



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS DE OPCIONES DE INVERSIÓN DE MODELOS DE FRANQUICIAS  
GUATEMALTECAS DENTRO DEL SECTOR DE RESTAURANTES**

**Maríalejandra Gabriela Sipaque Sampuel**

Asesorada por el Ing. Ernesto Daniel Alvarado Jiménez

Guatemala, marzo de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE OPCIONES DE INVERSIÓN DE MODELOS DE FRANQUICIAS  
GUATEMALTECAS DENTRO DEL SECTOR DE RESTAURANTES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**MARÍALEJANDRA GABRIELA SIPAQUE SAMPUEL**

ASESORADA POR EL ING. ERNESTO DANIEL ALVARADO JIMÉNEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MARZO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Alex Suntecún Castellanos
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocoj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **ANÁLISIS DE OPCIONES DE INVERSIÓN DE MODELOS DE FRANQUICIAS GUATEMALTECAS DENTRO DEL SECTOR DE RESTAURANTES**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 20 de marzo de 2018.



**María Alejandra Gabriela Sipaque Sampuel**

Guatemala 18 de septiembre del 2018.

Ingeniero

Cesar Ernesto Urquizu Rodas

Director de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizu:

Por medio de la presente, me dirijo a usted para presentarle el trabajo de graduación elaborado por la estudiante María Alejandra Gabriela Sipaqué Sampuel, con número de carné 2009-24417, titulado **“ANÁLISIS DE OPCIONES DE INVERSIÓN DE MODELOS DE FRANQUICIAS GUATEMALTECAS DENTRO DEL SECTOR DE RESTAURANTES”** el cual he asesorado y revisado.

Por lo que considero que dicho trabajo de graduación reúne los requisitos establecidos y cuyo contenido apruebo.

Atentamente,

  
*Ernesto Daniel Alvarado Jiménez*  
*Ingeniero Mecánico Industrial*

**Firma del Asesor.**

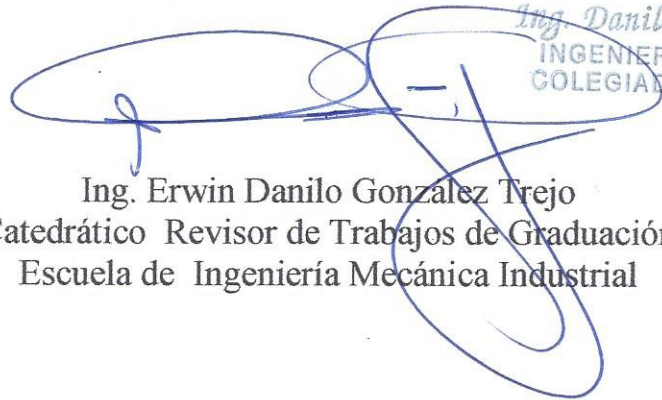
**Ing. Ernesto Daniel Alvarado Jiménez.**



REF.REV.EMI.164.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE OPCIONES DE INVERSIÓN DE MODELOS DE FRANQUICIAS GUATEMALTECAS DENTRO DEL SECTOR DE RESTAURANTES**, presentado por la estudiante universitaria **Maríalejandra Gabriela Sipaque Sampuel**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Danilo González Trejo  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO ACTIVO 6182

Ing. Erwin Danilo Gonzalez Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2018.

/mgp





REF.DIR.EMI.038.019

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DE OPCIONES DE INVERSIÓN DE MODELOS DE FRANQUICIAS GUATEMALTECAS DENTRO DEL SECTOR DE RESTAURANTES**, presentado por la estudiante universitaria **Maríalejandra Gabriela Sipaque Sampuel**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas  
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2019.

/mgp

Universidad de San Carlos  
De Guatemala

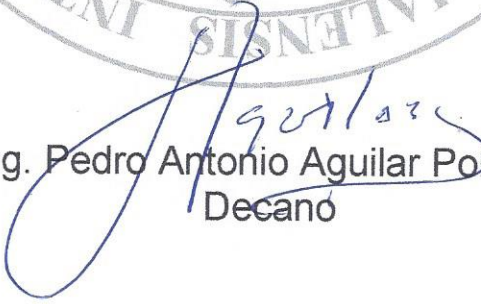


Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.114.2019

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial del trabajo de graduación titulado: **“ANÁLISIS DE OPCIONES DE INVERSIÓN DE MODELOS DE FRANQUICIAS GUATEMALTECAS DENTRO DEL SECTOR DE RESTAURANTES”** presentado por la estudiante universitaria: **Maríalejandra Gabriela Sipaque Sampuel** y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco  
Decano



Guatemala, Febrero de 2019

/echm



## **ACTO QUE DEDICO A:**

<b>Dios</b>	Por permitirme alcanzar este objetivo, guiar mi vida y bendecir cada uno de mis pasos.
<b>Mi mamá</b>	María Eugenia Sampuel Tobías, por su amor eterno, apoyo incondicional, sus sabios consejos y por hacer de mí una mujer de bien.
<b>Mi papá</b>	Rudy Otoniel Sipaque Luarca, por su amor eterno, apoyo incondicional y por velar por mi formación personal y estudiantil.
<b>Mis hermanas</b>	Ana Lucía y María Eugenia, por amarme y estar para mí en todo momento.
<b>Mis abuelos</b>	Por consentirme con su infinito amor, protección y apoyo durante toda mi vida.
<b>Mi sobrina</b>	Andrea Sofía, por llenarme de orgullo y para que luche por sus sueños, persevere y se convierta en una mujer bendecida y exitosa.
<b>Óscar Rocael Cermeño</b>	“Si tuviera que volver a comenzar mi vida, intentaría encontrarte mucho antes”. <i>El principito</i> , de Antoine de Saint-Exupéry.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por formar profesionales de alto nivel y contribuir con un mejor futuro para Guatemala.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por contribuir con la formación de futuros ingenieros con alto grado de ética y profesionalismo.
<b>Mi asesor</b>	Ing. Ernesto Daniel Alvarado Jiménez, por su dedicación, guía, consejos y apoyo incondicional hacia mí y todos los estudiantes que buscan su asesoría.
<b>Mi revisor externo</b>	Ing. Danilo Gonzáles Trejo, por la dedicación y apoyo para mí y cada uno de los estudiantes de ingeniería que inician su proceso de graduación.
<b>Franquicias S.A.</b>	Por permitirme realizar mi trabajo de graduación aplicando los conocimientos adquiridos durante mi formación en la Facultad de Ingeniería.
<b>Mis amigos</b>	Por acompañarme y apoyarme durante este proceso.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	XIII
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XVII
GLOSARIO .....	XIX
RESUMEN .....	XXIII
OBJETIVOS.....	XXV
INTRODUCCIÓN .....	XXVII
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. La empresa.....	1
1.1.1. Información general .....	1
1.1.1.1. Historia .....	1
1.1.1.2. Misión .....	2
1.1.1.3. Visión.....	3
1.1.1.4. Valores .....	4
1.1.1.5. Políticas .....	5
1.1.1.6. Ubicación.....	7
1.2. Marco administrativo .....	7
1.2.1. Organización y R.R.H.H. ....	8
1.2.1.1. Organigrama.....	8
1.2.1.2. Descripción de puestos .....	9
1.2.2. Operaciones .....	15
1.2.2.1. Principios de operación .....	15
1.2.2.2. Decálogo de operaciones .....	15
1.2.3. Procesos.....	16
1.2.3.1. Definición.....	16

	1.2.3.1.1.	Ventas .....	16
	1.2.3.1.2.	Consultoría.....	16
	1.2.3.1.3.	Producción .....	17
	1.2.3.1.4.	Servicio al cliente .....	17
1.3.		Planeación estratégica .....	18
	1.3.1.	Definición.....	18
	1.3.2.	Proyecto institucional .....	19
	1.3.3.	Procedimiento estratégico .....	19
	1.3.3.1.	Formulación.....	19
	1.3.3.2.	Ejecución.....	19
	1.3.3.3.	Evaluación.....	20
1.4.		Análisis de las fuerzas de Porter .....	20
	1.4.1.	Poder de negociación de los clientes .....	20
	1.4.2.	Poder de negociación del proveedor .....	21
	1.4.3.	Amenaza de nuevos competidores .....	22
	1.4.4.	Amenaza de productos sustitutos .....	22
1.5.		Modelos de expansión empresarial.....	23
	1.5.1.	Integración horizontal .....	24
	1.5.2.	Integración vertical .....	24
	1.5.3.	Empresa conjunta ( <i>Joint Venture</i> ) .....	24
	1.5.4.	Formato de negocio que involucra una licencia de uso de marca.....	24
1.6.		Emprendimiento .....	25
	1.6.1.	Definición.....	25
	1.6.2.	Tipos de emprendimiento .....	25
	1.6.2.1.	Empresarial .....	25
	1.6.2.2.	Comercial .....	26
	1.6.2.3.	De servicios.....	26
	1.6.2.4.	Tecnológicos .....	26

1.7.	Situación de empleo actual en Guatemala .....	26
1.8.	Parámetros de inversión en Guatemala .....	27
1.8.1.	Economía.....	27
1.8.1.1.	Definición.....	27
1.8.1.1.1.	Indicadores macroeconómicos .....	28
1.8.1.1.2.	Aumento de precio de bienes y servicios (inflación).....	28
1.8.1.1.3.	Producto interno bruto (PIB) .....	29
1.8.1.1.4.	Activo financiero de moneda extranjera (divisas) .....	30
1.8.1.1.5.	Tasa de cambio .....	31
1.8.2.	Acuerdos con otros países para el comercio internacional .....	32
1.8.2.1.	Centroamérica .....	32
1.8.2.1.1.	Tratado de integración económica centroamericana.....	32
1.8.2.1.2.	Tratados de libre comercio.....	33
1.8.2.1.3.	Belice.....	33
1.8.2.1.2.1	Panamá .....	33
1.8.2.2.	Norteamérica .....	33
1.8.2.2.1.	Tratados de libre comercio.....	34
1.8.2.2.1.1	México .....	34



1.8.2.3.	Sudamérica .....	34
1.8.2.3.1.	Tratados de libre comercio.....	34
1.8.2.3.1.1	Colombia .....	35
1.8.2.4.	Asia .....	35
1.8.2.4.1.	Tratados de libre comercio.....	35
1.8.2.4.1.1	Taiwán.....	35
1.8.3.	Territorio geográfico .....	36
1.8.4.	Servicios tecnológicos .....	36
1.8.5.	Recurso humano .....	36
2.	SITUACIÓN ACTUAL .....	39
2.1.	Departamento de ventas .....	39
2.1.1.	Organigrama del departamento de ventas .....	39
2.1.2.	Proceso de ventas.....	40
2.1.3.	Clasificación de los servicios.....	41
2.1.3.1.	Consultoría en expansión de negocios.....	41
2.1.3.2.	Comercialización de modelos de franquicias .....	42
2.2.	Departamento de administración .....	42
2.2.1.	Organigrama del departamento de administración .....	43
2.2.2.	Servicios de soporte al departamento de consultoría.....	43
2.2.2.1.	Departamento de facturación .....	44
2.2.2.2.	Departamento de cobros .....	44

	2.2.2.3.	Gestión para traslados de tipo internacional .....	44
2.3.		Departamento de consultoría .....	44
	2.3.1.	Organigrama del departamento de consultoría.....	45
	2.3.2.	Proceso de consultoría .....	45
	2.3.2.1.	Procesos de expansión de negocios ...	46
	2.3.2.2.	Comercialización de franquicias de restaurantes.....	46
2.4.		Departamento de <i>Marketing</i> .....	47
	2.4.1.	Organigrama del departamento de <i>marketing</i> .....	47
	2.4.2.	Servicios de soporte al departamento de consultoría .....	48
	2.4.2.1.	Plan de mercadeo.....	48
	2.4.2.2.	Manejo de redes sociales .....	49
2.5.		Proveedores actuales .....	50
	2.5.1.	Proceso para la selección de proveedores.....	51
	2.5.2.	Asesoría técnica por parte de los proveedores.....	51
2.6.		Análisis DAFO .....	51
	2.6.1.	Fortalezas del área de servicios de consultoría.....	52
	2.6.2.	Oportunidades de expansión de los servicios.....	53
	2.6.3.	Debilidades del área de servicios de consultoría....	53
	2.6.4.	Amenazas directas e indirectas .....	54
2.7.		Planeación estratégica para aumentar la participación de mercado.....	54
	2.7.1.	Integración de la estrategia departamento de consultoría .....	55
	2.7.1.1.	Servicio de comercialización de franquicias .....	56

2.7.1.2.	Determinación de los resultados esperados.....	56
2.7.1.3.	Presupuesto para ejecutar la estrategia.....	57
3.	PROPUESTA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE OPCIONES DE INVERSIÓN .....	59
3.1.	Área de consultoría .....	59
3.1.1.	Análisis de mercado .....	59
3.1.1.1.	Segmentación del mercado.....	62
3.1.1.2.	Delimitación del mercado .....	62
3.1.1.3.	Mercado meta .....	62
3.2.	Análisis de la oferta .....	63
3.2.1.	Franquicias en Guatemala .....	63
3.2.1.1.	Industria de alimentos .....	64
3.2.1.1.1.	Restaurantes.....	65
3.2.1.2.	Venta al detalle ( <i>retail</i> ) .....	66
3.2.1.3.	Modelos de negocio de servicios .....	66
3.2.2.	Franquicias de restaurantes guatemaltecas según el nivel de inversión .....	67
3.3.	Parámetros técnicos para elegir una franquicia .....	68
3.3.1.	Perfil del inversionista .....	71
3.3.1.1.	Autoevaluación del inversionista .....	72
3.3.1.2.	Nivel de inversión de capital (CAPEX) .....	73
3.3.2.	Perfil del inversionista que obtiene los derechos de uso de marca.....	73
3.3.2.1.	Operador (autoempleo) .....	75
3.3.2.2.	Empresario .....	76

3.3.3.	Evaluación de los modelos de negocio de franquicias .....	76
3.3.3.1.	Modelos operativos de franquicias de restaurantes.....	79
3.3.3.1.1.	Modelo tipo ancla ( <i>free standing</i> ).....	80
3.3.3.1.2.	Modelo de comida rápida ( <i>fast food</i> ) .....	80
3.3.3.1.3.	Modelo express para <i>Food Court</i> .....	81
3.4.	Estructura de los servicios de comercialización de franquicias .....	81
3.4.1.	Protocolo de servicio .....	82
3.4.2.	Estimación de recursos .....	82
3.4.2.1.	Recurso humano .....	82
3.4.2.2.	Programa de capacitación .....	83
3.4.2.3.	Mobiliario y equipo.....	83
3.4.2.4.	Software para la administración de clientes .....	85
3.4.3.	Manuales de operación .....	85
3.4.4.	Políticas de cumplimiento .....	86
3.5.	Sistema de control de calidad.....	87
3.5.1.	Servicio al cliente.....	87
3.5.1.1.	Proceso para medir la satisfacción del cliente.....	87
3.5.1.2.	Proceso para el manejo de reclamos ..	88
3.6.	Análisis económico para la implementación del servicio .....	89
3.6.1.	Ingresos.....	89

3.6.1.1.	Número de proyectos de otorgamiento de licencias de uso de marca .....	90
3.6.1.2.	Comisiones por la venta de franquicias de marcas participantes .....	90
3.6.2.	Egresos .....	91
3.6.2.1.	Costos de operación .....	91
3.6.2.1.1.	Costos directos .....	91
3.6.2.1.2.	Costos indirectos.....	91
3.6.3.	Determinación del punto de equilibrio .....	92
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....	99
4.1.	Análisis de la demanda .....	99
4.1.1.	Pronóstico de la demanda.....	100
4.1.2.	Elasticidad precio de la demanda.....	100
4.2.	Identificación del mercado potencial .....	101
4.2.1.	Emprendedores en Guatemala .....	102
4.2.2.	Inversionistas en franquicias de restaurantes .....	107
4.3.	Modelo operativo prototipo para la comercialización de franquicias.....	110
4.3.1.	Análisis de la estructura administrativa .....	110
4.3.1.1.	Organigrama .....	110
4.3.1.2.	Descripción de puestos .....	112
4.3.1.3.	Programa de capacitación.....	114
4.4.	Determinación de las herramientas claves para el modelo prototipo .....	115
4.4.1.	Base de datos de los inversionistas .....	115
4.4.2.	Autoevaluación para los inversionistas .....	117



4.4.3.	<i>Benchmarking</i> de las franquicias de restaurantes guatemaltecas .....	121
4.4.4.	Protocolo para el otorgamiento de licencias de uso de marca .....	122
4.5.	Análisis económico de las franquicias .....	123
4.5.1.	Alto costo .....	124
4.5.1.1.	Modelos de negocio.....	124
4.5.1.2.	Costo de la licencia de franquicia .....	125
4.5.1.3.	Inversión inicial .....	125
4.5.1.4.	Regalías .....	125
4.5.1.5.	Tiempo de recuperación de la inversión .....	125
4.5.2.	Costo medio.....	125
4.5.2.1.	Modelos de negocio.....	126
4.5.2.2.	Costo de la licencia de franquicia .....	126
4.5.2.3.	Inversión inicial .....	126
4.5.2.4.	Regalías .....	126
4.5.2.5.	Tiempo de recuperación de la inversión .....	126
4.5.3.	Bajo costo.....	127
4.5.3.1.	Modelos de negocio.....	127
4.5.3.2.	Costo de la licencia de franquicia .....	127
4.5.3.3.	Inversión inicial .....	127
4.5.3.4.	Regalías .....	128
4.5.3.5.	Tiempo de recuperación de la inversión .....	128
4.6.	Análisis financiero para la inversión en franquicias .....	128
4.6.1.	Franquicia de alto, medio y bajo costo .....	129
4.6.1.1.	Licencia de franquicia .....	129

	4.6.1.2.	Inversión inicial.....	130
	4.6.1.3.	Retorno de la inversión (ROI).....	131
	4.6.1.4.	Valor presente neto (VPN) .....	132
	4.6.1.5.	Tasa interna de retorno (TIR).....	133
	4.6.1.6.	Análisis de las utilidades .....	134
	4.6.1.7.	Financiamiento .....	139
4.7.		Modelos de franquicias que presentan mayor riesgo de inversión.....	141
	4.7.1.	Falsos modelos de franquicia.....	141
	4.7.2.	Franquicias que ofrecen soporte operativo básico o nulo.....	142
	4.7.3.	Franquicias de marcas con antecedentes de tipo legal.....	142
	4.7.4.	Franquicias con un mercado reducido .....	143
5.		SEGUIMIENTO O MEJORA .....	145
	5.1.	Análisis beneficio-costos.....	145
		5.1.1. Estructuración de la nueva área de servicio de consultoría.....	146
		5.1.2. Segmentación del mercado.....	147
	5.2.	Fortalecimiento del proceso de capacitación para el personal .....	151
		5.2.1. Transferencia de la filosofía de la empresa.....	152
		5.2.2. Manuales de operación .....	152
		5.2.3. Soporte permanente para el personal .....	153
		5.2.4. Indicadores clave de desempeño.....	154
	5.3.	Auditorías internas .....	156
		5.3.1. Área de consultoría .....	156

5.3.1.1.	Cumplimiento del protocolo de servicio .....	157
5.3.1.2.	Servicio al cliente.....	159
5.3.1.3.	Manejo adecuado de la cartera de clientes .....	160
5.4.	Plan de mercadeo .....	161
5.4.1.	Publicidad para promover los servicios .....	161
5.5.	Ampliación de los servicios de comercialización .....	162
5.5.1.	Franquicias guatemaltecas de servicios .....	162
5.5.2.	Franquicias guatemaltecas de <i>retail</i> .....	163
5.5.3.	Franquicias de restaurantes internacionales .....	167
5.6.	Creación de un directorio que contenga las opciones de franquicias .....	168
5.7.	Análisis de resultados.....	170
5.7.1.	Estimación de la participación de mercado .....	170
5.7.2.	Monitoreo del número de franquicias otorgadas...	171
CONCLUSIONES .....		175
RECOMENDACIONES.....		179
BIBLIOGRAFÍA.....		181
APÉNDICES .....		183
ANEXOS.....		189



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Ubicación de Franquicias S.A .....	7
2.	Organigrama de Franquicias S.A. ....	8
3.	Inflación mensual por división de gasto (abril-2018) .....	28
4.	Recepción de remesas familiares en Guatemala (2017-2018).....	31
5.	Organigrama del departamento de ventas .....	40
6.	Organigrama del departamento de administración.....	43
7.	Organigrama del departamento de consultoría .....	45
8.	Organigrama del departamento de <i>marketing</i> .....	47
9.	Debilidades de Guatemala respecto del emprendimiento .....	60
10.	Estructura de la oferta por sector de actividad en el mercado de las franquicias en Guatemala (2016) .....	64
11.	Parámetros para considerar para obtener una franquicia (2018) .....	70
12.	Análisis de rentabilidad: implementación del servicio de comercialización en la empresa .....	96
13.	Comparación entre el género de los emprendedores y no emprendedores .....	103
14.	Comparación entre la edad de los emprendedores y no emprendedores .....	104
15.	Comparación entre el nivel educativo de los emprendedores y no emprendedores .....	105
16.	Comparación entre el estatus laboral de los emprendedores y no emprendedores .....	106
17.	Negocios TEA y establecidos según actividad económica.....	107



18.	Negocios ubicados dentro de cada actividad económica.....	108
19.	Inversión inicial requerida para iniciar el negocio.....	109
20.	Nuevo organigrama departamento de Consultoría de Franquicias S.A.....	111
21.	Nuevo organigrama de Franquicias S.A .....	112
22.	Ficha de contacto de franquiciados potenciales .....	116
23.	Autoevaluación para el inversionista de la empresa .....	117
24.	Diagrama de flujo: protocolo para el otorgamiento de franquicia .....	122
25.	Franquicias de alta inversión: flujos de caja proyectos .....	136
26.	Franquicias de media inversión: flujos de caja proyectos .....	137
27.	Franquicias de baja inversión: flujos de caja proyectos .....	138
28.	Evaluación del sector financiero .....	140
29.	Cronograma para la estructuración del área de comercialización de franquicias.....	147
30.	Distribución de marcas de franquicias dentro del mercado guatemalteco según su origen .....	150
31.	Sistema integrado para la gestión del aprendizaje de la empresa.....	154
32.	Estructura propuesta del sistema de <i>Balance score card</i> de la empresa .....	155
33.	Formato para auditar el cumplimiento del protocolo de servicio dentro del área de consultoría.....	158
34.	Encuesta de satisfacción del cliente de la empresa.....	159
35.	Distribución de franquicias por sectores (2011) .....	163
36.	Intención de compra <i>online</i> por categorías (2014).....	165
37.	Estudio global de Nielsen sobre fidelización (2014).....	166
38.	Gastos en productos saludables (Latinoamérica) .....	167
39.	Empleos generados por el mercado de franquicias en Latinoamérica (2009).....	172

## TABLAS

I.	Políticas empresariales, calidad y de compensación de la firma consultora.....	6
II.	Personal no administrativo, puesto: auxiliar de créditos y cobros .....	9
III.	Personal no administrativo, puesto: auxiliar de contabilidad .....	10
IV.	Personal no administrativo, puesto: asistente administrativo .....	10
V.	Personal no administrativo, puesto: consultores en expansión de negocios (niveles 1 y 2).....	11
VI.	Personal no administrativo, puesto: consultores en expansión de negocios (nivel 3) .....	11
VII.	Personal no administrativo, puesto: coordinador de <i>marketing</i> .....	12
VIII.	Personal administrativo, puesto: gerente administrativo .....	12
IX.	Personal administrativo, puesto: gerente de operaciones.....	13
X.	Personal administrativo, puesto: gerente de ventas.....	13
XI.	Puesto: director general .....	14
XII.	Efectos de la inflación en la economía de Guatemala .....	29
XIII.	Variación interanual del crecimiento del PIB <i>per cápita</i> .....	30
XIV.	Categorías para los proveedores .....	50
XV.	Franquicias de restaurantes guatemaltecas según nivel de inversión.....	67
XVI.	Franquicias de restaurantes guatemaltecas según nivel de inversión.....	71
XVII.	Presupuesto estimado para la adecuación del mobiliario en el departamento de consultoría.....	84
XVIII.	Presupuesto estimado para la adecuación del equipo en el departamento de consultoría.....	84
XIX.	Personal no administrativo, puesto: consultor en comercialización de franquicias (nivel 1) .....	113

XX.	Personal no administrativo, puesto: consultor en comercialización de franquicias (nivel 2).....	113
XXI.	Áreas de capacitación inicial para el personal encargado de la comercialización de franquicias .....	114
XXII.	<i>Benchmarking</i> de las franquicias de restaurantes guatemaltecas e internacionales (cifras expresadas en dólares).....	121
XXIII.	Franquicias Gitane®: monto de inversión inicial por modelo de negocio. ....	128
XXIV.	Adquirir una franquicia o un negocio propio.....	148
XXV.	Áreas de conocimiento del programa de capacitación recurrente de la firma consultora.....	151
XXVI.	Plan de auditorías internas para el área de comercialización de franquicias de la empresa.....	157
XXVII.	Plan de mercadeo de la empresa para promover sus servicios de consultoría .....	161
XXVIII.	Directorio de franquicias: modelo de fichas técnicas .....	169
XXIX.	Indicadores del mercado de trabajo por género (población de 15 años en adelante) .....	173
XXX.	Monitoreo de franquicias otorgadas.....	173

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
\$	Dólares de los Estados Unidos de América
®	Marca registrada
m <sup>2</sup>	Metro cuadrado
%	Porcentaje
Q	Quetzal
Σ	Sumatoria



## GLOSARIO

<b><i>Broker</i></b>	Institución o individuo que regula las transacciones entre vendedor y comprador a cambio de una comisión.
<b>Canasta básica</b>	Conjunto que incluye los alimentos que son necesarios para cubrir las necesidades mínimas en un hogar promedio.
<b>CAPEX</b>	Inversiones de capital que crean beneficios.
<b><i>DAFO</i></b>	También conocido como FODA, es una herramienta que permite conocer la situación actual de una empresa, organización o individuo, por medio de un análisis de sus fortalezas y debilidades (factores internos) y sus oportunidades y amenazas (factores externos). A partir de esta es posible generar una estrategia de cambio.
<b>Economía</b>	Ciencia que estudia la forma de administrar los recursos que están disponibles para satisfacer las necesidades humanas.

<b>Emprendimiento (por necesidad)</b>	Iniciado por personas motivadas por falta de ingresos necesarios para subsistir, se divide en emprendimiento por subsistencia y emprendimiento tradicional.
<b>Emprendimiento (por subsistencia)</b>	Iniciado como forma de autoempleo para obtener ingresos diarios sin planes de crecimiento, tiende a no generar excedentes.
<b>Emprendimiento (tradicional)</b>	Iniciado utilizando conocimiento técnico para generar ingresos que puedan ser acumulados.
<b><i>Food Court</i></b>	Plaza de comida ubicada generalmente dentro de un centro comercial.
<b>Franquicia</b>	Relación comercial entre dos partes, por la cual una persona paga una cierta cantidad de dinero para tener la licencia para comenzar un negocio utilizando una marca ya consolidada en el mercado.
<b>Franquiciado</b>	Toda aquella persona física o jurídica que, mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios con técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada.
<b>Franquiciado ausente</b>	Inversionista que adquiere una franquicia, pero no se involucra en la operación del negocio.

<b>Franquiciado operador</b>	Inversionista que adquiere una franquicia y se involucra en la operación del negocio, ya sea de tiempo parcial o completo.
<b>Franquiciador</b>	Persona física o jurídica que desarrolla un negocio con un método determinado, referente a un producto o servicio y que pretende la expansión de dicho negocio con la búsqueda de inversores a los que permite operar bajo el nombre de su marca y con sus métodos operativos y organizativos.
<b><i>Free standing</i></b>	Modelo operativo de restaurante con al menos 500 metros cuadrados, generalmente con estacionamiento propio que ofrece servicio a la mesa.
<b>Flujo de caja</b>	Entradas y salidas de dinero en determinado tiempo.
<b>IPC</b>	(Índice de precios del consumidor). Indicador que mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios, con referencia a un tiempo.
<b><i>Know How</i></b>	Conjunto de conocimientos prácticos adquiridos por un franquiciador basados en su experiencia y verificación. Este es uno de los principales activos de una franquicia.
<b><i>Neuro Marketing</i></b>	Estrategia de mercadotecnia que utiliza técnicas derivadas de la neurociencia, para generar un vínculo entre el consumidor y un producto o servicio



específico, por medio de la memoria utilizando aromas, música, y otros.

**PIB *per cápita***

También conocido como ingreso *per cápita*, es la relación que hay entre el producto interno bruto (PIB) y la cantidad de habitantes de un país.

**QSR**

(*Quick Service Restaurant*). Modelo operativo de restaurante enfocado en brindar un servicio rápido con un menú limitado sin servicio a la mesa.

***Retail***

Actividad de comercialización minorista.

**ROI**

índice financiero que permite conocer el beneficio que genera una inversión realizada.

**TLC**

Acuerdo comercial para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes de los diferentes continentes o en todo el mundo según proceda.

## RESUMEN

Durante los últimos años la empresa Franquicias S.A. detectó en Guatemala un incremento en el número de personas interesadas en adquirir franquicias pertenecientes a cadenas de restaurantes guatemaltecos. Estos negocios representan una opción de autoempleo y diversificación de las inversiones para los inversores.

Como resultado del planteamiento estratégico de la empresa y con el objetivo de fortalecer la propuesta de valor hacia los clientes, en el presente trabajo se evaluó la posibilidad de ofrecer un nuevo servicio, que se encuentre dirigido a la comercialización de franquicias de restaurantes, modelo relativamente nuevo en Guatemala y una nueva alternativa de emprendimiento para los guatemaltecos. Por lo que fue necesario el desarrollo una metodología, que está conformada por un protocolo de servicio y herramientas prácticas para guiar a los inversores desde el proceso de búsqueda y selección, negociación con las empresas franquiciantes hasta la adquisición de un negocio propio.

Además, Franquicias S.A. deberá establecer alianzas estratégicas con las empresas franquiciantes y adquirir los derechos para comercializar las marcas que sean de mayor interés de los inversores.

Finalmente, se determinó si este nuevo servicio es una opción viable financieramente para la empresa, respaldado a través de un análisis de la situación macroeconómica de Guatemala, el grado de emprendimiento de sus pobladores y el mercado potencial de franquicias en el país.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Realizar el análisis de opciones de inversión de modelos de franquicias guatemaltecas dentro del sector de restaurantes.

### **Específicos**

1. Estimar el nivel de comercialización de franquicias por medio de la segmentación del mercado que representan los inversionistas guatemaltecos, para fortalecer la propuesta de valor de la empresa.
2. Reestructurar los servicios de consultoría ofrecidos por la empresa optimizando la utilización de los recursos necesarios para la operación.
3. Llevar a cabo el análisis económico de las franquicias disponibles para volver más eficiente el proceso de comercialización de las marcas.
4. Aumentar los ingresos de la empresa mediante la creación del departamento de consultoría especializado en la comercialización de modelos de franquicia dentro del gremio de restaurantes.
5. Determinar cuáles marcas representan mayores ingresos para la empresa al momento de su comercialización.

6. Optimizar los costos de operación del nuevo departamento de consultoría de la empresa.
7. Establecer los parámetros que deberán ser tomados en cuenta al momento de invertir en un modelo de franquicia y así disminuir el riesgo financiero.

## INTRODUCCIÓN

La empresa Franquicias S.A. es una firma consultora especializada en modelos de expansión de negocios, cuenta con una trayectoria de más de veinte años dentro del mercado guatemalteco y como resultado del servicio que brinda, ha contribuido con el crecimiento de un gran número de empresas y al mismo tiempo con la generación de nuevos empleos.

Actualmente, ofrece servicios especializados en expansión de negocios, sin embargo, está interesada en expandir su portafolio de servicios incluyendo el proceso de comercialización de cadenas de franquicias de restaurantes guatemaltecos. Por lo que, para aumentar su competitividad, la empresa deberá habilitar un área dentro del departamento de consultoría, que se dedique específicamente a atender a los emprendedores e inversionistas en este proceso.

El propósito es que la firma consultora pueda identificar las implicaciones que conlleva el desarrollar la capacidad instalada para administrar y asignar los recursos para el correcto funcionamiento del área de consultoría, previo, durante y posteriormente a la etapa de expansión. Garantizando que será posible atender correctamente a los inversionistas mediante un proceso consistente para la obtención de un modelo de franquicia. Además de ofrecer una alternativa conveniente para las empresas franquiciadoras cuyo interés sea potencializar el otorgamiento de sus franquicias.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. La empresa**

La empresa Franquicias S.A, en lo sucesivo “la firma consultora” se dedica a brindar servicios de consultoría sobre metodologías de expansión de negocios. Desde su fundación, ha desarrollado diversos programas de expansión exitosos para empresas guatemaltecas dentro de las diferentes industrias, posicionándose entre las más importantes del mercado.

### **1.1.1. Información general**

En los siguientes apartados se destacan de forma resumida los aspectos más relevantes que conforman la identidad corporativa de la firma consultora, como lo son su historia, misión, visión, valores y políticas. Además de su ubicación estratégica.

#### **1.1.1.1. Historia**

Inicia operaciones en Guatemala a finales de 1998, brindando servicios a pequeñas y grandes empresas guatemaltecas cuyo objetivo era expandirse dentro del territorio nacional; y en algunos casos, de forma internacional, como una segunda etapa de expansión. La firma consultora se ha caracterizado por desarrollar una estrategia de crecimiento adecuada a los objetivos de cada modelo de negocio que contrata sus servicios.



Actualmente, dentro de su cartera de clientes satisfechos figuran marcas altamente reconocidas, en algunos casos icónicas, para los guatemaltecos. Si bien, no es la única compañía que ofrece estos servicios, sí se diferencia de sus competidores, por el mayor número de casos de éxito dentro de la industria. La preferencia de los clientes se debe a un proceso continuo de investigación e innovación dentro de sus servicios ofrecidos, para asegurar una experiencia de alto nivel y satisfacción garantizada.

#### **1.1.1.2. Misión**

La misión de una empresa es una declaración que describe el procedimiento que esta seguirá para cumplir satisfactoriamente su visión. Su principal objetivo es crear en los empleados una fidelización y un sentido de pertenencia con la organización. Además, es una forma de distinción del resto de empresas ya que refleja la identidad corporativa y establece una premisa de la cultura organizacional.

Para establecer una misión objetiva es necesario que las empresas tengan claridad respecto de su razón de existir y la manera en que funcionan para cumplir con sus propósitos. No existe una metodología para definirla, sin embargo, es recomendable que sea clara y sencilla para ser comprendida por cada miembro de la empresa, que el enunciado no sea muy limitado, pero tampoco extenso, pues se trata de expresar de forma condensada en qué consiste la organización. En este caso de la firma consultora, la misión establecida se encuentra dentro del manual de operaciones y es la siguiente:

“Cumplir los sueños de expansión de las compañías que confían en nosotros, mientras vemos cumplir nuestros sueños por medio del éxito que nuestros clientes logran alcanzar”.<sup>1</sup>

### **1.1.1.3. Visión**

La visión de una empresa puede definirse como el enunciado que describe las principales aspiraciones sobre la situación ideal que esta pretende alcanzar en el futuro. Estos objetivos deben ser realistas para que puedan ser alcanzables por la organización además permite que los empleados se sientan motivados ya que sus esfuerzos estarán enfocados en lograr estos objetivos.

Para estructurarla es recomendable hacer un análisis que permitirán a la empresa determinar con mayor precisión las metas de crecimiento, reconocimiento, fortalecimiento, etc. que desea alcanzar, por medio de una serie de cuestionamientos como, por ejemplo:

- ¿Cuál es el crecimiento esperado en algunos años?
- ¿Cuáles son los valores claves que permitirán lograr los planes a futuro?
- ¿En qué segmento de mercado se propone aumentar su participación para incrementar su competitividad?
- ¿Cómo se espera que la empresa sea percibida por los demás en un futuro?

Al igual que la misión, el enunciado de la visión debe tener un alcance definido lo suficientemente amplio que permita lograr un crecimiento que fortalezca la propuesta de valor de la empresa, pero dentro de un marco realista

---

<sup>1</sup> Franquicias S.A. *Manual de operaciones*. p. 3.

para que pueda ser realizable, además debe ser conciso y de fácil comprensión para todos los empleados.

La visión que describe el futuro de la firma consultora y que está alineada a sus objetivos estratégicos, se encuentra establecida como:

“Ser la firma consultora en expansión de negocios preferida por las compañías guatemaltecas, gracias a sus servicios con altos estándares de calidad”.<sup>2</sup>

#### **1.1.1.4. Valores**

Son principios que permiten guiar el comportamiento de las personas dependiendo de las situaciones en las que interactúan. Por esta razón existen diferentes clases de valores, por ejemplo, los personales o propios, los familiares, religiosos, políticos, empresariales y otros.

En el contexto empresarial, los valores son las normas de conducta que todos los empleados de la organización deberán acatar con la finalidad de velar porque el servicio y los productos que son brindados superen las expectativas de sus clientes, desarrollando una ventaja competitiva que permita generar una clara y positiva diferenciación de otras empresas competidoras.

Del mismo modo, poner en práctica los valores contribuye a mantener un adecuado ambiente laboral, incentivando la motivación y productividad por parte del equipo de trabajo de la empresa.

---

<sup>2</sup> Franquicias S.A. *Manual de operaciones*. p. 3.

La firma consultora, brinda sus servicios tomando en cuenta los valores establecidos dentro del manual de operaciones, ya que estos definen el compromiso hacia sus clientes, proveedores e incluso con sus competidores.

- Integridad
- Entusiasmo
- Honestidad
- Compromiso
- Confianza
- Transparencia
- Aprendizaje
- Responsabilidad

#### **1.1.1.5. Políticas**

Dentro de una empresa las políticas son los lineamientos que permiten una correcta gestión de los procesos administrativos y operativos. Serán establecidas de acuerdo con la naturaleza de las actividades que se desarrolle en la organización, en otras palabras, dependerán del giro de negocio al que esta pertenezca. Su importancia radica en que cada uno de los integrantes de la empresa tenga claridad sobre los lineamientos que deberá seguir para cumplir con sus atribuciones de la forma más eficiente posible.

Existen una variedad de políticas con las que una empresa puede establecer:

- Gestión empresarial
- Gestión de talento humano
- Gestión de proveedores

- Gestión de compras
- Calidad
- Ambiente

La firma consultora ha definido sus políticas en función de lograr que sus operaciones conlleven a ofrecer servicios y productos de alta calidad. Al mismo tiempo, buscan que la convivencia entre sus colaboradores sea afable y altamente efectiva.

Dentro de sus políticas se puede mencionar la calidad, la compensación y la responsabilidad social empresarial. A continuación, en la tabla I se presenta el resumen del alcance las políticas mencionadas anteriormente, las cuales están contenidas en el *Manual de operaciones*.

Tabla I. **Políticas empresariales, calidad y de compensación de la firma consultora**

Políticas	Generalidades
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Espíritu de servicio</li> <li>• Cumplimiento</li> <li>• Innovación</li> </ul>
<b>Compensación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración básica</li> <li>• Incentivos salariales (bonos)</li> <li>• Aumentos salariales</li> <li>• Beneficios</li> </ul>
<b>Responsabilidad social empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución a la generación de empleo.</li> <li>• Soporte estratégico a los emprendedores.</li> <li>• Contribución con el ambiente.</li> </ul>

Fuente: Franquicias S.A.

### 1.1.1.6. Ubicación

La firma consultora se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala, dentro del complejo corporativo empresarial Zona Pradera, ubicado el bulevar “Los Próceres”, 24-69 en la zona 10 capitalina. A continuación, en la figura 1 se muestra la ubicación de la firma consultora dentro de la ciudad de Guatemala.

Figura 1. Ubicación de Franquicias S.A



Fuente: Google Maps. <https://maps.google.com/>. Consulta: 26 de diciembre de 2017.

## 1.2. Marco administrativo

El marco administrativo con el cual la firma consultora gestiona sus operaciones, procesos y sus recursos se describe a continuación.

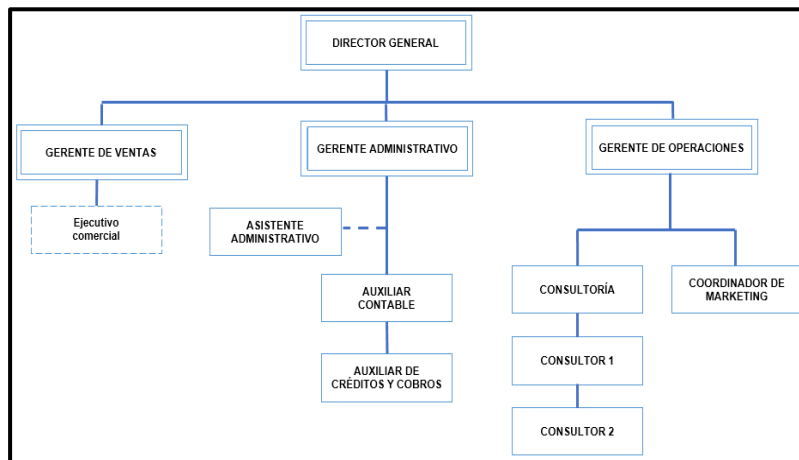
### 1.2.1. Organización y R.R.H.H.

La estructura organizacional de una empresa es un concepto que contribuye a definir el orden jerárquico dentro de los diferentes niveles en los que se encuentran las distintas áreas que colaboran para alcanzar el objetivo en común. En el caso de la firma consultora, la estructura es del tipo funcional, ya que los puestos y sus atribuciones de trabajo están organizados por nivel.

#### 1.2.1.1. Organigrama

De acuerdo con el inciso anterior, la organización de la firma consultora es del tipo funcional, es decir, es representada por medio de un organigrama con niveles de jerarquía y los puestos en cada departamento, en el cual se pueden identificar las líneas de mando y la división de la organización. En el primer nivel se encuentra el personal que no es administrativo, auxiliares de contabilidad y de créditos y cobros. En el segundo nivel se encuentra el personal administrativo, los gerentes de cada área y en el primer nivel el propietario de la firma consultora o director general.

Figura 2. Organigrama de Franquicias S.A.



Fuente: elaboración propia.

### 1.2.1.2. Descripción de puestos

El manual de descripción de puestos de la firma consultora es una herramienta que permite conocer de forma específica los perfiles, las atribuciones y las responsabilidades de cada una de las personas que ocupan los puestos dentro de las distintas áreas. Es utilizado al momento de realizar procesos de reclutamiento de nuevos talentos, ya que describe de forma específica al tipo de profesionales que busca la firma consultora. De forma general, a continuación, en las tablas de la II a la XI se presentan los puestos que forman parte del estudio dentro de los diferentes niveles de jerarquía.

Tabla II. **Personal no administrativo, puesto: auxiliar de créditos y cobros**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Auxiliar de créditos y cobros.	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	8:00 -17:00 L-V 8:00-13:00 S	Agosto 2015	Febrero 2017
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	20 a 35 años.	NIVEL ACADÉMICO	Perito contador o bachiller industrial
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	Servicio al cliente, Excel avanzado.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiable</li> <li>• Perseverante</li> <li>• Capacidad de planificación</li> <li>• Eficiente</li> </ul>	EXPERIENCIA	1 año en puesto similar
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control diario de ingresos de créditos y contado</li> <li>• Tener el correlativo de facturas y envíos.</li> <li>• Coordinar la obtención de contraseñas de pago con los clientes.</li> <li>• Tener contraseñas de venta de créditos y archivarlas en orden según el cliente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de reportes diarios (facturas de contado y de crédito, cobro a clientes, etc.).</li> <li>• Monitoreo de movimientos bancarios (depósitos o transferencias).</li> <li>• Reporte de saldos bancarios.</li> <li>• Registrar en el sistema todos los cobros para mantener el sistema actualizado.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias S.A.



Tabla III. **Personal no administrativo, puesto: auxiliar de contabilidad**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Auxiliar de contabilidad	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	8:00 -17:00 L-V	Agosto 2015	Febrero 2017
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	25 a 35 años	NIVEL ACADÉMICO	Perito contador con estudios universitarios en auditoría
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	Excel avanzado.
COMPETENCIAS	Integridad, lealtad y honradez	EXPERIENCIA	3 años en puesto similar
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	Excel avanzado.
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliaciones bancarias</li> <li>• Ingresar depósitos de diario</li> <li>• Emisión de cheques</li> <li>• Libro de salarios</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de planilla IGSS, vacaciones, aguinaldo, bono 14</li> <li>• Pago de planilla a trabajadores (quincenalmente)</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias S.A.

Tabla IV. **Personal no administrativo, puesto: asistente administrativo**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Asistente administrativo	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	8:00 -17:00 L-V	Agosto 2015	Febrero 2017
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	20 a 25 años	NIVEL ACADÉMICO	Secretariado bilingüe
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación y perseverancia</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	EXPERIENCIA	No necesaria
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	Finanzas
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y análisis de Estados Financieros y presupuestos</li> <li>• Análisis de Indicadores económicos</li> <li>• Implementar proyectos de mejora</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del proceso de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Control del rendimiento del personal</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias S.A.

Tabla V. **Personal no administrativo, puesto: consultores en expansión de negocios (niveles 1 y 2)**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Consultor en expansión de negocios (Niveles 1 y 2)	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	9:00 -18:00 L-V	Agosto 2015	Febrero 2017
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	25 a 30 años.	NIVEL ACADÉMICO	Administración de empresas, ingeniería industrial o carrera afín.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Capacidad de análisis</li> </ul>	EXPERIENCIA	No es necesaria.
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	Análisis de negocios
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propuestas de nuevos modelos de negocio.</li> <li>Identificación de oportunidades de crecimiento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de estrategias de modelos de expansión.</li> <li>Investigación de la industria.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias S.A.

Tabla VI. **Personal no administrativo, puesto: consultores en expansión de negocios (nivel 3)**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Consultor en Comercialización de Franquicias (Nivel 2)	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	9:00 -18:00 L-V	Agosto 2015	Febrero 2017
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	35 a 45 años	NIVEL ACADÉMICO	Administrador de empresas, Economista, o carrera afín.
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	MBA
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de comunicación</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>	EXPERIENCIA	3 años en puesto similar
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar el portafolio de marcas participantes.</li> <li>Ofrecer los servicios de consultoría en expansión de negocios</li> <li>Realización de talleres de sensibilización sobre el proceso para expandir negocios.</li> </ul>			

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias S.A.

Tabla VII. **Personal no administrativo, puesto: coordinador de *marketing***

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Coordinador de <i>Marketing</i>	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	9:00 -18:00 L-V	Agosto 2015	Febrero 2017
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	25 a 30 años.	NIVEL ACADÉMICO	Licenciatura en <i>marketing</i>
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	<i>Marketing</i> digital
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativo</li> <li>• Audaz</li> <li>• Responsable</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	EXPERIENCIA	1 año en puesto similar.
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de información acerca de competidores.</li> <li>• Estrategias de publicidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de redes sociales.</li> <li>• Elaboración y ejecución de estrategias de marketing digital.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias S.A.

Tabla VIII. **Personal administrativo, puesto: gerente administrativo**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Gerente administrativo	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	9:00 -18:00 L-V	Agosto 2015	Febrero 2017
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	30 a 45 años	NIVEL ACADÉMICO	Administrador de empresas.
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	MBA
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Lealtad</li> </ul>	EXPERIENCIA	3 años en puesto similar
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área de recursos humanos</li> <li>• Llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal.</li> <li>• Efectuar procesos de contratación.</li> <li>• Resolver conflictos entre el personal, si en caso, sucedieran.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área administrativa.</li> <li>• Gestionar operaciones financieras.</li> <li>• Autorización de préstamos.</li> <li>• Propuestas de nuevos modelos de negocio.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias S.A.

Tabla IX. **Personal administrativo, puesto: gerente de operaciones**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Gerente de operaciones	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	9:00 -18:00 L-V	Agosto 2015	Febrero 2017
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	30 a 45 años	NIVEL ACADÉMICO	Ingeniero industrial
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	MBA
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	EXPERIENCIA	3 años en puesto similar
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar las políticas de operaciones orientadas al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico de la empresa.</li> <li>• Realizar la estandarización de todos los procesos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del cumplimiento de cada uno de los procesos realizados en cada área de la empresa.</li> <li>• Análisis y verificación de gestión industrial</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias S.A.

Tabla X. **Personal administrativo, puesto: gerente de ventas**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Gerente de ventas	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	9:00 -18:00 L-V	Agosto 2015	Febrero 2017
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	30 a 45 años	NIVEL ACADÉMICO	Administrador de empresas.
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	MBA
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de comunicación</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	EXPERIENCIA	3 años en puesto similar
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>• Ampliar la cartera de clientes.</li> <li>• Ofrecer los servicios de consultoría en expansión de negocios.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer los servicios de comercialización de franquicias.</li> <li>• Cumplir con el presupuesto de ventas.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias S.A.

Tabla XI. **Puesto: director general**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Director general	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	9:00 -18:00 L-V	Agosto 2015	Febrero 2017
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	35 a 50 años.	NIVEL ACADÉMICO	Administrador de empresas
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	MBA
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Innovación</li> </ul>	EXPERIENCIA	5 años de experiencia en puesto similar.
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</li> <li>• Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones periódicamente con los gerentes de cada área para determinar oportunidades de crecimiento.</li> <li>• Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia con información de Franquicias S.A.

Es importante mencionar que el puesto de ejecutivo comercial es una contratación *outsourcing*, por lo que no se encuentra dentro la estructura de la firma consultora. Sus servicios consisten en comercializar los programas de expansión dependiendo de la meta de venta que se establece para este departamento.

## **1.2.2. Operaciones**

Las operaciones de la firma consultora son efectuadas tomando en consideración que es mandatorio por parte de los miembros del equipo el adecuado cumplimiento con los estándares de calidad del servicio los cuales se mencionan en los siguientes apartados.

### **1.2.2.1. Principios de operación**

Las acciones a cargo de cada miembro de la firma consultora están guiadas por principios que aseguran el cumplimiento de los estándares de calidad durante la ejecución de cada proceso.

### **1.2.2.2. Decálogo de operaciones**

Las operaciones que se realizan dentro de la firma consultora están orientadas a cumplir con los siguientes principios:

- Bienestar del talento humano
- Calidad
- Compromiso
- Confidencialidad
- Cuidado del ambiente
- Innovación
- Liderazgo
- Profesionalismo
- Responsabilidad social
- Trabajo en equipo

### **1.2.3. Procesos**

Los procesos que se realizan dentro de una empresa están enfocados en cumplir con los objetivos propuestos según lo establecido en la planeación estratégica que esta haya desarrollado y dependerán del giro de negocio y del tipo de industria al que pertenezca.

#### **1.2.3.1. Definición**

Los procesos son una serie de pasos que se realizan en una secuencia definida enfocados en lograr un resultado específico.

##### **1.2.3.1.1. Ventas**

El proceso de ventas pertenece al área de consultoría, consiste en ofrecer servicios de expansión de negocios, y en una mínima parte, servicios para la comercialización de marcas guatemaltecas de alto posicionamiento o de atractivos niveles de inversión.

Para lograr cerrar un proyecto en cualquiera de los dos escenarios descritos anteriormente, los consultores participan activamente en ferias de franquicias y se utiliza una estrategia de mercadeo agresiva que combina el uso de su página web y de las redes sociales.

##### **1.2.3.1.2. Consultoría**

Los servicios de consultoría en expansión de negocios han vuelto altamente competitiva a la firma consultora, logrando tener una participación dentro del mercado de un 85 %. Para que las empresas puedan crecer en unidades

corporativas o con otra metodología, es necesario determinar el posicionamiento de la marca dentro de la industria, capacidad instalada, y operaciones de cada una de las empresas que contratan los servicios de la firma consultora, esto con el objetivo de determinar cuál es la estrategia más adecuada dependiendo de la realidad de cada modelo de negocio.

Otro de los servicios ofrecidos por el departamento de consultoría, es el de comercialización de franquicias, este último, en desarrollo, pero debido a la creciente demanda de inversionistas interesados en adquirir un modelo de franquicia ha llevado a la firma consultora a plantear una estrategia enfocada en fortalecer este servicio.

#### **1.2.3.1.3. Producción**

El área de producción se refiere a la creación del plan de negocios de las empresas en función de la estrategia de expansión ideal que se determine para cada una de ellas. Por tanto, el plan de negocios es personalizado ya que es necesario hacer un análisis exhaustivo de las situaciones actuales y los estudios de viabilidad financiera para disminuir el riesgo implícito en los procesos de expansión.

#### **1.2.3.1.4. Servicio al cliente**

Los procesos de servicio al cliente en la firma consultora, consta de dos etapas:

- Servicio durante el proyecto de expansión o durante el proceso de otorgamiento de una franquicia: desde el momento en que se inicia cualquiera de los dos servicios disponibles, los consultores ofrecen un



acompañamiento personalizado para que los clientes tengan acceso de forma rápida a la información que consideren necesaria, para sentirse cómodos durante el tiempo que duren los proyectos.

- Servicio posventa: una vez finaliza el servicio, la firma consultora monitorea los avances de las empresas que buscaron asesoría sobre métodos de expansión. Además, ofrece servicios de asistencia por un año si en dado caso, los clientes necesitan hacer actualizaciones a los diferentes productos que reciben como resultado del proceso de consultoría.

### **1.3. Planeación estratégica**

Debido a que la firma consultora ha determinado que existe una oportunidad de negocio con un alto potencial de capitalización fue necesario hacer una actualización a su planeación estratégica con el fin de evaluar la posibilidad de expandir los servicios que ofrece actualmente.

#### **1.3.1. Definición**

Proceso organizacional para orientar las acciones, esfuerzos y recursos para lograr los objetivos a largo plazo planteados por la firma consultora, generando un valor agregado al producto o servicio ofrecido a sus clientes.

Utilizando como punto de partida un diagnóstico que refleje la situación actual, se establece el camino a seguir para alcanzar el escenario deseado involucrando durante este proceso, todos los elementos que resulten necesarios.

### **1.3.2. Proyecto institucional**

Con el objetivo desarrollar nuevas capacidades instaladas dentro de una empresa, es necesario la creación de un proyecto institucional, el cual consiste en un análisis que permita identificar oportunidades de negocio, evaluando las viabilidades de tipo financieras y técnicas correspondientes. Con la finalidad, de determinar una estrategia que pueda ser convertida en un proyecto empresarial. Para ello, será necesario definir la metodología por implementar que permita, tomar decisiones enfocadas en lograr los resultados planificados.

### **1.3.3. Procedimiento estratégico**

El procedimiento para desarrollar una planeación estratégica involucra una serie de etapas, las cuales deberán ser evaluadas y trabajadas en forma sistemática.

#### **1.3.3.1. Formulación**

Durante esta etapa se deberá llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual de la firma consultora y así determinar los objetivos por alcanzar mediante una estrategia definida, que toma en consideración todos los recursos y los participantes necesarios para lograr los resultados esperados.

#### **1.3.3.2. Ejecución**

Con una estrategia concreta, es necesario ejecutarla con los parámetros definidos en la etapa anterior. En este punto se llevará a cabo las medidas tácticas y los controles necesarios para identificar desviaciones dentro de los procesos que se lleven a cabo, esto con el objetivo de mitigar efectos adversos.

La ejecución del planteamiento estratégico debe ser reforzada con la tecnología necesaria y documentado de forma detallada para contar con datos históricos que sirvan de referencia para otras estrategias que puedan ser desarrolladas en un futuro.

### **1.3.3.3. Evaluación**

Luego de la implementación del plan estratégico se deben monitorear los resultados, para evaluar el porcentaje de cumplimiento esperado. Esta etapa, podría considerarse de control, porque de esta fase, dependerán las demás implementaciones que la firma consultora considere necesarias para cumplir con sus indicadores y metas propuestas.

## **1.4. Análisis de las fuerzas de Porter**

Herramienta de gestión empresarial desarrollada por investigador Michael Porter, que permite hacer un análisis de las cinco fuerzas por tomar en cuenta si se quiere conocer la situación de una industria o de un sector.

### **1.4.1. Poder de negociación de los clientes**

Esta fuerza se refiere a analizar el poder con el que cuentan los consumidores de la industria para obtener buenos precios por los servicios o productos. Mientras existan pocos consumidores, mayor será su poder de negociación, debido a que, si la demanda de ciertos productos o servicios es limitada, los consumidores pueden exigir mejores precios o calidad.

Otras de las razones por las cuales se da esta situación, son cuando existen diferentes empresas ofreciendo los mismos productos, por lo que para

los consumidores es sencillo cambiarse de marcas. Además, puede que los consumidores estén informados sobre el precio y los costos de los productos de cada empresa de la industria.

Para reducir el poder de negociación de los consumidores es necesario que las empresas busquen diferenciar claramente sus productos de los competidores aumentando sus promociones de venta, sus garantías o implementando servicios posventa.

#### **1.4.2. Poder de negociación del proveedor**

Hace referencia al poder que tienen los proveedores dentro de la industria. Entre menos proveedores existan, mayor es su poder de negociación, pues las empresas no tendrán muchas opciones para satisfacer su demanda de materias primas. Otros factores que aumentan el poder de negociación de los proveedores se pueden deber a la falta de productos sustitutos, o bien, que las empresas hacen compras de volúmenes muy bajos de productos.

Ante esta situación, las empresas deberán formular estrategias que permitan disminuir el poder de negociación de los proveedores y lograr un mayor control sobre ellos. Entre estas, se podría mencionar, que las empresas evalúen la posibilidad de ser ellos quienes producen su propia materia prima, aunque esto representaría una inversión significativa y no todas las empresas tienen la capacidad financiera para la producción de insumos. O bien, se podrían efectuar negociaciones con los proveedores que permitan beneficios como las economías de escala.

### **1.4.3. Amenaza de nuevos competidores**

Se refiere a la probabilidad de que ingresen nuevas empresas ofreciendo los mismos productos o servicios que las empresas que ya se encuentran dentro de la industria. Por tanto, la competencia aumenta, aun así, los nuevos competidores tendrían que enfrentar las diferentes barreras de entrada como son las fuertes cantidades de capital que necesitan, lograr negociaciones que permitan las economías de escala, falta de experiencia dentro de un nuevo mercado, la fuerte lealtad de los consumidores por determinadas marcas.

Aun así, habrá competidores que logren ingresar a la industria ofreciendo productos de alta calidad, precios competitivos o estrategias de mercado más agresivas.

Las empresas deben analizar a los posibles nuevos competidores para plantear estrategias orientadas en reforzar las barreras de entrada o bien, estrategias que permitan sobresalir ofreciendo mejor beneficios, aumentando los canales de ventas, la calidad de los servicios o productos ofrecidos, mejorar los precios o la publicidad.

### **1.4.4. Amenaza de productos sustitutos**

Se refiere al posible ingreso de empresas que ofrecen servicios o producen productos sustitutos a los de la industria. Los productos sustitutos pueden establecer los precios máximos de venta de los servicios o productos existentes, ya que si los precios sobrepasan este máximo los consumidores podrían optar por adquirir productos sustitutos.

Algunas de las razones por las que los productos sustitutos ingresan a la industria pueden ser porque los precios de los productos existentes son mucho

más altos, no existe una lealtad clara por parte de los consumidores hacia las marcas existentes, o que las empresas no cuentan con una publicidad bien orientada. Conocer estos productos sustitutos permite que las empresas formulen estrategias que impidan su ingreso o bien, que estén enfocadas en competir con las empresas que ofrecen este tipo de productos o servicios.

La última fuerza se conoce como la rivalidad entre competidores existentes y hace referencia al enfrentamiento que existe entre una empresa y sus competidores directos del giro de negocio, que ofrecen el mismo producto o servicio. Esta situación podría verse incrementada por distintos factores, entre los cuales se podría mencionar, cuando disminuye la demanda, cuando se genera una reducción de precios, cuando los costos fijos son bastante altos, cuando existe poca o ninguna diferenciación entre los productos o servicios.

Es importante mencionar, que mientras más aumente la rivalidad entre los competidores, la industria se verá afectada, ya que las ganancias disminuyen. Cuando una empresa analiza la rivalidad que existe con sus competidores, puede identificar las ventajas competitivas de estos, permitiendo, desarrollar estrategias enfocadas a superar.

### **1.5. Modelos de expansión empresarial**

Parte de las estrategias corporativas de las compañías se direcciona para lograr el crecimiento de sus operaciones. Para ello, se puede optar por diferentes metodologías que permitan este propósito, dependiendo de las necesidades y posibilidades que tenga cada compañía.

### **1.5.1. Integración horizontal**

Esta sucede cuando una empresa crea, adquiere o se fusiona con otras compañías que producen los mismos productos o incluso, productos sustitutos, esto con el objetivo de lograr aumentar su participación de mercado. Este tipo de estrategia es muy común cuando se busca incursionar en un mercado internacional.

### **1.5.2. Integración vertical**

Sucede cuando una compañía decide hacerse cargo de operaciones que había delegado en terceras partes. Para este fin, puede crear o bien, comprar otras empresas, para llevar a cabo la función de auto abastecimiento o bien, poder realizar parte o la totalidad de sus procesos de distribución. De esta forma, se pueden reducir costos.

### **1.5.3. Empresa conjunta (*Joint Venture*)**

Es un acuerdo entre dos o varias empresas que trabajan conjuntamente para cumplir con un mismo objetivo. En esta forma de expansión las empresas son independientes y comparten tanto los beneficios como los costos involucrados dentro de la operación.

### **1.5.4. Formato de negocio que involucra una licencia de uso de marca**

Otro formato de expansión de negocios es la franquicia, esta es un modelo en el cual un tercero adquiere una licencia de uso de marca comercial, producto

o servicio que le otorga una empresa, a cambio, de una serie de compromisos financieros y operativos que adquiere la tercera parte.

## **1.6. Emprendimiento**

La firma consultora ha determinado que en Guatemala existen emprendedores que podrían optar por adquirir una franquicia en lugar de poner en marcha un negocio propio, ya que por medio de este tipo de negocios aumentan las posibilidades de generar ingresos rápidamente disminuyendo riesgos de tipo financiero además de contribuir a la generación de más empleos.

### **1.6.1. Definición**

Se refiere a la aptitud que toma una persona para iniciar un nuevo proyecto. Dentro del ámbito empresarial, se refiere a la creación de un negocio, nuevos productos o la innovación de los productos existentes.

### **1.6.2. Tipos de emprendimiento**

De forma general, existen diferentes clases de emprendimiento, cada uno de ellos responde a distintas necesidades identificadas dentro del mercado y según los segmentos en los que estos se desarrollan. Algunos de estos tipos se describen a continuación.

#### **1.6.2.1. Empresarial**

Sucede cuando un individuo tiene la iniciativa para desarrollar una idea que le ayude a generar ingresos para, posteriormente, crear una microempresa.



### **1.6.2.2. Comercial**

Se refiere a la persona que vende sus productos a terceros, para que estos los comercialicen. El valor que adquieren por la venta de sus productos es bajo o prácticamente nulo, para esto, se necesita una inversión alta de capital.

### **1.6.2.3. De servicios**

Se dedica a la comercialización de sus servicios, es la clase más común de emprendimiento y se requiere de una inversión de capital muy baja.

### **1.6.2.4. Tecnológicos**

Es el emprendedor que saca provecho de las tendencias tecnológicas, creando aplicaciones o servicios para redes sociales, puede generar ingresos por medio del comercio electrónico o por medio de la publicidad.

## **1.7. Situación de empleo actual en Guatemala**

Guatemala es un país que se caracteriza por tener como mayoría de sus pobladores a personas jóvenes con edades entre los 15 a los 29 años. Según los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos (ENEI2-2017) presentada a finales de 2017, la tasa de desempleo promedio para la población guatemalteca es de un 4,2 %.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), en el país son 6,3 millones de personas que se encuentran activos económicamente, en otras palabras, el desempleo en Guatemala corresponde a más de 3 millones de personas, que incluyen a la población más joven y también en parte, a personas de la tercera edad. Esto se debe a diferentes circunstancias, como el escaso nivel educativo,

el escaso o nulo acceso al aprendizaje de idiomas extranjeros y la desnutrición que afecta a la población guatemalteca de forma alarmante.

## **1.8. Parámetros de inversión en Guatemala**

Algunos de los parámetros más representativos que son considerados al momento de evaluar la posibilidad de realizar una inversión en Guatemala son los indicadores macroeconómicos como la inflación y el producto interno bruto. Además de los acuerdos que se tienen con otros países con el fin de incentivar el desarrollo del comercio.

### **1.8.1. Economía**

El desarrollo de la economía en Guatemala se ha fortalecido considerablemente luego de que la democracia fuera restablecida con la culminación del conflicto armado interno.

#### **1.8.1.1. Definición**

Es una ciencia social que estudia los procesos productivos, de distribución, de extracción y el consumo de bienes y servicios. En otras palabras, se refiere al estudio de cómo las sociedades utilizan los recursos escasos para convertirlos en productos de valor y cómo llevan a cabo el proceso de distribución de estos.

### 1.8.1.1.1. Indicadores macroeconómicos

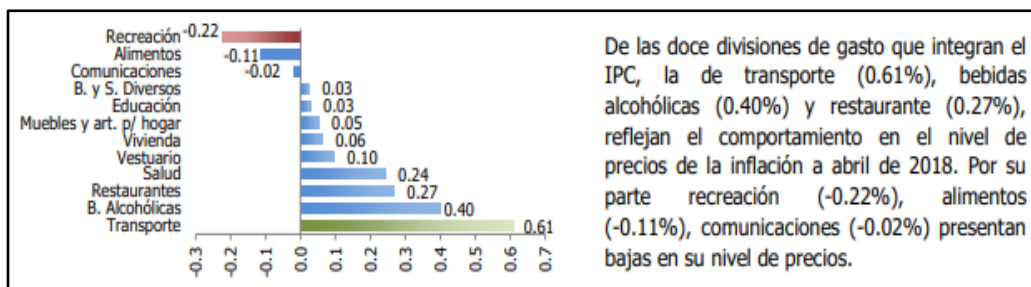
Por medio de los resultados que muestran los indicadores macroeconómicos es posible conocer el estatus de la economía de una determinada región o país.

### 1.8.1.1.2. Aumento de precio de bienes y servicios (inflación)

Es una medida económica que permite conocer el aumento que tienen los bienes y servicios dentro de un periodo de tiempo específico. En otras palabras, es el incremento en el valor de los bienes principalmente los que conforman la canasta básica alimentaria y servicios básicos del mercado.

El cálculo de la inflación se estima por medio del índice de precios del consumidor (IPC), el cual consta de doce categorías de gastos, y cuyo comportamiento en función de la inflación hasta abril de 2018 se puede observar en la figura 3.

Figura 3. **Inflación mensual por división de gasto (abril-2018)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2018.

La economía del país se ve impactada por los efectos de la inflación, positivos y negativos, de forma resumida, algunos de estos efectos se encuentran en la tabla XII.

Tabla XII. **Efectos de la inflación en la economía de Guatemala**

Positivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una garantía de que los bancos ajustarán las tasas de interés reales destinadas a mitigar el decrecimiento.</li> <li>• Se fomenta la inversión en proyectos de capital.</li> </ul>
Negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre en la inflación futura que puede desincentivar la inversión y el ahorro.</li> <li>• Sí la inflación crece rápidamente puede generar escasez de productos, debido a que, como medida preventiva, los consumidores compran grandes cantidades de estos para</li> </ul>

Fuente: DEGUATE. Inflación en Guatemala. <https://deguate.com/>. Consulta: 28 de abril de 2018.

Guatemala, es un país con una inflación controlada, debido principalmente a un producto interno bruto (PIB) variado, el ingreso de las remesas que han aumentado considerablemente. El Banco de Guatemala es el responsable de que la inflación permanezca baja y estable, por medio del control de la política monetaria del país.

#### **1.8.1.1.3. Producto interno bruto (PIB)**

El producto interno bruto (PIB) es un indicador que permite conocer el valor de la actividad económica de un país. El cálculo consiste en la producción de bienes y servicios durante un periodo específico de tiempo, en las fronteras de un país, por lo que se considera uno de los indicadores económicos más

importantes. Se puede interpretar que la economía de un país ha crecido cuando la producción de bienes y servicios aumenta considerablemente, obtenido un PIB positivo, mientras que, en caso contrario, cuando se obtiene un PIB negativo, existe una premisa de que la actividad económica enfrenta una desaceleración en su crecimiento.

En el caso de Guatemala, la economía ha crecido en promedio un equivalente a un PIB del 3 % durante los últimos veinte años. Este aumento es impulsado principalmente por la industria, el comercio, la agricultura, entre otras ramas que conforman la mayoría de la producción nacional. En la tabla XIII se puede observar la variación interanual del crecimiento del PIB *per cápita* de 2012 a 2015.

Tabla XIII. **Variación interanual del crecimiento del PIB *per cápita***

Año	PIB <i>per cápita</i> (Tasa de variación interanual)
2015	6,1 %
2014	6,5 %
2013	4,3 %
2012	3,2 %

Fuente: Prensa Libre. PIB *per cápita* en Guatemala. <https://prensalibre.com/>. Consulta: 08 de septiembre de 2018.

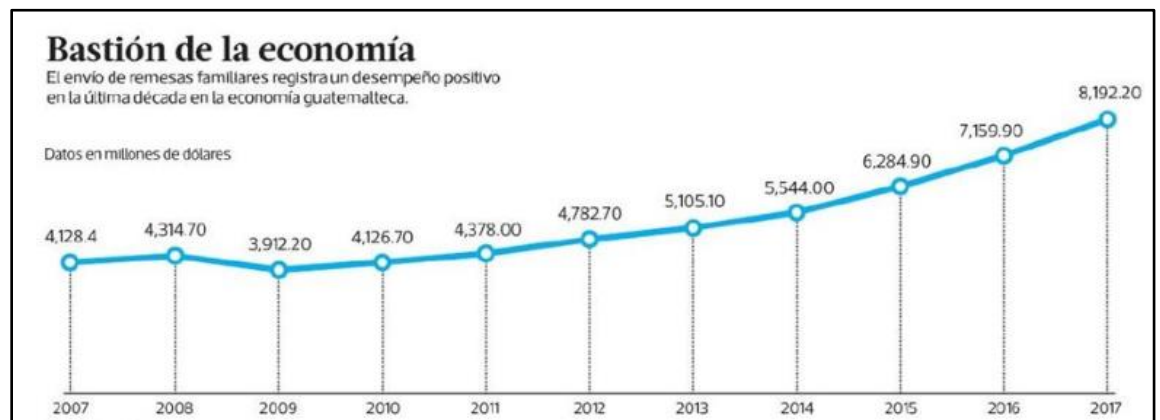
#### **1.8.1.1.4. Activo financiero de moneda extranjera (divisas)**

Una divisa es la moneda de origen extranjero que puede ser utilizada en un país determinado de acuerdo con el tipo de cambio que fija el banco central de

dicho país. En Guatemala, el flujo de las divisas ha incrementado en los últimos años generando una sostenibilidad de los niveles de consumo y apoyando a la generación de nuevas empresas.

En 2017 Guatemala recibió divisas por un total de ocho millones de dólares, las cuales representan remesas familiares, según lo indicó el Banco de Guatemala. Este valor se convirtió en una nueva marca para el país, y actualmente, las remesas se han convertido en uno de los pilares de la economía, representando un 11 % del producto interno bruto (PIB).

Figura 4. **Recepción de remesas familiares en Guatemala (2017-2018)**



Fuente: BANGUAT.

#### 1.8.1.1.5. Tasa de cambio

La tasa o tipo de cambio hace referencia a la relación que existe entre el valor de dos divisas. Este indicador expresa cuantas unidades de una divisa son necesarias para obtener una unidad de otra divisa.

El valor del quetzal se ha visto fortalecido especialmente frente al dólar, esto favorece sobre todo a las personas que reciben divisas y a los comerciantes que utilizan cuentas bancarias en dólares.

## **1.8.2. Acuerdos con otros países para el comercio internacional**

Guatemala cuenta con una serie de acuerdos de libre comercio, con una gran variedad de países, esto facilita el acceso a mercados internacionales para la exportación de productos guatemaltecos.

### **1.8.2.1. Centroamérica**

En Centroamérica existen distintos acuerdos que benefician la economía guatemalteca como lo son el tratado de integración económica y los tratados de libre comercio con otros países de esta región.

#### **1.8.2.1.1. Tratado de integración económica centroamericana**

Los países que conforman este tratado son El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, este acuerdo es una herramienta jurídica que establece el Mercado Común Centroamericano (MCCA), y pretende lograr el perfeccionamiento de una zona de comercio libre mediante un sistema arancelario centroamericano uniforme, para que todos los territorios se comprometan a formar una unión aduanera.

#### **1.8.2.1.2. Tratados de libre comercio**

Guatemala goza de tratados de libre comercio con países centroamericanos como Belice y Panamá.

#### **1.8.2.1.3. Belice**

Guatemala cuenta con un tratado de libre comercio con Belice, el objetivo de este acuerdo es la promoción y expansión del comercio de los productos originarios de ambos países, a través del desarrollo de procesos para la promoción de las inversiones. Además, busca facilitar el transporte terrestre de los productos que forman parte del acuerdo.

#### **1.8.2.1.2.1 Panamá**

En el caso de Panamá, el acuerdo está en vigencia desde 2002 y beneficia a los países centroamericanos, con el objetivo de estimular la diversificación del comercio de los productos entre ambas partes, fortalecer la zona libre de comercio eliminando las barreras de comercio promoviendo las condiciones de competencia leal.

#### **1.8.2.2. Norteamérica**

Guatemala cuenta con alianzas estratégicas de tipo comercial en esta región, fortaleciendo el comercio exterior.



### **1.8.2.2.1. Tratados de libre comercio**

Guatemala goza de un tratado de libre comercio con México uno de los países más representativos de Norteamérica.

#### **1.8.2.2.1.1 México**

El tratado de libre comercio con México está en vigencia desde 2013, y favorece el comercio entre ambos países fortaleciendo la exportación e importación de productos agrícolas y los de tipo industrial, para ello, existen guías comerciales para la comercialización de alimentos frescos y procesados, calzado, productos químicos, bebidas no alcohólicas, entre otros, mediante una serie de acuerdos que involucran arreglos arancelarios entre ambos países.

### **1.8.2.3. Sudamérica**

Esta región es de suma importancia para la economía guatemalteca, ya que es incentivada por medio de acuerdos comerciales que facilitan la comercialización de productos del país.

#### **1.8.2.3.1. Tratados de libre comercio**

En la región sudamericana, Guatemala goza de un tratado de libre comercio con Colombia, país que ha incentivado y contribuido al desarrollo de modelos de franquicias.

#### **1.8.2.3.1.1 Colombia**

El tratado de libre comercio con este país está vigente desde 2009, se origina debido a que Guatemala es un proveedor importante para Colombia y también es uno de los destinos más importantes para el producto exportado de origen colombiano. Entre los principales productos que se comercializan entre ambos países se pueden mencionar combustibles (diésel y gasolina), productos cosméticos, productos minerales, plásticos y sus derivados.

#### **1.8.2.4. Asia**

Países como China y Japón contribuyen con Guatemala a través de diversos proyectos que facilitan recursos con el objetivo principal de apoyar el desarrollo y bienestar económico de los guatemaltecos.

##### **1.8.2.4.1. Tratados de libre comercio**

Guatemala goza de un tratado de libre comercio con Taiwán. Cabe destacar que algunos de los países de Asia apoyan con fondos destinados a diversos proyectos de desarrollo de la economía guatemalteca.

##### **1.8.2.4.1.1 Taiwán**

En el caso del mercado asiático, este tratado tiene como objetivo que los productores guatemaltecos tengan las herramientas necesarias para ingresar a dicho mercado, libres de pagos arancelarios y demás barreras del comercio. Además, apoya a los inversionistas para que efectúen sus proyectos generando más empleos.

### **1.8.3. Territorio geográfico**

Guatemala cuenta con una ubicación estratégica dentro del istmo centroamericano, por lo que el clima y la calidad de los suelos forman una variedad ecológica. Su localización colinda con las costas del Atlántico y tiene una proximidad con los países que forman parte del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, por lo que Guatemala, se considera un país estratégico para el comercio internacional.

### **1.8.4. Servicios tecnológicos**

A nivel centroamericano, Guatemala es el país que cuenta con la infraestructura más moderna y tecnológica, cuenta con dos puertos principales en el océano Atlántico y en el océano Pacífico. En cuanto a los servicios electricidad y de telecomunicación, los procesos se han modernizado en función de las nuevas tecnologías que han surgido, además, su privatización ha impactado en forma positiva en su calidad y facilitan el proceso de globalización. Asimismo, dentro del aeropuerto internacional se operan diariamente vuelos internacionales hacia los principales destinos mundiales.

### **1.8.5. Recurso humano**

El recurso humano guatemalteco es altamente competitivo en comparación al costo de emplear a personas en otros países centroamericanos. Cuando se trata de trabajos que involucren mucho esfuerzo físico, hay que tomar en cuenta que en Guatemala la mayoría de la población es joven en busca de sus primeras oportunidades laborales.

En cuanto a recurso humano calificado, Guatemala también cuenta con profesionales en distintas áreas de especialización. Sin embargo, en este aspecto, existe una mayor demanda de estos perfiles en comparación con la oferta actual.

Para los empresarios, las obligaciones de ley que se tienen hacia sus colaboradores resultan más económicas en comparación a las cargas sociales en otros países centroamericanos.



## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

En este capítulo se describen las condiciones actuales de tipo administrativo y operacional de la firma consultora, las áreas involucradas dentro del estudio, los organigramas para cada una de estas áreas, la descripción de sus procesos y el análisis DAFO que permitirá que se tomen decisiones estratégicas convenientes que permitan alcanzar los objetivos planteados.

La firma consultora cuenta con una prestigiosa imagen en el mercado, ya que provee relaciones empresariales con el objetivo de establecer negocios a largo plazo. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los servicios que ofrece.

### **2.1. Departamento de ventas**

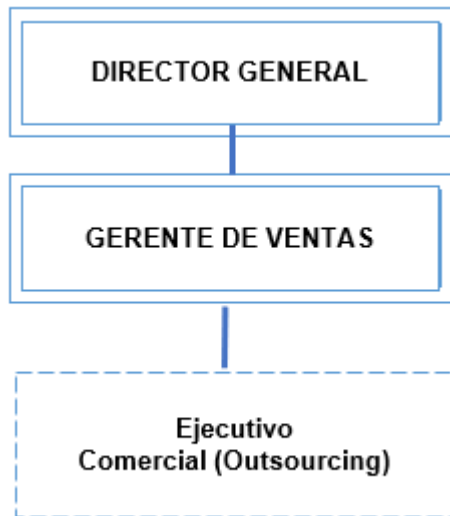
La función principal del departamento de ventas de la firma consultora es llevar a cabo la planeación, ejecución y control de las actividades comerciales del departamento, para generar el número de proyectos de consultoría establecidos según la meta definida por la alta dirección.

#### **2.1.1. Organigrama del departamento de ventas**

El área de ventas está compuesta por el gerente de ventas y por un ejecutivo comercial, este último presta sus servicios por subcontratación (*outsourcing*). La función del equipo de ventas es buscar oportunidades de negocio para los servicios de consultoría, en cualquiera de sus modalidades, expansión de negocios o asesoría para la obtención de una licencia de uso de

una marca registrada. En la figura 5, se muestra el organigrama del departamento de ventas.

Figura 5. **Organigrama del departamento de ventas**



Fuente: elaboración propia.

### **2.1.2. Proceso de ventas**

El proceso de venta de los servicios de consultoría inicia con una reunión ejecutiva con el cliente para que este pueda ser informado sobre el alcance de los servicios y se puedan aclarar las dudas que puedan surgir. Al finalizar, el gerente de ventas procede a realizar una propuesta de servicios hecha a la medida de las estrategias que cada cliente ha planteado para el crecimiento de su empresa. El gerente de ventas debe dar el seguimiento al cliente para obtener una confirmación o declinación de la propuesta.

Sí el cliente potencial decide contratar los servicios, entonces inicia el proceso de consultoría para desarrollar su programa de expansión de negocios, el cual, puede tomar aproximadamente de 6 a 10 meses de duración.

### **2.1.3. Clasificación de los servicios**

El servicio principal que la firma consultora ofrece es el de expansión de negocios, se ofrecen estos servicios profesionales a los empresarios que tienen como objetivo abarcar más mercado, lograr un mejor posicionamiento de su marca o capitalizarse.

Dependiendo del programa que se diseñe para cada uno de ellos, se desarrolla una estrategia operativa, administrativa y financiera que permita a las empresas obtener las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos de expansión.

El servicio secundario es el de comercialización de modelos de franquicias de restaurantes guatemaltecos. El número de clientes interesados en este se ha incrementado ya que se cuenta con alianzas estratégicas con algunas marcas de restaurantes guatemaltecos que ofrecen franquicias como opciones atractivas de inversión, por lo que se pretende reforzarlo y volverlo otra fuente de ingresos estable, ya que por cada franquicia que se logra otorgar, la firma consultora recibe una comisión de parte de la mayoría de las marcas participantes.

#### **2.1.3.1. Consultoría en expansión de negocios**

La firma consultora ofrece a sus clientes todos los pasos que se requieren para desarrollar un programa de expansión en cualquiera de sus modalidades. Cuenta con todas las herramientas técnicas que le permite diseñar la estrategia



de expansión adecuada para cada una de las empresas, las que, al finalizar el programa, contarán con todas las herramientas necesarias para poner en marcha su plan de expansión.

### **2.1.3.2. Comercialización de modelos de franquicias**

Este servicio consiste en ofrecer asesoría profesional a los inversionistas interesados en obtener un modelo de franquicia. Consta de varias etapas en donde se ofrece soporte desde el momento en el que el inversionista hace contacto con la marca de su interés, un acompañamiento durante el proceso de negociación finalizando hasta que el inversionista decide adquirir o no el modelo de franquicia.

En el caso de la firma consultora este servicio estará enfocado en los inversionistas que buscan adquirir franquicias de marcas guatemaltecas pertenecientes al gremio de restaurantes.

Aunque este último aún no ha sido fortalecido con un protocolo de servicio ni con procedimientos específicos, por lo que su comercialización es llevada a cabo de forma intermitente y con el apoyo de otras personas que funcionan como *bróker*.

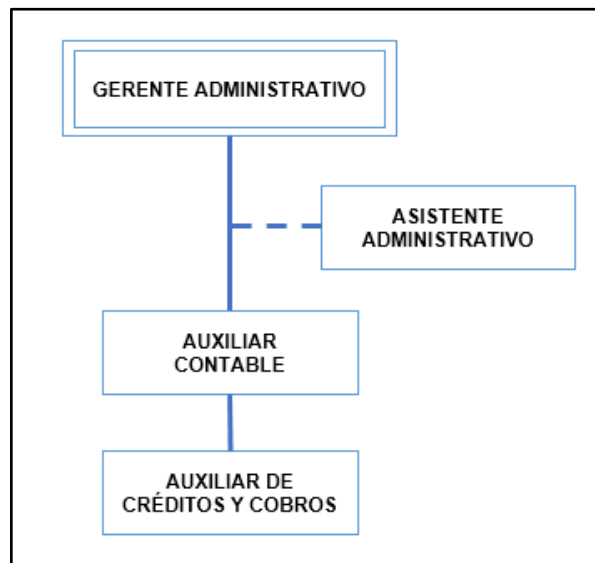
## **2.2. Departamento de administración**

La función principal del equipo de administración de la firma consultora es apoyar a los consultores con todos los procedimientos de tipo financiero, de gestión, coordinación y control de cada uno de los proyectos para asegurar que los servicios brindados sean de alta calidad y pronta respuesta.

### 2.2.1. Organigrama del departamento de administración

El área de administración está compuesta por el gerente administrativo, quien reporta directamente al director general; un asistente administrativo quien brinda apoyo de forma directa al gerente administrativo; un auxiliar de contabilidad y un auxiliar de créditos y cobros, estos puestos deben reportar directamente al gerente administrativo. Esta jerarquía se aprecia en la figura 6, la cual muestra el organigrama del departamento de administración.

Figura 6. Organigrama del departamento de administración



Fuente: elaboración propia.

### 2.2.2. Servicios de soporte al departamento de consultoría

El área de administración ofrece una serie de servicios que apoyan a esta área, que implican el seguimiento financiero de cada uno de los clientes. Cada uno de estos servicios se describe a continuación.

### **2.2.2.1. Departamento de facturación**

El auxiliar de contabilidad contribuye al correcto desarrollo de las actividades contables internas, a través del manejo de las cuentas de bancos y de realizar el proceso de emisión y control de facturas de cada uno de los clientes.

### **2.2.2.2. Departamento de cobros**

El auxiliar de créditos y cobros apoya al área de consultoría llevando el control de los créditos otorgados a los clientes, así como el proceso para otorgar créditos y los respectivos cobros a los clientes que contratan los servicios.

### **2.2.2.3. Gestión para traslados de tipo internacional**

Los servicios de consultoría que se ofrecen abarcan todo el territorio centroamericano, por lo que el área de administración apoya al área de consultoría con la gestión para los traslados internacionales, lo que involucra, viáticos, itinerarios de vuelo que se ajusten a las giras de trabajo, hospedaje, todo con la finalidad de ofrecer a todos los clientes una atención personalizada y servicios profesionales.

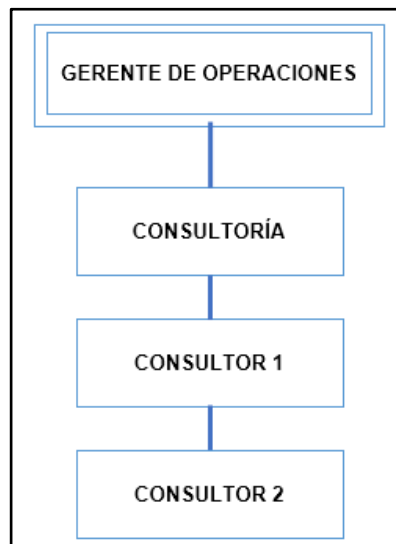
## **2.3. Departamento de consultoría**

El departamento de consultoría es el eje central del mecanismo de operaciones de la firma consultora ya que los ingresos que esta percibe están en función de los proyectos que se desarrollen, por lo que las demás áreas la apoyan con sus operaciones.

### 2.3.1. Organigrama del departamento de consultoría

El área de consultoría está compuesta por el gerente de operaciones y los consultores en expansión de negocios, quienes reportan de forma directa al gerente de operaciones. La función del equipo de consultoría es desarrollar las estrategias que permitan a las empresas que contratan sus servicios, crecer de forma paulatina en número de unidades. En la figura 7, se muestra el organigrama del departamento de consultoría.

Figura 7. Organigrama del departamento de consultoría



Fuente: elaboración propia.

### 2.3.2. Proceso de consultoría

Consiste en brindar un servicio que permita a los inversionistas encontrar el modelo de negocio ideal que cumpla con las expectativas y sus objetivos de expansión de negocios y cuando se presenta la oportunidad, la comercialización de franquicias de restaurantes guatemaltecos.

### **2.3.2.1. Procesos de expansión de negocios**

Los consultores en expansión de negocios se dedican a desarrollar una estrategia de expansión adecuada para cada cliente, dependiendo de su giro de negocio, la capacidad instalada de la empresa, el tipo de producto o servicio que comercializan, si buscan una expansión de tipo nacional o internacional o incluso ambas. Este proceso es personalizado, y se desarrolla por medio de varias reuniones de trabajo con los clientes hasta obtener el programa de adecuado para cada escenario.

### **2.3.2.2. Comercialización de franquicias de restaurantes**

La mayoría de los inversionistas que busca los servicios está interesada en adquirir los derechos de uso de reconocidas marcas guatemaltecas que pertenecen al gremio de restaurantes.

Ante esta situación se ofrecen los servicios de comercialización de algunas de estas marcas, con el fin de atender al mercado inversionista.

El proceso de adquirir estos derechos conlleva a una serie de pasos que en ocasiones resultan demandantes y a veces confusos para los inversionistas, por lo que se busca hacer de este proceso una experiencia eficiente que concluya en una inversión que, a largo plazo, generará más empleos dentro del territorio guatemalteco.

## 2.4. Departamento de *Marketing*

Dentro de la firma consultora tiene a su cargo tiene las funciones de diseño gráfico, mercadeo, publicidad, y generación de las estrategias de comunicación efectivas necesarias para la captación de clientes potenciales.

### 2.4.1. Organigrama del departamento de *marketing*

El departamento de *marketing* está compuesto por un coordinador quien reporta de forma directa al gerente de operaciones. En la figura 8, se muestra el organigrama correspondiente.

Figura 8. Organigrama del departamento de *marketing*



Fuente: elaboración propia.

## **2.4.2. Servicios de soporte al departamento de consultoría**

El departamento de *marketing* ofrece un apoyo permanente al departamento de consultoría, todos los esfuerzos se enfocan en la generación de nuevas oportunidades de negocio, ya sea por medio de la consultoría sobre expansión de negocios, o bien, a través de la comercialización de marcas de franquicias.

La creación de campañas de mercadeo por medio de la utilización del correo electrónico o de las redes sociales, tienen como objetivo cumplir con la cantidad de proyectos que la alta gerencia ha definido para la compañía. El departamento de *marketing* se enfoca en diseñar y ejecutar el plan de mercadeo y la administración adecuada de las redes sociales.

### **2.4.2.1. Plan de mercadeo**

El plan de mercadeo es una herramienta que recopila el análisis de la situación actual de la firma consultora para identificar los pasos que deberá seguir para alcanzar las metas comerciales, desarrollando e implementando estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos identificados en este plan de negocios.

Este plan busca generar clientes potenciales que deseen expandir su negocio o bien, invertir en un modelo de franquicia. Además, establece los medios de publicidad más convenientes según el presupuesto asignado, realizando las pautas en los medios designados para su utilización.

Para la implementación del nuevo departamento dentro del área de consultoría será necesario diseñar la metodología para promocionar el servicio

de comercialización y también es necesaria la creación del presupuesto para llevar a cabo las actividades de publicidad.

#### **2.4.2.2. Manejo de redes sociales**

Las redes sociales son estructuras que facilitan la interacción entre individuos y organizaciones, promoviendo la comunicación y facilitando compartir contenido gráfico. En la actualidad son las herramientas más utilizadas para atraer clientes potenciales y promocionar los servicios de consultoría, la administración de estas es de suma importancia para lograr posicionar a la firma consultora dentro de las opciones más atractivas en el mercado.

Por esta razón se utilizan las principales redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, para llevar esto a cabo, el coordinador de *marketing* debe diseñar todas las herramientas gráficas que permitan transmitir los mensajes de una forma efectiva además mantener una constante observación e investigación sobre los servicios ofrecidos y las estrategias utilizadas por la competencia.

Para promocionar el nuevo servicio de consultoría en comercialización, será necesario desarrollar nuevas campañas de mercadeo que permitan generar más prospectos de inversionistas, para luego posicionarse dentro de este nuevo mercado.

El contenido que se publica en sus redes sociales es actualizado constantemente, además será necesario que la persona que coordina las redes sociales pueda interactuar con los clientes potenciales a la mayor brevedad posible, idealmente en tiempo real, brindando información sobre los servicios ofrecidos.



## 2.5. Proveedores actuales

Los proveedores forman una parte esencial para que la firma consultora pueda brindar los servicios de forma integral, además de asegurar un ambiente de trabajo cómodo para todos los miembros del equipo.

La selección y clasificación de los proveedores puede variar dependiendo de cada compañía y su giro de negocio. En este caso, los proveedores son elegidos por el tipo de producto o servicio que ofrecen. En la tabla XIV se encuentran las distintas categorías que se utilizan para la administración de sus proveedores, las cuales están contenidas dentro del *Manual de operaciones*.

Tabla XIV. **Categorías para los proveedores**

Categorías	Relación compraventa	Ejemplos
Tipo A	Muy frecuente al ofrecer calidad superior al de sus competidores a precios muy competitivos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Software.</li><li>• Aromas para la estrategia de <i>neuro marketing</i>.</li><li>• Aerolíneas.</li></ul>
Tipo B	Frecuencia media, la calidad de los productos o servicios es aceptable y a precios razonables.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Útiles de oficina.</li><li>• Insumos de cafetería.</li></ul>
Tipo C	Esporádica, la calidad es aceptable pero los precios son elevados.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agencias de publicidad.</li><li>• Consultores externos.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

### **2.5.1. Proceso para la selección de proveedores**

Las empresas proveedoras deberán contar con las certificaciones que correspondan según el producto o servicio que ofrecen, esto con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de la firma consultora y deberán ofrecer garantía sobre los productos o servicios que ofrecen y ofrecer facilidades de pago según sea el caso.

Para que una empresa se convierta en un proveedor autorizado deben ser seleccionados luego de un proceso riguroso de evaluación, el cual se describe en el anexo II.

### **2.5.2. Asesoría técnica por parte de los proveedores**

Los proveedores garantizan la calidad de sus productos mediante fichas técnicas que contienen una descripción detallada de sus servicios y que respaldan su calidad, todo esto facilita a la firma consultora proporcionar a sus clientes un servicio con el profesionalismo que la caracteriza contribuyendo a su crecimiento en el mercado, logrando una relación mutuamente beneficiaria.

## **2.6. Análisis DAFO**

El análisis DAFO, es una matriz de evaluación empresarial que permite conocer las fortalezas, las oportunidades que se tienen mediante el aprovechamiento de estos factores críticos positivos, las debilidades o factores negativos internos que se deberían disminuir o idealmente mitigar y las amenazas o aspectos negativos externos que pueden convertirse en obstáculos al momento de buscar lograr los objetivos de la firma consultora.

Dentro del área de consultoría se llevó a cabo un análisis DAFO ya que en los últimos meses se detectó un incremento en la demanda de inversionistas interesados en adquirir modelos de franquicias como formas de autoempleo o diversificación de proyectos de inversión. Por ello se decidió evaluar la opción de fortalecer el área de comercialización de franquicias de restaurantes guatemaltecos. Los resultados del análisis se detallan a continuación.

### **2.6.1. Fortalezas del área de servicios de consultoría**

Actualmente, la firma consultora se caracteriza por tener varios aspectos positivos entre los cuales se puede mencionar:

- Un fuerte posicionamiento dentro del mercado, al ser líder en la creación de programas de modelos de expansión para empresas guatemaltecas.
- Experiencia de más de 15 años en procesos de expansión de negocios los cuales se reflejan en un gran número de casos de éxito de las empresas que contratan sus servicios.
- Herramientas tecnológicas que permiten una correcta y eficiente administración de sus clientes y de sus recursos.
- Actualizaciones constantes sobre tendencias de expansión de negocios para ofrecer servicios innovadores.

### **2.6.2. Oportunidades de expansión de los servicios**

La firma consultora, ha identificado que expandir los servicios que ofrece representaría las siguientes oportunidades:

- Búsqueda de alianzas estratégicas con empresas miembros del gremio de restaurantes.
- Fortalecer las finanzas mediante las comisiones recibidas por la comercialización de las marcas participantes.
- Ampliación de la red de negocios, atrayendo clientes potenciales por medio de recomendaciones de clientes satisfechos.
- Fortalecer el servicio de consultoría dedicado a la comercialización de franquicias de restaurantes de marcas guatemaltecas.

### **2.6.3. Debilidades del área de servicios de consultoría**

La firma consultora ha identificado las siguientes debilidades dentro del departamento de consultoría:

- No se cuenta con la capacidad instalada para atender y dar el correcto seguimiento a los inversionistas interesados en adquirir un modelo de franquicia por lo que estas oportunidades de negocio no llegan a concretarse.

- Los procesos necesarios para poder guiar a los inversionistas sobre las opciones que disponibles dentro del mercado de franquicias no se han ha desarrollado.
- Un protocolo de servicio dirigido a los inversionistas no se ha implementado, por lo que esto genera insatisfacción por parte de este segmento de mercado.
- Al no tener un departamento que ofrezca servicio personalizado para los inversionistas, estos recuren a la competencia.

#### **2.6.4. Amenazas directas e indirectas**

La firma consultora está consciente de que sus principales amenazas son:

- La existencia de empresas o agentes independientes que ofrecen los servicios de comercialización de franquicias de marcas guatemaltecas reconocidas.
- Las alianzas estratégicas entre empresas que se dedican a la comercialización de franquicias y las marcas que se encuentran dentro de su portafolio de opciones de inversión.
- La inestabilidad económica y política que enfrenta el país afecta de forma negativa a los proyectos de inversión.

#### **2.7. Planeación estratégica para aumentar la participación de mercado**

La firma consultora realizó un diagnóstico sobre los servicios que se ofrecen actualmente, y aunque es una de las empresas líderes en ofrecer servicios para la expansión de negocios se ha detectado la oportunidad de

fortalecer un área nueva de servicio, enfocada en la comercialización de cadenas de franquicias guatemaltecas, logrando aumentar su participación dentro de este mercado en un 12 %. Además, la compañía se volverá más competitiva ampliando su cartera de servicios.

Para lograr este objetivo se ha detectado la necesidad de desarrollar un área de servicio que pueda atender a los inversionistas interesados en adquirir un modelo de franquicia. Debido a las diferentes implicaciones que conlleva el poder adquirir una franquicia, se necesita desarrollar una serie de herramientas que permitan que los interesados puedan determinar si realmente tienen las aptitudes necesarias para convertirse en franquiciados.

Además, es necesario evaluar las posibilidades de inversión de cada candidato, ya en su mayoría se encuentran atraídos por franquicias que pertenecen al gremio de restaurantes. También será necesario desarrollar un catálogo que contenga las diferentes opciones de inversión para facilitar el proceso de selección del modelo de franquicia que se ajuste mejor a las posibilidades y necesidades de los candidatos.

### **2.7.1. Integración de la estrategia departamento de consultoría**

La firma consultora desarrolló una estrategia con el objetivo de permitir al departamento de consultoría realizar las adecuaciones necesarias para realizar la implementación de la nueva área dedicada a brindar el servicio de comercialización de franquicias, la cual se detalla a continuación.

### **2.7.1.1. Servicio de comercialización de franquicias**

La firma consultora desea brindar un servicio integral enfocado a los inversionistas interesados en adquirir un modelo de franquicia perteneciente a la industria de alimentos, ya que son estos modelos de negocio que presentan mayor demanda.

Para lograr este objetivo se debe desarrollar un protocolo de servicio y las herramientas que permitan guiar a los interesados durante el proceso de adquirir una licencia de uso de marca y todas las obligaciones que se derivan a este derecho.

### **2.7.1.2. Determinación de los resultados esperados**

Con la implementación del departamento especializado en servicios de comercialización de franquicias, la firma consultora espera tener la capacidad de atender a los emprendedores y demás inversionistas interesados en la obtención de un modelo de franquicia. Los resultados que se buscan obtener por medio de este proyecto son:

- Logar una reestructuración de los servicios de consultoría ofrecidos por la compañía que permitan optimizar la utilización de los recursos de una forma más eficiente.
- Optimizar los costos de operación del nuevo departamento de consultoría.
- Determinar el segmento de mercado que representan los inversionistas guatemaltecos, para estimar el nivel de comercialización de las franquicias.

- Diversificar las fuentes de ingresos mediante la creación del departamento de consultoría especializado en la comercialización de modelos de franquicia. Para ello, es necesario determinar cuáles marcas representan mayores ingresos al momento de su comercialización.
- Contar con todas las herramientas necesarias para establecer los parámetros que deberán ser tomados en cuenta al momento de invertir en un modelo de franquicia y así, disminuir el riesgo financiero, fortaleciendo la generación de empleo dentro del país.

### **2.7.1.3. Presupuesto para ejecutar la estrategia**

Para ejecutar esta expansión de servicios, la firma consultora ha asignado un presupuesto preliminar de USD 15 000,00 (quince mil dólares americanos), el cual contempla todos los costos relacionados para la implementación del nuevo departamento, incluyendo la compra del mobiliario y equipo necesarios para las nuevas operaciones, el proceso de contratación y de capacitación al nuevo personal, la adecuación de la página web y campañas vía correo electrónico promoviendo el nuevo servicio, entre otros.

Este presupuesto fue asignado al área de consultoría, y su valor está respaldado por un estudio de costos a cargo del área de administración, que tuvo como objetivo obtener un análisis de las mejores opciones de compra para cada uno de los nuevos insumos que serán necesarios.

Para desarrollar la propuesta para la creación del área de consultoría que se especialice en la comercialización de modelos de franquicia dentro del gremio de restaurantes es necesario identificar el mercado real que representan los inversionistas guatemaltecos. Además de que será necesario desarrollar las



herramientas necesarias que permitan a los inversionistas tener una guía al momento de buscar una franquicia dentro esta industria alimentaria.

Si bien, cada una de las marcas disponibles en el mercado de inversiones de tipo franquicia, se deben establecer los parámetros de tipo operacional y financieros que deberán ser tomados en cuenta para la toma de decisiones al momento de invertir en uno de estos modelos de negocio. Esto incluye llevar a cabo los análisis económicos y financieros de las diferentes franquicias disponibles para que los inversionistas tengan un panorama claro sobre el riesgo que conllevaría el tipo de inversión que decidan realizar.

### **3. PROPUESTA PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE OPCIONES DE INVERSIÓN**

#### **3.1. Área de consultoría**

El área de consultoría es la responsable de ofrecer servicios de expansión a negocios de diferentes industrias, estos proyectos representan la principal fuente de ingresos. Sin embargo, como parte de su planeación estratégica se evalúa la posibilidad de implementar una nueva área de servicio especializado en la comercialización de franquicias, el cual pretende ofrecer soporte tanto a los inversionistas que desean adquirir uno de estos modelos de negocio como para las empresas franquiciantes interesadas en otorgar franquicias para ampliar su participación de mercado y reforzar el posicionamiento de sus marcas.

##### **3.1.1. Análisis de mercado**

El mercado puede definirse como “El conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto”.<sup>3</sup> En este caso, la firma consultora realizará una investigación para determinar el mercado al cual estarán dirigidos los servicios especializados en la comercialización de franquicias, ya que aunque, actualmente cuentan con una robusta base de datos de personas interesadas en este tipo de acompañamiento, es necesario delimitar el mercado para posteriormente, diseñar y ejecutar una estrategia de *marketing* que permita generar un interés genuino en estos servicios por parte de su mercado meta.

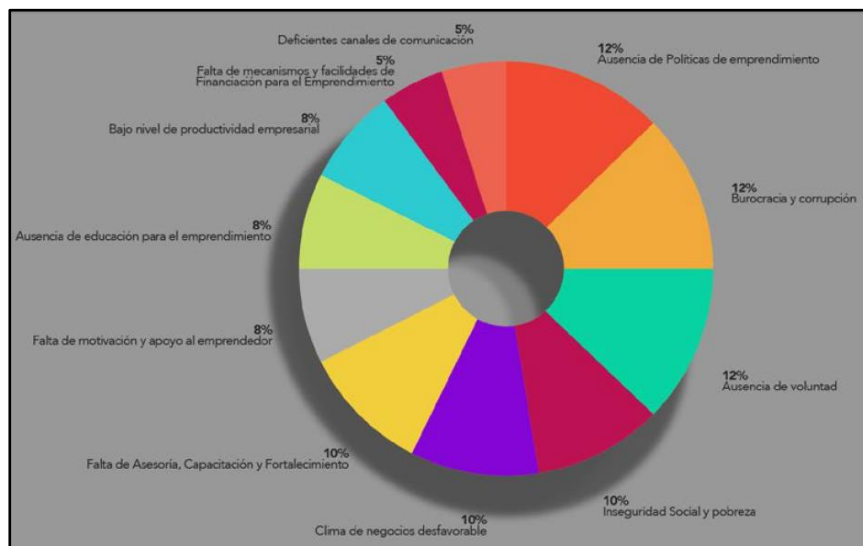
---

<sup>3</sup> KLOTTER Philip. *Fundamentos de Marketing*. p.14.

Los resultados que se esperan obtener mediante esta investigación son la recopilación de datos que reflejen las principales necesidades de los inversionistas y quienes, según la firma consultora, se basan en los siguientes criterios para adquirir una franquicia:

- Convertirse en empresarios por medio de la adquisición de un negocio establecido, con posicionamiento de marca y cuyo éxito ha sido comprobado con los años, a diferencia de las empresas nacientes que resultan de emprendimientos, las cuales seguramente se encuentran en un proceso de transición de estas etapas, y cuya posibilidad de fracaso en alta, debido a una serie de debilidades que Guatemala presenta respecto del emprendimiento, las cuales se pueden observar en la figura 9.

Figura 9. **Debilidades de Guatemala respecto del emprendimiento**



Fuente: Ecosistema de Emprendimiento de Guatemala - CENPROMYPE - MINECO - NEXUS 2014.

- Cuando el inversionista adquiere una franquicia y su intención es hacerse cargo tiempo completo del negocio, entonces esta se vuelve su principal fuente de ingresos y que luego conllevará a una independencia económica.
- El ser dueño de su propio negocio representa para el inversionista la obtención de un patrimonio transferible a su familia.

En el caso de las empresas que ofrecen franquicias, se pretende determinar si estarían dispuestas a contratar servicios de comercialización que ofrecerá la firma consultora, necesidad que se deriva de los siguientes aspectos:

- Cuando las empresas franquiciadoras todavía no han otorgado ninguna franquicia, resulta más costoso el tener a un colaborador que se dedique a esta función de tiempo completo.
- Por lo general, las personas que se dedican a la comercialización cuentan con una base de datos de posibles inversionistas que se adecuan al perfil que buscan las empresas franquiciadoras, y de esta forma, el proceso de búsqueda y selección de interesados resulta más sencillo.
- Es más efectivo que este servicio se prestado por medio de un tercero (*outsourcing*) mientras las empresas franquiciadoras adquieren las habilidades necesarias para realizar este proceso, ya que este implica una serie de etapas y la aplicación de diversas herramientas para lograr negociaciones exitosas con los inversionistas.

### **3.1.1.1. Segmentación del mercado**

Cuando se realiza una “sub división de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compra,”<sup>4</sup> entonces se ha efectuado una segmentación.

La firma consultora segmentó el mercado para emprendedores que buscan adquirir un modelo de franquicia y las empresas franquiciantes que buscan iniciar o fortalecer su proceso de comercialización de sus cadenas de franquicias.

### **3.1.1.2. Delimitación del mercado**

Como una primera fase, la firma consultora dirigirá sus servicios hacia los inversionistas que buscan emprender por medio de la obtención de una franquicia de restaurante nacional, es decir, una franquicia guatemalteca y a las empresas franquiciantes propietarias de estas marcas.

### **3.1.1.3. Mercado meta**

El mercado meta puede definirse como “La parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar,”<sup>5</sup> en otras palabras, un mercado meta estará constituido por un grupo de compradores con una similitud en sus patrones de consumo.

En el caso de la firma consultora, se buscará captar su mercado objetivo por medio de una estrategia de mercadotecnia concentrada, es decir, buscará

---

<sup>4</sup> FRED David. *Conceptos de administración estratégica*.p.278.

<sup>5</sup> KLOTTER Philip. *Dirección de mercadotecnia*. p. 16.

atender al segmento específico conformado por los inversionistas interesados en adquirir una franquicia de restaurante de marcas guatemaltecas.

### **3.2. Análisis de la oferta**

Se conoce como oferta a la cantidad de mercancías que pueden ser vendidas a diferentes precios por un individuo o por el conjunto de individuos de una comunidad.

Para que la firma consultora implemente una nueva área de servicio especializada en la comercialización de franquicias, fue necesario identificar la oferta que actualmente existe en Guatemala.

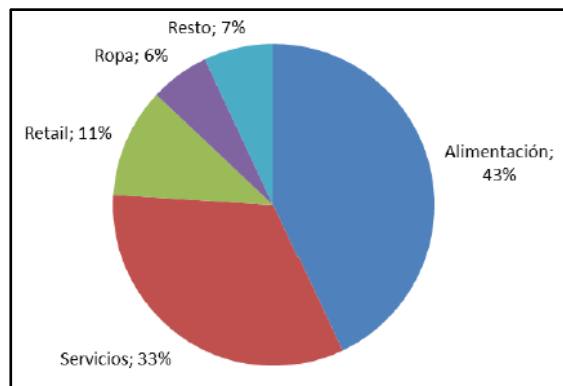
#### **3.2.1. Franquicias en Guatemala**

Las franquicias iniciaron en Guatemala hace más de diez años, y se han convertido en los modelos de expansión de mayor notoriedad dentro de la industria. Esto se debe a las ventajas que ofrece, principalmente destaca la disminución considerable del riesgo implícito que conlleva una inversión de capital, ya que son modelos de negocio probados, lo que permite que sean ajustados mejorando la eficiencia en sus operaciones evitando los reprocesos.

Según una investigación realizada en 2017 por la Oficina Económica y comercial de la Embajada de España en Guatemala, en la actualidad, Guatemala cuenta con más de 300 cadenas de franquicias nacionales e internacionales, convirtiéndose en el país con el mercado más desarrollado en Centroamérica.

La estructura de la oferta en el mercado de franquicias en Guatemala, según los distintivos giros de negocio se muestra en la figura 10.

Figura 10. **Estructura de la oferta por sector de actividad en el mercado de las franquicias en Guatemala (2016)**



Fuente: El mercado de franquicias en Guatemala. <https://www.icex.es/icex/es/index.html>.  
Consulta: 26 de enero de 2018.

Como se puede apreciar en la gráfica, las cadenas de franquicias de alimentos lideran el mercado con una participación de 43 %, seguidas por las franquicias de servicios que representan el 33 %. En tercera posición se encuentran las franquicias de *retail* o venta al detalle, con una participación del 11 % y en último lugar con un 7 % de participación se encuentran las franquicias de dedicadas a la comercialización de ropa.

Es importante mencionar que las marcas en un 80 % son de origen extranjero, sobre todo de Estados Unidos, mientras que el 20 % de las marcas son de origen guatemalteco, según lo expresado en dicho estudio.

### **3.2.1.1. Industria de alimentos**

Las franquicias dentro del sector de alimentos son las de mayor preferencia por parte de los inversionistas y de los emprendedores, esto se debe a muchas

razones, principalmente, porque responden a una necesidad básica de las personas, y a que existe variedad de opciones disponibles.

Las franquicias de alimentos incluyen restaurantes de comida rápida, comida gourmet, supermercados. Todas ofrecen distintos modelos de negocio y rentabilidad.

#### **3.2.1.1.1. Restaurantes**

Las franquicias de restaurantes lideran el mercado guatemalteco, sin embargo, esto ha generado una saturación ya que las marcas se ven en la necesidad de crecer en más unidades para mantener el nivel de ventas y su participación. Además, la mayoría de cadenas han tenido que adaptarse a las nuevas tendencias en la alimentación, teniendo que hacer cambios dentro de su menú, ofreciendo más saludables, ya que las personas se han vuelto cada vez más conscientes sobre los alimentos que ingieren, demandando que estos sean orgánicos, frescos y sin preservantes.

Las franquicias de restaurantes ofrecen distintos modelos de negocio, por ejemplo:

- Modelo tipo *free standing*
- Modelo tipo plaza de comida (*food court*)
- Modelo tipo quiosco
- Modelo tipo *food truck*

Cada uno de estos modelos implican distintos niveles de inversión y diferentes formas de operación y de administración, en algunos casos, hay



marcas que ofrecen todos o la mayoría de estos modelos, mientras que algunas marcas ofrecen solo un modelo de franquicia.

### **3.2.1.2. Venta al detalle (*retail*)**

El sector de la economía que está conformado por las empresas que se dedican a la comercialización de productos de forma masiva, a un segmento de mercado mayoritario se conoce como *retail* o venta al detalle.

El *retail* utiliza la estrategia conocida como B2C (*Business-to-Consumer*) ya que los esfuerzos comerciales de las empresas están en función de llegar al consumidor final sin ningún tipo de intermediario. La rentabilidad de estos modelos se traduce en la venta de grandes volúmenes de productos.

Las franquicias de *retail* son modelos de negocio populares, ya que son de fácil operación y dependiendo del perfil del consumidor final, ofrecen distintas opciones de productos capaces de satisfacer a cada uno de ellos. Sin embargo, la industria del *retail* atraviesa un proceso de adecuación a las nuevas tendencias que, sin duda, influyen en la decisión de compra de sus consumidores.

### **3.2.1.3. Modelos de negocio de servicios**

Las franquicias de servicios se caracterizan por tener un contacto directo con consumidor final por lo que en estos modelos de negocio resulta de mayor importancia la transferencia del “saber cómo” (*Know-How*) por parte del franquiciador al franquiciado. Ya que la esencia de la propuesta de valor de este tipo de franquicias radica en la calidad de servicios que ofrecen.

En Guatemala, este tipo de franquicias ocupa el segundo lugar dentro del mercado, ofreciendo distintos servicios, dentro de los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Informáticos
- Estéticos (belleza, gimnasios, spas y otros)
- De limpieza
- Hotelería
- Bienes raíces

### 3.2.2. Franquicias de restaurantes guatemaltecas según el nivel de inversión

Las opciones de franquicias en Guatemala son diversas, por lo que, para facilitar el proceso de elección, se pueden clasificar según el monto de inversión requerido, como se muestra en la tabla XV.

Tabla XV. **Franquicias de restaurantes guatemaltecas según nivel de inversión**

<b>Categoría</b>	<b>Montos de Inversión aproximada</b>	<b>Ejemplos de franquicias guatemaltecas</b>
<b>Baja Inversión</b>	De \$25 000,00 a \$ 60 000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holandesa®</li> <li>• Gitane®</li> </ul>
<b>Media Inversión</b>	De \$100 000,00 hasta \$ 399 999,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al Macarone®</li> <li>• Monoloco®</li> </ul>
<b>Alta Inversión</b>	De \$ 400 000,00 en adelante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Cebollines®</li> <li>• Pollo Campero®</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 3.3. Parámetros técnicos para elegir una franquicia

Como se ha mencionado con anterioridad, los modelos de franquicia en Guatemala se han popularizado durante los últimos años. Desde el punto de vista del empresario la franquicia representa un modelo de expansión atractivo porque no requiere de capital propio para aumentar el número de unidades dentro del mercado. Y tomando en consideración que el riesgo que involucra una inversión, en un modelo de franquicia disminuye considerablemente, se vuelve una propuesta interesante para los inversionistas. Dentro de este contexto es necesario comprender lo que implica un modelo de franquicia, el cuál puede definirse como:

Un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnología, basado en una colaboración estrecha y continua entre personas legal y financieramente distintas e independientes, el franquiciante y sus respectivos franquiciados, por el cual el franquiciante concede a sus franquiciados el derecho e impone la obligación, de llevar a cabo una explotación de conformidad con el concepto de negocio desarrollado por el franquiciante.<sup>6</sup>

Por tanto en el esquema de una franquicia se entenderá que el franquiciador o franquiciante es la “empresa que estando en posesión de una marca, un producto o una tecnología o servicio y de un *Know-how* específico, pone estos elementos a disposición de otras personas para que estas puedan duplicar el modelo de negocio que opera esta empresa con éxito bajo las condiciones pactadas en un contrato”.<sup>7</sup> El franquiciado es la “persona o empresa que recibe de un franquiciador los elementos que componen un modelo de negocio o sistema comercial, marca, producto o servicio y *Know-how* específico y una asistencia continua, con el fin de iniciarse en una actividad comercial por cuenta propia de acuerdo con los indicaciones recibidas del franquiciador”.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> RIERA SEIJAS, Alfonso. *Lo elemental de la franquicia*. p.103.

<sup>7</sup> BURGOS, Gonzalo y FERNÁNDEZ, María. *La franquicia tratado práctico y jurídico*.p.291.

<sup>8</sup> *Ibíd.*p.291.

Para adquirir una franquicia existe una serie de pasos que debe considerarse al momento de evaluar los distintos modelos disponibles y así determinar las opciones que sean de mayor interés para el inversionista. Luego avanzar a la etapa de negociación, que muchas veces se lleva a cabo por medio de intermediarios entre el inversionista (comprador) y el franquiciador (vendedor), que luego recibirá una comisión por cada otorgamiento que se completa, también conocido como *broker* financiero.

En la mayoría de los casos, los inversionistas optan por contratar servicios de compañías consultoras que se especialicen en el proceso de comercialización de franquicias, quienes figuran como los *brokers* ya que son que expertos dentro del campo y les brinden un acompañamiento durante todo el proceso.

Por esta razón, la firma consultora busca implementar este servicio de soporte para los inversionistas que están en busca de adquirir una franquicia y al mismo tiempo, contribuir con las marcas para lograr su expansión al otorgar más unidades. Si en caso los inversionistas no contratan a una compañía consultora que les brinde acompañamiento durante este proceso, en la figura 11 se muestran los pasos mínimos que deben ser tomados en consideración previo a la obtención de un negocio propio en formato de franquicia.

Figura 11. **Parámetros para considerar para obtener una franquicia (2018)**



Fuente: C.E.A YECLA. Manual de operaciones de una franquicia.

<http://ceayecla.blogspot.com/2014/10/manual-de-operaciones.html>. Consulta: 06 de enero de 2018.

De forma resumida la interpretación de los pasos para adquirir un modelo de franquicia se muestra en la tabla XVI.

Tabla XVI. **Franquicias de restaurantes guatemaltecas según nivel de inversión**

Actividades	Descripción breve
1	El inversionista deberá realizar una auto evaluación que le permita determinar si las franquicias son un modelo de negocio adecuado para él.
2	Elegir un consultor experto en el ámbito de franquicias (recomendable más no mandatorio), esto facilitará el proceso de búsqueda, selección y compra de una franquicia.
3	Iniciar el proceso de búsqueda de la franquicia más adecuada según las necesidades del inversionista
4	Acudir a jornadas de puertas abiertas, es decir, a ferias de franquicias para recibir información y aclarar dudas directamente con miembros de las empresas franquiciadoras.
5	Hablar con otros franquiciados para recibir una valiosa retroalimentación sobre sus propias experiencias al formar parte de una cadena de franquicias.
6	Elegir la ubicación más adecuada que potencialice las ventas de la franquicia.
7	Elegir la franquicia que idealmente ofrezca financiamiento (recomendable más no mandatorio), esto dependerá de las necesidades de cada inversionista.
8	Firmar el acuerdo (contrato) de franquicia, de esta forma se formaliza la relación entre el inversionista y la empresa franquiciante.
9	Obtener todos los permisos y seguros necesarios y requeridos para la adecuada operación de la franquicia
10	El inversionista llevará a cabo la contratación del personal de su franquicia y es recomendable que este participe en la capacitación inicial impartida por el equipo designado por la empresa franquiciante.
11	Poner en marcha las operaciones de la franquicia

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.1. Perfil del inversionista

La persona individual o jurídica que tiene la capacidad de colocar capital en actividades comerciales con el objetivo de conseguir un rendimiento financiero se conoce como inversionista, sin embargo, cuando se trata de las franquicias, esta persona se convierte en un posible franquiciado.

A continuación, de forma resumida se presenta el perfil del inversionista que busca la firma consultora, para ofrecer los servicios de acompañamiento para adquirir una franquicia.

- Persona mayor a los 30 años.
- Género indiferente (ya que esto depende del perfil de franquiciado de cada empresa).

- Estudios de diversificado completos y estudios universitarios (deseable más no mandatorio).
- Con capacidad de adquirir financiamiento, en caso de ser necesario.
- Sin antecedentes policiacos ni penales.

### **3.3.1.1. Autoevaluación del inversionista**

Previo a que el inversionista tome la decisión de adquirir una franquicia, es necesario que evalúe si cuenta con las aptitudes necesarias para convertirse en un franquiciado, ya que, aunque estos modelos de negocio resultan atractivos realmente no son los apropiados para todos los interesados.

El pertenecer a este tipo de sistemas requiere el cumplimiento de normativas, procedimientos estandarizados, métricas, además que, en la mayoría de los casos involucra el pago de regalías, y otras obligaciones, por lo que el interesado deberá evaluar si realmente se siente cómodo trabajando bajo estrictos lineamientos, o con el hecho de que, aunque será el propietario de su propio negocio deberá seguir las políticas que indique la empresa franquiciadora, sí la respuesta es negativa, debería descartar estos modelos como opciones de inversión.

Una vez el inversionista ha determinado que el sistema de franquicia se ajusta a sus prioridades personales y aptitudes, puede iniciar la búsqueda y selección del modelo que sea de su interés, independientemente de si se trata una franquicia de alimentos, servicios o venta al detalle.

Como parte del servicio de comercialización de franquicias, la firma consultora deberá diseñar un formato de autoevaluación para los posibles

franquiciados, el cuál será gratuito y de fácil acceso, el uso de esta herramienta pretende ayudar al inversionista a determinar el negocio más apropiado para él.

### **3.3.1.2. Nivel de inversión de capital (CAPEX)**

El CAPEX por sus siglas en inglés (*Capital Expenditure*), se refiere a las inversiones en activos fijos que realiza una compañía para generar beneficios.

La firma consultora ha estimado que tendrá que realizar una inversión para poder ampliar la capacidad instalada con la que cuenta, y de esta forma poder implementar el nuevo servicio. Este monto estaría destinado principalmente a la compra de mobiliario y equipo para la apertura de la nueva área.

### **3.3.2. Perfil del inversionista que obtiene los derechos de uso de marca**

Al momento de adquirir una franquicia, el inversionista recibe los derechos de uso y explotación de una marca, siempre bajos los lineamientos que establece el franquiciador, pero para adquirirlos el franquiciado fue evaluado rigurosamente y luego seleccionado según el perfil que, en términos generales, está orientado a la búsqueda de “Una persona con capacidades comerciales y sin necesidad de conocimientos previos particulares”<sup>9</sup>.

Sin embargo, cada franquicia ha desarrollado un perfil específico de franquiciado, dependiendo del concepto del negocio, siempre buscando que este sea fácil de reproducir y por supuesto, de transmitir.

---

<sup>9</sup> Tormo & Asociados. *Consultores en franquicia. De emprendedor a franquiciador*. p.179.



Para las empresas franquiciadoras la búsqueda y selección de sus inversionistas es uno de los puntos críticos dentro del sistema. Por tanto, “Un franquiciante deberá seleccionar y aceptar como franquiciados únicamente aquellos que, luego de una investigación razonable parecieran tener, según considere dicho franquiciante, las habilidades básicas, formación, cualidades personales y recursos financieros suficientes para desarrollar el negocio de franquicia que se trate.”<sup>10</sup> Para algunos, esto representa un desafío y se ven en la necesidad de llevar a cabo un arduo proceso de búsqueda hasta conseguir a los franquiciados idóneos.

Esto se debe a que, si se seleccionan inversionistas inadecuados existe un alto riesgo, a mediano plazo, de que estos puedan generar una serie de problemas y conflictos para el sistema.

Dependiendo del nivel de inversión, la operatividad y administración que cada franquicia implique, pueden requerir la participación completa, parcial o nula por parte del franquiciado, estos alcances han sido determinados dentro del perfil del franquiciado que desarrolló cada empresa franquiciante.

En otras palabras, será necesario reclutar un franquiciado “operador” o de un “ausente”, estos términos son muy utilizados dentro de la industria de franquicias y son detallados más adelante.

Para ofrecer un servicio de comercialización de franquicias la firma consultora deberá contar con los perfiles de franquiciados de cada una de las empresas franquiciadoras que formen parte de su portafolio de inversiones.

---

<sup>10</sup> RIERA SEIJAS, Alfonso. *Lo Elemental de las Franquicia*. p.107.

### 3.3.2.1. Operador (autoempleo)

Este tipo de inversionista tendrá “características óptimas para ser un buen franquiciado, ya que posee estabilidad emocional, conocimientos empresariales, desahogada posición económica y muchas ganas de ser empresario.”<sup>11</sup> Por lo general, es el más buscado por las empresas franquiciantes, para la mayoría de los conceptos de negocios, debido a que se trata de alguien que trabajó siempre para terceros, probablemente jubilado y sin empleo, cuenta con una indemnización y busca invertirla en un negocio y de esta forma, auto emplearse, por lo que formará parte del organigrama de la franquicia.

En el caso específico de Guatemala, desde hace algunos años se han desarrollado las microfranquicias, modelos de negocios enfocados en promover el autoempleo de calidad, ya que los franquiciados pueden generar ingresos mensuales que superan el salario mínimo establecido en Guatemala, y su costo es significativamente menor al de las franquicias convencionales, esto se debe a que están dirigidos a la población vulnerable del país, o bien a los emprendedores, quienes no necesariamente serán personas jubiladas.

También comprende a las personas que se encuentran dentro de un rango de edad de entre 25 a 35 años, dispuestos a conseguir financiamiento para adquirir uno de estos modelos. En este tipo de modelos el organigrama está constituido por el franquiciado y dos ayudantes como máximo.

---

<sup>11</sup> BURGOS, Gonzalo y FERNÁNDEZ, María. *La franquicia tratado práctico y Jurídico*.p.51.

### **3.3.2.2. Empresario**

Se puede definir que el empresario es “El factor decisivo para la creación y funcionamiento de las empresas: es él quien invierte el capital necesario para la creación y funcionamiento de estas y quien asume, los riesgos inherentes a la participación en el mercado.”<sup>12</sup>

Dentro de las franquicias el empresario será quién aportará únicamente los recursos financieros necesarios para adquirir el negocio y contratará a todo el personal que se encargará de las operaciones. Es común que los franquiciadores busquen este tipo de inversionista cuando el valor de sus franquicias en formato individual, supera el millón de dólares. <sup>13</sup>

### **3.3.3. Evaluación de los modelos de negocio de franquicias**

Para un inversionista puede resultar complejo el proceso de búsqueda y selección de una franquicia, por esta razón, la mayoría de los franquiciadores utiliza una serie de herramientas que facilita el proceso. Se les conoce como “el paquete de franquicia”, y aunque puede variar, es común que, dentro de este paquete, se encuentren el folleto de franquicia o *dossier* informativo y los documentos legales.

- Folleto de franquicia: es uno de los elementos principales que utilizan los franquiciadores para comercializar sus sistemas de franquicia. Este documento informativo debe cumplir básicamente, dos funciones principales. Primero, persuadir al lector de que el

---

<sup>12</sup> BURGOS, Gonzalo y FERNÁNDEZ, María. *La franquicia tratado práctico y Jurídico*. p.288.

<sup>13</sup> BOROIAN, Donald. *Las ventajas del Franchising*.p.153.

producto o servicio que venden en sus sucursales es atractivo, útil y tiene un detalle de originalidad que permite una clara distinción ante sus competidores. Además, debe: “transmitirle al lector las ventajas de su sistema comercial”<sup>14</sup>.

- El contenido de estos folletos varía dependiendo de la marca, sin embargo, es común encontrar la descripción concisa de lo que se trata el negocio, la historia de la empresa, que formatos de negocio ofrecen, el monto de la inversión inicial, describen sus programas de capacitación, en que territorios cuentan con franquicias.
- Además, el contenido de los folletos de franquicia debe ser coherente con los documentos legales, los cuales fueron elaborados según la legislación que compete al país de origen de la marca y, cuando se trata de cadenas internacionales, son cuidadosamente adaptados a la legislación de los países en los cuales tienen participación,
- Documentos legales: se utilizan para delimitar los derechos y las obligaciones, tanto del franquiciado como del franquiciador. Existen dos documentos que son utilizados comúnmente durante el proceso de negociación, la circular de oferta de franquicia (COF) y el contrato de franquicia.
  - Circular de oferta de franquicia (COF): originalmente conocido como *uniform franchise offering* circular, es un documento que contiene la información detallada de la franquicia, por ejemplo, el nombre, descripción de la franquicia, antigüedad de la empresa

---

<sup>14</sup> Donald D. Boroian. Las ventajas del Franchising.p.153.

franquiciante, montos y conceptos de pagos que deberán realizarse, los tipos de asistencia técnica y servicios.<sup>15</sup> Por lo general, este documento es confidencial y se le entrega al franquiciado cuando este último ha mostrado un interés formal por adquirir el modelo.

- Contrato de franquicia: este documento legal deberá detallar el alcance total de la relación con los franquiciados, mediante la explicación de los términos y condiciones por medio de los cuales, el franquiciador acepta que estos operen las franquicias, utilicen la marca y vendan los productos y servicios.<sup>16</sup> “El contrato contribuye a garantizar la uniformidad a través de todo el sistema de franquicias. También proporciona pautas claramente definidas mediante las cuales una franquicia puede darse por terminada.”<sup>17</sup>

A continuación, se enlistan los aspectos que, como mínimo, debería contener un contrato de franquicia.<sup>18</sup>

- Derechos
- Ubicación
- Capacitación y asistencia
- Publicidad
- Manual de operaciones
- Mantenimiento y reparaciones
- Seguros

---

<sup>15</sup> Alfonso Riera Seijas. *Lo Elemental de las Franquicia*. p.97.

<sup>16</sup> BOROIAN, Donald. *Las ventajas del Franchising*.p.107.

<sup>17</sup> *Ibid.*p.107.

<sup>18</sup> *Ibid.*p.107.

- Niveles de calidad y rendimiento
- Honorarios por servicios permanentes y regalías
- Impuestos y permisos

Según lo expuesto anteriormente, se espera que el inversionista opte por consultar el folleto informativo de las franquicias que son de su interés, y posteriormente, si decide iniciar con el proceso de negociación, tenga en cuenta que existen documentos legales que son utilizados por los franquiciadores para establecer el alcance de la relación con los inversionistas.

La firma consultora buscará ofrecer los servicios de comercialización de varias franquicias dentro del país, brindando a los inversionistas un acompañamiento personalizado que les permita llevar a cabo una selección hasta completar el proceso de negociación con la marca que sea de su mayor interés.

#### **3.3.3.1. Modelos operativos de franquicias de restaurantes**

Para las franquicias del sector de restaurantes, los modelos de negocio pueden variar dependiendo de su operatividad la cual es replicada en las unidades piloto que son “propiedad del franquiciador cuya finalidad fundamental es la verificación del modelo de negocio que, posteriormente, transmitirá a sus franquiciados.”<sup>19</sup>

Los franquiciadores pueden ofrecer varios modelos de restaurantes, la diferencia entre cada uno de ellos estará en función del nivel de inversión, complejidad de la operación, la cantidad de empleados necesarios. Entre los más

---

<sup>19</sup> BURGOS, Gonzalo y FERNÁNDEZ, María. Op. cit.p.307.

populares se encuentran el modelo tipo ancla o *free standing*, comida rápida (QSR) y el modelo para plazas de comida (*Food Court*).

#### **3.3.3.1.1. Modelo tipo ancla (*free standing*)**

Los restaurantes tipo *free standing* cuentan con la capacidad de brindar servicio de 60 a 120 comensales y de emplear de 10 a 40 personas, incluyendo anfitriones, cocineros, meseros, personal de limpieza. El menú ofrece una amplia variedad de platillos.

Los locales tienen una superficie de al menos 250 m<sup>2</sup> cuando están dentro de un centro comercial o más de 300 m<sup>2</sup> cuando están ubicados en plazas de conveniencia o en locales a pie de calle, los cuales usualmente son utilizados para ofrecer localidades al aire libre (terraza), zona infantil. Además, cuentan con áreas amplias de parqueo.

#### **3.3.3.1.2. Modelo de comida rápida (*fast food*)**

Los restaurantes de comida rápida son conocidos como QSR por sus siglas en inglés (*quick service restaurant*), ofrecen un menú limitado ya que los alimentos pasan por un proceso sencillo de preparación y de rápida cocción. Cuentan con pocas mesas y aunque tienen personal encargado de la limpieza de estas para que las utilicen nuevos comensales, no existe el servicio a la mesa, por lo que los clientes deben ordenar y pagar los alimentos en el mostrador y luego avanzar hacia la estación de entrega. El tiempo de espera por los platillos suele ser mínimo.

Además, cuentan con ventanillas que atienden a los comensales que ordenan desde sus automóviles, quienes no pretenden consumir dentro del restaurante o bien, ofrecen servicio a domicilio.

#### **3.3.3.1.3. Modelo express para *Food Court***

En ocasiones los restaurantes *freestanding* ofrecen sus servicios en un formato express, es decir, son modificados para ser ubicados en una plaza de comida (*food court*), estas plazas usualmente se encuentran dentro de centros comerciales o aeropuertos. Por lo tanto, en la mayoría de los casos, los locales tienen un metraje muy reducido, ya que no es necesario que cuenten con servicios sanitarios.

Los comensales ordenan en el mostrador y luego avanzan a la estación de entrega. Las órdenes usualmente se entregan utilizando platos, vasos y cubiertos desechables, utilizando una bandeja plástica para que los comensales al recibir su orden pueden trasladarse al área común de mesas y así ingerir sus alimentos, o bien, estos modelos también ofrecen la opción para llevar (*take out*) en el caso que no deseen consumir sus alimentos dentro de la plaza.

### **3.4. Estructura de los servicios de comercialización de franquicias**

Para que la firma consultora, pueda ofrecer un nuevo servicio enfocado en la comercialización de franquicias, fue necesario realizar un diagnóstico que permitiera conocer la capacidad instalada con la que cuentan actualmente. Como resultado de esta evaluación, se determinó que será necesario adecuar algunos de los procesos existentes y la implementación de un software que permita la



administración de la relación con los clientes, tanto los existentes como los potenciales que resultaran de la nueva oferta de servicio.

#### **3.4.1. Protocolo de servicio**

Debido a que el proceso de adquisición de una franquicia implica una serie de fases específicas es necesario diseñar un protocolo de servicio para los inversionistas que contacten a la firma consultora en busca de un acompañamiento para adquirir su propio negocio.

#### **3.4.2. Estimación de recursos**

Actualmente, la firma consultora cuenta con una estructura administrativa y operacional adecuada para realizar proyectos de expansión de negocios, pero no proyectos relacionados con la comercialización de cadenas de franquicias.

Por lo tanto, para que se pueda ofrecer este nuevo servicio será necesario hacer una reestructuración dentro del área de consultoría, lo que implica la compra del mobiliario y equipo necesarios y el reclutamiento de los consultores que se determinen necesarios, y se deberá desarrollar un programa de capacitación para los nuevos integrantes del equipo de la firma consultora.

##### **3.4.2.1. Recurso humano**

El departamento de consultoría está integrado por un gerente de consultoría y dos consultores, quienes son responsables de llevar a cabo los programas de expansión para las compañías interesadas en aumentar el reconocimiento de sus marcas dentro del mercado, además de incrementar sus niveles de venta, entre otros beneficios.

En el caso del servicio de comercialización de franquicias, se determinó que será necesario la contratación de dos consultores adicionales, quienes serán los responsables del desarrollo del portafolio de marcas y de brindar asesoría personalizada a los inversionistas interesados en adquirir una franquicia.

#### **3.4.2.2. Programa de capacitación**

La importancia del programa de capacitación integral para la comercialización de franquicias está fundamentada en que los consultores deben contar con todas las herramientas necesarias para poder brindar servicios de alta calidad, destacando los altos estándares de la firma consultora. Es mandatorio que la transferencia de información se realice por medio de una metodología presencial que finalice con una serie de pruebas en línea para evaluar si los conocimientos obtenidos por los consultores son los requeridos.

La capacitación tendrá una duración de 16 días y está estructurada en 6 fases, para que los consultores desarrollen un compromiso en función de los objetivos estratégicos de la compañía, así como una formación en el ámbito de las franquicias.

#### **3.4.2.3. Mobiliario y equipo**

La firma consultora deberá adecuar sus instalaciones para que se puedan integrar los nuevos miembros al equipo. En las siguientes tablas, se muestra el detalle de los presupuestos para las adquisiciones necesarias tanto para el mobiliario y el equipo para la apertura de la nueva área de servicios.

Tabla XVII. **Presupuesto estimado para la adecuación del mobiliario en el departamento de consultoría**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario (en quetzales)</b>	<b>Sub total (en quetzales)</b>
Escritorio modular en vidrio	2	Q. 2 500,00	Q. 5 000,00
Silla tipo ejecutiva de cuero	2	Q. 600,00	Q. 1 200, 00
Archivos de folio	2	Q. 650,00	Q. 1 300, 00
Mesa ejecutiva para sala de juntas junior	1	Q. 3 500, 00	Q. 3 500, 00
Silla ejecutiva para sala de juntas junior	5	Q. 600, 00	Q. 3 000, 00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 14 000, 00</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Presupuesto estimado para la adecuación del equipo en el departamento de consultoría**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario (en quetzales)</b>	<b>Sub total (en quetzales)</b>
Computadora portátil	2	Q. 5 600,00	Q. 11 200,00
Memoria interna para computadora portátil	2	Q. 800,00	Q. 2 400, 00
Portafolio ejecutivo	2	Q. 1 000,00	Q. 2 000, 00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 15 600, 00</b>

Fuente: elaboración propia.

El presupuesto total para la adquisición del mobiliario y equipo de la nueva área de servicios es de Q. 29 600, 00 (\$ 4 000,00 dólares de los Estados Unidos de América).

#### **3.4.2.4. Software para la administración de clientes**

Con la implementación del servicio de comercialización de franquicias, la firma consultora, ha determinado que su cartera de clientes podría incrementar rápidamente, por lo que, en cumplimiento de su planeación estratégica, y para asegurar la calidad de los servicios que ofrece, se está llevando a cabo un proceso de implementación de un software tipo CRM (*Customer Relationship Management*).

Por medio de este sistema será posible administrar de manera efectiva la relación con todos sus clientes. Por lo que, se puede decir que un CRM es la integración de los módulos que automatizan el trabajo del equipo de ventas, mercadeo y servicio al cliente.<sup>20</sup> Se estima que la plataforma quedará habilitada previo a finalizar la institucionalización de la nueva área de comercialización de franquicias.

#### **3.4.3. Manuales de operación**

Los manuales de operación “son documentos que describen con lujo de detalles y de manera estandarizada la parte operativa del negocio, tanto en sus aspectos administrativos y contables”.<sup>21</sup>

La empresa ha desarrollado una serie de manuales con el objetivo de facilitar a su equipo el desarrollo de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de cada área de la empresa. Además, forman parte de las herramientas claves para el proceso de capacitación del personal de nuevo ingreso.

---

<sup>20</sup> GARCÍA, Ignacio. *CRM: Gestión de la relación con los clientes*. p.22.

<sup>21</sup> RIERA SEIJAS, Alfonso. *Lo Elemental de las Franquicia*. p.98.

Los manuales con los que cuenta actualmente la empresa son los siguientes:

- Manual de operaciones
- Manual de descripción de puestos

Sin embargo, el manual de operaciones deberá ser actualizado con todos los procedimientos que implica la comercialización de franquicias, ya que este contiene el desglose de la operatividad de cada una de las áreas de la compañía, y es una herramienta clave de consulta rápida que sirve de apoyo para cada uno de los miembros del equipo de la firma consultora.

#### **3.4.4. Políticas de cumplimiento**

Las políticas de cumplimiento empresarial y de calidad serán las mismas para el área nueva de la compañía que estará a cargo de la comercialización de franquicias. Por lo que los consultores deberán realizar su trabajo siguiendo las normativas contenidas dentro de las mismas.

Las políticas de compensación deberán ser actualizadas, pues será necesario que el área financiera de la compañía desarrolle un sistema de comisiones que resulte de la comercialización de cada una de las marcas que conforme la cartera de clientes de la firma consultora y a las cuales tendrán derecho los consultores responsables de los otorgamientos de franquicias.

### **3.5. Sistema de control de calidad**

El sistema para el aseguramiento de la calidad de los servicios ofrecidos por la firma consultora se enfoca en todas las medidas de control que son aplicadas tanto para los distintos productos como para el servicio al cliente. Todos los procesos están documentados y se encuentran recopilados dentro del manual de operaciones, incluyendo los formatos de control para cada departamento, así como los formatos de las encuestas que son realizados periódicamente a los clientes para evaluar la calidad del servicio proporcionado. Por esta razón es que las auditorías internas se realizan utilizando este manual como herramienta principal.

#### **3.5.1. Servicio al cliente**

Todos los consultores deben brindar un excelente servicio al cliente, con una actitud enfocada en la amabilidad, el respeto y la voluntad para servir, por lo tanto, los nuevos miembros del equipo serán capacitados para que desarrollen las fortalezas requeridas para brindar una consultoría profesional. Esto se logra con un programa de capacitación enfocado al servicio y utilizando como referencia el proceso desarrollado por la firma consultora contenido dentro del manual de operaciones.

##### **3.5.1.1. Proceso para medir la satisfacción del cliente**

La satisfacción de sus clientes es la mayor prioridad de la firma consultora por tal motivo, en cada una de las etapas que conlleva el proceso, el cliente recibe una atención personalizada y al finalizar el proyecto tiene la oportunidad de retroalimentar el servicio recibido por parte de los consultores, por medio de una

encuesta. El grado de satisfacción del cliente es medido a través de la contabilización de los resultados obtenidos de estas encuestas.

Esta práctica también será puesta en marcha para los consultores en comercialización, por lo tanto, debe desarrollarse un programa de capacitación basado en investigaciones que se realizan de forma permanente sobre las tendencias de la industria que afectan de forma positiva o negativa a las franquicias. Todos los consultores deberán ser informados de forma constante sobre los hallazgos obtenidos de estos estudios, y de esta forma asegurar, que los clientes reciban un servicio de consultoría que exceda sus expectativas.

Además, se generarán eventos para desarrollar talleres informativos los cuales tendrán como objetivo que los inversionistas conozcan el proceso que se debe seguir al momento de elegir invertir y adquirir una franquicia.

### **3.5.1.2. Proceso para el manejo de reclamos**

La firma consultora cuenta con un protocolo para el manejo de reclamos, si en dado caso, algún cliente comunica su inconformidad en alguna etapa del servicio o con algún producto, el equipo deberá dar un seguimiento inmediato de manera que el cliente obtenga una solución a su insatisfacción lo más pronto que sea posible. Esto aplica para todos los reclamos que ingresan vía correo electrónico, vía telefónica e incluso por medio de redes sociales. Es importante mencionar que todos ellos se registran en una ficha, para que puedan ser archivados y sirvan para identificar áreas de oportunidad para mejorar los servicios y productos brindados.

Idealmente, los reclamos deben ser solucionados por el miembro del equipo que esté involucrado de forma directa en el proceso o producto que

generó insatisfacción, en última instancia la ficha de seguimiento del reclamo deberá ser trasladada a dirección, una vez se hayan agotado todos los recursos para resolver los inconvenientes que generaron la inconformidad.

Este protocolo también será utilizado por el equipo que conforme el servicio especializado en la comercialización de franquicias.

### **3.6. Análisis económico para la implementación del servicio**

Previo a que se implemente el nuevo servicio de comercialización es necesario facilitar el proceso para la toma de decisiones. Por lo que a continuación de forma resumida, se presenta el análisis económico que refleja el impacto que esta implementación podría generar.

#### **3.6.1. Ingresos**

Como se indicó anteriormente la principal fuente de ingresos de la firma consultora son los proyectos para la expansión de negocios. Sin embargo, durante los últimos años se ha detectado un aumento considerable de personas interesadas en adquirir un negocio de restaurante. Por lo que se ha tomado la decisión de ofrecer servicios de consultoría especializados en la adquisición de una franquicia, los cuales estarán dirigidos a las personas que buscan emprender por medio de uno de estos modelos de negocio o bien, a grupos de inversionistas que buscan ampliar su portafolio de proyectos.

Se ha estimado que la implementación de este nuevo servicio ampliaría la cantidad de proyectos de consultoría que realiza la firma consultora, generando un aumento en sus ingresos en un 20 %.



### **3.6.1.1. Número de proyectos de otorgamiento de licencias de uso de marca**

La firma consultora pretende llevar a cabo el desarrollo y la implantación de los nuevos servicios de consultoría que ofrecen soporte al inversionista interesado en un modelo de franquicia del giro de negocio de restaurantes.

El número de proyectos de otorgamiento de licencias de uso de marca, se refiere específicamente a las negociaciones que resulten exitosas entre el inversionista y la empresa franquiciante, las cuales den como resultado la apertura de una nueva unidad franquiciada.

### **3.6.1.2. Comisiones por la venta de franquicias de marcas participantes**

Desde el punto de vista de la comercialización de franquicias, la firma consultora asumirá la figura de *broker* para las marcas que formen parte del portafolio de opciones de inversión.

Es importante mencionar que este servicio no será ofrecido a las franquicias de baja inversión ni microfranquicias. Esto se debe a que la firma consultora ha determinado que en estos casos no es necesario realmente un *broker*, además, pocas de estas están interesadas en la contratación de este servicio.

Tampoco será ofrecido a las empresas cuyos modelos de franquicias son de alta inversión, ya que estos requieren de un perfil de franquiciado de tipo ausente, generalmente conformado por un grupo de inversores. Por lo que este servicio estará enfocado únicamente a empresas que ofrecen franquicias de

media inversión, que a su vez representan la mayoría de las opciones dentro del mercado de franquicias.

### **3.6.2. Egresos**

Los egresos de la firma consultora están constituidos por los costos directos e indirectos que esta asume por la prestación de servicios de consultoría para la expansión de negocios.

#### **3.6.2.1. Costos de operación**

Los costos de operación de la firma consultora están integrados por costos directos o fijos y los costos indirectos o variables.

##### **3.6.2.1.1. Costos directos**

Los costos directos o fijos son todos aquellos que involucran la materia prima y la mano de obra que integran los servicios que se ofrecen.

En este caso, no existe costo de materia prima, únicamente el costo de los servicios que prestan los consultores y los demás miembros del equipo de la firma consultora.

##### **3.6.2.1.2. Costos indirectos**

Los costos indirectos o variables son los necesarios para la operación y la prestación de servicios por parte de la firma consultora. Dentro de los cuales se pueden mencionar, la energía eléctrica, servicio telefónico.

### 3.6.3. Determinación del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es “el nivel de producción en el que una empresa no incurre en pérdidas, pero tampoco en utilidades,”<sup>22</sup> por lo que se puede decir, que por debajo del punto de equilibrio la empresa pierde dinero y por encima de este, la empresa genera utilidades.

Debido a que la firma consultora no produce productos, sino más bien ofrece servicios, y que está evaluando la posibilidad de ampliar el alcance de estos, para el cálculo del punto de equilibrio se utilizará el análisis costo-volumen-utilidad, ya que este permitirá determinar la cantidad de proyectos que la empresa deberá realizar para alcanzar la utilidad esperada.

Además, se expondrán dos escenarios, el primero que reflejará la situación actual de la firma consultora, y el segundo en dónde se ejemplificará la relación proyectos vs. utilidad en caso se implemente el nuevo servicio de consultoría.

- Escenario 1: situación actual, ventas generadas únicamente por los servicios de consultoría en expansión de negocios. Para el análisis costo-volumen-utilidad se determinará el punto de equilibrio con la siguiente ecuación:

$$X = \frac{CF}{PVU - CVU}$$

---

<sup>22</sup> KEAT, Paul y YOUNG, Philip. *Economía de empresa*. p.438.

En donde:

- X cantidad de proyectos que la empresa debe realizar para alcanzar el punto de equilibrio
- CF costos fijos = \$ 200 000, 00
- PVU precio de venta unitario (proyecto de consultoría) = \$ 40 000, 00
- CVU costo variable unitario = \$ 300, 00 tomando en cuenta que la firma consultora realiza 10 proyectos anuales y sus costos variables totales son de \$3 000, 00

Solución por medio de la ecuación:

$$X = \frac{\$200\,000,00}{\$40\,000,00 - \$300,00}$$

$$X = 5,03 \approx \mathbf{6 \text{ proyectos de consultoría en expansión de negocios}}$$

- Escenario 2: la firma consultora apertura la nueva área de servicios y desea conocer cuántos proyectos de expansión y de comercialización de franquicias deberán realizarse para obtener una rentabilidad del 5 %. En este caso, el punto de equilibrio financiero será calculado utilizando la siguiente ecuación:

$$PE = \frac{CF + \frac{K(RE)}{1-ISR}}{CUP}$$

En donde:

CF costos fijos = \$ 200 000, 00

K capital sobre el cual se espera una rentabilidad = \$ 13 500,00

RE rentabilidad esperada = 5 %

ISR valor de impuesto que asume la empresa la cual se encuentra sujeta a retención definitiva = 15 %

CUP margen de contribución por unidad ponderada

Para determinar el margen de contribución por unidad ponderada (CUP) tanto de los proyectos de consultoría en expansión de negocios como los de comercialización de franquicias. Primero se debe calcular el margen de contribución de cada uno de ellos, utilizando la siguiente fórmula.

$$CM = PV - CV$$

	<b>Proyectos</b>	
	<b>Expansión de negocios</b>	<b>comercialización</b>
Porcentaje de participación de cada proyecto dentro de las ventas	0,70	0,30
PVU: precio de venta unitario	\$ 40 000,00	\$ 1 525,00
CVU: costo variable unitario	\$ 300,00	\$ 100,00
MC: margen de contribución por unidad	\$ 39 700,00	\$ 1 425,00

Ahora se debe multiplicar el porcentaje de participación de cada proyecto dentro de las ventas por el margen de contribución por unidad, la sumatoria de

ambos valores dará como resultado el margen de contribución por unidad ponderada (CUP).

	CUP
Proyectos de expansión de negocios	0,70 * \$ 39 700,00 = \$ 27 790,00
Proyectos de comercialización	0,30 * \$ 1 425,00 = \$ 427,50
Total	\$ 28 217,50

Seguidamente se procede a calcular el punto de equilibrio financiero, tomando en consideración que la empresa ha estimado que los costos fijos aumentarían a \$210 000,00:

$$PE = \frac{\$210\,000,00 + \frac{\$13\,500,00(5\%)}{1-15\%}}{\$28\,217,50}$$

$$PE = 7,47 \approx 8$$

Por último, se debe calcular cuántos proyectos de expansión de negocios y de comercialización de franquicias deberá realizar el área de consultoría de la para alcanzar el punto de equilibrio:

Expansión de negocios	8 * 0,70 = 5,60 ≈ 6
Comercialización de franquicias	8 * 0,30 = 2,40 ≈ 3
Total	9 proyectos de consultoría

En conclusión, el área de consultoría deberá realizar en total nueve proyectos, como mínimo seis de expansión de negocios y tres de comercialización de franquicias para alcanzar el punto de equilibrio financiero. A partir de esta premisa, se procede a evaluar si la implementación del servicio de comercialización es rentable para la firma consultora, tomando en consideración los siguientes datos enfocados únicamente en estos servicios, ya que los proyectos de expansión seguirán siendo la principal fuente de ingresos, por lo que se requiere analizar qué tan atractivo puede resultar el ampliar los servicios que se ofrecen.

Inversión inicial requerida	\$ 10 000,00
PVU: precio de venta unitario	\$ 1 525,00
CVU: costo variable unitario	\$ 100, 00
CFU: costo fijo unitario	\$ 680,00
Tasa de descuento utilizada por la firma consultora	13 %

Figura 12. **Análisis de rentabilidad: implementación del servicio de comercialización en la empresa**

**Cálculo de TIR y VAN para decisión de inversión**

Nombre del proyecto por evaluar:	<b>Implementación del servicio de comercialización de franquicias</b>	
<b>Escenarios</b>	<b>Realista</b>	<b>Pesimista</b>
<b>Periodos (años)</b>	<b>Flujo de efectivo</b>	<b>Flujo de efectivo</b>
0	-\$ 10 000,00	-\$10 000,00
1	\$ 5 215,00	\$ 2 235,00
2	\$ 10 690,75	\$ 4 581,75
3	\$ 16 440,29	\$ 7 045,84
4	\$ 22 477,30	\$ 9 633,13
5	\$ 28 816,17	\$12 349,79
TIR	<b>97,12 %</b>	<b>45,65 %</b>
VAN	<b>\$ 43 807,43</b>	<b>\$ 13 060,32</b>
Recuperación de inversión (años)	<b>2</b>	<b>4</b>

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en la figura 12 realizada en Excel, se procedió a analizar los flujos de caja de la firma consultora, generados únicamente por el servicio de comercialización, en dos escenarios:

- Realista: la firma consultora realiza siete proyectos de comercialización superando los requeridos para alcanzar el punto de equilibrio financiero y derivados de la experiencia de años anteriores desarrollando este tipo de proyectos, aunque de forma intermitente y sin mayor consistencia.
- Pesimista: la firma consultora realiza únicamente tres proyectos de comercialización, los requeridos para alcanzar el punto de equilibrio financiero.

Por lo que puede concluirse que, en ambos escenarios, la implementación del servicio de comercialización es rentable para la firma consultora, ya que el VAN y la TIR son positivos. Sin embargo, en un escenario pesimista, la inversión será recuperada en no menos de cuatro años, dejando de ser una opción atractiva. Por lo que sí se decide poner en marcha el proyecto, será necesario concentrar los esfuerzos del equipo de consultoría designado a dicha área para realizar más de tres proyectos durante el año.





## 4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

### 4.1. Análisis de la demanda

Demanda es la “cantidad de una mercancía que los consumidores desean y pueden comprar a un precio dado en un determinado momento”.<sup>23</sup> Su análisis permite comprender los parámetros que provocan cambios en las exigencias del mercado.

Los patrones de consumo se modifican a medida que transcurre el tiempo, ya que cuando un comprador desea adquirir un bien o servicio, tomará en cuenta variables como el precio y otros factores externos como, sus ingresos, el precio que ofrecen los competidores directos, o bien, opciones sustitutas dentro del mercado, las expectativas y otros. Todo esto puede ser expresado por medio de la siguiente función:

$$CD_x = F (P_x, P_y, IM_x, GP_x, EXP_x)$$

En donde:

- P<sub>x</sub> precio del bien
- P<sub>y</sub> precio de otros bienes
- IM<sub>x</sub> ingresos de los consumidores
- GP<sub>x</sub> gastos y preferencias
- EXP<sub>x</sub> precios futuros esperados o expectativas

---

<sup>23</sup> BURGOS, Gonzalo y FERNÁNDEZ, María. La franquicia tratado práctico y Jurídico. p.278.

En cuanto a la demanda por adquirir servicios de comercialización de franquicias, la firma consultora, estableció un grupo de consumidores potenciales el cual se detalla más adelante, pero deberá llevar a cabo un estudio de mercado que le permita delimitar las siguientes etapas de acción, ya que, en primera instancia, atenderá la demanda existente en su mercado doméstico.

#### **4.1.1. Pronóstico de la demanda**

Existen diversas formas de pronosticar la demanda como utilizar registros históricos de ventas anteriores, identificar cuál podría ser la demanda máxima o potencial de un producto o servicio que podría darse en cierto mercado, o como en el caso de la firma consultora, su pronóstico será por medio de un estudio de mercado.

La firma consultora desea ampliar su base de datos de inversionistas interesados en adquirir una franquicia y potencializar la comercialización de las marcas que se encuentran dentro de su portafolio. Para lograr este objetivo deberá desarrollar dos tipos de encuestas, una enfocada en los inversionistas y la segunda enfocada en los dueños de las franquicias que buscan otorgarlas mediante un *broker*, y de esta forma aumentar rápidamente su participación dentro del mercado. Los resultados permitirán que conocer el potencial específico de compra y venta del servicio de comercialización de franquicias para ambos mercados objetivos.

#### **4.1.2. Elasticidad precio de la demanda**

La elasticidad se refiere a un cambio porcentual de una variable respecto del cambio porcentual de otra variable. Cuando se trata de la elasticidad y precio de la demanda, existirá un cambio porcentual en la cantidad demandada de un

bien debido a un cambio en el precio. En otras palabras, es el grado de respuesta de la cantidad demandada ante la modificación del precio del bien, esta analogía puede expresarse con la siguiente fórmula:

$$E_{Puntual} = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0} \div \frac{P_1 - P_0}{P_0}$$

En donde:

$E_{Puntual}$  elasticidad precio de la demanda puntual

$Q_n$  cantidad demandada

$P_n$  precio que corresponde a la cantidad demandada

Utilizando el pronóstico de la demanda obtenido por medio del estudio de mercado, la firma consultora analizará las variaciones de la cantidad demandada del servicio de comercialización de franquicias respecto de los cambios de precio derivados en primer lugar, por la competencia directa y, en segundo lugar, como parte de la nueva planeación estratégica de la compañía. Es importante tomar en cuenta que si bien, el servicio de comercialización de franquicias es ofrecido de forma parcial, se estima que luego de su implementación éste representaría el 30 % del total de las ventas de la empresa.

#### **4.2. Identificación del mercado potencial**

Cuando un grupo de consumidores demuestra un interés significativo por una oferta se puede identificar un mercado potencial. Para la firma consultora su mercado potencial cuando se trata de los servicios de acompañamiento para adquirir un modelo de franquicia abarca los emprendedores y no emprendedores que puedan invertir como mínimo Q 100 000,00 y que cumplan con el perfil del inversionista definido en el capítulo anterior.

#### 4.2.1. Emprendedores en Guatemala

La tasa de emprendimiento temprano (TEA), se utiliza para medir el nivel de actividad emprendedora de un país, a través del Monitor Global de Emprendimiento (GEM) por sus siglas en inglés. A finales de 2016, la TEA ubicaba a Guatemala en el noveno lugar de un total de 65 países con una tasa del 20,1 % <sup>24</sup> superando a otros países con una actividad económica similar. De estos emprendedores, el 61 % se encontraba en etapa temprana, es decir, estaban por iniciar sus propios negocios por lo que aún no estaban generando ingresos.

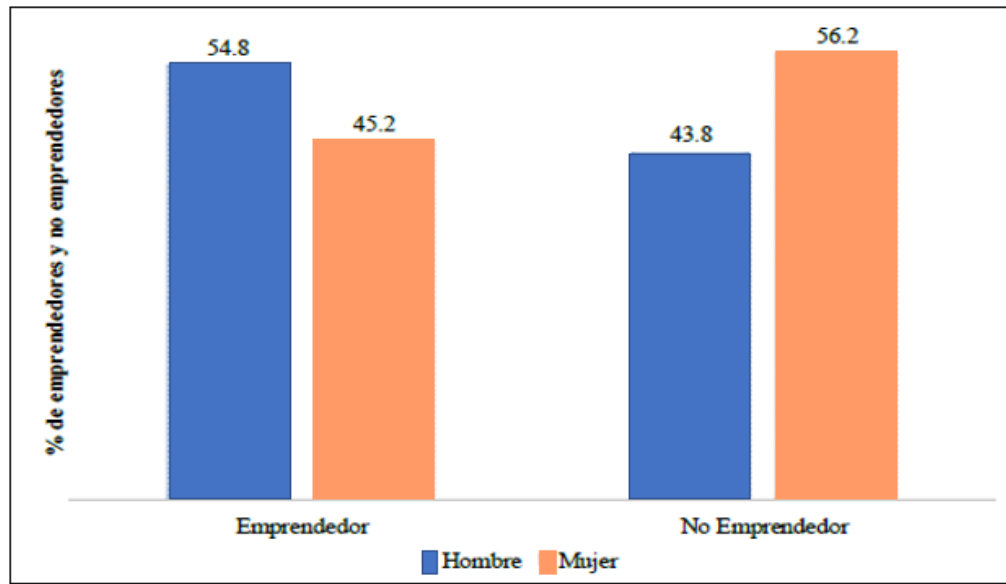
El estudio realizado por la Universidad Francisco Marroquín se centra en dos categorías, la primera conformada por los emprendedores, quienes, para fines de este estudio, son las personas cuyos negocios se encuentran en etapas tempranas de operación o en etapas establecidas, es decir, sus negocios les han generado ingresos por un periodo mayor a 42 meses. Y la segunda categoría conformada por los no emprendedores, que abarcan a todas las personas que no han sido ubicadas dentro de la primera categoría. Luego de esta aclaración, se describe con mayor detalle al “emprendedor guatemalteco”, que, según los resultados obtenidos de este estudio, se caracteriza por:

- Género: en la figura 13 es posible observar que los hombres conforman la mayoría dentro del grupo de emprendedores (54,8 %), y dentro del grupo de no emprendedores la mayoría está conformada por mujeres (56,2 %).

---

<sup>24</sup> UFM. *Monitoreo global de emprendimiento (2016-2017)*. p.13.

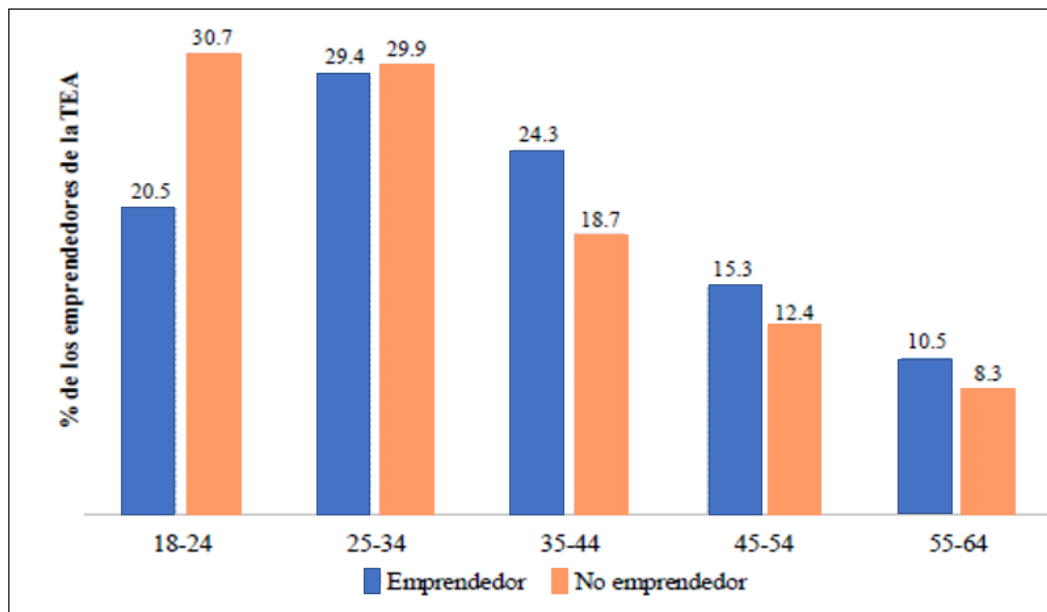
Figura 13. **Comparación entre el género de los emprendedores y no emprendedores**



Fuente: APS, 2016.

- Edad: el emprendedor guatemalteco es joven, el 50 % de la TEA tiene entre 18 y 34 años, tal y como se muestra en la figura 14.

Figura 14. **Comparación entre la edad de los emprendedores y no emprendedores**

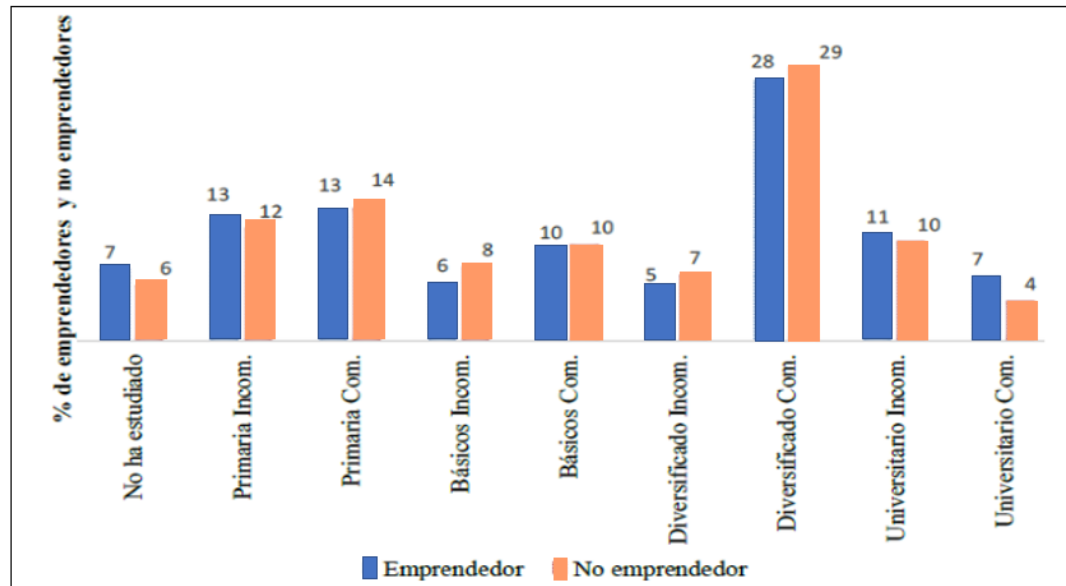


Fuente: APS, 2016.

- Educación: el nivel educativo de los emprendedores en comparación con los no emprendedores se concentra mayormente en diversificado completo, los emprendedores tienen una participación del 40 % dentro de esta categoría.

Sin embargo, existe un grupo de emprendedores con un nivel educativo menor a los seis años promedio de educación formal. Como se muestra en la figura 15. Por tanto, se puede concluir que el 39,6 % de la TEA no ha completado la educación a nivel básico y la minoría cuenta con estudios universitarios completos (6,8 %).

Figura 15. **Comparación entre el nivel educativo de los emprendedores y no emprendedores**



Fuente: APS, 2016.

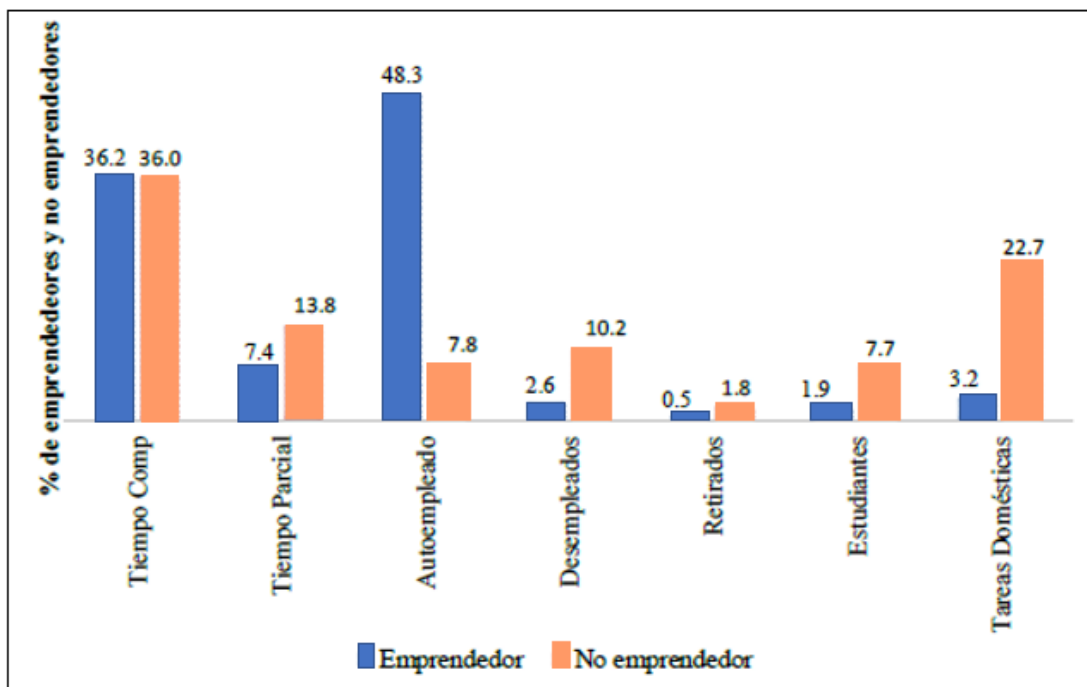
- Empleo: respecto de la situación de empleo de los emprendedores, se tiene la siguiente información:
  - El 43,5 % tienen un empleo de tiempo completo o parcial, además, atienden su negocio.
  - El 23,5 % tienen un trabajo remunerado de tiempo completo
  - El 10 % tienen un trabajo remunerado de tiempo parcial.
  - EL 6,7 % se considera desempleado.

La mayoría del grupo de los emprendedores (50,9 %) tiene una forma de autoempleo en un negocio de su propiedad que les genera ingresos de forma directa. Esto sucede cuando ellos no desean tener una relación de dependencia que conlleva un empleo por medio de terceras personas, o bien, el caso contrario,



se deriva de la falta de oportunidades de empleo en el país. Todos estos datos pueden observarse en la figura 16.

Figura 16. **Comparación entre el estatus laboral de los emprendedores y no emprendedores**



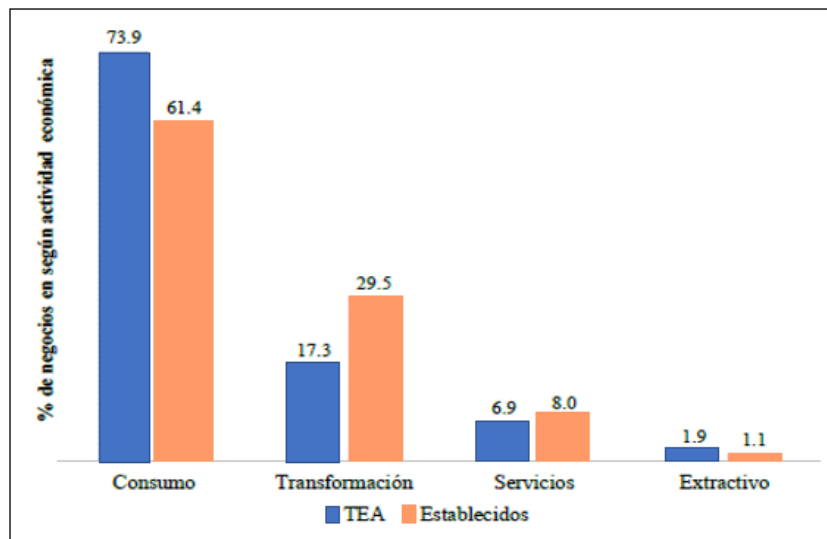
Fuente: APS, 2016.

Como se mencionó en el capítulo 3, la mayoría de las franquicias que formarán parte del portafolio de inversiones de la firma consultora, buscan franquiciados que se dediquen tiempo parcial o completo al negocio. Por lo que para que los inversionistas puedan iniciar con el proceso para adquirir una de ellas, deberán tener estudios completos a nivel diversificado y preferiblemente universitarios, además deberán contar con los fondos mínimos o totales para adquirir la franquicia que sea de su interés. Y en caso de ser necesario deberán tener acceso a financiamiento.

#### 4.2.2. Inversionistas en franquicias de restaurantes

A menudo los emprendedores optan por poner en marcha negocios dedicados a la venta de frutas y verduras, venta de comida o ropa, panaderías, librerías o tiendas de barrio, tal y como se muestra en la figura 17, en donde se puede evidenciar que la mayoría de los negocios TEA y establecidos, estén concentrados mayormente en el sector de consumo (73,9 %). Esto se debe a factores como una baja inversión inicial y la escasa formación educativa que les obstaculiza crear, diseñar e implementar negocios con un alto potencial de crecimiento que generen más empleos a mediano plazo.

Figura 17. **Negocios TEA y establecidos según actividad económica**



Fuente: APS, 2016.

La mayoría de los negocios en Guatemala son de esta naturaleza, sin embargo, existen algunos con características opuestas ya que requirieron de una importante inversión inicial y actualmente operan en sectores que agregar valor y han generado más de 15 puestos de trabajo. En la figura 18 se muestra el

detalle del tipo de negocios que los emprendedores colocan según el sector correspondiente.

Figura 18. **Negocios ubicados dentro de cada actividad económica**

<b>Clasificación</b>	<b>Negocios considerados</b>
Orientado al consumo	Ventas al detalle, ventas de comida, ventas de ropa, ventas de fruta y verdura.
Transformación	Talleres de mecánica, zapatería artesanías, sastrerías, herrería, construcción, carpintería, molino.
Servicios para empresas	Mantenimiento de computadoras, servicios contables, fotocopias, publicidad, asesoría jurídica.
Extractivo	Granja de animales, manejo forestal, pesca, arena.

Fuente: APS, 2016.

En la figura 19 se puede observar que en Guatemala el 45,2 % de los negocios son de pequeña escala y con procesos productivos sencillos, no requiere de mano de obra calificada o importantes inversiones en tecnología, y por lo general, requiere de una inversión inicial menor a Q10 000,00.

Figura 19. **Inversión inicial requerida para iniciar el negocio**

Rangos de inversión inicial	TEA	Establecidos
	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Acumulada
Menos de Q1,000	5.8	23.3
Entre Q1,001 y Q5,000	27.8	55.3
<b>Entre Q5,001 y Q10,000</b>	<b>45.2</b>	<b>67.3</b>
Entre Q10,001 y Q25,000	69.1	84.2
Entre Q20,000 y Q50,000	85.3	94.7
Entre Q50,000 y Q100,000	95.8	98.9
Más de Q100,000	100.0	100.0

Fuente: APS, 2016.

El tipo de inversionistas en franquicias de restaurantes que busca la firma consultora para brindarles el acompañamiento debe tener una capacidad de inversión a partir de los Q 100 000,00 por lo que sí se trata de emprendedores, serán los ubicados en la última categoría de la figura 19.

La firma consultora, también ofrecerá los servicios de consultoría al grupo de no emprendedores siempre y cuando, dispongan de este monto de inversión. En ambos casos, el financiamiento parcial puede ser una opción, siempre y cuando los inversionistas no pongan en riesgo su liquidez financiera, usualmente, las empresas franquiciadoras han determinado hasta que porcentaje el franquiciado puede financiarse para evitar que este no pueda cubrir los costos de operación de su franquicia y el préstamo con entidades bancarias.

### **4.3. Modelo operativo prototipo para la comercialización de franquicias**

La firma consultora ha establecido un modelo de servicio prototipo para el área de comercialización de franquicias, cuyo alcance abarca los ajustes necesarios en su organigrama, la determinación de los perfiles de puestos de los nuevos miembros del equipo de consultoría y el programa de capacitación inicial. Además de las herramientas y consideraciones claves que se identificaron para que el nuevo servicio pueda ser ofrecido con los mejores estándares de calidad.

#### **4.3.1. Análisis de la estructura administrativa**

El departamento de consultoría deberá ser adaptado para implementar el nuevo servicio, esto requiere de un ajuste en la estructura organizativa a nivel administrativo.

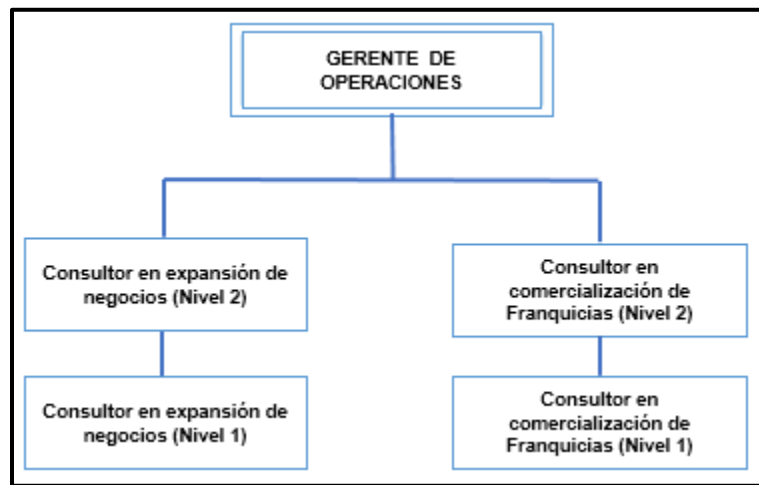
Con la finalidad de contratar a los nuevos consultores es necesario reestructurar el organigrama y desarrollar los perfiles de estos puestos y, a la vez, desarrollar el nuevo programa de capacitación que permita una adecuada formación y transferencia de conocimiento a los nuevos miembros del equipo de la firma consultora.

##### **4.3.1.1. Organigrama**

En el capítulo 2 se mostró el organigrama del departamento de consultoría, sin embargo, este será reestructurado con las nuevas posiciones que serán ocupadas por los consultores a cargo del servicio de comercialización de franquicias. Por lo tanto, el organigrama del departamento de consultoría quedará constituido como se muestra en la figura 20. En orden operativo se encuentran los consultores nivel 1, quienes ofrecen soporte permanente a los consultores

Nivel 2, estos últimos ubicados en un nivel táctico. Todos los consultores responden directamente al gerente de consultoría ubicado en un nivel estratégico dentro del organigrama.

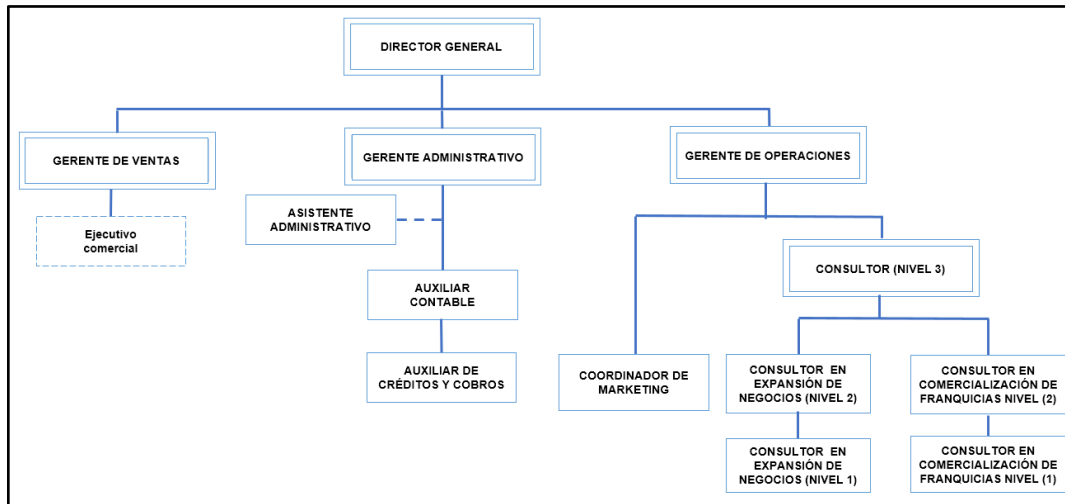
Figura 20. **Nuevo organigrama departamento de Consultoría de Franquicias S.A.**



Fuente: elaboración propia.

En la figura 21 se muestra el nuevo organigrama con las nuevas posiciones que serán necesarias dentro del área de consultoría.

Figura 21. **Nuevo organigrama de Franquicias S.A**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.3.1.2. Descripción de puestos

Para la nueva área de servicio se desarrollarán nuevos puestos dentro del departamento de consultoría, especializados en el acompañamiento a los inversionistas interesados en adquirir una franquicia. Por tanto, el manual de descripción de puestos deberá ser actualizado, incluyendo las posiciones de los consultores en comercialización de franquicias niveles 1 y 2. De forma general, a continuación, en las tablas XVIII y XIX se presenta las descripciones de los nuevos puestos que formarán parte de la nueva área de servicio de la firma consultora.

Tabla XIX. **Personal no administrativo, puesto: consultor en comercialización de franquicias (nivel 1)**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Consultor en Comercialización de Franquicias (Nivel 1)	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	9:00 -18:00 L-V	Marzo 2018	Abril 2018
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	25 a 35 años.	NIVEL ACADÉMICO	Administración de empresas o ingeniería industrial.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Capacidad de análisis</li> </ul>	EXPERIENCIA	No es necesaria.
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	Análisis de negocios
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
a)	Asistencia directa a los consultores en Comercialización de franquicias Nivel 2.	d)	Seguimiento a prospectos.
b)	Fortalecimiento del portafolio de marcas.	e)	Generación de eventos para la sensibilización a inversionistas sobre la adquisición de un modelo de franquicia.
c)	Realización de estudios de mercado.		

Fuente: elaboración propia con información de la firma consultora.

Tabla XX. **Personal no administrativo, puesto: consultor en comercialización de franquicias (nivel 2)**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO			
PUESTO	Consultor en Comercialización de Franquicias (Nivel 2)	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
HORARIO	9:00 -18:00 L-V	Marzo 2018	Abril 2018
PERFIL DEL PUESTO			
EDAD	35 a 45 años	NIVEL ACADÉMICO	Administrador de empresas, Economista, o carrera afín.
GÉNERO	Indiferente	ESPECIALIZACIONES	MBA
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades de comunicación</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>	EXPERIENCIA	3 años en puesto similar
PRINCIPALES ATRIBUCIONES			
a)	Generar nuevas oportunidades de negocio.	d)	Brindar un servicio de acompañamiento a los inversionistas durante el proceso de adquisición de una franquicia.
b)	Ampliar el portafolio de marcas participantes.	e)	Realización de talleres de sensibilización sobre el proceso para adquirir una franquicia.
c)	Ofrecer los servicios de consultoría en comercialización de franquicias.		

Fuente: elaboración propia con información de la firma consultora.



### 4.3.1.3. Programa de capacitación

La firma consultora ha diseñado un programa de capacitación que abarca los temas que son relevantes para que los consultores reciban una apropiada formación, de esta forma, se garantiza que el servicio a brindar será de un alto nivel profesional, ya que durante las diferentes etapas de la comercialización de franquicias el acompañamiento personalizado a los inversionistas es mandatorio. Por lo tanto, se ha determinado que las áreas principales que deberán ser desarrolladas son las siguientes:

Tabla XXI. **Áreas de capacitación inicial para el personal encargado de la comercialización de franquicias**

Área responsable	Descripción	Duración
<b>Recursos humanos</b>	Sesión 1: Planeación estratégica de la compañía. Sensibilizar a los nuevos miembros sobre los valores y políticas además que puedan conocer la estrategia de la compañía para que sus esfuerzos estén enfocados en el cumplimiento de las metas establecidas.	2 días
<b>Consultoría</b>	Sesión 2: Introducción a la franquicia como modelo de expansión de negocios, estándares operativos, leyes que rigen las cadenas de franquicias, etc.	2 días
<b>Consultoría</b>	Sesión 3: Franquicias en Guatemala. Conocer los modelos de franquicias disponibles en Guatemala.	2 días
<b>Consultoría</b>	Sesión 4: Franquicias a nivel internacional. Conocer los modelos de franquicias disponibles en América Latina.	2 días
<b>Consultoría</b>	Sesión 5: Comercialización de franquicias: Adquirir las habilidades necesarias para ofrecer una consultoría para la comercialización de franquicias.	5 días
<b>Consultoría</b>	Sesión 6: Servicio al cliente. Obtener las herramientas necesarias para ofrecer un servicio de consultoría que supere las expectativas de los clientes. Además de aprender el manejo del CRM de Franquicias S.A.	2 días

Continuación de tabla XXI.

<b>Consultoría</b>	Sesión 7: Manejo de reclamos. Que los consultores conozcan cuál es el procedimiento para el manejo de reclamos, tomando en cuenta que al momento de surgir algún tipo de inconformidad en el servicio deberán tomarse las medidas necesarias para no defraudar a los inversionistas.	1 día
<b>Tiempo de capacitación inicial</b>		<b>16 días.</b>

Fuente: elaboración propia con información de la firma consultora.

Al finalizar cada sesión del programa de capacitación los consultores deberán realizar pruebas en línea, esto con el fin medir el nivel de conocimiento adquirido. Si en dado caso, los resultados obtenidos no cumplen con los estándares establecidos por la firma consultora, será necesario reforzar los temas en donde se identifiquen áreas de oportunidad.

#### **4.4. Determinación de las herramientas claves para el modelo prototipo**

Para la implementación del nuevo servicio de comercialización de franquicias dentro será necesario desarrollar o fortalecer las herramientas que facilitan el proceso de adquirir una franquicia, las cuales se detallan a continuación.

##### **4.4.1. Base de datos de los inversionistas**

Una de las herramientas básicas, pero realmente útil que utiliza la firma consultora para la generación de clientes potenciales es la ficha de contacto, a partir de esta se integra la base de datos de posibles inversionistas en franquicias. Se utiliza en seminarios, capacitaciones, feria de franquicias y

cualquier evento al que asiste u organiza, con la finalidad de potencializar el proceso de comercialización.

Cuando el servicio de comercialización de franquicias sea puesto en marcha, los consultores tendrán como principal objetivo el lograr otorgamientos de nuevas franquicias como resultado del seguimiento correspondiente a cada posible inversionista. En la figura 22 se muestra la ficha de contacto de la firma consultora.

Figura 22. **Ficha de contacto de franquiciados potenciales**

Ficha de contacto de franquiciados potenciales			
Nombre completo:	Edad:	Profesión:	
Dirección:	Tel:	Cel:	
E-mail:	LinkedIn:	Facebook:	
Empresa donde labora:	Puesto actual:		
Información para la compra de una franquicia			
Giro de negocio de las Franquicias que le interesan :	Alimentos ( )	Servicios ( )	Retail ( )
¿Busca una franquicia como forma de autoempleo?:	Sí ( )		No ( )
Indique hasta que monto estaría dispuesto a invertir por una franquicia			
<b>Hasta 35 mil dólares</b>	<b>Hasta 65 mil dólares</b>	<b>Hasta 100 mil dólares</b>	<b>Mas de 100 mil dólares</b>
¿Requiere de financiamiento para ésta inversión?	Sí ( )		No ( )
Indique algunas marcas que le interesan:			
Consultor encargado de la entrevista:			
Observaciones:			

Fuente: Franquicias S.A.

La firma consultora también utilizará un sistema que le permite automatizar y optimizar la administración de sus clientes potenciales, esto con la finalidad de implementar indicadores para determinar a cuáles de los procesos que se llevan a cabo dentro del departamento de consultoría deben aplicarse mejoras y así, ofrecer un servicio que supere las expectativas de todos sus clientes.

#### 4.4.2. Autoevaluación para los inversionistas

La autoevaluación del inversionista es de gran utilidad para que éste determine si las franquicias son modelos de negocios que se ajustan a su personalidad, estilo de vida, necesidades, y otros. Por tanto, en la figura 23 se muestra una propuesta de formato que se desarrolló para que pueda ser utilizada por los inversionistas y así facilitar el proceso de toma de decisión sobre emprender por medio de una franquicia.

Figura 23. Autoevaluación para el inversionista de la empresa

A continuación, encuentra 15 interrogantes, marque con una X la opción con la que se sienta más identificado. Cada respuesta afirmativa equivale a un punto y cada negativa equivale a cero puntos. Al finalizar haga un conteo de los puntos acumulados para conocer su resultado.

1) ¿Se considera una persona flexible?

sí		NO	
----	--	----	--

2) ¿Se considera un buen líder de equipo?

sí		NO	
----	--	----	--

3) Las horas de trabajo serán tan largas como sea necesario ¿Estaría dispuesto a administrar el negocio de tiempo completo?

sí		NO	
----	--	----	--

4) ¿Cuándo se le asigna un proyecto, lo completa de acuerdo con los parámetros establecidos?

sí		NO	
----	--	----	--

5) ¿Está dispuesto a presentar los reportes del negocio que le sean solicitados?

sí		NO	
----	--	----	--

Continuación de la figura 23.

6) ¿Está dispuesto a someterse a auditorias regulares?

sí		NO	
----	--	----	--

7) ¿Se considera una persona con buenas ideas que podrían dar valor al negocio?

sí		NO	
----	--	----	--

8) ¿Se le conoce como una persona que trabaja bien bajo presión?

sí		NO	
----	--	----	--

9) ¿Se considera una persona responsable?

sí		NO	
----	--	----	--

10) Durante la fase inicial de una franquicia, es común no obtener ninguna ganancia de la operación durante el primer año ¿Tiene los recursos financieros necesarios para cubrir sus gastos durante esta etapa?

sí		NO	
----	--	----	--

Continuación de la figura 23.

11) Durante su vida laboral, ¿Ha sido una persona capaz de seguir reglas sin dudar para lograr los resultados deseados?

sí		NO	
----	--	----	--

12) Entre las cualidades por las que se le conoce, ¿destaca entre ellas ser una persona trabajadora?

sí		NO	
----	--	----	--

13) Para tener éxito en los negocios, ¿cree que es más importante ser una persona dedicada por completo a su trabajo en lugar de ser creativo?

sí		NO	
----	--	----	--

14) En una franquicia es común tener un manual de operaciones muy detallado, ¿lo seguiría al pie de la letra?

sí		NO	
----	--	----	--

15) ¿Cree que alguien tendrá buenas posibilidades de tener éxito en los negocios si tiene un interés por continuar aprendiendo metodologías para realizar su trabajo de manera eficiente?

sí		NO	
----	--	----	--

Continuación de la figura 23.

<b>PUNTUACION</b>			
Por cada respuesta, se obtiene una puntuación correspondiente listada abajo.			
SÍ	1 punto	NO	0 puntos
 <b>15-12 PUNTOS: UN CANDIDATO IDEAL.</b> ¡Felicitaciones! posee atributos que son encontrados en los franquiciados exitosos. Si es financieramente capaz de hacerlo, se le recomienda convertirse en franquiciado.			
<b>11-7 PUNTOS: UN CANDIDATO POTENCIAL.</b> Muchas de sus cualidades son buenas para ser un franquiciado, sin embargo, sus respuestas difieren a las de un candidato tradicional, al revisar sus respuestas podrá evaluar si son conductas que pueden ser modificadas para convertirse en un candidato ideal.			
<b>6-0 PUNTOS: UN CANDIDATO CUESTIONABLE.</b> Una puntuación baja en esta evaluación simplemente puede indicar que el éxito llegaría más fácilmente a usted como dueño de un negocio independiente o como empleado. Si aun cree que ser franquiciado es para usted, evalúe sus respuestas para confirmar si las diferencias son reconciliables para convertirse en candidato.			

Fuente: elaboración propia.

Este formato está basado en el modelo desarrollado por el Ministerio de Economía (MINECO) y la agencia alemana de cooperación Internacional (GIZ), para el proyecto “Emprende una microfranquicia para una vida mejor”, el cual se muestra en el anexo I.

#### 4.4.3. **Benchmarking** de las franquicias de restaurantes guatemaltecas

El *benchmark* dentro del departamento de consultoría se utiliza como un mecanismo de comparación entre los distintos modelos de franquicias disponibles en Guatemala. Esta herramienta permite que el inversionista tenga una vista panorámica y general sobre sus opciones y pueda determinar fácilmente las marcas que son de su interés. A continuación, en la tabla XXI se puede observar un *benchmark* que abarca algunas de las franquicias de restaurantes de origen guatemalteco y extranjero, esta información es pública.

Tabla XXII. **Benchmarking** de las franquicias de restaurantes guatemaltecas e internacionales (cifras expresadas en dólares)

Franquicia	Cuota inicial		Inversión inicial		Regalías	ROI (meses)
	De US\$	a US\$	De US\$	a US\$		
<b>Al Macarone®</b>	25 000,00	nd	100 000,00	nd	5 %	18
<b>El Chinito Veloz®</b>	32 500,00	nd	112 000,00	nd	5 %	27
<b>Go Green®</b>	15 000,00	nd	25 000,00	40 000,00	5 %	18
<b>Kakao®</b>	Nd	nd	nd	Nd	5 %	nd
<b>Kloster®</b>	25 000,00	nd	200 000,00	400 000,00	5 %	24-36
<b>Los Cebollines®</b>	50 000,00	nd	500 000,00	900 000,00	5 %	42
<b>Monoloco®</b>	25 000,00	nd	250 000,00	350 000,00	5 %	24
<b>Pollo Campero®</b>	25 000,00	nd	280 000,00	530 000,00	5 %	nd
<b>Taccontento®</b>	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>The Bagel Factory®</b>	15 000,00	45 000,00	35 000,00	70 000,00	5%	18

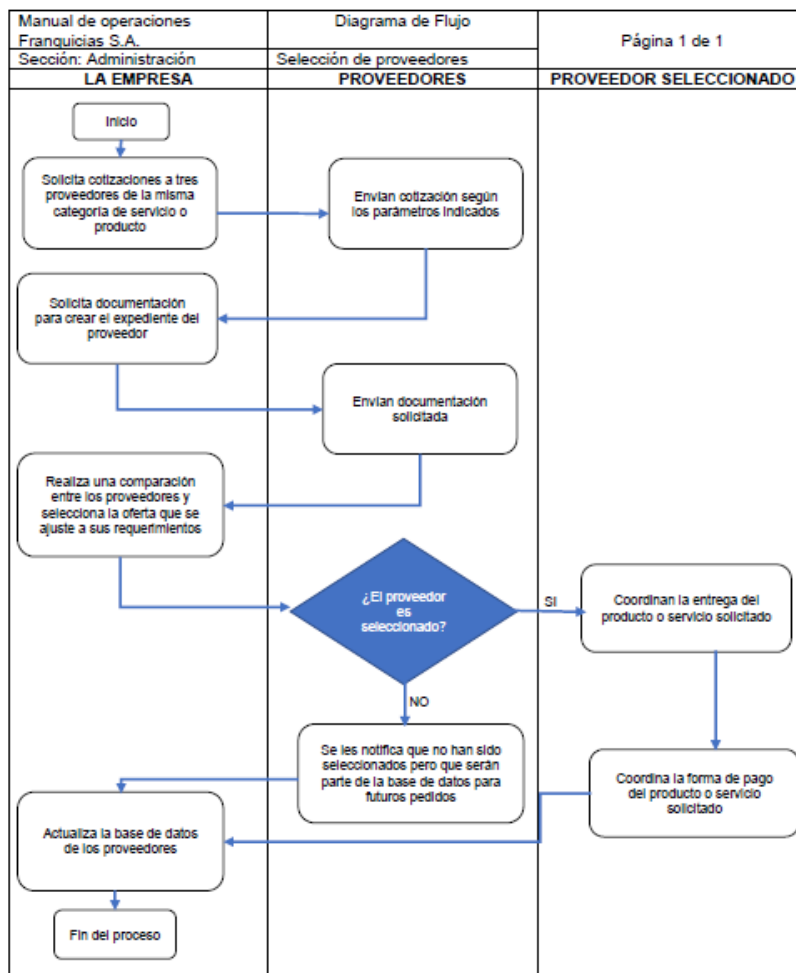
Fuente: elaboración propia.



#### 4.4.4. Protocolo para el otorgamiento de licencias de uso de marca

La firma consultora ha desarrollado un protocolo para otorgar las franquicias a los inversionistas que se conviertan en franquiciados de las empresas que contraten los servicios de comercialización, este se puede observar de forma resumida en la figura 24.

Figura 24. Diagrama de flujo: protocolo para el otorgamiento de franquicia



Fuente: Manual de Operaciones Franquicias S.A.

En el apéndice 1 se presenta un protocolo de otorgamiento de franquicias detallado, con una serie de pasos específicos que son, en la mayoría de los casos, los mismos cuando se realiza la negociación entre una empresa franquiciante y un inversionista, con la aclaración de que, en este caso, también participa dentro del proceso un consultor experto en el tema de comercialización.

#### **4.5. Análisis económico de las franquicias**

A continuación, se presentan ejemplos de franquicias de restaurantes de alta, media y baja inversión, con algunos de los aspectos económicos y operativos más comunes y relevantes y que deben tomarse en consideración al momento de elegir una franquicia, como lo son:

- Modelo de negocio: se refiere a los formatos de negocios que están disponibles para las franquicias de restaurantes, como *free standing*, express para plaza de comida (*food court*), quiosco.
- Costo de la licencia de franquicia y la inversión inicial: ambas están en función del modelo de negocio que el franquiciado decide adquirir.
- Regalías: su valor lo determina cada empresa franquiciadora al momento de estructurar sus modelos de franquicia, y resulta de un cuidadoso análisis que tiene como objetivo mantener la factibilidad financiera tanto del franquiciado como del franquiciador. Además, se consideran factores como el abastecimiento ya que sí el franquiciador abastece al franquiciado de la materia prima o equipos necesarios para la operación de su punto de venta, ya sea de forma total o parcial, el valor de la regalía podría disminuir, y en caso contrario, cuando el franquiciador no realice ningún tipo de abastecimiento al franquiciado, la regalía podría aumentar. En el

caso de las franquicias de restaurantes, el valor de la regalía oscila entre el 5 % hasta el 7 % sobre las ventas.

- Tiempo de la recuperación de la inversión: este indicador también dependerá del modelo de negocio que adquiera el franquiciado, ya que mientras más complejo sea el modelo, la inversión inicial es más representativa por lo que el tiempo que le tomará al franquiciado recuperarla será prolongado.

Es importante aclarar que la información de las empresas que se mencionan a continuación es pública y se encuentra en las páginas web de cada una de ellas, Además, todas las cifras están expresadas en dólares (\$) de los Estados Unidos de América.

#### **4.5.1. Alto costo**

Las franquicias de alto costo son las que, para el franquiciado representan un monto de inversión a partir de los \$ 400 000, 00. Para ejemplificar esta categoría, a continuación, se presenta la información de las franquicias de la marca Taco Bell®, que opera en Guatemala.

##### **4.5.1.1. Modelos de negocio**

Las franquicias Taco Bell® están disponibles en tres modelos de negocio distintos:

- Restaurante (grande, mediano o pequeño)
- Autoservicio
- Bellco

#### **4.5.1.2. Costo de la licencia de franquicia**

El costo de una licencia de franquicia Taco Bell® es de \$ 45 000,00.

#### **4.5.1.3. Inversión inicial**

Los montos de inversión para una franquicia Taco Bell® se encuentran en un rango desde \$ 1 177 300,00 hasta \$ 2 620 600, 00, estos valores dependerán del tipo de modelo de negocio, la ubicación, el tipo de menú y otros.

#### **4.5.1.4. Regalías**

Cada franquiciado de Taco Bell® deberá pagar regalías de un monto equivalente al 5,5 % sobre las ventas netas.

#### **4.5.1.5. Tiempo de recuperación de la inversión**

Dependiendo del modelo de negocio que adquiera el franquiciado Taco Bell®, el tiempo de recuperación de la inversión variará, pero debido a que el monto es significativo, se estima que este proceso tomará más de 4 años.

#### **4.5.2. Costo medio**

Las franquicias de costo medio son las que, para el franquiciado representan un monto de inversión a partir de los \$ 100 000, 00. Para ejemplificar esta categoría, a continuación, se presenta la información de las franquicias de la marca estadounidense Little Caesars®, que opera en Guatemala.

#### **4.5.2.1. Modelos de negocio**

Las franquicias Little Caesars® están disponibles en tres modelos de negocio distintos:

- Modelo Express A: a partir de los 74 m<sup>2</sup>
- Modelo Express B: a partir de los 39 m<sup>2</sup>
- Modelo Express C: a partir de los 58 m<sup>2</sup>

#### **4.5.2.2. Costo de la licencia de franquicia**

El costo de una licencia de franquicia Little Caesars® es de \$ 20 000,00.

#### **4.5.2.3. Inversión inicial**

Los montos de inversión para una franquicia Little Caesars® se encuentran en un rango desde \$ 314 000,00 hasta \$ 1 335 500,00, estos valores dependerán del tipo de modelo de negocio, la ubicación, el tipo de menú y otros.

#### **4.5.2.4. Regalías**

Cada franquiciado de Little Caesars® deberá pagar regalías de un monto aproximado a un 6 % sobre las ventas netas.

#### **4.5.2.5. Tiempo de recuperación de la inversión**

Dependiendo del modelo de negocio que adquiera el franquiciado Little Caesars®, el tiempo de recuperación de la inversión variará. Para este caso, se estima que este proceso podría tomar como mínimo 3 años.

### **4.5.3. Bajo costo**

Las franquicias de bajo costo son las que, para el franquiciado representan un monto de inversión a partir de \$ 25 000,00 hasta los \$ 60 000, 00. Para ejemplificar esta categoría, a continuación, se presenta la información de las franquicias de la marca guatemalteca Gitane®.

#### **4.5.3.1. Modelos de negocio**

Las franquicias Gitane® están disponibles en tres modelos de negocio distintos:

- Gitane® pequeño (tipo quiosco): depende del metraje disponible dentro de la ubicación, usualmente dentro de un centro comercial, plaza de conveniencia.
- Gitane® mediano (tipo local pequeño): de 15 a 22 m<sup>2</sup>.
- Gitane® grande: mayor a los 22 m<sup>2</sup>.

#### **4.5.3.2. Costo de la licencia de franquicia**

Para el caso de las franquicias Gitane® el costo de la licencia de franquicia, en territorio guatemalteco de es de \$ 25 000, 00.

#### **4.5.3.3. Inversión inicial**

El monto de la inversión inicial de las franquicias Gitane® dependerá del modelo de negocio, tal y como se muestra en la tabla XXII.

Tabla XXIII. **Franquicias Gitane®: monto de inversión inicial por modelo de negocio**

<b>Modelo de negocio</b>	<b>Inversión inicial</b>
Gitane® pequeño (tipo quiosco) en territorio nacional	\$ 34 000,00
Gitane® mediano (tipo local pequeño) en territorio nacional	\$ 49 500,00
Gitane® grande (tipo Quiosco) en territorio nacional	\$ 60 900,00

Fuente: elaboración propia.

#### **4.5.3.4. Regalías**

Cada franquiciado de Gitane® deberá pagar regalías equivalentes al 5 % sobre las ventas netas, de forma semanal.

#### **4.5.3.5. Tiempo de recuperación de la inversión**

El tiempo de recuperación de la inversión en las franquicias Gitane® es entre 2 a 3 años, pues dependerá, entre otros factores, del modelo de negocio que adquiera el franquiciado.

### **4.6. Análisis financiero para la inversión en franquicias**

Cuando un inversionista desea adquirir una franquicia debe realizar un cuidadoso análisis sobre las opciones disponibles, evitando las franquicias que presenten inconsistencias administrativas u operacionales, antecedentes legales, productos que dificulten la innovación o la adaptación a las necesidades

cambiantes del mercado, etc., para ello, existe el “paquete de franquicia” y algunos parámetros financieros abordados detalladamente en esta sección.

#### **4.6.1. Franquicia de alto, medio y bajo costo**

Tal y como se expuso anteriormente, las franquicias pueden clasificarse según la inversión requerida (alta, media o baja). Sin embargo, en cualquiera de estas categorías, los siguientes parámetros deberán ser considerados para determinar cuál es la opción más conveniente para el inversionista.

##### **4.6.1.1. Licencia de franquicia**

El “Importe que satisface un franquiciado por una sola vez, y por unidad abierta, a la central franquiciadora” <sup>25</sup>se conoce como la licencia de franquicia, cuota de franquicia o canon de entrada. Este aporte, por lo general, responde a los siguientes factores<sup>26</sup>.

- Derecho para la utilización de la marca y de esta forma, el franquiciado pueda recuperar parte del costo del lanzamiento dentro del mercado.
- El pago por recibir la capacitación inicial y la transferencia del “*Know-how*” por medio de los manuales de operación de parte del franquiciador hacia el franquiciado y su equipo que formará parte de la franquicia.

---

<sup>25</sup> RIERA SEIJAS, Alfonso. *Lo Elemental de las Franquicia*. p.97.

<sup>26</sup> BURGOS, Gonzalo y FERNÁNDEZ, Maria. *La franquicia tratado práctico y Jurídico*. p.273.



- Compensación para el franquiciador, por los gastos incurridos en la creación del programa de franquicias, y por investigaciones de mercado que serán de beneficio para el franquiciado.

Este pago inicial es común más no mandatorio dentro de los sistemas de franquicias.

#### **4.6.1.2. Inversión inicial**

Cuando se trata de franquicias, la inversión inicial es uno de los aspectos más importantes que forman parte de estos modelos de negocio, este es un monto que, en la mayoría de los casos, integra los siguientes costos para un franquiciado:

- Los costos de la constitución de la sociedad designada para operar la franquicia.
- La búsqueda y selección del local destinado para las operaciones de la franquicia. Además de su adecuación y decoración, incluyendo los planos arquitectónicos y de acometidas eléctricas, los rótulos, material de punto de compra o POP (por sus siglas en inglés “*Point of purchase*”), luces, pinturas y demás artículos necesarios para la transferencia de la imagen corporativa.
- El mobiliario y los equipos necesarios para la operación.
- El inventario inicial, comúnmente en los casos de que se trate de una franquicia de alimentos o *retail*.

- El programa de capacitación inicial para el personal de la franquicia.
- El manual de operaciones.
- El capital de trabajo, es decir, un monto destinado a sostener la operación mientras la franquicia empieza a generar ingresos.

Como se mencionó anteriormente, el valor de la inversión inicial dependerá del tipo de franquicia (restaurantes, servicios o *retail*) y del modelo de negocio que ponga en marcha el franquiciado.

#### **4.6.1.3. Retorno de la inversión (ROI)**

El indicador financiero conocido como retorno de la inversión ROI por sus siglas en inglés (*Return Of investment*), se utiliza para el proceso de toma de decisiones cuando se evalúan futuras inversiones, pues por medio de este, es posible determinar si los proyectos son o no rentables.

Dentro de los sistemas de franquicias el ROI, “Constituye la medida más válida del valor de una franquicia o del potencial suministrado por un paquete de franquicia”.<sup>27</sup> En otras palabras, este indicador comprara los beneficios que obtiene el franquiciado en comparación al tiempo en que le tomará recuperar la inversión total que este realiza, por la obtención de uno de estos modelos de negocio.

---

<sup>27</sup> BURGOS y FERNÁNDEZ. *La franquicia tratado práctico y Jurídico*.p.304.

Cuando las inversiones se recuperan en un promedio de 3 a 5 años y el ROI se encuentra dentro del 20 % al 30 %, el modelo de franquicia evaluado se tomará como viable.<sup>28</sup> Este criterio aplica para las franquicias de media y alta inversión.

#### 4.6.1.4. Valor presente neto (VPN)

Por definición, “el valor presente de un conjunto de flujos de efectivo futuros esperados menos su costo,”<sup>29</sup> se conoce como valor presente neto o valor actual neto (VAN).

- Cuando el VPN es positivo indica un aumento en la riqueza debido a que el activo tiene un valor superior al de su costo.
- Cuando el VPN es negativo indica una disminución de riqueza debido a que el activo tiene un valor inferior al de su costo.

Este indicador puede medir el valor generado o perdido como resultado de una inversión financiera. Además, para calcularlo se debe utilizar el rendimiento esperado según el mercado, sí se obtiene un VPN igual a cero implica que la inversión tiene el rendimiento “justo”, en el caso de que el VPN sea negativo, se concluye que el rendimiento sobre la inversión es menor que el requerido por el mercado, por lo que la opción de inversión debería descartarse.

La fórmula para calcular el valor presente neto es la siguiente:

$$VPN = \sum_{t=1}^n Vt * \frac{1}{(1 + K)^t} - I_0$$

---

<sup>28</sup> BURGOS y FERNÁNDEZ. *La franquicia tratado práctico y Jurídico*.p.304.

<sup>29</sup> EMERY, Douglas y FINNERTY, John. *Fundamentos de administración financiera*. p.42.

En donde:

$V_t$ : flujo en cada período

$I_0$ : inversión inicial

$K$ : tasa de interés

En análisis del VPN permitirá realizar una comparación entre la inversión requerida y el flujo de efectivo que se esperaría generar en el futuro, obteniendo el rendimiento mínimo que ésta debería generar.

#### **4.6.1.5. Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno es el “tipo de actualización o descuento que iguala el valor actual de los flujos netos de caja con el desembolso inicial,”<sup>30</sup> en otras palabras, es la tasa descuento a la cual las inversiones tienen un valor presente neto igual a cero.

Según el resultado obtenido y su interpretación, por medio de este indicador se puede determinar la rentabilidad de un proyecto:

- Cuando la TIR es igual o superior a la tasa exigida por el inversionista, el proyecto se considera rentable.
- Cuando la TIR es menor a la tasa exigida por el inversionista, el proyecto no es recomendable.
- Cuando se tienen varias opciones de inversión, el proyecto más rentable será el que presente la mayor TIR.

---

<sup>30</sup> AGUILAR, Inmaculada y DÍAZ, Nieves. *Finanzas corporativas en la práctica*. p.6.

La fórmula para calcular la tasa interna de retorno es la siguiente:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{FN}{(1+i)^n} = 0$$

En donde:

FN: flujo de caja en el período n

n: número de períodos

I: valor de la inversión inicial

La TIR y el valor actual neto (VAN) son indicadores que tienden a ser evaluados en conjunto para determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión, debido a que ambos se calculan sobre flujos de caja, es decir, ingresos menos costos netos. Cuando se deben comparar varios proyectos, el criterio para la toma de decisión será el de elegir la alternativa con un VAN y una TIR mayores a los de las demás opciones.

#### **4.6.1.6. Análisis de las utilidades**

Comúnmente las empresas franquiciadoras realizan un estudio de factibilidad financiera para sus franquiciados, tomando como referencia datos históricos que el modelo de negocio generó antes de convertirse en un prototipo de franquicia, de esta forma la probabilidad de fracaso es mucho menor que el de uno cuyo desarrollo e implementación se encuentre en etapa inicial.

Este estudio es realizado con la finalidad de que el inversionista tenga un panorama claro sobre los ingresos y todos los costos que resultarán de la

operación de su franquicia, ya que cuando se trata de estos modelos de negocio, es común que el franquiciado asuma costos adicionales como el pago de regalías, costos por abastecimiento, publicidad, fondo para remodelación, etc. Sin embargo, las empresas franquiciadoras deben velar porque el sistema genere ingresos tanto para el inversionista como para el corporativo. Con estos datos, el inversionista podrá tomar una decisión considerando los beneficios y obligaciones que debe asumir una vez se integra a una cadena de franquicias.

A continuación, se presenta un análisis financiero entre tres opciones de franquicias de restaurantes utilizando los indicadores VAN y TIR para determinar cuál resulta más conveniente para el posible franquiciado. Es importante aclarar que los valores de las inversiones iniciales ya incluyen los costos de las licencias de franquicia para cada una de las opciones y se ha establecido para estos casos, que la tasa de descuento para determinar el VAN será del 13 %, porcentaje utilizado por la firma consultora compuesto por el costo de capital o deuda equivalente a un 8 % más un riesgo del 5 % para el caso de Guatemala. Los cálculos han sido realizados en Excel.

- Análisis de inversión para el franquiciado: franquicia de alto costo

En este escenario el inversionista está en búsqueda de una franquicia de restaurante, cuyo modelo operativo sea un *Free Standing*. Por lo que evalúa tres opciones dentro del mercado, de las cuales los flujos de caja proyectados se muestran a continuación, en la figura 25.

Figura 25. Franquicias de alta inversión: flujos de caja proyectos

Restaurante tipo Free Standing	Franquicia A	Franquicia B	Franquicia C
Inversión inicial (\$)	\$ 983 750,00	\$ 876 765,87	\$ 534 765,87
Tasa de descuento	13 %	13 %	13 %

Periodos (años)	Flujo de efectivo	Flujo de efectivo	Flujo de efectivo
0	-\$ 983 750,00	-\$ 876,765,87	-\$ 534,765,87
1	\$ 307,696,43	\$ 233,305,29	\$ 132,813,33
2	\$ 616,931,34	\$ 473,609,74	\$ 269,611,06
3	\$ 927,712,43	\$ 721,123,32	\$ 410,512,73
4	\$ 1,240,047,42	\$ 976,062,31	\$ 555,641,44
5	\$ 1,553,944,09	\$ 1,238,649,47	\$ 705,124,02

TIR	<b>60,76 %</b>	<b>53,31 %</b>	<b>49,80 %</b>
VAN	<b>\$ 2 018 609,61</b>	<b>\$ 1 471 306,12</b>	<b>\$ 801 917,34</b>
Recuperación de inversión (años)	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>	<b>3,9</b>

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación de resultados

Tal y como se indicó anteriormente, al utilizar los indicadores VAN y TIR para evaluar la viabilidad de los proyectos de inversión, la franquicia A resulta ser la más atractiva a pesar de que requiere una mayor inversión inicial en comparación al de las franquicias B y C. El resultado de los indicadores es más favorable para la franquicia A, el tiempo de recuperación es de 3 años y seis meses, este intervalo es aceptable debido a que se trata de una inversión de casi un millón de dólares.

Por lo que el inversionista debería optar por el restaurante *free standing* que ofrece la franquicia A.

- Análisis de inversión para el franquiciado: franquicia de costo medio

En este escenario el inversionista está en búsqueda de una franquicia de restaurante de servicio rápido (QSR). Por lo que evalúa tres opciones dentro del mercado, de las cuales los flujos de caja proyectados se muestran a continuación, en la figura 26.

Figura 26. **Franquicias de media inversión: flujos de caja proyectos**

Restaurante tipo QSR	<b>Franquicia A</b>	<b>Franquicia B</b>	<b>Franquicia C</b>
Inversión inicial (\$)	\$ 185 800,00	\$ 230 000,00	\$ 100 800,00
Tasa de descuento	13 %	13 %	13 %

<b>Periodos (años)</b>	<b>Flujo de efectivo</b>	<b>Flujo de efectivo</b>	<b>Flujo de efectivo</b>
0	-\$ 185 800,00	-\$ 230 000,00	-\$ 100 800,00
1	\$ 58 746,46	\$ 77 996,26	\$ 39 496,66
2	\$ 119 255,31	\$ 158 332,41	\$ 80 178,22
3	\$ 181 579,43	\$ 241 078,64	\$ 122 080,23
4	\$ 245 773,28	\$ 326 307,26	\$ 165 239,29
5	\$ 311 892,93	\$ 414 092,74	\$ 209 693,13

TIR	<b>62,68 %</b>	<b>66,76 %</b>	<b>75,71 %</b>
VAN	<b>\$405 446,42</b>	<b>\$ 554 983,63</b>	<b>\$ 296 709,21</b>
Recuperación de inversión (años)	<b>3</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación de resultados

Continuando con el criterio de selección del proyecto más viable, en este caso, la franquicia C resulta ser la más atractiva, con una inversión inicial menor en comparación al de las franquicias A y B. El resultado de los indicadores es más favorable para la franquicia C, el tiempo de recuperación es de dos años y cinco meses. Este intervalo es aceptable debido a que se trata de una inversión de casi cien mil dólares. Por lo que el inversionista debería optar por el QSR que ofrece la franquicia C.



- Análisis de inversión para el franquiciado: franquicia de bajo costo

En este escenario el inversionista está en búsqueda de una franquicia de restaurante cuyo modelo operativo sea un quiosco. Por lo que evalúa tres opciones dentro del mercado, de las cuales los flujos de caja proyectados se muestran a continuación, en la figura 27.

Figura 27. **Franquicias de baja inversión: flujos de caja proyectos**

Modelo tipo quiosco	Franquicia A	Franquicia B	Franquicia C
Inversión inicial (\$)	\$ 60 000,00	\$ 64 547,31	\$ 75 014,99
Tasa de descuento	13 %	13 %	13 %

Periodos (años)	Flujo de efectivo	Flujo de efectivo	Flujo de efectivo
0	-\$ 60 000,00	-\$ 64 547,31	-\$ 75 014,99
1	\$ 21 238,83	\$ 36 180,74	\$ 26 122,63
2	\$ 43 114,83	\$ 61 487,38	\$ 53 028,94
3	\$ 65 647,10	\$ 86 920,56	\$ 80 742,44
4	\$ 88 855,34	\$ 112 480,90	\$ 109 287,34
5	\$ 112 759,83	\$ 138 169,05	\$ 138 688,59

TIR	<b>69,34 %</b>	<b>88,08 %</b>	<b>68,35 %</b>
VAN	<b>\$ 153 755,55</b>	<b>\$ 219 844,26</b>	<b>\$187 892,96</b>
Recuperación de inversión (años)	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>

Fuente: elaboración propia.

- Interpretación de resultados

En este caso, la franquicia B resulta ser la más atractiva, con una inversión inicial mayor al de la requerida en la franquicia A, pero menor al de la requerida en la franquicia C. El resultado de los indicadores es más favorable para la franquicia B, el tiempo de recuperación es de dos años y seis meses, este intervalo es aceptable debido a que se trata de un modelo operativo pequeño, por lo que el nivel de facturación es menor al de un modelo free standing o un

QSR. Por lo que el inversionista debería optar por el quiosco que ofrece la franquicia B.

#### 4.6.1.7. Financiamiento

Existen diferentes fuentes de financiamiento para nuevas empresas o las que actualmente operan, pero buscan oportunidades de expansión, las más comunes se presentan a continuación.<sup>31</sup>

- Inversionistas informales: se refiere al tipo de financiamiento que los emprendedores obtienen por medio de familiares, amigos, compañeros de trabajo.
- Deuda: cuando el emprendedor es financiado mediante endeudamiento.
- Capital propio: el financiamiento se da a través de capital del emprendedor.
- Ángeles inversores: son personas que proveen capital a los emprendedores generalmente a cambio de una participación accionaria.
- *Crowdfunding*: el financiamiento se obtiene por medio de prestamistas independientes que buscan un rendimiento sobre su inversión.
- Subsidios: ofrecidos por el Gobierno.
- Capital de riesgo: el emprendedor obtiene financiamiento por medio de personas que ven una oportunidad de negocio innovadora generalmente dentro del sector tecnológico, los inversionistas tienen claro que el riesgo es muy alto, pero que también existe un alto potencial de éxito.
- Oferta pública inicial (IPO): financiamiento que los emprendedores logran al ofertar acciones de su compañía, con el fin de capitalizarse.

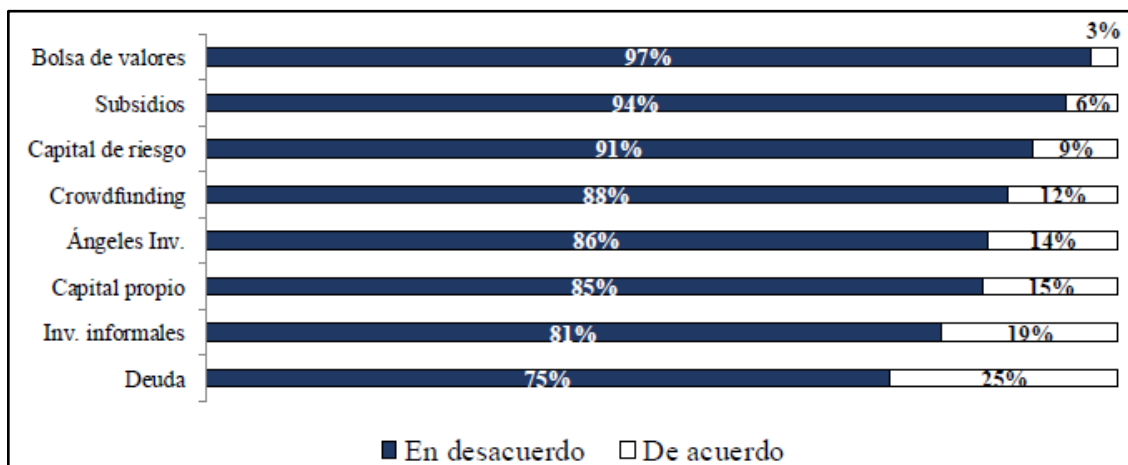
---

<sup>31</sup> Universidad Francisco Marroquín. *Monitoreo global de emprendimiento (2016-2017)*. p.43.

En Guatemala, el sector financiero es considerado poco favorable para el emprendimiento, especialmente si se trata de personas que no pueden acceder a un crédito, tal y como puede apreciarse en la figura 28, en donde se evidencia que si el emprendedor guatemalteco desea iniciar su negocio deberá acudir a una institución financiera (25 %) ya que, según los expertos, acceder a otras de las fuentes mencionadas anteriormente, es aún más complicado.

Únicamente el 3 % de ellos considera que el financiamiento puede adquirirse por medio de la bolsa de valores nacional, el 12 % cree que se pueden adquirir fondos por medio de *crowdfunding*, el 6 % por medio de subsidios y un 19 % considera que es más factible conseguir financiamiento por medio de inversionistas informales.

Figura 28. Evaluación del sector financiero



Fuente: NES, 2016.

Lo expuesto permite concluir que el sector financiero en Guatemala no impulsa el emprendimiento, debido a varias razones, por ejemplo, está altamente regulado, únicamente apoya a empresas formales que representen un bajo nivel

de riesgo, o que cuentan con todas las garantías hipotecarias o fiduciarias solicitadas por las entidades bancarias.

Además, hay fuentes con poco desarrollo en el país, como los ángeles inversionistas y el *crowdfunding*. Esto a la vez, dificulta el proceso de adquirir un financiamiento destinado a adquirir una franquicia, sin embargo, existen algunas empresas franquiciadoras que ofrecen este beneficio a sus inversionistas.

#### **4.7. Modelos de franquicias que presentan mayor riesgo de inversión**

Existen algunos tipos de franquicias que representan mayor riesgo y que seguramente conllevarán a que el proyecto fracase.<sup>32</sup> A continuación, algunos ejemplos de estos modelos de negocio que deberían ser evitados por los inversionistas.

##### **4.7.1. Falsos modelos de franquicia**

Los falsos modelos de franquicia también conocidos como “franquicia chatarra”, son aquellos modelos que “aprovechan el prestigio que tienen las franquicias para intentar vender sucursales, pero no cuentan con los elementos básicos para respaldar a su futuro socio”.<sup>33</sup>

La empresa franquiciadora debe ofrecer apoyo permanente a sus franquiciados, por medio de una serie de políticas y procedimientos que les permitan a estos, tener soporte en temas relacionados principalmente en los temas operativos, capacitaciones y la administración de sus unidades de negocio.

---

<sup>32</sup> MANCUSO, J. y BOROIAN, Donald. *Como comprar y administrar una franquicia*. P.88.

<sup>33</sup> RIERA SEIJAS, Alfonso. *Lo Elemental de las Franquicia*. p.96.

El inversionista debe darse a la tarea de evaluar detenidamente sus opciones, uno de los factores que pueden ser de gran utilidad al momento de tomar una decisión es, contactar a los actuales franquiciados de las franquicias que son de su interés para recibir una retroalimentación positiva o negativa sobre la cadena de la cual son miembros.

#### **4.7.2. Franquicias que ofrecen soporte operativo básico o nulo**

El soporte por parte de la empresa franquiciadora hacia sus franquiciados es clave para el desarrollo y permanencia de la franquicia en el mercado. Los inversionistas deberán evitar las franquicias que no cuenten con una infraestructura que permita la resolución de dudas o inconvenientes en un tiempo de respuesta que, dependiendo de la importancia de la gestión, sea inmediata o pueda ser monitoreada por parte del equipo de la empresa franquiciadora hasta poder finalizarla de forma exitosa.

Tal y como se explicó previamente en este capítulo, las regalías formarán parte de un costo fijo para el franquiciado sobre todo cuando se trate de franquicias de alimentos o servicios. Por lo que, a cambio de este pago, el franquiciado debería recibir un soporte funcional en cuanto a la operatividad de su franquicia, idealmente abarcando los sistemas que este requiera para la correcta administración de su negocio.

#### **4.7.3. Franquicias de marcas con antecedentes de tipo legal**

Otra clase de franquicias que deben ser evitadas son aquellas que se hayan visto envueltas en problemas legales, sobre todo si han sido demandadas por sus propios franquiciados o bien, si de forma reciente han cerrado un gran

número de puntos de venta, estos son claros indicios de que existen inconsistencias por parte de las empresas franquiciantes.

#### **4.7.4. Franquicias con un mercado reducido**

Las franquicias con un mercado reducido también deben ser descartadas como opciones de inversión. Cuando una franquicia tiene un único producto “estrella” será cuestión de tiempo para que este aburra a los consumidores o que algún competidor innove el concepto y lo ofrezca como un complemento a su propia línea de productos.

Además, existen productos que son del “tipo estacional” por lo que, dependiendo de las épocas del año, el franquiciado podría presentar una baja significativa en sus ventas, de ahí la importancia de contar con productos complementarios que le permitan generar utilidades durante los periodos que resulten críticos.



## 5. SEGUIMIENTO O MEJORA

### 5.1. Análisis beneficio-costo

La relación beneficio-costo es un indicador económico por medio del cual se puede determinar “el retorno en dinero obtenido por cada unidad monetaria invertida”.<sup>34</sup> En otras palabras, indica la eficacia de los fondos invertidos en un proyecto, para llevar a cabo este análisis puede utilizarse la siguiente fórmula:

$$BENEFICO - COSTO = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Costos}}$$

El resultado que se obtiene de esta operación se puede interpretar de las siguientes maneras:

- Cuando B/C es mayor a 1, se entiende que los beneficios superan los costos por lo que los fondos serán invertidos de forma eficiente, y el proyecto resulta factible.
- Cuando B/C es igual a 1, el proyecto no genere pérdidas, pero tampoco utilidades, es decir, los ingresos son iguales a los costos.
- Cuando B/C es menor a 1, los costos superan los beneficios, es decir que existen pérdidas, por lo que el proyecto no debería ser ejecutado.

Este análisis resulta útil para determinar viabilidad y es utilizado comúnmente en proyectos sociales, en este caso, con fines demostrativos se

---

<sup>34</sup> HERRERA, Favio, *Fundamentos de análisis económico*. p.43.



procede a determinar la relación beneficio-costo que resulta de la implementación de la nueva área de servicio dentro del departamento de consultoría.

Con la información proporcionada por la firma consultora:

Ingresos anuales:	\$ 412 200,00
Costos anuales:	\$ 218 800, 00
Tasa de cambio (Banco de Guatemala ):	\$ 1,00 es equivalente a Q 7,44

$$BENEFICO - COSTO = \frac{\$ 412 200,00}{\$218 800,00} = 1,88$$

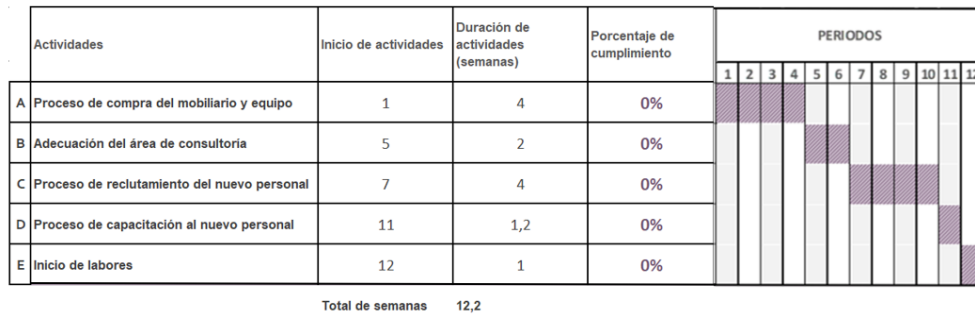
Según los criterios de interpretación de resultados mencionados anteriormente, se puede concluir que por cada \$ 1,00 que la firma consultora invertirá en la implementación de la nueva área de servicio de consultoría obtendrá \$ 0,88 de ganancia.

#### **5.1.1. Estructuración de la nueva área de servicio de consultoría**

Las actividades necesarias para la estructuración de los servicios de comercialización dentro del área de consultoría se muestran en forma resumida en el siguiente diagrama de Gantt, figura 29. Cada una de las actividades son secuenciales.

Se estima que el proceso tendrá una duración de aproximadamente 12,2 semanas, y estará a cargo de las áreas de administración y de operaciones de la firma consultora.

Figura 29. **Cronograma para la estructuración del área de comercialización de franquicias**



Fuente: elaboración propia.

### 5.1.2. Segmentación del mercado

Como se mencionó anteriormente, la firma consultora llevará a cabo un estudio de mercado que le permita identificar y delimitar el tipo de inversionistas a quienes van dirigidos los servicios de comercialización de franquicias y del mismo modo, identificar a las empresas franquiciadoras que están dispuestas a subcontratar este proceso.

Aunque la firma consultora cuenta con datos preliminares, no todos los interesados cumplen con el perfil de inversionista desarrollado por esta, además, no todas las empresas franquiciadoras ofrecen los modelos de franquicias más buscados por los inversionistas o bien, no están dispuestas a contratar la figura de un *broker*, y prefieren realizar el proceso de venta de sus franquicias directamente dentro su corporativo. Por lo tanto, el segmento de mercado de la firma consultora se encuentra conformado por:

- Inversionistas que deseen emprender por medio de un modelo de franquicia

Existen distintos parámetros que pueden ser considerados por un emprendedor al momento de evaluar el poner en marcha un negocio propio o adquirir una franquicia, dentro de los cuales destacan los contenidos en la tabla XXIII.

Tabla XXIV. **Adquirir una franquicia o un negocio propio**

	Negocio propio	Franquicia
Valor de la marca	El emprendedor deberá trabajar para que la marca sea conocida y valorada dentro de su segmento de mercado.	Tiene un posicionamiento dentro del mercado derivado de una trayectoria de años.
Modelo de negocio	Se inicia desde cero, la incertidumbre y el riesgo financiero son altos, pero existe mayor libertad para la modelación de un negocio diferenciado.	Es un modelo probado por varios años, por lo que las probabilidades de éxito son mayores.
Procesos	Sí es el primer negocio del emprendedor, la creación de procesos puede resultar difícil y puede llevar varios meses o incluso años. Pero esto también puede ser una oportunidad para renovar y crear una ventaja competitiva.	Cuentan con un activo conocido como “ <i>Know-how</i> ” que es transferible y que está documentado por medio de manuales de operación.
Innovación	Es prácticamente libre ya que depende completamente del emprendedor, lo que permite una fácil adaptación a las nuevas tendencias que surgen dentro del mercado.	Está presente dentro de la cadena, es periódica enfocada al modelo de negocio, los productos, promociones, etc. Sin embargo, es generada por la empresa franquiciante, y las sugerencias por parte de los franquiciados, están sujetas a aprobación.

Fuente: elaboración propia.

Google.<http://blog.somoshache.com/comprar-una-franquicia-o-hacer-tu-propio-negocio/>.

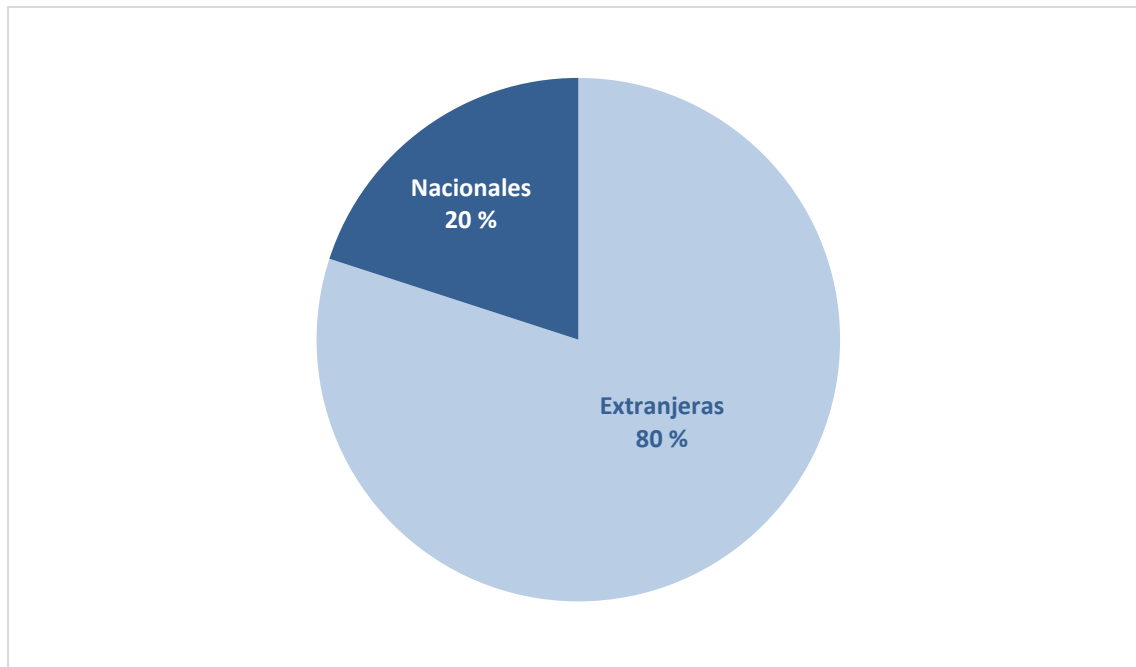
Consulta: 31 de enero de 2018.

El tipo de inversionistas que busca la firma consultora, son en su gran mayoría emprendedores por necesidad, abarcando sus dos categorías, por subsistencia y tradicionales, por lo que, para llevar a cabo el estudio de mercado se debe determinar la población y posteriormente la muestra que formará parte de este. Se han identificado las instituciones que fomentan el emprendimiento en Guatemala como el Ministerio de Economía (MINECO), por medio de sus escuelas de emprendimiento y sus aliados, por ejemplo, la Cámara de Comercio, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos, Asociación de Emprendedores de Guatemala.

- Empresas franquiciadoras que desean contratar un *bróker* para el proceso de comercialización de sus franquicias

Otro de los alcances de dicho estudio es determinar la cantidad de empresas franquiciadoras que existen en Guatemala, y la vez cuántas son nacionales y cuáles de origen extranjero, ya que según un estudio realizado por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), para 2011 en Guatemala, existían 275 marcas, de las cuales 55 eran de origen guatemalteco y 220 de origen extranjero. Y para 2017 el número de marcas habría superado las 300, pero es necesario verificar que la proporción de estas sigue siendo un 20 % para marcas de origen nacional y 80 % de origen extranjero.

Figura 30. **Distribución de marcas de franquicias dentro del mercado guatemalteco según su origen**



Fuente: elaboración propia con información de la Federación Iberoamericana de franquicias.

Esta información también permitirá conocer los modelos de negocios que ofrecen las marcas que son de mayor interés para los inversionistas que acudirán a la firma consultora en busca de una franquicia, de esta forma, los consultores podrán seleccionar las empresas franquiciadoras que se adapten a su segmento de mercado y luego iniciar las negociaciones con estas marcas para incluirlas dentro de su portafolio de inversiones.

Es importante mencionar que este servicio tendrá un costo para las empresas franquiciadoras equivalente al 25 % del valor de la licencia de cada franquicia que logren otorgar gracias a los servicios de comercialización que brindados por la firma consultora. Además, el proceso para adquirir una

franquicia que ha desarrollado la firma no debería cambiar ya que este por lo general es estándar, a menos que, las marcas solicitaran reuniones extras con los inversionistas, en este caso, el área de consultoría los documentaría para asegurarse de ofrecer el servicio acordado con estas marcas.

## 5.2. Fortalecimiento del proceso de capacitación para el personal

La firma consultora ha formulado un programa de capacitación para los nuevos miembros del equipo, sin embargo, luego de la fase inicial y durante los primeros tres meses de operación será necesario que estos se adecuen orientados a fortalecer las áreas de conocimiento que son fundamentales para asegurar la calidad del servicio que ofrecerán. En la tabla XXIV, de forma resumida se presentan las áreas de conocimiento que forman parte del programa de capacitación periódica de la firma consultora, contenidas dentro de su manual de operaciones y que son prioritarias para la correcta formación de sus colaboradores.

Tabla XXV. **Áreas de conocimiento del programa de capacitación recurrente de la firma consultora**

Área de conocimiento	Temas
Cultura organizacional	Principios y valores Identidad e integración Cuidado y transferencia de la imagen integrada de la firma consultora.
Estrategia de negocios	Técnicas de negociación Técnicas de persuasión Comunicación efectiva Resolución de conflictos
Investigación y desarrollo	Modelos de negocios de franquicias a nivel internacional Nuevas tendencias Crecimiento de franquicias a nivel centroamericano Comercio electrónico Redes sociales

Fuente: Franquicias S.A.

### **5.2.1. Transferencia de la filosofía de la empresa**

La filosofía empresarial tiene como objetivo definir “los elementos constitutivos de la empresa real y determinan su propio espacio ético; y de ello va a depender su capacidad competitiva.”<sup>35</sup> Por esta razón, es necesario que cada miembro del equipo tenga claridad sobre la ideología de la firma consultora, que de forma general, consiste en ofrecer un servicio con altos estándares de calidad teniendo siempre como prioridad los intereses de sus clientes.

Actualmente la transferencia de esta filosofía hacia los miembros del equipo se realiza utilizando el manual de operaciones, sin embargo, la firma consultora deberá reforzar este proceso mediante la creación de otros documentos que contengan de forma detallada todos los elementos que conforman su cultura empresarial, por ejemplo, el manual de identidad corporativa.

### **5.2.2. Manuales de operación**

La firma consultora cuenta con un manual de descripción de puestos y un manual de operaciones, sin embargo, debido a las implicaciones que conllevan la creación de una nueva área de servicio especializada en la comercialización de franquicias será necesario la creación de los siguientes manuales:

- Identidad corporativa: con este documento será más sencillo transmitir la filosofía empresarial tanto a los nuevos miembros del equipo como para los miembros actuales de la firma consultora.
- Procesos para la comercialización de franquicias: este manual tendrá como objetivo explicar de forma detallada los procedimientos que deberán

---

<sup>35</sup> GARCÍA Santiago. *Introducción a la economía de la empresa*. p.202.

seguir los consultores, siguiendo dos objetivos principales, el de dar un acompañamiento personalizado a los inversionistas en la búsqueda y obtención de un modelo de franquicia que se ajuste a sus necesidades y el de apoyar a las empresas franquiciadoras para que puedan otorgar sus modelos de franquicias, de esta forma se generarán más empleos y se aumentará la participación dentro del mercado de estas marcas.

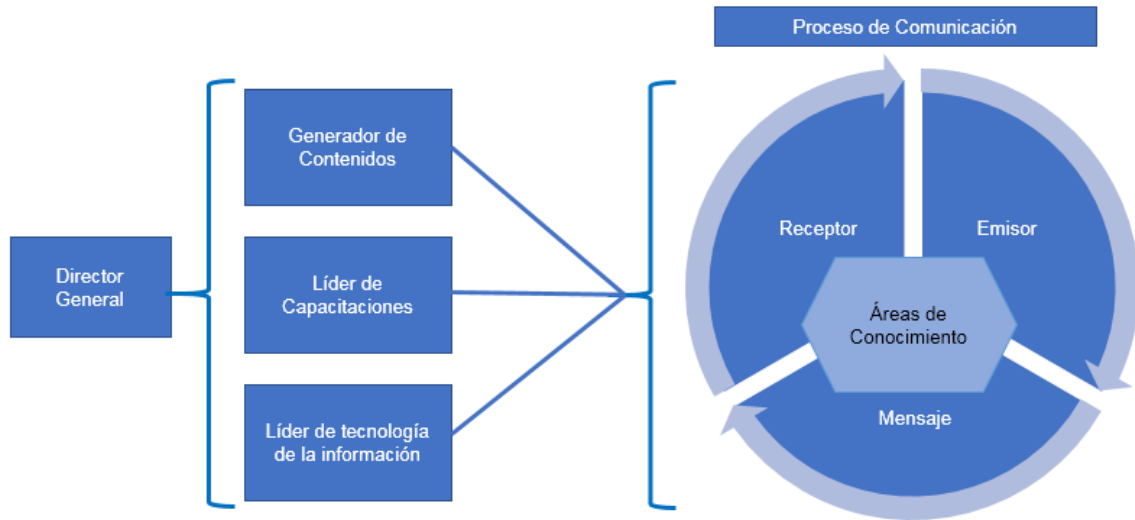
### **5.2.3. Soporte permanente para el personal**

Como parte del proceso de innovación y mejora continua que busca la firma consultora, se han identificado áreas de oportunidad que se buscará fortalecer por medio de un proyecto a mediano plazo, enfocado en ofrecer soporte permanente a sus colaboradores, el cual se detalla a continuación:

- Sistema integrado para la gestión del aprendizaje: para fortalecer el proceso de desarrollo del talento de cada colaborador y para que no existan límites de acceso a las diferentes áreas de conocimiento descritas anteriormente y que conforman la estrategia de la firma consultora se pretende desarrollar y luego implementar una plataforma de *E-learning* que permita automatizar y facilitar el proceso de capacitación, que además contenga las herramientas que cada colaborador necesita para llevar a cabo sus actividades diarias. La estructura del sistema y las áreas involucradas de la firma consultora se muestra en la figura 31.



Figura 31. **Sistema integrado para la gestión del aprendizaje de la empresa**



Fuente: Franquicias S.A.

#### 5.2.4. Indicadores clave de desempeño

Los indicadores de desempeño se pueden definir como: “medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.”<sup>36</sup> La importancia de medir el cumplimiento de los objetivos de los puestos de trabajo por parte de cada miembro del equipo de la firma consultora es fundamental para el proceso de aseguramiento de la calidad de las operaciones realizadas, que luego se refleja en los servicios ofrecidos a sus clientes.

<sup>36</sup> BONNEFOY, Juan. *Indicadores de desempeño en el sector público*. p 23.

Independientemente de si elige o no la alternativa de ampliar sus servicios, la firma consultora iniciará con la implementación de un sistema de *Balance Score Card* (BSC), ya que por medio de esta metodología será posible reflejar la planeación estratégica a través de indicadores orientados a su correcta aplicación en función del cumplimiento de los objetivos. Este sistema pretende que exista una mejor funcionalidad en las áreas que la firma consultora considera claves para este fin. La estructura propuesta para el sistema se muestra en la figura 32.

Figura 32. **Estructura propuesta del sistema de *Balance score card* de la empresa**



Fuente: elaboración propia.

### **5.3. Auditorías internas**

Es de suma importancia que se realicen los procesos de inspección y control de forma periódica para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante la correcta aplicación de los procesos que se llevan a cabo, específicamente dentro del área de consultoría, ya que esta estaría atravesando por un proceso de cambio que debe ser gestionado.

Los resultados de las auditorías a cargo de gerencia de operaciones deberán ser informados a dirección general para tomar decisiones en el momento oportuno y de esta forma disminuir el riesgo de afectar la calidad de los servicios que se ofrecen, tanto al cliente externo como a los colaboradores.

#### **5.3.1. Área de consultoría**

En la fase inicial las auditorías que se lleven a cabo específicamente para el área de comercialización de franquicias deberán ser realizadas con alta frecuencia y a medida que transcurra el tiempo estas deberán disminuir ya que los colaboradores estarán más familiarizados con sus funciones específicas que deben desempeñar. En la tabla XXV se presenta el plan de auditorías internas para el área de comercialización de franquicias durante el primer año luego de su implementación.

Tabla XXVI. **Plan de auditorías internas para el área de comercialización de franquicias de la empresa**

<b>(Trimestres del Año 1)</b>	<b>Frecuencia de auditorías internas</b>	<b>Cantidad de auditorías internas</b>	<b>Puntos de control</b>
Primero	Semanal	4	Cumplimiento del protocolo de servicio Servicio al cliente Manejo adecuado de la cartera de clientes
Segundo	Semanal	4	
Tercero	Quincenal	2	
Cuarto	Quincenal	2	
<b>Total de auditorías internas primer año de operaciones</b>		<b>12</b>	

Fuente: elaboración propia.

Luego de finalizar el primer año de operaciones, las auditorías internas que deberán realizarse en el área de comercialización de franquicias tendrán una frecuencia quincenal, como se realizan en las demás áreas de la firma consultora.

#### **5.3.1.1. Cumplimiento del protocolo de servicio**

El cumplimiento del protocolo de servicio al cliente dentro del área de consultoría es fundamental, ya que es necesario que los consultores logren establecer y desarrollar una relación profesional con las empresas franquiciadoras y con los inversionistas.

Luego de que los consultores finalicen el proceso de capacitación será necesario verificar que este protocolo se lleve a cabo tal y como fue establecido, de lo contrario, podrán tomarse las medidas correctivas que se consideren necesarias. Para ello, en la figura 33 se muestra de forma resumida el formato por utilizar como herramienta para velar por el cumplimiento del proceso de servicio al cliente. El responsable de esta auditoría será el gerente de operaciones y los resultados serán informados de forma mensual a dirección.

Figura 33. **Formato para auditar el cumplimiento del protocolo de servicio dentro del área de consultoría**

<b>FRANQUICIAS S.A.</b>	<b>Formato para auditar el cumplimiento del protocolo de servicio dentro del área de consultoría</b>	<b>Fecha de realización:</b>  <b>Responsable:</b>
-------------------------	--	---

Por favor evalúe si el consultor ha cumplido o no cada uno de los siguientes items. De preferencia utilice una X. Si necesita argumentar su criterio de evaluación, utilice la casilla de Observaciones

ITEM	ASPECTOS POR EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>A</b>	¿ El consultor cumple con el código de vestimenta?			
<b>B</b>	¿El equipo a utilizar por el consultor en la reunión con el cliente esta correctamente instalado ?			
<b>C</b>	¿El consultor realizó una investigación previa para documentar temas de interés del cliente?			
<b>D</b>	¿El cliente fue informado sobre el alcance del servicio de consultoría contratado?			
<b>E</b>	¿El cliente recibió una calendarización sobre las reuniones de trabajo?			
<b>F</b>	¿El cliente fue informado sobre la duración de las distintas reuniones de trabajo?			
<b>G</b>	¿El cliente está informado sobre la duración total (en meses) del proceso de consultoría?			

Fuente: elaboración propia.

### 5.3.1.2. Servicio al cliente

El proceso de auditoría del servicio al cliente de la firma consultora tendrá como objetivo asegurar que el nuevo servicio que será ofrecido cumpla con las expectativas de los clientes. Por lo que será necesario implementar un proceso de monitoreo continuo, conformando principalmente por encuestas para medir la satisfacción del cliente y el tiempo de respuesta por medio de redes sociales.

Las encuestas serán enviadas por correo electrónico, luego de haber finalizado las diferentes etapas que involucre la consultoría. De esta forma se podrán determinar las áreas de oportunidad para luego establecer medidas que permitan el seguimiento adecuado a cada uno de los inversionistas, especialmente, si se determina que hace falta fortalecer o ampliar el proceso de capacitación de los consultores. El modelo de encuesta que recibirán los clientes vía correo electrónico se muestra en la figura 34.

Figura 34. Encuesta de satisfacción del cliente de la empresa.

FRANQUICIAS S.A.	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Fecha de realización:						
	Por medio de esta encuesta podremos conocer su opinión sobre los servicios ofrecidos, y detectar áreas de oportunidad para asegurar la calidad de manera continua.							
Por favor pondere su nivel de satisfacción de acuerdo con la siguiente escala de valores: 1 = MALO 2 = REGULAR 3 = BUENO 4 = EXCELENTE								
					1	2	3	4
1. ¿Cómo califica el servicio prestado por el consultor?								
2. ¿El consultor le dió información puntual sobre los temas que son de su interés?								
3. ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por los demás miembros del equipo?								
4. ¿Cómo calificaría nuestro nivel de respuesta?								
5. ¿El proceso de consultoría cumplió con sus expectativas?								
Comentarios adicionales:								

Fuente: elaboración propia.

Además, la firma consultora deberá estar pendiente de las opiniones de que sus clientes expresan por medio de las redes sociales, esto permitirá tomar medidas de acción inmediatas ante cualquier insatisfacción que sea detectadas, especialmente sobre el tiempo de respuesta ofrecido a los clientes.

### **5.3.1.3. Manejo adecuado de la cartera de clientes**

Los consultores deberán llevar un control adecuado y estricto de la cartera de clientes, esto se logrará con la utilización de la plataforma CRM. Dentro de las actividades más importantes que deberán realizar los consultores se pueden mencionar:

- Creación de una ficha de contacto detallada de cada cliente ya sea nuevo o potencial.
- Registro de correos electrónicos, llamadas y reuniones con cada uno de los clientes.
- Registro y control sobre los documentos que se le envían a los clientes.
- Gestión integrada de cada uno de los proyectos de consultoría, para evitar retrasos innecesarios de los mismos.

El gerente de operaciones deberá realizar inspecciones aleatorias a cada cuenta que esté contenida en el CRM para verificar que los consultores han cumplido con las actividades detalladas anteriormente.

## 5.4. Plan de mercadeo

Un plan de mercadeo es “la guía escrita que orienta las actividades de *marketing* en un año para una unidad estratégica de negocios o un producto / mercado.”<sup>37</sup> Para la firma consultora es fundamental que la estrategia dirigida a sus clientes se vea reflejada por medio de campañas publicitarias, con la intención de captar la atención del público objetivo.

### 5.4.1. Publicidad para promover los servicios

La estrategia de mercadeo que la firma consultora ha diseñado para hacer publicidad de los servicios que ofrece consta de los elementos que se describen en la tabla XXVI:

Tabla XXVII. **Plan de mercadeo de la empresa para promover sus servicios de consultoría**

Elemento	Descripción
Objetivos	Dar a conocer los servicios de consultoría a las personas con el perfil de empresarios y de inversionistas que han sido definidos por la empresa.
Estrategia de medios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propios: la utilización de la página web y las redes sociales de la empresa.</li><li>• Comprados: se utilizarán anuncios publicitarios en Google, Facebook e Instagram.</li></ul>
Presupuesto	La empresa ha estimado un presupuesto inicial de \$6 500, 00 para el primer año, distribuido en los medios propios y comprados.
Audiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresarios quienes buscan expandir su negocio.</li><li>• Inversionistas interesados en emprender con una franquicia de baja y media inversión.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

<sup>37</sup> RIVERA, Jaime. *Dirección de Marketing, fundamentos y aplicaciones*. p.224.



## **5.5. Ampliación de los servicios de comercialización**

Como parte de un enfoque para hacer aumentar su participación de mercado y a la vez, fortalecer los servicios de comercialización de franquicias para adquirir más competitividad, la firma consultora, deberá buscar la diversificación de su portafolio de inversiones, agregando franquicias guatemaltecas que pertenezcan a las categorías de:

- Servicios
- *Retail*
- Restaurantes de marcas internacionales

Según lo expuesto en el capítulo 3, las franquicias de servicios ocupan un 33 % en el mercado guatemalteco, ocupando el segundo lugar luego de las franquicias de alimentos con un 43 % y las de *retail* con un 17 % de participación. Esta estrategia formaría parte de una segunda etapa, la cual iniciaría en un lapso máximo de un año y medio luego de que esta nueva área inicie sus operaciones.

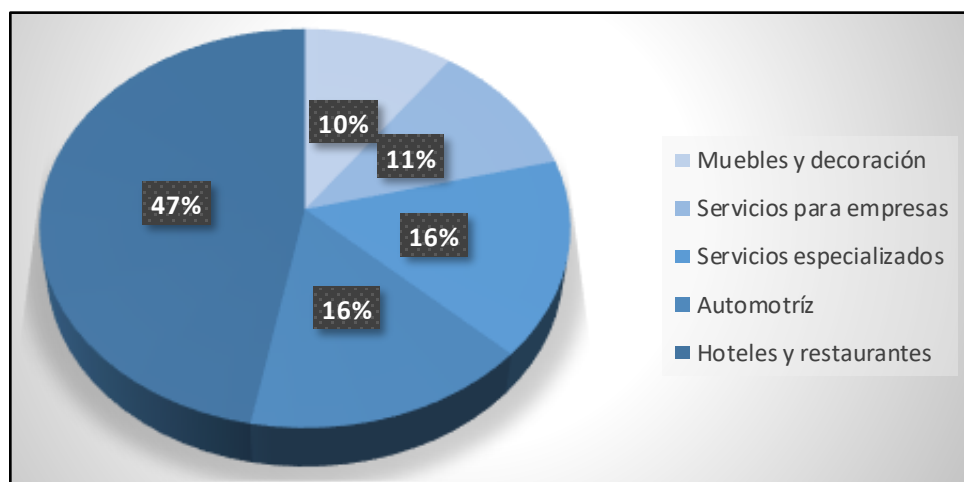
### **5.5.1. Franquicias guatemaltecas de servicios**

La firma consultora buscará negociaciones con algunas de las marcas de franquicias guatemaltecas de servicios para que estas formen parte de su portafolio de inversiones, siempre que estas respondan a las necesidades del mercado objetivo identificado por esta.

En la figura 35 se puede observar que la participación mayoritaria en el mercado guatemalteco equivalente a un 47 % pertenece a cadenas de hoteles y restaurantes con aproximadamente 64 marcas, seguidamente en un 16 % se encuentran las marcas que ofrecen servicios de tipo automotriz como venta de

accesorios, motocicletas y gasolineras. Con la misma participación se encuentran los servicios especializados, es decir, agencias de publicidad, inmobiliarias, organizadoras de eventos, guarderías y otros. La categoría de servicios para empresas y la de muebles y decoración ocupan los últimos lugares con una participación del 10 % y del 11 % respectivamente. <sup>38</sup>

Figura 35. **Distribución de franquicias por sectores (2011)**



Fuente: elaboración propia.

### 5.5.2. Franquicias guatemaltecas de *retail*

En 2016 la categoría de *retail* o venta al detalle ocupaba un 18 % dentro de la estructura de la oferta por sector de actividad en el mercado de franquicias en Guatemala, según lo expuesto en el capítulo 3. Como parte del proceso de diversificación de opciones de inversión, se buscaría contar con marcas de esta categoría dentro del portafolio de inversiones de la firma consultora, debido a que, en algunos casos, estos modelos de negocio resultan muy atractivos por la

<sup>38</sup> LÓPEZ, Karina. *Oportunidad de franquicias costarricenses en Guatemala*. p.12.

operatividad poco compleja. Las franquicias del *retail* que destacan son las dedicadas a la reventa de:

- Productos de conveniencia y de consumo masivo (supermercados)
- Artículos tecnológicos
- Artículos de belleza y cuidado personal
- Ropa y calzado

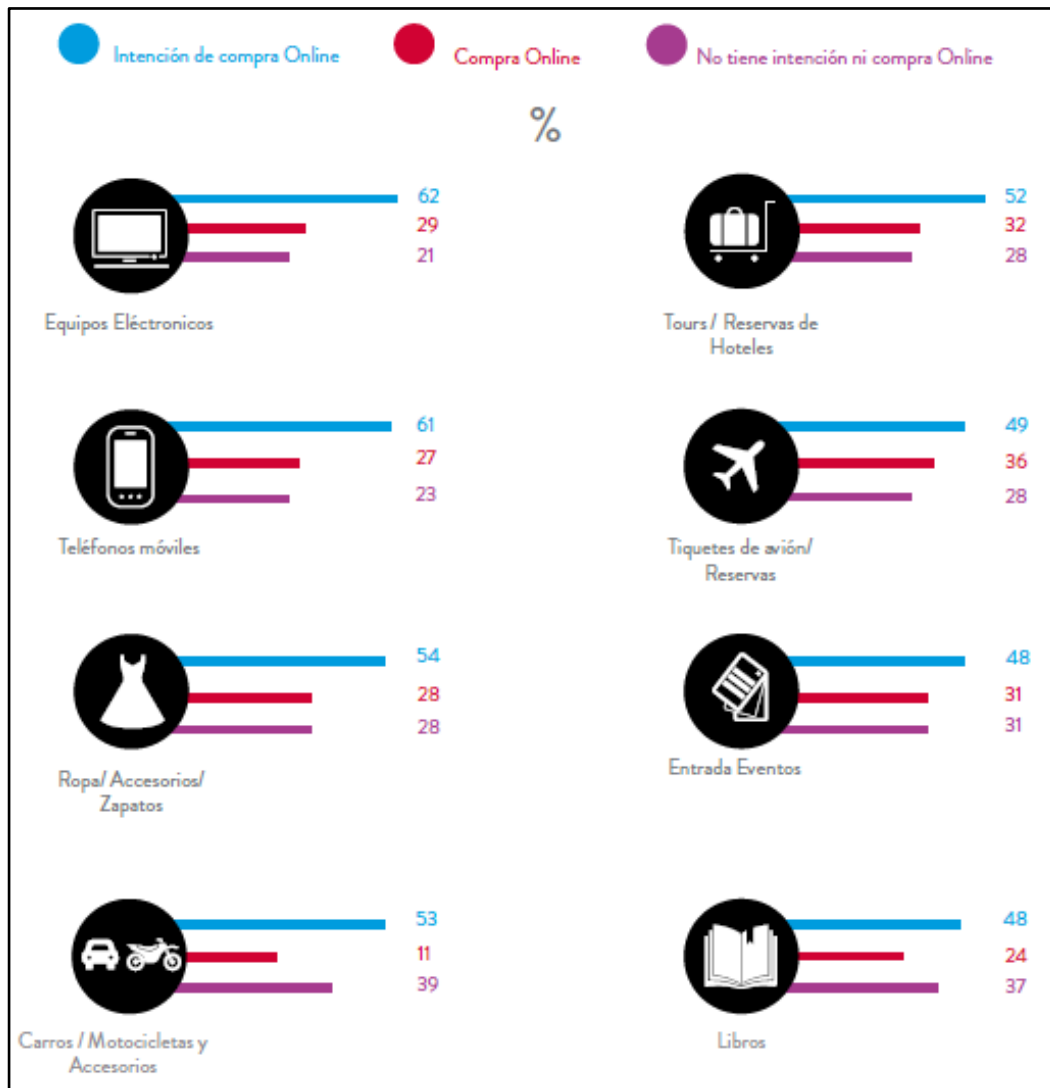
Es importante resaltar que la industria del *retail* se encuentra en un proceso de cambio para poder adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, conformado principalmente por los “millenials” o generación “Y”, ya que actualmente representan mayoría dentro de la población mundial.<sup>39</sup> Dentro de las tendencias que están cambiando la industrial del *retail* destacan:

- E-commerce: las tiendas virtuales dejaron de ser una ventaja competitiva y ahora representan una obligación para las cadenas del *retail*. Los consumidores exigen poder realizar sus compras desde la comodidad de su teléfono celular, computadora o *tablet*, y que sus productos puedan ser entregados por medio de servicio a domicilio. El no volverse parte de esta “tendencia”, puede significar una disminución masiva de las ventas o incluso hasta la banca rota para las empresas, como es el caso de la famosa cadena estadounidense “Toys R Us” que con más de 800 puntos de venta a nivel internacional fue declarada en quiebra en 2017. En la figura 36 se pueden observar los resultados obtenidos en la encuesta global de “confianza del consumidor”.

---

<sup>39</sup> NIELSEN. *Seis tendencias del retail en América Latina*. p. 14.

Figura 36. Intención de compra *online* por categorías (2014)

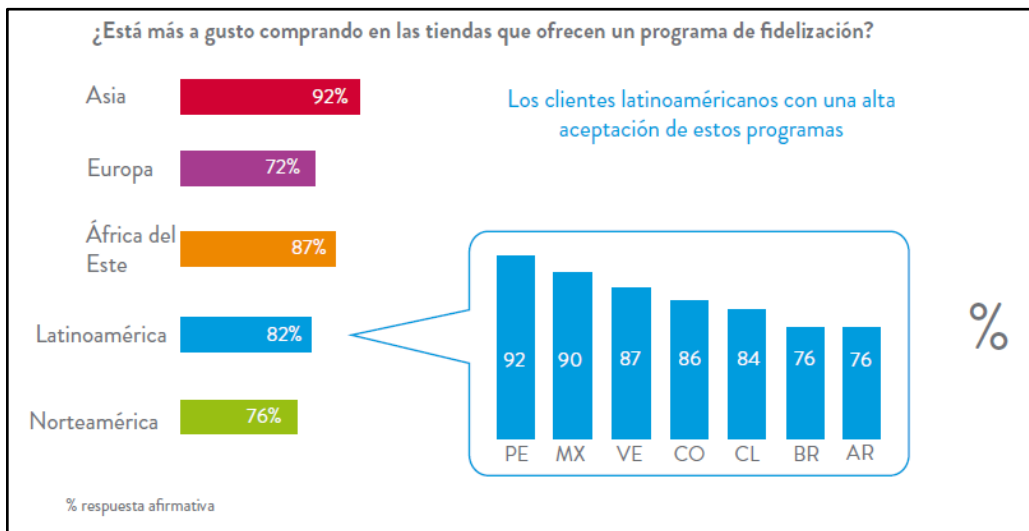


Fuente: encuesta global de confianza del consumidor, Nielsen 2T/ 2014.

- Programas de lealtad (fidelización): los consumidores se sienten más atraídos por las tiendas que ofrecen algún tipo de beneficio a cambio de cada compra que realiza, como la acumulación de puntos que luego son canjeables por productos: descuentos adicionales. En Latinoamérica únicamente un 46 % de los *retailers* ofrecen este tipo de programas.

- La figura 37 muestra los resultados obtenidos en el estudio global de Nielsen sobre fidelización realizada en 2014

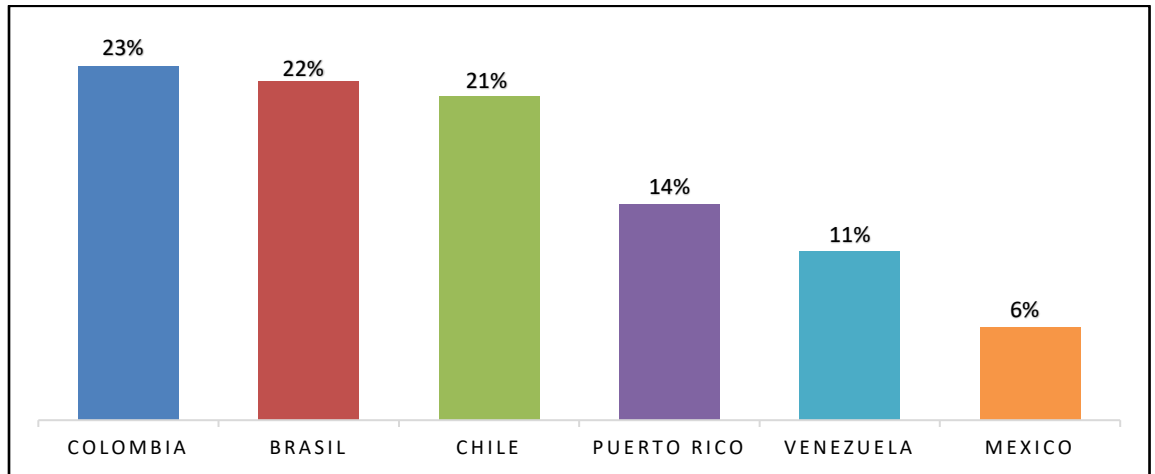
Figura 37. **Estudio global de Nielsen sobre fidelización (2014)**



Fuente: estudio global de Nielsen sobre Fidelización, 2014

- Estilo de vida saludable: cada vez aumenta la cantidad de personas que se preocupan por mantener un estilo de vida saludable, esto implica que los materiales de empaque de los productos que consumen no deberán ser nocivos con el medio ambiente. En la figura 38, se muestran los gastos en los que incurren los consumidores que tienen un estilo de vida saludable en Latinoamérica.

Figura 38. **Gastos en productos saludables (Latinoamérica)**



Fuente: elaboración propia con información del Reporte Global Salud y Bienestar T3 2014.

Las franquicias de *retail* que formen parte de las opciones de inversión de la firma consultora deberán cumplir con estas tendencias o por lo menos, haber iniciado los ajustes necesarios para ofrecer productos que se adapten a las nuevas necesidades de los consumidores.

### 5.5.3. **Franquicias de restaurantes internacionales**

La Federación Iberoamericana de Franquicias indica que Guatemala es un país clave para muchas empresas franquiciantes de origen extranjero, esto se debe a que, a nivel centroamericano, cuenta con la mayor población y territorio con gran potencial de crecimiento. Actualmente cuenta con 350 marcas operando, lo que lo coloca en el primer lugar dentro del ranking de franquicias en Centro América, seguido de Costa Rica con aproximadamente 267 marcas y en tercer lugar Panamá con más de 200 marcas.

Otro factor importante que destaca a Guatemala es que cuenta con una Asociación de franquicias (AGF) y que esta a su vez, le permite participar tanto en la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF) obteniendo así más representatividad a nivel internacional.

Por estas razones, diversas marcas extranjeras dirigen sus esfuerzos de expansión hacia Guatemala, y de acuerdo con la experiencia de la firma consultora, las franquicias que más demandan sus inversionistas son las que pertenecen al sector de alimentos. Por tanto, deberá buscar alianzas de tipo estratégicas con las empresas franquiciantes que ofrezcan modelos de negocio que se ajusten a su mercado objetivo con la intención de poner a disposición de sus inversionistas, franquicias nacionales e internacionales. Actualmente, la firma consultora, se encuentra en negociaciones con marcas provenientes de países como Costa Rica y México.

## **5.6. Creación de un directorio que contenga las opciones de franquicias**

Aunque existen algunas fuentes de consulta para los inversionistas, actualmente no hay una plataforma que recopile la información más relevante y, sobre todo, actualizada de las franquicias disponibles para invertir en Guatemala.

Por esta razón, la firma consultora planifica desarrollar un directorio virtual de acceso gratuito, en el cual se podrá encontrar una serie de fichas técnicas que contendrán la información más relevante sobre cada una de las opciones de inversión disponibles dentro de su portafolio, incluyendo franquicias de los sectores de alimentos, servicios y *retail*.

De esta forma se puede contribuir con el inversionista durante el proceso de selección de las marcas que sean de su interés, resolviendo las dudas más comunes que surgen durante este proceso. En la tabla XXVII se muestra el

modelo de ficha técnica que utilizará la firma consultora para la elaboración del directorio virtual.

Tabla XXVIII. **Directorio de franquicias: modelo de fichas técnicas**

<b>DATOS DE FRANQUICIA</b>	<b>LOGO DE LA MARCA</b>
<b>Nombre comercial</b>	
<b>País de origen</b>	
<b>País web</b>	
<b>Redes sociales</b>	
<b>Giro de negocio</b>	
<b>DATOS FINANCIEROS</b>	
<b>Licencia</b>	
<b>Regalías</b>	
<b>Inversión inicial</b>	
<b>Retorno de la inversión (años)</b>	
<b>OTROS DATOS</b>	
<b>Duración del contrato de franquicia (años)</b>	
<b>Países en los que franquician</b>	
<b>Número de franquicias otorgadas</b>	

Fuente: Franquicias S.A.



## **5.7. Análisis de resultados**

Los resultados por obtener luego de la implementación del nuevo servicio podrán medirse a través de dos categorías que la firma consultora ha determinado como prioritarios y a partir de los cuales se diseñarán nuevas estrategias corporativas.

- La estimación de la participación de mercado de la firma consultora
- El monitoreo del número de franquicias otorgadas

### **5.7.1. Estimación de la participación de mercado**

Con la implementación del servicio de comercialización de franquicias, la firma consultora estaría ofreciendo un acompañamiento a inversionistas y emprendedores que buscan invertir en una franquicia, que, sin duda, es un público desatendido actualmente.

Además, la firma consultora estaría fortaleciendo su propuesta de valor al expandir los servicios ofrecidos, volviéndose más competitiva. Según lo expresado en el capítulo 3 la firma consultora estaría realizando más de 9 proyectos al año, aumentando de esta forma su participación dentro del mercado y a la vez, contribuyendo con la generación de nuevos empleos.

También deberá realizar un estudio que le permita conocer su participación dentro del mercado de empresas consultoras en expansión de negocios y/o comercializadoras de franquicias, de esta forma, podrá desarrollar nuevas estrategias de *marketing* que le permitan posicionarse como una de las compañías consultoras líderes en este tipo de servicios.

### **5.7.2. Monitoreo del número de franquicias otorgadas**

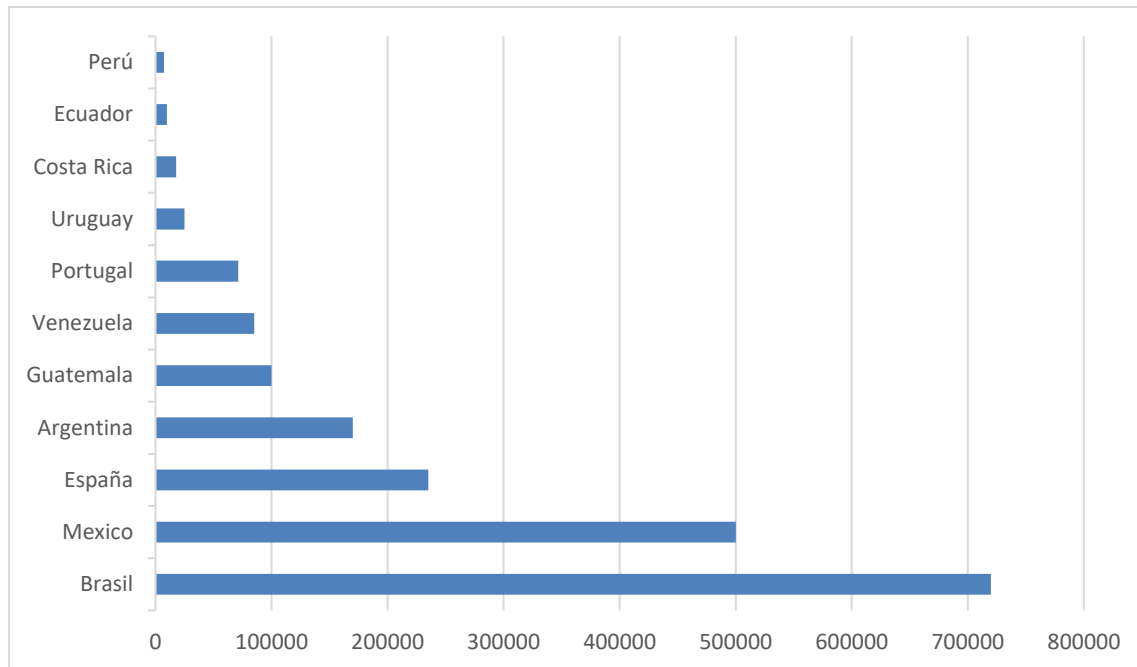
La firma consultora deberá realizar un seguimiento y análisis de resultados obtenidos a través de la comercialización de franquicias, con la finalidad de poder monitorear:

- Rangos de inversión: para poder dar prioridad a negociaciones con otras marcas que se encuentren dentro de los montos de inversión que resultan más atractivos para los inversionistas.
- Modelos de negocio: de esta forma la firma consultora podrá llevar un control sobre los modelos de negocio que resultan más sencillos de ubicar dentro del territorio seleccionado.
- Número de empleos generados: la apertura de franquicias representa generación de nuevos empleos, para 2009, el mercado de franquicias en Guatemala generó 10 000 puestos de trabajo,<sup>40</sup> como puede verse en la figura 39.

---

<sup>40</sup> PROMPERÚ. *Perfil de mercado de franquicias en Centroamérica*. Guatemala. p. 25.

Figura 39. **Empleos generados por el mercado de franquicias en Latinoamérica (2009)**



Fuente: elaboración propia con información de la Asociación Iberoamericana de Franquicias.

La comercialización de franquicias permitirá generar nuevas oportunidades contribuyendo a generar puestos de trabajo en Guatemala, ya que para 2017, el número de personas desempleadas correspondía a 78 271 dentro del área metropolitana, como se puede observar en los resultados de la Encuesta Nacional de empleos e ingresos (ENEI 1-2017) en la tabla XXVIII.

Tabla XXIX. **Indicadores del mercado de trabajo por género (población de 15 años en adelante)**

Tasas	Total	Hombres	Mujeres
Tasa global de participación de la PEA	63.1	78.5	49.9
Tasa bruta de ocupación	59.6	74.2	47.0
Tasa específica de ocupación	94.4	94.5	94.3
Tasa de desempleo abierto	5.6	5.5	5.7
Tasa de subempleo visible	9.4	7.8	11.4

Fuente: ENEI 1-2017.

Para llevar a cabo el monitoreo de estos tres puntos de control, la firma consultora utilizará el formato que, de forma breve, se presenta en la tabla XXIX.

Tabla XXX. **Monitoreo de franquicias otorgadas**

Empresa Franquiciante	Monto de inversión del modelo de franquicia (\$)	Modelo de negocio otorgado (Especificaciones)	Empleos generados por franquicias otorgadas	
			Hombres	Mujeres
			0	0

Fuente: Franquicias S.A



## CONCLUSIONES

1. Se determinó que el segmento de mercado al cual estará dirigido el servicio de comercialización de franquicias por parte de la firma consultora está dividido en dos categorías, la primera conformada por los inversionistas en restaurantes de marcas guatemaltecas y la segunda por las empresas franquiciantes que necesiten tercerizar el proceso de otorgamiento de sus franquicias.
2. Se evaluó la posibilidad de que la firma consultora ofrezca el servicio de comercialización de franquicias además de los de expansión de negocios, tomando en consideración que la utilización de recursos debe ser optimizada para asegurar el cumplimiento satisfactorio de esta finalidad. Para ello, será necesario lo siguiente:
  - Que el equipo de consultoría enfoque sus esfuerzos para lograr los resultados anuales establecidos dentro de la planeación estratégica.
  - Cada proyecto deberá ser planificado y su ejecución controlada con la finalidad de administrar los recursos asignados, asegurando que estos sean realizados conforme al presupuesto, alcance y tiempo determinados al inicio de cada proceso de consultoría.
3. Con la finalidad de simplificar la toma de decisiones de los inversionistas cuando desean adquirir una franquicia, se establecieron criterios económicos por evaluar para cada modelo de negocio que esté disponible en el portafolio de la firma consultora, y los que serán abordados

principalmente durante el proceso de comercialización: costo de la licencia de franquicia, inversión inicial, tiempo de recuperación de la inversión, modelos de negocio y porcentaje de regalías sobre ventas netas.

4. En el capítulo 3 se determinó que si la firma consultora implementa el servicio de comercialización deberá realizar tres proyectos de este tipo y seis proyectos de expansión de negocios para alcanzar el punto de equilibrio, y lograr una rentabilidad del 5 % sobre la inversión que debe realizar para, desarrollar la capacidad instalada para ofrecer este servicio. Es importante reiterar que, para este caso, los proyectos de expansión representan el 70 % de los ingresos de la compañía. Por lo tanto, para lograr un incremento de las ventas netas en un 4 %, la firma consultora, deberá realizar siete proyectos de comercialización.
5. Se determinó que las marcas que representarán mayores ingresos para la firma consultora al momento de su comercialización son las franquicias media inversión (costo medio), esto debido a que, la mayoría de las franquicias de restaurantes disponibles en Guatemala se encuentran dentro de estos rangos de inversión. Además, estas marcas ofrecen distintos modelos de negocio, por lo que esta diversificación permite que el inversionista tenga mayores probabilidades de pertenecer a la cadena que es de su preferencia. Asimismo, el perfil del franquiciado coincide con el segmento de inversionistas que son del interés de la firma consultora. Y finalmente, el servicio de comercialización de franquicias puede llegar a representar el 30 % de los ingresos de firma consultora, en una etapa inicial, y fortalece la propuesta de valor que ofrecerá a sus clientes.
6. Para lograr la optimización de los costos de operación del nuevo departamento de consultoría se determinó que será necesario tomar en

cuenta que la empresa ha planificado realizar una inversión en tecnología, que permita simplificar las operaciones actuales, priorizando la implementación de un CRM debido a que el servicio al cliente es prioridad por lo que el oportuno seguimiento a cada proyecto es mandatorio.

A su vez, el programa de capacitación continua permite que el equipo de la firma consultora esté informado sobre la forma adecuada en la que deben desempeñar sus labores. Los programas de capacitación que actualmente son realizados de forma tradicional y los manuales de operación serán trasladados a un sistema integrado para la gestión del aprendizaje, con el objetivo de que la información que compete a cada área esté disponible en todo momento para realizar consultas, disminuyendo errores y evitando reprocesos.

A lo anterior se suma que el desempeño de los miembros del equipo de la firma consultora estará enfocado en el logro de los resultados esperados dentro del presupuesto y tiempo establecidos. Este será monitoreado por medio de indicadores que pertenecerán a un sistema *Balance Score Card*, que permitirá la implementación de un programa de incentivos para contribuir con la motivación de los empleados.

7. Si el inversionista está interesado en adquirir una franquicia debe tomar en cuenta el paquete completo y el perfil del franquiciado. Y para determinar una viabilidad financiera cuando deba elegir entre dos o más franquicias, será útil realizar un análisis utilizando indicadores como la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).





## RECOMENDACIONES

1. Como un complemento a este trabajo de graduación la firma consultora deberá realizar un estudio de mercado que le permita conocer el potencial real que existe para la comercialización de franquicias en Guatemala.
2. Con los inversionistas interesados en restaurantes será necesario realizar seminarios, talleres, eventos y otros, para llevar a cabo un proceso de sensibilización sobre las implicaciones que conlleva el adquirir una franquicia y así, enriquecer la base de datos de clientes potenciales dispuestos a adquirir el nuevo servicio.
3. La firma consultora deberá generar alianzas estratégicas para ampliar las opciones de inversión que tendrán disponibles, contribuyendo directamente con los programas de expansión de las empresas y, al mismo tiempo, generando más puestos de trabajo para la población guatemalteca.
4. Será necesario sistematizar las operaciones que ahora se llevan a cabo de forma empírica con el propósito de que el equipo de trabajo pueda tener fácil acceso a información de su utilidad en tiempo real y desde cualquier dispositivo inteligente. Esto contribuirá a mejorar la productividad y el desempeño de los empleados.

5. Que el programa de capacitación del área de consultoría incluya sesiones de retroalimentación trimestrales, para evitar reprocesos innecesarios.

## BIBLIOGRAFÍA

1. BURGOS PAVÓN, Gonzalo y FERNÁNDEZ, María. *La franquicia, tratado práctico y jurídico*. España: Lavel S.A, 2010. 352 p.
2. España Exportación e Inversiones (ICEX). *Resumen ejecutivo: el mercado de franquicias en Guatemala 2017*. [en línea]. <<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017733188.html?idPais=GT>>. [Consulta: 26 enero de 2018].
3. FRANQUICIAS S.A. *Manual de descripción de puestos*. Guatemala: Franquicias, S.A., 2015.150 p.
4. \_\_\_\_\_ . *Manual de operaciones*. Guatemala: Franquicias, S.A., 2014. 480 p.
5. D. BOROIAN, Donald. *Las ventajas del franchising*. Chile: Italgráfica S.A, 2001. 189 p.
6. Encuesta Global de Confianza del consumidor Nielsen 2T/ 2014. *6 tendencias del Retail en América Latina*. [en línea]. <<https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/co/docs/Reports/2016/6%20Tendencias%20del%20Retail%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>>. [Consulta: 26 marzo de 2018].

7. Instituto Nacional de Estadística, (INE). *ENEI-2017 Encuesta nacional de empleo e ingresos*. [en línea]. <<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2017/09/25/20170925120434AwqECVuEFsNSCmHu3ObGLbhZoraZXYgn.pdf>>. [Consulta: 01 agosto de 2018].
8. Ministerio de Economía, (MINECO). *Guatemala emprende*. [en línea]. <[http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/SDE/Emprendimiento/guatemala\\_emprende\\_version\\_final.pdf](http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/SDE/Emprendimiento/guatemala_emprende_version_final.pdf)>. [Consulta: 28 abril de 2018].
9. Global Entrepreneurship Monitor, (GEM). *Monitor global de emprendimiento presentado por la Universidad Francisco Marroquin. Guatemala 2016-2017*. [en línea]. <<https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2018/08/Reporte-Nacional-Guatemala-2017-2018.pdf>>. [Consulta: 08 enero de 2018].
10. Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, (PROCOMER). *Oportunidades para franquicias costarricenses en Guatemala*. [en línea]. <<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/346823896rad2C5CE.pdf>>. [Consulta: 19 de noviembre 2017].
11. RIERA SEIJAS, Alfonso. *Lo elemental de las franquicias*. Venezuela: Ediciones Pirámide, 2005. 200 p.

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Tareas para realizar el otorgamiento de licencias de uso de marca

A continuación, se presenta un ejemplo de las tareas necesarias para realizar el otorgamiento de licencias de uso de marca.

Tarea	Responsable	Descripción
1	Inversionista	<ul style="list-style-type: none"><li>Se comunica con el consultor (vía llamada telefónica o correo electrónico) para solicitar información sobre el proceso para adquirir una franquicia.</li></ul>
2	Consultor en comercialización	<ul style="list-style-type: none"><li>Envía por correo electrónico información sobre el alcance del servicio de comercialización, el listado de franquicias disponibles y la auto evaluación para que el inversionista pueda determinar si puede llegar a ser un franquiciado, de lo contrario, el proceso finaliza.</li></ul>
3	Inversionista	<ul style="list-style-type: none"><li>Confirma su interés y especifica cuáles son las franquicias que le interesan. Además, solicita la fecha de la reunión inicial.</li></ul>
4	Consultor en comercialización	<ul style="list-style-type: none"><li>Verifica que el inversionista cumpla con el perfil de franquiciado de cada una de las franquicias que le interesan.</li><li>Envía las fichas técnicas de las franquicias que son de interés del inversionista siempre y cuando este cumpla con el perfil de franquiciado.</li><li>Coordina con el inversionista la fecha para realizar reunión inicial.</li></ul>

Continuación apéndice 1.

5	Consultor en comercialización / Inversionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la reunión el consultor le proporciona al inversionista el "kit de franquicia" de las marcas que son de su interés y fichas de solicitud para hacer oficial el proceso de postulación del inversionista.</li> <li>• Con estas herramientas el inversionista tendrá tres semanas para tomar una decisión y solicitar una reunión con los representantes de la o las franquicias que son de su interés.</li> </ul>
6	Inversionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notifica al consultor con cuál de las empresas desea hacer formal su interés para programar una reunión con los representantes de esta.</li> <li>• Hace formal su interés por medio de una solicitud de franquicia.</li> </ul>
7	Consultor en comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envía la solicitud de franquicia a la empresa correspondiente.</li> <li>• Coordina la entrevista.</li> </ul>
8	Inversionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previo a la entrevista, el inversionista paga un porcentaje de la licencia de franquicia para poder tener acceso a la circular de oferta de franquicia.</li> </ul>

Continuación apéndice 1.

9	Inversionista / franquiciador/ Consultor en comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza la entrevista.</li> <li>• El inversionista recibe la circular de oferta de franquicia.</li> <li>• Tanto el inversionista como el franquiciador tendrán un mes para tomar una decisión.</li> </ul>
10	Inversionista / Consultor en comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tres sesiones de trabajo analizan la COF para aclarar las dudas que pueda tener el inversionista.</li> <li>• El inversionista debe tomar una decisión en un periodo de 30 días.</li> </ul>
11	Franquiciador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mismo periodo de 30 días el franquiciador investigará al inversionista para determinar si su solicitud puede ser aceptada.</li> <li>• Si el franquiciado decide declinar o aceptar la solicitud del inversionista, este notificado por escrito al inversionista y al consultor. Si la solicitud es rechazada finaliza el proceso, si es aceptada, el franquiciado solicita una nueva reunión con el inversionista.</li> </ul>



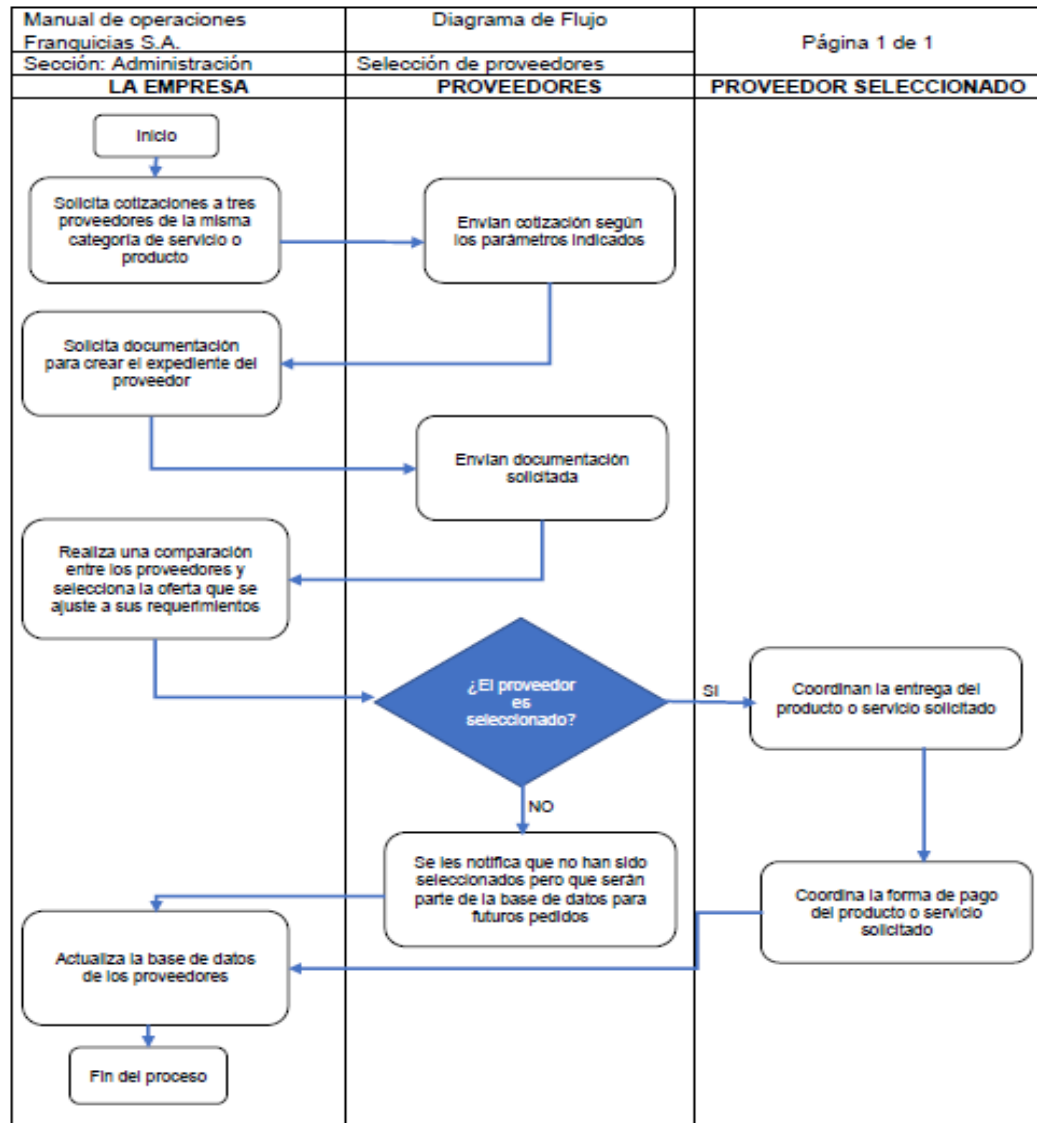
Continuación apéndice 1.

12	Inversionista / franquiciador/ Consultor en comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta reunión el franquiciador le entrega al inversionista el contrato de franquicia.</li> <li>• El inversionista tendrá dos semanas para que, con ayuda del consultor y su abogado, pueda tener claridad sobre el alcance de este documento.</li> </ul>
13	Inversionista / franquiciador/ Consultor en comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta reunión se realiza la firma del contrato y el inversionista, ahora llamado franquiciado, paga el monto restante que corresponde a la licencia de franquicia y la inversión inicial.</li> <li>• Con la firma del contrato inicia el plan preoperativo de la franquicia.</li> </ul>

No.	Nota
1	Previo a la junta inicial el inversionista debe notificar por escrito que contrata los servicios de comercialización y deberá realizar el desembolso que corresponde al 50% del costo de este. Cuando finalice el proceso y el inversionista adquiera su franquicia, deberá cancelar el 50 % restante.
2	En la junta inicial entre el inversionista y el consultor, éste último le informara al inversionista si no encaja dentro del perfil de franquiciado de alguna de las franquicias que sean de su interés.
3	Cuando la solicitud del inversionista es rechazada, el franquiciado se lo notificará por escrito y se le reintegrará el desembolso que este ya había hecho menos un porcentaje que corresponde a los costos en los que pudo incurrir el franquiciado en la etapa de evaluación de su postulación.

Fuente: elaboración propia con información de la firma consultora.

Apéndice 2. Diagrama de flujo para selección de proveedores de la firma consultora



Fuente: elaboración propia con información de la firma consultora.



## ANEXOS

A continuación, se muestra la auto evaluación para el inversionista desarrollado por el Ministerio de Economía (MINECO) y la Agencia alemana de cooperación Internacional (GIZ), para el proyecto: “Emprende una microfranquicia para una vida mejor”, el cual consistió en desarrollar un programa de inclusión social por medio de la generación de empleos que resultarían de la apertura de microfranquicias en Guatemala, Honduras y Costa Rica.

### Anexo I. Autoevaluación para posible franquiciado (MINECO-GIZ)

Concepto		Sí (10 pts.)	Medio (6 pts.)	Bajo (3 pts.)	No (0 pts.)	
1	¿Es una persona disciplinada?					Suma Horizontal
2	¿Es una persona organizada?					
3	¿Está dispuesto a trabajar más de 8 horas diarias?					
4	¿Considera que el compromiso con el negocio es alto?					
5	¿Administrará el negocio de tiempo completo?					
6	De ser necesario ¿Estaría dispuesto a asociarse?					
7	¿Está dispuesto a seguir instrucciones sin objetarlas?					
8	¿Está dispuesto a presentar informes del negocio que sean solicitados?					
9	¿Está dispuesto a someterse a auditorias regulares?					
10	¿Está dispuesto a aportar ideas que le den valor al negocio?					
Totales Parciales						

Resolución	
100 – 80 pts.	Cuenta con la disposición ideal para ser un franquiciado exitoso.
79 – 50 pts.	Usted cuenta con la disposición para operar una microfranquicia, sin embargo, debería comprometerse más para aumentar sus probabilidades de éxito.
49 – 20 pts.	Cuenta con cierta disposición para operar una microfranquicia, pero probablemente tiene muchas dudas.
19 – 0 pts.	Usted no cuenta con disposición o compromiso para operar una microfranquicia con éxito.

Fuente: <http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/Franquiciado.pdf> Consulta: 28 de abril de 2018.