RRHH

a. Realizar procesos de selección de personal

b. Programar cronogramas de capacitación

c. Realizar evaluaciones al personal junto al Gerente de Área

d. Realizar el proceso de nómina para el pago al personal

4. Administrador de Local Franquiciado

a. Apertura del local

b. Elaboración de órdenes de producción

c. Atención al cliente, toma de órdenes de los clientes, despacho de productos

d. Reproducción de música y proyección de videos

e. Cierre de local

f. Realización de listas de chequeo del local (limpieza, bodegaje, producción)

g. Coordinación con Gerente de Área y con Gerente de la Planta Central

h. Entrevistas con clientes

i. Tabulación de resultados de encuestas de clientes

j. Supervisión y seguimiento operativo.

5. Cajera, Operativa

- a. Cobro de órdenes
- b. Limpieza del salón
- c. Limpieza de baños

6. Cocina, Salonero, Operativo

- a. Atención al cliente
- b. Limpieza del salón
- c. Limpieza de baños
- d. Apoyo operativo cocina
- e. Bodegaje

7. Cocina

- a. Elaboración de platos, cocina
- b. Limpieza del área de cocina

De la misma forma se debería rotar y capacitar al personal de sus áreas para que adquieran experiencia en otros entornos del restaurante evitando la monotonía y el bajo desempeño. Para este fin sería prudente realizar cronogramas de capacitación en días de baja afluencia de clientes.

Se han diseñado formatos de lista de chequeo de todo el restaurante dentro de las áreas:

- Producción
- Bodegaje

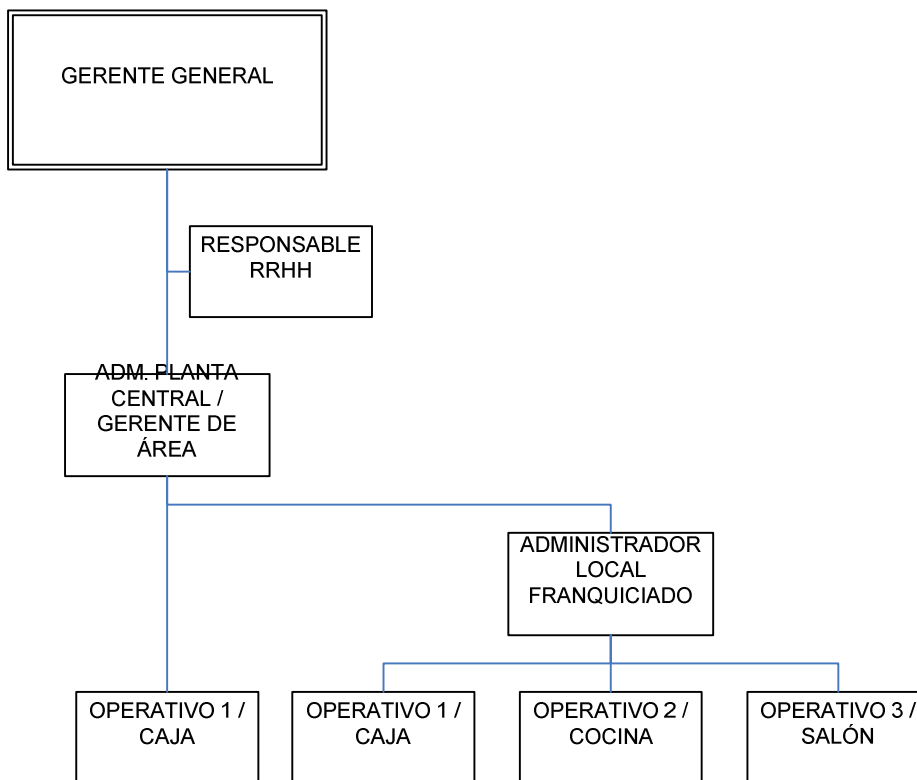
Los formatos se encuentran en la sección anexos, los mismos serán de obligatoria aplicación aleatoriamente al menos 3 veces por día tanto en la planta central, como en los demás locales franquiciados.

De la misma forma se sugiere una estructura inicial adicional de 1 gerente operativo de área el mismo que se encargará de la evaluación de los locales franquiciados, controles de calidad continuos y de coordinación con la planta central. El gasto en personal y gasto administrativo de este cargo se analizará en el próximo capítulo.

De la misma forma se debería invertir en uniformes lo cual mejoraría notablemente la imagen como empresa del restaurante. Este análisis se incluirá dentro del siguiente capítulo.

Luego de explicar las propuestas de mejora, al final del capítulo, se detallará el organigrama propuesto tanto para la planta central de Five Food como para sus locales franquiciados.

Cuadro 6: Organigrama propuesto



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

c) Medición de satisfacción

Este es un nuevo proceso que se sugiere implementar.

Se procederá a ejecutar 2 tipos de entrevistas a clientes:

Cuadro 7: Propuesta responsables encuestas

Realización	Tipo	Periodicidad
Gerente	Entrevista personal sin formato a manera de conversación con clientes en la mesa	Aleatoriamente, al menos 10 veces al día
Cajero/Administrador	Durante el cobro de la orden con formato para que el cliente llene opcionalmente	Al cobro de cada orden

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

Es competencia del gerente de área la revisión del cumplimiento de este proceso, así como la tabulación del mismo y la presentación mediante un informe al Gerente General de la marca.

d) Promoción

Se ha procedido a implementar este proceso ya que constituye un punto fundamental en tema de apoyo e incremento al volumen de ventas por la atracción de más clientes por una parte y como análisis previo a la apertura y ubicación de los potenciales nuevos locales. De la misma forma constituye un gasto adicional obligatorio para los dueños de los locales franquiciados e ingreso adicional para el dueño de la franquicia. De la misma forma se sugiere la firma de un convenio previo para la contratación y costeo de una empresa especializada en marketing que analizará la factibilidad de mercado para la apertura de potenciales nuevos locales.

Se sugiere la implementación de cronogramas y cuotas de contribución de cada local franquiciado para la contratación de una empresa especializada en promoción marketing y publicidad.

3.2.2 Procesos Misionales

3.2.2.1 Abastecimiento

a) Proveedores

El manejo de proveedores, la negociación y la adjudicación es un proceso nuevo que se sugiere se adopte en la empresa ya que es la base de la rentabilidad de la misma.

El proceso como tal consiste en el llenado y en el análisis de una matriz de proveedores (adjunta), de esta manera se obtendrá el mayor beneficio en los puntos críticos de selección de proveedores.

Para una mejor aplicación se ha procedido a dividir los insumos e ítems que utiliza la empresa en grupos, de esta forma podremos agrupar a los proveedores de una manera más eficaz:

Cuadro 8: Ítems y grupos**Grupo Vegetales y Lácteos**

VL01	Cebolla Perla
VL02	Tomate Riñón
VL03	Lechuga Normal
VL04	Tomate Árbol
VL05	Pickles
VL06	Ají en pasta
VL08	Leche
VL09	Crema Batida
VL10	Helado

	Grupo Principales
PR01	Pan Hamburguesa
PR02	Aceite Funda
PR03	Aceite Caneca
PR04	Papas
PR05	Carne Molida
PR06	Tocino
PR07	Salchicha 2
PR08	Salchicha 1
PR09	Aderezo Especial Carne
PR10	Queso Parmesano
PR11	Pan Hot Dog

	Grupo Empaque
EM01	Servilletas
EM02	Trinches
EM03	Sorbetes llanos
EM04	Sorbetes curvos
EM05	Lonchera Llevar
EM06	Vaso 7 onz.
EM07	Funda Halar Grande
EM08	Funda Halar Pequeña
EM09	Funda Rollo
EM10	Empaque Hot Dog

	Grupo Salsas
SL01	Salsa TOMATE
SL02	Salsa BBQ
SL03	Mayonesa Base
SL04	Aderezo especial mayonesa
SL05	Chesse Spread

	Grupo Bebidas
BE01	Agua Botella Pequeña
BE02	Agua Gas Pequeña
BE03	Cola Mediana 2 1/4 litros
BE04	Cola Botella
BE05	Cerveza Pilsener
BE06	Cerveza Club Grande

	Grupo Limpieza
LI01	Cloro
LI02	Desinfectante
LI03	Papel Higiénico
LI04	Scott Toalla
LI05	Lava
LI06	Toalla Manos Papel
LI07	Insecticida

	Grupo Víveres y Otros
OT01	Azúcar
OT02	Sal
OT03	Miel de Abeja
OT04	Cerezas
OT05	Jarabes
OT06	Papas Rizadas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

b) Compras

Tomando como insumo principal el proceso de proveedores y el proceso planificación de la producción, una vez que ya se han definido las condiciones de adquisición de insumos e ítems, se sugiere implementar órdenes de compra consolidadas debidamente suscritas y llenadas por el responsable de compras (Gerente General) (Formato adjunto).

Este documento consolidado servirá para realizar los respectivos pedidos con la periodicidad respectiva de acuerdo a su naturaleza y en los volúmenes adecuados para una óptima rotación de inventarios, aprovechando economías de escala de acuerdo al formato adjunto en el manual de procedimientos.

c) Producción de subrecetas

De la misma forma tomando como insumo los reportes que se obtienen de la herramienta estadística (proyección de ventas, históricos de ventas) junto a las órdenes de producción provenientes de los locales franquiciados, más el requerimiento de la planta central, se sugiere suscribir por parte del gerente general de la planta central órdenes de producción consolidadas de subrecetas, las mismas que por proceso se sugiere que se realice su ingreso a bodega (para poder controlar niveles de inventario) de esta forma se facilitará el posterior despacho a locales y para el uso de la planta central, garantizando siempre la mejor calidad cumpliendo con lo sugerido en el posterior proceso de manejo de bodega.

Las subrecetas de la marca Five Food que se realizan únicamente en la planta central para su posterior uso y distribución son las siguientes:

- Carne de Hamburguesa Five
- Salsa Five
- Salsa de Tomate Five
- Mayonesa Five
- Ají Five

Con el objetivo de no redundar, se presentará el detalle de pasos a seguir para la elaboración y apilamiento para conservación de subrecetas en los instructivos adjuntos.

d) Bodegaje

Se debe especificar que la formalización de este proceso no existe actualmente en la empresa, simplemente se utiliza el espacio destinado a bodega para este fin.

Five Food cuenta con una fortaleza en este proceso, la planta central cuenta con un espacio suficientemente grande como para soportar el almacenamiento de los 2 locales franquiciados más las operaciones propias del local principal.

Se propone la implementación de formatos de ingreso y egreso de bodega (anexos) y la inversión (detalle en el siguiente capítulo) en:

- Perchas para codificar y apilar los insumos de acuerdo a sus grupos
- 2 refrigeradores para conservar los productos que no necesitan congelación para distribuir a los locales franquiciados

- 2 congeladores para conservar productos e insumos que necesitan congelación previo a la distribución a locales franquiciados

Además se sugiere rotular adecuadamente de acuerdo al siguiente diagrama las perchas, los refrigeradores y congeladores.

Cuadro 9: Perchas 1

PANES
VÍVERES Y OTROS
SALSAS
ACEITES Y ADEREZOS

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

Cuadro 10: Perchas 2

EMPAQUES
EMPAQUES
EMPAQUES
EMPAQUES

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

Cuadro 11: Perchas 3

MATERIALES DE LIMPIEZA
MATERIALES DE LIMPIEZA

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

Cuadro 12: Congelador

CARNES PLANTA CENTRAL	CARNES LOCAL 1	CARNES LOCAL 2
--------------------------	----------------	----------------

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

Cuadro 13: Refrigerador

SALCHICHAS	HELADO
LACTEOS	TOCINO Y QUESOS
VEGETALES	SALSAS PREPARADAS

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Los autores

De la misma manera se sugiere colocar espacios que permitan rotular con tinta líquida la caducidad de los ítems perecibles para su mejor manejo.

En el instructivo adjunto se detallara la forma en que se debe realizar todas las tareas de bodega.

e) Distribución a Locales

Este proceso actualmente no existe en la empresa.

Se sugiere que el proceso de distribución de insumos y subrecetas a locales se lo realice con la coordinación directa del responsable de compras (Gerente General), este proceso es el resultado de las necesidades que se producirán luego de la negociación con proveedores.

Planta Central será el único responsable en toda la empresa, de negociar, comprar y recibir insumos de proveedores externos. Los locales franquiciados ineludiblemente deberán coordinar sus requerimientos a Planta Central y realizar sus compras en el local central, se sugiere implementar este proceso con el principal objetivo de mantener y garantizar la calidad y la estandarización de sabores en todos los locales.

La inversión necesaria en transporte para complementar este proceso será muy significativa en el caso de pretender una compra de vehículo por lo que se sugiere inicialmente, la contratación del servicio de distribución a los locales franquiciados y a la planta

central, de los productos que los proveedores no despachen en cada local según coordinación del local central. El análisis financiero se detallará en el siguiente capítulo.

De la misma forma los formatos y detalles se describirán en los anexos de manual de procedimientos e instructivos.

3.2.2.2 Producción

a) Toma de pedido

Este proceso consiste en receptar toda demanda y requerimiento de los clientes, obviamente el proceso existe en la empresa, se han realizado sugerencias puntuales para mejorar este procedimiento.

La primera, consiste al igual que en todos los demás procesos, la formalización, es decir la creación de un instructivo que detalle paso a paso las tareas que se deben realizar.

Otro punto importante es la inversión en uniformes y gafetes para el personal priorizando el personal que se encuentra en contacto con los clientes (detalle de inversión en el siguiente capítulo).

Se ha sugerido de la misma forma la implementación de formatos para la toma de órdenes, impresos en papel químico, con 3 copias, debidamente numerados (formato adjunto), esto servirá para el cruce de ventas con el inventario al cierre del día y durante arqueos sorpresa mientras transcurre a lo largo de la jornada:

- Copia 1 para utilizarla en caja como respaldo para la facturación
- Copia 2 para el responsable de las tomas de pedido como respaldo para el despacho
- Copia 3 para el responsable de despacho de platos en cocina.

b) Elaboración de productos

Este proceso consiste en juntar todos los insumos y subrecetas para la obtención de los platos finales conforme a las órdenes de los clientes.

La única sugerencia que se ha realizado en este complejo proceso ha sido la de formalizar todas las tareas que se realiza, en el respectivo

instructivo de procesos, el mismo que será entregado en cada local como material de consulta y apoyo para la capacitación operativa de los empleados administradores y gerentes, con el objetivo de un control operativo mucho más eficiente.

El instructivo adjunto muestra todas las tareas y actividades a desarrollarse en este proceso.

Como tarea final dentro de este proceso se sugiere el cruce con inventarios en formatos determinados (adjuntos) al cierre de la jornada o al cambio de turno.

c) Despacho de productos

Como complemento y paso final del macroproceso producción, el despacho de órdenes de los clientes consiste en la entrega de órdenes por parte de cocina hacia el mesero y a su vez hacia el cliente.

Por no tratarse de un proceso complejo sino más bien un proceso complementario, la principal sugerencia es la misma que la del proceso anterior. La formalización de las tareas mediante el

instructivo detallado (adjunto) y la utilización del formato de toma de órdenes para agilizar los pedidos y respaldar este despacho.

Como tarea final dentro de este proceso se sugiere el cruce con inventarios en formatos determinados (adjuntos) al cierre de la jornada o al cambio de turno.

3.2.2.3 Gestión de local

a) Cobro de órdenes

Como complemento y proceso final de la estructura misional de la empresa se encuentra el cobro y manejo de efectivo.

Debido a la gran cantidad de falencias se ha sugerido la implementación de las siguientes sugerencias dentro del proceso:

- Inversión en una caja registradora (análisis financiero próximo capítulo)
- Un solo miembro del equipo a cargo del cobro de ordenes
- Arqueos sorpresivos a cajeros por parte de gerentes y administradores

- Manejo del efectivo con depósitos diarios en cuentas especialmente destinadas a este fin
- Creación de un fondo de caja chica
- Prohibición de que los administradores y gerentes manejen el efectivo directamente de la caja registradora

Como tarea final dentro de este proceso se sugiere el cruce con inventarios en formatos determinados (adjuntos) al cierre de la jornada o al cambio de turno.

b) Administración del local

Evidentemente este proceso existe, más no su formalización, por lo que se sugiere y se ha realizado un instructivo que muestra al Administrador del local todas las tareas que debe realizar a lo largo del día.

Se anexa de la misma forma, formatos y registros que deberá llenar e ingresar en la herramienta estadística.

El proceso incluye temas como:

- Limpieza
- Calidad del producto
- Atención al cliente
- Ambientación
- Aperturas y cierres del local
- Manejo de efectivo

3.2.3 Procesos de Apoyo

3.2.3.1 Financieros

a) Registros Contables

Se sugiere implementar este proceso ya que actualmente no existe.

El insumo principal para este proceso será el llenado ineludible de todos los formatos sugeridos (anexos) para el registro y cruce de compras, inventarios, bajas y ventas junto con los reportes de las cajas registradoras y de ingresos/egresos (siguiente proceso) debidamente archivados en carpetas específicas, junto a la contratación del servicio de contabilidad para la obtención de estados y balances semanales y

mensuales, declaración de impuestos y todos los procesos contables necesarios.

No se sugiere la contratación de un contador de planta hasta que el negocio alcance un volumen de crecimiento mayor y se pueda invertir en espacio físico para la apertura de oficinas, ya que este servicio e inversión serán considerados dentro del precio de la venta de franquicia.

b) Pagos

Este proceso actualmente existe, pero de una manera formal ni con el control y la jerarquía que requiere.

Este proceso comprende la creación de un fondo de caja chica y de normas de control complementarias al proceso ingresos y egresos y al proceso cobro de órdenes para los locales franquiciados en mayor parte. Se especifica claramente y se insiste en que ineludiblemente en el instructivo que Planta Central mediante el Gerente General, será el único facultado para ejecutar gastos referentes a insumos.

El proceso define de la misma manera la forma en que se deben recopilar los documentos de soporte para cada gasto y la forma en que

éstos deben archivar para ser consolidados por el contador en el proceso registros contables.

De la misma forma se define la consolidación de facturas y pago a proveedores en la Planta Central, días específicos y maneras de documentar y archivar los soportes para el uso del proceso registro contable.

3.2.3.2 Recursos Humanos

a) Selección, contratación y capacitación

Se sugiere implementar este proceso ya que actualmente no existe.

Debido a la vital importancia de este proceso se sugiere invertir en la contratación de 1 responsable de RRHH (detalle de inversión en el próximo capítulo), quien se encargará de realizar este proceso de acuerdo a los requerimientos de planta central y de los 2 locales franquiciados.

Planta central consolidará todos los requerimientos de personal de los locales franquiciados y realizará los respectivos procesos de selección,

contratación y capacitación para entregar empleados capacitados y listos para cumplir con las respectivas tareas dentro de los mencionados locales y dentro de la planta central de ser necesario.

b) Evaluación

Se sugiere implementar este proceso ya que actualmente no existe.

Se sugiere que el Gerente de área en coordinación con el responsable de recursos humanos realice las evaluaciones al personal operativo y administrativo de acuerdo al cronograma elaborado por este último funcionario

La evaluación al personal operativo consistirá en pruebas teóricas y prácticas de procesos junto al consolidado de llamados de atención en el período de evaluación en mención.

Los resultados obtenidos serán remitidos a la Gerencia General y al Responsable de RRHH para la toma de decisiones correctivas, cronogramas de capacitación y traslados operativos.

c) Nómina

Se sugiere implementar este proceso ya que actualmente no existe.

Se propone que el Responsable de RRHH sea quién realiza las nóminas y los cheques de pago para la firma del Gerente General, de la misma forma este funcionario debería realizar todos los avisos de entrada y salida junto con la orden de pago de las planillas de aportes patronales al IESS, de la misma forma y en coordinación con el contador externo se debería realizar el cálculo del impuesto a la renta individual de cada funcionario de la empresa.

No se debería asignar un funcionario de apoyo a este proceso ya que el total de empleados no sería más de 20 personas lo cual no implica una sobrecarga de trabajo.

De la misma forma es indispensable que el Responsable de nómina realice los roles de pago para la entrega a todos los funcionarios.

3.2.3.3 Administrativos

a) Mantenimiento de equipos

Se sugiere realizar este proceso ya que actualmente no existe pero luego de vender las franquicias será absolutamente necesario.

Existirán 2 tipos de mantenimiento, preventivo y correctivo:

- Emergente.- Se generará luego de que un local informe de una urgencia referente a equipos, se coordinará con el Gerente General para su inmediata atención y reparación.

- Preventivo.- Se lo realizará cada 3 meses por parte de los técnicos externos contratados ocasionalmente para este fin, los mismos que remitirán un informe a la Gerencia General detallando los trabajos realizados.

CAPITULO 4: ANALISIS FINANCIERO.

Este capítulo se busca establecer el monto de la inversión, y establecer ingresos como los egresos, y de esta manera identificar el punto de equilibrio.

Se revisará la información financiera tanto para un local modelo como para el franquiciador, y se buscarán los puntos de equilibrio para cada uno de los modelos y de esta manera se obtendrá las razones financieras, para determinar la rentabilidad y si es factible la realización de la franquicia y el funcionamiento de una planta central.

4.1 ANALISIS FINANCIERO LOCAL MODELO.

4.1.1 Inversión y financiamiento.

4.1.1.1 Activos Fijos.

a) Muebles y equipos de cocina.

Los muebles y equipos de cocina incluyen a todos los equipos que están directamente relacionados con la producción de los platos del

menú y los muebles de la misma, están incluidos en este grupo artículos como refrigeradores y congeladores.

La inversión en muebles y equipos de cocina contempla un total de \$ 4892.00.

b) Muebles y equipos de servicio.

Los muebles y equipos de servicio están relacionados con los bienes que son utilizados para la atención del cliente, como por ejemplo mesas y sillas y lo relativo al local, es decir los artículos que ayudan a la atención del cliente y que entregan valor a nuestro servicio.

La inversión a realizar en muebles y equipos en los que respecta al servicio está alrededor de \$ 5085.00.

c) Utensilios y herramientas.

Se incluyen en este grupo los artículos pequeños que sirven para la producción, utensilios usados en el restaurante para colocar elementos como servilletas y sorbetes, y varios envases. El estimado

de inversión correspondiente a utensilios y herramientas es de \$ 230.30.

d) Equipos de computación.

Equipos de computación incluye tanto a las computadoras como artículos adicionales como impresora, scanner.

Se requiere una inversión de \$760.00 por concepto de Equipos de computación.

e) Muebles y equipos de oficina.

Para tener los artículos necesarios de mobiliario y equipos de oficina se requiere de \$ 525.00.

f) Enseres de restaurant (Vajilla)

Corresponde a los artículos que sirven para dar el servicio a los clientes, platos, vasos, etc. Es decir todos los artículos que permiten

servir las ordenes a los clientes. La inversión que tenemos por enseres de restaurant es de \$ 483.60.

g) Resumen de Activos fijos.

De acuerdo a los presupuestos realizados anteriormente, se obtiene que por concepto de activos fijos se requiere la cantidad de \$ 11975.90, como lo indica el siguiente cuadro en donde se muestra el resumen de las cuentas.

RESUMEN ACTIVOS FIJOS	
CUENTA	VALOR
Muebles y Equipos de cocina	4892,00
Muebles y Equipos de Servicio	5085,00
Utensilios y herramientas	230,30
Equipo de computación	760,00
Muebles y equipos de oficina	525,00
Enseres restaurant	483,60
TOTAL	11975,90

Fuente: varios

Elaborado por: los autores.

4.1.1.2 Gasto Derecho uso de marca.

Los gastos por derecho de uso de marca es el valor que se cancela por la franquicia, como su nombre lo indica el valor que el franquiciado nos entrega por el derecho a usar el nombre Five Food.

El gasto por derecho de usa de marca comprende \$ 6000.00, los mismos que son cancelados únicamente al inicio del acuerdo de las partes de la compra de la franquicia.

4.1.1.3 Capital de trabajo

Es el dinero que se necesita para que el restaurante pueda funcionar normalmente, para el mismo se contempla que sean 2 meses, en los que la empresa deberá tener suficiente recurso para continuar su funcionamiento y poder afrontar las cuentas por pagar a corto plazo.

a) Sueldo empleados.

La sueldos de los empleados para el año se calculan en \$ 18138.04, por lo que mensualmente corresponde a \$ 1511.50, y tomando en

cuenta que se ha definido nuestro capital de trabajo para 2 meses tenemos que el total de Capital de Trabajo correspondiente a Nómina suma la cantidad de \$ 3023.01.

b) Servicios básicos.

El valor necesario por capital de trabajo correspondiente a Servicios Básicos (luz, agua, teléfono, gas) es de \$ 466.00 correspondiente a los 2 meses con lo que estamos realizando el cálculo.

c) Arriendo local.

Los locales serán arrendados, por lo que debe ser un local que se ajuste a las necesidades de los franquiciados y que tenga una capacidad adecuada para unas 10 mesas aproximadamente. Se estima que el valor para cada local por concepto de arriendo esta alrededor de \$ 400.00, por lo que el capital de trabajo para los 2 meses será de \$ 800.00.

d) Costos de producción.

Los costos de producción que se estima se incurrirán de acuerdo al supuesto de ventas en unidades mensualmente en un local modelo son de aproximadamente \$ 1577.49, por lo que tomando en cuenta el capital de trabajo para los 2 meses iniciales, tenemos un total de \$ 3154.99.

e) Regalías.

Se ha establecido que mensualmente se entregue una regalía al franquiciador por el 5% de las ventas.

El valor correspondiente es de \$ 508.86 requeridos para los dos meses de Capital de trabajo necesario.

f) Gastos varios.

En gastos varios están considerados artículos de limpieza y gastos que no están previstos. El estimado por capital de trabajo para 2 meses es de \$ 200.00.

4.1.1.4 Inversión total.

Para la adquisición de la franquicia se requiere de una inversión total de \$ 26651.33, como lo muestra el siguiente cuadro, en donde se podrá observar los porcentajes que corresponden a cada costo. Es importante tener en cuenta que el valor correspondiente a Capital de trabajo no es un valor que el comprador de la franquicia entrega al franquiciador, sino un valor que debe tenerlo para afrontar sus cuentas por pagar a corto plazo.

INVERSION TOTAL		
Activo Fijo	VALOR	
Muebles y Equipos de cocina	4892,00	
Muebles y Equipos de Servicio	5085,00	
Utensilios y herramientas	230,30	
Equipo de computación	760,00	
Muebles y equipos de oficina	525,00	
Enseres restaurant	483,60	
Total Activo Fijo	11975,90	44,94%
Derechos uso de marca	6000,00	
Total Derechos uso de marca	6000,00	22,51%
Capital de trabajo	8152,86	
Total Capital de trabajo	8152,86	30,59%
SUBTOTAL INVERSION	26128,76	
IMPREVISTOS (2%)	522,58	1,96%
TOTAL INVERSION	26651,33	100,00%

Fuente: varios.

Elaborado por: los autores.

4.1.1.5 Origen de la inversión.

Como mencionamos anteriormente la inversión inicial es de \$ 26651.33, y estos recursos serán repartidos de la siguiente manera, el inversionista cuenta con recursos de \$ 12000.00, lo que corresponde al 45% de la inversión final, el resto que son aproximadamente \$ 14651.33 se lo obtendrá mediante un préstamo con una entidad financiera.

4.1.1.6 Amortización del crédito.

El crédito obtenido es en una institución bancaria local, por un monto de \$ 14651.33, a un plazo de 5 años, con una tasa de interés del 15% anual.

La fórmula de cálculo para obtener los pagos es la siguiente:

$$C = P \times ((i(1+i)^n) / ((1+i)^n - 1))$$

Donde:

C: Valor de la cuota anual.

P: Monto del préstamo.

i: tasa de interés.

n: es el número de anualidades.⁷

⁷ N. CHAIN. (2003). *Preparación y Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill. p. 273

Aplicando la formula obtenemos que el pago de las anualidades es de \$ 4370.72, y podemos ver la estructura de pago de interés y amortización de la deuda en el siguiente cuadro.

TABLA DE AMORTIZACION					
PERIODO	DEUDA	INTERES	AMORTIZACION	VALOR ANUALIDAD	SALDO
1	14651,33	2197,70	2173,02	4370,72	12478,31
2	12478,31	1871,75	2498,97	4370,72	9979,34
3	9979,34	1496,90	2873,82	4370,72	7105,52
4	7105,52	1065,83	3304,89	4370,72	3800,63
5	3800,63	570,09	3800,63	4370,72	0,00

Elaborado por: los autores.

4.1.1.7 Depreciaciones.

Las depreciaciones serán aplicadas al activo fijo, debido a las pérdidas de valor que sufren estos activos dadas por el uso, es por esto que se va disminuyendo el valor asignando un gasto, durante el tiempo que se estima se puede usar el artículo.

Las depreciaciones se realizan con los siguientes criterios:

1. Bienes inmuebles, tienen una vida útil de 20 años.

2. Instalaciones, equipos, maquinaria y muebles, se deprecian en 10 años.
3. Vehículos, equipos de transporte, vida útil de 5 años.
4. Equipos de computación y software, se deprecian en 3 años.

En el siguiente cuadro se muestra las depreciaciones que tiene los activos fijos de un local modelo.

TABLA DE DEPRECIACION			
DETALLE	VALOR	% DEPRECIACION	DEPRECIACION ANUAL
Muebles y equipos de cocina	4892,00	10%	489,20
Muebles y equipos de servicio	5085,00	10%	508,50
Utensilios y herramientas	230,30	10%	23,03
Equipo de computación	760,00	33%	250,80
Muebles y equipos de oficina	525,00	10%	52,50
Enseres restaurante	483,60	10%	48,36
TOTAL			1372,39

Elaborado por: los autores

4.1.1.8 Amortización gastos derecho de uso de marca.

La amortización por los gastos derecho de uso de marca se realizará a 5 años, el valor anual a amortizar es de \$ 1200.00, con lo que compensaremos los \$ 6000.00 que tenemos por gastos de derecho de uso de marca.

4.1.2 Costos.

4.1.2.1 Costos fijos.

Los costos fijos se refieren a todos aquellos costos que no dependen de la cantidad de producción y que se mantienen independientemente a la cantidad producida.

COSTOS FIJOS	
DETALLE	2011
Nómina	18138,04
Arriendo	4800,00
Depreciación	1372,39
Amortización	1200,00
Interés crédito bancario	2197,70
TOTAL	27708,13

Elaborado por: los autores.

4.1.2.2 Costos Variables

Estos costos son los que dependen directamente de las unidades producidas, ya que su mayor componente son los costos relacionados con materia prima e insumos, es decir los costos de producción.

COSTOS VARIABLES	
DETALLE	2011
Servicios Básicos	2796,00
Materia Prima e insumos	18929,92
Gastos varios	1200,00
Regalías	3053,18
TOTAL	25979,10

Elaborado por: los autores

4.1.3 Ingresos.

Los ingresos están dados por los precios indicados por el franquiciador para cada uno de los productos. Adicional se espera que en los años siguientes el volumen de ventas tenga un crecimiento del 5% anual.

El ingreso anual por ventas estimado es de \$ 61063.68, de acuerdo al supuesto de ventas en unidades.

4.1.4 Flujo de caja.

En finanzas y en economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos (en inglés *cash flow*) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.⁸

A continuación mostramos los flujos de caja estimados para el año en curso y los 9 años siguientes.

	0	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas		61064	64117	67323	70689	74223
(-) Costos de producción		18930	19876	20870	21914	23009
(-) Regalías		3053	3206	3366	3534	3711
Utilidad Bruta		39081	44240	46452	48775	51214
(-) Gastos administrativos		29506	30982	32531	33907	35602
Utilidad Operativa		9574	13259	13922	14869	15612
(-) Gastos Financieros		2198	1872	1497	1066	570
Utilidad antes Impuesto a la renta		7376	11387	12425	13803	15042
Utilidad del ejercicio		5532	8540	9319	10352	11281
(+) Depreciación y amortización		2572	2572	2572	2322	2322
FLUJO DE CAJA	26651	8105	11113	11891	12674	13603

Elaborado por: los autores.

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja *Flujo de caja*

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	77934	81831	85923	90219	94730
(-) Costos de producción	24160	25368	26636	27968	29367
(-) Regalías	3897	4092	4296	4511	4736
Utilidad Bruta	53775	56463	59286	62251	65363
(-) Gastos administrativos	37382	39251	41214	43274	45438
Utilidad Operativa	16393	17212	18073	18976	19925
(-) Gastos Financieros					
Utilidad antes Impuesto a la renta	16393	17212	18073	18976	19925
Utilidad del ejercicio	12294	12909	13555	14232	14944
(+) Depreciación y amortización	2322	2322	2322	2322	2322
FLUJO DE CAJA	14616	15231	15876	16554	17266

Elaborado por: los autores.

4.1.5 Análisis Económico.

4.1.5.1 VAN (Valor actual neto).

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t .

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0, k pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.⁹

4.1.5.2 VAN del local modelo.

En el siguiente cuadro se muestra la inversión inicial realizada y los flujos por cada año, teniendo en cuenta el año en curso y 9 años adicionales.

Los inversionistas al menos requieren un TIR de 20%, ya que solo el interés del préstamo está en 15%, y para que sea atractivo al menos debe ser mayor que la tasa de interés que se está pagando.

⁹ [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto], *Valor Actual Neto*

VAN DEL PROYECTO			
Tasa Deseada	20%		
	Valor Futuro	Valor Actual	Acumulado
Inversión inicial	-26651		
2011	8105	\$ 6.753,94	(\$ 19.897,39)
2012	11113	\$ 7.717,09	\$ (12.180,30)
2013	11891	\$ 6.881,33	\$ (5.298,97)
2014	12674	\$ 6.111,89	\$ 812,92
2015	13603	\$ 5.466,73	\$ 6.279,65
2016	14616	\$ 4.894,87	\$ 11.174,52
2017	15231	\$ 4.250,61	\$ 15.425,14
2018	15876	\$ 3.692,29	\$ 19.117,43
2019	16554	\$ 3.208,26	\$ 22.325,68
2020	17266	\$ 2.788,48	\$ 25.114,16
TOTAL		\$ 51.765,49	
VAN		\$ 25.114,16	
PRI		3,87	

Teniendo un VAN de \$ 25114.16 en el local, podemos indicar que es recomendable realizar la inversión en un local de Five Food, ya que se cuenta con un VAN positivo.

La recuperación de la inversión se da a los 3 años y 313 días aproximadamente.

4.1.5.3 TIR (tasa interna de retorno).

La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el [valor presente neto](#) a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los [flujos netos de efectivo](#) dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la [tasa de descuento](#). Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.¹⁰

4.1.5.4 TIR del local modelo.

En el siguiente cuadro se presenta la inversión inicial del proyecto, el VAN y el TIR del proyecto.

¹⁰ J. VAQUIRO. [<http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>], *Tasa interna de retorno – TIR*.

TIR DEL PROYECTO	
Tasa Deseada	20%
Inversión inicial	-26651
2011	8105
2012	11113
2013	11891
2014	12674
2015	13603
2016	14616
2017	15231
2018	15876
2019	16554
2020	17266
	\$
VAN	25.114,16
TIR	41,20%

Elaborado por: los
autores.

Tomando en cuenta que la tasa mínima de retorno que requeríamos era del 20%, podemos decir que el colocar un local de Five Food, es rentable para los inversionistas, ya que obtendrían un TIR de 41.20%, lo que nos confirma que el negocio es rentable para quien desee invertir en un local.

4.1.5.5 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar.

En el punto de equilibrio de un negocio las ventas son iguales a los costos y los gastos, al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar se produce pérdida.

Se deben clasificar los costos:

- Costos fijos: Son los que causan en forma invariable con cualquier nivel de ventas.
- Costos variables: Son los que se realizan proporcionalmente con el nivel de ventas de una empresa.¹¹

Fórmula para calcular el punto de equilibrio en dólares

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} \times \frac{1}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

Fórmula para calcular el punto de equilibrio en unidades

$$\text{Unidades en punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} \times \frac{1}{\text{PV} - \text{CV}}$$

4.1.5.6 Punto de Equilibrio local modelo.

Aplicando las fórmulas antes mostradas, se obtiene que el punto de equilibrio en ventas anual es de \$ 48225.18 y de 8795 unidades anuales, con este nivel de ventas estamos en equilibrio, sin pérdidas y sin ganancias, por lo que cualquier valor sobre este representan ganancias para el local.

¹¹G. GOMEZ. [<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/puntoequilibrio.htm>], *El punto de equilibrio*.

Hay que tomar en cuenta que el equilibrio en unidades está solamente tomando en cuenta la hamburguesa five en combo.

4.2 ANALISIS FINANCIERO DEL FRANQUICIADOR.

4.2.1 Inversión y financiamiento.

4.2.1.1 Activos Fijos.

a) Muebles y equipos de cocina.

Los muebles y equipos de cocina incluyen a todos los equipos que son necesarios para la elaboración de los insumos que posteriormente se entregaran a los locales franquiciados, están incluidos en este grupo artículos como refrigeradores y congeladores.

La inversión en muebles y equipos de cocina contempla un total de \$ 2356.00.

b) Equipos de computación.

Equipos de computación incluye tanto a las computadoras como artículos adicionales como impresoras.

Se requiere una inversión de \$760.00 por concepto de Equipos de computación.

c) Muebles y equipos de oficina.

Para tener los artículos necesarios de mobiliario y equipos de oficina se requiere de \$ 1055.00.

d) Resumen de Activos fijos.

De acuerdo a los presupuestos realizados anteriormente, se obtiene que por concepto de activos fijos se requiere la cantidad de \$ 4171.00, como lo indica el siguiente cuadro en donde se muestra el resumen de las cuentas.

RESUMEN ACTIVOS FIJOS	
CUENTA	VALOR
Muebles y Equipos de cocina	2356,00
Equipo de computación	760,00
Muebles y equipos de oficina	1055,00
TOTAL	4171,00

Fuente: varios

Elaborado por: los autores.

4.2.1.2 Gastos inicio funcionamiento de planta.

En el caso del franquiciador requiere realizar algunos gastos para iniciar la constitución de la planta, principalmente se trata de modificar las instalaciones con las que cuenta para que la distribución de cada equipo y artículos para el almacenaje queden en orden y simplifiquen la distribución.

El gasto de constitución para un local para que funcione como planta central es de \$350.00 aproximadamente.

4.2.1.3 Capital de trabajo

Es el dinero que se necesita para que la planta central pueda funcionar normalmente, para el mismo se contempla que sean 2 meses, en los que

la empresa deberá tener suficiente recurso para continuar su funcionamiento y poder afrontar las cuentas por pagar a corto plazo.

a) Sueldo empleados.

Los sueldos de los empleados para el año se calculan en \$26474.11, por lo que mensualmente corresponde a \$ 2206.18, y tomando en cuenta que hemos definido nuestro capital de trabajo para 2 meses tenemos que el total de Capital de Trabajo correspondiente a Nomina suma la cantidad de \$ 4412.35.

b) Servicios básicos.

El valor necesario por capital de trabajo correspondiente a Servicios Básicos (luz, agua, teléfono, gas) es de \$ 458.00 correspondiente a los 2 meses con lo que estamos realizando el cálculo.

c) Arriendo local.

El local donde se ubicara la planta central será arrendado, por lo que debe ser un local que se ajuste a las necesidades para almacenaje. Se

estima que el valor por arrendamiento sea de \$ 400.00, por lo que el capital de trabajo para los 2 meses será de \$ 800.00.

d) Publicidad.

El franquiciador se encargara contratar una empresa encarga de la publicidad, análisis de todos los requerimientos y la menor manera de impulsar la marca. Para esto se tendrá una inversión de \$ 1000.00 mensuales, lo que nos da un total de \$ 2000.00 para los dos meses requeridos por Capital de trabajo.

e) Costos de producción.

Los costos de producción en los que se estima se incurrirá mensualmente en la planta son de \$ 1314.58 por cada uno de los locales, si tomamos en cuenta que contamos con dos locales franquiciados y para obtener el capital de trabajo de 2 meses obtenemos \$ 5258.31.

f) Gastos varios.

En gastos varios están considerados artículos de limpieza y gastos que no están previstos. El estimado por capital de trabajo para 2 meses es de \$ 160.00.

4.2.1.4 Inversión total.

Para la puesta en marcha de la planta central se requiere de una inversión total de \$ 17961.86, como lo muestra el siguiente cuadro, en donde se podrá observar los porcentajes que corresponden a cada costo.

INVERSION TOTAL		
Activo Fijo	VALOR	
Muebles y Equipos de cocina	2356,00	
Equipo de computación	760,00	
Muebles y equipos de oficina	1055,00	
Total Activo Fijo	4171,00	23,22%
Gastos Inicio func. Planta	350,00	
Total Gastos Inicio func planta	350,00	1,95%
Capital de trabajo	13088,66	
Total Capital de trabajo	13088,66	72,87%
SUBTOTAL INVERSION	17609,66	
IMPREVISTOS (2%)	352,19	1,96%
TOTAL INVERSION	17961,86	100,00%

Fuente: varios.

Elaborado por: los autores.

4.2.1.5 Origen de la inversión.

Como mencionamos anteriormente la inversión inicial es de \$ 17961.86, y estos recursos serán repartidos de la siguiente manera, el franquiciador cuenta con recursos de \$ 15643.50, lo que corresponde al 87% de la inversión final, el resto que son aproximadamente \$ 2318.00 se lo obtendrá mediante un préstamo con una entidad financiera.

4.2.1.6 Amortización del crédito.

El crédito obtenido es en una institución bancaria local, por un monto de \$2318.16, a un plazo de 5 años, con una tasa de interés del 15% anual.

Aplicando la formula obtenemos que el pago de las anualidades es de \$ 691.60, y podemos ver la estructura de pago de interés y amortización de la deuda en el siguiente cuadro.

TABLA DE AMORTIZACION					
PERIODO	DEUDA	INTERES	AMORTIZACION	VALOR ANUALIDAD	SALDO
1	2318,36	347,75	343,85	691,60	1974,51
2	1974,51	296,18	395,43	691,60	1579,08
3	1579,08	236,86	454,74	691,60	1124,34
4	1124,34	168,65	522,95	691,60	601,39
5	601,39	90,21	601,39	691,60	0,00

Elaborado por: los autores.

4.2.1.7 Depreciaciones.

En el siguiente cuadro se muestra las depreciaciones que tiene los activos fijos de planta central.

TABLA DE DEPRECIACION			
DETALLE	VALOR	% DEPRECIACION	DEPRECIACION ANUAL
Muebles y equipos de cocina	2356,00	10%	235,60
Equipo de computación	760,00	33%	250,80
Muebles y equipos de oficina	1055,00	10%	105,50
TOTAL			591,90

Elaborado por: los autores

4.2.1.8 Amortización gastos de inicio de planta central.

La amortización por los gastos de constitución se realizara a 5 años, el valor anual a amortizar es de \$ 70.00, con lo que compensaremos los \$ 350.00 que tenemos por gastos de constitución totales.

4.2.2 Costos.

4.2.2.1 Costos fijos.

Los costos fijos se refieren a todos aquellos costos que no dependen de la cantidad de producción y que se mantienen independientemente a la cantidad producida.

COSTOS FIJOS	
DETALLE	2011
Nómina	26474,11
Arriendo	4800,00
Depreciación	591,90
Amortización	70,00
Interés crédito bancario	347,75
TOTAL	32283,77

Elaborado por: los autores.

4.2.2.2 Costos Variables

Estos costos son los que dependen directamente de las unidades producidas, ya que su mayor componente son los costos relacionados con materia prima e insumos, es decir los costos de producción.

COSTOS VARIABLES	
DETALLE	2011
Servicios Básicos	2748,00
Materia Prima e insumos	31549,86
Gastos varios	960,00
TOTAL	35257,86

Elaborado por: los autores

4.2.3 Ingresos.

4.2.3.1 Venta de Franquicia.

Cada una de las franquicias se cobrara una sola vez, el valor de la misma es de \$ 6000.00.

4.2.3.2 Venta de insumos.

Los ingresos que obtiene el franquiciador son los que se dan por ventas de los insumos a cada uno de los franquiciados. Se estima que las ventas de los productos se incrementaran en un 5% anual.

Este valor se cobrara a cada uno de los franquiciados mensualmente.

El ingreso anual por ventas estimado por costos de producción es de \$ 37859.83.

4.2.3.2 Regalías.

El franquiciador obtendrá ingresos por concepto de regalías sobre el valor de ventas. Se entregara una regalía del 5% de las ventas de cada uno de los locales y serán cancelados mensualmente.

Estos ingresos serán de aproximadamente \$ 6106.00 por los dos locales.

4.2.4 Flujo de caja.

Hemos podido determinar que el negocio con dos almacenes franquiciados no es rentable como lo muestra el siguiente cuadro.

	0	2011	2012	2013	2014	2015
Venta Franquicia		12000				
Ventas Productos		37860	39753	41740	43827	46019
Regalías		6106	6412	13465	14138	14845
Total ingresos		55966	46165	55205	57965	60864
(-) Costos de producción		31550	33127	34784	36523	38349
Utilidad Bruta		24416	6625	6957	7305	7670
(-) Gastos administrativos		35644	37426	39298	41012	43062
Utilidad Operativa		-11228	-30801	-32341	-33707	-35392
(-) Gastos Financieros		348	296	237	169	90
Utilidad antes Impuesto a la renta		-11575	-31097	-32578	-33876	-35483
Utilidad del ejercicio		-8682	-23323	-24433	-25407	-26612
(+) Depreciación y amortización		662	662	662	411	411
FLUJO DE CAJA	17962	-8020	-22661	-23771	-24996	-26201

Elaborado por: los autores.

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Franquicia					
Venta Productos	48320	50736	53273	55936	58733
Regalías	215098	112927	118573	124502	130727
Total Ingresos	263418	163662	171845	180438	189460
(-) Costos de producción	40267	42280	44394	46614	48944
Utilidad Bruta	8053	8456	8879	9323	9789
(-) Gastos administrativos	45215	47476	49850	52342	54959
Utilidad Operativa	-37162	-39020	-40971	-43020	-45171
(-) Gastos Financieros					
Utilidad antes Impuesto a la renta	-37162	-39020	-40971	-43020	-45171
Utilidad del ejercicio	-27871	-29265	-30728	-32265	-33878
(+) Depreciación y amortización	411	411	411	411	411
FLUJO DE CAJA	-27460	-28854	-30317	-31854	-33467

Elaborado por: los autores.

Es por esto que mostramos a continuación un modelo en que cada año se consiguen 2 franquiciados adicionales, y poder observar el comportamiento del flujo de caja.

	0	2011	2012	2013	2014	2015
Venta Franquicia		12000	12000	12000	12000	
Ventas Productos		37860	79506	125221	174872	183615
Regalías		6106	12823	20197	28276	29689
Total ingresos		55966	104329	157418	215147	213305
(-) Costos de producción		31550	66255	104351	145726	153013
Utilidad Bruta		24416	38074	53067	69421	60292
(-) Gastos administrativos		35644	37426	39298	41012	43062
Utilidad Operativa		-11228	648	13770	28409	17230
(-) Gastos Financieros		348	296	237	169	90
Utilidad antes Impuesto a la renta		-11575	352	13533	28241	17139
Utilidad del ejercicio		-8682	264	10149	21180	12855
(+) Depreciación y amortización		662	662	662	411	411
FLUJO DE CAJA	17962	-8020	926	10811	21592	13266

Elaborado por: los autores.

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Franquicia					
Venta Productos	192796	202436	212558	223186	234345
Regalías	31174	32732	34369	36088	37892
Total Ingresos	223970	235168	246927	259273	272237
(-) Costos de producción	160663	168697	177131	185988	195287
Utilidad Bruta	63306	66472	69795	73285	76949
(-) Gastos administrativos	45215	47476	49850	52342	54959
Utilidad Operativa	18091	18996	19946	20943	21990
(-) Gastos Financieros					
Utilidad antes Impuesto a la renta	18091	18996	19946	20943	21990
Utilidad del ejercicio	13568	14247	14959	15707	16492
(+) Depreciación y amortización	411	411	411	411	411
FLUJO DE CAJA	13979	14658	15370	16118	16904

Elaborado por: los autores.

4.2.5 Análisis Económico.

4.2.5.1 VAN de la planta central (franquiciador).

En el siguiente cuadro se muestra la inversión inicial realizada y los flujos por cada año, teniendo en cuenta el año en curso y 9 años adicionales. Están aplicados los flujos según el modelo propuesto en el que cada año ingresan dos franquiciados adicionales.

VAN DEL PROYECTO			
Tasa Deseada	20%		
	Valor Futuro	Valor Actual	Acumulado
Inversión inicial	-17962		
2011	-8020	-6683,06	-24644,91
2012	926	642,95	-24001,97
2013	10811	6256,59	-17745,37
2014	21592	10412,58	-7332,79
2015	13266	5331,19	-2001,60
2016	13979	4681,70	2680,09
2017	14658	4090,75	6770,84
2018	15370	3574,62	10345,47
2019	16118	3123,81	13469,28
2020	16904	2730,02	16199,30
TOTAL		34161,151	
VAN		16199,30	
PRI		5,43	

Elaborado por: los autores.

Se cuenta con un VAN de \$16199.30, por lo que podemos indicar que el proyecto del franquiciador es recomendable siempre y cuando se consiga al menos 2 nuevos restaurantes por año, hasta el año 4.

4.2.5.2 TIR del local modelo.

En el siguiente cuadro se presenta la inversión inicial del proyecto, el VAN y el TIR del proyecto.

VAN DEL PROYECTO	
Tasa Deseada	20%
Inversión inicial	-17962
2011	-8020
2012	926
2013	10811
2014	21592
2015	13266
2016	13979
2017	14658
2018	15370
2019	16118
2020	16904
	\$
VAN	16.199,30
TIR	32,45%

Elaborado por: los autores.

Tomando en cuenta que la tasa mínima de retorno que requeríamos era del 20%, podemos decir que establecer una planta central para abastecer

a un total de 8 locales es recomendable para el inversionista, en este caso el franquiciador.

4.2.5.3 Punto de Equilibrio Planta central.

Aplicando la formula antes mostrada, se obtiene que el punto de equilibrio en ventas es de \$ 162992.54 y en unidades, es decir franquicias es de 7.41 franquicias, lo que equivale a 8 restaurantes, para poder encontrar nuestro equilibrio.

CAPÍTULO 5: MODELO DE FRANQUICIA

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a los _____ del mes de _____ del año _____, comparecen por una parte el Señor PAUL VINICIO BARRIONUEVO PAEZ, a quien en adelante se lo denominará como “EL FRANQUICIADOR”; y, por otra parte, _____, por sus propios derechos, de nacionalidad _____, mayor de edad, con cédula de ciudadanía No. _____, a quien en adelante se denominará como “EL FRANQUICIANTE”, quienes convienen en celebrar el presente Contrato de Franquicia, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.-

1.1 EL FRANQUICIADOR es propietario del restaurante “Five Food” en el cual se comercializa productos alimenticios, negocio establecido desde el año 2008, en el mes de octubre.

1.2 EL FRANQUICIADOR ha patentado la marca “Five Food” en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), mediante resolución _____ con fecha _____.

1.3 EL FRANQUICIADOR dueño de “Five Food” realiza su actividad económica dentro del área de comercialización de productos alimenticios.

1.4 La empresa “Five Food” desarrolla su actividad comercial en los locales ubicados en las calles Lauro Guerrero S32-156 y Francisco Ballesteros.

1.5 Con fecha _____ EL FRANQUICIANTE solicita una reunión de negociación de precios, costos y condiciones referentes al valor de la FRANQUICIA de FIVE FOOD, al FRANQUICIADOR.

1.6 EL FRANQUICIADOR acepta la petición y cita al FRANQUICIANTE a reunión de negociaciones el día _____.

1.7 EL FRANQUICIADOR expone todas las proyecciones de ventas, márgenes y costos, los mismos que son negociados junto al FRANQUICIANTE y llegan a un acuerdo que se detalla en las siguientes cláusulas del presente contrato.

SEGUNDA: OBJETO.-

El presente contrato tiene como objeto principal que el FRANQUICIANTE opere con la firma, marca y nombre comercial, la venta de productos de comida rápida, actividad que se la realizará en su local que para el efecto se instalará en las calles

_____.

TERCERA: RESPONSABILIDADES, OBLIGACIONES Y DERECHOS.-

El FRANQUICIANTE se compromete a:

1. Cancelar en un plazo no mayor a 8 días hábiles a partir de la suscripción del presente contrato, el VALOR TOTAL DE LA FRANQUICIA, correspondiente a \$ 27.722,00 (VEINTE Y SIETE MIL SETECIENTOS VEINTE Y DOS DOLARES AMERICANOS). Pago que se lo realiza por única vez y que le permitirá al FRANQUICIANTE operar con el nombre del FRANQUICIADOR adoptando todas técnicas y procesos debidamente especificados por éste último.

2. Este valor incluirá:

- Implementos y equipos bodega

CONGELADOR	1
JABAS BOTELLAS CERVEZA	5
CILINDROS DE GAS	2
TINA PAPAS PELADAS	1
TINA BASURA	1

- Implementos y equipos área preparación

MAQUINA SHAKES	1
REFRIGERADOR	1
JARRA GRANDE SALSAS	3
FRASCO MEDIANO AZUCAR	1

- Decoración

CUADROS	13
GIGANTOGRAFIA PRINCIPAL 1,5x3m	1
GIFANTOGRAFIAS SECUNDARIAS 1x2m	2
REPISA CERVEZAS	4
LAMPARAS	5
REFLECTORES	3
NEON 5x3m	1
FRIO GASEOSAS	1
PINTURA ROJA	2
PINTURA BLANCA	2
PINTURA NEGRA	2

- Menaje y equipos de cocina

PARRILLA 4 QUEMADORES	1
FREIDORA SIMPLE	1

ESTANCIA PAPAS SIMPLE	1
PICADOR DE PAPAS	1
BOWL VEGETALES	3
CUCHILLO GRANDE	1
CUCHILLO PAN	1
TABLA PICAR PLASTICO	1
PINZAS	2
PELADOR DE PAPAS	1
MESA DE TRABAJO	1
ESPATULA PARRILLA	1
MICROONDAS	1

- Equipos e implementos caja

COUNTER	1
MAQUINA REGISTRADORA	1
MAQUINA DETECCION DE BILLETES FALSOS	1
CALCULADORA APOYO	1

- Equipo e implementos de oficina

COMPUTADOR PERSONAL	1
ESCRITORIO	1
SILLAS	4
CALCULADORA APOYO	2

- Vajilla

PLATO HONDO	24
PLATO TENDIDO GRANDE	24
PLATOS ESPECIALES PEQUEÑOS	24

PLATOS ESPECIALES MEDIANOS	24
PLATOS ESPECIALES GRANDES	24
TENEDORES	24
CUCHARAS CAFÉ	12
CUCHARAS AJÍ	12
CUCHILLOS	12
AJICEROS PEQUEÑOS	12
AJICEROS GRANDES	12
SALSEROS	36
CANASTAS PORTA CUBIERTOS	2
CANASTAS EMPAQUES SALSAS	2
CANASTAS PORTA VASOS	4
FRASCOS PORTA SORBETES CV	1
CANASTA PORTA SERVILETAS	5
VASOS SHAKE	3
VASOS GRANDES	15
VASOS MEDIANOS	15
VASOS CERVEZA GRANDE	20

- Salón

MESAS CON LOGO FIVE	8
SILLAS	35
BARRA	1
TABURETES	6

- Regalía inicial por concepto de franquicia

- Instalación de mobiliario, equipos, pruebas y puesta en marcha del local.

3. Dar cumplimiento ineludible e irrestricto a todos los estándares, manuales e instructivos de procesos de la marca que se los proveerá el FRANQUICIADOR.

4. Proveerse de absolutamente todos los insumos para la producción, limpieza y mantenimiento de sus respectivos locales, ineludiblemente por medio del FRANQUICIADOR a precios competitivos que se ajustarán mensualmente, los mismos que incluirán de forma unitaria el valor correspondiente al almacenaje, manejo y distribución:

Cebolla Perla
Tomate Riñón
Lechuga Normal
Pickles
Leche
Crema Batida
Helado

Pan Hamburguesa
Aceite Funda
Aceite Caneca
Papas
Tocino
Salchicha 2
Salchicha 1
Queso Parmesano
Pan Hot Dog
Queso Cheddar

Carne Hamburguesa Final
Salsa de Tomate Final
Mayonesa Final
Ají Final
Salsa Five Final
Salsa BBQ Final
Papas Fritas Final

Servilletas

Trinches
Sorbetes llanos
Sorbetes curvos
Lonchera Llevar
Vaso 7 onz.
Funda Halar Grande
Funda Halar Pequeña
Funda Rollo
Empaque Hot Dog

Chesse Spread

Agua Botella Pequeña
Agua Gas Pequeña
Cola Mediana 2 1/4 litros
Cola Botella
Cerveza Pilsener
Cerveza Club Grande

Cloro
Desinfectante
Papel Higiénico
Scott Toalla
Lava
Toalla Manos Papel
Insecticida

Azúcar
Sal
Cerezas
Jarabes
Papas Rizadas

5. Someterse al control y análisis por parte del FRANQUICIADOR representado por Gerente de Área supervisor de los Locales Franquiciados de Five Food, mediante la aplicación de:

a. Inspecciones aleatorias, en cualquier día y hora en que el local franquiciado se encuentre abierto al público, estas inspecciones comprenderán la revisión de cualquier ítem que decida el Gerente Área (caducidad, manejo, operación), inspección de limpieza de todas las áreas del local, revisión de la atención que se le está brindando al cliente, realización de encuestas a clientes.

Para cumplir con este objetivo el Gerente de Área del FRANQUICIADOR tendrá acceso total a todas las áreas del local franquiciado además de todas las facilidades para este fin, el mencionado Gerente documentará en fotos, videos y registros cualquier observación encontrada, el mismo que será presentado a la Gerencia General inmediatamente.

6. Cumplir con las sanciones impuestas resultante de no acatar y ejecutar los procesos entregados en manuales e instructivos.

EL FRANQUICIADOR se compromete a:

1. Instalar y adecuar todos los implementos y elementos del local para ponerlo en marcha previo a la apertura en un plazo no mayor a 30 días a partir de la suscripción del presente contrato.
2. Capacitar en un plazo no mayor a 5 días hábiles a quién designe como Administrador el FRANQUICIANTE, en tópicos operativos y administrativos del local.
4. Contratar y capacitar al menos 3 funcionarios operativos para el local franquiciado.
5. Realizar la entrega del local franquiciado a satisfacción del FRANQUICIANTE.
6. Entrega, instalación y capacitación a el/los dueño/s del local franquiciado y a su Administrador de la Herramienta Estadística Five para manejo y control del restaurante.
7. Entrega de 2 copias de instructivos operativos y 1 copia de instructivo administrativo para la aplicación y como fuente de consulta de procesos.
8. Entrega de formatos impresos para el llenado y control de estadísticas del local.

CUARTA: PLAZO.-

El presente contrato rige a partir de su suscripción y terminará en un plazo de 2 años calendario pudiendo renovarse previo a una notificación escrita con por lo menos 60 días de anticipación al vencimiento, de no anteceder ninguna notificación, se entenderá por renovado con el mismo plazo y condiciones excepto por el precio el cual deberá estar

fijado solo por regalías que genere la franquicia, las mismas que serán fijadas por mutuo acuerdo.

La terminación del presente contrato no causará pago de indemnización alguna, salvo el pago de los haberes a los trabajadores que por ley correspondan.

QUINTA: TERMINACION DEL CONTRATO.-

Al finalizar el presente contrato el FRANQUICIANTE restituirá los bienes recibidos en las mismas condiciones en que los recibió, respondiendo por los daños ocasionados excepto por los de deterioro por su uso normal.

El presente contrato terminará por las siguientes causales:

- a. Cumplimiento del plazo
- b. Mutuo acuerdo de las partes
- c. 3 amonestaciones escritas por el no cumplimiento de procesos, presentados por el FRANQUICIADOR mediante su GERENTE delegado.
- d. Por la no apertura del local franquiciado en más de 2 ocasiones.

SEXTA: DOMICILIO Y CONTROVERSIAS.-

En caso de controversias con motivo de la interpretación, validez o ejecución del presente contrato, las partes se someten a los jueces competentes de la ciudad de Quito, y al trámite verbal sumario a elección de la parte accionante.

SÉPTIMA: PROHIBICIÓN DE CESIÓN DE FRANQUICIA

El FRANQUICIANTE queda total y expresamente prohibido de ceder total o parcialmente los derechos que adquiere mediante el presente contrato. En el caso de incumplimiento deberá responder civil y penalmente (de ser el caso) ante el FRANQUICIADOR.

OCTAVA: ACEPTACIÓN DEL CONTRATO.-

Las partes declaran expresamente su aceptación a todo lo convenido en el presente contrato, a cuyas estipulaciones se someten, y en lo no previsto, se estará a lo dispuesto en el Código de Comercio y normas conexas.

Para constancia y en fe de conformidad, se suscribe el contrato en tres ejemplares de igual tenor y efecto.

Dado y firmado en el Distrito Metropolitano de Quito.

FRANQUICIANTE

FRANQUICIADOR

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES.

- Five Food es una empresa que cuenta con un gran potencial de aceptación en el mercado, existiendo muchas posibilidades de crecimiento, principalmente por las varias propuestas que se han encontrado de vender la marca y la formulación de una franquicia.
- Se ha detectado que Five Food presenta entre sus principales dificultades al manejo administrativo, ya que al ser un negocio familiar no existe el suficiente control sobre el personal y sobre el manejo de los costos.
- La ubicación actual de Five Food no es la adecuada, ya que no se encuentra en una calle principal de fácil acceso para sus clientes, por lo que es un poco complicado la llegada de nuevos clientes sin que tengan una referencia.
- El negocio actualmente no cuenta con procesos determinados, ni detalles exactos de sus recetas, todo el manejo se lo realiza de manera empírica, lo que ocasiona que el producto no se ha estandarizado y que no se logre tener el completo control de sabores y calidad de productos.

- El levantamiento de los procesos y el análisis de debilidades de los mismos nos muestra que la principal debilidad es que no se cuenta con información o herramienta estadística que permita realizar una planificación tanto de producción como de gestión del restaurante basada en datos reales, lo que ocasiona efectos en varios procesos.
- Por la gran aceptación que el restaurant tiene actualmente en la zona sur de la ciudad, se debe desarrollar en esta misma zona tanto la planta central como los primeros locales franquiciados, para posteriormente una vez la marca se haga conocer, se logre un buen mercado, y se tenga ya un conocimiento profundo del manejo tanto de planta central como de los restaurantes, ampliarse a los demás sectores de la ciudad de Quito.
- Five Food es un negocio atractivo para las personas que deseen invertir en su franquicia, según el estudio financiero la inversión inicial es de \$ 26651.33, donde el principal componente son los activos fijos necesarios para la implementación del restaurant, y se obtendrá un VAN positivo de \$ 25114.16, y un TIR de 41.20%. Tomando en cuenta que el rendimiento deseado era del 20%, el negocio resulta muy interesante y con gran beneficio para el inversionista.
- Analizando como si fuera la planta central, el negocio no resulta rentable, ya que los ingresos son demasiado bajos para soportar los gastos administrativos que se tienen anualmente, para que el negocio sea rentable se requiere que funciones con 8 locales franquiciados, ya que el punto de equilibrio es de 7.41 franquiciados.

6.2 RECOMENDACIONES

- La correcta ubicación geográfica de los restaurantes de la franquicia es indispensable para el desarrollo de la marca y el crecimiento en ventas, por lo que es necesario que se realicen selección de locales previo a la apertura de un nuevo local.
- La constante revisión de los procesos que se manejan es indispensable para realizar las mejoras y adecuaciones a los procesos para que los mismos se ajusten a la realidad de la empresa.
- El utilizar como fuente de consulta en primera instancia y como herramienta para la implementación y modelo de gestión, la propuesta realizada, se constituiría como la principal recomendación de esta disertación.
- El manejo y operación del negocio debería aplicarse fehacientemente, procurando alejar inicialmente los vínculos familiares y cumpliendo con las funciones encomendadas a cada uno y sometiéndose a la supervisión y evaluación respectiva.
- El llenado y alimentación de los formatos establecidos en primer lugar y en segundo su comprobación generarán información muy importante para la toma de decisiones.

- La aplicación de esta disertación brindará la posibilidad de administrar y operar el negocio de una manera mucho más acertada y precisa y que además permitirá la consulta y la trazabilidad de los problemas y oportunidades de mejora.
- Todos los formatos y el sistema estadístico realizado está listo para ser aplicado y actualizado al contar con una interfaz fácil e intuitiva.
- Previo a la formulación de la franquicia y de ofrecer el servicio como planta central se tiene que pensar en los altos costos que se podrían incurrir y que serán negativos para el franquiciador.
- La práctica y adaptación del proceso referente a la obtención y generación de reportes de proyecciones, compras, bajas, inventario final, etc. constituye una herramienta fundamental para el manejo y optimización de procesos.
- La sugerencia de implementar o contratar el servicio contable desprenderá muchos problemas referentes al tema impositivo en el país lo que ocasionaría que la empresa esté siempre al día en el pago a sus proveedores y a su personal.
- Se sugiere una reunión de trabajo para la actualización referente a datos de compra y venta de esta disertación.

BIBLIOGRAFÍA

1. WEBLOGS SL. (2009). [<http://www.directoalpaladar.com/otros/la-universidad-de-la-hamburguesa-hamburger-university-mcdonalds>], **La Universidad de la hamburguesa.**
2. SCT. (2007). [http://www.icsc.org/srch/sctL/sctL0407/imperio_de_comida_rapida.php], **Imperio de comida rápida.**
3. ICONTEC. (2006). *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.* Colombia: D.C.: Icontec. p. 14. Primera actualización.
4. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_negocio], **Proceso de Negociación.**
5. N. CHAIN. (2003). *Preparación y Evaluación de proyectos.* México: Mc Graw Hill. p. 273
6. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja] **Flujo de caja**
7. J. VAQUIRO. [<http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>], **Tasa interna de retorno – TIR.**
8. G.GOMEZ. [<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2016/puntoequilibrio.htm>], **El punto de equilibrio.**
9. ALFREDO GUTIÉRREZ. (2001). *Estados Financieros.* México: Fondo de Cultura Económica.
10. HAROLD KONNTZ. (2000). *Administración, Una Perspectiva Global.* Colombia: Mc Graw Hill.
11. MASON-LIND. (2003). *Estadística para la Administración y Economía.* Colombia: Alfa Omega.
12. GABRIEL BACA. (2001). *Evaluación de Proyectos.* México: Mc Graw Hill
13. HUGO VÁSQUEZ. (2002). *Organización Aplicada.* Ecuador: Gráficas Vásquez.
14. JOAQUIN RODRIGUEZ. (2001). *¿Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa?.* México: ECAFSA
15. ERNEST HAUSLER. (2003). *Matemáticas para la Administración y Economía.* México: Prentice Hall

ANEXOS.

ANEXO 1: MANUAL DE PROCEDIMIENTO