

**AIU**  
Atlantic International University

**Student Publications**

**AIU se une a la Iniciativa de "Acceso Abierto"** A través de la iniciativa de Acceso Abierto, AIU y otras instituciones a nivel mundial, planean derrumbar los muros que existen actualmente en el acceso a la información y a trabajos de Investigación.

AIU esta interesado en la diseminación de avances realizados en la investigación científica, lo cual es de suma importancia para la operación efectiva de una sociedad moderna. La Visión y Misión de AIU, son consistentes con la visión expresada en la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest y con la Declaración de Berlín en Acceso Abierto al conocimiento en las Ciencias y Humanidades Estamos verdaderamente complacidos, de poder hacer esta contribución a la comunidad global.

AIU sabe el valor que el conocimiento y el entendimiento, y espera que esta nueva iniciativa, pueda tener una gran repercusión en las vidas de nuestros estudiantes, y noestudiantes alrededor del mundo, quienes tienen la inclinación natural hacia la búsqueda de nuevo conocimiento.

Para ver más información acerca de esta Iniciativa, por favor sírvase a seguir el siguiente link:  
<http://www.aiu.edu/spanish/StudentPublications.html>

**AIU**  
Atlantic International University  
[www.aiu.edu](http://www.aiu.edu)

**AIU**  
Atlantic International University

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY  
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



**Eddy René Martínez Méndez**

**CREACIÓN DE UNA FRANQUICIA PARA CAFÉ ARTISTA EN GUATEMALA**

**Guatemala, 27 de Mayo de 2008**

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>Información del proyecto</b>	
	2.1 Antecedentes	2
	2.2 Definición del concepto de Café Artista	4
	2.3 Árbol de problemas	6
	2.4 Árbol de objetivos	7
	2.5 Objetivos de la investigación	8
	2.6 Justificación del proyecto	8
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>Marco teórico conceptual</b>	
	3.1 Franquicia	9
	3.2 Ventajas de las franquicias	9
	3.3 Ventajas del franquiciador	10
	3.4 Ventajas para el franquiciado	11
	3.5 Desventajas de las franquicias	12
	3.6 Las características que debe buscar un franquiciante en un franquiciatario	13
	3.7 La distribución exclusiva y la franquicia	15
	3.8 Características de una buena franquicia	15
	3.9 El mercado de franquicias	17
	3.10 Conceptos claves en una franquicia	19
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>Estudio de mercado</b>	
	4.1 Definición del producto	22
	4.2 Situación de las franquicias en general en Centroamérica	23

	4.3 Área del mercado	25
	4.4 Población consumidora, contingente actual y futuro	25
	4.5 La Asociación Guatemalteca de Franquicias	27
	4.6 Pasos para ser franquiciador en Guatemala	28
	4.7 Datos de la demanda	29
	4.8 Investigación de campo	31
	4.9 Estrategia de comercialización	34
	4.10 Oportunidad de mercado	35
<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>Estudio técnico</b>	
	5.1 Tamaño	36
	5.2 Tecnología	37
	5.3 Descripción del proceso	38
	5.4 Aspectos de ingeniería del proyecto	39
<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>Administrativo - legal</b>	
	6.1 Aspectos organizacionales	40
	6.2 Descripción de puestos	42
	6.3 Requisitos para adquirir una franquicia de Café Artista	47
	6.4 Disposiciones legales para la formación de franquicias en Guatemala	50
<b>CAPÍTULO 7</b>	<b>Análisis financiero</b>	
	Cuadro No. 9, calculo del punto de equilibrio	52
	Cuadro No. 10. análisis financiero	53
	Cuadro No. 11, relación costo beneficio	54
	Cuadro No. 12, análisis de sensibilidad multidimensional	54
	Período de recuperación de la inversión (PRI)	55

<b>CONCLUSIONES</b>	56
<b>RECOMENDACIONES</b>	57
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	58
<b>ANEXOS</b>	59
<b>Anexo 1, Formato de Encuesta</b>	
<b>Anexo 2, Graficas</b>	
<b>Anexo 3, Fotografías Café Saúl</b>	
<b>Anexo 4, Fotografías Café Barista</b>	
<b>GLOSARIO</b>	



## Capítulo 1

### Introducción

El trabajo que se presenta a continuación, forma parte del pensum para concluir la carrera Bachelor of Business Administration – BBA, impartida por Atlantic International University en el año 2,008.

Éste es un estudio realizado con la finalidad de identificar el procedimiento y las acciones que deben realizarse para la formación de una Franquicia en Guatemala, del negocio de bebidas preparadas a base de café expresso “Café Artista”. En el proceso de investigación se determinó que en Guatemala no se cuenta con una legislación específica para este tema; sin embargo, existe la Asociación Guatemalteca de Franquicias (AGF), entidad encargada de regular las operaciones de franquicias en el país, que a su vez es regida por el código de ética de la Asociación Centroamericana de Franquicias (ACAF).

El estudio permitió reconocer las debilidades y fortalezas con que el negocio cuenta, lo que será utilizado para la generación de planes y estrategias a corto y mediano plazo.

Este proyecto contiene básicamente herramientas que pueden ser observadas y utilizadas para la formación de una franquicia en Guatemala.

[Mas Publicaciones](#) | [Sala de Prensa - Noticias](#) | [Testimonios](#) | [Página de Inicio](#)

Se espera que este trabajo de investigación se convierta en un aporte para pequeñas y medianas empresas, quienes podrán encontrar en él, un instrumento útil para desarrollar sus negocios a través una franquicia.

## Capítulo 2

### Información del Proyecto

#### 2.1 Antecedentes

##### 2.1.1 Breve reseña histórica del café en el mundo:

”El café es, en volumen, el segundo producto más comercializado en el mundo después del petróleo. Esto explica, en sí, su trascendencia, tanto para los países productores como para los países consumidores.

Oriundo de Etiopía, el café se difundió como bebida en Arabia, entre los siglos XIII al XV; en el Cercano Oriente, en el siglo XVI; en Europa, en el XVII; y, en América, en el XVIII. Como cultivo se aclimató rápidamente en el Nuevo Mundo. Varios países asiáticos, latinoamericanos y africanos, entre los Trópicos de Cáncer y de Capricornio, encontraron en este producto la clave para su desarrollo económico.

La importancia del café radica en que, como cultivo y como artículo de exportación y consumo, pasa por una serie de procesos y etapas que involucran a millones de personas: desde la formación de almácigos, el trasplante, cultivo, poda, cosecha, despulpado, fermentación, lavado, secado, descascarado, escogido, empaque, comercialización, transporte, embarque, desembarque, separación, mezcla, tueste, empaque y etiquetado, hasta su venta al detalle. Finalmente, el producto es molido, preparado, servido y saboreado en una taza”<sup>1</sup>.

##### 2.1.2 Reseña histórica del café en Guatemala:

“En 1773, llegaron las primeras plantas de café a Guatemala, como resultado de una iniciativa desarrollada por sacerdotes Jesuitas. A mediados del siglo XVIII, por primera vez, se había consumido café en público en Guatemala, al celebrar el elevamiento de la Catedral a la categoría de Metropolitana. Antes de esa fecha su consumo como bebida no se había generalizado aunque algunas veces se usaba como medicina.

---

<sup>1</sup> Texto extraído del libro HISTORIA DEL CAFÉ DE GUATEMALA, Regina Wagner

En 1803, una disposición gubernamental entro en vigor, exonerando durante diez años al cacao, azúcar, algodón y café, del impuesto de alcabala y de otros impuestos, además en 1835, se decretó un premio de doscientos pesos al agricultor que primero cosechara cien quintales de café, con premios de cien pesos el segundo, tercero y cuarto lugares.

En 1854, se hizo la primera exportación, consistente en 95 quintales oro a un valor FOB (free on board / libre a bordo) de USD 10 por quintal. En 1867, el café guatemalteco participó por primera vez en un evento internacional, la Exhibición Internacional de Paris, y en 1888, ganó el primer lugar de la Exhibición Mundial de Paris, alcanzando sus mayores niveles de producción debido a una alta cotización en el mercado internacional.

En 1915, el café guatemalteco nuevamente fue galardonado, obteniendo el primer lugar en la Exposición de San Francisco.

En 1910, los guatemaltecos, doctor Federico Lehnhoff y Eduardo T. Cabarrus desarrollaron el café soluble en Francia, pero la Primera Guerra Mundial impidió que se comercializara quedando la patente en Francia. La fórmula que se usa actualmente es la misma, pues no ha sido mejorada.

En ese mismo año el caficultor guatemalteco, ingeniero Roberto Okrassa, desarrolló en su finca de Antigua Guatemala, una retrilla con quebradora y pulidora que sigue siendo usada mundialmente. Su invento recibió el conocido nombre de Retrilla Okrassa.

Los cafés que se producen en Guatemala, se clasifican como "Arábigos Lavados", produciéndose en todos sus departamentos; tienen diferentes características por la altitud, tipo de suelo, temperatura, nubosidad y régimen de la región donde se cultivan. Esto afecta las características del grano de café en tamaño, estructura y consistencia, causando calidades que además de ser distintas, son diferenciables entre sí. Esta regionalización natural única produce varios tipos exclusivos de café. Entre los más conocidos se encuentran: El Café Fraijanes, Café Cobán, Café Huehuetenango, Café Atitlán y Café Antigua, este último constituye un tipo de café reconocido internacionalmente, que es objeto de un sobreprecio en los mercados gourmet. Se

cultiva en una zona localizada entre volcanes, cuyas laderas forman un valle con condiciones ecológicas y climáticas particularmente propicias para el cultivo del mejor café. Los suelos de origen volcánico, son jóvenes y presentan condiciones óptimas de fertilidad para el grano, algunos expertos nacionales y extranjeros, consideran que el café Genuino Antigua, es uno de los cafés más finos que se producen en el mundo”.<sup>2</sup>

## 2.2 Definición del concepto de café artista:

### 2.2.1 Logotipo:



2.2.2 Ubicación Geográfica Actual: 15 Avenida 15-41 Zona 1, Barrio Gerona (Frente al Ministerio Público)

2.2.3 Inicio del Negocio: 21 de mayo de 2,007

### 2.2.4 Descripción del Negocio:

Café Artista, es una empresa Guatemalteca comprometida a resaltar los atributos, características y bondades del café considerado como uno de los mejores a nivel mundial, “El Café de Guatemala”.

Asimismo, apoyar y difundir las expresiones artísticas nacionales en todas sus manifestaciones.

### 2.2.5 Visión:

Llegar a ser la marca líder y preferida, dentro del segmento de bebidas preparadas a base de café, nacional e internacionalmente, orientados hacia el servicio y la especialización.

### 2.2.6 Misión:

Concentrar los esfuerzos para brindar excelente servicio y calidad en nuestros productos, para cumplir con las expectativas de nuestros clientes y contar con su preferencia.

### 2.2.7 Valores:

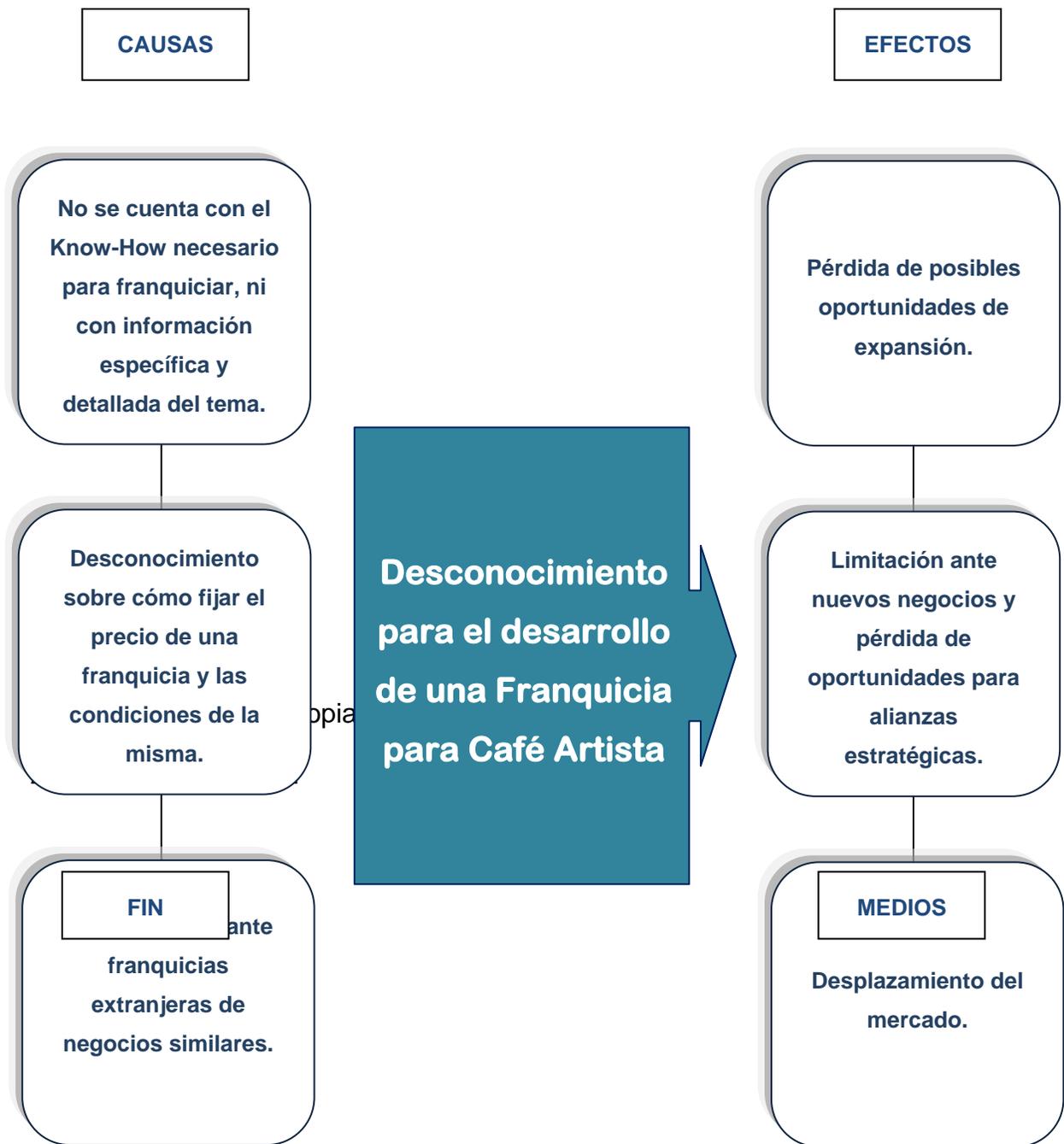
---

<sup>2</sup> Fuente, Bifoliar de ANACAFÉ

- a) Orgullo por Guatemala
- b) El cliente, nuestro centro de atención.
- c) Trabajo en equipo
- d) Mejora continua
- e) Responsabilidad
- f) Honestidad

Nuestros valores enmarcan y trazan las actividades diarias, con las cuales se construye el futuro.

### 2.3 Árbol de problemas:





Fuente: Elaboración propia

## 2.5 Objetivos de esta investigación:

### 2.5.1 General:

Establecer si es factible, desarrollar una Franquicia para Café Artista.

### 2.5.2 Específicos

2.5.2.1 Identificar y ejecutar los procesos que conllevan a la creación e institucionalización de una franquicia en Guatemala.

2.5.2.2 Expandir comercialmente la marca Café Artista, tanto local como internacionalmente.

2.5.2.3 Mejorar las condiciones de negociaciones de escala con los proveedores, al contar con mayor cobertura de mercado.

## 2.6 Justificación del proyecto:

Se decidió realizar este proyecto con ésta tienda piloto, al identificar la necesidad de expandir local e internacionalmente la marca Café Artista y para esta forma de expansión por medio de la formación de una franquicia no se cuenta con las herramientas e información necesaria para la creación de esta.

Al conocer el procedimiento y aplicación que conlleva la misma, se facilitará la proyección del concepto de negocio hacia nuevos mercados, logrando mayor presencia de marca y posicionamiento de la misma, el impacto de estas variables se verá reflejado en la rentabilidad del negocio.

Asimismo, se espera que este proyecto sirva como guía para otros negocios que deseen proyectarse comercialmente usando como estrategia de expansión el modelo de franquicia.

## Capítulo 3

### Marco Teórico Conceptual

#### 3.1 Franquicia:

Según Meyer, H. (1,992) en su libro titulado Marketing, Ventas al por Menor define las franquicias, concesiones o licencias, como “Un acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas”.

Lo dicho anteriormente, permite resumir de forma simple, que un franquiciador tiene el derecho de nombre o de marca registrada y le vende el derecho a un franquiciado; conociendo esto como licencia de producto.

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 de sitio, entrenamiento, suministro de productos, planes de marketing y también financiador.

El espectacular crecimiento de las franquicias 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.

Meyer, H. y Kohns, S. (1,992) establecen que “El tiempo durante el cual es válido un acuerdo de licencias, 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 franquiciador a menudo tiene el derecho de recomprar o revender la unidad”.

Phillip Kotler, (1,995) en su libro titulado Dirección de la Mercadotecnia 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”.

#### 3.2 Ventajas de las franquicias:

La franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

- 3.2.1 Reputación: es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.
- 3.2.2 Capital de trabajo: cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.
- 3.2.3 Experiencia: el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
- 3.2.4 Asistencia gerencial: el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.
- 3.2.5 Utilidades: al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.
- 3.2.6 Motivación: debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

### 3.3 Ventajas del franquiciador:

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

- 3.3.1 Tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
- 3.3.2 Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
- 3.3.3 Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- 3.3.4 Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
- 3.3.5 Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.

3.3.6 Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.

3.3.7 Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua, los servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de restaurante franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

#### 3.4 Ventajas para el franquiciado:

La motivación del franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

3.4.1 Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.

3.4.2 Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.

3.4.3 Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.

3.4.4 Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.

3.4.5 Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.

3.4.6 Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.

3.4.7 Tener locales y decoración interior bien concebidos.

3.4.8 Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.

3.4.9 Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- a) La voluntad de trabajar solidariamente.
- b) La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- c) El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare franquiciador sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

3.5 Desventajas de las franquicias:

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

- 3.5.1 Derechos: los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- 3.5.2 Menos independencia: debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.
- 3.5.3 Estandarización: los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- 3.5.4 Lentitud: debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
- 3.5.5 Cancelación: es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.
- 3.5.6 El control: el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.

3.5.7 El competidor: si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

3.6 Las características que debe buscar un franquiciante en un franquiciatario:

Con respecto a la experiencia de los franquiciatarios maestros en los últimos años, casi siempre que ha habido éxito, se ha podido percibir que el franquiciatario maestro reúne la mayoría, si no todas, las características elementales que debe buscar un franquiciante para el desarrollo de su concepto en un país extranjero:

3.6.1 Conocimiento del mercado local

3.6.2 Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia

3.6.3 Actitud flexible

3.6.4 Recursos económicos necesarios

3.6.5 Recursos administrativos necesarios

3.6.6 Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante

3.6.7 Experiencia de negocios en el país del franquiciante

3.6.8 Conocimientos del mercado inmobiliario de su país

3.6.9 Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema

3.6.10 Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia

Cuando el franquiciante multinacional, es el que intenta penetrar en un mercado extranjero, omite seleccionar a su franquiciatario extranjero a la luz de los criterios comentados y se guía únicamente por el económico (situación que desafortunadamente es generalizada), las posibilidades de fracaso son importantes. Como conclusión, aquellos empresarios que estén considerando franquiciar su negocio, tendrán que considerar que las franquicias son una solución de mercado a un problema de mercado. Por lo tanto, a todas luces es inadecuado utilizar a las franquicias como una solución a problemas que son meramente de índole financiero.

Casi todas las organizaciones de venta al por menor pueden clasificarse como independientes, como una cadena corporativa o como una franquicia. El independiente es el tipo más común de propiedad; sin embargo, representa sólo una cuarta parte de las ventas.

Una firma minorista independiente es una distribución minorista poseída y operada independientemente y sin afiliación. Muchos minoristas independientes, sin embargo, desean algunas de las ventajas de que disfruta una cadena. Por ejemplo, asistencia en el desarrollo de publicidad efectiva y planes de promoción de ventas, y ayuda en el diseño de sistemas de contabilidad y de sistemas de registro y control. Pero para obtener estas ventajas, los minoristas independientes tendrán que entregar algo de su independencia.

Si en la estrategia de cobertura de mercado se elige un canal de distribución indirecto, se presenta el problema del número de intermediarios a reclutar para obtener la tasa de cobertura del mercado necesaria para la realización de los objetivos de penetración. Varias estrategias de cobertura del mercado pueden ser consideradas, entre ellas:

- a) Hollywood, ofrece goma de mascar en todos los sitios que puede; en todas las tiendas de alimentación, en los estancos, en las papelerías, en los distribuidores automáticos, en el comercio ambulante.
- b) La firma Pierre Cardin, distribuye sus productos de confección en tiendas especializadas, cuidadosamente seleccionadas, y se asegura de que está representada por los mejores.
- c) Volkswagen, distribuye sus coches a través de concesionarios; a cada concesionario se le asigna una región donde ningún otro garaje estará autorizado para representar la marca.

Hollywood, practica una distribución intensiva; Cardin, una distribución selectiva y Volkswagen, una distribución exclusiva. La elección de la estrategia a adoptar para un producto dado depende de las características del mismo y del objetivo perseguido por la empresa dentro del entorno competitivo en el que se encuentre.

### 3.7 La distribución exclusiva y la franquicia:

Un sistema de distribución exclusiva es la forma extrema de la distribución selectiva. En una región predefinida, un sólo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete generalmente a no vender marcas competitivas. En contrapartida, el distribuidor acepta no referenciar marcas competidoras en la misma

categoría de productos. Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad, de prestigio o de calidad de servicio. La estrecha cooperación entre fabricante y distribuidor facilita la puesta en marcha de este programa de calidad. Las ventajas e inconvenientes de este sistema son las de la distribución selectiva, pero ampliadas. Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia.

La franquicia es un sistema de marketing vertical contractual que organiza la distribución de bienes o servicios. Hay acuerdo de franquicia cuando, por contrato, una empresa, llamada franquiciadora concede a otra el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según unas normas definidas y bajo una enseña o marca dada. La empresa que concede, ofrece generalmente a sus franquiciados una ayuda continua permitiéndoles comerciar en las mejores condiciones posibles en sus territorios respectivos. Es, pues, a la vez que remunerar el derecho de utilización de una marca de comercio y para beneficiarse de una aportación continua del saber hacer, por lo que el franquiciado se compromete contractualmente a entregar al franquiciador unos derechos iniciales y/o unos porcentajes sobre sus ventas. El franquiciado compra, de hecho, una fórmula de éxito de la cual el franquiciador y quizá otros franquiciados han hecho la prueba en otros territorios.

### 3.8 Características de una buena franquicia:

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una buena fórmula tiene las características siguientes.

- 3.8.1 Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- 3.8.2 La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.
- 3.8.3 Deja al franquiciado ya establecido en un lugar un derecho de primer rechazo en el momento de implantación de una o varias franquicias en su territorio.
- 3.8.4 Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.

- 3.8.5 Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- 3.8.6 Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- 3.8.7 Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.
- 3.8.8 Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
- 3.8.9 Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- 3.8.10 Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

La franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda. Desde el punto de vista del franquiciador, la creación de una red de franquicias le permite disponer rápidamente y con poco coste de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato. La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos.

### 3.9 El mercado de franquicias:

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

De acuerdo a estimaciones del departamento de comercio estadounidense, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años América Latina como otros mercados emergentes transita sus propias experiencias con un despliegue más generoso en el Brasil, siguiéndolo México, Chile, Colombia y Argentina. También comenzó a notarse incluso en los mercados socialistas y no faltan locales por franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades bajo diferentes climas y latitudes es posible degustar la famosa Big Mac, rentar vídeos de la cadena Blockbuster o dormir en la cadena Holiday Inn, entre otros.

El franquiciante puede ofrecer una oportunidad, con muchos condicionamientos, pero es una opción para quien decide asumir el reto.

Hay un gran número de empresarios que contempla otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

Al franquiciante le cabe la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto, aunado a la estrategia empresarial y el target conforman el trípode que sustenta esta actividad.

Latinoamérica, es un mercado muy buscado por las firmas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero

una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América Latina también intentan, por medio de franquicias ganar mercados más allá de sus fronteras.

Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos, los recientes análisis de este mercado sacan a la luz otros cambios en el rubro que, a medida que el desarrollo continúe, se reflejarían en Latinoamérica.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

Así, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, la limpieza hogareña, el mantenimiento y reparación de autos, asistencia médica, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como: contaduría, distribución de correspondencia, personal temporario, impresiones.

Aunque la situación de los países latinoamericanos difiere bastante entre sí, en algunos como México, Argentina y Brasil este tipo de franquicias ya existe. Como los penetrantes tambores de las tribus de otros tiempos, el boom de las franquicias se expande por todos los rincones.

En los últimos cinco años el sistema de franquicias en Chile, experimentó un crecimiento promedio del 30%, una cifra que la posiciona bien en el proceso de expansión de este negocio en América Latina. Luego del auge experimentado, las franquicias han entrado últimamente en una recta estabilizada y de crecimiento constante. Los datos más frescos indican que hoy operan en ese país 65 compañías de franquicias, las cuales provienen de distintos países y facturan anualmente unos doscientos millones de dólares. El equivalente al 0,01% del producto interno bruto chileno. Esta actividad da empleo directo a más de veinte mil personas.

### 3.10 Conceptos claves en una franquicia:

Tipos de franquicia: De unos 14 formatos, estos son los más comunes.

- a) Individual (IND): se trata de una unidad de negocio como una tienda, un kiosco, un free standing o una oficina.
- b) Desarrollo de Área (DA): el franquiciado desarrolla un área geográfica específica (zona, ciudad y país) además de abrir franquicias individuales de su propiedad, promueve la apertura de otras, con inversionistas independientes.
- c) Franquicia Maestra (MAE): el franquiciado abre un número de puntos de venta propios y sub franquicia a otros, a quienes entrena y asiste. Algunas veces también los abastece.
- d) Franquicias de Conversión (CON): una compañía independiente se suma a una cadena de franquicias.
- e) Franquicias de Reconversión (REC): el franquiciador vende unidades propias en operación para que un inversionista las opere.
- f) Circular de Oferta de Franquicia (Uniform Franchise Offering Circular, por sus siglas en inglés): información confidencial previa al contrato asegura que la franquicia cuenta con los recursos para hacer válida su promesa. Incluye historial, constancia del propietario o titular de la marca, formatos con los que opera, recursos técnicos, cuotas y regalías.

En Centroamérica no existe legislación que obligue a entregar esta información.

Los miembros de la Asociación Centroamericana de Franquicias (ACAF), lo hacen para cumplir con el código de ética de las buenas prácticas. Un avance muy importante para el sector.

- g) ROI (Return Of Investment, por sus siglas en inglés): Se refiere al tiempo estimado para recuperar la inversión, las franquicias de Estados Unidos, no brindan el dato, pues la legislación no lo permite; las franquicias de otros países si las dan.
- h) Contrato: el documento legal para estipular la relación entre el franquiciador y el franquiciado, en aspectos como: cuotas, pagos, servicios, protecciones para la marca y derechos intelectuales e industriales. Su duración es variable, con un promedio de 5 a 10 años y renovaciones automáticas por períodos similares.
- i) Inversión Inicial: le corresponde al franquiciado para poner en marcha la franquicia, abarca rubros como construcción o remodelación del local, mobiliario y equipos, inventario, capital de trabajo, trámites, permisos y reclutamiento del personal.

- j) Cuota inicial (Franchise Fee o Inicial Fee, por sus siglas en inglés): la cumple el franquiciado, que a cambio recibe servicios como licencia para el uso de la marca, planos de distribución y diseño, capacitación, software, manual de operaciones, estudio de mercado, presupuesto, campaña de publicidad, asistencia para la inauguración, asesoría en compra de equipos, mobiliarios e insumos y visitas en el proceso de preoperación.
- k) Regalías: Se les conoce como Royalties. el franquiciado paga por el uso del sistema de franquicia y el soporte (capacitación, desarrollo de nuevos productos y otros). No hay regla para el cálculo, puede ser un porcentaje sobre las ventas netas o bien cuotas fijas mixtas.
- l) Cuotas de Publicidad: si es institucional, el franquiciador administra los fondos para las estrategias regionales de la cadena. Si la cuota es local, el franquiciado contrata la difusión de la marca en su mercado. Al igual que en las regalías, el cálculo difiere.
- m) Manual de Operaciones: se anexa al contrato; ambos documentos deben ser congruentes. Es el esquema de operación, capacitación y auditoría con los procedimientos que constituyen el *Know How* del franquiciador. Se sigue al pie de la letra.

## **Capítulo 4**

### **Estudio de Mercado**

#### 4.1 Definición del producto:

Café Artista, es una empresa guatemalteca comprometida a resaltar los atributos, características y bondades del café, considerado como uno de los mejores a nivel mundial, “El Café de Guatemala”.

Asimismo apoyar y difundir las expresiones artísticas nacionales en todas sus manifestaciones.

Actualmente cuenta con una única tienda (piloto) que cuenta con un mercado cautivo al estar situada en las afueras del edificio que alberga las oficinas del Ministerio Público en el Barrio Gerona, zona 1.

#### a) Producto principal y subproductos:

Principal: bebidas frías y calientes preparadas a base de café expresso.

Subproductos: baguettes, smoothies crepas dulces y saladas.

#### b) Productos sustitutos o similares:

En los alrededores del punto de venta (tienda piloto), se encuentra gran variedad de ofertas que aunque no son del mismo nivel en cuanto a calidad y servicio, pueden sustituir y satisfacer parcialmente la demanda, dentro de los cuales se encuentran cafeterías de tipo popular, cafés elaborados empíricamente y un mercado de barrio con

ventas de comida informal. Sin embargo, en otras zonas de auge comercial y empresarial que generan gran tránsito de personas, se cuenta con ofertas similares e incluso superiores a Café Artista. A lo largo del desarrollo de este capítulo se evidenciarán los principales competidores y la posición que cada uno de ellos ocupa en el mercado.

c) Productos complementarios:

Estos productos son de reventa, tales como empanadas, volovanes, pasteles, cervezas, té o infusiones, bebidas carbonatadas, cigarrillos, y licores.

#### 4.2 Situación de las franquicias en general de centroamérica:

El istmo es uno de los diez mercados en el mundo con mayor penetración de este floreciente sector, el cual crece a un ritmo del 10% al 15% anual<sup>3</sup>. En la región centroamericana, la demanda se concentra en Guatemala, con 200 cadenas de franquicias, principalmente servicios como restaurantes y comida rápida: 40 de ellas de origen local. En el ranking general latinoamericano el país, ocupa nada menos que la quinta posición, precedida por Brasil (900), México (650), Argentina (300) y Venezuela (280), lo cual no deja de sorprender, ya que no es comparable la gran demografía de esas naciones con los 40 millones del conjunto centroamericano. El segundo mercado es Costa Rica, en donde operan 95 franquicias, le sigue El Salvador con 90, en Honduras son 60, en Panamá se han establecido 50 y Nicaragua cuenta con 30. Por lo general, el segmento evoluciona en cuatro etapas; cuando el mercado madura sus fases se renuevan. Fue en la década de los 70 cuando llegaron al territorio regional conocidas marcas como Pizza Hut y McDonald's. Poco a poco, algunas compañías locales del mismo segmento decidieron potenciar su negocio, siendo el primer y exitoso caso el del guatemalteco Pollo Campero, en 1994. Con el tiempo se le unirían otras de los más variados segmentos como Los Cebollines, Motoshop VRC, The Bagel Factory y Go Green, de Guatemala St. Jack's y The Coffee Cup, de El Salvador, y Panaderías Musmanni, de Costa Rica.

En los últimos cinco años 50 empresas abrieron sus ojos ante el destello de las franquicias, el sector ha tenido un espectacular crecimiento de un 5.000%. Las firmas extranjeras no cesan de ingresar y la industria local continúa buscando horizontes. Para

---

<sup>3</sup> Fuente: FRANCORP

llegar a ese boom, los especialistas en el desarrollo de franquicias identifican y capacitan a quienes reúnen condiciones para multiplicarse con este sistema. “Hace tres años tuvimos un programa piloto en El Salvador con fondos del Banco Mundial (BM) y el apoyo del Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía; dos años después elegimos a tres empresas”, comenta José Roberto Fernández, director comercial de Francorp para México, Centroamérica y el Caribe. Su sede figura en México y la casa matriz está en Chicago, Estados Unidos. El ejecutivo destaca que “el empresario centroamericano es tan talentoso como el norteamericano o europeo; es creativo, emprendedor, agresivo y hábil, ha tenido que aprender a triunfar con menos herramientas. Esto, más que debilidad, es una gran oportunidad. Basta que crea más en sí mismo”.<sup>4</sup>

A continuación se muestra un cuadro en el cual se enumeran las veinte franquicias más exitosas en Centroamérica, sobresaliendo algunas franquicias guatemaltecas de servicio de alimentos como Pollo Campero, The Bagel Factory, Go Green, Sarita, etc.

Cuadro No. 1  
Las 20 Franquicias más Exitosas de Centroamérica

Franchicias	Giro	País	Cuota Inicial		Inversión Inicial		Regalías	Cuota Pu- bli.	ROI mes	Países en que Operan						Unidades	Tipo Franq.			
			De US\$	A US\$	De US\$	A US\$				GT	ES	HN	NI	CR	PA		IND	DA	MAE	
1	Pollo Campero	Restaurantes	GT	25,000	ND	280,000	530,000	5.0%	5.0%	ND	o	o	o	o	o	o	236	o	o	
2	Musmanni	Alimentos	CR	12,500	ND	50,000	70,000	0.0%	1.0%	36				o	o	o	180	o	o	
3	The Bagel Factory	Restaurantes	GT	15,000	45,000	35,000	70,000	5.0%	2.0%	18	o	o			o		20	o		o
4	Los Cebollines	Restaurantes	GT	75,000	ND	500,000	ND	5.0%	0.0%	42	o	o	o	o	o	o	20	o	o	
5	Go Green	Alimentos	GT	15,000	ND	25,000	40,000	5.0%	2.0%	18	o	o	o	o		o	12	o	o	
6	Primavera Suits	Hoteles	GT	25,000	ND	576,000	ND	5.0%	3.0%	36	o						2	o		
7	Tip Top	Restaurantes	NI	35,000	130,000	86,000	450,000	6.0%	4.5%	24-32				o			32	o		o
8	Kalea	Venta al Detalle	GT	75,000	ND	800,000	ND	2.5%	4.0%	48	o						5	o		
9	St. Jack's	Boutiques	ES	30,000	ND	128,000	ND	3.5%	2.5%	18	o	o	o	o	o	o	90	o		
10	Sarita	Alimentos	GT	ND	ND	3,500	5,000	0.0%	0.0%	ND	o	o		o			1000	o		
11	Motoshop VRC	Venta al Detalle	GT	5,000	20,000	10,000	50,000	5.0%	2.0%	24	o						50	o	o	
12	The Coffee Cup	Alimentos	ES	20,000	ND	40,000	125,000	5.0%	2.0%	ND	o	o					ND	o		
13	La Panetière	Restaurantes	ES	40,000	ND	130,000	605,000	3.0%	3.0%	20		o					6	o	o	
14	Pollolandia	Restaurantes	GT	2,000	ND	10,000	ND	ND	ND	12	o	o	o	o	o		80	o		
15	Pío Pío	Restaurantes	PA	20,000	ND	86,000	124,000	5.0%	2.0%	ND					o		38	o		
16	Rollitos	Alimentos	GT	25,000	ND	170,000	ND	5.0%	2.0%	15	o	o			o		18	o	o	
17	El Chinito Veloz	Restaurantes	GT	32,500	ND	112,000	ND	5.0%	2.0%	27	o	o	o				6	o		o
18	Maridos de alquiler	Servicios	CR	15,000	25,000	25,000	50,000	5.0%	2.0%	24					o		1	o	o	
19	Sal y Pimienta	Restaurantes	ES	6,000	15,000	ND	ND	5.0%	1.0%	18	o	o					3	o		o
20	Get Nuts	Alimentos	CR	ND	ND	15,000	25,000	ND	0.0%	ND		o	o	o	o	o	31			

Fuente: Asociación Centroamericana de franquicias ACAF (2,007)

En el cuadro anterior, no se encuentra ninguna franquicia de bebidas preparadas a base de café expresso para Guatemala, a pesar del gran auge que tiene este segmento en el país. Esto se vislumbra como una oportunidad para abrir brecha en el mercado de la región, con un producto que día con día forma parte importante dentro de la sociedad, ya que la mayoría de temas y/o actividades suelen discutirse degustando una taza de café.

#### 4.3 Área del mercado

##### 4.3.1 Situación de las franquicias en Guatemala:

En Guatemala operan 200 de las 215 cadenas de franquicias que existen en Centroamérica, lo que lo hace el quinto país en América Latina en el ranking del mercado de franquicias, antecedido solo por Brasil, México, Argentina y Venezuela, al mismo tiempo Guatemala es el líder en toda Centroamérica y Panamá en la generación de franquicias nacionales.<sup>5</sup>

- a) La industria ha crecido 3500% en cinco años.
- b) El mercado de franquicias crece a un ritmo de entre el 15 y el 20% en Guatemala, igual que en Centroamérica.
- c) Cuenta con una industria sana sin casos graves de franquicias chatarra que dañen el sistema.
- d) Ha sido sede de II Expos internacionales de franquicias.
- e) 13 Franquicias guatemaltecas están operando en el extranjero: Pollo Campero, Rollitos, The Bagel Factory, Go Green, Motoshop VRC, Holandesa, Pollolandia, Quick Photo, Kalea, Los Cebollines, Spa Line, Sarita y Maxiefectivo.

Aunque la legislación no lo requiere actualmente, las franquicias profesionalmente se autoregulan a través de que se presenta una COF, que cumple a su vez con el Código de Ética de la AGF (Asociación Guatemalteca de Franquicias).

---

<sup>5</sup> Fuente: Asociación Guatemalteca de Franquicias AGF

#### 4.4 Población consumidora, contingente actual y futuro:

Está conformada por personas que demandan servicio y calidad, por lo que Café Artista ha dirigido sus esfuerzos en satisfacer y exceder estos requerimientos, implementando altos estándares de calidad y excelente servicio, sin olvidar una ambientación cómoda y acogedora.

##### a) Estructura de la población por grupos, edades, segmentos:

1. Mercado Primario: hombres y mujeres nacionales o extranjeros, con un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto, de edades comprendidas entre 20 y 60 años, que tengan especial gusto por el café.
2. Mercado Secundario: hombres y mujeres nacionales y extranjeros, de cualquier nivel socioeconómico y cualquier edad.

##### b) Tipología del Consumidor:

Por la naturaleza del negocio Café Artista ha identificado que sus consumidores están representados en los siguientes niveles.

1. Habitual o Dependiente: Consume en forma constante y adquiere dependencia física, compulsión por consumir, si no lo hace o disminuye la cantidad ingerida puede sufrir “síndrome de abstinencia” es decir empieza a padecer una serie de síntomas físicos o psíquicos, necesidad imperiosa de consumir para experimentar un estado afectivo positivo o evitar uno negativo.
2. Ocasional: Consume en forma intermitente pero continuo en el tiempo. Puede volverse consumidor habitual.
3. Experimental: Consume una o varias veces pero no continúa ingiriendo.

##### c) Tasas de crecimiento de la población:

En Guatemala se reporta una tasa de crecimiento poblacional 2.6%.<sup>6</sup>

Total de la Población en Guatemala: 12, 699,780

#### Cuadro No. 2

Población económicamente activa en Guatemala, del segmento de Café Artista

Edades	Población PEA
20 - 24	1,180,264

<sup>6</sup> Fuente, CELADE (Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía)

25 - 29	952,695
30 - 34	753,145
35 - 39	600,160
40 - 44	492,747
45 - 49	409,688
50 - 54	36,706
55 - 59	310,913
<b>Total PEA</b>	<b>4,736,318</b>

Fuente: CELADE

Este cuadro refleja el total del mercado con poder adquisitivo, por rango etario al que se dirige Café Artista que corresponde a un 37% de la población total. Se debe tomar en cuenta a otro segmento que depende económicamente de éste (amas de casa, jóvenes y personas de la tercera edad), el cual también forma parte del target de Café Artista.

#### 4.5 La asociación guatemalteca de franquicias (AGF):

Tiene como objetivo desarrollar 100 cadenas de franquicias guatemaltecas, profesionalmente estructuradas, en los próximos años y totalizar 135 empresas franquiciadoras para el año 2011, a través de recursos técnicos, apoyos financieros y mecanismos institucionales tanto públicos como privados y asegurar la permanencia y la certeza del Sistema de Franquicias en Guatemala.

Esta área de la estrategia se concentra en:

- a) Facilitar los procesos de desarrollo y estructura profesional de franquicias para empresas PYMES, Microfranquicias y franquicias sociales guatemaltecas a través de recursos de consultoría, técnicos y apoyos financieros para el empresario.
- b) Facilitar mecanismos de financiamiento para la adquisición de franquicias nacionales.
- c) Crear una reglamentación del otorgamiento de franquicias en la legislación guatemalteca.

4.5.1 Los objetivos de la asociación guatemalteca de franquicias son:

- a) Promover la creación y desarrollo del sistema de franquicias dentro de la República de Guatemala.
- b) Difundir el concepto de franquicias y propiciar el intercambio de información entre franquiciadores y franquiciados ya sean guatemaltecos o extranjeros.
- c) Buscar nuevas oportunidades comerciales para los asociados tanto en Guatemala como en el extranjero.
- d) Representar a la industria nacional de franquicias ante entidades privadas como públicas y gobierno, buscando siempre defender los intereses del sector y de sus asociados.
- e) Fomentar la profesionalización del sector a través de la promoción de las buenas prácticas del sistema de franquicias en Guatemala en beneficio de los usuarios del sistema de franquicias: Franquiciadores, Inversionistas Franquiciados y Público Consumidor.
- f) La AGF se constituyó en el año 2007 motivados por la permanente profesionalización de la industria de franquicias en Guatemala por 24 socios franquiciadores y desarrolla diversas actividades de fomento y promoción del sistema de franquicias como el mejor formato para la expansión de negocios y la forma más segura para invertir en un negocio nuevo para un emprendedor.

#### 4.6 Pasos para ser franquiciador en Guatemala:

##### 4.6.1 Desarrollo de diagnósticos de franquiciabilidad:

La Asociación Guatemalteca de Franquicias, estará comunicando los criterios para optar al apoyo financiero directo de un 70% del costo a fondo no reembolsable por parte del empresario, que estará brindando tanto la AGF como el consultor asociado Francorp a los empresarios interesados para la realización de estos diagnósticos de franquiciabilidad.

Es fundamental que los negocios interesados posean la información profesional e indispensable del sistema de franquicias y estén conscientes de los alcances, requerimientos, potencial, oportunidades, responsabilidades e inversiones que involucra desarrollar un programa de franquicias, para lo cual es necesario que los empresarios tomen el curso Franquicie su Negocio, que imparte la Asociación Guatemalteca de Franquicias.

#### 4.6.2 Desarrollo de los programas integrales de franquicias:

Luego de los diagnósticos de franquiciabilidad y de acuerdo a los resultados de éstos, las empresas con potencial inmediato y mediano serán las primeras en ingresar al desarrollo de los programas integrales de franquicias. Los programas de franquicia estarán desarrollados con la más alta tecnología en franquicias del mundo que logren de estos desarrollos competir con clase mundial.

#### 4.7 Datos de la demanda:

A continuación se presentan cuadros que contienen series estadísticas básicas de la demanda en Centroamérica, en cifras:

Cuadro No. 3

Franquicias que operan en el istmo centroamericano:

Total de Franquicias que operan: 215	
Franquicias otorgadas	3.500
Franquicias extranjeras	161
Franquicias locales	54
Socios de ACAF	41
Puntos de Venta	10.000
Empleos	100.000

Fuente, FRANCORP

Cuadro No. 4

Franquiciadores locales por país de origen:

Total: 54		
Guatemala	29	54%
Panamá	15	28%
El Salvador	4	7%
Costa Rica	3	6%
Nicaragua	2	3%
Honduras	1	2%

Fuente, FRANCORP

Cuadro No. 5

Franquiciadores Extranjeros por País de Origen:

Total: 161
------------

Estados Unidos	130	81%
México	15	8%
España	5	3%
Canadá	2	1%
Venezuela	2	1%
Colombia	2	1%
Italia	2	1%
Brasil	1	1%
Uruguay	1	1%
Argentina	1	1%

Fuente, FRANCORP

Cuadro No. 6

Crecimiento Histórico de la Demanda de Café Artista

<b>COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA EN MILES DE QUETZALES</b>								
<b>Jun. 07</b>	<b>Jul. 07</b>	<b>Ago. 07</b>	<b>Sep. 07</b>	<b>Oct. 07</b>	<b>Nov. 07</b>	<b>Dic. 07</b>	<b>Ene. 08</b>	<b>Feb. 08</b>
12,000	12,900	13,600	14,650	15,000	16,250	17,100	18,050	19,800

Fuente, reporte de ventas de Café Artista.

Cuadro No. 7

Situación futura, proyección de la demanda de Café Artista:

<b>PROYECCIÓN DE LAS VENTAS PARA EL 2008, EN MILES DE QUETZALES (TOMANDO COMO MES DE REFERENCIA FEBRERO 2008)</b>									
<b>Mar.08</b>	<b>Abr.08</b>	<b>May.08</b>	<b>Jun.08</b>	<b>Jul. 08</b>	<b>Ago.08</b>	<b>Sep.08</b>	<b>Oct.08</b>	<b>Nov.08</b>	<b>Dic.08</b>
21,010	22,050	22,300	21,010	21,010	21,010	21,010	21,010	21,010	21,010

Fuente, Reporte de Proyección de Ventas.

En cuanto a la demanda el crecimiento ha sido constante, presentando un promedio mensual del 7% reflejado en las ventas, con base en estos datos se prevé que en un corto plazo este porcentaje se incremente entre un 10% y 12%, porcentaje que considera un 8.75% de inflación anual en el país y una inclusión de nuevas ofertas en la carta.

Asimismo, se ha visto la necesidad de efectuar cambios en las instalaciones que ocupa actualmente el café, dentro de los cuales se listan los siguientes:

- a) Se amplió el espacio de la cocina de 7.5mts.<sup>2</sup> a 15mts.<sup>2</sup>, esto debido a que el espacio de trabajo se vió limitado, al superar la capacidad instalada, por el volumen de la demanda.
- b) Al iniciar el negocio se instaló espacios tipo “sala” con sofás, sin embargo, este concepto permitía una ocupación total de 15 personas aproximadamente, ante el crecimiento de la demanda hubo la necesidad de eliminarlos; colocar mesas y sillas convencionales, lo que permite una ocupación total de 25 personas.
- c) El menú ha sufrido cambios, puesto que se eliminaron productos de poca rotación y se agregaron otros más demandados.

#### 4.8 Investigación de campo:

##### 4.8.1 Tipo de investigación:

Exploratoria, se decidió utilizar este método de investigación debido a que es el paso inicial en una serie de estudios diseñados para suministrar información para la toma de decisiones. El propósito de esta investigación, es formular hipótesis a problemas y/u oportunidades potenciales presentes en la situación de decisión. Y tipo de muestreo aleatorio estratificado, que consiste en dividir la población en grupos en función de una característica determinada y realizar a continuación el muestreo proporcionalmente.

##### 4.8.2 Método utilizado:

Encuestas y observación<sup>7</sup>

##### 4.8.3 Hallazgo:

Se tomó una muestra representativa de 70 encuestas, de la cual se resume lo siguiente:<sup>8</sup>

#### 1. ¿Alguna vez ha visitado un café?

El 94% de las personas encuestadas ha visitado un café y el 6% nunca no lo ha hecho, esto demuestra que en Guatemala se está desarrollando y arraigando toda una cultura en torno al café.

---

<sup>7</sup> Ver formato de encuesta en Anexo 1

<sup>8</sup> Ver gráficos de las encuestas en Anexo 2

Con esto queda evidenciado que existen grandes oportunidades en el mercado de las bebidas preparadas a base de café.

2. Mencione la primera marca de café que recuerda

A través de esta pregunta se logró establecer cuáles son las marcas de café que tienen mayor posicionamiento en la mente del consumidor:

- a) Café Saúl, se colocó en la primera posición de identificación de marca obteniendo un 35%, equivalente a 24 elecciones, se atribuye esta tendencia al buen manejo de su comunicación visual y medios alternativos de comunicación.
- b) Café Barista, este concepto obtuvo la segunda posición al generar un 21% equivalente a 15 elecciones, atribuibles a su concepto vanguardista y posiblemente a su alianza estratégica con todoticket.com, lo que generó más visitas a sus tiendas.
- c) McCafé, obtuvo un 13%, que equivale a 13 elecciones.
- d) & Café, un 11%, equivalente a 8 elecciones.
- e) Café Gitane, con 10%, equivalente a 7 elecciones.
- f) Otras marcas, 4%, equivalente a 3 elecciones.

3. ¿Con qué frecuencia visita un café?

- a) Una vez por semana, 42% que equivale a 28 elecciones.
- b) Una vez por mes, 33% equivalente a 22 elecciones.
- c) Más de una vez por semana, 14% correspondiente a 9 elecciones.
- d) Eventualmente, 11% que corresponde a 7 elecciones.

4. ¿Cuál de las siguientes características valora usted más de un café?

- a) Buen Servicio, 27% equivalente a 18 elecciones.
- b) Calidad de los productos, 27% equivalente a 18 elecciones.
- c) Instalaciones acogedoras, 20% equivalente a 13 elecciones.
- d) Buena ubicación, 15% equivalente a 10 elecciones.
- e) Precio, 11% equivalente a 7 elecciones.

Esta pregunta logró determinar que los consumidores le dan prioridad al buen servicio y a la calidad de los productos y un número reducido de personas se preocupan por el

precio, evidenciando que se prefiere pagar más con tal de obtener los dos factores mencionados anteriormente.

5. ¿Por qué visita un café?

- a) Para beber un buen café, 44% equivalente a 29 elecciones.
- b) Para compartir con amigos, 23% equivalente a 15 elecciones.
- c) Por pasatiempo, 18% equivalente a 12 elecciones.
- d) Por trabajo, 15% equivalente a 10 elecciones.
- e) Por estatus, 0% equivalente a 0 elecciones.

4.8.4 Estudio de los competidores sobresalientes en la investigación de campo:

Con base a los resultados obtenidos a través del método de encuesta, se identificó a Café Saúl y Café Barista, como las marcas mejor posicionadas en la mente del consumidor, por tal razón se decidió realizar un análisis de estas marcas utilizando la observación como herramienta de investigación.

Café Saúl<sup>9</sup>

- a) Café de Saúl surge en diciembre de 1994, con un concepto de bar italiano, donde el Expreso se toma de pie y en forma rápida.
- b) Es una empresa guatemalteca, caracterizada por utilizar en su decoración elementos típicos guatemaltecos, se ha posicionado en el mercado como una empresa nacionalista, ha combinado café, con libros y ropa.
- c) El tipo de personas que frecuenta este café son: ejecutivos, estudiantes universitarios, empresarios y personas en general.
- d) Cuenta con ambientes agradables, diversos servicios tales como: café a base de expreso, desayunos, almuerzos, cenas, postres, a precios por encima de la media.
- e) La mayoría de sus tiendas están ubicadas en centros comerciales, por lo que no tienen inconvenientes para aparcar vehículos.
- f) Una de las cosas más relevantes de Café Saúl E. Méndez, es su excelente manejo de la comunicación visual y utilización de medios alternativos.

Café Barista<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ver fotografías en Anexo 3.

- g) Café Barista pertenece a la empresa Granos, S. A.
- h) Cuentan con servicio de Internet inalámbrico.
- i) Lo frecuentan ejecutivos, empresarios, estudiantes universitarios y personas en general.
- j) La mayoría de sus tiendas cuentan con amplio parqueo, por estar ubicadas en centros comerciales, a excepción de la tienda en zona 14.
- k) Cuentan con autoservicio en sus tiendas de centro comercial Prisa y Zona 15, lo que les otorga una ventaja ante la competencia.

Dentro de los competidores, también se puede mencionar:

Mc Café, & Café y El Cafetalito

#### 4.9 Estrategia de comercialización:

Para vender se deben tener:

1. Los mejores productos, que representan calidad de trabajo y creatividad.
2. Los mejores clientes.
3. Los mejores puntos de venta,

Lo anterior solo se logra trabajando en un plan de comercialización, que si se hace con anticipación, se pueden obtener mayores rendimientos en nuestras ventas inmediatas.

Todo esto alineado a la misión que es el objetivo supremo de la organización.

#### 4.10 Oportunidad de Mercado

Existe una oportunidad para Café Artista en el ámbito de las franquicias en Guatemala, debido a que no existe ninguna otra empresa que se dedique a la preparación de bebidas a base de café expresso, que haya creado un proyecto de franquiciabilidad para su negocio.

Si al finalizar el presente proyecto, se concluye que es factible crear una franquicia, esto convertiría a Café Artista en una empresa pionera en este nicho.

---

<sup>10</sup> Ver fotografías en Anexo 4

## Capítulo 5

### Estudio técnico

#### 5.1 Tamaño:

- a) Capacidad de producción: el personal está habilitado para trabajar en su máxima capacidad, atendiendo al mismo tiempo el total de las personas que puede albergar el lugar. Para la atención del público se contará con un espacio mínimo de 75mt.<sup>2</sup>. Se contará con 1 persona por cada 6 mesas, 2 personas a cargo de bebidas y 2 personas para cocina.
- b) Definición del tamaño: cada café debe contar con un local mínimo de 75mt.<sup>2</sup> de distribución física en el cual el 30% representa la cocina y oficina, el resto será destinado para atender unas 300 personas por día en calidad de rotación, en horario de lunes a domingo en horarios de 07:30 a 19:00 horas.
- c) Posibilidad de expansión futura: cabe la posibilidad en un futuro lograr la expansión a través de la formación de una franquicia de Café Artista.

#### 5.1.1 Factores determinantes del tamaño:

- a) El mercado: con base al estudio de mercado efectuado se determinó que éste segmento demuestra una constante creciente, lo que representa una oportunidad latente.

- b) La materia prima básica: debido a la beneficiosa posición geográfica de Guatemala, Café Artista cuenta con un café de la más alta calidad a nivel mundial.
- c) Toda la materia prima utilizada en Café Artista cumple con altos estándares de calidad. Siempre se debe contar con un espacio destinado para almacenar los insumos necesarios.
- d) El financiamiento: para efectos de este proyecto, el financiamiento provendrá de las personas interesadas en obtener una franquicia de Café Artista.

La inversión de capital necesaria para el establecimiento y puesta en ejecución de cada café es de Q 185,000.00 aproximadamente, lo que incluye activos fijos equipo y maquinarias; activos nominales; remodelaciones y capital de trabajo necesario para operación inicial del proyecto. El aporte del franquiciario será del 75% del monto total lo cual será utilizado para cubrir los gastos iniciales del proyecto, que incluyen los activos nominales, inventario e instalación de servicios básicos.

#### Cuadro No. 8

#### Desglose de Inversión

1 Máquina para Café	Q. 45,000.00
1 Molino para Café	Q. 8,000.00
2 Blendtec (licuadora industrial)	Q. 12,000.00
1 Crepera doble	Q. 4,500.00
2 Planchas sandwicheras	Q. 5,500.00
1 Congelador	Q. 3,000.00
1 Cámara refrigeradora	Q. 10,000.00
1 Exhibidor de comidas frías	Q. 18,000.00
1 Máquina de hielo	Q. 4,000.00
1 Equipo audiovisual	Q. 10,000.00
Mobiliario	Q. 40,000.00
Menaje	Q. 10,000.00

Adaptación del local e instalaciones	Q. 15,000.00
<b>Total Inversión Activos Fijos</b>	<b>Q.185,000.00</b>

## 5.2 Tecnología:

### 5.2.1 Análisis de la tecnología:

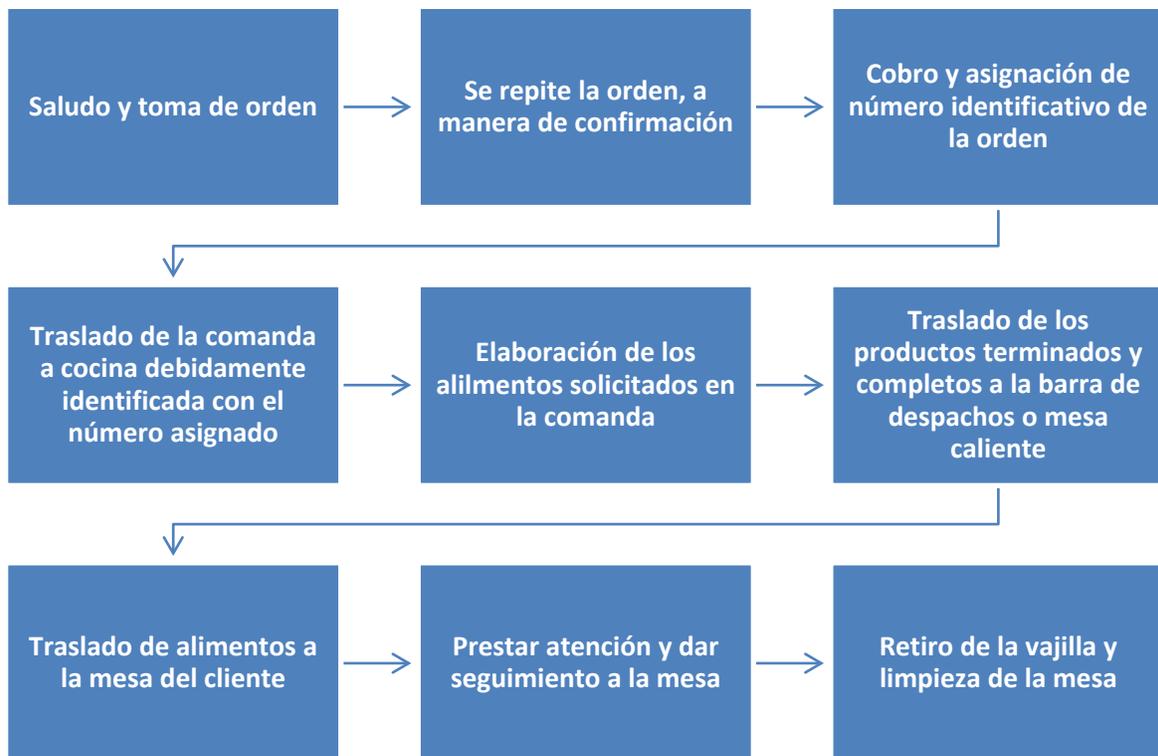
- a) Alternativas de tecnología en proceso: todos los punto de venta de Café Artista, deben utilizar la máquina para café de la marca Nuova Simonelli, por ser ésta es la más reconocida a nivel mundial por la alta calidad de su diseño, servicio post venta y constantes renovaciones.
- b) Justificación de la alternativa recomendada: aunque el precio del equipo para elaboración de café Nuova Simonelli, es el más elevado en el mercado, es necesario invertir para obtener la maquinaria adecuada, que garantiza mayor duración y calidad (única con canales dobles que garantizan un 100% de humectación de la pastilla de café).

## 5.3 Descripción del proceso:

### 5.3.1 Proceso total:

El equipo a utilizar es de uso común en cafés y restaurantes. El flujo de proceso es de tipo intermitente secuenciado debido a que el cliente escoge un determinado producto a consumir, por lo que no se desarrolla un orden exacto o secuencia de procesamiento, sino más bien se produce a medida que las órdenes llegan. A continuación se presenta un flujograma en el que se representa el proceso que conlleva la toma de orden y elaboración del producto.

### 5.3.2 Flujograma de servicio, Café Artista:



Fuente, Manual de procedimientos Café Artista

#### 5.4 Aspectos de ingeniería del proyecto:

##### 5.4.1 Especificación de la maquinaria y equipo:

Todas las máquinas a utilizar serán eléctricas, por cuestiones de seguridad no se permite el uso de gas dentro del área de cocina.

El equipo tendrá un valor total de Q.185, 000.00 y estará compuesto por: máquina para café, congelador de acero inoxidable, crepera, plancha, exhibidor de pasteles, mesa de acero inoxidable, sillas y mesas, caja registradora, escritorio de oficina y otros. Tecnología: equipo de sonido, 1 pantalla plana, 2 proyectores y 2 computadoras.

##### 5.4.2 Localización:

###### a) Macro localización

Se pretende tener presencia inicialmente en puntos estratégicos de la República de Guatemala y luego expandirse en toda la región.

###### b) Micro localización

Actualmente se cuenta únicamente con una tienda situada en 15 avenida 15-41, zona 1, Barrio Gerona, en donde se cuenta con un público cautivo debido a estar ubicados frente al edificio que ocupa el Ministerio Público de Guatemala.

## **Capítulo 6**

### **Administrativo - Legal**

#### 6.1 Aspectos organizacionales:

La organización se ilustra de forma vertical, mostrando como cabeza a la presidencia del que se derivan el resto de posiciones.

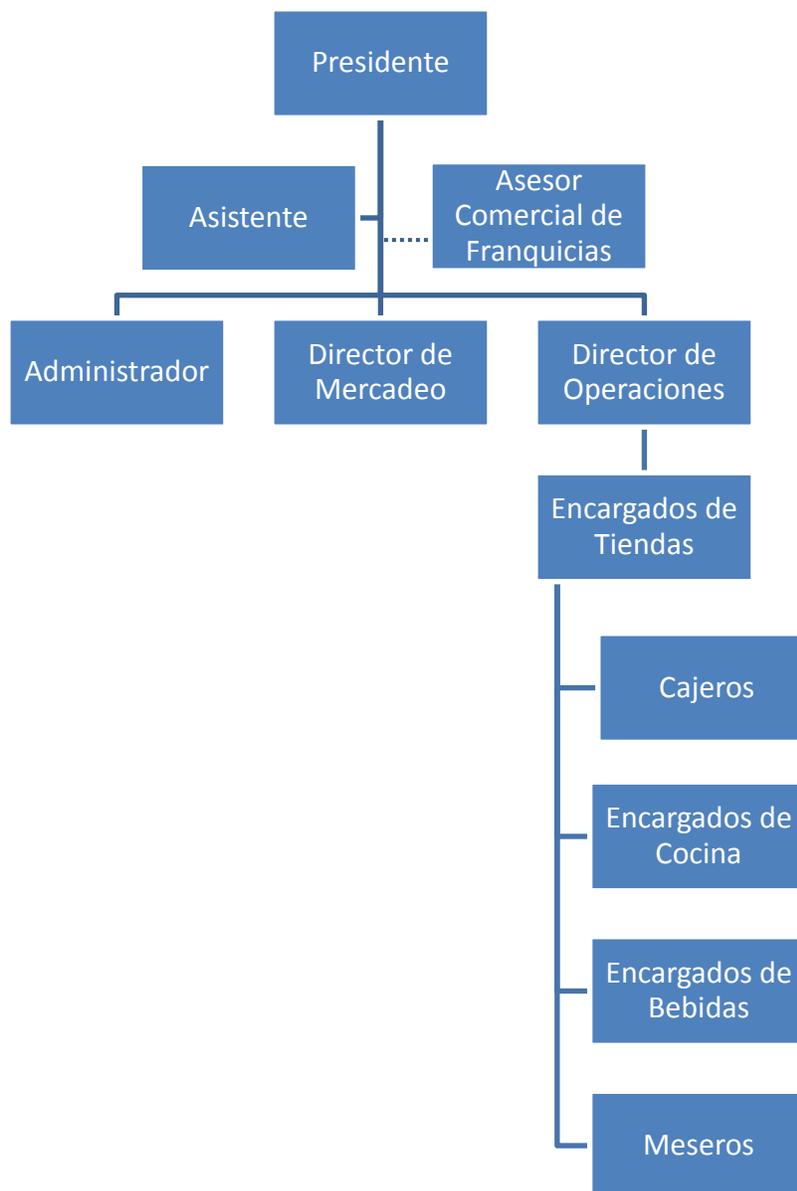
Una o más de las posiciones descritas en el organigrama, pueden ser desempeñadas por una misma persona simultáneamente, esto dependiendo del tamaño y nivel de ocupación de la tienda, por ejemplo: una misma persona puede fungir como encargado de tienda y cajero a la vez, asimismo un encargado de cocina puede ser a la vez encargado de bebidas, etc.

Los mandos medios reportan directamente al Presidente, efectuando revisiones gerenciales cada trimestre.

La organización aplicará controles internos a través de un software para cafeterías, en el que se podrán alimentar y generar controles internos como: inventarios, facturación, proveedores y comunicación empresarial interna. Además, facilitará la realización de estadísticas por producto.

En la página siguiente, se presenta en orden descendente la estructura organizacional de Café Artista.

Organigrama:



Fuente, Elaboración propia

## 6.2 Descripción de puestos:

a) Presidencia:

Nombre del cargo: Presidente

Reporta a: Propietario o Junta de Accionistas

Quiénes le reportan: El Administrador, Director de Mercadeo y Director de Operaciones.

Área: Presidencia

**Atribuciones y Responsabilidades:**

Vela por el cumplimiento de las políticas e intereses de la empresa.

Es el responsable de proyectar y coordinar el uso adecuado de los presupuestos.

Coordina y supervisa el desempeño de los mandos medios.

Funge como representante legal de la empresa.

**Perfil del puesto:**

Género: Hombre o mujer

Edad: 30 a 50 años

Nivel académico: Profesional en Administración de Empresas o carrera afín

Experiencia: 2 años (no indispensable)

**b) Asistente:**

Nombre del cargo: Asistente

Reporta a: El Presidente y a las distintas Gerencias

Quiénes le reportan: Nadie

Área: Presidencia

**Atribuciones y Responsabilidades:**

Encargada de dar apoyo en el manejo de las actividades que se realizan, diariamente (informes de ventas, depósitos, caja chica, manejo de cuentas a proveedores).

**Perfil del puesto:**

Género: Hombre o mujer

Edad: 20 a 40 años

Nivel académico: Secretaria Bilingüe con estudios universitarios en cualquier área

Experiencia: no indispensable

**c) Asesor Comercial de Franquicias (Staff):**

Persona externa perteneciente a Francorp, encargada de brindar asesoría en cuanto al manejo de la franquicia.

d) Administrador:

Nombre del cargo: Administrador  
Reporta a: El Presidente  
Quiénes le reportan: Asistente (reportes específicos)  
Área: Administrativa

Atribuciones y Responsabilidades:

Es la persona encargada de llevar adelante el control de los fondos, inventarios y gestión de Recursos Humanos; debe velar porque los objetivos estratégicos de los accionistas se ejecuten.

Perfil del puesto:

Género: Hombre o mujer  
Edad: 30 a 50 años  
Nivel académico: Profesional en Administración de Empresas o carrera afín  
Experiencia: no indispensable

e) Director de Mercadeo:

Nombre del cargo: Director de Mercadeo  
Reporta a: El Presidente  
Quiénes le reportan: Asistente (reportes específicos)  
Área: Mercadeo

Atribuciones y Responsabilidades:

Persona encargada de diseñar y ejecutar estrategias de mercadeo y promoción, dirigidas al desarrollo del negocio, así como desarrollo y manejo de la imagen corporativa de la empresa.

Perfil del puesto:

Género: Hombre o mujer  
Edad: 30 a 50 años

Nivel académico: Profesional en Mercadeo o carrera afín  
Experiencia: no indispensable

f) Director de Operaciones:

Nombre del cargo: Director de Operaciones  
Reporta a: El Presidente  
Quiénes le reportan: Encargados de tiendas  
Área: Operaciones

Atribuciones y Responsabilidades:

Dirige todos los procesos operativos, se encarga de dar asesoría de procesos a todas las tiendas, coordina a los colaboradores de las tiendas, elabora manuales de procedimientos y vela por el funcionamiento óptimo de la maquinaria y el equipo. Se encarga de la seguridad industrial y control de calidad.

Perfil del puesto:

Género: Hombre o mujer  
Edad: 30 a 50 años  
Nivel académico: Profesional en Ingeniería Industrial o carrera afín  
Experiencia: no indispensable

g) Encargado de Tienda:

Nombre del cargo: Encargado de Tienda  
Reporta a: Director de Operaciones  
Quiénes le reportan: Todo el personal de la tienda  
Área: Operaciones

Atribuciones y Responsabilidades:

Coordina y supervisa las actividades y turnos del personal, vela por la seguridad de la tienda, elabora y envía hojas de requerimientos, efectúa cortes de caja, vela por el mantenimiento óptimo de las instalaciones y el equipo.

Perfil del puesto:

Género: Hombre o mujer  
Edad: 20 a 40 años  
Nivel académico: 2º año de carrera universitaria, preferiblemente Administración de Empresas o carrera afín  
Experiencia: no indispensable

h) Cajero:

Nombre del cargo: Cajero  
Reporta a: Encargados de tiendas  
Quiénes le reportan: Nadie  
Área: Operaciones

Atribuciones y Responsabilidades:

Encargado de manejar y administrar de manera eficiente la caja registradora (marcar correctamente, al alejarse poner llave a la caja y asegurarse que queda otra persona encargada); verificar junto al encargado de la tienda el fondo de cambio inicial y final de su turno; asegurarse que cuenta con los suministros necesarios para atender.

Perfil del puesto:

Género: Hombre o mujer  
Edad: 20 a 35 años  
Nivel académico: Perito Contador  
Experiencia: no indispensable

i) Encargado de Cocina:

Nombre del cargo: Encargado de cocina  
Reporta a: Encargado de tienda  
Quiénes le reportan: Nadie  
Área: Operaciones

Atribuciones y Responsabilidades:

Encargado de la preparación de los distintos platos de alimentos, (bagettes, crepas, pasteles, etc.), así como del buen estado de éstos.

Informa al encargado de tienda las mermas y requerimientos para esta área.

Perfil del puesto:

Género: Hombre o mujer  
Edad: 20 a 40 años  
Nivel académico: 3º básico, mínimo  
Experiencia: no indispensable

j) Encargado de Bebidas:

Nombre del cargo: Encargado de bebidas  
Reporta a: Encargado de tiendas  
Quiénes le reportan: Nadie  
Área: Operaciones

Atribuciones y Responsabilidades:

Tiene a su cargo la elaboración de bebidas frías y calientes; todas las personas que ocupen este cargo deben recibir el curso de Barista en Anacafé.

Informa al encargado de tienda las mermas y requerimientos para esta área.

Perfil del puesto:

Género: Hombre o mujer  
Edad: 20 a 40 años  
Nivel académico: 3º básico, mínimo  
Experiencia: no indispensable

k) Meseros:

Nombre del cargo: Mesero  
Reporta a: Encargado de tiendas  
Quiénes le reportan: Nadie  
Área: Operaciones

Atribuciones y Responsabilidades:

Es responsable de trasladar a cocina, los pedidos anotados en una comanda, así como transportar a las mesas las bebidas y alimentos solicitados por los clientes, deben manejar la presión sin perder de vista el servicio al cliente y su presentación personal.

Perfil del puesto:

Género:	Hombre o mujer
Edad:	20 a 40 años
Nivel académico:	3º básico, mínimo
Experiencia:	no indispensable

### 6.3 Requisitos para adquirir una franquicia de café artista:

Este estudio es realizado por Café Artista, de acuerdo a los datos solicitados del solicitante, en donde serán proporcionados todos los elementos iniciales con que debe contar el solicitante para la Preapertura, Apertura, Operación y Administración de su Franquicia.

Requisitos iniciales:

#### 6.3.1 Perfil del franquiciatario:

Cumplir con los siguientes requisitos.

- a) Solvencia moral y económica.
- b) Arraigo en la ciudad donde tendrá la franquicia.
- c) Que administre directamente a la franquicia o contrate un administrador con todas las facultades necesarias.

#### 6.3.2 Carta de intención:

Será enviada por el solicitante a Café Artista, indicando:

- a) Tipo y características de interés, para la formación de una franquicia de Café Artista.
- b) Local de 75 mt.<sup>2</sup> como mínimo.
- c) Lugar en donde se establecerá la tienda de Café Artista (Estado, Ciudad, Zona).
- d) Nombre dirección y teléfonos del solicitante.
- e) Pago del estudio de factibilidad.

Si el local propuesto no llena el puntaje mercadológico necesario para su operación, la cantidad pagada por el Estudio de Factibilidad será considerada hasta contar con un local que llene el puntaje necesario. (Esta cantidad no es reembolsable).

### 6.3.3 Contrato de confidencialidad:

Firmar un contrato de Confidencialidad el cual protege la documentación a entregar y de los procesos del trabajo del estudio de factibilidad a realizar.

#### a) Documentación:

Esta documentación será enviada por Café Artista, al solicitante, para su revisión, además de que sea recabada y enviada la información faltante, como soporte inicial al estudio de factibilidad a realizar.

#### b) Solicitud de franquicia.

Formulario base a llenar por el solicitante, de acuerdo al tipo de franquicia, para la investigación socio - económica del solicitante a franquiciatario.

#### c) COF (Circular de Oferta de Franquicia).

Documento regulatorio llamado COF, en cumplimiento a los requerimientos marcados en el reglamento para el otorgamiento de franquicia.

#### d) Contrato de franquicia.

Presentación del contrato de franquicia y sus anexos. (duración 5 años).

Anexos:

1. Licencia de uso
2. Estudio de factibilidad.
3. Zona.
4. Contrato de confidencialidad.
5. Circular de oferta de franquicia (C.O.F.)
6. Carta de autorización de licencia de uso
7. Listado de manuales
8. Plan de pago
9. Documentación de acreditación.
10. Seguros.

### 6.3.4 Cuestionario Mercadológico:

Cuestionario de base mercadológico a realizar por el solicitante con el fin de establecer determinados puntos como:

- a) Ubicación y tipo (estado, ciudad, colonia etc.).
- b) Datos del local (tamaño, si es propio o a rentar etc.). fotos.

- c) Competencia (de la zona, general etc.).
- d) Medios de publicidad local. (periódicos, radio, etc).

#### 3.4.1 Actividades a Realizar:

Al contar con la información solicitada en los puntos, se procederá a realizar las siguientes actividades:

##### 1. Revisión en campo.

Visita por un Auditor de Operaciones del Asesor Comercial de Franquicias.

Desarrollo de franquicias, en el lugar donde se ubicará el café.

##### 2. Estudio preliminar mercadológico.

El cual es realizado por medio del asesor comercial de franquicias, para medir el puntaje comercial del local y como base preliminar de las acciones mercadológicas a desarrollar y tropicalización a llevar el negocio, parámetro inicial muy importante, para el desarrollo de la franquicia.

##### 3. Anteproyecto arquitectónico o remodelación.

Es presentado la base de un anteproyecto arquitectónico, considerando las características del café, tomando en cuenta el mobiliario y equipo necesario a invertir de acuerdo a las características del local, así como la remodelación y/o adecuación del mismo.

##### 4. Firma del contrato de franquicia

##### 5. Programa preoperativo.

Se entrega un programa detallado de las actividades preoperativas (remodelación del local, equipamiento, surtido de mercancía, capacitación del personal y campaña de publicidad, en donde se presentará el contemplado para la apertura de Café Artista.

#### 6.4 Disposiciones legales para la formación de franquicias en Guatemala:

Guatemala no cuenta con legislación específica en materia de franquicias hasta el momento, únicamente se establecen algunas condiciones generales en la Ley de la Propiedad Industrial en el capítulo I (De las Marcas, Normas Generales).

Mientras se crea una ley específica en el país, la ACAF promueve la autorregulación de la franquicia en el país a través del Código de Ética, que está basado en los principios

que el Consejo Mundial de la Franquicia propone para velar que den las buenas prácticas del sistema alrededor del mundo.

Entre los documentos que son necesarios para que un franquiciador ingrese a la Asociación Centroamericana de Franquicias está la Circular de Oferta de Franquicia (COF), documento que debe ser entregado por el franquiciante al prospecto del franquiciatario previo a la firma del Contrato de Franquicia, el cual tiene la finalidad de dar a conocer al franquiciatario la información (técnica, económica y financiera) más relevante de la franquicia, así como la asistencia técnica, quién o qué personas la otorgan, estados proforma (no obligatorios), lista de franquiciatarios en operación y, en la mayoría de los casos, una copia del contrato de franquicia. Para la recepción de este documento, el franquiciante requiere al franquiciatario que firme una carta de confidencialidad, ya que el documento contiene secretos industriales y candados tecnológicos de la franquicia.

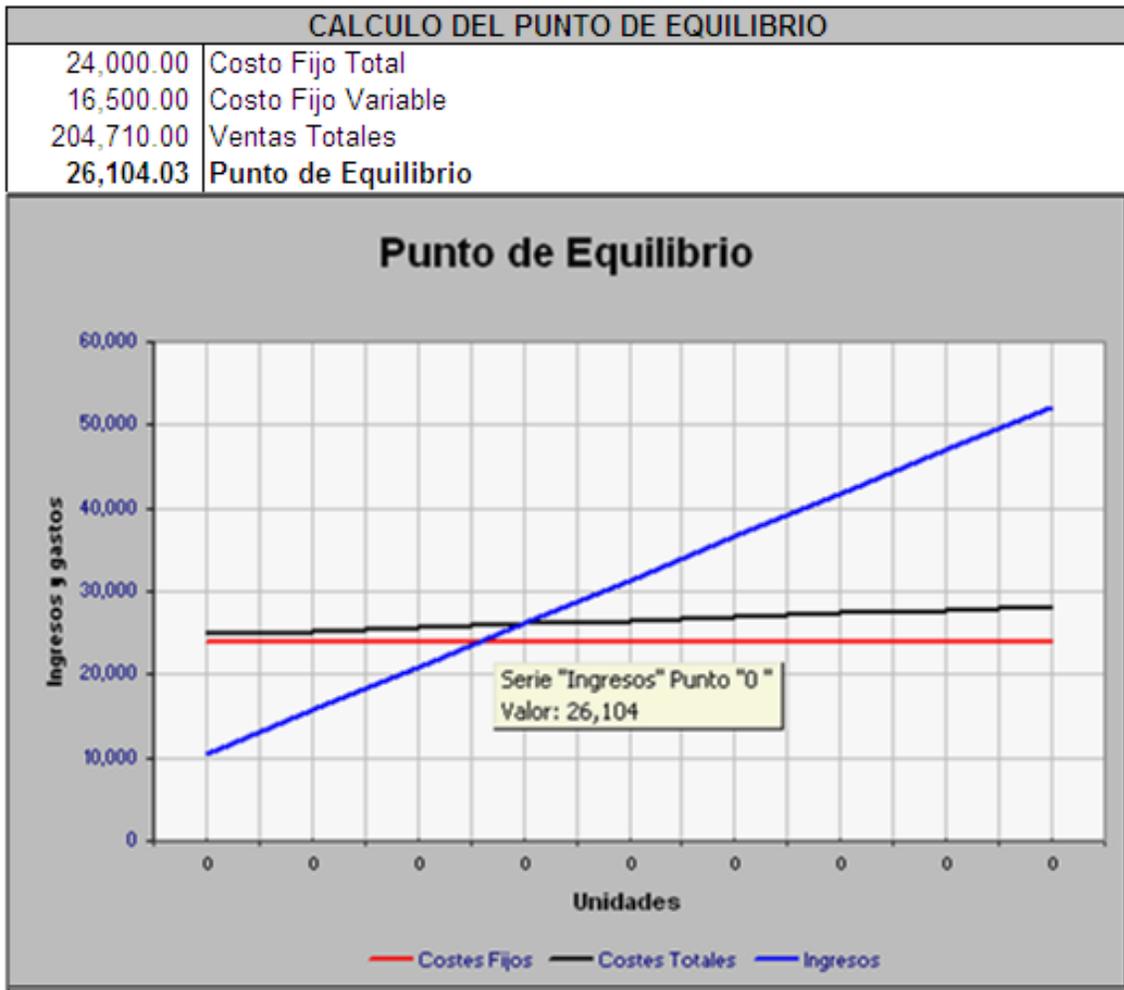
Este documento ha pasado a ser un requisito legal y todo franquiciador está obligado por ley a tener su COF, que en los países más desarrollados en esta industria, como Estados Unidos, Francia, Brasil y México no presentarla está penalizado, desde la devolución del pago recibido por la venta de la franquicia, pérdidas y daños, hasta la anulación del mismo contrato de franquicias.

## **Capítulo 7**

### **Análisis Financiero**

#### Cuadro No. 9

Este cuadro muestra a partir de donde empieza a ser rentable la operación de Café Artista con datos reales para el primer año.



Fuente: Creación propia

Cuadro No. 10

Análisis financiero

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		206,025.00	230,590.20	253,517.72	278,737.99	306,480.29
Egresos						
Costo de ventas		35,000.00	39,200.00	43,120.00	47,432.00	52,175.20
Gastos de operación		131,000.00	135,700.00	143,596.00	148,925.80	154,522.09
<b>Total Egresos</b>		<b>166,000.00</b>	<b>174,900.00</b>	<b>186,716.00</b>	<b>196,357.80</b>	<b>206,697.29</b>
UAI		40,025.00	55,690.20	66,801.72	82,380.19	99,783.00
ISR 5%		2,001.25	2,784.51	3,340.09	4,119.01	4,989.15
UDI		38,023.75	52,905.69	63,461.63	78,261.18	94,793.85
Inversion	185,000.00					
(+) Gastos Depreciación		37,000.00	37,000.00	37,000.00	37,000.00	37,000.00
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>185,000.00</b>	<b>75,023.75</b>	<b>89,905.69</b>	<b>100,461.63</b>	<b>115,261.18</b>	<b>131,793.85</b>
Flujos actualizados		Q 64,675.65	Q 66,814.57	Q 64,361.52	Q 63,657.72	Q 62,748.77
<b>VAN</b>		<b>Q 137,258.23</b>				
<b>TIR</b>			<b>22%</b>			

### CALCULO DE LA TREMA

7 Correspondiente a la tasa de inflación interanual en Guatemala

9 Estimación de riesgo (tasa riesgo país)

16

Fuente: Creación propia.

Los datos de la tasa de recuperación estimada mínima aceptada (trema) fueron obtenidos a través del Banco de Guatemala, al momento de esta investigación, los mismos pueden variar según situaciones de país.

El criterio para optar a la trema anteriormente estipulada se fundamenta en que la trema real será dada por un posible inversionista en donde obviamente no se tratará de una prueba piloto como lo es el caso de el actual punto de venta.

El cuadro anterior presenta un panorama financiero proyectado a cinco años. Asimismo proporciona el valor presente neto (VPN) o valor actual neto (VAN) .

Con base a la información obtenida de los reportes de venta de los primeros 10 meses se pudo determinar que el proyecto tendrá un crecimiento en el segundo año del 12% y un 10% en los siguientes; Esta estimación se realiza bajo una postura conservadora, sin embargo, es bastante posible que el escenario presente repuntes superiores.

Se recomienda que para efectos impositivos, aquellos rendimientos arriba de 19% se acojan bajo el régimen general del ISR (5% Sobre las Ventas).

Cuadro No. 11

Relación costo beneficio

RELACION COSTO BENEFICIO					
			16%	ACTUALIZADOS	
			F.A.	Ingresos	Costos/Gastos
AÑO 0					185,000.00
AÑO 1	206,025.00	166,000.00	0.8621	177,607.7586	143,103.4483
AÑO 2	230,590.20	174,900.00	0.7432	171,366.0820	129,979.1914
AÑO 3	253,517.72	186,716.00	0.6407	162,418.0727	119,621.0382
AÑO 4	278,737.99	196,357.80	0.5523	153,944.5105	108,446.6649
AÑO 5	306,480.29	206,697.29	0.4761	145,919.2550	98,411.2700
VAN =				811,255.6789	784,561.61
				Relacion costo beneficio:	1.03

Fuente: Creación propia.

La relación costo beneficio está por encima de 1, lo que sustenta la viabilidad del proyecto.

Cuadro No. 12

Análisis de sensibilidad multidimensional

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD MULTIDIMENSIONAL			
% de Variación	Ingresos	Gastos	Costos
-15%	4%	35%	25%
-10%	10%	31%	24%
-5%	16%	26%	23%
0%	22%	22%	22%
5%	28%	18%	21%
10%	33%	13%	20%
15%	39%	9%	19%

INVERSION	Q 185,000.00
TREMA	16%

Fuente: Creación propia.

En el cuadro de sensibilidad se puede observar que en cualquiera de los escenarios presentados, en ningún momento la tasa interna de retorno se torna negativa a pesar de las variaciones.

**Período de Recuperación de la Inversión:**

PRI = INVERSIÓN INICIAL

## UTILIDAD PROMEDIO ANTES DE IMPUESTOS

$$\text{PRI} = \frac{185,000}{68,936} = 2.68 \text{ AÑOS}$$

## CONCLUSIONES

1. Identificados los procesos que conllevan la creación de una Franquicia en Guatemala, se estableció que en este momento es más viable para Café Artista, expandirse a través de licencia de uso o cesión de derechos y no, por medio de franquicias; ya que este procedimiento representa mayor inversión monetaria, tiempo y esfuerzo, así como un despliegue de logística más especializado y requiere la subcontratación de un asesor comercial de franquicias. Además, Guatemala no cuenta con una legislación específica en este tema.

2. De acuerdo a la investigación de mercados efectuada, se determinó que las bebidas preparadas a base de café, son bien recibidas por el consumidor que cada vez adopta la cultura del café dentro de la sociedad guatemalteca y de otros países consumidores de café, lo que representa una oportunidad latente de crecimiento local e internacionalmente.
3. Se necesita contar con más puntos de venta, para aumentar el volumen de compras y así, lograr un poder de negociación con los proveedores que redundaría en economías de escala.

## **RECOMENDACIONES**

1. Dado que no existe ninguna legislación establecida que regule la formación de Franquicias en Guatemala, es imperante asesorarse por profesionales en este campo (FRANCORP), antes de intentar franquiciar un negocio.
2. Reconociendo las oportunidades que el mercado ofrece, es imperante que antes abrir un nuevo punto de venta, se debe evaluar si la ubicación es idónea en cuanto a tránsito de personas, acceso fácil y que no tenga barreras naturales y/o artificiales que afecten la afluencia al mismo.

3. Mientras se genera un mayor volumen de compra, se debe estimar el almacenamiento de insumos no perecederos mensualmente y los perecederos semanalmente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- a) Asociación Guatemalteca de Franquicias (AGF)
- b) Baca Urbina, G. (2001) *Evaluación de Proyectos*. (4ª edición). México: Mc Graw Hill.
- c) Bifoliar Anacafé (2007) Guatemala.
- d) Casia Mónica, *Guía para la Preparación y Evaluación de Proyectos, con un Enfoque Administrativo*, Guatemala: editorial no disponible.
- e) Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE).
- f) González Calvillo, E. (1993). *La experiencia de las franquicias*. México: Mc Graw Hill.
- g) Información recibida por correo electrónico de Francorp.
- h) Jean Jacques L. (1995). *Marketing Estrategias*. (3ª Edición). Madrid: McGraw Hill.

- i) Kennedy, R. (1997). *Estados Financieros*. (5ª edición). México: UTHEA.
- j) Kohns Stone, Meyer Harris. (1992). *Ventas al por menor*. Colombia: McGraw Hill.
- k) Kotler, Phillips. (1995). *Dirección de la Mercadotecnia*. (7º edición). McGraw Hill.
- l) Revista Entrepreneur, volumen 16, No. 2, febrero 2008.
- m) Revista Entrepreneur, volumen 16, No. 3, marzo 2008.
- n) Revista SUMA, Febrero 2,007, 153 edición.
- o) Wagner Regina, (2002). *Historia del Café de Guatemala*. Bogotá: Editorial Villegas.

## A N E X O S

