



ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



**EI MODELO DE FRANQUICIA COMO SOLUCIÓN PARA LA EXPANSIÓN
DE UNA EMPRESA EN GUATEMALA**

Alejandro Insua Ramazzini

Guatemala, junio del 2009

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



EI MODELO DE FRANQUICIA COMO SOLUCIÓN PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA EN GUATEMALA

Alejandro Insua Ramazzini

Guatemala, junio del 2009





Guatemala, 3 de junio de 2009

Ing. MBA Eduardo Prado
Director Académico
Atlantic International University,
Presente.

Estimado señor Director:

Atentamente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que el estudiante Alejandro Insua Ramazzini, carné No. GB980BBA12015 cursante de la carrera de Bachelor of Business Administration –BBA- que imparte esta Universidad, presentó al suscrito su informe final de tesis de proyecto denominado “EL MODELO DE FRANQUICIA COMO SOLUCIÓN PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA EN GUATEMALA”.

En mi calidad de Catedrático Asesor del estudiante antes indicado, me permito informarle que el proyecto fue revisado, asesorado y supervisado periódicamente por el suscrito, observando la pertinencia de fondo con que se trató el tema conforme los requerimientos establecidos en el Instructivo para Elaboración y Presentación de Tesis de Proyecto Empresarial de Graduación vigente.

Por lo antes indicado y en opinión del suscrito, el proyecto del estudiante Alejandro Insua Ramazzini puede ser aceptado para su examen pre-privado de tesis.

Atentamente,

(f) _____
Lic. Juan Carlos González
Catedrático Asesor



Guatemala, 19 de junio de 2009

Ing. Jorge Eduardo Prado
Director Académico
Atlantic International University (sede Guatemala)
3ª. Avenida 8-37, Zona 9,
Ciudad.

Estimado señor Director:

Atentamente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que el estudiante Alejandro Insua Ramazzini, carné No.GB980BBA12015, cursante de la carrera de Bachelor of Business Administration –BBA-, presentó para revisión de redacción y estilo, su proyecto empresarial de graduación titulado “EL MODELO DE FRANQUICIA COMO SOLUCIÓN PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA EN GUATEMALA”.

En mi calidad de revisor(a) designado(a), me permito informarle que el (la) estudiante antes citado, ha cumplido con incorporar los cambios anotados en su proyecto empresarial por lo que puede ser sometido para su evaluación correspondiente conforme los requerimientos establecidos por la Universidad.

Con este motivo, aprovecho la oportunidad para suscribirme de usted, deferentemente,

(f) _____
Revisor(a) de redacción y estilo.



Guatemala, 26 de junio de 2009

Señor Alejandro Insua Ramazzini
Ciudad.

Estimado Estudiante:

Con base en el Acta de su Examen Privado de Proyecto Empresarial No.173 de fecha 25 de junio de 2009, en la cual se establece que el Tribunal Examinador designado para el efecto aprobó su proyecto, esta Dirección Académica AUTORIZA para que proceda a imprimir en forma final, su proyecto empresarial de graduación denominado “EL MODELO DE FRANQUICIA COMO SOLUCIÓN PARA LA EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA EN GUATEMALA”.

Por lo anterior, le agradeceré entregar a la Coordinación de Evaluaciones, 5 ejemplares de su proyecto empresarial antes del 17 del mes de septiembre de 2009, fecha fijada para su acto de graduación e investidura profesional.

Con este motivo, aprovecho la oportunidad para felicitarlo y desearle muchos éxitos en su vida profesional.

Atentamente,

(F) _____
Ing. MBA Jorge Eduardo Prado
Director Académico



**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**



**EI MODELO DE FRANQUICIA COMO SOLUCIÓN PARA LA EXPANSIÓN DE
UNA EMPRESA EN GUATEMALA**

TESIS

**Presented to the Academic Department of the School of Business and
Economics in partial fulfillment of the requirements for the degree of**

BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

LIC. JUAN C. GONZALEZ

ALEJANDRO INSUA RAMAZZINI



**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY GUATEMALA
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**



TRIBUNAL

QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE PROYECTO

Presidente: Lic. David Eduardo Carrera
Secretario: Ing. Julio Roberto Almengor
Vocal: Licda. Cristina López de Turriz

Guatemala, 25 de junio de 2009

ÍNDICE

CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO II	3
INFORMACIÓN DEL PROYECTO	3
2.1 Antecedentes	3
2.2 Descripción del Problema	13
2.2.1 Árbol de Problemas	16
2.2.2 Árbol de Objetivos	19
2.2.3 Análisis de Opción de Solución	21
2.2.3.1 Búsqueda de Accionistas	21
2.2.3.2 Licencia de Uso de Marca	21
2.2.3.3 Franquiciar el Negocio	21
2.3 Objetivos del Proyecto	22
2.3.1 Objetivo General	22
2.3.2 Objetivo Especifico	22
2.4 Justificación del Proyecto	23
2.5 Marco Teórico Conceptual	24
2.5.1 Diagnóstico de Franquiciabilidad	29
2.5.1.1 Objetivo	29
2.5.1.2 Viabilidad Económica	30
2.5.1.3 Reproducibilidad del Negocio	30
2.5.1.4 Capacidad para Transferir Tecnología	31
2.5.1.5 Competitividad de la Propuesta de Negocio	31
2.5.2 Desarrollo del Estudio de Franquiciabilidad	32

2.5.2.1	Demanda en el Mercado de Consumo Final	32
2.5.2.2	Organización de la Empresa como Empresa Franquiciante	32
2.5.2.3	Actividades de la Competencia	33
2.5.2.4	Dimensión y Presencia de la Organización	33
2.5.2.5	Características Únicas de la Empresa Franquiciante	33
2.5.2.6	Sistematización de Operaciones	34
2.5.2.7	Transferencia de Tecnología (<i>Know-How</i>)	34
2.5.2.8	Niveles de Inversión y Rentabilidad de la Franquicia	34
2.5.2.9	Ritmo y Potencial de Crecimiento de la Cadena de Franquicias	35
2.5.2.10	Reporte y Recomendaciones	35
2.5.3	Concepto de Franquicia	36
2.5.4	Concepto de Franquiciante	41
2.5.5	Concepto de Franquiciado	41
2.5.6	Ventajas del Sistema	42
2.5.6.1	Para el Franquiciante	42
2.5.6.2	Para el Franquiciado	43
2.5.7	Desventajas del Sistema	44
2.5.8	Otros Aspectos del Negocio	45
2.6	Resumen del Capítulo	45
	CAPITULO III	48
	ESTUDIO DE MERCADO	48
3.1	La Oferta al Mercado	48
3.1.1	Definición del Producto o Servicio	48
3.1.2	Producto o Servicio Principal y Producto o Servicios Derivados	49
3.1.3	Productos o Servicios Sustitutos o Similares	53

3.1.4 Competencia Directa	53
3.2 El Área del Mercado	55
3.2.1 Mercado Potencial	55
3.2.2 Estructura de la Población por Grupos	55
3.3 Investigación de Mercado	56
3.4 Resumen del Capítulo	57
CAPITULO IV	57
ESTUDIO TÉCNICO DEL ESTUDIO DE FRANQUICIABILIDAD	57
4.1 EL Ejemplo	58
4.2 Antecedentes	58
4.3 Objetivo	59
4.3.1 Objetivo General	59
4.3.2 Objetivos Específicos	59
4.4 Información de EJEMPLO®	60
4.4.1 Concepto del Negocio	60
4.4.2 Servicios y Productos Ofrecidos en Ejemplo®	60
4.5 Perfil del Cliente	62
4.6 Dimensión Actual del Restaurante de EJEMPLO®	62
4.7 Análisis F.O.D.A. de EJEMPLO®	63
4.8 Aspectos Críticos en la Conformación	64
4.9 Conceptos Básicos del Estudio Financiero	72
CAPITULO V	73
ESTUDIO ADMINISTRATIVO-LEGAL	73
5.1 Estructura Administrativo – Legal	73
5.1.1 Franquicia Maestra	74

5.1.2	Franquicia Individual	74
5.1.3	Franquicia de Desarrollo de Área	74
5.1.4	Franquicia de Reconversión	75
5.1.5	Franquicia de Conversión	75
5.1.6	Turnkey Franchise o Franquicia de “Llave en Mano”	75
5.2	Marco Legal de las Franquicias	75
5.2.1	El Contrato de Franquicia	77
5.2.2	Capítulos del Contrato de Franquicia	79
5.2.2.1	Partes	79
5.2.2.2	Tipos de Franquicias	79
5.2.2.3	Consideraciones Generales	80
5.2.2.4	Otorgamiento del Territorio	80
5.2.2.5	Pago de Derechos por la Franquicia	80
5.2.2.6	Regalías	81
5.2.2.7	Período de Vigencia y Renovación	81
5.2.2.8	Incumplimiento y Extinción	82
5.2.2.9	Publicidad y Marketing	82
5.2.2.10	Ubicación, Remodelación y Apertura del Local	83
5.2.2.11	Equipos, Accesorios y Mobiliario	83
5.2.2.12	Capacitación y Asistencia	84
5.2.2.13	Marca	84
5.2.2.14	Contabilidad y Registros	85
5.2.2.15	Normas de Calidad y Funcionamiento	85
5.2.2.16	Asistencia Operativa del Franquiciante al Franquiciado	86
5.2.2.17	Obligaciones del Franquiciado	86

5.2.2.18	Seguros	86
5.2.2.19	Derechos y Deberes de las Partes	87
5.2.2.20	Notificación. Domicilios	87
5.2.2.21	Derecho Aplicable	87
5.2.2.22	Proceso Arbitral. Competencia	88
5.2.2.23	Derechos y Obligaciones de las Partes	88
5.2.3	Régimen Tributario	90
5.3	Planteamiento de la Organización Técnico Funcional	91
5.4	Estructura Administrativa	91
5.4.1	Descripción y Perfil de Puestos	91
5.4.2	Descripción Técnica del Puesto	92
5.4.3	Organigrama	95
5.5	Resumen del Capítulo	98
CAPITULO VI		99
ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL		99
6.1	Resumen	107
CAPITULO VII		109
ESTUDIO FINANCIERO		109
7.1	Cuota Inicial de Franquicia	110
7.2	Niveles de Inversión y Rentabilidad	122
CAPITULO VIII		135
CONCLUSIONES		135
CAPITULO IX		136
RECOMENDACIONES		136
CAPITULO X		138



BIBLIOGRAFÍA

138



DEDICATORIA

Quiero dedicar el esfuerzo y trabajo requeridos para la realización de este proyecto, así como su resultado a:

DIOS: El principio y el fin. El omnisciente, el omnipresente, el omnipotente. Gracias mi señor Jesús por mostrarme las grandezas de la vida cuando estás en nuestros corazones. Contigo TODO es posible.

Carolina, mi esposa: Mi complemento, mi ayuda idónea, mi compañera de vida. Comparto contigo aquel pensamiento que expresé el 26 de diciembre de 1986: "...cuan grato me es expresar, cuan inenarrable placer me produce decir que amo totalmente a Carolina. Que la amo sencilla, pero profundamente. Que la amo dulce, pero apasionadamente..."

Andrea, Luis Pedro y Sofía, mis preciosos hijos: El motor y la chispa de mi vida. Ustedes son la inspiración que necesito para crear y generar cada día de mi vida. Ustedes son mi orgullo y desde ya me han honrado con sus vidas.

Dr. Ricardo Insua, mi ejemplo de vida, mi amado y recordado padre: Quiero dejar plasmado el sentimiento que llevo dentro de mi. Este lo he compartido con mi familia y alguna vez lo pude compartir con mis compañeros de AIU como parte de una presentación: "...si mis hijos llegan a tener de mi, la mitad del concepto que yo tengo de mi padre, puedo morirme tranquilo porque habré superado con creces mi misión en esta vida...". Lo imagino sentado en el graderío del más bello campo de béisbol de los cielos. Esbozando una sonrisa de satisfacción, más no de conformismo, porque el *par de come trapos* de Alex y Chuchín concluyeron una carrera universitaria. Me siento orgulloso y honrado de llevar tu sangre en mis venas.



Nociali, mi entrañable madre y, Chuchín mi querido hermano y cómplice en la vida:

Ustedes son la cobija que me da esa sensación de resguardo y seguridad en los momentos difíciles de la vida. Saber que los tengo me da paz interna. Nuestra unión familiar se refleja en nuestras familias individuales. Gracias mama por tu protección, tu guianza y sobre todo por habernos dado una FAMILIA. Gracias Chuchín por compartir y apoyarnos en todos los aspectos de nuestras vidas desde siempre. Los amo.



AGRADECIMIENTOS

Utilizando un pensamiento que se ha enraizado en mí, luego que mi padre lo compartiera conmigo en una de esas conversaciones destinadas a transmitir la experiencia de la que se carece en los primeros años de la vida adulta, "...lo último que un hombre puede dejar de ser en esta vida, es ser agradecido. No hay persona en este mundo, por muy importante o poderosa que sea, que no necesite de otras...", es que quiero dejar constancia de mi profundo agradecimiento a las personas que colaboraron conmigo de alguna forma, para la realización de este trabajo:

- A DIOS
- A mi esposa Carolina y mis hijos: Andrea, Luis Pedro y Sofía
- A mi madre Nociali y mi hermano Jesús



- Al Lic. José Roberto Fernández Director General de Francorp para Centroamérica y el Caribe
- Al Lic. Juan Carlos González asesor de mi proyecto
- A los Licenciados José Eduardo Milián y Luis Mario Martínez
- A mis colaboradores cercanos, Roberto Miller, Gaby, Laura, Mishel y Yara, en quienes me pude apoyar para poder dedicar tiempo a la realización de mi proyecto y la presentación del mismo.
- A mis catedráticos y compañeros de AIU

ABSTRACT

El presente trabajo muestra el modelo de franquicia como opción a tomar en cuenta cuando una persona o entidad reconoce que es tiempo de expandir operaciones y debe buscar alternativas para hacerlo. El trabajo se divide en las partes que conforman un proyecto tradicional como los son: el estudio de mercado, el estudio técnico, estudio administrativo-legal, estudio ambiental y estudio financiero, lo cual permite ilustrar al lector en cada uno de los requerimientos del proyecto; sin embargo la estructura en el tema de las franquicias es un poco distinta. Todos estos estudios están enmarcados dentro del estudio de franquiciabilidad.



El primer paso para poder franquiciar, es identificar si el negocio es franquiciable o no. Esto se logra a través del estudio de franquiciabilidad. Cuando el estudio ha diagnosticado que el negocio efectivamente es franquiciable, entonces se debe dar certeza estratégica a la propuesta de franquiciar mediante la implementación de un planeamiento estratégico y estructuración del programa de franquicias. Igualmente se debe dar certeza jurídica mediante una sólida documentación legal; certeza operativa con la creación y elaboración de los manuales de operación y la certeza comercial a través de un plan que genere candidatos calificados y dispuestos a invertir en la franquicia. Este trabajo se concentra primordialmente en el primer paso, que es determinar si el negocio es franquiciable o no. Claro que no hay UNA sola forma de hacerlo, y cada empresa experta en consultoría ha generado su propio modelo. El proyectista, adicionalmente a toda la parte teórica, se basó en dos herramientas claves para elaborar el trabajo: El primero, la utilización del modelo de Francorp para mostrar todos los aspectos que deben tomarse en cuenta y que permiten colocar un negocio en el mercado de las franquicias. Y el segundo, la utilización de un caso a manera de ejemplo.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

En el capítulo dos, el lector podrá encontrar los orígenes de las franquicias, los cuales se remontan al siglo XII y su transformación a la época moderna. Podrá también, encontrar información sobre las franquicias en Guatemala. Así mismo descubrirá que a nivel mundial, más del 99% de las empresas son PYMES. Estas PYMES deben buscar formas de crecimiento, lo cual se plantea como el problema a resolver. Se formula el árbol de problemas y su análisis, así como el árbol de objetivos, su análisis y la justificación del proyecto. Dentro del marco teórico conceptual, se plantean las interrogantes que cualquier persona o entidad se hace frente a la perspectiva de franquiciar. Se enumeran los aspectos que un diagnóstico de franquiciabilidad toma en cuenta, así como todos los términos teóricos utilizados en un proyecto de franquicias. Por último se muestran las ventajas y desventajas del sistema.

El capítulo tres muestra cual es el mercado de las franquicias y define claramente el producto que ofrecen las franquicias. Se muestran los productos sustitutos o similares y con quienes compete, tanto directa como indirectamente.

Utilizando el formato de ejemplo, el capítulo cuatro, muestra la parte técnica de un estudio de franquiciabilidad. El ejemplo utilizado es el de una cadena de



restaurantes de comida china. Se puede encontrar el reporte del diagnóstico de franquiciabilidad que deberá entregar el consultor y todos los aspectos técnicos que se analizarían para este caso como: el concepto del negocio, los servicios que ofrece, el perfil de los clientes, las dimensiones que requiere cada unidad del negocio ejemplo, el análisis FODA, los aspectos críticos en la conformación de la empresa del franquiciante desde el punto de vista de estructura, sistematización de operaciones y transferencia de tecnología.

El estudio administrativo-legal que se encuentra en el capítulo cinco, indica los distintos tipos de franquicia, así como el contenido esencial de un contrato de franquicia.

El capítulo seis que se refiere al aspecto ambiental, únicamente se limita a definir esos aspectos, puesto que un estudio de impacto ambiental en una franquicia no es trascendental. Acá se explica por qué.

El ejemplo de un caso es utilizado como muestra del estudio financiero en el capítulo siete. El lector podrá notar como se determina la cuota inicial de franquicia y como se determinan los niveles de inversión y rentabilidad de acuerdo al método utilizado. Los anexos incluyen tablas como: estimado de la cuota inicial de franquicia, estimado de la capacitación inicial de un franquiciado, estimado de la inversión inicial, análisis financiero del ejemplo, costos de soporte a la cadena, y estimación de los ingresos y egresos del franquiciante.



Las conclusiones y recomendaciones se pueden encontrar en los capítulos ocho y nueve respectivamente. Finalmente, el capítulo diez, contiene la bibliografía.

CAPITULO II

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

2.1 Antecedentes

Según la empresa de consultoría mexicana, Franquicia en Línea, el contrato de franquicia tal y como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias han sido utilizadas como medio para



la prestación de servicios públicos, solamente en este siglo han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios.

El desarrollo del concepto de franquicias se remonta al siglo XII. Sin embargo, existen dos épocas muy marcadas en el desarrollo de las franquicias como sistema comercial y de negocios: la primera, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX y la segunda desde la posguerra hasta nuestros días.

Antecedentes en la Edad Media.

El origen de la palabra franquicia nace en la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el termino "franc". Así mismo en Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región.

Igualmente en esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre, en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el Papa.



El Inicio de la Franquicia en la Época Moderna.

El primer antecedente de franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o "public utilities" como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

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

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

Primeros Sistemas de Franquicias

En los Estados Unidos durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios / vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos debido a los altos costos laborales que implicaba el sostenimiento de numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema tan solo



por diez años, haciendo a Singer una de las marcas mas reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente.

No obstante lo anterior, la utilización masiva del sistema de franquicias por el sector privado comenzó en Norteamérica en 1865, al finalizar la Guerra de Sucesión, como forma de expansión de las actividades de los industriales del norte en colaboración con viajeros y comerciantes del sur y oeste.

Tal es el caso de las compañías manufactureras que en ausencia de capital y de personal capacitado para desarrollar y operar establecimientos minoristas, otorgaban derechos exclusivos de distribución a comerciantes independientes.

En 1898, la General Motors adoptó un sistema similar, ya que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios, viéndose en la necesidad de otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de auto partes siguieron el ejemplo de las dos anteriores, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios.

En esta misma época la industria de gaseosas comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. En este caso, una embotelladora (franquiciado) recibía el



concentrado, o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de una fórmula, junto con el derecho a producir las gaseosas, identificadas con la marca del franquiciante y distribuirlas en un área exclusiva.

Por su parte, el franquiciante realizaba la publicidad, el mercadeo y otros servicios de apoyo, exigiéndole al franquiciado, la producción de las gaseosas, obviamente bajo estrictos criterios de calidad previamente definidos.

En 1899, mediante la utilización de este sistema, la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo. Para esa época, Coca-Cola operaba directamente sus fuentes de soda donde expendían su producto. Sin embargo, algunos inversionistas lograron convencer a la firma para que les otorgara el derecho a proveerse, por parte de Coca-Cola, del concentrado necesario para embotellar la bebida en las instalaciones del franquiciado, quien se encargaría de distribuirla a nivel regional. El franquiciado, absorbía así el 100% del costo de instalación se encargaba de su manejo, a cambio de recibir el concentrado necesario para el producto y el apoyo publicitario centralizado.

Conforme crecía la demanda del producto, los franquiciados de Coca-Cola vendieron a su vez franquicias a otros. De esta manera, subfranquiciaron el negocio, de forma que adquirirían de Coca-Cola el concentrado que luego, con un sobreprecio, revendían a sus subfranquiciados. De este modo suplieron la falta de



recursos y de habilidad administrativa necesarios para llegar directamente a todo el mercado nacional.

En 1921, la empresa Hertz Rent a Car resolvió ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, siendo hoy, entre otras, líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios.

Paralelamente en Francia, en ese mismo año, la fábrica de lanas "La Lainiere de Roubaix" trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta y para tal efecto, se asoció con un número de detallistas independientes ligados por un contrato que les garantizaba la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado.

Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultanea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del sistema de franquicias.

A mediados de los años 30, después de la gran depresión en el marco del gran dinamismo empresarial que ya vivía los Estados Unidos, aparecieron en el mercado las franquicias de los hoteles y los restaurantes Howard Johnson cuyo caso merece ser comentado.



Esta importante y conocida cadena se había iniciado en 1925 como un negocio de helados con un capital inicial de US\$500, obtenido de préstamos de terceros. El negocio evolucionó hasta llegar a convertirse en una cadena de restaurantes exitosos, con la característica singular de tener un techo naranja brillante.

El señor Johnson ante la carencia de los recursos económicos necesarios para inaugurar nuevos restaurantes, utilizó el método de franquicia como sistema de expansión. Es así como celebró un acuerdo de franquicias, con un compañero de universidad, mediante el cual se comprometió, por un lado a venderle helado y otros productos relacionados con el negocio, y por otro a ayudarlo con el diseño, instalación y supervisión del restaurante.

Los franquiciados, no tenían experiencia previa en el negocio de los restaurantes. Sin embargo, a través de las franquicias sus dueños obtenían los beneficios que les otorgaba el franquiciante, tales como la experiencia y la oportunidad de beneficiarse de las ganancias de un concepto probado. A cambio Howard Johnson obtuvo ganancias de los productos que vendió a sus franquiciados.

El Gran Auge de la Posguerra

De nuevo son los Estados Unidos los protagonistas del desarrollo de las franquicias, a mediados del presente siglo. El mayor crecimiento de las franquicias se produjo después de la segunda Guerra Mundial.



Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el período de la posguerra fuera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia. Una economía y población en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios, y una oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

Igualmente el regreso de la guerra de miles de hombres ambiciosos con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con intenciones de establecer negocios propios y en ocasiones estimulados por la facilidad de financiamiento que ofreció el Gobierno norteamericano de la posguerra, contribuyó también a la consolidación de la figura.

El método de franquicias permitió que personas emprendedoras pero inexpertas, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento del negocio que pretendía franquiciar. Así mismo, los hombres de negocios que tenían conceptos innovadores o experiencia en algún campo específico encontraron que por medio de las franquicias, podían explotar estos conceptos sin el capital requerido para otro tipo de negocio.¹

La Franquicia en Guatemala

¹ www.franquiciaenlinea.com



De acuerdo a datos de la Asociación Guatemalteca de Franquicias, en Guatemala operan doscientas quince (215) de las doscientas veinticinco (225) cadenas de franquicias que existen en Centroamérica. Esto lo hace el quinto país de América Latina en el ranking del mercado de franquicias, antecedido únicamente por Brasil, México, Argentina y Venezuela, lo que ha hecho que Guatemala sea el líder en toda la región Centroamericana, Panamá y El Caribe en la generación de franquicias nacionales con cerca de cincuenta (50), seguido por Panamá con veinte (20) y El Salvador con siete (7).

El mercado de franquicias crece a un ritmo entre el 15% y 20% en Guatemala al igual que en Centro América y se refleja que en los últimos cinco años, la industria ha crecido un 5,000%.

Trece (13) franquicias guatemaltecas están operando en el extranjero. Estas son: Pollo Campero, Rollitos, Bagel Factory, Go Green, Motoshop VRC, Holandesa, Pollolandia, Quick Photo, Kalea, Los Cebollines, Spa Line, Sarita y Maxiefectivo².

Experiencia del proyectista con las franquicias

Hace 6 años se inició operaciones con un concepto de una empresa dedicada al entretenimiento familiar. Cuando se visualizó o se conceptualizó el negocio y su posible expansión, este incluía el modelo de franquicia. Durante los últimos dos

² Asociación Guatemalteca de Franquicias. Documental Franquicias Profesionales en Guatemala



años, se ha estado preparando el desarrollo de la franquicia, y a lo largo de ese mismo período se han recibido varias propuestas para adquirir la “franquicia” del negocio. Este ha sido uno de los factores que indica que el concepto es franquiciable.

Para el desarrollo de la franquicia, se contrató a una de las empresas más importantes a nivel mundial para que realizara el trabajo. Francorp se ha encargado de ese trabajo desde principios del año 2009. Francorp Inc. es la empresa líder en el desarrollo de cadenas de franquicias, ha desarrollado más de 3,000 programas de franquicias en todo el mundo. Ofrece servicios con cobertura mundial mediante oficinas permanentes en Estados Unidos, Argentina, Chile, México, Japón, Filipinas, Centro América y Kuala Lumpur, desde las cuales atiende a todos los países del mundo.

La experiencia institucional de Francorp es enorme, de hecho, la compañía ha realizado más programas de franquicias que todos los demás consultores del mundo sumados. Francorp es especialista en esta actividad. Las franquicias son su único negocio.

Francorp ha sido nombrada como la número uno de las 100 primeras empresas de consultoría de franquicias en los Estados Unidos en “Consultants News” y es mencionada regularmente en The Wall Street Journal, New York Times, Fortune, Business Week and Forbes, por nombrar a unas pocas.



Parte de lo que se comparte en este trabajo, es la experiencia obtenida durante el desarrollo de la franquicia, que no inicia necesariamente desde que arrancó el trabajo de Francorp, sino desde hace dos años, tiempo durante el cual se ha estado investigando el tema de las franquicias en: seminarios, convenciones, conferencias y entrevistas con personas y entidades conocedoras y expertas en franquicias.

Puesto que el trabajo no está concluido y/o tampoco nos es posible divulgar información sobre el proyecto en este momento, se utilizan ejemplos que permitan ilustrar al lector sobre lo que se requiere en el proceso de franquiciar para expandir un negocio.

2.2 Descripción del Problema

El problema es que los empresarios en Guatemala, tienen la necesidad de expandir o hacer crecer sus negocios. El crecimiento poblacional; la necesidad de crecimiento empresarial; la falta de recursos financieros para la creación de sucursales y la globalización son causas importantes que generan el problema. El no atender el problema, puede tener efectos como: la incapacidad para aumentar la participación de mercado; la pérdida de oportunidades de expansión; el permitir el ingreso de la competencia y la disminución de la participación de mercado. La franquicia, es un modelo de negocio que permite solucionar el problema.



Según la Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, en los países como Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México, Panamá y Venezuela, la mayor parte de las empresas que operan son Microempresas y PYMES (99.6%). Y este número no varía mucho incluso en países como España, en donde el 99,87% son PYMES. ³

En Guatemala, de acuerdo al diario El Periódico, el porcentaje de PYMES es muy similar: El 90 por ciento de las empresas que operan en Guatemala (175 mil 466 negocios) son microempresas que cuentan con uno a cinco empleados, de acuerdo con los datos del Directorio Nacional de Empresas y sus Locales 2007. El 7.8 por ciento (15 mil 253 negocios) son pequeñas empresas de entre 6 y 19 empleados; un 2 por ciento (3 mil 897) son medianas empresas que cuentan con entre 20 y 99 empleados; y el 0.3 por ciento, unas 604 compañías, son grandes empresas con más de 100 empleados. Por lo tanto, el 99,7% son PYMES. ⁴

Según la Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, en muchas ocasiones, a pesar de que estas empresas cuentan con buenas oportunidades para expandirse rápidamente en el mercado, se quedan estancadas, puesto que carecen de los medios necesarios para poder ampliar su negocio. En este trabajo se plantea que el uso de la franquicia como solución a este problema, facilitando, por lo tanto, la expansión y el crecimiento de estas empresas.

³ Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol.1 No.1

⁴ El Periódico de Guatemala. Edición del miércoles 10 de septiembre de 2008.



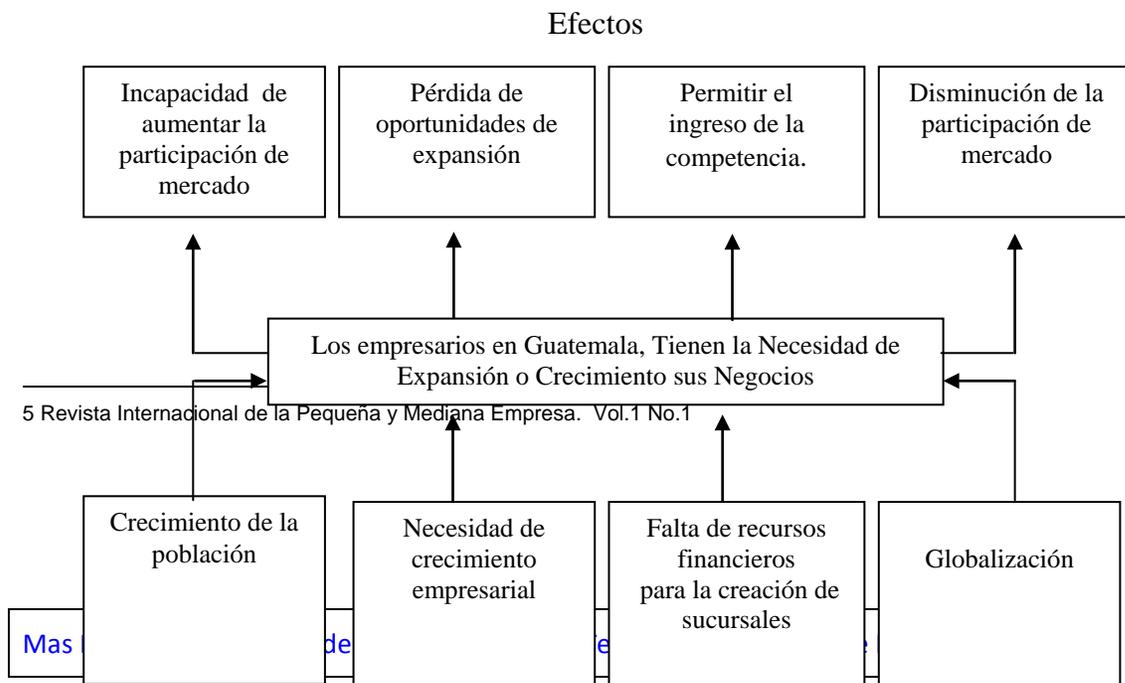
Esta forma organizativa híbrida, a medio camino entre la empresa y el mercado, ha logrado ocupar un lugar destacado dentro de las prácticas comerciales modernas, desarrollándose con éxito en la mayor parte del planeta. Así, por ejemplo, en EEUU se ha convertido en el modelo estándar empleado por sectores como la hostelería y restauración, representando en torno al 40% del comercio minorista [International Franchise Association, 2004]. En España, la facturación global del sector franquicias alcanzó los 17.585 millones de euros en el 2006, lo que representa un 14,68% del total ingresado por el comercio minorista durante ese año.

La franquicia permite hacer frente a dos de los principales problemas con lo que se puede encontrar una PYME a la hora de ampliar su negocio, la captación de recursos y la alineación de incentivos. Por una parte, puede carecer de los recursos financieros necesarios para expandirse a través de establecimientos propios y, por otra, puede encarar los problemas derivados de la separación de propiedad y control, al tener que controlar de forma muy intensa a los gerentes de sus establecimientos para evitar que éstos se comporten de una forma oportunista.

La solución a cada uno de estos problemas está relacionada con los dos principales argumentos que tratan de explicar la existencia de la franquicia. Así, el primero de ellos lo soluciona, teniendo en cuenta el argumento de escasez de

recursos financieros, a través de las aportaciones de los franquiciados, mientras que el segundo, aplicando el argumento de agencia, lo resuelve otorgándole a los franquiciados los derechos residuales de los establecimientos que dirigen, consiguiendo, de esta manera, que los intereses de ambas partes queden mucho mejor alineados o entrelazados. 5

2.2.1 Árbol de Problemas





Problema

Causas

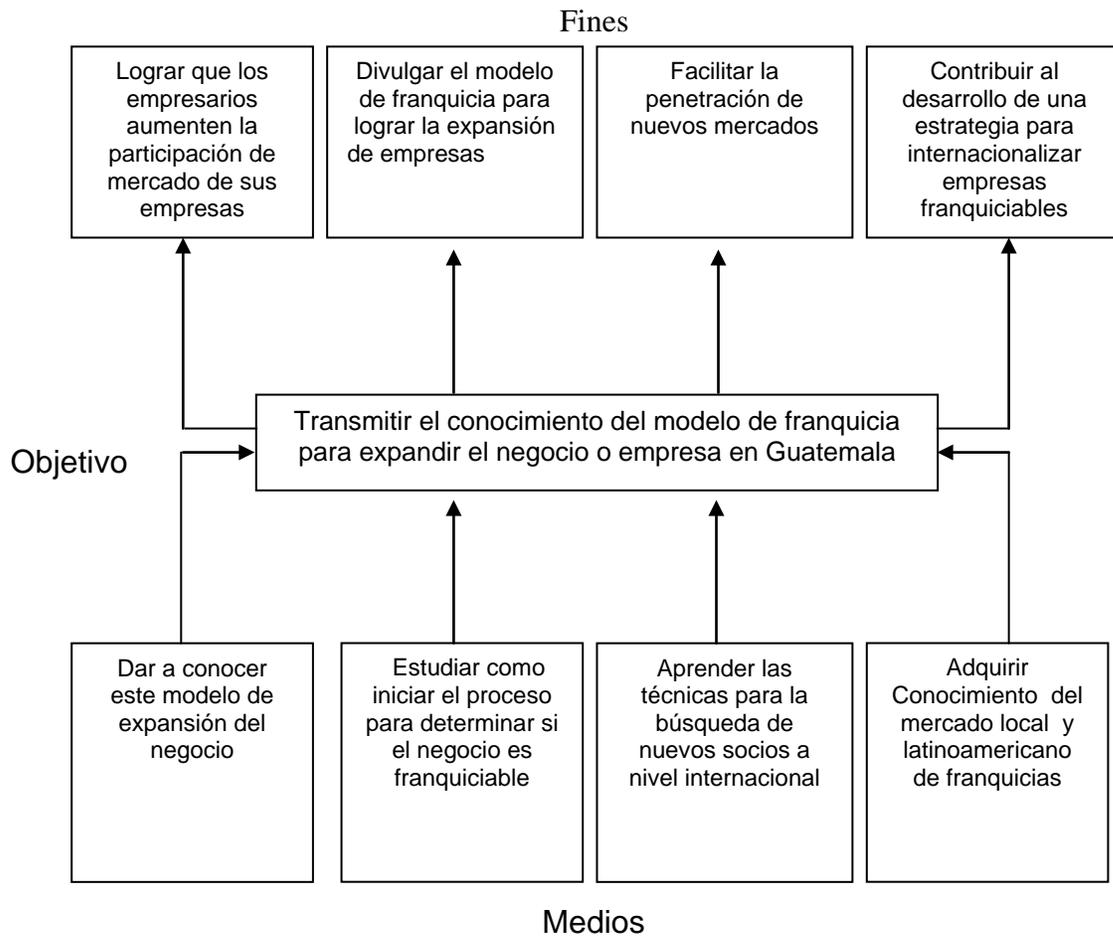
Análisis del Árbol de Problemas

- El crecimiento de la población hace necesario el crecimiento del negocio para poder atender más clientes. En un momento dado las instalaciones físicas pueden llegar a ser incapaces de atender a la creciente cantidad de clientes.
- El hecho de no contar con recursos accesibles o disponibles para la expansión de negocio y de no conocer el proceso de franquiciarlo, contribuye a perder las oportunidades que puedan existir para la expansión del negocio.
- Cuando el negocio no cuenta con recursos financieros en el momento exacto que los requiere para realizar su expansión, se pierde esa ventana de oportunidad y se incrementa el riesgo de que ingrese un competidor.



- Debido a las múltiples opciones de hacer negocios que genera la globalización se incrementa la cantidad de competidores y así se pierde, disminuye o diluye la participación de mercado. El hecho de generar una franquicia incrementa la participación de mercado.

2.2.2 Árbol de Objetivos





Análisis del Árbol de Objetivos

- A veces las opciones que pueden parecer las más complicadas, suelen ser las más fáciles de implementar. Podría pensarse que el proceso de franquiciar no es alcanzable para una empresa y que solo lo es para alguien con más capacidad o recursos.
- Si no se conoce la opción de franquiciar un negocio, se pierde una oportunidad de expandir ese negocio. Sin embargo para poder desarrollar una franquicia, se debe determinar si el negocio es franquiciable o no.
- Cuando una persona ha puesto todo su empeño para desarrollar su negocio, a veces puede tener cierto recelo en querer entregar todo ese conocimiento que se ha adquirido en base a un gran esfuerzo y en algunas ocasiones a sobrellevar grandes obstáculos. Es comprensible entonces que no quiera trasladar a “cualquiera” el fruto de todo su esfuerzo. Es necesario saber a quién y bajo que condiciones se puede otorgar la franquicia.
- Se debe conocer el mercado al que se pretende acceder y más aún si el negocio va a internacionalizarse.



2.2.3 Análisis de Opción de Solución.

Para incrementar las operaciones de un negocio se han identificado alternativas de solución las cuales podrán contribuir a incrementar su participación en el mercado, así como mejorar la imagen del negocio. Entre ellas están:

2.2.3.1 Búsqueda de Accionistas.

Dentro de las distintas alternativas está la creación de acciones lo que permite aceptar nuevos socios en la empresa con el fin de captar ingresos y así poder aumentar su participación en el mercado. El problema que se tiene es que se diluye el control de los actuales accionistas.

2.2.3.2 Licencia de Uso de Marca.

A través de una licencia de uso de marca, se puede expandir rápidamente el negocio e incrementar los ingresos sin ninguna inversión, presentado la desventaja de que no existe control sobre la calidad del servicio, lo que puede afectar la imagen de la empresa.

2.2.3.3 Franquiciar el Negocio.

El franquiciar el negocio nos permite ofrecer una marca ya posicionada donde el inversionista tiene la plena seguridad de que el negocio ya fue probado y por



cada franquicia aumenta la participación de mercado del negocio. Una de las mayores desventajas es que se comparte información clave del negocio

2.3 Objetivos del Proyecto

El trabajo realizado es una guía del proceso de franquiciar un negocio. Aún cuando este trabajo trata de tocar y presentar todos los aspectos que se deben tomar en cuenta para dicho proceso, es necesario hacer notar que para la realización del proceso de franquiciar la asesoría de una empresa especializada en el tema es indispensable para incrementar las posibilidades de éxito.

2.3.1 Objetivo General:

- Brindar una guía para el empresario o emprendedor que cuenta con un negocio “franquiciable” o con potencial de serlo, para que persiga las condiciones que le permitan franquiciarlo.

2.3.2 Objetivo Específico:

- Mostrar las ventajas que el modelo de franquicia ofrece para el crecimiento o expansión de una empresa.
- Ofrecer una guía de los aspectos relevantes para realizar el proceso de franquiciar.



- Dar a conocer una forma de poder penetrar nuevos mercados.
- Mostrar un ejemplo de evaluación financiera de una franquicia.

2.4 Justificación del Proyecto

En la actualidad el mundo se encuentra en una apertura comercial sin precedentes, es por eso que surge la necesidad de estudiar a fondo las nuevas formas de hacer negocio, así como su producción, distribución, etc.

El sistema de franquicias, beneficia tanto al franquiciante como al franquiciado; para el franquiciante, la franquicia representa un método o forma de introducirse rápidamente en los mercados y lograr así una rápida distribución de sus productos, sin el costo del capital que necesitaría para hacerlo por sus propios medios. Por otro lado, para el franquiciado, la franquicia representa la oportunidad de emprender un negocio nuevo, con menores posibilidades de fracasar debido al soporte distintivo que recibirá del franquiciante como: Una Marca Reconocida, *Know How*, Publicidad, Asistencia Técnica, etc.

Por lo anteriormente expuesto, y con la finalidad no solo de abordar los beneficios del modelo de franquicia, sino de también indicar los problemas que pueden surgir si el proceso no se desarrolla correctamente, es que se realiza este trabajo.



2.5 Marco Teórico Conceptual.

De acuerdo al método de Francorp, una de las empresas líderes a nivel mundial en el tema de las franquicias, para aquellos empresarios o emprendedores que tienen un negocio viable, en el que tal vez han puesto gran parte de su vida y mucho esfuerzo y que están pensando en franquiciarlo, estos son algunas de las dudas que surgen:

¿Estoy listo para franquiciar? No basta tener un negocio exitoso. Hay que determinar, objetiva y claramente, si su organización efectivamente está preparada o se le puede preparar, para absorber las responsabilidades de dar servicio a una cadena de franquicias.

El negocio de una franquicia requiere desde la descripción de puestos y funciones de cada una de las personas que participarán en el programa, hasta las decisiones de costos y tiempos que involucran los servicios a la cadena. También se necesita el principio filosófico que representa el compromiso de compartir su marca, su éxito y su prestigio con sus franquiciados. No cometa el error de salir al mercado a franquiciar sin haber hecho su tarea, pues ha fracasado más de un negocio exitoso por no haber medido sus fuerzas con objetividad.



¿Que estrategia debo seguir? Franquiciar sin una estrategia definida es como estar en medio de la selva, sin brújula ni mapa. Usted tiene que decidir: a quién le otorgará la franquicia, si otorgará varias franquicias a la misma persona, si deberá formar comités para la participación de franquiciados en las decisiones, el alcance de los servicios preoperativos y permanentes, un plan razonado de crecimiento, cómo crear y proteger territorios, cómo y cuándo capacitar a sus franquiciados, determinar quién es su verdadera competencia.

Asimismo es necesario establecer cómo mantener a su cadena motivada, satisfecha y sobre todo altamente competitiva. Gran parte de su estrategia debe estar enfocada a que sus franquiciados adopten el sistema como suyo propio. Sin embargo, eso solamente se logrará si existe un programa permanente de servicios de campo que en realidad contribuyan al engrandecimiento de la cadena. Estas decisiones de nivel estratégico, con visión y compromiso de largo plazo, serán las bases sobre las cuales se desarrollará todo su programa.

No se debe cometer el error de salir al mercado sin un cimiento estratégico firme. De otra manera, se corre el peligro de que su edificio se derrumbe con el más leve temblor.

Tengo una documentación y respaldo legal de altura? Varios empresarios consideran que lo primero que necesitan para franquiciar es un contrato de franquicia y en realidad es cierto, requieren de un contrato excelente. Sin



embargo, no es el primer paso. El primer paso es definir su estrategia, como se vio anteriormente.

La documentación legal de un programa de franquicias debe convertirse en una herramienta para el desarrollo de su cadena. Debe contribuir al logro de sus objetivos, prevenir litigios y evitar conflictos durante la vida de la cadena. Vender una franquicia no es como vender un auto. El auto se entrega y tal vez jamás veremos otra vez a ese comprador en nuestra vida. Una franquicia lo compromete a convivir con sus franquiciados por los próximos cinco, 10 o 20 años o quizá más. Lo último que necesita es una documentación legal que genere conflictos o se preste a litigios.

Por otra parte la documentación legal va mucho más allá de un simple contrato de franquicia y de una Circular de Oferta. Puede involucrar, entre otros, contratos de abastecimiento, licencias de software, convenios de publicidad y otros temas que son de nivel estratégico.

No se debe cometer el error de tratar de diseñar una documentación legal "en vacío", es decir, sin bases estratégicas, copiando contratos de empresas que no tienen nada que ver con su negocio ni sus objetivos, ya que puede poner en peligro, inclusive, su negocio original.



¿Puedo transferir mi tecnología y conocimientos fácilmente?

Algunas franquicias apenas enseñan a sus franquiciados a llenar las facturas y exhibir la mercancía. La medida en que sus Manuales de Operación efectivamente enseñen al franquiciado cómo administrar, operar y comercializar su franquicia, es la medida que su cadena será exitosa.

Los Manuales de Operación deben ser la Biblia de operación de la cadena, hasta en el más mínimo detalle. Además serán la guía de auditoría, puesto que establecen las normas y, al mismo tiempo, el libro de texto para sus programas de capacitación.

No se debe pretender que los franquiciados aprendan y conozcan el negocio en unas cuantas horas, a base de platicarles lo que hay que hacer. Lo más probable es que cada uno de ellos lo interprete diferente y, más pronto que tarde se tendrá una verdadera Torre de Babel en la que cada cual habla en su propio idioma y nadie entiende a nadie.

A quién y cómo debo venderle la franquicia: El hecho de que alguien sea muy bueno vendiendo ropa, no lo convierte automáticamente en un buen vendedor de franquicias de boutiques. Vender una franquicia es un proceso que no se parece a ningún otro. Se debe tener en mente que la persona que va a comprar una franquicia, tal vez invierta el total de su patrimonio y que tiene motivaciones muy



diferentes a las que le llevan a comprar un auto o una casa. Quizá es el negocio del resto de su vida.

Por lo tanto, el programa de comercialización de franquicias debe presentar su oferta de tal forma que el prospecto a franquiciado se interese realmente por el negocio, porque está pensado para satisfacer sus expectativas y sus objetivos.

Todo esto requiere del diseño del perfil del franquiciado: conocer sus motivaciones, sus temores, sus objeciones, sus sueños, su realidad y sobre todo, haber definido que su franquicia es el negocio que el prospecto debe comprar.

Además, será necesario conocer a la competencia mejor de lo que se conoce a sí mismo. La competencia en franquicias son precisamente franquicias, aunque no se dediquen a lo mismo. Por ejemplo, si es usted restaurantero, su competencia podrán ser otros restaurantes, pero también papelerías, talleres mecánicos o boutiques que tengan niveles de inversión inicial y períodos de recuperación de inversión comparables.

No se debe cometer el error de pensar que simplemente por el hecho de ser exitoso vendiendo computadoras, podrá usted vender una franquicia de tiendas de computación con la misma facilidad y eficacia.



Como se puede apreciar son muchas los aspectos que deben tomarse en cuenta al momento de iniciar la aventura de franquiciar. Se tratará de proporcionar una idea clara a estos mediante la explicación de lo que es un diagnóstico de franquiciabilidad de acuerdo al método de Francorp:

2.5.1 Diagnóstico de Franquiciabilidad

La franquiciabilidad es el conjunto de características y atributos que integran un negocio con marca reconocida y una sólida imagen, respaldado por sistemas propios de operación, distribución y comercialización. Los modelos propios de servicio del negocio, así como un esquema de rentabilidad adecuada tanto para el franquiciante como para el franquiciado, constituyen una posible oportunidad de negocios para terceros.

2.5.1.1 Objetivo:

Identificar y determinar el potencial de una empresa para crear y operar exitosamente un programa profesional de expansión por medio del método de franquicias, compartiendo su tecnología, ampliando su cobertura -sin inversiones en puntos de venta o sucursales propias.

Asimismo, identificar la capacidad de la empresa (el candidato a franquiciante) para absorber eficazmente las diversas funciones y responsabilidades de servicios y apoyo a su red de franquiciados.



2.5.1.2 Viabilidad Económica:

En este renglón se determina si efectivamente la empresa logrará sus objetivos financieros y obtendrá utilidades como consecuencia de lanzar y administrar un programa de franquicias. Así mismo se debe asegurar la viabilidad económica de la propuesta para el franquiciado.

2.5.1.3 Reproducibilidad del Negocio:

Este proceso determina, entre otros las siguientes particularidades:

- Si el negocio se debe reproducir exactamente como opera hasta el momento.
- Si alguna de las particularidades del negocio (recetas, procesos, fórmulas, patentes, sistemas administrativos y otros) o bien las unidades franquiciadas operaran bajo ciertas normas operativas y administrativas diferentes a las unidades propias.

Si este es el caso, el futuro franquiciante deberá desarrollar algunas nuevas técnicas y proporcionar ciertos servicios que complementen las operaciones y la administración (ejemplo: aderezos terminados, proveeduría de insumos críticos, sistemas de cómputos adaptados, etc.).



2.5.1.4 Capacidad para Transferir Tecnología:

Evidentemente el candidato a franquiciante conocerá su negocio, sin embargo se debe determinar la capacidad para enseñarlo con eficiencia en costos y tiempos a personas que probablemente nunca hayan administrado un negocio y ciertamente, un negocio como se les está proponiendo, en este renglón se deberá decidir el estilo y alcance del programa de transferencia de tecnología así como las herramientas de transmisión (manuales de operación, programas de capacitación, videos, y otros).

2.5.1.5 Competitividad de la Propuesta de Negocio:

Al convertirse en franquicia el negocio (ejemplo: un restaurante) ya no estará más en la industria de alimentos. Será en adelante una opción de inversión que competirá con otras franquicias (algunas en el mismo ramo de negocio) dentro de los mismos rangos de inversión y recuperación, pero al mismo tiempo competirá con opciones de inversión de capital que pueden ser bancos, bolsa de valores, bienes raíces etc. Es en este momento que se decide la estrategia para la comercialización de la franquicia con el objeto de crear un programa comercial altamente competitivo en el mercado.



2.5.2 Desarrollo del Estudio de Franquiciabilidad

Para que el estudio de franquiciabilidad sea preparado de la mejor forma posible, es recomendable realizarlo con empresas expertas en el tema. Una de estas empresas es Francorp, que es la empresa líder a nivel mundial. Para determinar el potencial de franquiciabilidad, algunas de las empresas más reconocidas en mundo en el manejo de franquicias, como Entrepreneur, World Franchise Consultants, Franquicia en Línea y Francorp, analizan cuidadosamente los siguientes puntos críticos:

2.5.2.1 Demanda en el Mercado de Consumo Final (Clientes del Franquiciante)

Se analizan los resultados de ventas, utilidades, volumen y otros, de las tiendas de los últimos periodos y conjuntamente (la empresa y el asesor) establecen una estimación educada de su potencial de crecimiento.

2.5.2.2 Organización de la Empresa como Empresa Franquiciante

El asesor analiza su organización actual para determinar sus oportunidades para la absorción de las funciones que implica la creación, lanzamiento y consolidación de una cadena de franquicias, entre otras, mediante entrevistas con diferentes miembros del equipo gerencial.



2.5.2.3 Actividades de la Competencia

Al convertirse en Franquiciante, la empresa competirá con toda aquella franquicia en rangos de inversión equivalentes, sin importar el giro. El asesor analiza el mercado objetivo de la franquicia, que puede ser: de un país, de una región, de un continente o incluso a nivel mundial, al momento y en su generalidad para estimar la posible competencia a la que se enfrentará la franquicia.

2.5.2.4 Dimensión y Presencia de la Organización

Cuando una empresa de alguna forma decide lanzar su concepto a nivel de franquicia, es porque de alguna forma ha venido operando con éxito comprobado. Por lo tanto, será necesario identificar las fortalezas y elementos que han soportado su éxito, y se analizarán los elementos requeridos para el desarrollo y apoyo a las actividades de soporte y comercialización de la cadena de franquicias.

2.5.2.5 Características Únicas de la Empresa Franquiciante

El asesor analizará las características intrínsecas del concepto, extrapolando aquellas que se consideren relevantes para el programa de franquicias y enriquezcan además los posibles argumentos para el otorgamiento de las mismas.



2.5.2.6 Sistematización de Operaciones

Se analizará detalladamente el sistema operativo actual de la empresa con objeto de determinar el estilo y alcance de los eventuales manuales de operación, tanto para lograr la "replicabilidad" operacional, como para asegurar la homogeneidad y calidad en el servicio.

2.5.2.7 Transferencia de Tecnología (*Know-How*)

El asesor debe analizar, bajo el escenario de un programa de franquicias, los elementos técnicos y operativos, objeto de la transferencia, así como los métodos idóneos para esta transferencia, teniendo en mente la salvaguarda permanente de la calidad e imagen y los objetivos propios del otorgante.

2.5.2.8 Niveles de Inversión y Rentabilidad de la Franquicia

El asesor analizará los niveles requeridos de inversión inicial, período de recuperación de la inversión y estados de resultados, (preparados por la empresa), a objeto de emitir opinión sobre la potencial receptividad del concepto en el mercado abierto de franquiciados potenciales, considerando que, en cualquier caso, la propuesta a inversionistas privados deberá ofrecer la oportunidad de obtener cierto nivel de lucro.



2.5.2.9 Ritmo y Potencial de Crecimiento de la Cadena de Franquicias

Una vez completados los puntos anteriores, el asesor estará en posición de emitir un estimado, el cual a su vez deberá ser validado por la empresa, del ritmo y potencial de crecimiento y expansión de la franquicia.

2.5.2.10 Reporte y Recomendaciones:

Como resultado final de este proceso, el asesor preparará un reporte escrito con las conclusiones y recomendaciones.

Estas recomendaciones abarcarán todas y cada una de las facetas que componen su negocio y que el asesor considere relevantes para el establecimiento o modificación de los sistemas y la organización, bajo la óptica de un programa de franquicias.

Este documento discutirá ampliamente sobre las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades de su organización ante el reto y responsabilidad que implica la creación de un nuevo negocio; convertirse en franquiciante o franquiciado.⁶

⁶ Francorp



2.5.3 Concepto de Franquicia.

Es aquella en que un ente, concede a otro el derecho de usar su marca o su nombre comercial, para distribuir un producto y asistirlo en todos los aspectos inherentes al negocio. Por ejemplo, le suministra un manual de operaciones, estándares y niveles de calidad, programas de entrenamiento y también asistencia. A su vez, el franquiciante proporciona asistencia al franquiciado durante la marcha de la actividad comercial.

Se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, **la empresa franquiciante**, sede a cambio de cierta **remuneración económica**, el derecho a utilizar su **marca comercial y su “saber-hacer” (“know-how”) empresarial**, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.

Es un acuerdo (vertical) por el cual el propietario de una marca, nombre comercial u otra presentación de marketing distintiva (franquiciante) otorga una licencia en favor de un minorista (franquiciado) para que se utilice su marca, nombre comercial o presentación, y para disponer su establecimiento de acuerdo al distintivo o formato asociado con el franquiciante

Básicamente el franchising es una suerte de simbiosis. Una parte, que es conocida como franchisor (franquiciante) otorga licencia a un comerciante



independiente, llamado el franchisee (franquiciado), para que venda productos o servicios de su titularidad.

La Franquicia responde a la necesidad de una renovación constante de la oferta de mercado, obligada por la imparable y creciente aparición de nuevos competidores y la exigencia de ofrecer nuevas prestaciones. ⁷

La Franquicia consigue un mayor acercamiento al consumidor a través de una “**especialización**” bien entendida, o sea, centrada en un **mejor conocimiento del producto** y sobre todo, un **mejor servicio y atención al consumidor**. Según Meyer, H. en las franquicias, concesiones o licencias, como un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciante) le concede a una otra compañía o a un individuo (franquiciado) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Meyer, H. y Kohns, S. establecen que el tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias se llama seguido del contrato y puede ir desde cinco años hasta la perpetuidad; donde la mayoría de los acuerdos son por veinte años. Después de que el periodo haya terminado, el franquiciante a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad.⁸

⁷ Internet <http://www.mecon.ar>

⁸ Meyer, H. Marketing, ventas al por menor



Al contrario Kennedy, sostiene que la franquicia es un privilegio otorgado por un organismo gubernamental a un individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle o una carretera, o el espacio por encima o por debajo de la calle o carretera. La franquicia puede ser por un término fijo de años, por un período indeterminado o a perpetuidad. ⁹

Según Phillip Kotler establece como concepto de franquicia o concesionamiento como un convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. ¹⁰

Para Arrubia Paucar, el franchising se define como la concesión de una marca de productos o de servicios a la cual se agrega la concesión de conjunto de métodos y medios de venta.¹¹

Según Raúl Etcheverry se puede definir como Concesiones de una marca o producto o servicios a la que se añade la concesión de un conjunto de métodos y medios propios para que la empresa concesionaria asegure la explotación racional

⁹ Kennedy Estados Financieros 5ª. Edición

¹⁰ Phillip Kotler, Dirección de la Mercadotecnia

¹¹ Arrubia Paucar, Contratos Mercantiles Tomo II



de la concesión, administrando la empresa en condiciones tales que permitan alcanzar la mejor rentabilidad para el concedente y concesionario.¹²

De acuerdo a Paulo C. Mauro, el contrato de franquicia es el documento que pone en claro el tipo de relación existente entre el franquiciante y el franquiciado dentro del sistema de franchising: mostrando que el papel le corresponde a cada uno en el desarrollo del negocio, sus responsabilidades, derechos y limitaciones. De esta manera, una vez que está bien definida la operación de franchising, con sus manuales de operación elaborados, es que puede comenzar a pensarse en la formalización del contrato de franquicia.¹³

En la forma más compleja, el formato de licencia de negocio es una relación más amplia y continua que existe entre dos partes, donde a menudo comprende un rango completo de servicios, incluyendo selección del sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y financieros.

El espectacular crecimiento de los concesionarios representa el rápido incremento de dos tendencias: La prisa de los individuos por llegar a ser sus propios jefes y la necesidad de las compañías de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.

¹² Raúl Etcheverry, Derecho Comercial y Económico Tomo I
¹³ Paulo C. Mauro, Sea su propio jefe a través del Franchising



Formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en la cual una persona -natural o jurídica- concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial. Este proceso también incluye la transmisión de los conocimientos técnicos necesarios que permitan comercializar, de forma uniforme, determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos probados en diferentes mercados.

En la franquicia, se encuentra que la licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial y/o marca no es más que uno de los objetos del acuerdo. En la franquicia, además de otorgarle la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante le trasmite al franquiciado una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio del franquiciante.

De forma simple, un franquiciante tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto.¹⁴

Se puede concluir que la franquicia es un modelo de desarrollo que permite la expansión a una empresa, la franquiciante, mediante el otorgamiento en licencia de un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a

¹⁴ Javier Rodríguez Velarde, Contratos e instrumentos bancarios



marcas, nombres comerciales, enseñas comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, *Know How*, a una tercera persona, sea natural o jurídica, con el objeto de obtener rendimientos económicos de la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios finales.

2.5.4 Concepto de Franquiciante.

“Es el ente que desarrolla un concepto de negocio, el cual siguiendo ciertos lineamientos impuestos por él mismo, puede ser adoptado por terceros, para comercializar un artículo o servicio, obligándose a lo siguiente:

- Ceder el uso de la marca
- Transferir el conocimiento del manejo del negocio o de los que distribuye a través de entrenamiento constante.
- Brindar asistencia y control de calidad permanente sobre la operación de franquicia”.¹⁵

2.5.5 Concepto de Franquiciado

“Es quien siguiendo lineamientos especificados por el franquiciante, desarrolla un negocio de prestación de servicios o venta de artículos, teniendo la obligación de los siguiente.

¹⁵ Internet <http://www.mecon.ar>



- Cumplir con los estándares de calidad y operación
- Seguir el proceso de entrenamiento para todo el personal
- Dar un uso adecuado a la marca comercial
- Pago de regalías por el uso de la franquicia”.¹⁶

2.5.6 Ventajas del Sistema

Los negocios integrantes de la cadena poseen un mayor poder de compra que los independientes, por lo que pueden ofrecer precios más competitivos; además cuentan con la posibilidad de aumentar la publicidad y hacer de esa forma, mas conocida la marca. Este sistema otorga a las partes las siguientes ventajas:

2.5.6.1 Para el Franquiciante.

- Puede expandir su negocio rápidamente, con sólo una fracción del capital que necesitaría para abrir sucursales
- No asume el riesgo empresarial inherente a cada local de su cadena, ya que es característico del sistema, que el franquiciado explota su negocio por su propia cuenta y riesgo.
- Permite aumentar rápidamente la presencia en el mercado, a través de una imagen corporativa. Esto redundo directamente en beneficio de la marca,

¹⁶ Internet <http://www.mecon.ar>



porque provoca una sensación de crecimiento que se traduce en mayor confianza en los consumidores.

- Facilita la obtención de información para la planificación de políticas globales y regionales de la empresa, base de una expansión comercial segura.
- Cada nueva área de desarrollo que entra en operación funciona como publicidad adicional de la marca, logrando llegar a un mayor número de consumidores.
- No pierde el control de su negocio, como ocurriría si vendiera la licencia para uso de marca.

2.5.6.2 Para el Franquiciado.

- Comercializa una marca reconocida, sin la necesidad de crear por si mismo un nombre en el mercado.
- Recibe una capacitación que lo incorpora a un negocio uniforme y de equipo.
- Entra al negocio por cuenta propia pero no solo, al tener detrás el apoyo de un operador experimentado, quien posee un negocio establecido y probado.
- Inicia una operación comercial más previsible, porque cuenta con la experiencia del franquiciante. De esta manera se reduce la posibilidad de



error y se disminuye los costos de instalación y de manejo, lo que redundará en una mayor rentabilidad con menor tiempo de recuperación de la inversión inicial.

- Se beneficiará con la imagen corporativa de la cadena, ya que desde el punto de vista del consumidor, todos los locales de la misma marca constituyen la misma empresa, contando con la confianza de los clientes.
- Logra mayor poder de compra ya que al existir mayor volumen de compra de insumos, se disminuyen los costos de adquisición de los mismos.

También el consumidor final (cliente) obtiene beneficios, ya que adquiere productos uniformes y de calidad a través de locales adecuadamente abastecidos y correctamente atendidos a precios estandarizados y competitivos.

2.5.7 Desventajas del Sistema.

A continuación se presentan algunas características que pueden ser tomadas como desventajas para las partes involucradas:

- El franquiciante tiene que compartir su negocio con un grupo de comerciantes autónomos, los que a través de malas actitudes pueden afectar la marca.



- Los franquiciados pierden buena parte de su independencia comercial, son sometidos a determinados controles y algunas veces deben aportar, en concepto de regalías, sumas difíciles de recuperar.

2.5.8 Otros Aspectos del Negocio.

Para poder incrementar sus operaciones, las compañías deben definir las metas que desean alcanzar y al mismo tiempo la estrategia a seguir para lograr sus objetivos. Cuando el empresario ha definido el rumbo que debe tomar, podrá decidir el sistema a utilizar para el desarrollar su empresa, pudiendo realizar asociaciones con empresas que tengan un fin común.

En este caso se necesita que los socios tengan las mismas aspiraciones y que las compañías que se están asociando tengan ideas y objetivos similares. Esta práctica es de uso común cuando se busca inyectar flujos de efectivo a las operaciones y considera que a corto plazo está puede ser la mejor opción, para ambas partes.

2.6 Resumen del Capítulo.

Aunque la forma en que actualmente se maneja el concepto de contrato de franquicia, es relativamente nuevo, el desarrollo y utilización de su esencia se viene aplicando desde hace muchos siglos.



La franquicia es utilizada en todo el mundo como una opción que permite reproducir un negocio y hacerlo crecer. Ofrece mucho más ventajas que desventajas tanto a los franquiciantes como a los franquiciados. Esto es muy fácil de percibir cuando vemos que el 99% de las empresas son PYMES. Pocas empresas cuentan con los recursos financieros, o el acceso a ellos, para poder llevar a cabo sus planes de crecimiento o expansión. Es ahí donde la opción de franquicia como un modelo de negocios puede permitir alcanzar esos planes.

Guatemala es uno de los líderes a nivel regional en el tema de las franquicias, ocupando el quinto lugar en el ranking de los países latinoamericanos. En Guatemala se fundó la Asociación Guatemalteca de Franquicias en agosto de 2007 con el objetivo de promover la creación y desarrollo del sistema de franquicias dentro de la República de Guatemala y difundir el concepto de franquicia, propiciando el intercambio de información y oportunidades comerciales entre franquiciantes y franquiciados, tanto guatemaltecos como extranjeros, respetando y defendiendo los intereses de los sectores y de sus asociados. Esto ha permitido el desarrollo de una estrategia nacional de franquicias, actualizando y difundiendo el estudio estadístico de las franquicias en Guatemala. También, la asociación ha desarrollado la capacitación de la banca privada guatemalteca para el programa de financiamiento de franquicias, con la colaboración de la Federación Iberoamericana de Franquicias. La Asociación Guatemalteca de Franquicias es la promotora de la ley de otorgamiento de



franquicias en Guatemala. Aunque la legislación no lo requiere actualmente, las franquicias guatemaltecas se autorregulan profesionalmente a través de la presentación de una circular de oferta de franquicias que cumple a su vez con el código de ética de la asociación. Actualmente está en discusión en la comisión del Congreso de la República de Guatemala, una propuesta de ley que permita regular el otorgamiento de las franquicias a través de la obligatoriedad de cualquier franquiciante, nacional o extranjero de presentar una circular de oferta de franquicias con los alcances establecidos por el código de ética de la Asociación Guatemalteca de Franquicias, y tipificar la figura específica de franquicias como formato de negocios.



CAPITULO III ESTUDIO DE MERCADO

3.1 La Oferta al Mercado.

Cuando una empresa decide salir al mercado de franquicias, no ofrece lo mismo que un producto tradicional. La franquicia incluye ciertos factores distintos a los de un productor tradicional tales como el conocimiento y experiencia de la operación y manejo del negocio o lo que se puede denominar como el “*know how*”.

3.1.1 Definición del Producto o Servicio

Las empresas de franquicias ofrecen un producto intangible, puesto que lo que ofrecen como producto, es **CONOCIMIENTO**. Para ilustrar la diferencia entre un producto tradicional tangible y una franquicia, se compara un local o restaurante que vende hamburguesas con una franquicia de comida china. El producto que ofrece el local es: comida o alimentos (o la satisfacción del hambre por medio de la venta de comida china, si lo vemos desde el punto de vista de la percepción del cliente). El producto que ofrece la franquicia es: el conocimiento de todos los



procesos que se deben realizar para la venta de esa comida china. El producto del local que vende comida china va dirigido al consumidor final, mientras que el producto de las franquicias de comida china, que es el conocimiento, va dirigido a inversionistas.

3.1.2 Producto o Servicio Principal y Producto o Servicios Derivados

Puesto que la franquicia es un concepto único y completamente distinto de los productos tradicionales el producto y/o servicio que un franquiciante otorga u ofrece a un franquiciado no es estático, sino completamente dinámico. Esto se debe a que el producto que el franquiciante realmente estará entregando al franquiciado, es: conocimientos, información y políticas de operación de forma constante para que el franquiciado ofrezca y entregue un producto al consumidor final.

Al mismo tiempo, el franquiciante recibe retroalimentación de sus franquiciados. Por ejemplo, una cadena de comida rápida puede tener un producto que no se adapte muy bien para determinado país, pero que puede funcionar si se le hacen ciertos cambios. El franquiciado puede y debe jugar una parte importante en hacer que el producto y/o servicio llene las percepciones de sus clientes. Estas percepciones pueden variar de acuerdo a varias circunstancias como lo pueden ser, la localización geográfica; la cultura o incluso la religión. Sea cual fuera la causa, el



franquiciado debe retroalimentar al franquicante para hacer los cambios necesarios que permitan una satisfacción completa de los clientes finales.

Según el Ing. Santiago Eduardo Antognolli, muchas veces los empresarios, tanto franquiciados como franquicantes, cometen el error de no comprender el proceso de compra como un proceso. Generalmente, las empresas concentran su atención en el servicio o producto que producen, sin entender el proceso de compra en su totalidad.

Muchas veces el franquicante considera como cliente únicamente al franquiciado y no al consumidor final de su producto/servicio. Así se concentran en mejorar el producto y la imagen de las tiendas sin entender que los clientes no compran eso, sino que compran percepciones. Deben esforzarse en buscar cuales son las propuestas de valor que el cliente final requiere del producto-servicio y poner el esfuerzo en destacarlas y producirlas. Así un cliente de una cadena de cafeterías, no está comprando en realidad un café, sino un momento de tranquilidad, o una reunión con un amigo, o intimidad con alguien, en definitiva una experiencia que va más allá que el beber un café. Entonces, si esa cadena pone toda su energía en la calidad del café, en la decoración del salón y en la imagen de la empresa, puede perder de vista la calidad de la atención, o la disposición de las mesas. Y no es que hay que dejar de lado los primeros aspectos (calidad de café, imagen, decoración) sino que hay que poner mucha atención en los segundos. Si una



franquicia brinda servicios a empresas, tiene que percibir muy bien que es lo que la empresa está comprando. Por ejemplo, una empresa de servicios de mantenimiento de elementos de computación, que tiene excelentes productos y servicios pero muy malo el tiempo de entrega, entonces cada vez que se realiza un servicio termina en una discusión y el encargado de compras tiene que llamar varias veces reclamando la visita del técnico. La franquiciada no ha entendido que la empresa compra “el sacarse un problema de encima”, tendría que poner todo su esfuerzo para adelantarse, inclusive, al llamado pidiendo el servicio, si esto fuera posible. Es decir, hacer que el cliente se olvide de que tiene computadores debería ser el objetivo final.

Otro aspecto a tener en cuenta es que, salvo que la empresa franquiciante tenga y atienda sus propios negocios de atención al público, esta puede perder contacto directo con los clientes. Sin este contacto se pierde toda posibilidad de evolución, y si un producto- servicio no evoluciona, comienza a desaparecer del mercado.

Los franquiciados muchas veces piensan que están adquiriendo un negocio cerrado. Que alguien ya pensó el modelo de negocio, el producto, ideó el marketing, y lo único que tiene que hacer es la inversión, poner el personal y comenzar a facturar. Pierden de vista que todos los modelos de negocio son dinámicos y que deben estar continuamente evolucionando y cambiando de acuerdo a las expectativas de los clientes.



Antognolli expresa que no hay nada más fácil que competir con una empresa que no cambia ni evoluciona. Si se entiende el concepto de dar SERVICIO (con mayúsculas) como “el dar a nuestros clientes un poco más de lo que ellos esperan de nosotros”. Sin embargo, esto hará que en el próximo contacto el cliente ya sabe lo que le espera, por lo que si queremos seguir dando SERVICIO, tenemos que dar un poco más que la vez anterior. Este modelo es el más dinámico y talvez el más exitoso, cuando es entendido de esa forma por las empresas. El franquiciado es quien tiene contacto con el cliente, el único que tiene la oportunidad de percibir que está bien y que está mal para él. Debe entender que la responsabilidad de impulsar la evolución del negocio es suya, es el que debe descubrir cuales son esos pequeños detalles que hacen que cada contacto con el cliente sea un “momento mágico”.

Ahora bien, suponiendo que el modelo de franquicia sea exitoso, la relación franquiciante-franquiciado es el elemento más importante para asegurar la vida del negocio. Esta relación debe ir mucho más allá del modelo de contrato de franquicia, deben ofrecer mucho más que productos o servicios. La interacción entre ambos debe generar cambios constantes en la proposición de valor hacia el cliente. Deben trabajar juntos para pensar como ofrecer a los cliente un “momento mágico” en cada contacto con ellos. El franquiciante debe reunirse periódicamente con el franquiciado a fin de elaborar, juntos, propuestas de cambio



y proposiciones de valor. Esto se consigue exclusivamente entendiendo la enorme importancia que tienen los pequeños detalles.¹⁷

3.1.3 Productos o Servicios Sustitutos o Similares

Las franquicias tienen como productos sustitutos, los que ofrecen las entidades financieras y que pueden ser atractivos para los inversionistas que están buscando opciones en donde colocar su capital. Algunos de estos productos financieros son: Cuentas de ahorro a plazo fijo; fondos de retiro; seguros de vida con ahorro; etc. Adicionalmente, el inversionista pudiera preferir invertir en bienes inmuebles; representaciones o distribuciones

3.1.4 Competencia Directa

Para una franquicia, la competencia no es un negocio que sea del mismo giro como lo es con un producto o servicio tradicional. Por ejemplo, la competencia de un colegio, es otro colegio o centro de enseñanza. La competencia de un restaurante de comida rápida es otro restaurante de comida rápida o podría llegarse a extender, a lo sumo, a otro restaurante o local que venda comida. En el mundo de las franquicias, se compite con otras franquicias, las cuales pueden tener un giro de negocio completamente distinto al de la franquicia que se está ofreciendo.

¹⁷ Ing. Santiago Eduardo Antognolli, artículo: El mayor peligro de una Franquicia, www.degerencia.com



La competitividad de una franquicia se determina entre otras cosas por el nivel de inversión, tiempo de retorno de la inversión y tiempo de dedicación que requiere el negocio. En el negocio de las franquicias, el tema del giro del negocio es importante pero es secundario, puesto que primero es un tema de inversión. Como es esto? Pues una franquicia de restaurante puede estar compitiendo con una franquicia de taller mecánico; o con una franquicia de colegio; o puede ser con otra franquicia de restaurante. Para los inversionistas, que son los clientes para las franquicias, los valores de competitividad son de inversión. Comparan las tasas que el banco y otras franquicias les pueden brindar sobre esa misma cantidad de dinero y toman en cuenta el tiempo de inversión y tiempo de dedicación que requiere el negocio y deciden sobre ello. A final de cuentas lo que los inversionistas buscan es el mejor retorno sobre su dinero y cuando buscan franquicias en las cuales puedan invertir dinero, van a buscar franquicias que estén dentro del mismo rango de inversión, por lo tanto la competencia puede ser entre negocios de giros muy distintos. Veamos un ejemplo: si una franquicia de ropa exclusiva requiere de una inversión de Q.1,000,000.00 y el retorno que ofrece es del orden del 20% y un taller de mecánica automotriz requiere del mismo monto de inversión, pero el retorno que ofrece es de un 35% lo más probable es que el inversionista se decida por el taller si es que el tiempo de retorno de la inversión y el tiempo de dedicación al negocio son similares.



3.2 El Área del Mercado

El mercado de franquicias no se limita a un área geográfica determinada. Si bien un inversionista puede estar interesado en una franquicia para un área específica, los inversionistas, quienes son el mercado al que están dirigidas las franquicias, se encuentran en todo el mundo.

3.2.1 Mercado Potencial

Todos los inversionistas que llenen los requisitos de capacidad económica y de tiempo de dedicación de cada una de las franquicias. Hay franquicias de distintos niveles de inversión y/o de requerimiento de inversión de tiempo.

3.2.2 Estructura de la Población por Grupos

El punto del tamaño de la población que puede ser nuestro potencial cliente, es irrelevante para el mercado de las franquicias, ya que la población de potenciales clientes, que son los inversionistas, es tan grande que el problema no es si van a existir suficientes clientes para mi producto, sino por el contrario, es mi producto capaz de llenar las expectativas de los potenciales clientes (inversionistas). Sin embargo es importante el perfil del inversionista. Son dos los tipos de inversionistas que pudieran no ser los ideales para otorgarles nuestra franquicia:

Los que tiene tanto dinero que pudiese ocasionar que el nivel de interés y tiempo que le dediquen al negocio no sea el que requiere la franquicia y, los que no



tienen suficiente dinero y que en algún momento puedan estar tan limitados que ocasione que deje de pagar las regalías. Para evitar esto, las empresas que se dedican a dar consultoría en el tema de las franquicias, recomiendan que el inversionista no tenga que financiar más de un 30% del valor de la franquicia.

El estudio de la estructura de la población será de relevancia para la persona o inversionista que decida adquirir una franquicia para determinado sector geográfico, puesto que si piensa adquirir una franquicia para un mercado específico, necesitará determinar la estructura de la población. Sin embargo para el franquiciante, la población no es un tema que le afecte directamente. Su cliente directo en el momento de la venta de la franquicia, es el inversionista.

3.3 Investigación de Mercado

Como se ha venido repitiendo constantemente a lo largo de este trabajo, debido a las características tan particulares de la franquicia, el manejo del tema es algo fuera de lo común, y la investigación de mercado no es la excepción. La investigación de mercado para un proyecto de franquicia es lo que se conoce como un Diagnóstico de Franquiciabilidad, el cual ya se describió en el marco teórico conceptual. (Ver inciso 2.5.1)



3.4 Resumen del Capítulo

Debido a las particularidades que hacen de una franquicia algo completamente distinto a lo que conocemos como un producto o servicio tradicional, es necesario realizar un estudio de mercado con algunas variaciones importantes. El potencial de mercado en franquicias se mide por factores un poco diferentes al de un producto tradicional, pero los componentes son los mismos: El Producto: La Franquicia; Los Consumidores: Inversionistas; El Mercado: Mercado abierto de inversiones y franquicias.

CAPITULO IV

ESTUDIO TÉCNICO DEL ESTUDIO DE FRANQUICIABILIDAD

A continuación se presenta un ejemplo de la parte técnica del estudio de franquiciabilidad que se realiza para obtener un diagnóstico de franquiciabilidad utilizando el método de Francorp. Este método puede variar de acuerdo a la empresa que lo realice. Estamos utilizando el de Francorp, pues es el que se ha podido utilizar debido a la interrelación con esa empresa para el desarrollo de la franquicia que actualmente se encuentra en proceso de salir al mercado de franquicias. Aunque no tiene que ser este método el que se utilice para determinar la franquiciabilidad, la descripción que a continuación se da de este



estudio, por medio de un ejemplo, puede dar una idea al lector de los aspectos importantes y claves para determinar si un negocio es franquiciable:

4.1 EL Ejemplo

Se plantea el caso de la empresa EJEMPLO®, la cual está interesada en ser diagnosticada para conocer su franquiciabilidad.

Se presentan a continuación los antecedentes de la empresa.

4.2 Antecedentes

*“La cadena de Restaurantes **EJEMPLO®** fue fundada en 1999 por el Ing. Juan Ejemplo Franco en la Ciudad de Guatemala, Guatemala.”; con sus 7 años y 9 meses de operación, los Restaurantes **EJEMPLO®** han acumulado gran experiencia en “... la realización de comida china bajo el concepto de comida para llevar.”, por lo cual, su concepto de negocio y el diseño de su imagen, están integrados para operar en Centros Comerciales; esto se refleja en la operación estandarizada de sus 11 puntos de venta en las distintas zonas de la Ciudad de Guatemala, donde actualmente se ubican los Restaurantes **EJEMPLO®**, estas zonas son: Carretera a El Salvador; Vista Hermosa; Zona 14, Zona 10, Zona 9 y Carretera Roosevelt.*



4.3 Objetivo

Al momento de concluir el estudio de franquiciabilidad, la empresa consultora presenta un reporte del diagnóstico en los siguientes términos:

4.3.1 Objetivo General

El objetivo del presente reporte es la presentación del Diagnóstico que **Francorp**[®] ha elaborado con respecto a los elementos con que cuenta la empresa **EJEMPLO**[®], para el desarrollo de un Programa de Franquicias, con los niveles de calidad requeridos para competir en el mercado nacional de Franquicias.

Las recomendaciones son el resultado del análisis de la información proporcionada por Directivos de **EJEMPLO**[®]; enfocadas a conocer y evaluar - en principio -, los elementos y materiales que deberán desarrollarse o fortalecerse para constituir su Programa de Franquicias.

La experiencia de **Francorp**[®] en el desarrollo de Cadenas de Franquicias a nivel nacional e internacional, han permitido la integración de las recomendaciones aquí expuestas.

4.3.2 Objetivos específicos

- Identificar aquellos elementos que **Francorp**[®] considere relevantes para el Programa de Franquicias.



- Recomendar la estructuración, reestructuración, integración y consolidación de los elementos estratégicos necesarios para el desarrollo de un Programa de Franquicias.
- Recomendar la creación de nuevos elementos y nuevos procesos de toma de decisiones (incluyendo los de nivel estratégico de mediano y largo plazo), para la integración de un Programa de Desarrollo de Franquicias de alta competitividad, manejo eficiente y permanencia en el tiempo.

4.4 Información de EJEMPLO®

Los Directivos de **EJEMPLO®** han proporcionado a **Francorp®** la siguiente información que define, en su conjunto, al concepto de negocio **EJEMPLO®**, para su análisis:

4.4.1 Concepto del Negocio

El concepto **EJEMPLO®** se define como un *Restaurante donde se elabora Comida China bajo el concepto de Comida para Llevar*, que ofrece a sus clientes una grata experiencia, logrando una mayor identificación con la Marca **EJEMPLO®**; además de mantener sus estándares de imagen, servicio al cliente y sabor de los platillos.

4.4.2 Servicios y Productos Ofrecidos en Ejemplo®



EJEMPLO® ofrece a sus clientes en sus Restaurantes los siguientes productos: Chop suey, Chow mein, Fideo chino, Combinación china, Pollo ostión, Pollo almendrado, Combinación cantonesa, Arroz frito, Alas mongol, Costillas en salsa bbq, Rollos primavera y Carnitas rojas. Respecto a los Gravyes, se ofrecen: Agridulce, Pollo a la Naranja, Bbq y Salsa mongol. En cuanto a Pastas se ofrecen a los clientes: Rebosado preparado pollo agridulce, Rebosado preparado pollo a la naranja y Tallarines. Respecto a Caldos se ofrece el Consomé natural y, finalmente, en lo concerniente a bebidas se ofrece: Té Jazmín y Té Jamaica.

Con relación a servicios, los Restaurantes **EJEMPLO®** ofrecen a sus clientes:

Servicios
Pedidos diarios de servicio a domicilio
Presentación Bufetera
Presentación combos
Sugerencias y degustaciones
Nivel excepcional de satisfacción al cliente
Encuesta a clientes
Atención de reclamo de clientes



4.5 Perfil del Cliente

Algunas de las características que podrían describir a los clientes de **EJEMPLO®** son:

- ✓ Hombres y mujeres entre 18 a 45 años de edad de nivel socio económico bastante amplio, sin un enfoque particular.
- ✓ Personas adultas, que desean satisfacer sus antojos alimenticios como la comida china; alimentos para su casa u oficina.

Por lo anterior, podemos referenciar que el mercado de **EJEMPLO®** abarca una mayoría de clientes como adultos jóvenes, adultos mayores y/o padres de familia que desean satisfacer su antojo alimenticio.

Así mismo, se observa que el nivel socioeconómico de sus clientes abarca un gran espectro: desde clase económica baja A+, incluyendo la clase media en todos sus estratos, así como personas de clase económica alta que puede – igual -, abarcar la mayoría de sus estratos económicos.

4.6 Dimensión Actual del Restaurante de **EJEMPLO®**

Concepto	EJEMPLO®
Superficie Total	Desde ___* m ² hasta ___* m ²
Piso de Restaurante - Venta / Atención a Clientes*	Desde ___* m ² hasta ___* m ²
Caja	Desde ___* m ² hasta ___* m ²
Baños	Desde ___* m ² hasta ___* m ²
Bodega	Desde ___* m ² hasta ___* m ²
Oficina Gerencia / Admón.	Desde ___* m ² hasta ___* m ²
Área de Estacionamiento	Desde ___* m ² hasta ___* m ²
Cocineta / comedor para empleados	Desde ___* m ² hasta ___* m ²

* EJEMPLO® debe suministrar y validar esta información

4.7 Análisis F.O.D.A. de EJEMPLO®

FORTALEZAS

- ✓ Buena percepción por parte de los clientes, en cuanto a confianza, elaboración de productos y atención con calidad.
- ✓ “**Sistema Único Principal**” como sistema Punto de Venta de los Restaurantes EJEMPLO®.



- ✓ Imagen Homogénea entre puntos de venta.

DEBILIDADES

- ✓ Rotación de personal.
- ✓ Comida No Light.

OPORTUNIDADES

- ✓ Amplio mercado en su ámbito de perfil de cliente.
- ✓ Eficientar costos y la estructura organizacional de la empresa.
- ✓ Presión del mercado para iniciar la apertura de nuevos puntos.

AMENAZAS

- ✓ Presencia de competidores en distintas categorías (competencia fuerte por opciones y variedad de alimentos / productos).

4.8 Aspectos Críticos en la Conformación de una Empresa Franquiciante

El método **Francorp®** expone los aspectos críticos que, eventualmente, los Directivos de **EJEMPLO®** tendrán que estructurar y/o reestructurar al conformar su cadena / red de Franquicias, de acuerdo a sus actuales circunstancias.

Como EMPRESA FRANQUICIANTE, **EJEMPLO®** deberá diseñar e implementar una infraestructura independientemente a la de sus Restaurantes actuales, de



manera que pueda ofrecer los servicios necesarios para asistir a su futura cadena de Franquicias. Los aspectos críticos se dividen en tres grupos: Infraestructura; Sistemas de Operaciones y Transferencia de Tecnología. A continuación se presenta un análisis de los aspectos críticos:

INFRAESTRUCTURA	
ASPECTOS CRÍTICOS	

<p>Soporte y Abastecimiento</p>	<p>Si bien actualmente EJEMPLO® realiza esta actividad como corporativo, al desarrollar la cadena de franquicias deberá considerar aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar los insumos y/o productos que deberán ser adquiridos con proveedores autorizados por EJEMPLO®, al ser considerados críticos para el negocio. Para ello se deberá elaborar un catálogo de proveedores institucionales para que la cadena adquiera sus insumos y/o productos. ❖ Contar con los recursos humanos y materiales para dar soporte y abastecimiento a la cadena de acuerdo al crecimiento que se presentará en la organización. ❖ Al manejar una adecuada estructura de soporte y abastecimiento, EJEMPLO® obtendrá, entre otros, los siguientes beneficios: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lograr un desarrollo planeado. ➤ Mantener la misma calidad en la cadena. ➤ Obtener un beneficio económico para la cadena, al manejar economías de escala.
---------------------------------	---

INFRAESTRUCTURA	
ASPECTOS CRÍTICOS	
Documentación operativa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Con la finalidad de transferir conocimientos a la futura cadena / red de Franquicias, EJEMPLO® deberá contar con documentos e instructivos operativos, que permitirán mostrar al Franquiciado y su personal el cómo operar el negocio. De esta manera EJEMPLO® garantizará la uniformidad de los procedimientos para el manejo de cada Franquicia, al mismo tiempo servirá como instrumento de evaluación y supervisión. ❖ Independientemente del material para capacitación, el éxito de cada Franquicia en gran parte dependerá de la correcta operación del negocio, razón por la que es necesario que los Manuales Operativos logren la estandarización de la operación en la cadena.
Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ EJEMPLO® cuenta con estándares de calidad en los productos y servicios que ofrece. Es importante que al desarrollar la cadena / red de Franquicias, siempre se integren los elementos que han permitido ofrecer al cliente esta calidad.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Otro elemento clave para el éxito de la franquicia es el

	<p>personal; por tal razón el corporativo de EJEMPLO®, deberá transmitir al Franquiciado la experiencia que se tiene para la selección, reclutamiento y administración del personal, tanto operativo como administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Para dar cumplimiento con esta labor, será necesario reforzar los Manuales de Operación, para que sirvan como medio de instrucción al Franquiciado en esta área, abarcando temas como: funciones, responsabilidades, perfil y descripción de puestos, programas de capacitación, etc.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Para administrar un Restaurante de EJEMPLO®, es recomendable que se utilice su Sistema Único Principal que permita administrar las operaciones del negocio; así mismo estandarizar el tipo de información que se obtenga del Restaurante, con la finalidad de que ayuden en la toma de decisiones a nivel de cadena. ❖ Al contar con el Sistema Único Principal, el corporativo EJEMPLO® podrá monitorear y supervisar - de manera rápida -, la operatividad del negocio, para ello será necesario contar con un Catálogo de Cuentas unificado para toda la cadena.
Servicio y atención a clientes	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Definitivamente el servicio y atención a clientes es un punto medular del concepto y del negocio. Será necesario que EJEMPLO® defina las políticas que en este sentido tendrán lugar para toda la cadena de franquicias, mismas que deberán verse reflejadas en el Manual de Operaciones para ser transferidas al Franquiciado y se lleven a cabo en la Franquicia.

--	--

SISTEMATIZACIÓN DE OPERACIONES			
ASPECTOS CRÍTICOS	SI	NO	
Manual de Imagen Corporativa y Uso de Marca		X	Es importante que sea una misma imagen la que se maneje en toda la cadena de franquicias, para ello EJEMPLO® deberá contar con un Manual de Imagen Corporativa y Uso de Marca.
Manual de Especificaciones de Materiales y Remodelación / Construcción para Tiendas EJEMPLO®		X	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Para conservar una imagen homogénea en la cadena, es necesario que el corporativo entregue al Franquiciado las especificaciones para la construcción y adaptación de la decoración y ambientación del negocio, mismos que contendrán los elementos mínimos de reconocimiento. Esto será posible a través de un Manual de Especificaciones, de Construcción y de Remodelación para Restaurantes EJEMPLO®. ❖ Dada la importancia de la construcción, adaptación y decoración, será necesario que se establezcan los estándares para ello, tomando como base el Modelo ó los Modelos de Restaurantes prototipos actuales de EJEMPLO®.
Programas de actualización y capacitación	X		❖ Para transferir el conocimiento de la operación será necesario que EJEMPLO® proporcione la capacitación suficiente para ello; apoyándose de los Manuales Operativos y de los programas que

			para ese propósito serán desarrollados.
Sistemas de evaluación de desempeño	X		❖ Con la finalidad de evaluar al personal del Franquiciado sobre el conocimiento de sus funciones y responsabilidades, es importante que EJEMPLO® esté monitoreando constantemente el desempeño de los Restaurantes, tanto físicamente como a través de un Sistema Único Principal de Cómputo.
Sistemas de supervisión y apoyo		EP	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Para lograr Franquiciados eficientes, es necesario que EJEMPLO® mantenga un estrecho vínculo con su cadena, ofreciendo supervisión y apoyo constante a través de visitas, contacto telefónico o por Internet. ❖ El objetivo de esta actividad es contar con programas de supervisión que permitan identificar al corporativo cuál es el desempeño del personal del Restaurante, así como los aspectos débiles en los que se deberá trabajar.

Nota: Las columnas SI y NO se refieren a lo que actualmente cuenta el corporativo de **EJEMPLO®**.

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA			
ASPECTOS CRÍTICOS	SI	NO	
Reproducción de la imagen arquitectónica		X	❖ Al ofrecer en franquicia el concepto de EJEMPLO® , será necesario que el corporativo cuente con un proyecto arquitectónico tipo, que integre aspectos como las dimensiones máximas y mínimas del Restaurante, tiempos de remodelación, características de la ubicación, costos, etc.
Programa de capacitación inicial		X	❖ Para lograr una capacitación completa al inicio de operaciones, es muy importante que EJEMPLO® cuente con Programas de Capacitación que contengan aspectos como: temas, tiempos, lugar de impartición, plantilla del personal e instructores, formas de evaluación y costos.
Programa de desarrollo permanente		X	❖ El mercado en el que se desenvuelve EJEMPLO® está muy competido, por tal motivo es obligación del corporativo investigar y desarrollar nuevos servicios y actualizaciones que beneficien a la cadena.

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Las cuotas de publicidad tanto institucionales como locales permiten colaborar en este aspecto. Por ello se determinan tasas que el franquiciado deberá cancelar al franquiciante de acuerdo a los niveles de ventas ❖ La reserva de adecuación integral permitirá mantener los estándares de calidad en cuanto a la percepción del cliente final. Permite prever el mantenimiento o renovación por deterioro. Previene discrepancias al momento de renovar servicios e imagen.
--	--	--

Nota: Las columnas SI y NO se refieren a lo que actualmente cuenta el corporativo de **EJEMPLO®**. **EP = En Proceso.**

4.9 Conceptos Básicos del Estudio Financiero

Como se ha explicado anteriormente, el estudio de franquiciabilidad, incluye tanto el aspecto técnico como el aspecto financiero. En este trabajo se separaron estas dos partes para ilustrar de mejor forma lo que cada una de ellas contiene. En el capítulo 7, se muestra a manera de ejemplo, el desarrollo de la parte financiera de un estudio de franquiciabilidad. A continuación se enumeran los conceptos que se incluyen en el aspecto financiero del estudio de franquiciabilidad:

- Cuota inicial de franquicia
 - Gasto Global



- Gasto por franquiciado
- Niveles de inversión y rentabilidad
 - Inversión inicial
 - Estado de resultados proforma
 - Ritmo y potencial de crecimiento
 - Costos de soporte a la cadena
 - Viabilidad para el franquiciante

CAPITULO V

ESTUDIO ADMINISTRATIVO-LEGAL

5.1 Estructura Administrativo – Legal

El franquiciado operará bajo la estructura administrativo legal que el franquiciante seleccione para operar. Existen varios tipos de franquicia, los cuales son



utilizados de acuerdo a cada caso en particular, por lo que la empresa franquiciante puede utilizar el formato que mejor le convenga con cada uno de sus franquiciados. Todo esto dependerá de los niveles de inversión, nivel de penetración que se requiere y estrategias de crecimiento e imagen de la empresa franquiciante. Los tipos de franquicia son:

5.1.1 Franquicia Maestra:

Es la que se otorga para el desarrollo del concepto dentro de un país determinado, junto con la cual, además de otorgar todos los derechos para su comercialización y operación dentro de dicho país, se otorgan otros elementos indispensables para formar una red interna y dar soporte a dicha red.

5.1.2 Franquicia Individual:

Es una Unidad implementada en una ubicación sin antecedentes del giro en el mismo, mediante la cual se otorga, bajo licencia, el uso de la Marca, se proporciona soporte y asistencia técnica para el adecuado desarrollo de sus operaciones.

5.1.3 Franquicia de Desarrollo de Área:

Se refiere a la que se otorga para el desarrollo de un número determinado de Unidades dentro de un territorio previamente establecido y bajo la cual se contempla o no, el derecho a otorgar sub-Franquicias a terceros.



5.1.4 Franquicia de Reconversión:

Es la Franquicia individual que se otorga a un Franquiciado a partir de una Unidad propia de la EMPRESA FRANQUICIANTE.

5.1.5 Franquicia de Conversión:

Ésta se implementa a partir de alguna Unidad perteneciente a un tercero independiente, del mismo giro, quien estando en perfil, busca tener acceso al prestigio de la Marca y/ o a la eficacia del sistema y, por tanto, se une a la red.

5.1.6 Turnkey Franchise o Franquicia de “Llave en Mano”:

Es una franquicia en la cual el franquiciante entrega todos los elementos, incluyendo la construcción física de las instalaciones al franquiciado, quién recibe la llave para abrir la puerta del negocio e inicia operaciones.

5.2 Marco Legal de las Franquicias

En la legislación guatemalteca, el tema de franquicias se encuentra en el artículo 27 del decreto 89-2002 Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial, en el cual dice lo siguiente:

“Artículo 27. Franquicias. Salvo estipulaciones en contrario establecidas en el contrato de franquicia, serán aplicables a la licencia de uso de marca que contenga ese contrato, las disposiciones del artículo 45 de la ley.



Para efectos de la inscripción de la licencia de uso de marca contenida en un contrato de franquicia, será suficiente que el solicitante presente la parte del contrato que se refiere a la licencia o un resumen de ésta que contenga como mínimo la información requerida en el artículo 46 de la Ley

Para la inscripción de la licencia de uso contenida en un contrato de franquicia, será aplicable el procedimiento establecido en los artículos 47 de la Ley y 26 de este Reglamento.

Artículo 26. Edicto de Enajenación, Cambio de Nombre o Licencia. El Registro no hará la anotación de la enajenación, cambio de nombre o de la licencia, hasta que se presente el ejemplar de la parte pertinente del diario oficial en donde aparece el edicto a que se refiere el artículo 47 de la Ley.

Artículo 45. Inscripción.

La inscripción de un nombre comercial deberá contener:

- a) El nombre, domicilio y nacionalidad del titular y lugar de constitución, si fuere persona jurídica;
- b) Nombre del representante del titular, cuando fuere el caso;
- c) El nombre comercial y una reproducción del mismo cuando incluya elementos figurativos;
- d) La dirección o ubicación de la entidad, empresa o establecimiento mercantil que



identifica;

e) El giro o actividad de la entidad, empresa o establecimiento mercantil que identifica;

f) La fecha en que se inició el uso público del signo en el país;

g) Las fechas en que se publicó el edicto en el diario oficial;

h) La aclaración que la inscripción se hace sin perjuicio de mejor derecho de tercero;

i) El número de registro, fecha y firma del Registrador; y

j) El sello del Registro.

El título o certificado del registro del nombre comercial que se emita a favor del titular, deberá contener los datos a que se refiere el párrafo anterior.

Los artículos 46 y 47 de la ley contenida en el decreto 33-98, indican el plazo de protección que los autores tienen sobre sus publicaciones, por esta razón a continuación se presenta en forma general los aspectos más relevantes en lo relacionado a los contratos de franquicias.

5.2.1 El Contrato de Franquicia

Es un contrato mercantil con las siguientes particularidades:



- Consensual: ya que se perfecciona por mero consentimiento expresado por las partes.
- Bilateral: porque ambas partes van a tener derechos y obligaciones, cada uno de los contratantes tendrá una prestación que cumplir a la otra y a su vez tiene el derecho de recibir una prestación de otra parte.
- Oneroso: puesto que los sujetos de la relación buscan obtener el mayor beneficio económico, es decir que se constituye buscando obtener beneficios de índole patrimonial para las dos partes.
- Ejecución sucesiva: por que las obligaciones que se derivan de él se van ejecutando durante el transcurso del tiempo, es decir que el cumplimiento de esas obligaciones tiene carácter de permanencia durante toda la vigencia del contrato.
- Conmutativo: porque los derechos y las obligaciones de las partes están perfectamente definidos en el momento del nacimiento del vínculo.
- Atípico: ya que no lo encontramos legislado en la mayoría de los países.
- De adhesión: en razón de que el franquiciado tendrá menos poder de discusión que el franquiciante sobre cada una de las cláusulas, porque éste no querrá alterar la uniformidad del sistema. El primero tendrá la facultad de aceptarlo o no, pero si lo acepta, será difícil la discusión de cada una de las cláusulas que lo integran.



- Intuitu Personae: por que tanto el franquiciado como el franquiciante toman en cuenta la calidad de la parte contraria en los aspectos económicos, administrativos, técnicos y financieros.
- Autonomía: el franquiciado desempeña sus funciones con independencia, esto porque no se trata de una relación de subordinación jurídica, pues si fuese así estaríamos frente a una relación de naturaleza laboral.
- Cooperación: ya que existen prestaciones recíprocas y los intereses de las partes no se excluyen, por el contrario implican una forma de colaboración continua, ya que el éxito de una de las partes depende del de la otra.

5.2.2 Capítulos del Contrato de Franquicia

Todo contrato de franquicia debe contar con los siguientes capítulos:

5.2.2.1 Partes:

Son partes del contrato quien otorga la franquicia (Franquiciante) y el beneficiario de la misma (Franquiciado)

5.2.2.2 Tipos de Franquicias:

En este capítulo se especifica el tipo de franquicia bajo el cual operará administrativamente la franquicia. (Ver los incisos del 5.1.1 al 5.1.6 en donde ya fueron explicados los tipos de franquicia)



5.2.2.3 Consideraciones Generales:

Se consignan bajo este capítulo en términos generales, las características distintivas del sistema por el cual se otorga la franquicia, la marca y las pretensiones de las partes.

5.2.2.4 Otorgamiento del Territorio:

Se define un territorio exclusivo, cuyos límites pueden estar representados por una zona delimitada por calles, por una provincia, una región o un país y dentro del cual el franquiciante concede al franquiciado el derecho a utilizar la marca y el sistema de operaciones definidos en el contrato.

Los temas importantes de este punto son el otorgamiento o no de territorio exclusivo por parte del franquiciante y el derecho que este tiene de aprobar o no el futuro emplazamiento de la franquicia.

Esto último es fundamental pues más que una restricción debería ser un servicio de asesoramiento.

5.2.2.5 Pago de Derechos por la Franquicia:

Es el pago inicial de una suma de dinero que el franquiciado paga al franquiciante en contraprestación al otorgamiento de la franquicia y que permite generalmente al



franquiciante recuperar costos relacionados con la venta de la franquicia, con el soporte al franquiciado, etc.

5.2.2.6 Regalías:

Equivalen al pago de una suma de dinero, generalmente definida como un porcentaje de las ventas brutas originadas por el franquiciado, la cual abona periódicamente al franquiciante. Este período puede establecerse en forma semanal, quincenal, mensual, etc. Las regalías están destinadas a solventar costos de estructura, de soporte y asistencia y también pueden representar ganancias para el franquiciante.

El monto de los derechos y regalías está directamente relacionado con los márgenes del negocio y no hay regla de oro en cuanto a su determinación. En los negocios de servicios, donde los márgenes son mayores, las regalías y los derechos también lo son.

5.2.2.7 Período de Vigencia y Renovación:

El período de vigencia es el acordado por las partes durante el cual el franquiciado desarrollará el sistema de franquicias otorgado por el franquiciante, bajo las modalidades establecidas en el contrato. Asimismo, las partes podrán establecer la renovación automática del contrato por períodos equivalentes al inicial pactado.



La duración del contrato y sus causas de rescisión están relacionadas con la naturaleza de la franquicia. Usualmente se pactan contratos por períodos de tres a diez años, renovables automáticamente.

5.2.2.8 Incumplimiento y Extinción:

Se describen determinadas conductas contrarias a las pautas establecidas en el contrato, que representan su incumplimiento, estableciéndose que las mismas derivarán en la extinción automática del mismo, por culpa de la parte que hubiera incumplido.

Las causas de rescisión deben estar claramente especificadas, lo que significa que no puede tratarse de razones poco transparentes o subjetivas.

5.2.2.9 Publicidad y Marketing:

Las partes acuerdan en el contrato la implementación de un sistema de marketing y publicidad que se deberá llevar a cabo para promocionar el desarrollo de la franquicia, ya sea en periódicos, televisión y/u otros medios.

Generalmente se establece en el contrato la formación de un fondo de publicidad administrando por el franquiciante, al que cada franquiciado perteneciente a la misma franquicia contribuye periódicamente, con una suma equivalente a un



porcentaje de las ventas brutas que origine por el desarrollo de la franquicia en su territorio exclusivo.

También se establece generalmente una suma equivalente a un porcentaje de las ventas brutas del franquiciado para la publicidad local y otra suma representada por el monto fijo o porcentual, destinada a solventar la publicidad y marketing de la apertura del local del franquiciado.

5.2.2.10 Ubicación, Remodelación y Apertura del Local:

Las partes acuerdan en el contrato todas las características relativas a la ubicación – territorio exclusivo, decoración, diseño exterior e interior, remodelación, oportunidad y condiciones de apertura del local del franquiciado, de modo tal que todos los locales en los que se desarrolle la franquicia otorgada por el franquiciante brinden la misma apariencia y se desempeñen bajo idénticas modalidades.

5.2.2.11 Equipos, Accesorios y Mobiliario:

También se establece contractualmente las características de los equipos, accesorios y mobiliario que deberá adquirir el franquiciado para desarrollar la franquicia. Las pautas acerca de las especificaciones de marcas y tipos requeridos para a implementación de la franquicia son establecidas por el



franquiciante, quien además podrá reservarse por contrato la posibilidad de autorizar determinados suministros y proveedores exclusivos.

5.2.2.12 Capacitación y Asistencia:

El franquiciante provee al franquiciado y todo su personal la capacitación necesaria para desarrollar el sistema de franquicia, estableciéndose en el contrato el plazo y las modalidades según las cuales se completará dicha capacitación. Así mismo, se establece generalmente en el contrato que el franquiciante otorgará asistencia al franquiciado tanto en la capacitación inicial como posteriormente durante toda la vigencia del contrato de franquicia.

El tipo de entrenamiento que debe tomar obligatoriamente el franquiciado, antes, durante y después del lanzamiento de la franquicia, tiene que estar claramente especificado. Si nada aparece en el contrato sobre este punto, entonces no es una franquicia seria. El mismo comentario vale para la asistencia previa y post-lanzamiento. Las regalías, en definitiva, son un pago por servicios, además del uso de la marca y el *know-how*.

5.2.2.13 Marca:

Las partes acuerdan en el contrato todas las modalidades y limitaciones relacionadas con el uso de la marca de la cual es licenciataria exclusiva el franquiciante y cuyo derecho de uso otorga al franquiciado.



El tema de la marca es uno de los más delicados, pues en la mayoría de los casos su mal uso puede perjudicar a la empresa y al resto de los franquiciados. En el contrato se estipula cómo debe usarse la marca, que el franquiciado no es el dueño de ella, y que todos los derechos en relación con ella son de franquiciante.

5.2.2.14 Contabilidad y Registros:

Se establecen contractualmente las pautas necesarias para que el franquiciado adapte su sistema de teneduría de libros, contabilidad y el mantenimiento de sus registros, al sistema implementado por el franquiciante.

Los reportes del franquiciado tienen dos propósitos: la supervisión de la operación del franquiciado y el asesoramiento. De los reportes surgen los problemas que el franquiciado pudiera tener y el consiguiente consejo del franquiciante sobre cómo sortearlos. El reporte más usual es el de ventas, pues de ahí se desprenden las regalías.

5.2.2.15 Normas de Calidad y Funcionamiento:

Son normas pactadas por las partes que tienen por finalidad establecer pautas y límites precisos relacionados con el procedimiento operativo, el funcionamiento y las reglas obligatorias dispuestas por el franquiciante, indispensables para el desarrollo de la franquicia.



En esta sección el contrato debe quedar estipulada la uniformidad de toda la operación y de todos los productos.

5.2.2.16 Asistencia Operativa del Franquiciante al Franquiciado:

El franquiciante se obliga contractualmente a brindar asistencia operativa al franquiciado en cuanto al desarrollo de la franquicia en todo lo relativo a métodos de operación y servicios que el franquiciado debe brindar, y a las especificaciones y reglas obligatorias para el franquiciado establecidas en e contrato.

En este capítulo del contrato se habla, usualmente, de que el manual de operaciones es estrictamente confidencial, y que toda modificación debe acatarse de inmediato. Además, se deja en claro que es de propiedad del franquiciante.

5.2.2.17 Obligaciones del Franquiciado:

Se consignan todas las obligaciones para el franquiciado relacionadas al desarrollo de la franquicia otorgada por el franquiciante durante la vigencia del contrato y bajo las modalidades en él establecidas, sin considerarse taxativa dicha enunciación.

5.2.2.18 Seguros:

El franquiciado se obliga a contratar todas las pólizas de seguros requeridas por el franquiciante, bajo las modalidades y con las características determinadas por



este, según las que considere necesarias para desarrollar su sistema de franquicias.

5.2.2.19 Derechos y Deberes de las Partes Luego del Vencimiento o Extinción del Contrato:

Se enumeran todos los derechos y deberes para el franquiciante y el franquiciado una vez vencido el plazo de vigencia de la franquicia o bien extinguido el contrato por alguna de las causas previstas, los que se relacionan con el cese de uso de la marca y el desarrollo del sistema de franquicias por parte del franquiciado, los pagos de todas las sumas adeudadas por este al franquiciante, devolución de materiales de franquiciante, etc.

5.2.2.20 Notificación. Domicilios:

Las partes fija domicilios especiales a todos los efecto del contrato y establecen la forma en que se cursarán todas la notificaciones previstas en el mismo.

5.2.2.21 Derecho Aplicable:

Las partes acuerdan las normas por las cuales resolverán sus discrepancias.



5.2.2.22 Proceso Arbitral. Competencia:

Las partes acuerda la forma en que resolverán sus discrepancias, pactando generalmente el sometimiento de la controversia a un proceso arbitral estableciendo en forma subsidiaria a la intervención de la Justicia Ordinaria.

5.2.2.23 Derechos y Obligaciones de las Partes:

Los derechos y obligaciones de las partes en el contrato de franquicia tienen relación con los siguientes aspectos:

Franquiciante:

- a) Adjudicar el derecho de explotar una unidad de negocio u operativa en franquicia.
- b) Suministrarle al franquiciado el Know-how, las técnicas e instrucciones y el sistema para operar.
- c) Otorgarle el franquiciado exclusividad territorial o zonal.
- d) Otorgarle al franquiciado licencia para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.
- e) Proporcionarle los manuales que contengan un detalle de los sistemas y procedimientos de operaciones de la franquicia de que se trate.
- f) Proporcionarle especificaciones de relaciones con terceros, clientes, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas



contables, cursos de capacitación del personal, seguro de los bienes, atención al público.

- g) Suministrarle productos y servicios.
- h) Limitar o vetar a elección de los locales.
- i) Actos de fiscalización o control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de franquicia.
- j) Establecer condiciones para la revocación o extinción de contrato y sus causales.

Franquiciado:

- a) Pagarle al franquiciante una tasa inicial por entrar a la cadena, adquiriendo el derecho de utilización de la franquicia.
- b) Pagarle al franquiciante una regalía periódica, calculada en función de la venta bruta del negocio franquiciado.
- c) Ajustarse a todas las instrucciones de comercialización y técnicas de franquiciante.
- d) Adquirir la licencia de utilización de nombre, marca, etc.



- e) Dar cumplimiento al programa de entrenamiento dictado por el franquiciante.
- f) Guardar la debida reserva, secreto, de toda la información suministrada por el franquiciante.
- g) Satisfacer los aportes porcentuales oportunamente convenidos para las campañas publicitarias.
- h) Dar intervención al franquiciante en la elección del local o locales en donde se va ha establecer la franquicia.
- i) Aportes para la elección y puesta en marcha del local.
- j) Ajustar el sistema informático y contable a los requerimientos del franquiciante.
- k) Dar cumplimiento a la normativa vigente que regule los distintos aspectos que hacen a la operatividad de la franquicia.
- l) Mantener el esquema de atención al público.
- m) No ceder ni subfranquiciar
- n) Abstenerse de seguir utilizando el nombre y /o la marca una vez concluida la relación contractual.

5.2.3 Régimen Tributario

Es de responsabilidad de cada una de las partes el régimen y cumplimiento de pago de impuestos, sin embargo, el franquiciante debe tener la posibilidad de verificar en los registros contables el cumplimiento impositivo del franquiciado.



5.3 Planteamiento de la Organización Técnico Funcional

Tanto el franquiciante como el franquiciado deben contar con una organización debidamente organizada para lo cual establecerá el organigrama general de la empresa y sus descripciones de puestos. En este trabajo se brinda la información necesaria para que tanto el franquiciante como el franquiciado puedan verificar si su organización cumple técnicamente con la forma de organizar empresas, y si fuera necesario hacer los cambios que lleven a las mismas a esa tecnificación que se necesita.

Es indispensable que exista una organización formal en que la se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que deben existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos.

Es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

5.4 Estructura Administrativa

5.4.1 Descripción y Perfil de Puestos

En este documento se está proporcionando información para que tanto franquiciante como franquiciado tomen los elementos que su organización requiere mejorar o establecer para prepararse a un proceso de franquicia. Es



indispensable que el franquiciante adicionalmente de entregar el organigrama correspondiente, indique el perfil y características de cada uno de los empleados que se requiere para ocupar los puestos de trabajo. También indicará y exigirá que se cumplan las políticas de la franquicia en cuanto a la administración de los recursos humanos.

5.4.2 Descripción Técnica del Puesto

A continuación se detalla el contenido mínimo para la descripción técnica de puesto la cual se puede acoplar según el giro comercial de la franquicia.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- a) Título del puesto
- b) Código
- c) Ubicación del puesto
- d) Inmediato superior
- e) Subalterno
- f) Jornada laboral

II. DESCRIPCIÓN

- a) Descripción Genérica Del Puesto
- b) Actividades Rutinarias:



- c) Actividades Periódicas:
- d) Actividades eventuales:
- e) Responsabilidad:
- f) En bienes:
- g) Medio ambiente y posición:
- h) Características Físicas:
- i) Características personales necesarias:

III. OTRAS HABILIDADES

- a) Habilidades manuales en:
- b) Habilidades Físicas:
- c) Habilidades intelectuales:
- d) Experiencia previa laboral requerida en.

IV. OTROS REQUISITOS

- a) Características de personalidad para el puesto:



	NO ESPECÍFICO	NORMAL	ESPECIAL
<i>Criterio</i>			
Cultura general			
Presentación física			
Control emocional			
Socialización			
Aseo Personal			
Capacidad de expresión			
Capacidad de aprendizaje			
Responsabilidad			
Discreción			

- b) Preparación académica:
- c) Tiempo aproximado en que le empleado debe trabajar en este puesto a un nivel de eficiencia adecuado:
- d) Observaciones respecto a la toma de decisiones en este puesto:
- e) Esfuerzos Físicos:
- f) Responsabilidad en bienes:
- g) Responsabilidad en discreción:
- h) Responsabilidad en contacto con el público: ALTA
- i) Medio ambiente en el que desarrolla su trabajo:

CONCEPTO	MINIMA	MEDIA	EXTREMA
Basura			
Frío			
Ruido			
Higiene			
Luz			
Desorden			
Calor			
Intemperie			
Oscuridad			
Limpieza			
Organización			

5.4.3 Organigrama

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o institución pública y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles y canales formales de comunicación.

La finalidad de un organigrama es proporcionar la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

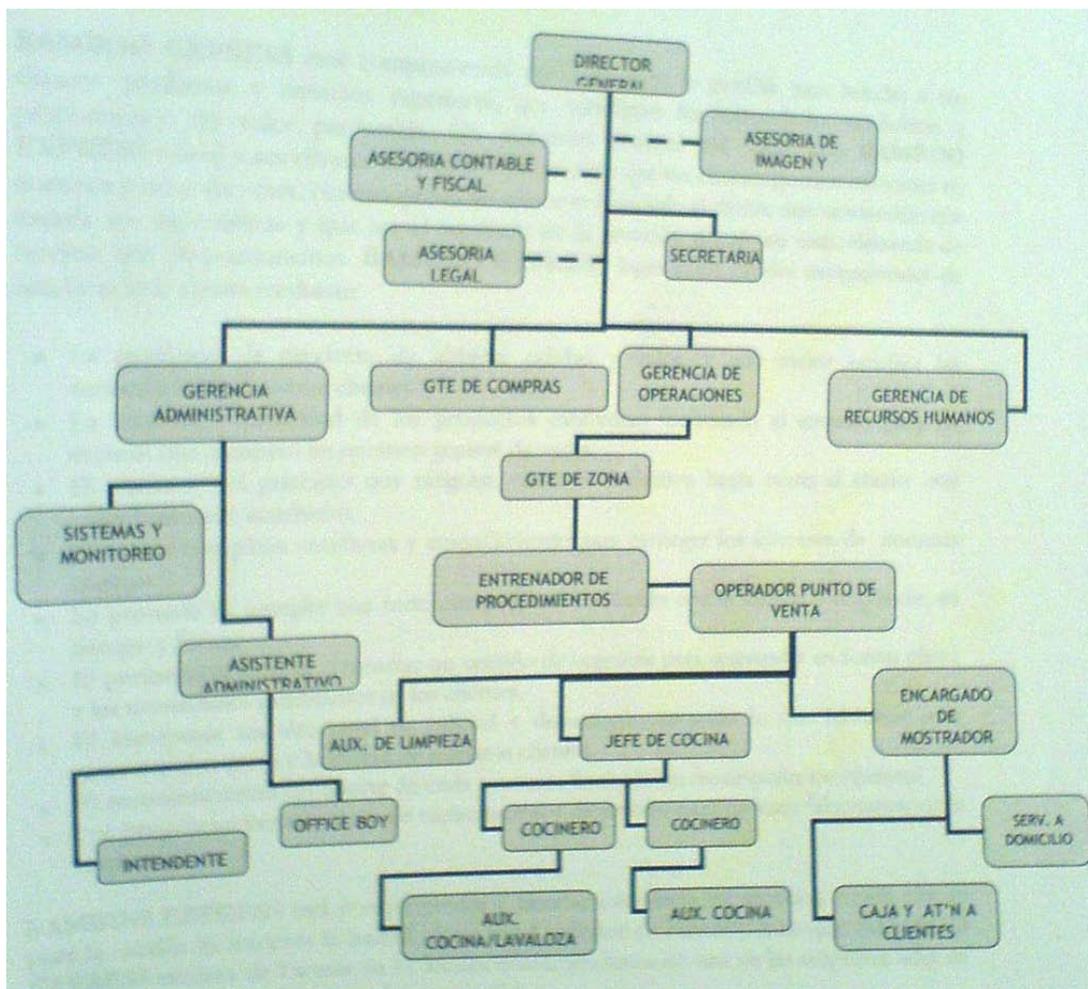


En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan a la persona el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.

La organización administrativa de la empresa ejemplo se encuentra de acuerdo al siguiente esquema:

ORGANIGRAMA EJEMPLO®





5.5 Resumen del Capítulo

En este capítulo se proporcionó información sobre el marco legal en que operan las franquicias, el contrato que debe establecerse, e información cómo se puede organizar una empresa haciendo su organigrama y descripciones y perfiles de puestos, todo con la finalidad que los futuros franquiciantes y franquiciados encuentren el soporte que necesitan para revisar, modificar o crear la organización que mejor convenga a fin de franquiciar sus productos o servicios.

Es importante ilustrar que como se ha mencionado con anterioridad, puesto que el modelo de franquicia, convierte a un negocio en un negocio que puede trascender internacionalmente, es muy probable que sea necesario contar con un equipo de abogados que pueda manejar este tema. Adicionalmente, las empresas que se dedican a franquiciar o desarrollar negocios de franquicias, tales como FRANCORP, ENTREPRENEUR, WORLD FRANCHISE CONSULTANTS, etc., cuentan con equipos de abogados que les asesoran en los distintos países en que se celebran contratos de franquicias. Este talvez es uno de los temas más delicados y que deben tomarse muy en cuenta en el momento de franquiciar un negocio. De esto depende, en muchas ocasiones, de que la franquicia llegue a funcionar.



CAPITULO VI

ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

Es importante hacer notar que el desarrollo de una Franquicia no requiere hacer estudio de impacto ambiental. Sin embargo, el hecho que la franquicia puede trabajarse a nivel nacional como internacional, el franquiciante puede llegar a encontrar posibles franquiciados que por las leyes de su país deban cumplir con ese requisito al momento de que la franquicia pase de ser algo intangible a algo tangible, pues es en ese momento dónde cabe la posibilidad de que se haga un estudio de ésta naturaleza. Adicionalmente, el franquiciante, por razones de imagen para su marca, puede solicitar al franquiciado que haga el estudio independientemente de si las leyes de un país lo exigen o no.



Cabe hacer notar, que en la mayoría de los casos, puesto que la franquicia se origina de un negocio que ya está operando, y que sobre todo está probado, el franquiciante tiene pleno conocimiento del estudio de impacto ambiental, ya que lo aplicó y desarrolló durante la creación de su negocio original. Aunque para el desarrollo de la franquicia no será necesario un estudio de impacto ambiental, podría incluir también, dentro de lo que su franquicia ofrece, la asesoría para el estudio de impacto ambiental del franquiciado.

A continuación se presenta una investigación que pretende orientar al lector de este trabajo sobre el tema del medio ambiente y sobre el estudio de impacto ambiental.

¿Qué es el medio ambiente?

"El Ambiente es el sistema global constituido por elementos naturales y artificiales de naturaleza física, química, biológica, sociocultural y de sus interrelaciones, en permanente modificación por la acción humana o natural que rige o condiciona la existencia o desarrollo de la vida."



Está constituido por elementos naturales como los animales, las plantas, el agua, el aire y artificiales como las casas, las autopistas, los puentes, etc.

Todas las cosas materiales en el mundo tienen una estructura química que hace que sean lo que son y por eso nuestra definición dice los elementos que componen el ambiente son de naturaleza química.

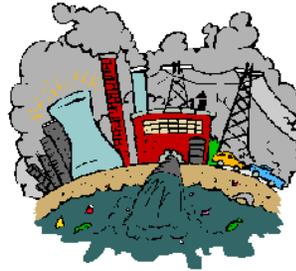
También existen elementos de naturaleza biológica porque algunos componentes del ambiente tienen vida y bio = vida.

Sociocultural quiere decir que incluye aquellas cosas que son producto del hombre y que lo incluyen. Por ejemplo, las ciudades son el resultado de la sociedad humana y forman parte del ambiente. La cultura de un pueblo también, sus costumbres, sus creencias...

Algunos creen que el ambiente es únicamente la naturaleza... ¡Pero no!, el hombre también forma parte... Somos un componente muy importante porque podemos transformarlo más que cualquier otro ser del planeta... y por tanto tenemos una responsabilidad superior.

Podemos cuidarlo

O podemos destruirlo



¡Y las interrelaciones son muy importantes! Las cosas en el ambiente no están "juntas" sino que están interrelacionadas, es decir, que establecen relaciones entre sí. Por esto decimos que es un sistema.

El ambiente está en constante modificación, positiva o negativa, por la acción del hombre o natural. O sea que los cambios pueden ser hechos por los humanos o por la naturaleza misma. Sin duda nosotros transformamos lo que nos rodea pero también la lluvia modela el paisaje, el mar construye y destruye playas, el frío y el calor rompen las rocas, otras especies son arquitectas de su entorno, etc.

Y por último la definición dice que rige y condiciona la existencia y desarrollo de la vida. Lo importante que es el ambiente que toda la vida de nuestro planeta depende de su buen estado, de su calidad. ¡No podemos vivir en un ambiente devastado!



En síntesis, el ambiente es todo aquello que nos rodea, que forma parte de nuestro entorno, ya sea biótico o abiótico, sumado a lo que nosotros mismos somos y creemos. Componentes bióticos son los que tienen vida como los animales y las plantas. Los abióticos son los inanimados como el agua, el aire, las rocas, etc.

Atmósfera

¿QUE SIGNIFICA...?

La **atmósfera** que es la capa externa del planeta, que nos separa del espacio exterior y nos protege, entre otras cosas, de los rayos ultravioletas y los meteoritos. Está compuesta por una inmensa cantidad de gases, entre los cuales está el oxígeno (O_2) que necesitamos para respirar.

El **Ozono** es una molécula (átomos unidos químicamente) compuesta únicamente por Oxígeno. Pero a diferencia del que nosotros respiramos (O_2), en el ozono se encuentran unidos 3 átomos formando O_3 . Puede parecer que, como están compuestos por los mismos átomos, el O_2 y el O_3 (ozono) se parecen, pero la verdad es que son muy distintos.



La atmósfera está dividida en varias capas. Aproximadamente entre los 10 y 50 Km. se encuentra la estratosfera. Allí (15 a 30 Km.), es donde se encuentra lo que conocemos como **capa de ozono**.

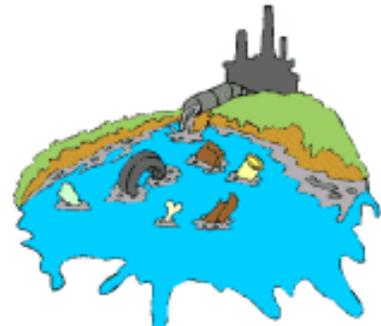
Se llama así a una gran cantidad de moléculas de ozono que se acumulan en la atmósfera y juntas actúan como un escudo para algunos rayos solares.

El hombre ha ido aumentando progresivamente la cantidad de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en la atmósfera, provocando un aumento en su potencial de retención del calor. Esto provocaría un paulatino cambio en el clima mundial que preocupa a toda la humanidad. El Efecto Invernadero es un fenómeno natural, el **cambio climático** es un problema ambiental

Cambio climático



La **contaminación** se define como la presencia en el ambiente de cualquier agente químico, físico o biológico o de una combinación de varios agentes, en lugares, formas y concentraciones tales que sean o puedan ser nocivos para la salud, seguridad o bienestar de la población, o perjudiciales para la vida animal o vegetal, o impidan el uso o goce de las propiedades y lugares de recreación.



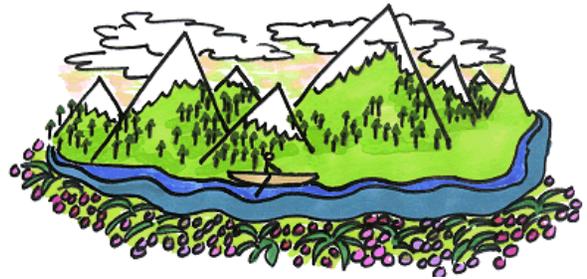
¿QUE SIGNIFICA...?



La **biodiversidad** se define como la variabilidad de genes, especies y ecosistemas presentes en un espacio determinado. Hace referencia a la

variabilidad de la vida en la Tierra (bio = vida) y es muy importante para la supervivencia de nuestro planeta.

Ecosistema se define como una unidad funcional básica resultante de la interacción entre las comunidades (componentes bióticos) y el medio ambiente abiótico.



O sea que ya no se trata de una especie o grupo de especies sino que también se tienen en cuenta los componentes inanimados del ambiente como el agua, el aire, el sol y el suelo.

LA BIOSFERA

El prefijo *bio* hace referencia a aquellas cosas que tienen vida. Por lo tanto, la **biosfera** es la capa compuesta por todos los seres vivos del Planeta. Organismos del cielo, la tierra y el mar... grandes y pequeños...

El **desarrollo sostenible** es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para alcanzar



su propio desarrollo. Implica un balance entre los aspectos sociales, ambientales y económicos de modo tal que la sociedad (en su conjunto) viva adecuada y dignamente, sin destruir en este proceso el patrimonio natural y humano que heredamos.¹⁸

6.1 Resumen

En esta sección se incluyó tanto información y definiciones del medio ambiente como un estudio de impacto ambiental. Es importante hacer notar que muy difícilmente un negocio de franquicias como tal, va a necesitar de un estudio de impacto ambiental, puesto que no es un negocio que requiera de procesos físicos que generen desechos. Sin embargo la actividad que desarrolle la franquicia si puede requerir de un estudio de impacto ambiental. Para ejemplificar esto debemos entender que un negocio es la franquicia de “Comida China” y otro completamente distinto es el de “Comida China” como restaurantes de comida rápida. La franquicia de “Comida China” no requiere de un estudio de impacto ambiental, sin embargo el negocio de los restaurantes de “Comida China” si pueden requerir dicho estudio dependiendo del país en donde se va a establecer o de las políticas de la empresa franquiciante en el tema de la responsabilidad social empresarial. Puede ser que un país o territorio específico no requiere de un

¹⁸ Ecología y Ecosistemas, Egberto Antonio Carreño Parra



estudio de impacto ambiental, pero que las políticas del franquiciante si lo exijan como parte de la importancia que le dan a la responsabilidad social empresarial y a la imagen de su negocio, independientemente de las leyes del país en donde se encuentra el franquiciado.



CAPITULO VII

ESTUDIO FINANCIERO

Con el objetivo que los dueños de negocios puedan visualizar el análisis financiero que requiere un programa de franquicias en este trabajo se presenta el método que Francorp utiliza.

En el mercado de Franquicias, la Cuota Inicial de Franquicia, Niveles de Inversión y Rentabilidad, son instrumentos fundamentales para determinar su potencialidad. A continuación se presenta un análisis estimado de estos elementos para una empresa de comida china que denominaremos **Ejemplo®**, así como escenarios proyectados para negocios propuestos como Franquicia, es importante mencionar que por trabajar con estimaciones, el análisis debe tomarse con mucha reserva.



7.1 Cuota Inicial de Franquicia

La estimación preliminar de la Cuota inicial de Franquicia, se puede realizar considerando el siguiente análisis:

- **Valor de la Cuota Inicial de Franquicia**

Es el cálculo estimado de los gastos globales y los gastos de colocación de cada Franquicia en que podría incurrir **Ejemplo®** durante el desarrollo de su cadena.

La determinación de la Cuota Inicial de Franquicia requiere de un trabajo detallado, de una Planeación Estratégica y Estructura del Programa de Franquicias.

Para el ejemplo se asume que no existe un plan estratégico, se utilizarán conceptos que al momento en que una empresa cuente con el mismo podrían modificarse, debe resaltarse que algunos elementos pueden ser necesarios únicamente una vez que se ha decidido activar el proyecto de cadena de Franquicias, como por ejemplo:

- ¿Qué servicios y a qué nivel se proporcionarán a los franquiciados?
- ¿Cuáles son nuestros recursos financieros para promocionar las franquicias y qué tan agresivos se puedo y quiere ser?



Para determinar de forma preliminar el valor comercial que podría alcanzar la Franquicia **Ejemplo**® a continuación se presentan los supuestos utilizados:

- **Ritmo y potencial de crecimiento**

Conjuntamente, el asesor de franquicias y el franquiciante determinan el ritmo y potencial crecimiento de la cadena de franquicias. No hay una regla que especifique los aspectos a tomar en cuenta para determinar el número de unidades a desarrollar, puesto que las particularidades y características de cada negocio son únicas. Algunos de los criterios que se toman en cuenta para determinar el ritmo y potencial de crecimiento son: población; monto de la inversión; características específicas del espacio físico que requiere cada unidad; plazas disponibles para la colocación de una unidad; etc. Incluso puede haber aspectos que se tomen en cuenta que sean tan singulares y que solo puedan ser aplicables a un determinado tipo de negocio. Por ejemplo, existe una empresa de franquicias de pastelería, cuyo perfil socio económico de cliente final es bajo, que utiliza como parámetro la cantidad de unidades habitacionales que tiene techo de lámina en un número determinado de kilómetros a la redonda.

De acuerdo al método utilizado por Francorp, son ciclos o períodos de cinco años los que se utilizan para determinar la cantidad de unidades a colocar.



A continuación la tabla del plan de desarrollo estimado:

PLAN DE DESARROLLO ESTIMADO

	Optimista	Pesimista	Realista
2007	2	1	1
2008	3	2	3
2009	4	3	4
2010	7	4	6
2011	8	5	6
	24	15	20

Nota:

Este es un estimado global que podrá variar en número de aperturas por año dependiendo de la demanda del mercado

Se recomienda validarlo por lo menos cada 6 meses a partir del lanzamiento de la franquicia

Una vez determinada la cantidad de unidades a desarrollar en el período de cinco años, se procede a estimar el costo del franquiciante para capacitar al personal de cada unidad que se abra. A continuación la tabla que muestra el cálculo:



- **Costo Estimado de la Capacitación para el Franquiciante (lo que le cuesta capacitar a su franquiciado)**



Cifras en dólares \$8.11150

Etapa 1: En las instalaciones del corporativo

		Modelo 1		
	Personal a capacitar	Participantes	Días	SubTotal
1	Administración	1	20	3,000.00
2	Cocina	1	10	1,500.00
3	Atención y Servicio	1	5	750.00
Total				5,250.00

Gastos estimados:

Costo promedio de dos comidas diarias por persona	50.00
Bono de gratificación diario a instructores	100.00
	150.00

Etapa 2 En la unidad del franquiciado

		Modelo 1		
	Instructores del franquiciante	Participantes	Días	SubTotal
1	Instructor 1: Administración	1	5	1,525.00
2	Instructor 2: Cocina	1	2	850.00
3	Instructor 3: Atención y Servicio	1	2	850.00
Total				3,225.00

Gastos estimados:

Costo promedio de transporte por persona	400.00
Costo promedio de dos alimentos diarios por persona	50.00
*Costo promedio de hospedaje diario por persona	75.00
Bono de gratificación diario a instructores	100.00
	225.00

Total etapa 1 y 2	8,475.00
Costo promedio de material de entrenamiento	650.00
GRAN TOTAL	9,125.00

*Costo Promedio de hotel cuatro estrellas



Por último se elabora una tabla que muestra el valor que el franquiciado deberá de pagar al franquiciante por adquirir la franquicia. Esta se denomina como **cuota inicial de franquicia o valor de piso**.

Los factores que se utilizan para el análisis, en este caso en particular, y que se presentan en la tabla son gasto global inicial y gasto por franquiciado:

- **Gasto Global Inicial:** Se refiere al estimado de inversión inicial total por parte de **Ejemplo®**, que en este caso es el franquiciante, para desarrollar el Programa de Franquicias. Está integrado por el costo total del programa de franquicias y el costo total del plan de mercadotecnia de las franquicias.

- **Gasto por Franquiciado:** Se refiere al estimado de inversión total por parte de **Ejemplo®** cada vez que otorgue una franquicia. Para su estimación, se divide cada uno de los renglones del costo total del programa de franquicias y del plan de mercadotecnia de la franquicia dentro de las 20 unidades que se determinaron en el plan de desarrollo de franquicia (tabla en página 84) como un eventual escenario de crecimiento de la misma para los próximos 5 años. Adicionalmente se incluyen los renglones que corresponden a los gastos de pre-apertura.



▪ **Costo del Programa de Franquicias:** Es el total que costará desarrollar el programa de franquicias y se integra por los renglones que a continuación se explican, y que se obtienen de acuerdo a valores de mercado:

- **Consultoría en Franquicias:** Costo estimado para la elaboración de documentos clave para la franquicia: Planeación Estratégica y Estructura de la Franquicia, Contrato de Franquicia, Manual de Operaciones, Circular de Oferta de Franquicia y Plan de Mercadotecnia, entre otros.

- **Gastos notariales:** Los honorarios profesionales por la constitución de la empresa que administrará la cadena de Franquicias.

- **Consultoría varia:** Posibles honorarios a abogados, notarios, fiscalistas, publicistas, mercadólogos, capacitadores, etc., que podrían vincularse al proyecto en actividades de soporte al programa integral de franquicias.

- **Desarrollo de Software:** Costo estimado de la adquisición y adaptación de un software para la operación y supervisión de la cadena de Franquicias de **Ejemplo®**. Incluye página web.

- **Ampliación de la Estructura de Abastecimiento:** Se refiere al eventual gasto en que tendrá que incurrir el Franquiciante, para ampliar su infraestructura actual, a fin de abastecer de insumos y/o productos críticos a la futura cadena de Franquicias **Ejemplo®**.



- **Desarrollo del Manual de Especificaciones (construcción o remodelación):** Costo estimado de los Arquitectos para la elaboración de un manual profesional que instruya a los constructores del Franquiciado sobre las especificaciones para la construcción y decoración de los elementos mínimos de reconocimiento del concepto **Ejemplo®**, para el desarrollo de la cadena de franquicias.

- **Desarrollo de Imagen Corporativa y Manual:** Costo de la elaboración de un Manual de Imagen Corporativa y especificaciones de uso de la Marca.

- **Plan de Mercadotecnia de la Franquicia**

- **Presencia en medios:** Costo estimado de la publicidad en medios para promover la venta de franquicias.

- **Folletería:** Inversión en el diseño e impresión de folletos utilizado en ferias, exposiciones y convenciones para la promoción y venta de franquicias.

- **Video, CD Interactivo y Página Web:** Inversión en la producción y reproducción de un video y CD interactivo para la promoción y venta de franquicias en ferias, exposiciones y convenciones, así como del desarrollo y/o adaptación de la página web.



- **Presencia en eventos de franquicias:** Gasto de participación en diversas ferias, seminarios, exposiciones y eventos de franquicias para promocionar la venta de las franquicias **Ejemplo®**.

- **Gastos de Pre-Apertura**

- **Comisiones por Venta de Franquicias:** Costo estimado por concepto de comisión por la venta de la unidad de franquicia. La venta puede realizarse por medio de un broker, la empresa o consultor que desarrollo la franquicia o personal interno de **Ejemplo®**. El mercado determina un 10% del valor de piso de la franquicia para la comisión.

- **Asistencia en la Búsqueda de Ubicación:** Posibles gastos de viáticos por parte del personal responsable en aprobar las ubicaciones de las franquicias (hasta 2 visitas).

- **Anteproyecto Arquitectónico:** Costo estimado para la elaboración del *Lay Out* o plano conceptual de cada unidad de la franquicia.

- **Verificación de Obra:** Costo estimado de hasta 3 visitas para la verificación de cumplimiento de estándares de obra, por parte del personal asignado por el franquiciante (honorarios y viáticos).

- **Instalación de Software:** El costo estimado que se presenta corresponde a una visita a la franquicia, para la implementación del



software, por parte del personal especializado que designe **Ejemplo®** (honorarios y viáticos).

- **Implementación de la Capacitación:** Costo estimado de la capacitación al personal de cada unidad de la franquicia.

- **Letreros y rótulos:** Costo de los letreros y rótulos que se entregarán al franquiciado en forma de comodato.

- **Investigación del Prospecto:** El costo de una agencia y buró de crédito especializado para validar que la información financiera y personal del candidato a franquiciado es confiable.

- **Estudio de Mercado:** El costo que implicará el desarrollo de un estudio de mercado que deberá realizar cada franquiciado a fin de validar la ubicación que desea cubrir. Es importante hacer notar que el contratar a una empresa independiente de mercadeo para que realice el estudio, es una forma de validar al franquiciante si por algún motivo la unidad del franquiciado no obtiene los resultados esperados.

- **Soporte Inicial un Mes (Factor X):** Costo de la impresión de los manuales; así como de la asesoría operativa inicial en el primer mes de operaciones. Puede incluir una supervisión con personal calificado del franquiciante durante los primeros días de operación.

- **Método de Valor percibido de la Cuota Inicial de Franquicia**



Es el valor que el mercado designará a la Franquicia **Ejemplo®**, al respecto **Ejemplo®** requerirá una fuerte penetración de su Marca, mediante una agresiva estrategia mercadológica. De esta manera una Cuota Inicial de Franquicia de USD\$30,000.00 (TREINTA MIL DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA), podrá estar suficientemente justificada en el mercado de las Franquicias, al estructurar bases sólidas de soporte a la cadena.

A continuación se encuentra una tabla con el estimado de la Cuota inicial de Franquicia de **Ejemplo®**. Como puede observarse el “valor piso” indica que la Cuota Inicial de Franquicia se encuentra entre aproximadamente **USD \$29,995.00** y **USD \$26,403.40**, por lo que el **valor de piso o cuota inicial se fija en USD\$30,000.00:**



ANALISIS DEL VALOR DE PISO DE LA CUOTA INICIAL DE FRANQUICIA

Cifras en dólares: Q8.11150

	GASTO GLOBAL INICIAL			GASTO POR FRANQUICIADO Unidades 20 (ver tabla pag. 84)		
	OPTIMISTA	REALISTA	PESIMISTA	OPTIMISTA	REALISTA	PESIMISTA
Costo del Programa de Franquicias						
Consultoria en Franquicias	30,000.00	28,000.00	26,000.00	1,500.00	1,400.00	1,300.00
Gastos notariales	1,000.00	1,000.00	900.00	50.00	50.00	45.00
Consultoria varia	8,000.00	7,000.00	6,000.00	400.00	350.00	300.00
Diseño de Software y página web	20,000.00	18,000.00	15,000.00	1,000.00	900.00	750.00
Estructura de abastecimiento	12,000.00	10,000.00	8,000.00	600.00	500.00	400.00
Desarrollo de manual de especificaciones de remodelación	7,000.00	5,800.00	5,400.00	350.00	290.00	270.00
Desarrollo de imagen corporativa (manual)	6,000.00	5,900.00	5,300.00	300.00	295.00	265.00
Sub total	84,000.00	75,700.00	66,600.00	4,200.00	3,785.00	3,330.00
Plan de mercadotecnia de la franquicia						
Presencia en medios publicitarios	12,000.00	10,500.00	9,000.00	600.00	525.00	450.00
Desarrollo e impresión de folletería	2,000.00	1,500.00	1,000.00	100.00	75.00	50.00
Videos promocionales	2,000.00	1,700.00	1,400.00	100.00	85.00	70.00
Presencia en eventos de franquicias	12,000.00	10,000.00	8,000.00	600.00	500.00	400.00
Sub total	28,000.00	23,700.00	19,400.00	1,400.00	1,185.00	970.00
Gastos de pre - apertura						
Comisión por la venta de franquicias				3,000.00	3,000.00	3,000.00
Asistencia en la búsqueda de local (hasta 2 visitas)				1,700.00	1,500.00	1,300.00
Anteproyecto arquitectónico o plano conceptual				1,000.00	900.00	800.00
Verificación de obra (hasta 2 visitas)				1,700.00	1,500.00	1,300.00
Instalación de software (1 visita)				1,500.00	1,400.00	1,300.00
Implementación de la capacitación (ver tabla pag.85)				9,125.00	8,900.00	8,675.00
Letreros y rótulos				2,000.00	1,800.00	1,600.00
Investigación de Prospecto				800.00	800.00	800.00
Estudio de Mercado				800.00	800.00	800.00
Soporte inicial un mes (factor x)				2,730.00	2,844.22	2,528.40
Sub total				24,355.00	23,444.22	22,103.40
Total	112,000.00	99,400.00	86,000.00	29,955.00	28,414.22	26,403.40

Restaurante

Valor de piso **30,000.00**



7.2 Niveles de Inversión y Rentabilidad

- **Estimado de la Inversión Inicial del franquiciado**

Para efectos del cálculo de la Inversión Inicial del Franquiciado en base a los requerimientos de la franquicia de **Ejemplo®**, se determinan los valores de mercado de: Decoración a partir de obra gris; Proyecto Ejecutivo; Inventario Inicial; Equipo de Cocina; Aire Acondicionado; Mobiliario a Costo Real; Unipolar y Anuncio Exterior; Equipo de Cómputo; Nómina (2 meses); Renta (2 meses + depósito); Menú y Cuadro de Luces; Extractores y Ductería; Publicidad para Inauguración; Seguros y Fianzas; Gastos Notariales; Gastos de Capacitación.

No incluye la compra o traspaso del bien raíz ni de obra gris, los cuales no son temas inherentes a la franquicia en sí.

Los otros aspectos que se determinan son:

- **Estimado de Capacitación:** A continuación se presenta una cédula con los montos que el franquiciado tendrá que invertir para la capacitación inicial de su personal. Esta, posteriormente se incluye en la tabla de la inversión inicial del franquiciado.





COSTO ESTIMADO DE LA CAPACITACIÓN PARA EL FRANQUICIADO

Cifras en dólares: \$8.11150

Etapa 1: En las instalaciones del corporativo

	PUESTO	N°	Días	Pago Diario	Costo de Capacitación	Total
1	Franquiciado	1	35			4,775.00
2	Operador punto de venta	1	22	14.00	308.00	3,458.00
3	Empleada de mostrador	1	5	6.00	30.00	1,055.00
4	Cajero	1	5	6.00	30.00	1,055.00
5	Atención a Clientes	1	5	6.00	30.00	1,055.00
6	Jefe de Cocina	1	14	9.00	126.00	2,276.00
7	Cocineros	1	14	7.00	98.00	498.00
Total						14,172.00

Gastos estimados:

Costo promedio de transporte por persona	400.00
Costo promedio de dos comidas diarias por persona	50.00
*Costo promedio de hospedaje diario por persona	75.00
costo promedio hospedaje y alimentación diario	125.00

Etapa 2 En la unidad del franquiciado

	PUESTO	N°	Días	Pago Diario	Costo de Capacitación	Total
1	Operador punto de venta	1	5	14.00	70.00	70.00
2	Empleada de mostrador	1	4	6.00	24.00	24.00
3	Cajero	1	4	6.00	24.00	24.00
4	Atención a Clientes	1	4	6.00	24.00	24.00
5	Jefe de Cocina	1	4	9.00	36.00	36.00
6	Cocineros	1	4	7.00	28.00	28.00
7	Auxiliar de Cocina	1	4	6.00	24.00	24.00
Total						230.00
GRAN TOTAL						14,402.00

*Costo Promedio de hotel cuatro estrellas



- **Estimado de Nómina del Franquiciado:** A continuación se desglosa la cédula referente a la nómina inicial para el franquiciado y que forma parte de la inversión inicial:

PLANILLA DE PERSONAL DEL FRANQUICIADO

Cifras en dólares: **\$8.11150**

Puesto	Sueldo	Cantidad	Total
Operador punto de venta	\$450.00	1	\$450.00
Empleada de mostrador	\$230.00	1	\$230.00
Cajero	\$230.00	1	\$230.00
Atención a Clientes	\$230.00	1	\$230.00
Jefe de Cocina	\$320.00	1	\$320.00
Cocineros	\$270.00	2	\$540.00
Auxiliar de Cocina	\$230.00	5	\$1,150.00

Total **\$3,150.00**

A continuación se muestra una estimación de la Inversión Inicial que requiere un franquiciado para abrir un restaurante de la franquicia de **Ejemplo®** .





INVERSIÓN INICIAL DEL FRANQUICIADO (ESTIMADO)

Cifras en dólares: \$8.11150

CONCEPTO	VALOR
Cuota Inicial de Franquicia (pag.90)	30,000.00
Decoración a partir de obra gris	18,000.00
Proyecto Ejecutivo	1,200.00
Inventario Inicial	2,500.00
Equipo	4,500.00
Aire Acondicionado	4,000.00
Mobiliario a Costo Real	9,000.00
Unipolar y Anuncio Exterior	2,400.00
Equipo de Cómputo	1,650.00
Nómina (2 meses) (pag.93)	6,300.00
Renta (2 meses + depósito)	3,960.00
Menú y cuadro de luces	950.00
Extractores y ductería	3,200.00
Publicidad inauguración	600.00
Seguros y Fianzas	800.00
Gastos notariales	500.00
Gastos de capacitación (pag.92)	14,402.00
GRAN TOTAL	103,962.00

Nota:

No incluye compra o traspaso del bien raíz, ni obra gris.



- **Estado de Resultados Proforma**

Al ofrecer en franquicia el concepto de negocio, **Ejemplo®** deberá presentar diferentes escenarios que reflejen las finanzas del negocio. Los datos con los que se elabora un Estado de Resultados Proforma para una franquicia se desprenden datos históricos del negocio ya probado a lo largo de su operación.

El modelo operativo sobre el que se ha realizado el análisis financiero, ha sido estructurado conforme a un caso de la vida real se reserva el nombre del mismo por carecer de autorización para su publicación oficial.

El Francorp, utiliza el método simple para determinar el período de recuperación de la inversión, es decir, simplemente se divide el valor de la inversión inicial dentro de la utilidad antes de impuestos calculada. Para el caso de **Ejemplo®** se concluye que en el escenario pesimista la inversión



se recupera en 4.2 años; para el realista en 3 años y para el optimista en 1.4 años.



ESTADO DE RESULTADOS DEL FRANQUICIADO PROFORMA

Cifras en dólares: Q8.11150

INGRESOS (de ER histórico)			PESIMISTA	OPTIMISTA	REALISTA
Ventas Estimadas		DATO	385,750.00	514,000.00	318,680.00
	Total de Ingresos	SUMA	385,750.00	514,000.00	318,680.00
EGRESOS (de ER histórico)					
Costos Directos					
Costo de Ventas		55%	212,162.50	282,700.00	175,274.00
	Sub total	SUMA	212,162.50	282,700.00	175,274.00
Gastos de Franquicia					
Regalías		1.5%	5,786.25	7,710.00	4,780.20
Cuota de publicidad institucional		1%	3,857.50	5,140.00	3,186.80
Cuota de publicidad local		1%	3,857.50	5,140.00	3,186.80
Reserva adecuación integral		0.5%	1,928.75	2,570.00	1,593.40
	Sub total	SUMA	15,430.00	20,560.00	12,747.20
Gastos variables (de ER histórico)					
Gasto 1		DATO	8,759.98	7,575.74	6,435.27
Gasto 2		DATO	52,284.05	56,706.27	35,557.49
	Sub total	SUMA	61,044.03	64,282.01	41,992.76
Gastos fijos (de ER histórico)					
Gasto 1		DATO	49,462.00	47,375.00	34,555.00
Gasto 2		DATO	14,652.00	12,615.00	11,297.00
Gasto 3		DATO	5,425.00	6,002.00	4,636.00
Gasto 4		DATO	2,935.00	3,967.00	3,655.00
	Sub total	SUMA	72,474.00	69,959.00	54,143.00
	Total de egresos	SUMA	361,110.53	437,501.01	284,156.96
	Utilidad antes de Impuestos	DIFERENCIA	24,639.47	76,498.99	34,523.04
	Inversión Inicial (pag.94)	DATO	103,962.00	103,962.00	103,962.00
	Período de Recuperación	Años	4.2	1.4	3.0

Nota: Este estimado no incluye depreciaciones



- **Costos de soporte a la cadena**

Se trabaja la cédula que informa sobre los costos en que incurrirá el corporativo **Ejemplo®** para proporcionar el soporte necesario a la futura cadena de Franquicias. Dichas cifras variarán conforme a cada caso en especial.



COSTO DEL SOPORTE A FRANQUICIADO (GASTOS)

Cifras en dólares: \$8.11150

Primera Etapa 20 unidades 5 años

	Soportes	Gastos	Viáticos	Nómina	Suma	Costo Unidad		
	1	275.00	1,080.00	1,375.00	2,730.00	2,730.00	Trimestral	Anual por franquicias operando
2007	1	275.00	1,080.00	1,375.00	2,730.00	2,730.00	8,190.00	8,190.00
2008	4	550.00	2,667.00	3,804.00	7,021.00	1,755.25	5,265.75	21,063.00
2009	8	500.00	3,999.00	3,804.00	8,303.00	1,037.88	3,113.63	24,909.00
2010	14	800.00	6,545.00	5,022.00	12,367.00	883.36	2,650.07	37,101.00
2011	20	850.00	9,187.00	5,291.00	15,328.00	766.40	2,299.20	45,984.00

- **Viabilidad para el Corporativo**

Por último se presenta una estimación de los Ingresos y Egresos que generará el Corporativo de **Ejemplo®** durante el desarrollo de su eventual cadena de Franquicias considerando los escenarios propuestos en: La



Cuota Inicial de Franquicia; El Estado de Resultados Proforma y El Soporte de la Cadena de Franquicia o Soporte al Franquiciado:

FLUJO DE EFECTIVO CASO PROMEDIO

Cifras en dólares: \$8.11150

	1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
PLAN DE DESARROLLO					
Venta de licencias (pag.84)	1	3	4	6	6
Franquicias operando (pag.84)	1	4	8	14	20
INGRESOS					
Ingresos directos (Operadora)					
Cuotas iniciales de Franquicia (pag.90)	30,000.00	90,000.00	120,000.00	180,000.00	180,000.00
1.5% Regalías (pag.96)	5,786.25	23,145.00	46,290.00	81,007.50	115,725.00
1% Cuota publicidad institucional (pag.96)	3,857.50	15,430.00	30,860.00	54,005.00	77,150.00
Total de Ingresos	39,643.75	128,575.00	197,150.00	315,012.50	372,875.00
EGRESOS					
Inversión Inicial					
Costo de programa de franquicias (pag.90)	84,000.00				
Plan Mercadotecnia de franquicia (pag.90)	28,000.00				
Sub total	112,000.00				
Gastos operativos					
Gastos de pre - apertura (pag.90)	24,355.00	73,065.00	97,420.00	146,130.00	146,130.00
Soporte franquiciados (pag.97)	8,190.00	21,063.00	24,909.00	37,101.00	45,984.00
Publicidad (pag.96)	3,857.50	15,430.00	30,860.00	54,005.00	77,150.00
Sub-total	36,402.50	109,558.00	153,189.00	237,236.00	269,264.00
Total de Egresos	148,402.50	109,558.00	153,189.00	237,236.00	269,264.00
UTILIDAD O PERDIDA	(108,758.75)	19,017.00	43,961.00	77,776.50	103,611.00
FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO	(108,758.75)	(89,741.75)	(45,780.75)	31,995.75	135,606.75



CAPITULO VII

CONCLUSIONES

- El proceso de diagnóstico debe contestar varias preguntas importantes para determinar la capacidad del negocio para iniciar la creación de un programa de franquicias.
- Son cuatro las preguntas críticas que debe contestar positivamente el diagnóstico. Si la respuesta a alguna de estas cuatro preguntas es negativa, habrá que replantear la decisión de franquiciar. A continuación las cuatro interrogantes críticas a determinar:
 - Viabilidad económica del negocio
 - Reproducibilidad del modelo de negocio



- Capacidad de la empresa para transferir tecnología y dar servicio a su cadena
 - Competitividad de la propuesta de negocio
- Otros aspectos importantes que deben determinarse en el diagnóstico de franquiciabilidad son:
 - La posición relativa al mercado.
 - El valor de la cuota de franquicia
 - El valor de las regalías y otras cuotas.
 - Proyección de crecimiento de la cadena a corto, mediano y largo plazo.
 - Otros factores de éxito del negocio de acuerdo a sus características.
- Se debe entender y diferenciar que el negocio en si y la franquicia de ese mismo negocio, son dos empresas distintas.

CAPITULO IX RECOMENDACIONES



Si el diagnóstico de franquiciabilidad ha dado como resultado que el negocio no es franquiciable, es necesario replantear la decisión de franquiciar. Por el contrario, cuando el diagnóstico de franquiciabilidad ha determinado que un negocio es franquiciable, se debe buscar la certeza estratégica, certeza jurídica, certeza operativa y la certeza comercial para poder desarrollar la franquicia.

La certeza estratégica debe resolver dentro de otros:

- El perfil del franquiciado (a quién se le debe otorgar la franquicia)
- El formato en que se ofrecerán las franquicias
- Determinar la cuota de franquicia
- Determinar las regalías
- Determinar la cuota de publicidad
- Alcance y costos de la capacitación

Algunos de los aspectos que **la certeza jurídica** debe buscar resolver:

- Proteger la marca.
- Proteger la tecnología
- Proteger los puntos de venta y las fuentes de negocio del franquiciante.
- Ser didáctico.
- Evitar conflictos y prevenir litigios.

La certeza operativa debe preocuparse por:

- Recabar y compilar toda la información operacional.
- Redacción de los manuales de operación.



Y la **certeza comercial** debe establecer:

- Plan de mercadotecnia
- Plan de publicidad
- Uso de marcas y logotipos.

CAPITULO X

BIBLIOGRAFÍA

- **Varios artículos de la biblioteca** de FRANCORP, así como entrevistas con el MFM José Roberto Fernández , director de FRANCORP para Centroamérica
- Empresa mexicana de consultoría de franquicias, **Franquicia en Línea**, sitio web www.franquiciaenlinea.com
- Asociación Guatemalteca de Franquicias. **Documental Franquicias Profesionales en Guatemala**
- **Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa. Vol.1 No.1**
- El Periódico de Guatemala. **Edición del miércoles 10 de septiembre de 2008.**
- Internet <http://www.mecon.ar>
- Meyer, H. Marketing, **Ventas al por Menor**
- Kennedy **Estados Financieros 5ª. Edición**



- Phillip Kotler, **Dirección de la Mercadotecnia**
- Arrubia Paucar, **Contratos Mercantiles Tomo II**
- Raúl Etcheverry, **Derecho Comercial y Económico Tomo I**
- Javier Rodríguez Velarde, **Contratos e Instrumentos Bancarios**
- Viteri Diaz, Galo Fernando. **Economista**, Septiembre 2006
- **Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial** Decreto No. 89-2002 de Guatemala.
- Ing. Santiago Eduardo Antognolli, artículo: **El mayor peligro de una Franquicia**, www.degerencia.com
- **Ecología y Ecosistemas**, Egberto Antonio Carreño Parra
- **Organigrama Empresarial**, Orlando Lucas Alfredo Palomino Portillo
- Gitman, Lawrence J, **Principios de Administración Financiera**, undécima edición, 2007 por Pearson Educación de México, S. A de C.V.