



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA**

CASO PRÁCTICO

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL
FORMATO DE FRANQUICIA PARA UNA EMPRESA DE
PREPARACIÓN DE ALIMENTOS”**

PRESENTA

LEM. HÉCTOR MUÑOZ LÓPEZ VELARDE

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

TUTOR

DRA. EN C.A. ELENA PATRICIA MOJICA CARILLO

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO

DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

AGUASCALIENTES, AGS. MARZO DE 2017.



UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO (A) DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS


P R E S E N T E

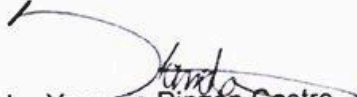
Por medio del presente como Tutor designado del **estudiante HÉCTOR MUÑOZ LÓPEZ VELARDE** con ID 29777 quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL FORMATO DE FRANQUICIA PARA UNA EMPRESA DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

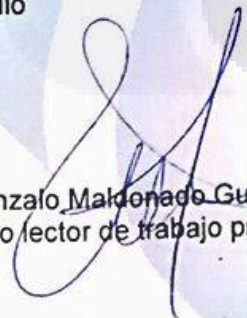
Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATE NTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 22 de febrero de 2017


Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo
Tutor de trabajo práctico


Dra. Sandra-Yesenia Pinzón Castro
Primer lector de trabajo práctico


Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
Segundo lector de trabajo práctico



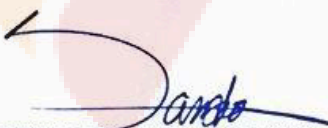
c c p - Interesado
c c p - Secretaría de Investigación y Posgrado
c c p - Jefatura del Depto. de Mercadotecnia
c c p - Consejero Académico
c c p - Minuta Secretario Técnico

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado **“PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL FORMATO DE FRANQUICIA PARA UNA EMPRESA DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS”** del estudiante **C. HÉCTOR MUÑOZ LÓPEZ VELARDE** con ID 29777 egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 22 de febrero de 2017


DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García - Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo

AGRADECIMIENTOS

A las instituciones

Primero que nada, externo mi compromiso y enorme gratitud hacia la Universidad Autónoma de Aguascalientes, y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Gracias por impulsar la creación, desarrollo y difusión del conocimiento, gracias por ser agentes de cambio y asumir la responsabilidad donde otros pusieron excusas. Gracias por aceptar el compromiso de hacer de nuestro país un mejor lugar para las generaciones futuras.

A mis maestros

Agradezco enormemente a mi tutora la Doctora Patricia Mojica, y a mis lectores los doctores Yesenia Pinzón y Gonzalo Maldonado, por sus enseñanzas, conocimiento y compromiso incondicional en la realización de este documento. A todos mis maestros a lo largo de mi trayectoria académica, han cultivado en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y madurez. Su trabajo y dedicación es un ejemplo imborrable, que perdurará por siempre conmigo.

A mis padres

No encuentro personas a quién agradecer más que a ustedes, por que desde chico sembraron en mí el valor del compromiso y la disciplina. Hicieron de mis sueños los suyos, y trabajaron sin descanso todos los días para cumplirlos. No existen las palabras para expresar mi gratitud, les debo todo.

A mi esposa Paty

Nunca dejas de sorprenderme, eres mi ejemplo, mi inspiración y mi más grande orgullo. Te amo con todo mi corazón.

DEDICATORIA

A Paty, por el sueño que juntos construimos y hacemos realidad todos los días.



**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL
FORMATO DE FRANQUICIA PARA UNA EMPRESA DE
PREPARACIÓN DE ALIMENTOS**

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	8
ANTECEDENTES	9
JUSTIFICACIÓN	12
Objetivo	14
Objetivos específicos	14
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	15
Definición de Mercadotecnia	15
Definición de Marca	16
Definición de franquicia	17
Elementos de la franquicia	20
Franquiciatario y Franquiciante	20
Know How	20
Derecho de entrada y Regalías.....	20
Contrato de Franquicia	21
Modelos de negocios.....	21
CAPÍTULO III: HISTORIA Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	46
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	46
Nombre de la empresa	46
Ventajas competitivas	46
Mercado meta.....	47
Historia de la empresa.....	47
Menú de productos.....	48
Revisión de aspectos de cultura y estructura organizacional actual y prevista.....	49
Descripción general de puestos.....	49
Aprovisionamiento y Gestión de stocks	51
Aspectos legales.....	51
Ambiente Externo	51
Microambiente	51
Clientes	51

Competencia	52
Proveedores.....	54
Intermediarios de Mercadotecnia.....	54
Análisis FODA.....	56
Macroambiente	58
Ambiente Demográfico.....	58
Ambiente Social.....	62
Ambiente Económico.....	62
Ambiente Político y Legal	65
Ambiente Cultural.....	66
En cuestión de Productividad.....	66
Nuevas tendencias.....	67
Descripción del producto	68
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	69
Tipo de investigación.....	69
RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN	79
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL FORMATO DE FRANQUICIA PARA UNA EMPRESA DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS.....	89
Cronograma de actividades y etapas de franquiciamiento.....	94
DESGLOSE DE ESTRATEGIAS DE LA PRIMERA ETAPA (NACIMIENTO).....	103
MADURACIÓN DEL CONCEPTO	103
Definición del plan de negocios	103
Definición concepto de negocio.....	103
Propuesta de valor (Diferenciación)	104
Ventajas Competitivas	104
Desarrollo del producto.....	109
Definición del mercado.....	116
Resultados de la investigación de mercado	116
Mercado meta (Segmentación de Mercados).....	119
Desarrollo de branding.....	123
Tipo de marca	123
Personalidad de la marca	126
Concepto Creativo	126
Posicionamiento deseado	128
Manual de Identidad Visual.....	128

Definición de canales de distribución	131
Definición de Red de socios	132
Estructura de costos	133
Formato de costos	135
Formato de Margen de utilidad.....	136
Formato de Punto de equilibrio (en unidades y pesos).....	136
Formato de Inversión requerida (estructura de inversiones).....	137
Formato de Fuentes de financiamiento	137
Formatos de Estados financieros	137
Formato de Tabla de amortización	137
Formato de Tabla de depreciación de la maquinaria y equipo	138
Formato de Estado de resultados	138
Formato de Flujo de efectivo	139
Formato de Balance general.....	139
Indicadores Financieros	140
Estrategia de Precio (únicamente etapa introducción).....	140
Definición de un sistema de trabajo.....	148
Operación documentada (fácil de transmitir)	148
Diagrama de Procedimiento para el Aprovisionamiento y Gestión de Stock.....	153
Formato para la gestión de stocks.....	153
Estandarización de actividades de producción y control de calidad.....	154
Marca registrada.....	156
Éxito en mercado local.....	156
Alcanzar la rentabilidad.....	157
Apertura de una segunda unidad.....	157
Intención del empresario para franquiciar	159
Presupuesto	160
CONCLUSIONES.....	162
REFERENCIAS	169
ANEXOS	173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Importancia de las diferentes actividades (retos y problemas) en cada etapa del proceso de desarrollo de un sistema de franquicias	45
Tabla 2.- Preceptos del aprovisionamiento y gestión de stocks	51
Tabla 3.- Competencia indirecta de la empresa caso de estudio	53
Tabla 4.- Análisis FODA de la empresa caso de estudio	56
Tabla 5.- Población de Aguascalientes por rangos de edad	60
Tabla 6.- Conceptos para la creación de un plan de gestión a través del formato de franquicia.	80
Tabla 7.-Cronograma de Actividades en etapa de nacimiento.....	95
Tabla 8.- Cronograma de Actividades etapa de Anidación.....	95
Tabla 9.- Cronograma de Actividades etapa de Despegue.....	100
Tabla 10.- Cronograma de Actividades etapa de Adultez.....	101
Tabla 11.- Cronograma de Actividades etapa de Madurez.....	102
Tabla 12.- Número de habitantes por entidad federativa.....	119
Tabla 13.- Número de habitantes por municipio.....	120
Tabla 14.- Segmentación por edad.....	120
Tabla 15.- Segmentación por nivel socioeconómico.....	121
Tabla 16.- Formato de Costos Indirectos y directos.....	133
Tabla 17.- Formato punto de equilibrio.....	134
Tabla 18.- Formato de Costos.....	135
Tabla 19.- Formato de margen de utilidad.....	136
Tabla 20.- Formato de punto de equilibrio.....	136
Tabla 21.- Formato de inversión requerida.....	137
Tabla 22.- Formato de fuentes de financiamiento.....	137
Tabla 23.- Formato de tabla de amortización.....	137
Tabla 24.- Formato de tabla de depreciación de la maquinaria y equipo.....	138
Tabla 25.- Formato de Estado de Resultados.....	138
Tabla 26.- Formato de flujo de efectivo.....	139
Tabla 27.- Formato de Balance General.....	139
Tabla 28.- Formato de Indicadores Financieros.....	140
Tabla 29.- Ventas estimadas.....	143
Tabla 30.- Precio a pagar por sustitutos.....	144
Tabla 31.- Análisis de la competencia por precio y calidad.....	145
Tabla 32.- Formato para la gestión de stocks.....	153
Tabla 33.- Presupuesto de plan de gestión para la empresa Crokas (etapa 1: Nacimiento).....	160

ÍNDICE DE GRÁFICAS O FIGURAS

Figura 1.- Modelo de desarrollo de un sistema de franquicias. Kavaliauské y Vaiginiené (2011).....	28
Figura 2.- Modelo de franquicia. Bescos (1990).....	29
Figura 3.- Modelo descentralizado de franquicia. Bescos (1990).....	30
Figura 4.- Etapas del proceso de franquiciamiento. Cheng et. Al (2007).....	33
Figura 5.- Modelo Canvas de la empresa caso de estudio. Elaboración propia (2016).	48
Figura 6.- Organigrama general de la empresa. Elaboración propia (2015).	49
Figura 7.- División de la población de México por estado federativo. INEGI (2010).....	58
Figura 8.- División de la población por Municipio. INEGI (2010).	59
Figura 9.- Rangos de edad de los habitantes de México. INEGI (2010).....	60
Figura 10.- Propuesta de un plan de gestión a través del formato de franquicia. Elaboración propia (2016). ..	90
Figura 11.- Formato de descripción de puestos Crokas	152
Figura 12.- Proceso de Aprovisionamiento.....	153
Figura 13.- Diagrama de proceso de venta.....	155

RESUMEN

Son desafiantes los retos a los que se enfrentan las empresas en su etapa de lanzamiento ya que en muchas ocasiones las características del entorno son desfavorables, en contraste y debido a la perspectiva positivista de una nueva generación de emprendedores, el surgimiento de nuevos negocios ha ido en aumento, no así la permanencia de los mismos, los cuales desaparecen en su mayoría antes de los dos años de vida. Frente a esta estadística adversa, resulta signficante el contar con una estrategia que involucre creatividad, administración y captación de recursos humanos y financieros que consoliden los proyectos productivos.

Crokas Marquesería, empresa de reciente creación, dedicada a la preparación y venta de marquesitas (producto popular en el sureste de México, conocido como la crepa maya), requiere fortalecer sus capacidades a través de un plan de gestión. El problema principal a enfrentar, es la falta de recursos necesarios para satisfacer la necesidad de crecimiento y la falta de uniformidad en los procesos productivos, de control, ventas e imagen corporativa, que afectan de forma directa el buen funcionamiento y potencial comercial de la marca.

Como resultado de este trabajo, y en cumplimiento de los objetivos establecidos, se realizó la propuesta de un plan de gestión de negocios a través del formato de franquicia, se generó un modelo propio que dió respuesta a las necesidades de la empresa, se elaboró un cronograma de trabajo con el resumen de estrategias para cada etapa y finalmente se desarrolló el plan de trabajo para el corto plazo, incluyendo conceptos, ejecuciones, formatos y herramientas necesarias para su aplicación. La investigación y propuesta realizadas aportan valor y certidumbre en cuanto al camino que se debe seguir para proyectar el crecimiento en un periodo de diez años, lo cual es de suma importancia para la planeación estratégica de la empresa.

ABSTRACT

Launching a new company in a developed country results a real challenge, in many of the cases because of the unfavorable economical environment that these countries have. In contrast, the positivist perspective of a new generation of entrepreneurs, allows the increasing of new businesses that unfortunately disappear before reaching the two years of life. By Facing this adverse statistic, its important to generate strategies that involve creativity, administration and recruitment of human and financial resources that consolidate our productive projects.

Crokas Marquesería, a newly created company dedicated to the cooking and sale of marquesitas (popular product in southeastern México, known as the Mayan crepe or crunchy crepe), requires strengthening its capabilities through a management plan. The main problem to face in the first place is the lack of resources necessary for growing, and an absence of uniformity in the production processes, control, sales and corporate image, which affect directly the proper operation of the company and threaten the potential growth of the brand.

The creation of a business plan through the franchise format was analyzed and proposed (in order to meet the objectives set in this document) with a new model that responds to the specific needs that the company has. A task schedule was elaborated with the summary of strategies for each stage, developing the work planning for the short term, including concepts, executions, formats and tools necessary for its application. The research and proposal, brought value and certainty showing the path that must be followed for the next ten years in order to achieve the expected growth of the company and its members.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Un plan de gestión se conforma por una serie de estrategias coordinadas para lograr la eficiencia en el logro de los objetivos de la empresa, dichas estrategias son programadas a través de una estructura o modelo administrativo que les da forma y permite a los dirigentes hacer uso de los recursos disponibles y tomar acciones concretas. El modelo de franquicia se entiende como un contrato en el que un franquiciante cede al franquiciatario, a cambio de una contraprestación financiera el derecho de explotación de una marca, para la prestación de servicios y comercialización de productos mediante un uso estandarizado de imagen corporativa, de establecimiento, la comunicación de un “*Know how*” (entendido este como el saber hacer especial para realizar algo) y la asistencia continua en materia comercial o técnica.

En cuanto a las ventajas que ofrece este sistema de mercadotecnia son la de crecimiento, ya que libera al propietario de la marca de los costos implicados en el desarrollo de nuevos puntos de venta y genera además nuevas formas de ingresos que bien pueden ser invertidos en aspectos como mercadotecnia, administración, investigación, entre muchas otras áreas de la empresa. Otras de las ventajas se encuentran en la diseminación de riesgos, la obtención de mano de obra leal y calificada entre otras.

El crecimiento del sistema de franquicias en México no ha parado de crecer desde su implementación en el año 1994, para el 2017 se espera un crecimiento del 10%. En este sentido, el sector de alimentos y bebidas es uno de los más beneficiados con este sistema, puesto que sus modelos de negocios así como sus procesos productivos y de administración son más sencillos de transmitir.

La empresa motivo de este estudio, lleva por nombre “Crokas Marquesería” y se encuentra en la etapa de lanzamiento, se dedica a la producción y venta de marquesitas (alimento muy popular en el sureste mexicano que consiste en una masa crujiente rellena de sabores dulces y salados), helado suave, así como bebidas frías y calientes. Se encuentra ubicada en la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ciudad de Aguascalientes y su tipo de distribución es itinerante, es decir que opera bajo el modelo de negocios móviles o “food trucks” los cuales han cobrado auge en los últimos años. Empresas tradicionales han introducido los “food trucks” como una oferta complementaria, incluyendo a organizaciones como Jack-in-the-Box, Carl's Jr., Qdoba y Dairy Queen, mientras que muchos otros conceptos comienzan siendo solamente móviles.

La ventaja competitiva más importante para la empresa radica en su modelo de negocio el cual fue creado pensando en tener un producto diferenciado, con características distintas a las ofrecidas en este momento dentro del mercado de Aguascalientes. Aunado a esto la variedad y flexibilidad en la combinación de ingredientes, la distribución itinerante (la cual permite transportar sus servicios y participar en eventos), así como el servicio personalizado, hacen de este un modelo de negocio atractivo y con altas posibilidades de expansión.

La empresa aunque de reciente creación registra un franco crecimiento, es por ello que tiene la necesidad de generar un plan administrativo que le permita conocer el procedimiento necesario para la expansión de la misma y de esta forma satisfacer la incipiente demanda y crecer de manera ordenada. El problema a enfrentar de inicio es por una parte la falta de recursos necesarios para satisfacer la necesidad de crecimiento y por otro la falta de uniformidad en los procesos productivos, de control de calidad, ventas e imagen corporativa de la empresa, que también afectan de forma directa e indirecta el buen funcionamiento de la misma y por consiguiente amenazan el crecimiento y potencial comercial de la marca.

ANTECEDENTES

El tema de franquicias está ampliamente documentado a nivel mundial, sin embargo y debido a su relativamente reciente integración al mercado mexicano, se dispone de poca información de estudios formales al respecto.

La franquicia constituye una forma de estrategia competitiva de las empresas que permite la penetración y expansión en el mercado de una manera exitosa, en un entorno de creciente competitividad global. Los estudios sobre las franquicias son en su mayoría de carácter divulgativo y las investigaciones académicas se han orientado en lo fundamental a razones sociales, expansión, características del franquiciante y franquiciatario, y sus relaciones (Baena, 2009).

Según Castellanos (2006) las franquicias son una opción de expansión para los negocios, ya que permiten en un tiempo relativamente corto y sin fuertes inversiones, el crecimiento hacia determinadas zonas o regiones, que de hacerlo de otra forma implicaría sumas altas de dinero y tiempo. Vidales (citado por Castellanos, 2006) considera que la generación de franquicias promueve la proyección, y crecimiento de una propuesta de negocio, también menciona que este modelo surge de la necesidad de distintos consumidores que cambiaban de residencia frecuentemente, pero que deseaban seguir teniendo acceso a diversos productos y servicios por lo que en Estados Unidos comenzó a tener un gran éxito la clonación de negocios.

Castellanos (2006) también plantea que la inversión en este modelo da una ventaja frente a la competencia que trata de sobrevivir con sus propios recursos. Vidales (citado por Castellanos, 2006) afirma que reclutar franquiciatarios comprometidos, preparar un equipo directivo profesional, hacer un plan financiero, desarrollar relaciones entre franquiciatario y franquiciante de manera excelente a través de la buena comunicación, entre otros, es necesario para tener una expansión exitosa.

Según Feher (citado por Castellanos, 2006: 31) *“las franquicias han mostrado su viabilidad, Cada día más personas quieren incursionar en estos negocios por ser sólidos y rentables. Con reglas jurídicas claras en México, ya operan más de 700 marcas de franquicias. Este sector no es una moda, es una realidad”*.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Feher (citado por Castellanos, 2006: 37) agrega a este respecto *“Hay un inminente cambio de visión de los negocios, las franquicias se han abierto camino asegurando ser la opción más rentable para iniciar en el ramo empresarial”*.

Para Gallástegui (citado por Feher, 1999) los negocios deciden incursionar en el sistema de franquicias porque necesitan expandir de manera acelerada su concepto, por falta de capital para crecer, por falta de personal capacitado que sea responsable y no un simple empleado y por el temor a perder el control de las operaciones entre otros motivos.

Otras de las ventajas de franquiciar según Feher (1999), son el fortalecimiento y preservación de la marca, mayor eficiencia y desarrollo, rápida expansión, varias fuentes de ingresos, posibilidad de crecer con capital ajeno, entre más puntos de venta, mayor conocimiento del mercado, haciendo más fuerte al grupo vendiendo más franquicias. Para un emprendedor que ha probado que su modelo de negocio es exitoso y se encuentra establecido, es más rentable permitir el uso de su conocimiento mediante el formato de franquicia y recibir regalías mensuales sobre las ventas, que invertir en la apertura de cada nuevo punto” (Silva, 2003).

Edwards (citado por Raab & Matusky 1992) plantea el modelo de franquicia como un sistema de mercadotecnia, que permite optimizar los costos asociados con la expansión al transferirlos a los franquiciatarios. El otorgamiento de franquicias brinda a las compañías las herramientas y recursos necesarios para el crecimiento del negocio (Raab & Matusky 1992). El otorgamiento de franquicias garantiza trabajar con personas capaces, con energía y talento que de otra forma no se lograrían contratar (DeLuca citado por Raab & Matusky, 1992).

Villalobos (2006), en un estudio aplicado a la planeación estratégica de franquicias de alimentos, desarrolló un plan estratégico para la empresa “Chaskafrutas” con el objetivo de brindar una herramienta para la toma de decisiones en función de controlar el destino de la franquicia. Este documento buscó cimentar las bases para establecer un eficiente funcionamiento operacional en busca de un mejor impacto y posicionamiento de marca. Es

importante resaltar que la propuesta de este trabajo está enfocada a lograr la formalización del negocio para mejorar sus probabilidades de crecimiento y optimizar su operación.

Por su parte Garza (2007) desarrolló un plan de comercialización estructurado para la empresa “Viajes Didáctica”, dedicada a la organización de viajes educativos para estudiantes en el cual delimita las áreas de oportunidad y potencial de desarrollo en el formato de franquicias para este caso en particular. Además incluye una propuesta de programa de relaciones públicas, merchandising e imagen corporativa para su aplicación de forma estandarizada en cada uno de los nuevos negocios. Cabe mencionar que los casos prácticos disponibles que abordan el tema de franquicias son limitados por lo que la realización de este documento puede resultar relevante para casos futuros.

JUSTIFICACIÓN

La empresa Crokas se encuentra en etapa introductoria, por lo que busca consolidar su modelo de negocio a través de un formato administrativo que le permita crecer de manera ordenada. El contar con una propuesta de plan de gestión a través del modelo de franquicia, pudiera ser una herramienta que en un futuro permita a la empresa penetrar en el mercado de alimentos y bebidas como un pionero, puesto que no existe hasta el momento una oferta importante del producto dentro del mercado que se busca atacar, este procedimiento ayudaría a la capitalización de los beneficios que representa el modelo de negocios de franquicia, como son una expansión más rápida y con menor inversión de recursos, así como la estandarización de procesos.

Por esta razón se plantea una propuesta de plan de gestión que sienta las bases administrativas de un futuro modelo de franquicias que le permitirá alcanzar los objetivos de posicionamiento y crecimiento que el negocio necesita.

El modelo de Franquicias se ha extendido rápidamente en los últimos años, en particular las franquicias de restaurantes han visto un importante crecimiento en los años recientes. El

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

modelo de franquicia está proyectado a ser la estrategia de mercado de mayor crecimiento en las próximas décadas (Zeidman, 2003).

Al contar con un modelo de franquicias, las empresas pueden aumentar la red de distribución sin necesidad de realizar grandes inversiones financieras y de personal, lo que permitiría al mismo tiempo diversificar los ingresos y controlar los gastos de gestión, ya sea en el margen de venta de los productos, de servicios, de material publicitario, materia prima, etc. En cuestión de empleados, la ausencia de riesgos laborales en los establecimientos puesto que estos pasan a ser responsabilidad del franquiciatario.

A su vez estos formatos podrían mantener un control total en cuanto a la distribución del producto, mantener de igual forma la imagen lo cual la vuelve homogénea y profesional. La anticipación a la competencia es un punto fuerte dentro de los beneficios que podría traer una propuesta de modelo de franquicia. El contar con un modelo de gestión de franquicias, generalmente puede facilitar a las empresas el avanzar hacia mayores niveles de eficiencia, esto derivado del análisis y formalización de procesos, así como de un énfasis considerable en la optimización de los mismos, los riesgos se minimizarían pues los procesos son estandarizados.

Este trabajo puede ser de utilidad para otras empresas que pretenden franquiciar, ya que proporciona un ejemplo de análisis y sucesión de actividades necesarias para la creación del modelo, y por lo tanto para la solución de problemas de una empresa en franco crecimiento. Así mismo tiene una relevancia académica ya que puede ser empleado como un referente en la docencia en materias relacionadas y es de igual forma útil a nivel teórico ya que se analizarán diferentes modelos y se revisará la literatura actual en el tema de franquicias.

OBJETIVO

Realizar una propuesta de plan de gestión a través del formato de franquicias para una empresa de preparación de alimentos.

El proceso para franquiciar una empresa es largo y complejo, requiere de la colaboración de varios especialistas, así como de recursos tanto humanos como financieros para lograrlo, los cuales a través del desarrollo de decenas de herramientas empresariales hechas a la medida de la unidad de negocio, un ejercicio de profundo análisis, y un periodo considerable de tiempo pueden crear una propuesta de valor sustancial, la cual dote a la empresa de las armas necesarias para poder tener éxito con este modelo de negocio. No es intención o competencia de este caso práctico el desarrollar cada una de las herramientas de trabajo para este fin, sino más bien el de crear un plan administrativo que dé claridad al empresario en cuanto al proceso y cronograma de trabajo que se debe seguir, desde el nacimiento y anidación de una empresa, hasta el momento de arranque y consolidación del modelo formal de franquicia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la teoría y modelos existentes sobre franquicias.
- Desarrollar un análisis situacional de la empresa.
- Definir un modelo de desarrollo de franquicias que permita desplegar una solución al caso.
- Desarrollar una propuesta de acción de conformidad con el modelo seleccionado.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para realizar este marco teórico se describen los conceptos concernientes principalmente al formato de franquicias comenzando por las definiciones de mercadotecnia, marca y franquicia, así como los de algunos elementos importantes de la misma. Se procede con la definición de modelo de negocios, así como la descripción de distintos modelos de franquicias que explican detalladamente el proceso que se debe de seguir para la implantación de este esquema en una empresa que cumpla con las características operativas necesarias.

Definición de Mercadotecnia

Según Kotler (2001) la Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Este concepto se complementa con el que aportan Kotler y Armstrong (2008) al señalar a la Mercadotecnia como una filosofía de dirección de *Marketing* según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

Por otra parte la *American Marketing Association* (AMA) (2013) define mercadotecnia como la actividad y conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios, y la sociedad en general”. Así mismo Santesmases (2012) define la mercadotecnia como una filosofía, o un modo de entender la relación de intercambio, y como un conjunto de actividades desarrolladas para que el trueque beneficie a las partes que intervienen.

En base a estos conceptos desarrollamos la definición la cual utilizaremos en este documento:

Mercadotecnia es un conjunto de actividades, instituciones, procesos sociales y administrativos en los cuales un grupo de individuos (clientes, inversionistas, empleados, distribuidores, proveedores, y la sociedad en general) satisfacen sus deseos y necesidades de forma más eficiente, a través de la generación de productos de valor. Su función es generar una relación ganar-ganar.

Continuando con las definiciones y después de haber entendido lo que es la mercadotecnia, ahora se tocará el tema de la marca, ya que finalmente un sistema de franquicias tiene como finalidad posicionar una marca específica en la mente de los consumidores en diferentes mercados.

Definición de Marca

La American Marketing Association (2013) define marca como un nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica un bien o servicio de una forma distintiva de otros. El término legal de marca identifica un ítem, una familia de ítems, o todos los ítems de un vendedor. Si se usa para la firma en general es preferible llamarle nombre comercial.

A su vez Kotler y Armstrong (2008) la establecen como la promesa de un vendedor de entregar un set específico de características, beneficios y servicios consistentes para el comprador. Aaker (1991) define la marca como un nombre y/o símbolo distinguible (un logotipo, nombre comercial o diseño de empaque), que identifica los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores, y para diferenciar esos bienes de los competidores. De este modo una marca indica al cliente la fuente del producto, y protege tanto al cliente y al productor de los competidores que tratasen de proporcionar productos que parecen ser idénticos.

Berry (1999: 128) aclara que la marca juega un rol especial en las compañías de servicios por que las marcas fuertes incrementan la confianza de sus clientes con la compra invisible. *“Las marcas fuertes permiten a los consumidores visualizar y entender de mejor manera*

los productos intangibles. Reducen la percepción de riesgo monetario, social, o de seguridad lo cual es difícil de evaluar previo a la compra”.

La marca es utilizada en un principio para reconocer un producto en un sistema de distribución, para después adquirir un valor determinado en el mercado que puede ofrecerse (Guerrero, Armenteros y Medina, 2014). Después de revisar los conceptos previos la definición que se utilizará para el concepto de marca en este documento es la siguiente:

Una marca es un nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica un bien o servicio de una forma distintiva de otros. De este modo una marca indica al cliente la fuente del producto, y protege tanto al cliente y al productor de los competidores que tratasen de proporcionar productos que parecen ser idénticos. Las marcas fuertes permiten a los consumidores visualizar y entender de mejor manera los productos intangibles. Reducen la percepción de riesgo monetario, social, o de seguridad lo cual es difícil de evaluar previo a la compra.

Habiendo definido los conceptos anteriores, a continuación se desarrollará el que se considera el principal concepto de este trabajo, y del cual se desprenderán posteriores modelos, este es el de franquicia.

Definición de franquicia

La Asociación Internacional de Franquicias (2006), define franquicia como una continua relación en la cual el franquiciante provee una licencia de trabajo, más asistencia en organizar, entrenar, publicitar, y administrar en respuesta a una consideración del franquiciatario. La Ley de Propiedad Industrial Mexicana (2012) indica que existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Igualmente, la Real Academia de la Lengua (2014), describe la definición básica de la Franquicia como un otorgamiento de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada. Por otro lado, la European Franchise Federation (2014) la define como un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciante, concede a otra, el franquiciatario, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación.

De igual modo es un esquema de negocios mediante el cual la empresa que la crea (franquiciante) logra expandir su marca y sus ganancias. Quién adquiere este esquema (franquiciatario) obtiene los derechos para utilizar una marca, un nombre comercial y un producto (González, 2002). El “*franchising*” se define como la concesión de una marca de productos o de servicios a la cual se agrega la concesión del conjunto de métodos y medios de venta (Dant y Kaufmann 2003).

La franquicia está definida como una modalidad de negocio en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciante permite utilizar su formato de negocios a otra llamada franquiciatario mediante el pago de regalías (Duarte, 2003). Una franquicia es la oportunidad de crecimiento para las personas que quieren independizarse económicamente y saben que las condiciones del mercado son favorables para invertir en el negocio. Tener una franquicia es copiar un negocio que ya ha sido probado y estar dispuesto a seguir las reglas y criterios de la inversión (García, Escalante y Quiroga, 2012)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Siendo el objetivo de casi todos los negocios lograr expandirse, surgen gran cantidad de estrategias y medios para alcanzar este fin. La franquicia es una de estas estrategias, actualmente empleada por varias marcas debido a las ventajas que ofrece como tipo de negocio. Para un emprendedor exitoso ya establecido es más rentable permitir el uso de su conocimiento explícito mediante el formato de negocio de firma y recibir regalías mensuales sobre las ventas brutas, que invertir en la apertura de cada nuevo punto (Silva, 2003).

La franquicia surge como el objeto del vínculo entre una empresa que ha desarrollado un sistema de distribución comercial en base a una marca, a un logo y a un diseño de local o de oficina, dándole todo un carácter conceptual en términos comerciales, que trasciende la compra-venta de productos. La empresa concede o acuerda una franquicia con su distribuidor franquiciado, para que este desarrolle un negocio que en esencia es igual a otros que ya posee la empresa y a otros que luego serán concedidos de la misma forma (Guerrero, Armenteros & Medina, 2014).

Tener claro cuáles son los factores críticos de éxito en el negocio en el que se mueve le permite a la empresa, entre otras cosas, las siguientes ventajas: Identificar las actividades en las que debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo. Los factores críticos son propios para cada empresa dentro de un mismo sector (Drucker, 1954). Existirá Franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendentes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue (Feher, 2001).

Para efectos de este trabajo se empleará la definición proporcionada por la Federación Europea por considerarla la más completa, además de que presenta los principales puntos que dan forma a este sistema, coincide con la establecida por la Cámara de Comercio Internacional y adoptada por el Consejo de Europa.

Elementos de la franquicia

Cada modelo de franquicia es realizado en base a las necesidades específicas de cada empresa, sin embargo existen algunos conceptos los cuales deben formar parte del modelo en cuestión, estos elementos se definen a continuación.

Franquiciatario y Franquiciante:

Teniendo en cuenta que la franquicia es una relación en la cual intervienen dos entes principales. El franquiciatario es quien realiza la inversión, es quien adquiere la licencia para poder usar determinada marca y determinados productos; así como el manejo de unos procesos y ciertos lineamientos establecidos por el franquiciante. Este último, es quien ha creado un modelo de negocio para algún producto o servicio bajo unos parámetros determinados y busca una expansión y/o reconocimiento de marca (Andrade, 2007).

Know How:

Este es uno de los componentes más importantes dentro de una franquicia, es el elemento que permite que una franquicia tenga exactamente el funcionamiento y la imagen esperada por la matriz y al mismo tiempo es lo que diferencia una marca de otra. La traducción de este es saber-hacer y es el mecanismo a través del cual la casa matriz transmite a sus franquicias su filosofía, procedimientos e identidad. Es esta la razón por la cual el *know-how* es de carácter confidencial (González, 2012).

Derecho de entrada y Regalías:

El derecho de entrada corresponde a un único pago que se realiza al principio por parte del franquiciatario como adquisición de la franquicia. Las regalías por otra parte corresponden al pago de un determinado monto de dinero, el cual por lo general está dado como un porcentaje de las ventas del franquiciatario y este se paga continuamente al franquiciante ya sea mensual, o según el tiempo que se haya definido previamente (González, 2012).

Contrato de Franquicia

Es el medio a través del cual se formaliza la adquisición y otorgamiento de la franquicia. Este contiene una serie de capítulos requeridos en donde se establece la normatividad, deberes y derechos para cumplir por las dos partes. Así mismo posee unas características que lo diferencian de otros contratos. Este es un contrato bilateral debido al intercambio de compromisos y deberes; es un contrato oneroso ya que se presentan beneficios y gravámenes recíprocos, con un sacrificio equivalente de ambas partes. A su vez, se trata de un contrato conmutativo debido a que se supone que las cargas de tanto franquiciatario como franquiciante son equivalentes y es contrato consensual ya que para darle perfección al mismo solo se requiere la autorización de las partes y no es necesaria una formalidad para que sea válido (Restrepo, 2007).

Según Peris, Romero, Parra y Lhermie, (2006) existen tres clases principales de franquicias que son franquicias de servicios, de distribución y producción. Hay quienes adicionan una clasificación más como principal que es la franquicia de conversión. Los sectores más importantes son los de comida rápida, hoteles, alimentación y restauración, siendo el sector del “*Fast food*” el que brinda mayor empleo y aporta una muy Buena facturación a los Estados Unidos (Tormo, 2008).

Modelos de negocios

En virtud de conocer el proceso para la creación y desarrollo de un sistema de franquicia, resulta relevante el plantear los diferentes modelos, los cuales han sido expuestos en numerosas publicaciones. Según la Real academia de la Lengua Española (2016), modelo se define como un proceso, esquema, representación o construcción que nos ayuda a entender el funcionamiento de las cosas. Según Chesbrough y Rosenbloom (citado por Ricart, 2009) presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son:

- Articular la proposición de valor.

- Identificar un segmento de mercado.
- Definir la estructura de la cadena de valor.
- Estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios.
- Describir la posición de la empresa en la red de valor
- Formular la estrategia competitiva.

Como consecuencia de esta definición se establecen 9 elementos de un modelo de negocio:

- Proposición de valor
- Cliente
- Objetivo
- Canal de distribución
- Relaciones
- Configuración de la cadena de valor
- Competencias esenciales
- Red de socios
- Estructura de costos y modelo de ingresos (Ricart 2009).

Son también llamados diseños de negocios o diseños empresariales y es el mecanismo por el cual una empresa describe cómo busca generar ingresos y beneficios, por lo que se debe tener en cuenta:

- Cómo selecciona los clientes.
- Cómo define y diferencia su oferta de producto.
- Cómo crea utilidad para sus clientes.
- Cómo consigue y mantiene sus clientes.
- Cómo sale al mercado con publicidad y distribución.
- Definición de las principales tareas.
- Configuración de los recursos.
- Cómo conseguir el beneficio (Matiz 2013).

En conclusión a las definiciones anteriores, un modelo de negocio describe el modo en que una organización o empresa crea, distribuye y captura valor, lo que se resume en la forma de hacer negocios. Un modelo de negocio o diseño de negocio es un esquema lógico bajo el cual una empresa se guía para alcanzar sus objetivos. Tiende a ser dinámico y evolutivo que parte desde el objetivo que persigue la empresa, utilizando una estrategia y que se deriva en el modelo de negocio y al cual se le debe hacer una revisión para verificar su efectividad o dado el caso, el planteamiento de nuevas estrategias. Actualmente las empresas se están viendo sometidas a la globalización que exige que la compañía esté a la vanguardia en temas tecnológicos, humanos, económicos y debe adaptar su diseño de negocio dependiendo de las exigencias de sus clientes (Matiz 2013).

Un plan de negocios es una herramienta básica para desarrollar una franquicia, ya que facilita la identificación de los procesos que conviene mejorar o modificar para adecuarlos a un modelo que pueda ser repetible y sobre todo rentable para todos los que participan en el, tanto franquiciatarios como franquiciantes. (Castellanos, 2006). Por tal motivo, la planeación estratégica juega un papel trascendental en la elaboración de un buen modelo de negocio, la descripción detallada de las actividades de la empresa, y su ventaja competitiva darán la pauta para instrumentar el modelo de franquicia. Es importante también el conocer las exigencias del mercado en cuestión, procurando la flexibilidad en la oferta del servicio, pensando en que la franquicia pudiera expandirse de manera regional, nacional o incluso internacional.

Según Aranday (citado por Castellanos 2006), los modelos de franquicias deben ser creados como un traje a la medida, y con la flexibilidad y diversidad necesarias para impactar en mercados diversos. Dentro del modelo de franquicia se deben incluir:

- Programas de capacitación y entrenamiento
- Soporte y asistencia técnica
- Estructura organizacional de la empresa
- Aspectos y compromisos legales

- Dictamen de protección de la marca
- Dejar claros los requerimientos de inversión inicial y las fuentes de ingreso
- Realizar una evaluación financiera del proyecto
- Diagnóstico de franquiciabilidad del mismo
- Realizar las proyecciones de expansión según los objetivos delimitados previamente

El modelo planteado por Aranday (citado por Castellanos 2006), destaca dentro de la instrumentación del proyecto, los siguientes procesos:

- Manuales de franquicia: elementos fundamentales para transmitir de manera clara como opera el negocio, cuales son los procedimientos al interior del mismo, incluidos los administrativos, imagen corporativa, de las instalaciones, programa de asistencia técnica, que incluye capacitación, asistencia continua y supervisión, entre otros.
- Contrato de franquicia.
- Contrato de suministro y confidencialidad entre otros.
- Análisis territorial.

Feher (citado por Castellanos 2006), menciona que dependiendo de la complejidad del negocio, se deberán de plasmar 6 manuales que guiarán a los franquiciantes a trabajar de manera ordenada. Tales manuales son:

- Apertura; la cual incluirá los aspectos de arranque como el tamaño del local, su ubicación, insumos necesarios, entre otros.
- Operaciones; paso a paso de las actividades para la elaboración del proceso, estandarizado para todos los establecimientos.
- Recursos humanos; para conocer las obligaciones y derechos del franquiciante, sus empleados y viceversa.

- Imagen corporativa; para dar uniformidad y respetar la identidad de la marca en cualquier lugar, conociendo cada detalle del color, las formas y slogan del negocio para replicarlo idénticamente.
- Publicidad; la manera de realizarla y los participantes, la generación de ideas etc.
- Seguridad y primeros auxilios; para reconocer los posibles riesgos, prevenirlos y poner soluciones en caso de presentarse algún problema.
- Capacitación; básica para los franquiciatarios, pues plantea las respuestas a las dudas sobre operaciones internas, de procesos puntuales, uso de maquinaria, soluciones tecnológicas etc.

Kavaliauské y Vaiginiené (2011) plantean el siguiente modelo de franquicia el cual se desarrolla en varios pasos, empezando por el análisis de las condiciones de la empresa para conocer si es propensa a ser franquiciada, las intenciones del franquiciante de convertir su antiguo modelo de negocios en un sistema de franquicias, y finalmente el establecimiento del sistema el cual lo dividen en procesos administrativos, de mercadotecnia, legislativos y de Recursos Humanos.

El modelo propuesto por Kavaliauské y Vaiginiené (2011) ha sido de gran utilidad para esta investigación, puesto que no existe mucha información que defina teóricamente el proceso de creación de modelos de franquicias, ya que muchos de estos están protegidos por las mismas empresas.

La primera parte de este modelo habla de las características iniciales con las que debe contar un negocio antes de iniciar un proceso de franquiciamiento. Lo primero es el contar con una marca registrada y bien conocida en el mercado donde se desarrolle. El concepto de negocio, así como su sistema de trabajo, deberán estar claramente definidos, así como protegidos de competidores. Las licencias de uso, la protección de patentes así como procesos, la legislación y la inversión necesaria entre otros.

Resulta coherente el pensar en esta primer etapa del proceso de franquiciamiento puesto que las bases del negocio, son las que en cierta medida provocarán el posterior interés de los futuros franquiciatarios. Resultará mucho más sencillo y efectivo para la empresa el conseguir franquiciatarios si la empresa cuenta con procesos bien definidos, difíciles de copiar, así como con una marca reconocida y protegida legalmente.

Un punto a resaltar dentro de este modelo es la iniciativa del franquiciante. Más allá de los procesos administrativos o legales, la capacidad y preparación del dueño de la franquicia, así como su capacidad para desarrollar un equipo de Central de Franquicia eficiente, son puntos clave para el éxito del modelo. La comunicación entre franquiciatario y franquiciante son esenciales para el crecimiento de la red.

Finalmente llega la etapa del establecimiento de un acuerdo de franquicia, el cual resulta ser el eje de la relación contractual, y en el cual recaerán las obligaciones y derechos de la sociedad económica, por lo que es importante el balancear y distribuir las obligaciones de cada parte para mantener acuerdos sólidos y relaciones a largo plazo.

En cuestión de funcionamiento, la fuerza de una franquicia radica no en la calidad absoluta del producto, sino la habilidad de crear productos y servicios homogéneos en toda la red, a final de cuentas un producto mal entregado o un servicio mal dado, daña no sólo a la unidad en un territorio específico, sino a la marca completa.

En cuanto al modelo teórico, propuesto por los autores, se contemplan cuatro factores de influencia: los factores administrativos, de mercadotecnia, legislativos y humanos:

- Factores administrativos: son las características elegidas por el franquiciante con las cuales se desenvuelve la relación de trabajo, estos incluyen el manejo de las unidades ya existentes, el desarrollo de los mercados donde ya se cuenta con una unidad, la ubicación geográfica de las unidades, los recursos financieros con los que cuenta el franquiciante, y que son relevantes para el sano desarrollo y seguridad de toda la red. El nivel de inversión que se requerirá del franquiciatario y a donde irán

destinados los recursos del mismo. Sistemas de reportes y control administrativo etc. Otro aspecto importante es la distribución de costos y riesgos entre las dos partes, y el establecimiento de un documento que evite las confusiones y procure el manejo de eventualidades.

Los factores administrativos además resultan esenciales para el desarrollo de nuestro modelo puesto que son responsabilidad en gran medida del franquiciante, quién en primera instancia decide si expandirá su negocio mediante el modelo de franquicia. Las habilidades del mismo, los conocimientos adquiridos dentro y fuera de su empresa así como las experiencias previas harán de este factor un determinante en la relación contractual así como la toma de decisiones que conducirán el rumbo de la red.

- Factores de mercadotecnia: la cual representa el eje de la relación comercial tanto con el cliente final como con el franquiciatario, resulta un factor igual de determinante puesto que su atractivo enriquecerá la demanda de unidades en el mercado actual el cual se ha crecido enormemente en los últimos años, por lo que la competencia y oferta de este tipo de negocios es complicada. La oferta de servicios, la innovación y los recursos creativos son entonces pieza clave para la atracción de inversión a la empresa.
- El factor legal: como ya se mencionó anteriormente, representa el eje de las operaciones comerciales, y sobre todo protege y da seguridad a la empresa en general, evitando en cierta medida el robo de información o el plagio. El funcionamiento así como las obligaciones y derechos a los cuales se hacen acreedoras las partes también está especificada en este apartado.
- Finalmente el factor humano: el fortalecimiento de la relación entre el franquiciado y el franquiciante, los niveles de comunicación, la motivación y asesoría así como la retroalimentación de la red son indispensables para el funcionamiento de las partes.

A final de cuentas este modelo forma parte de la “P” de plaza por lo que se está generando un trabajo en equipo en el cual el fallo de una de las partes va en detrimento de toda la red. A continuación se presenta la siguiente figura con la información proporcionada anteriormente.

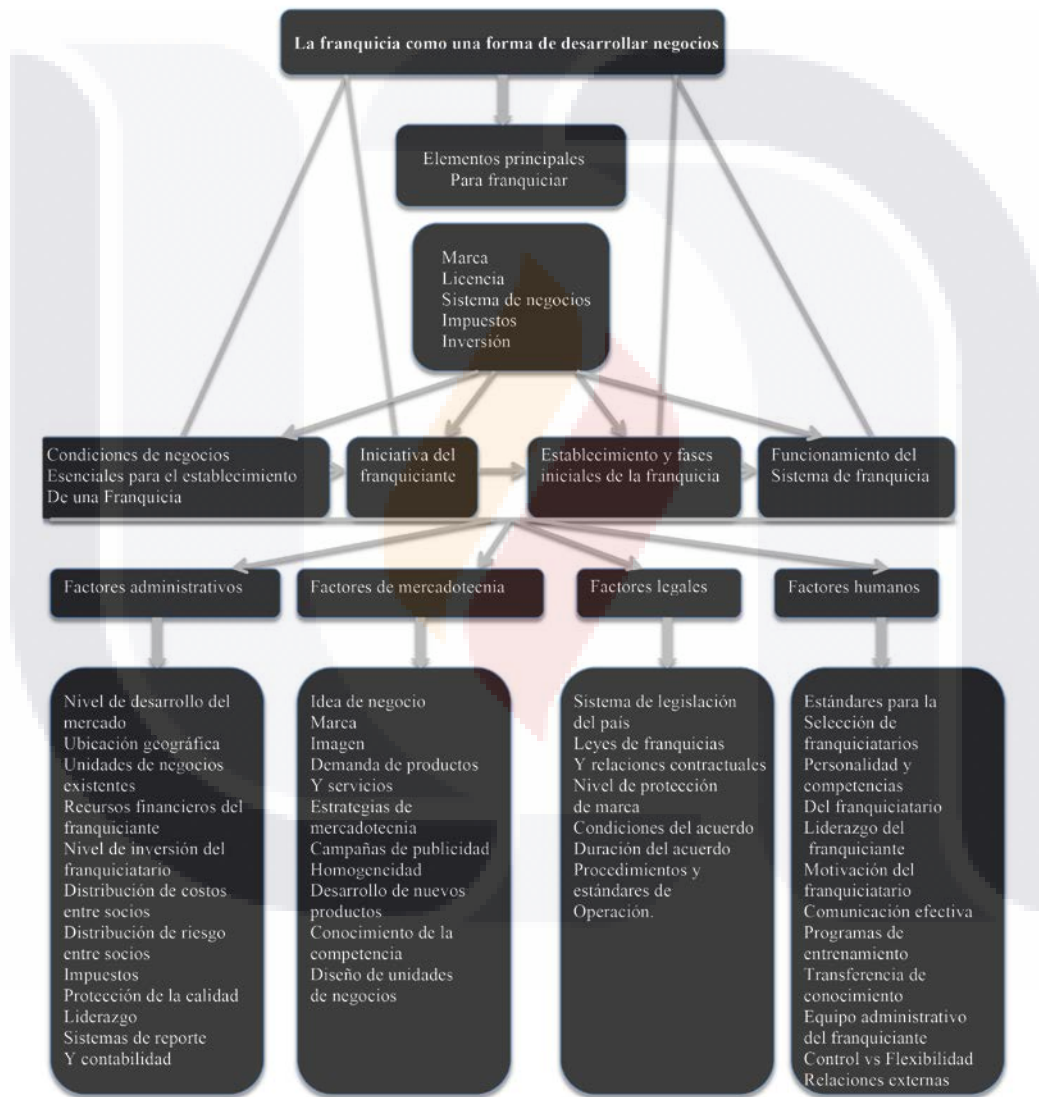


Figura 1.- Modelo de desarrollo de un sistema de franquicias. Kavaliauské y Vaiginiené (2011).

Bescos (1990), muestra el siguiente modelo de creación de una franquicia donde los principales actores (franquiciante y franquiciatario) delimitan sus obligaciones y derechos, creando con ello un círculo virtuoso, es importante entonces conocer las ventajas y desventajas de este sistema y de esta forma tomar la decisión de si es el adecuado para cada emprendedor y su empresa. A continuación se muestra gráficamente el modelo de Bescos:

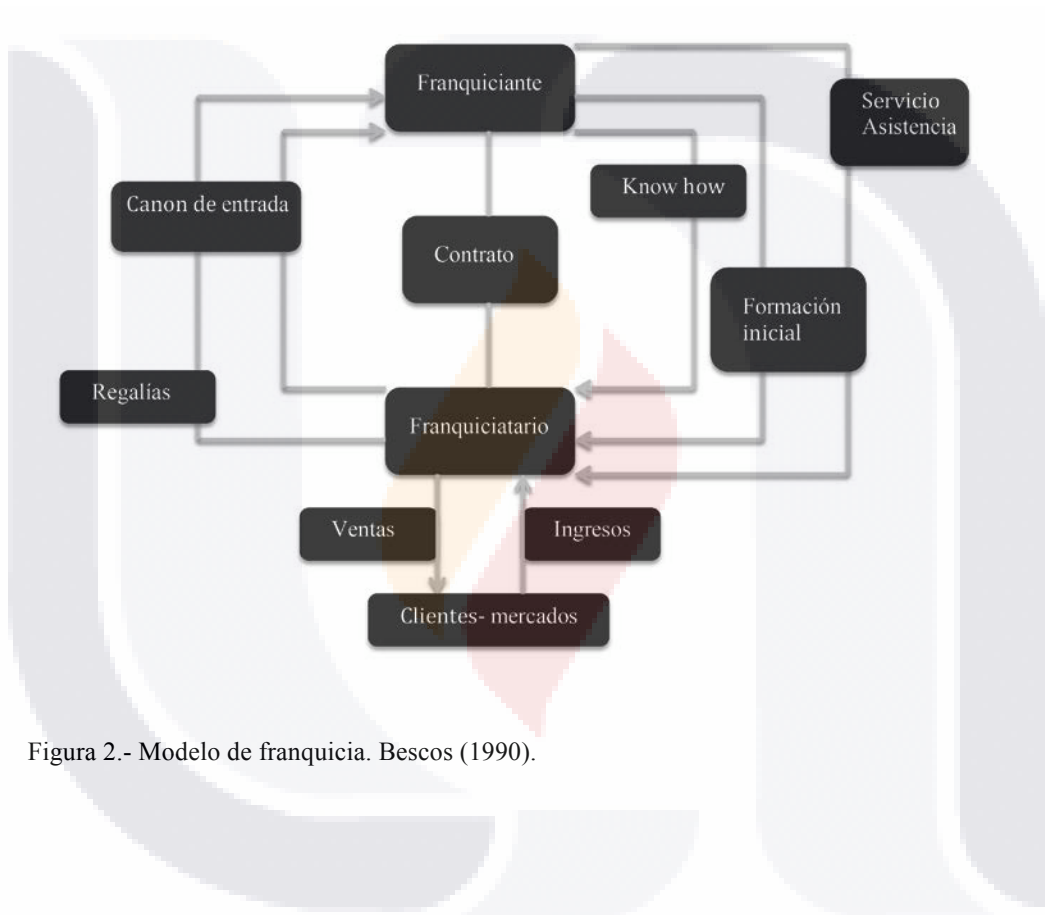


Figura 2.- Modelo de franquicia. Bescos (1990).

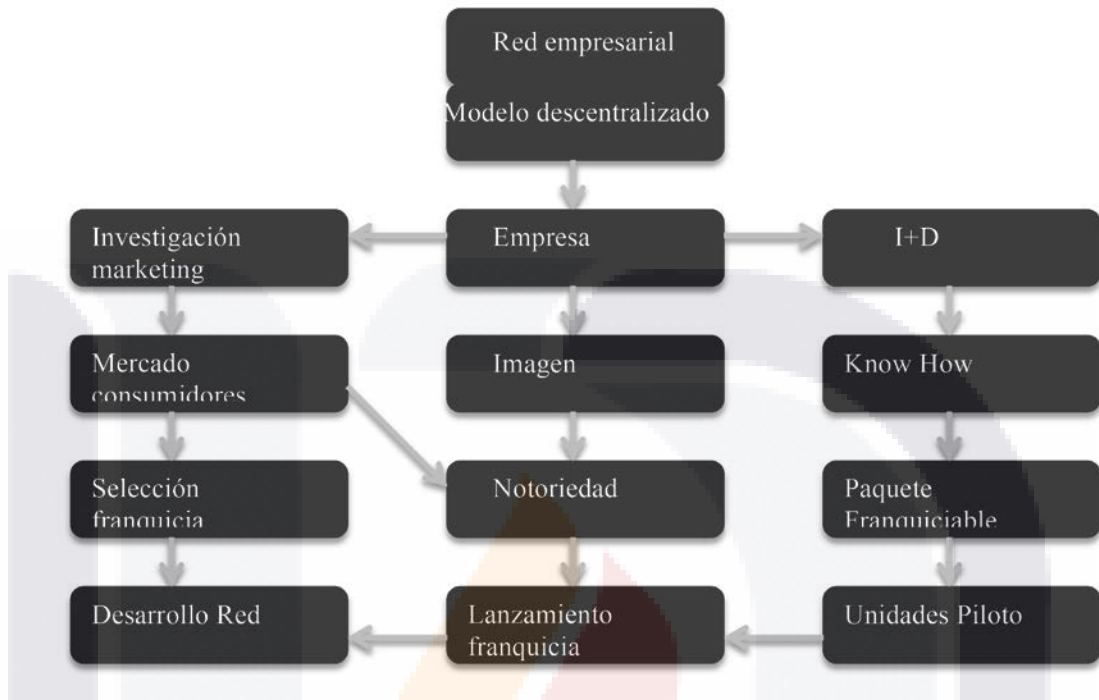


Figura 3.- Modelo descentralizado de franquicia. Bescos (1990).

Con base en el modelo anterior se interpreta que el desarrollo de una franquicia puede lograrse a través de diferentes procesos, y que no representa uno exclusivamente, puesto que como se planteo anteriormente, los modelos de negocios deberán ser creados a la medida de las necesidades de cada empresa.

Para iniciar un proceso de desarrollo de una franquicia la empresa comienza con un buen establecimiento del negocio en la ciudad donde nació, y es en este punto cuando el dueño del negocio puede experimentar con el producto y desarrollarlo de forma creativa (Johanson y Vahlne 1977).

La creatividad en el desarrollo del concepto de negocio puede estar dentro de dos diferentes perspectivas, ya sea para proveer mejoras a los productos o ampliar las herramientas de practicas ejecutivas (Stanworth y Curran, 1976).

Una estrategia de expansión simple es examinar el modelo de negocio en otras localidades cercanas a la original, para esto el modelo debe ser simple y fácil de implementar (Stanworth, Purdy, y Price, 1997). El duplicar exitosamente el negocio original provee evidencia suficiente del potencial franquiciable de la compañía, así como la fácil estandarización permitirá servir a más clientes rápidamente (cf., Stanworth, Purdy, y Price citado por Cheng et al., 2007).

El modelo propuesto por Cheng et al. (2007) habla de los pasos o etapas por las que atraviesa una empresa para convertirse en una franquicia internacional, los pasos que incluye son:

1. Un concepto de negocios creativo: la empresa debe adquirir reconocimiento dentro de su mercado local, en esta etapa el fundador comienza a experimentar y desarrollar el concepto de negocio, ya sea a partir de productos modificados o con valor agregado, ó a través de nuevas herramientas en la oferta de servicios. Es indispensable entonces el contar con un rendimiento suficiente que permita la innovación y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Posteriormente y después de haber obtenido éxito local, las empresas comienzan a expandirse a mercados cercanos, es aquí donde pueden probar el concepto de negocio, y saber si realmente es adecuado para diferentes públicos. Al abrir puntos de venta en diferentes mercados se requiere el duplicar la fórmula que funcionó en un inicio, es en este punto donde es necesario mantener el orden y desarrollar una serie de manuales o procedimientos para seguir en el día a día, ya sea de manera operacional, de comercialización e imagen corporativa.

El éxito del concepto de negocio en otra ubicación puede ser evidencia suficiente de su efectividad. Después de pasar esta etapa y debido a la falta de financiamiento, los dueños de las empresas emplean formalmente el sistema de franquicia, el cual en muchas ocasiones no resulta del todo sencillo incluso para las empresas que se han replicado exitosamente. Esto sucede principalmente por el establecimiento de nuevas reglas, la búsqueda de franquiciados y los nuevos roles administrativos que el dueño del negocio debe adquirir al no operar el negocio como tal, sino comenzar una nueva entidad conocida como Central de franquicias.

2. Desarrollo de un sistema de franquicia local-preinternacional: En el inicio de la segunda etapa, el franquiciante debe asegurarse del éxito de la misma en el mercado local o regional, es en esta etapa cuando el *Know how* operacional debe ser escrupulosamente estandarizado y documentado con la finalidad de transferir ese conocimiento al nuevo franquiciante. Esta información se vuelve confidencial, por lo que debe ser legalmente protegida. Esta estandarización del proceso operativo, debe estar en consonancia con los objetivos generales de la empresa, y podrá ser modificado en caso de encontrar mejoras.
3. Involucramiento experimental de nuevas franquicias internacionales: Esto sucede cuando comienzan operaciones fuera del país origen de la empresa, y es mucho más difícil de controlar. Algunas de las estrategias utilizadas por los franquiciantes, son el delegar franquicias maestras a un sub-franquiciante el cual conoce el mercado y le da seguimiento. Se realiza un pequeño estudio en el mercado local pretendiendo encontrar socios locales así como proveedores.
4. Involucramiento activo de franquicia desarrollada: En esta etapa la empresa se concentra en la expansión a países cercanos tanto geográficamente como en usos y costumbres.

Para efectos de este documento nos enfocaremos en la etapa 1 y 2 puesto que la empresa para la que se desarrolla el caso práctico se encuentra en la etapa introductoria.

El aspecto financiero se vuelve relevante y debe ser organizado al momento de que el número de franquicias aumenta, sobre todo el aspecto de inversión, mercadotecnia o equipo de transportación. El dueño de la empresa no podrá en esta etapa cubrir con las necesidades de las nuevas tareas por las que resulta importante el contratar administradores profesionales en las diferentes áreas. Finalmente y después de contar con varias unidades trabajando, la marca cobra notoriedad al grado de atraer la atención de inversionistas extranjeros.

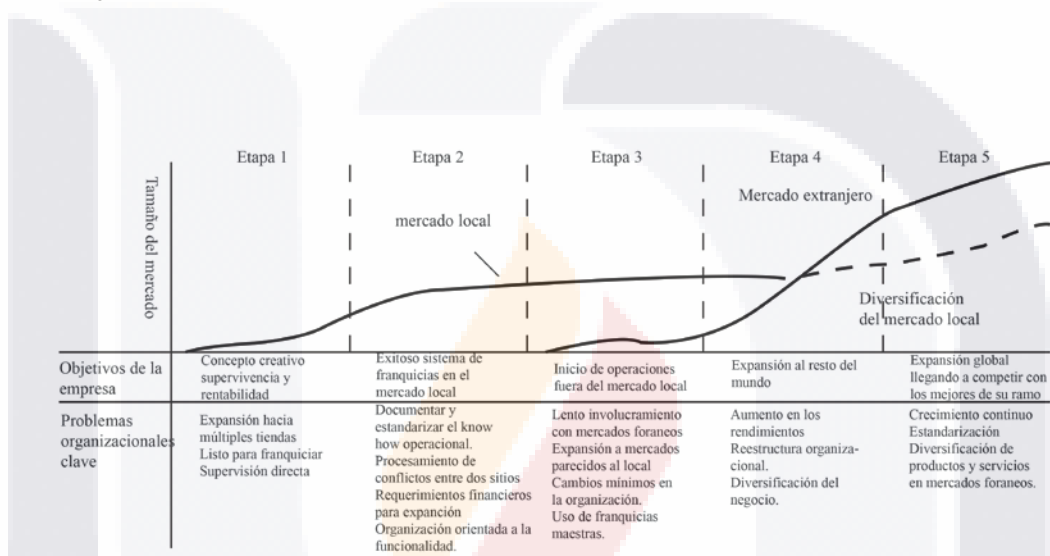


Figura 4.- Etapas del proceso de franquiciamiento. Cheng et al. (2007).

La información brindada por los modelos anteriores nos dan un panorama general de las etapas por las que atraviesa una empresa al momento de franquiciar. Por su parte Feher (1999) propone un modelo muy completo, sobre todo adaptado a las necesidades del mercado mexicano, el cual desde ese entonces y hasta la fecha a adoptado eficientemente el sistema de franquicias, debido primeramente a la creatividad y trabajo de los empresarios mexicanos, así como el trabajo constante de la Asociación Mexicana de Franquicias, la cual surge derivada de la Asociación Internacional de Franquicias asentada en Estados Unidos y la cual impulsó la creación de esta debido a la atractiva expansión que experimentaba este modelo en nuestro país.

Según Gallástegui (citado por Feher 1999) el primer paso para franquiciar es saber el porqué de la franquicia, muchas empresas lo hacen por necesidad de expansión acelerada, falta de capital, falta de personal responsable, temor a asociarse con desconocidos, miedo al descuido de la marca, pérdida de control y no tener conocimiento de otros mercados.

El modelo propone como requisitos iniciales para franquiciar:

- Que la empresa sea rentable, reconocida y con buen posicionamiento en el mercado.
- Contar con un concepto original
- Que sea fácil de transmitir o enseñar a otros
- Que maneje una operación estandarizada
- Que se pueda operar a larga distancia
- Que no dependa de un solo hombre
- Que se cuente con una marca registrada
- De preferencia más de una unidad operando.

Una vez evaluada la factibilidad de la empresa para incorporarse al sistema de franquicias, el franquiciante deberá desarrollar:

- El perfil del franquiciatario
- Esquemas de comercialización (entrevistas, folletos, videos, ferias, etc).
- Planes de expansión
- La estructura del personal administrativo
- Organigrama de una unidad franquiciada
- Aspectos financieros de la franquicia
- Programas de capacitación
- Manualización de operaciones, estructuras y procesos
- Diseño de la unidad piloto
- Instrumentos de control que le permitan evaluar los resultados

- Estudios de mercados para puntos de venta
- Territorios a otorgar
- Cronograma con tiempos y movimientos y actividades iniciales como la firma del contrato hasta la apertura de la unidad por parte del franquiciatario, remodelación adaptación capacitación, inauguración, etc.

Feher (1999) considera importante el contratar a un asesor experto en tema de franquicias, que lleve de la mano al empresario en este proceso, el cual resulta largo y extenuante, y de no hacerlo podría caer en la línea de las “franquicias chatarra” las cuales no cuentan con las bases administrativas para poder ser rentables a largo plazo.

El proceso continua con la creación de una Circular Oferta de Franquicia (C.O.F.), este documento es legalmente necesario, puesto que el posible franquiciatario debe conocer los aspectos más importantes de la empresa con la cual pretende asociarse. Los elementos con los que debe contar esta circular son:

- Nombre, denominación social, domicilio y nacionalidad del franquiciante
- Descripción de la franquicia
- Antigüedad de la empresa
- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia
- Montos y conceptos de pago
- Asistencia técnica y servicios del franquiciante
- Zona territorial
- Derechos del franquiciatario para conceder subfranquicias
- Obligaciones del franquiciatario respecto a la información confidencial.
- Obligaciones y derechos generales que deriven del contrato.

Dentro de las obligaciones y derechos que se deben incluir en el contrato de franquicia se encuentran las siguientes:

Franquiciante:

- Otorgar los derechos de la marca por un tiempo determinado
- Capacitación y asistencia técnica en aspectos operativos, administrativos y de imagen
- Apoyo en el inicio de operaciones, con visitas, llamadas o capacitaciones personales si es necesario.
- Apoyo en la localización del punto de venta, esto se debe de hacer en conjunto puesto que el franquiciatario es quien conoce el mercado, y el franquiciante es quién conoce el mercado potencial de su producto.
- Territorio, se debe estipular las zonas y las distancias de una franquicia con otra para evitar el canibalismo.
- Estrategias de mercadotecnia, y las cuotas que el franquiciatario deberá pagar para recibir dicho soporte, tanto en material promocional, papelería, spots en medios masivos o alternativos etc.
- Manuales de operación, lo más detallados e interactivos posible.
- Apoyo y asistencia continua, no por que ya se haya capacitado al franquiciatario se dejará de dar seguimiento.
- Modificaciones al sistema, en caso de encontrarse mejoras
- Garantías
- Administración y sistemas de control
- Quiebras del franquiciante, que hacer en caso de
- Vigencia del contrato
- Desarrollo de nuevos productos en caso de haberlos y la introducción al mercado de los mismos
- Desarrollo de nuevas técnicas
- Sistema de cómputo
- Controversias

Franquiciatario:

- Vender o comercializar lo autorizado
- Confidencialidad en cuanto al uso de los manuales o recetas etc.
- Publicidad autorizada, no se podrá utilizar otro diseño que atente contra el posicionamiento de la marca.
- Operaciones estandarizadas, no se deberá salir del protocolo
- Pago de regalías, las cuales pueden ser: cuota inicial, cuota mensual fija, cuota por porcentaje de ventas, por publicidad o por compra de insumos.
- Instalaciones y equipos autorizados, sólo los proporcionados por el franquiciante
- Reportes de operaciones
- Mantenimiento y remodelación del local, con el arquitecto o profesional asignado por el franquiciante
- Estándares de calidad, manteniéndola en todo momento, esto se logra con visitas no de supervisión sino de consultores o asesores que permitan mejorar.
- Seguros y fianzas
- Transferencia o cesión de derechos de la unidad franquiciada
- Muerte del franquiciatario
- Penas convencionales
- Impuestos por pagar
- Controversias
- Acuerdo de no competencia
- Causales de rescisión del contrato

Además del contrato y la C.O.F. la parte medular de un sistema de franquicias es el provisionamiento de un “*Know how*” o saber hacer en el que se debe incluir la información pertinente que le permita al franquiciatario operar sin problemas y de manera estandarizada bajo el modelo planteado por le franquiciante. Algunos de los puntos que deben contener son:

- Capacitación y entrenamiento
- Desarrollo y actualización de manuales
- Asesoría de campo, control de operaciones y supervisión continua
- Localización de unidades
- Programa de preapertura
- Compras y abastecimiento
- Mercadotecnia
- Publicidad
- Administración y finanzas
- Seminario y convenciones
- Desarrollo de nuevos productos y técnicas.

Según Feher (1999) lo más importante del *Know how* se compone de tres aspectos: La capacitación, el control de operaciones y la manualización. Los manuales más comunes son los de:

- Actividades de preapertura
- Operaciones
- Procedimientos administrativos
- Mercadotecnia y publicidad
- Imagen corporativa
- Instalaciones y equipamiento
- Recursos humanos
- Sistemas computacionales
- Manuales del empleado.

En cuanto al control y la supervisión los aspectos más importantes a observar son:

- Imagen

- Limpieza
- Atención al cliente
- Procedimientos administrativos
- Conocimientos del producto o servicio
- Ambiente.

Lo referente a la cuota inicial y las regalías debe contemplar lo suficiente para que resulte atractivo para el franquiciante y el franquiciatario, puesto que es una relación de sociedad en la que ambas partes deben ganar. Por tal motivo la cuota inicial debe ser lo suficiente para que la empresa franquiciante pueda brindar lo siguientes servicios:

- Derechos del uso de la marca y la venta de productos y servicios
- Asistencia en la localización del punto de venta
- Asesoría en el diseño y la remodelación del local
- Asistencia técnica continua
- Asesoría legal
- Campaña publicitaria para la apertura de la tienda
- Asistencia durante y después del evento de inauguración
- Publicidad institucional
- Garantía de territorio
- Asistencia en la selección del personal
- Manuales operativos
- Logística de abastecimiento
- Programa de computación
- Programa continuo de promoción al consumidor
- Estudio de rentabilidad de la operación y recuperación de la inversión

Raab y Matusky (2009) plantean también un esquema con los elementos esenciales de un programa de franquicias eficiente y el cual está compuesto por lo siguiente:

- Definición del producto: Lo primero que realizan las empresas es una oferta clara de lo que se va a vender y a quién se va a vender, es decir se delimita o simplifica el menú de productos de la empresa, se hace una investigación de campo para conocer las características de los compradores, así como de la competencia, que es lo que venden como lo venden, cuanto tiempo se tardan en entregar el producto, cual es la calidad del mismo etc.

Del mismo modo en un sistema de franquicias, la imagen es un factor importante puesto que los futuros franquiciatarios se dejan llevar muchas veces por el impulso a la hora de adquirir una franquicia, y la consistencia en la imagen, la originalidad, así como la claridad de los mensajes que se envíen son esenciales sobre todo en un mercado tan competido como el actual. Así entonces, otro apartado importante dentro de la definición del producto, es el establecimiento del precio, el cual hablando como franquiciante se refiere a el establecimiento de una cuota inicial y regalías.

- Requisitos legales: Los cuales son el establecimiento de un primer documento de presentación (C.O.F.), registros estatales y lineamientos fundamentales del contrato de franquicia entre los cuales se encuentran: la selección de la ubicación, capacitación, publicidad, manuales de operación, registros y procedimientos contables, estándares de calidad, servicios de apoyo, convenios de no competencia, territorios, derechos, regalías y causales de terminación de contrato.
- Desarrollo de las políticas operativas para los franquiciatarios: fijan el comportamiento que deberán seguir los empresarios, entre los aspectos que deben contemplar son:
 - Diseño y decoración de la unidad
 - Integración y demás aspectos del personal
 - Inventario y equipo

- Mercadotecnia y publicidad.
 - Relaciones con los clientes.
 - Fuentes de abastecimiento.
 - Recepciones inaugurales.
 - Alcance de sus servicios.
 - Servicios especiales a los franquiciatarios en apuros.
 - Recomendaciones sobre precios.
 - Cumplimiento de los aspectos legales y contractuales.
 - Mantenimiento y limpieza de la unidad franquiciada.
- Manuales de operaciones: Las políticas señaladas anteriormente darán pauta entonces para la elaboración de manuales, los cuales son esenciales en cualquier programa de franquicias. Estos representan el plan general al cual deberán avocarse los futuros franquiciatarios. Algunos manuales por ejemplo son los de abastecimiento, manejo de personal, publicidad y relaciones públicas entre otros.
 - Ventas Mercadotecnia y Relaciones Públicas: Este se refiere en cuestión de franquicias, puesto que en teoría el negocio ya deberá estar posicionado en el mercado local, antes de siquiera pensar en un modelo de franquicia. Dentro de este sistema por más pequeño que sea el presupuesto se debe contemplar un plan de mercadotecnia y relaciones públicas, muchos empresarios acuden a medios digitales o revistas especializadas, sin embargo no hay nada más efectivo que las entrevistas personales, las cuales se dan para disipar las dudas que puedan surgir entre los contratistas.
 - Formulación de un programa de capacitación: el cual va de la mano con la elaboración de manuales, y van de temas como las relaciones con los clientes, las ventas, la publicidad al consumidor, el producto, la administración de personal, la contabilidad, las fuentes de abastecimiento y el manejo de inventarios.

- Establecimiento de un centro de servicio: para dar respuestas que van desde las más simples hasta las visitas al lugar del problema para la resolución de raíz.
- Fijación de un precio: cálculo de la cuota inicial. Se debe establecer una cuota inicial adecuada dependiendo del negocio que se quiere franquiciar, el fijar una cuota alta puede representar problemas al franquiciatario inclusive con el capital de trabajo, y el fijar una cuota baja podría demeritar el valor de la franquicia, y obstruir el crecimiento de la misma.
- Desarrollo de una estructura de regalías: Lo mismo pasa con las regalías las cuales se deben fijar basadas en el pensamiento de ganar-ganar, pensando también en cubrir los servicios prometidos en la C.O.F. y el contrato de franquicia.
- Otras cuotas: como los depósitos en garantía en caso de demandas.
- Vigencia y renovación: Debe ser flexible de acuerdo al sistema propuestos, ni muy larga puesto que puede representar problemas al franquiciante, ni muy corta que genere descontento o desconfianza en cuanto su inversión al franquiciatario.
- Requisitos de compra de los productos: por ejemplo en la adquisición de materia prima la cual puede ser a través del franquiciante y muchas veces sólo a través de políticas de calidad.
- Selección de la ubicación del negocio: este proceso es algo complejo y requiere de tiempo e incomodidades por parte del franquiciante, lo más conveniente es el aprobar la selección de la ubicación en base a criterios preestablecidos los cuales deben ser cubiertos por el local propuesto por el franquiciatario. Algunos de estos criterios pueden ser el tipo de local, las medidas, los costos de renta entre otros.

- Servicio ininterrumpido: y constante de ayuda, consejos, en materia operativa de comercialización entre otros.
- Control de la defraudación: a través de cláusulas contractuales rígidas, visitas, revisiones, compras misteriosas entre otras acciones.
- Control de la información: a través de recursos legales o sanciones por pérdida de documentos entre otros.
- Desarrollo de un equipo de administración.

Floyd y Fenwick (1999), plantean un modelo de desarrollo de franquicias que se divide en 4 etapas:

- “*Hatchling*” (nacimiento): En el primer estado, el emprendedor debe preocuparse por crear un formato bien definido, es decir, un concepto de negocio claro, diferenciado y documentado. La mayor preocupación dentro de esta etapa será la de conseguir clientes y entregar un producto de calidad.

También mencionan algunos de los problemas que surgen en esta etapa como el de conseguir clientes y entregar el producto correctamente (Churchill y Lewis citado por Floyd y Fenwick (1999))

- “*Nestling*” (anidado): En la etapa de anidación, la empresa conseguirá buenas ventas y probará el concepto en otros lugares, incluso antes de pensar en un proceso formal de franquicia.
- “*Fledgling*” (despegue): Quizás el paso más crítico ya que en este la empresa comienza el camino hacia la supervivencia independiente, seleccionar franquiciantes adecuados con suficiente solvencia, elegir las ubicaciones correctas,

infraestructura suficiente, el desarrollo de una oficina y equipo administrativo eficiente, además de la preparación del franquiciante el cual debe contemplar problemas inesperados y debe estar preparado para ello.

- “*The adult stage*” (adultez): En las etapas adultas los franquiciantes se enfocan en problemas mucho más estratégicos, entre ellos se encuentran el dotar a la central de franquicias con un nivel de organización mucho más robusto, abastecer de procesos administrativos bien documentados, Mejorar el proceso de reclutamiento de franquiciantes, generar redes de trabajo consistentes en amplias zonas geográficas, crear un plan de sucesión, superar el punto de equilibrio, crear buenas relaciones entre el franquiciante- franquiciatario, trabajar por un posicionamiento competitivo de la marca y del mercado, ganar eficiencia interna, monitorear, ayudar y empoderar a los franquiciatarios, evitar el comportamiento oportunista, y mantener la competitividad son algunos de ellos.
- “*Beyond adulthood*” (Más allá de la adultez): Enfocada a la entrada en mercados internacionales.

En la tabla siguiente se muestran algunos de los retos a los que se enfrentan los franquiciantes en las diferentes etapas de crecimiento y la importancia de resolverlos antes de cruzar a la siguiente etapa (Tabla 1).

Tabla 1.- Importancia de las diferentes actividades (retos y problemas) en cada etapa del proceso de desarrollo de un sistema de franquicias. X, se deberá de completar antes de moverse a la siguiente etapa; 1, Deberá se completada en esta etapa; 2, Requiere alguna planeación; 3, Requiere consideración; na, no relevante.

Etapas de desarrollo

Problemas/retos	Nacimiento	Anidado	Despegue	Adultez
Desarrollo inicial del concepto	1	1	na	na
Obtener clientes y entregar el producto/servicio	1	1	1	1
Refinamiento formal		1	1	2
Formato de replicación y prueba		1	na	na
Establecimiento de infraestructura de soporte		1	X	3
Capital para desarrollo de infraestructura		1	2	3
Encontrar buenos franquiciatarios		X	X	2
Ayudar a nuevos franquiciatarios		2	X	1
Asegurar buenos puntos de venta		1	X	2
Equipo Administrativo para la Central de Franquicia		1	X	1
Ayudar a franquiciatarios establecidos		na	X	1
Relación Franquiciatario-Franquiciante		2	1	1
Persuadir a los franquiciatarios para adoptar las iniciativas de los franquiciantes		2	2	1
Monitoreo de la conformidad de los franquiciatarios con los estándares		3	2	2
Liderar con comportamiento oportunista		3	3	2
Mantener una posición competitiva		na	3	X
Posibles disputas legales		3	3	3

Fuente: Floyd y Fenwick (1999).

CAPÍTULO III: HISTORIA Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

A continuación se describen los aspectos principales que conforman la oferta de negocio actual de la empresa, de tal forma que el lector comprenda de manera detallada las características de la misma.

Nombre de la empresa

Crokas Marquesería

Descripción del producto y servicio

El producto lleva por nombre marquesitas y es bastante conocido en el sureste de México, Consiste en una masa delgada y crujiente de aproximadamente 25 centímetros de diámetro la cual se rellena de diferentes ingredientes dulces y/o salados.

Ventajas competitivas:

El producto es nuevo en el mercado de Aguascalientes, lo que lo hace atractivo de inicio. El canal de distribución (infraestructura y diseño del local móvil), la variedad de sabores, la imagen corporativa y la atención en el servicio son pilares pensados como generadores de valor agregado para la empresa.

Mercado meta:

14,624 habitantes de la ciudad de Aguascalientes de 10-59 años de nivel socioeconómico A/B, C y C+ que consumen alimentos fuera de casa, específicamente en la zona norte de la ciudad y que prefieren los sabores dulces (Investigación de mercados agregada en Anexos).

Historia de la empresa

Crokas Marquesería es una micro empresa de reciente creación la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Aguascalientes, su tipo de distribución al momento es itinerante, es decir que opera bajo el modelo de negocios móviles o “*food trucks*”.

La Historia de la empresa comienza en el año 2013, cuando los fundadores, mercadólogos de profesión, decidieron que era tiempo de emprender su propio negocio. La oferta culinaria fue inspirada por diferentes platillos de varios países, principalmente las Marquesitas mexicanas. Los *krumkake* noruegos, las Crepas, el *Canolli* italiano, y cucuruchos argentinos, son sólo algunos de los productos que inspiraron el nacimiento de la empresa.

Aunque de reciente creación, la empresa cuenta ya con algunos reconocimientos otorgados por la Universidad Autónoma de Aguascalientes (2do lugar en el concurso Emprende UAA, en la categoría de innovación de comercio y/o servicios), financiamiento de la Secretaría de Desarrollo social, beca de incubación de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, certificación del programa “Hecho en Aguascalientes” de la Secretaría de Economía, Participación en la Feria Nacional de San Marcos en su edición 2016, participación en el Festival de Calaveras en su edición 2016, Participación en la Feria Universitaria edición 2015 y 2016, participación en múltiples eventos empresariales (Campamento Emprendedor 2016), para colegios y fiestas privadas.

Para dar una visión general de la empresa se presenta el modelo Canvas de la misma con una revisión de los recursos organizacionales actuales y previstos.

SOCIOS Proveedores Empresas de eventos y conferencias Salones de eventos Escuelas Empresas de mobiliario para eventos Relaciones públicas Medios de comunicación Inversionistas Instituciones financieras Restaurantes Fotógrafos Hoteles Patronato de la Feria Gobierno municipal y del edo. Empresas locales	ACTIVIDADES Producción Comercialización Servicio al cliente Inv. Y Desarrollo Sistematización Limpieza Protocolos Capacitación Mercadotecnia	PROPUESTA DE VALOR Satisfacer la necesidad de un antojo Novedad Salir de la rutina Servicio y atención Experiencia Innovación en producto y distribución Accesibilidad Diseño e imagen Reducción de costos	RELACIONES CLIENTES Incrementar y fidelizar Atención Feedback Servicio Promociones Medios	MERCADO Habitantes de la ciudad de Aguascalientes de 10 a 59 años de edad de nivel socioeconómico A/B, C+ Y C que consumen alimentos fuera de casa, específicamente en la zona norte de la ciudad y que prefieren los sabores dulces.
	RECURSOS Adecuaciones Cocina, gas, agua, electricidad Diesel, Gasolina Materia prima Conocimientos físicos e intelectuales, humanos, financieros.		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Venta directa Redes sociales Web e-mail Teléfono Diferentes ubicaciones Eventos Publicidad Punto de Venta B2B, B2C, C2C	
COSTOS Materia prima Renta Gas Limpieza Capacitación Transporte Mantenimiento Pensión Seguro Reparación Sueldos Imprevistos Empaque Promoción		INGRESOS Venta directa Eventos privados Eventos comerciales Ferias Exposiciones Conferencias		

Figura 5.- Modelo Canvas de la empresa caso de estudio. Elaboración propia (2015).

Menú de productos:

El menú ofertado cuenta con una variedad más extensa a comparación de productos similares. Entre sus ingredientes se encuentran dos variedades de masa (integral y clásica), tres variedades de queso (Holandés, Queso crema, Manchego), tres variedades de carne (Pollo, Jamón, Pepperoni), diez ingredientes dulces entre los que destaca la Nutella, la cajeta, y la mermelada, y cinco extras como el cacahuete garapiñado o las chispas de chocolate. Además se ofrecen productos de temporada y bebidas como líneas complementarias.

Revisión de aspectos de cultura y estructura organizacional actual y prevista

La estructura organizacional es muy sencilla, puesto que busca aumentar la eficiencia en la comunicación y los procesos productivos dentro de la misma. A continuación presentamos su organigrama general:

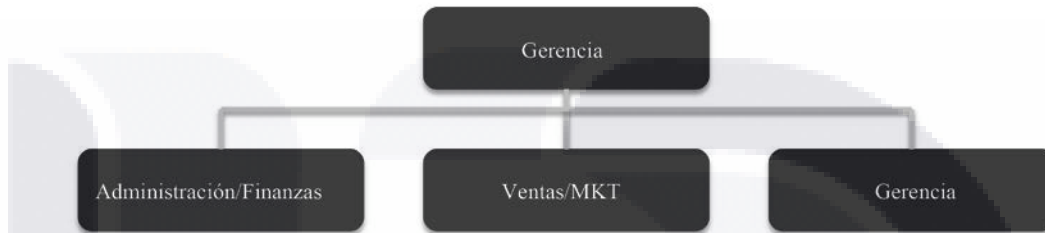


Figura 6.- Organigrama general de la empresa. Elaboración propia (2015).

Descripción general de puestos

Gerente

- Diseñar estrategias que posicionen nuestro producto en el mercado
- Diseñar estrategias innovadoras que afirmen la permanencia de nuestro producto en el mercado.
- Elaborar estrategias para proyectar nuestro producto a estados aledaños a Aguascalientes.
- Responder a la implementación diseñada en el plan de negocios.
- Buscar nuevas fórmulas de mejora dentro de los procesos administrativos.
- Buscar nuevas fórmulas de mejora dentro de los procesos de producción.
- Llevar un control de los inventarios a fin de tener una producción sin interrupciones.
- Realizar labores de compra de insumos y análisis de proveedores.
- Diseñar estrategias de mejora en los procesos de producción.
- Supervisar el cumplimiento de procesos establecidos y evitar mermas o reprocesos.

- Cubrir los pedidos programados.
- Cuidar en todo momento el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por Gerencia.
- Mantener y cuidar la maquinaria y demás activos que involucren su actividad.
- Capacitación del personal en cuestiones de producción.

Administración/Finanzas

- Controlar los flujos financieros de las proyecciones del plan de negocios.
- Control contable de los ingresos y egresos de la empresa (Contador).
- Llevar el control del personal que trabaja en la empresa.
- Desempeñar las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, inducción y contratación.
- Llevar a cabo todo el control referente a la nomina y las prestaciones.
- Supervisar que las compras de insumos sean de acuerdo con los flujos financieros y proyecciones de ventas.

Ventas/Mercadotecnia

- Capacitación del personal en cuestión de ventas y mercadotecnia.
- Diseñar estrategias mediante las cuales se motive al personal encargado de las ventas
- Diseñar estrategias de mercado para buscar posicionar nuestro producto.
- Establecer metas y objetivos a los vendedores, con el fin de aumentar nuestra producción.
- Realizar estudios de mercado para buscar nuevos nichos y/o detectar nuevas necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.
- Buscar cursos de capacitación que mejoren el rendimiento de los vendedores. (que sean referencia).

Aprovisionamiento y Gestión de stocks

Tabla 2.- Preceptos del aprovisionamiento y gestión de stocks

PRECEPTOS EN LA GESTIÓN DE COMPRAS	PRECEPTOS EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Precio de la mercancía • Calidad • Plazos de Entrega • Facilidades de pago • Descuentos por pronto pago • Descuentos por cantidad de pedido • Servicio Post-venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de existencias para cubrir necesidades • Garantizar ritmo de pedidos • Organizar espacio físico • Evitar mermas • Roturas y gastos.

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos legales

Forma legal

El Régimen Fiscal es el Régimen de Incorporación Fiscal dirigido a Personas físicas que realicen únicamente actividades empresariales, es decir venta bienes o presten servicios por los que no requiera título profesional y que los ingresos obtenidos en el año anterior, no hubieran excedido de \$2 ,000,000 de pesos.

Permisos, trámites y licencias aplicables a la actividad de la empresa

- Curso de manejo de alimentos de la Secretaria de Salud.
- Licencia de uso de suelo para puestos semifijos.

Ambiente Externo

Microambiente

Clientes

Los clientes se encuentran clasificados dentro del mercado de consumo el cual se define como aquellos en los que se comercializan bienes que están destinados al consumo individual o familiar. Una subclasificación para el producto serían los bienes de compra por impulso los cuales son los bienes comprados sin ninguna planificación previa de su búsqueda y compra. Estos se encuentran disponibles en muchos sitios y esto hace que el consumidor no repare en ellos y los adquiera. Los caramelos y otras golosinas son ejemplos.

Las características demográficas y psicográficas son factores importantes que influyen en los compradores en relación a su decisiones de compra, la base de clientes con la que cuenta la empresa está formada por personas (hombres o mujeres) que viven en la ciudad de Aguascalientes, de 10 a 59 años de edad, que consumen alimentos fuera de casa específicamente en el norte de la ciudad y que se inclinan por los sabores dulces.

Otra de las subclasificaciones del mercado de consumo con las que cuenta el negocio sería la de servicio, destinada a ofrecer servicio de catering en eventos sociales tales como bodas, quince años, bautizos, ferias y eventos corporativos.

Competencia

Identificación de la competencia directa e indirecta

Como parte del proceso de análisis de la competencia nos dimos a la tarea de utilizar varias estrategias las cuales enumeramos a continuación:

Benchmarking/ingeniería inversa

Las marquesitas como tal no son conocidas en el estado de Aguascalientes, por lo que se tomó como competencia indirecta los productos sustitutos que se parecían en mayor o menor grado al producto.

Tabla 3.- Competencia indirecta de la empresa caso de estudio.

NOMBRE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Chaskas	Buen sabor, arraigo entre la población, nuevos sabores incluidos, buen precio	Mucha competencia
Papas fritas	Buen sabor, arraigo entre la población, buen precio	Es común adquirirlas para consumir en casa, no en la calle
Nachos	Buen sabor, arraigo entre la población, buen precio	Mucha competencia, pocas opciones en sabor
Helados	Buen sabor, buen precio, variedad de sabores, refrescante, accesible, arraigo entre la población	mucha competencia, poco saludable.
Churros	Buen sabor, arraigo entre la población, buen precio, no hay mucha competencia	Poca variedad de sabores, tamaño pequeño, poco saludable, al ser caliente más para temporada de frío.
Donas	Buen sabor, variedad, arraigo entre la población, precio accesible.	Mucha competencia, poco saludable.
Tamales	Arraigo entre la población, buen sabor, buena variedad, precio accesible, competencia dependiendo la zona	Poco saludable
Quesadillas	Buen sabor, arraigo entre la población, precio accesible, variedad de sabores	Mucha competencia, considerado producto poco saludable
Cupcakes	Buen sabor, poca competencia, de moda actualmente, variedad de sabores, precio accesible	Poco saludable, poco arraigo en la población
Biónicos	Considerados saludables, poca competencia, buen sabor, variedad, buen precio.	Poco arraigo en la población.
Pan dulce	Buen sabor, buen precio, arraigo en la población variedad	Mucha competencia, poco saludable.
Galletas	Buen sabor, buen precio, arraigo en la población, variedad	Poca cantidad, poco saludables
Jicaletas	Saludables, buen precio, rapidez	Sabor regular, poco arraigo en la población
Fruta preparada	Buen sabor, saludables, precio accesible, cantidad suficiente.	Competencia, poco arraigo en la población
Dulces a granel	Buen sabor, variedad, precio accesible, arraigo en la sociedad	Competencia, poco saludables
Gelatinas y flanes	Variedad, precio, mas saludables	Sabor regular, poco arraigo en la población

Fuente: Elaboración propia (2015).

Competencia de monopolio

Aunque no existe una oferta del producto como tal en la ciudad, se considera que por la extensa oferta de productos sustitutos, entraría dentro de esta definición, puesto que existen muchos vendedores y compradores de productos diferenciados, algunos influyen o marcan pauta para la asignación de precios e inclusive el menú de muchas cartas.

Competencia de producto y genérica

En el mercado existen muchos oferentes de productos similares que satisfacen la misma necesidad pero lo que los diferencia es la calidad y el precio por lo que el consumidor tiene la oportunidad de elegir entre las diferentes opciones. Por esta razón nuestras estrategias deberán ir alineadas con el aspecto de diferenciación puesto que la empresa cuenta con ventajas competitivas que podrán ser puntualizadas y explotadas.

Criterios en la participación del mercado

Al no haber competencia directa como tal por ser un producto con características particulares diferentes a los de la competencia cercana, la empresa interviene como líder en el mercado mediante estrategias de defensa y diferenciación.

Proveedores

La empresa cuenta con 2 tipos de proveedores principales los cuales abastecen a las diferentes áreas del negocio y se clasifican en: Proveedores de insumos y proveedores de maquinaria y equipo.

Intermediarios de Mercadotecnia

Considerados aquellas compañías o personas que cooperan con la empresa para la promoción, venta y distribución de los productos entre los compradores finales. Ayudan

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

como canales de distribución y como apoyo de comunicación. Entre los intermediarios de la empresa se encuentran:

- Empresas de eventos y conferencias
- Escuelas y Universidades
- Salones de eventos
- Empresas de mobiliario para eventos
- Dj's
- Empresas de catering para eventos
- Relaciones Públicas
- Fotógrafos
- Hoteles
- Diseñadores gráficos, industriales, de modas (por considerarse industrias afines a la gastronómica dentro de blogs y redes sociales).

Públicos

Públicos que tienen interés o influencia, presentes o futuros, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

- Gobierno (Patronato de la feria, Dirección de mercados, Aguascalientes, Secretaría de desarrollo social, INAES, INADEM, Servicios públicos y permisos de venta de alimentos).
- Medios de comunicación (Revistas, periódicos, radio y televisión entre otros)
- Financieros (Banca privada)
- De acción ciudadana (Grupos de restauranteros de Aguascalientes, empresarios locales)
- Locales (juntas vecinales, negocios aledaños).
- Generales (Imagen pública en general).

Análisis FODA

Tabla 4.- Análisis FODA de la empresa Crokas Marquesería.

FORTALEZAS				OPORTUNIDADES			
	IR	C	CT		IR	C	CT
Producto nuevo	13.0%	4	0.52	No hay competencia directa	15.0%	4	0.6
Distribución	6.0%	3	0.18	Tendencia de demanda de comida rápida	2.0%	3	0.06
Bajos costos	12.0%	4	0.48	Crecimiento de la población joven	3.0%	4	0.12
Instalaciones limpias y funcionales	1.0%	3	0.03	Múltiples apoyos y financiamientos a nuevas empresas	6.0%	3	0.18
Baja inversión	11.0%	3	0.33	Accesibilidad en cuanto a trámites y permisos	1.0%	3	0.03
Facilidad de reubicación	7.0%	3	0.21	Amplia oferta de insumos y materias primas	2.0%	4	0.08
Buena imagen	4.0%	4	0.16	Amplia demanda laboral	3.0%	3	0.09
Variedad de producto	5.0%	4	0.2	Enfoque a la sustentabilidad y cuidado del medio ambiente	3.0%	3	0.09
Atención al cliente	1.5%	3	0.045				
Planeación	1.0%	4	0.04				
Estructura jerárquica horizontal	0.5%	4	0.02				
			2.215				1.25
DEBILIDADES				AMENAZAS			
		C	CT		IR	C	CT
Producción lenta	5.0%	1	0.05	Producto no conocido	10.0%	1	0.1
Poca capacidad operativa	7.0%	1	0.07	Efectos climatológicos	15.0%	1	0.15
Infraestructura pequeña	2.0%	2	0.04	Desconfianza de consumir productos en la calle	4.0%	2	0.08
Poca capacidad financiera	7.0%	2	0.14	Mercado cerrado sujeto a "modas pasajeras"	5.0%	2	0.1
Mantenimiento del vehículo	4.0%	1	0.04	Competencia y copia de concepto	10.0%	1	0.1
Permisos	4.0%	2	0.08	Rapido crecimiento de las cadenas de comida rápida	3.0%	2	0.06
Falta de estandarización	10.0%	1	0.10	Inestabilidad política	7.0%	1	0.07
				Crisis financieras	8.0%	2	0.16
				Cambio de hábitos alimenticios (no fast food)	3.0%	2	0.06
	100.0%		0.52		100.0%		0.88
			2.735				2.13

Fuente: Elaboración propia (2016).

IR= Importancia Relativa

C= Calificación

CT= Calificación total

Escala De Calificación

4 = Mayor Fortaleza/Oportunidad

3= Menor Fortaleza/Oportunidad

2= Menor Debilidad/Amenaza.

1= Mayor Debilidad/Amenaza.

Como se observa en la tabla anterior, la matriz FODA esta dividida en Factores internos y externos, a los cuales se les proporciona una Importancia Relativa, y una calificación, siendo de mayor peso los atributos positivos de la empresa, principalmente las fortalezas. Dentro de estas encontramos como los de mayor peso al hecho de que el producto es nuevo, lo que le da una ventaja competitiva y de diferenciación importante frente a la competencia, los bajos costos operativos, puesto que no se consume mucho recurso tanto eléctrico, como de gas, así como las rentas las cuales al operar bajo el modelo de “food truck” se reducen considerablemente. Finalmente otro de los atributos el cual resulta importante para el sano desenvolvimiento de la empresa es la baja inversión, la cual en materia de franquicias resulta una ventaja interesante.

Las debilidades también tienen una importancia Relativa considerable, sobre todo las referentes a la capacidad productiva. El producto al prepararse al momento reduce la capacidad operativa, por lo que será de vital importancia el enfocarse a mejorar los tiempos de producción, así como a invertir en desarrollo de maquinaria y tecnología que sistematice y eficiente los procesos productivos.

Macroambiente

Ambiente Demográfico

En el ambiente demográfico se consideran las variables que definen al mercado al cual se está dirigiendo el producto de Crokas, es importante conocer la población de nuestro país para después desglosar la población de Aguascalientes, donde son implementadas las estrategias administrativas de la empresa.

La población total de México es de 112, 336,538 (ciento doce millones trescientos treinta y seis mil quinientos treinta y ocho) dividido de la siguiente manera en los 31 estados y el Distrito Federal que lo conforman:

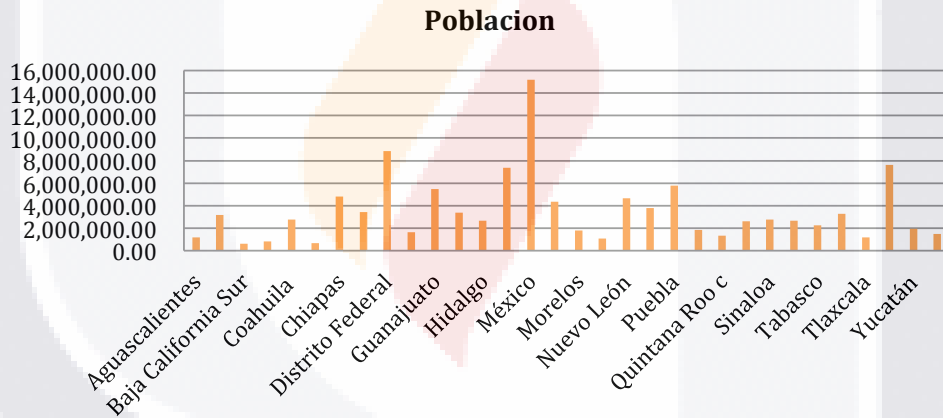


FIGURA 7.- DIVISIÓN DE LA POBLACIÓN DE MÉXICO POR ESTADO FEDERATIVO. INEGI (2010).

El Estado de México es la entidad con mayor número de habitantes del país y Aguascalientes es uno de los estados con menor población, ya que actualmente se encuentra en un proceso de crecimiento poblacional.

Podemos verlo en la siguiente gráfica donde se muestra la división de la población de Aguascalientes por municipio:

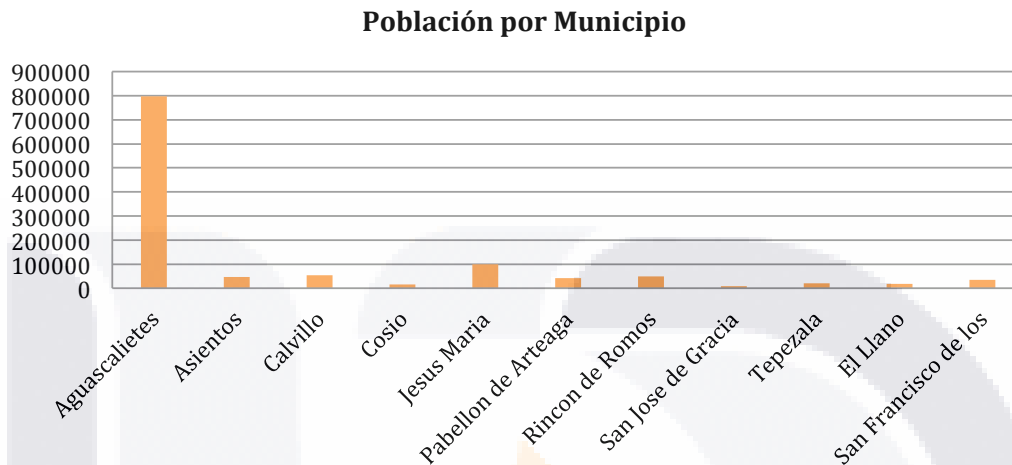


FIGURA 8.- DIVISIÓN DE LA POBLACIÓN POR MUNICIPIO. INEGI (2010).

El municipio de Aguascalientes es el que tiene mayor población ya que es la zona con más urbanización del estado, lo cual representa que en este municipio se encuentra el mercado potencial para la empresa.

En la siguiente grafica se puede observar el comportamiento de los rangos de edad dentro del área geográfica de estudio:

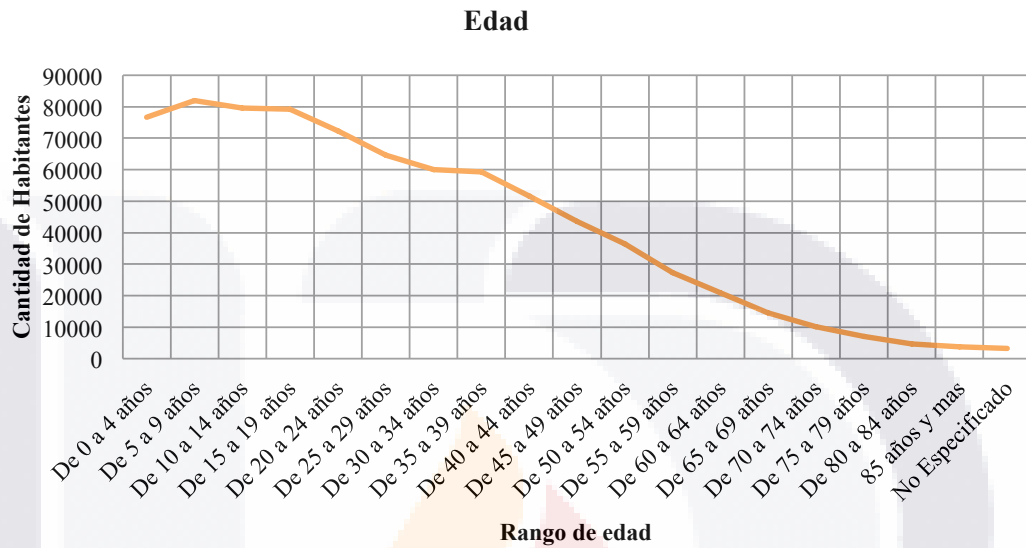


FIGURA 9.- RANGOS DE EDAD DE LOS HABITANTES DE MÉXICO. INEGI (2010).

El grupo con mayor porcentaje de población es el que va de 5-9 años, nacida a finales del 2007 y que representa el 10,28 % del total. Le sigue el grupo de 10-14 años con el 9,98%.

Por otro lado, la población de entre 85 y mas años presenta los porcentajes más bajos de todos los grupos, en consonancia con la tendencia de carencia de servicios públicos y médicos en el estado, así como dificultades económicas en pensionados y gente mayor.

Tabla 5.- Población de Aguascalientes por rangos de edad.

POBLACION DE AGUASCALIENTES			
		TOTAL	PORCENTAJES
INFANCIA	De 0 a 4 años	76,707	9.62
	De 5 a 9 años	81,921	10.28
	De 10 a 14 años	79,565	9.98
TOTAL		238,193	29.89

JUVENTUD	De 15 a 19 años	79,205	9.94
	De 20 a 24 años	72,259	9.07
	De 25 a 29 años	64,511	8.09
TOTAL		215,975	27.1
ADULTOS	De 30 a 34 años	59,955	7.52
	De 35 a 39 años	59,358	7.45
	De 40 a 44 años	51,692	6.49
	De 45 a 49 años	43,581	5.47
	De 50 a 54 años	36,430	4.57
	De 55 a 59 años	27,295	3.42
	De 60 a 64 años	20,976	2.63
	De 65 a 69 años	14,616	1.83
TOTAL		313,903	39.39
MAYORES	De 70 a 74 años	10,175	1.28
	De 75 a 79 años	7,009	0.88
	De 80 a 84 años	4,682	0.59
	85 y más años	3,827	0.48
TOTAL		25,693	3.22
	No especificado	3,246	0.41
Total		797,010	100

Fuente: INEGI (2010).

La población joven de México se encuentra en su punto de crecimiento más alto, la mitad de la población (115 millones de personas), se encuentran en una edad menor a los 26 años, por lo que se prevé que la industria de alimentos y bebidas, sobre todo la comida rápida lista para consumir, tenga un crecimiento estable hasta el año 2017. La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) emitió un comunicado, en el que reportó un crecimiento de 10.2% en las ventas de sus socios para junio de 2013. El INEGI por su parte informó en 2012 un crecimiento de casi 5% en la confianza del consumidor (ICC). En el 2010 el mercado de panadería fue la categoría más popular ascendiendo a US\$ 27.8 billones en ventas.

Ambiente Social

En 2009 la población adolescente ocupó el segundo lugar en sobrepeso y obesidad por debajo de EEUU, lo que obligó al gobierno a prohibir la venta de productos chatarra en las escuelas.

Los jóvenes se vuelven el segmento de mercado más importante debido a los cambios socioeconómicos, las familias más pequeñas y más mujeres trabajadoras generan más ingresos, y por lo tanto una mayor demanda de alimentos preparados.

Para este producto en general el estilo de vida es un aspecto muy marcado, dado que se adapta a las prácticas y preferencias que tiene el sector analizado, puesto que al mercado que se pretende llegar cuenta con el recurso económico para la adquisición del producto. La pobreza de tiempo es otro factor que se pretende aprovechar, dado que la empresa al proporcionar un servicio de comida rápida ofrece la preparación inmediata del producto, lo cual trae ventaja por la cuestión de las personas que disponen de poco tiempo para la realización de compra de comida y/o snacks. El estado de Aguascalientes cuenta con la facilidad de apertura y aceptación de pequeños negocios según el informe de la secretaria de desarrollo 2010, donde el comercio “al por menor”, es decir el que se realiza de manera directa con el consumidor, concentro el 92% de los establecimientos, siendo en su gran mayoría micro empresas con una proporción de 84 de cada 100.

Ambiente Económico

Datos duros y situación actual del sector

- Existen 428 mil restaurantes en México.
- Genera más de 1.5 millones de empleos directos, 3.5 millones de indirectos. En total, 5 millones de empleos formales.
- 55% de los trabajadores de la industria son mujeres.

- Las ventas anuales son de casi 200 mil millones de pesos.
- La industria restaurantera representa el 1.5% del PIB nacional y 15% del PIB Turístico.
- El 96% de los registros de restaurantes corresponden a Pymes.
- En México, la Industria restaurantera empleó a 1 310 381 personas, aportando el 6.5% del total de la ocupación, de acuerdo con los Censos Económicos 2009.
- En promedio cada establecimiento o unidad económica tiene 3.8 personas ocupadas.
- 9 de cada 100 unidades económicas corresponden a la Industria restaurantera.
- Los restaurantes que predominan y los que más empleo generan son los de menor tamaño. Se trata de micro establecimientos que tienen menos de 10 personas ocupadas.
- Del total del valor agregado en la industria restaurantera, 34.7% lo generan los establecimientos que ofrecen servicios limitados (comida rápida) es decir, restaurantes en donde la preparación de alimentos y bebidas se ofrece para consumo inmediato y donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador.

Para conocer el crecimiento real del sector restaurantera y preparación de alimentos y bebidas en el estado se utilizó el Indicador Trimestral de la Actividad Económica durante el tercer trimestre del 2014 según datos recabados del INEGI.

Durante el tercer trimestre de 2014, las entidades federativas que en el conjunto de sus actividades económicas observaron los incrementos anuales más importantes fueron: Aguascalientes con 11.1%, Sinaloa 7.8%, Guerrero 7%, Tamaulipas 6.9%, Nayarit 6.5%, Querétaro 6.4% y Tlaxcala 5.3%.

En las actividades terciarias que es a la que pertenece el alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, el principal crecimiento se dio en Michoacán de Ocampo con una variación de 7%, Aguascalientes 5.9%.

De acuerdo con la clasificación del gasto corriente del INEGI de los alimentos por tipo de nutrientes, el gasto en alimentos se destina en un 45.7% a alimentos cuyo nutriente principal son las proteínas de origen animal, el 35.8% a alimentos compuestos de calorías, carbohidratos y grasas, 15.6% a alimentos con vitaminas y minerales y 3.0% a alimentos con contenido de proteínas de origen vegetal.

Del gasto total que se destina únicamente a alimentos y bebidas, el 21.7% se ejerce fuera del hogar en restaurantes (cocinas económicas, cafeterías, taquerías, etc.). De este tamaño es el mercado potencial que tiene la preparación de alimentos fuera del hogar.

A través del Sistema de Cuentas Nacionales se puede conocer la evolución de la industria restaurantera a través de los años, sin embargo esta se incluye en el subsector de actividades llamado Servicio de preparación de alimentos y bebidas, el cual incluye centros nocturnos, bares, cantinas, y similares según el SCIAN.

El Producto Interno Bruto (PIB) de los Servicios de preparación de alimentos y bebidas, donde se encuentra la Industria restaurantera, registró variaciones anuales a la alza en el cuarto trimestre de 2013 y el primer trimestre de 2014, sin embargo este aumento resulta insuficiente respecto a los niveles que se tenían antes de la crisis del 2009.

Durante la última década la industria restaurantera no ha crecido al nivel de otras actividades económicas, si bien su crecimiento es estable y ronda alrededor del 3% resulta insuficiente al contrastarlo con la enorme oferta disponible y creciente de los últimos tiempos. En contraste, el PIB total reportó un crecimiento de 24.1% para el año 2010 respecto del año 2000, mientras que esta industria sólo reporto un crecimiento del 12.2%.

Ambiente Político y Legal

Importancia de las reformas para los restaurantes

Sin duda el sector restaurantero es un motor importante para la economía tanto local como nacional, además de que es un generador importante de empleo. De hecho la industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional y supera en conjunto a las personas ocupadas en los sectores de pesca minería, electricidad entre otros.

En un artículo publicado por la Secretaría de Economía, se informó que el sector restaurantero nacional se ha convertido en motor de la economía y en uno de los principales generadores de empleo. Se informó también que el sector cuenta con más de 428 mil establecimientos y que el 96% pertenece a micro, pequeños y medianos negocios, lo que representa una oportunidad para el desarrollo emprendedor, sin embargo un reto para la industria tomando en cuenta el enorme porcentaje de deserción. Es importante entonces el encontrar sistemas de desarrollo y capacitación empresarial que eduquen y alienten a los nuevos empresarios a continuar y apoyar el crecimiento de la industria.

Se estima que el sector restaurantero podrá crecer hasta un 10% durante los próximos años, luego de que se aprobaran las reformas fiscales, telecomunicaciones y energía las cuales impulsarán la economía mexicana.

Es importante conocer los cambios en la recaudación de impuestos puesto que en algunos casos se planea el pago paulatino de ISR por ejemplo durante un lapso de 10 años, lo cual beneficia a los nuevos emprendedores, aunque también existen nuevos impuestos como el aplicado a la comida chatarra del 8% lo cual afecta directamente al sector de comida rápida. Por otra parte se planea bajar las cuotas a trabajadores de bajos ingresos, y se incluirá un régimen de incorporación a la seguridad social lo que incentivaría la formalidad.

El plan Nacional de Desarrollo a través del programa Sectorial de Turismo, contempla el desarrollo de la industria restaurantera para los próximos años, y explica precisamente el

problema que existe dentro de la industria debido a la informalidad, la cual propicia pérdidas en la productividad ya que se hace un uso ineficiente de los recursos, afectando principalmente la fuerza laboral del sector. Genera alta rotación de recursos humanos, falta de especialización y profesionalización, así como el deterioro del poder adquisitivo de la población ocupada en actividades turísticas.

Los restaurantes sin duda son un representante importante dentro del turismo, factor de crecimiento en muchas regiones, ya que aportan al crecimiento económico, la generación de plazas laborales y la representación de un lugar; lo que los convierte en un fenómeno social, cultural y económico de importancia para cualquier lugar que busque ser impulsado como destino turístico.

Ambiente Cultural

El ambiente cultural de este producto marca factores muy relevantes para la empresa, comenzando por el nombre el cual denota dirección a un mercado de habla hispana, “Crokas Marquesería”, en conjunto con el slogan crean un juego de palabras del producto a comercializar. Se utiliza las palabras “Food truck” en inglés para ejemplificar la innovación que la empresa ofrece.

En cuestión de Productividad

Sin duda uno de los problemas centrales de la economía mexicana es la productividad, la cual se ha visto estancada durante muchos años en nuestro país. Uno de los factores que influye directamente a este estancamiento es el bajo nivel de los salarios en México, si bien la gente trabaja más horas de las que se trabajaban en el pasado, la productividad ha ido a la baja precisamente por el bajísimo nivel de especialización y por consiguiente las remuneraciones raquíticas.

El sector de la elaboración de alimentos y bebidas no está exento de este problema ya que los salarios pagados a los trabajadores de esta industria apenas rebasan en promedio los \$3000 pesos mensuales, lo que genera alta rotación y bajas constantes al capital humano.

Como consecuencia al poco crecimiento económico, las empresas deciden no invertir en maquinaria y tecnología, lo cual afecta directamente la productividad.

Otro dato importante arrojado por el INEGI es que la informalidad en este tipo de negocios, y en las otras industrias ronda el 60%, es precisamente en el sector informal en el que se encuentran los menores índices de productividad.

Resulta imprescindible fortalecer el mercado interno, invertir al largo plazo tanto en capital humano como en infraestructura e innovación, políticas públicas y laborales que den seguridad y estimulen la economía.

Nuevas tendencias

Los retos sociales, culturales y económicos a los que se enfrenta el país han generado nuevas tendencias creativas en la industria restaurantera, existe una nueva ola de pequeños negocios los cuales han refrescado el sector, como lo son los “casual dining” y “food trucks”, que traen consigo un nuevo modelo de negocio el cual pretende traer los antiguos comercios informales a la formalidad.

Dentro de estos “nuevos modelos de restaurantes” se encuentra el chef operador, el cual además de cocinar, atiende a la clientela, suele ser el dueño o socio mayoritario del negocio, esto lo convierte en un especialista en cuanto a atención y calidad, lo cual le da valor agregado a cierto segmento de la industria.

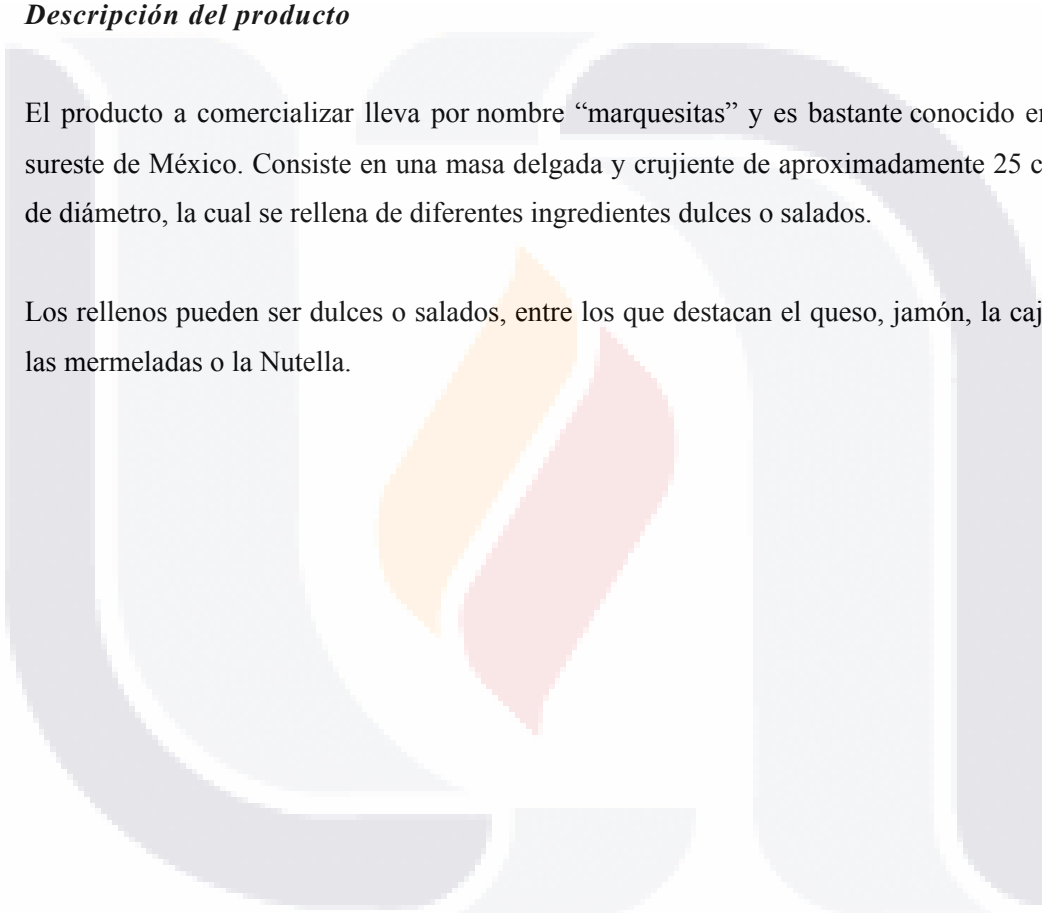
Algunas instituciones que se podrían relacionar con ambiente cultural del mercado a quien va dirigido son las escuelas, las cuales cada vez más promocionan la sana alimentación, y la empresa al comercializar un producto dulce no entra en este rubro.

Otro factor clave en el ambiente cultural es el gobierno, y en el estado de Aguascalientes este, es propenso a dar apoyo a las Micro empresas, con programas como los que fomenta la SEDEC (Secretaría de Desarrollo Económico), el cual es una plataforma que da promoción y difusión permanente de marcas de productos locales, logrando su aceptación entre la población aguascalentense y con ello una nueva cultura de consumo.

Descripción del producto

El producto a comercializar lleva por nombre “marquesitas” y es bastante conocido en el sureste de México. Consiste en una masa delgada y crujiente de aproximadamente 25 cms. de diámetro, la cual se rellena de diferentes ingredientes dulces o salados.

Los rellenos pueden ser dulces o salados, entre los que destacan el queso, jamón, la cajeta, las mermeladas o la Nutella.



CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación

La investigación es de carácter descriptivo, utilizando un análisis cualitativo, es decir que se describirán la información relevante acerca del tema en cuestión, brindando herramientas informativas que den referentes al lector. El proyecto metodológico se planteó en dos etapas, en una primera, de revisión documental, se buscó identificar los modelos y procesos de gestión de franquicias, que fueron analizados para valorar la pertinencia de su empleo en la solución de la problemática que presenta la empresa en estudio, y en una segunda etapa se propuso la aplicación de entrevistas estructuradas a expertos en el tema que pudieran aportar información valiosa sobre su experiencia.

A partir de esta información, se buscó seleccionar un modelo aplicable y desarrollar una propuesta bajo la metodología de caso práctico el cual consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas, el estudio de caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use (Yin, 1989). El estudio de caso obtiene relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales ya que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de un fenómeno, entendido estos como entidades sociales o entidades educativas únicas.

Investigación cualitativa

Se realizaron entrevistas de profundidad a 3 consultores especialistas en el tema de franquicias dentro del estado de Aguascalientes, además de entrevistas a empresarios de la zona, esto derivado del carácter cualitativo de la población seleccionada.

El caso práctico se complementa además de los resultados derivados del análisis de la información bibliográfica, de una serie de entrevistas dirigidas a expertos en el tema de

franquicias los cuales a través de su experiencia, tanto del modelo, como del mercado el cual se pretende atacar, enriquecen y dan sustancia a los resultados presentados en este documento.

Entrevistas a profundidad

La entrevista de profundidad al ser una conversación verbal, cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado, resulta un recurso valioso, el cual enriquece la información aportada por este documento para la resolución del problema planteado en este estudio de caso. La entrevista es de tipo personal, y busca obtener respuesta a cuestionamientos relacionados con el mercado local y su desenvolvimiento en el ámbito empresarial y de franquicias, enfocado especialmente a las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), de las cuales se tiene muy poca o nula información a disposición en la literatura actual.

La primera entrevista se realizó a un Maestro, conferencista, consultor y catedrático del estado, Director General de una empresa de asesoría, dedicada a la consultoría y elaboración de esquemas de franquicias para Micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) principalmente. El entrevistado terminó su especialidad en Franquicias a finales de los años noventas, para posteriormente complementar sus conocimientos con un posgrado en Propiedad Intelectual. Para el año 2000 comenzó a ofertar consultoría de Franquicias. Durante el arranque fue complicado debido al desconocimiento del esquema el cual era muy nuevo en el mercado regional, y resultaba impensable el franquiciar empresas creadas en México, mucho menos de manera local.

Comenzó a trabajar con empresas locales, principalmente con MIPYMES, desarrollando una metodología propia para poder resolver la problemática específica de estas unidades. La denominó Franquicia social, término que posteriormente utilizarían en otras partes del mundo.

La segunda entrevistada es Licenciada en Mercadotecnia con más de 7 años de experiencia en el ramo de franquicias como Gerente y consultora operativa de una de las más

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

prestigiosas empresas consultoras de franquicias de nuestro país. Desempeña actividades relacionadas a la consultoría, planeación estratégica de negocios, creación y ordenamiento de manuales corporativos, así como venta de conceptos. Algunas de las empresas con las que ha trabajado pertenecen al ramo de alimentos, tecnología, cosmetología entre muchos otros.

De igual forma la tercera entrevistada es Maestra en finanzas, se desempeña de igual forma dentro de una prestigiada consultora en el tema de franquicias dentro del departamento de finanzas, ella tomando como ejemplo una unidad prototipo, da formato a los modelos financieros, determina el monto de la inversión, los costos operacionales, cálculo de las contraprestaciones (cuota de franquicia, regalías, cuota de publicidad local e institucional, duración de los contratos, evaluación financiera, ventas, cálculo del tiempo de retorno de la inversión, valor presente neto, Tasa interna de retorno, costo/beneficio, entre otras variables. A través de varios análisis la empresa consultora demuestra la viabilidad del proyecto, en la parte financiera y operativa, la asistencia técnica, administrativa, contabilidad y mercadotecnia para la operadora de franquicias son otros de los servicios de la compañía.

Por la parte empresarial se realizó una entrevista a reconocido franquiciante de la zona, el cual cuenta con 19 años de experiencia en el ramo restaurantero, específicamente el negocio de taquerías. Comenzó en el año 1997 como un puesto de tacos semifijo, y a la fecha cuenta con 3 sucursales dentro de la ciudad y ha concedido franquicias en Guadalajara, León y Zacatecas.

Desgraciadamente y a pesar de los esfuerzos por impulsar el esquema de franquicias, los directivos mexicanos no han visto de manera estratégica este modelo de expansión, a diferencia de los americanos los cuales han adoptado este sistema como una forma de colonizar de manera económica el mundo, menciona nuestro primer consultor. Los empresarios así como las autoridades locales lo ven como una novedad, más no le dedican el esfuerzo necesario, siendo que el modelo ha demostrado su eficiencia al crecer en más de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

dos cifras en los últimos 20 años. Simplemente en México han surgido cerca de 1000 conceptos de franquicia, aunque muchos han desaparecido y otros no se han consolidado.

En Aguascalientes específicamente, el gobierno no ha podido incentivar la creación de empresarios, la actividad empresarial no es natural del ser humano, se debe fomentar, e impulsar, desgraciadamente el enfoque del gobierno desestimula en muchas ocasiones esta actividad, poniendo trabas o complicando la creación y desarrollo de empresas. Aunado a esto, el mercado de consumo en el estado es bastante complicado, se considera tierra árida para la creación de empresas. La gente está acostumbrada a pagar poco por los productos y servicios, es exigente, novedoso y veleidoso, lo cual no es parte de la fórmula empresarial, si se logra triunfar en Aguascalientes lo más probable es lograrlo en cualquier otra parte del país. A pesar de la falta de oportunidades, existen algunos casos de desarrollo de franquicia en la ciudad, sobre todo en el ramo de alimentos.

En cuanto a la creación y desarrollo de conceptos, el crecimiento fue exponencial durante el periodo de gobierno que va del 2006 al 2012, el cual impulsó el Plan Nacional de Franquicias. Al momento de acabar el programa muchos empresarios se echaron para atrás pues consideraban muy caro el precio por el esquema, afirma nuestra segunda entrevistada. Es importante el dar impulso y concientizar a los empresarios sobre las ventajas del esquema de negocios pues muchos lo desconocen, existen incluso consultores que se oponen al sistema como tal.

Entrando de lleno al proceso para la creación del sistema de franquicia, el profesor comenta que existen ciertas variables que determinan el momento idóneo para comenzar con el proceso. Una variable importante es el desarrollo de branding, el cual es básico para que una empresa pueda ser franquiciable. En México el branding es muy escaso, las marcas se crean por accidente o suerte.

Otra variable importante es la diferenciación del producto o servicio, el cual debe ser distintivo y de una aceptación general para el mexicano, los alimentos abundantes y baratos funcionan bien en el mercado, ejemplo de ello una famosa empresa hamburguesera, la cual

produce un producto barato y que funciona a pesar de que el producto no es el mejor. El valor agregado y la propuesta única de venta son importantes.

Otra variable importante es la creación de un esquema sencillo y fácil de entender, ejemplo de ello una famosa casa de empeño, la cual hace alusión a través de su nombre al Monte de Piedad, marca muy posicionada en la mente del consumidor. Existen más de 150 unidades de este esquema de negocio. Un ejemplo contrario son el advenimiento de plazas gourmet, donde los productos rebuscados en muchas ocasiones no logran el entendimiento o aceptación del público en general.

El momento ideal para franquiciar un negocio debe gestarse desde el inicio del mismo, a través del plan de negocios. Aunque es lo ideal, el momento más prudente se da cuando se tiene expertiz en el manejo de los procesos productivos y administrativos, si bien no tienen que estar documentados, si se debe contar con un conocimiento intrínseco por parte del empresario. Es importante también el tener cierto conocimiento del mercado para poder realizar ajustes en el camino, algunos expertos mencionan que puede darse después de los 2 años de operación, aunque muchos maduran después de los 15 años, el capitalismo salvaje acelera estos procesos. Por otra parte, la habilidad gerencial es importante, que el empresario tenga una ambición sana, es decir tener la mentalidad de ganar más, para con ello aportar y dar valor a más familias que se van a beneficiar de este esquema.

Por su parte nuestra tercera entrevistada, explica que el momento idóneo para pensar en franquiciar es cuando el mercado comienza a solicitarte unidades de negocio, de nada sirve franquiciar un esquema si no resulta atractivo para otros empresarios. Además comenta que la empresa debe haber desarrollado un plus, una ventaja competitiva suficiente puesto que al momento de franquiciar se agregan 4 costos más, a las finanzas del esquema. Si el modelo no es atractivo o financieramente viable se recomienda posponer el franquiciamiento.

Una vez estando en el momento adecuado para franquiciar, contar con un concepto maduro y haber tomado la decisión, se debe comenzar con un estudio de franquiciabilidad, el cual

se traduce en la revisión del estado de salud de la empresa, se analizan factores como el ciclo de vida del producto, el ciclo de vida de la empresa, si ya está facultada, le falta crecer o ejercitarse, a veces los directivos no cuentan con las capacidades para negociar a nivel de franquicias, comenta nuestro entrevistado. El tema del branding es importante, desarrollar marcas que no sean genéricas, que no sean idénticas. El decidirse a arrancar requiere la consideración de un recurso económico importante, recursos humanos, tiempo, y de preferencia contar con un consultor externo certificado y principalmente no dejar el esquema a un lado, es decir que si se decide comenzar no pararlo a la mitad del proceso, dar seguimiento. Muchos empresarios mexicanos no cuentan con una visión directiva, abandonan los proyectos pues no se contempla la disposición al cambio, el comprender que a partir de este momento el franquiciante no vende productos, vende empresas y conceptos.

Un ejemplo de visión directiva es el de un joven empresario de Monterrey dedicado a la venta de alitas, el cual tuvo la suficiente prudencia y nivel directivo, sin ser empresario de formación, para delegar la responsabilidad de la gerencia de Franquicia a un CEO que lo hizo crecer.

Otra parte importante del proceso es el de la manualización, los manuales deben ser accesibles, didácticos y fáciles de leer, desgraciadamente en México no contamos con una comprensión lectora, por lo que muchas empresas no logran consolidar los procesos.

La licenciada concuerda con el maestro en que el primer paso se encuentra en el diagnóstico de franquiciabilidad, se plantea el concepto, cuál es el mercado, ticket promedio de venta, plantilla de personal (para saber si la operación es complicada o no), posterior a eso se realiza una propuesta económica con un presupuesto total. Además de eso se plantea una propuesta económica y de consolidación.

La maestra por su parte plantea el proceso a través de los siguientes conceptos: Tener un producto o concepto consolidado en primera instancia, dominio del proceso productivo, tener una marca registrada, desarrollo del concepto de negocios, viabilidad financiera, documentación mediante una Circular Oferta de Franquicia, carta de intención, manual de

operaciones, de comunicación, preapertura, programa de otorgamiento de franquicias, manual de asistencia técnica, asistencia jurídica, con esta se cierra el proceso ya que el concepto de negocios y la viabilidad del mismo se plantean en el contrato, el manual de asistencia, cuota de regalías, institucional y de publicidad también se plasman en el contrato de franquicia. Posterior a la realización del contrato se procede con la comercialización, apoyo en la primera venta y finalmente la implantación.

En cuanto a si existe o no un modelo de franquicia a seguir, la entrevistada comenta que no existe un modelo específico, cada consultora prepara sus propios documentos o formatos, cada documento lleva mejoras y va evolucionando. Para la empresa para la que labora, su ventaja competitiva radica en la parte jurídica, ya que cuentan con los contratos mejor diseñados lo que da tranquilidad al franquiciante, además de que la firma está aprobada ante la Asociación Mexicana de Franquicias.

En lo referente al tiempo necesario requerido para la formalización de una franquicia, el profesor comenta que varía mucho en cada empresa, puede llevar de 4 a 8 meses aproximadamente, aunque también depende de los estándares o las métricas establecidas, los especialistas pueden ser de 5 a 10, tener el recurso para echar a andar, capital de trabajo para el arranque, tiempo y paciencia, muchas veces los procesos toman hasta 10 años.

Los cronogramas son aproximadamente de 7 u 8 meses, pero por lo regular se alargan más, no se contempla la realización de un esquema hasta contar con los elementos básicos planteados en el estudio de franquiciabilidad, ya que de no ser así los costos de remediación impactarían directamente en los indicadores financieros. Por ejemplo se recomienda no firmar un contrato de franquicia hasta tener una ubicación ideal.

Hablando del tema financiero se les preguntó a los entrevistados sobre el recurso monetario necesario para concretar el esquema, a lo que respondieron que se requieren de 220 mil pesos, en el caso de las MYPYMES, hasta 800 mil pesos, esto dependiendo de la complejidad del proceso operativo. Esta complejidad se contrarresta al contar con una estructura organizacional eficiente, los puestos de trabajo con los que se debe contar son

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

primeramente el Gerente de franquicias el cual de inicio puede ser el mismo empresario, la comercialización de franquicias y el soporte técnico son otras dos vertientes principales, cada unidad de negocio requiere una estructura particular dependiendo como ya se mencionó de la complejidad del formato y las necesidades del mismo.

Específicamente hablando de los manuales que se desarrollan en un proceso de franquiciamiento nuestra tercera consultora comenta que son: manual de preapertura, de operaciones, recursos humanos, guía de publicidad, guía de seguridad y primeros auxilios los cuales pide previsión social, sistema comercial, programa de asistencia técnica, COF (Circular Oferta de Franquicia) en la parte jurídica, y contrato de franquicia. En cuanto a los aspectos legales el contrato de franquicia es sólo uno de los esquemas de tipo contractual que se debe tener, el contrato de confidencialidad, de comodato, proveeduría, propiedad intelectual, marca, nombres comerciales, dominios de internet, derechos de autor, patentes, diseños, dibujos, maquinaria, entre otros.

En cuanto al sistema de retroalimentación, ambos consultores concordaron en que después de realizado el proceso se les ayuda a conseguir la venta de las primeras franquicias, y dar cierta retroalimentación aunque depende mucho del empresario y sus necesidades.

A la pregunta sobre los mayores retos a los que se debe enfrentar un emprendedor a la hora de realizar el proceso de franquicia, el profesor comentó que el más importante definitivamente era la culturización empresarial, la capacitación y la formación en temas empresariales debe ser más contundente. El gobierno debe realizar esfuerzos serios, gestionar la alta dirección, como emprendedor el reto debe ser el estar dispuesto al cambio, desaprender algunas cosas, tener actitud de apertura te da más del 50% de éxito. Comenta que es importante el tener dominados los procesos, documentarlos, involucrarse en un proceso de ser sanamente ambicioso, de crecimiento continuo.

La maestra por otro lado comenta sobre la parte económica, la cual considera el reto más importante, la parte de la comercialización también lo es, ya que irónicamente, a la mayoría no les gusta vender, quieren que los clientes lleguen por si solos. Es importante crear

conciencia de que para franquiciar se debe invertir tanto recursos económicos como tiempo, y conocimientos, es un compromiso a largo plazo el cual debe ser respetado.

En cuanto a las barreras a las que se enfrentan los franquiciantes, nuestra segunda entrevistada comenta sobre los apoyos gubernamentales los cuales cada vez son menos, le apuestan más a incubar que a clonar, otra barrera importante es la cultura de deshonestidad en la sociedad mexicana, los franquiciatarios muchas veces no quieren pagar las regalías acordadas y falsean en su declaración de ventas. Para contrarrestar este problema es importante el tener un sistema de protección bien planificado, contar con un software especializado, ser proveedor de algún insumo clave, el empaque etc. Hay proceso de auditorías y revisiones para darse cuenta de que se está vendiendo en cada unidad, el tener cámaras para saber lo que se está vendiendo también es importante.

Para los empresarios el pensamiento es similar, los trámites gubernamentales son muy burocratizados, la corrupción también es una barrera constante, quieren “mordidas” por todo y conseguir los permisos es complicado, no recomienda el sistema de llave en mano ya que se complica mucho para un franquiciante de otro estado.

Para nuestro consultor, una barrera importante es la de dar a conocer el negocio, al ser un producto nuevo, es necesario probar y observar la respuesta de diferentes segmentos, como la reciben, si regresan por ella, es momento de hacer “más ruido, más promoción, y estar listo para el momento de la expansión”.

El profesor hace énfasis en la cultura de la indisciplina en el mexicano como uno de los errores más comunes del franquiciante, el no seguir las instrucciones, no apearse a los manuales, saltarse pasos en el proceso, no firmar contratos y la falta de orden son también algunos de los errores más comunes.

Para la Maestra en finanzas por su parte la proveeduría resulta un error frecuente, no se tienen un stock ni una planeación de surtimiento eficiente, la asistencia técnica es deficiente, no se cumplen con los tiempos de apertura. Además la mala elección del

franquiciatario resulta un error muy común. Se debe realizar un perfil del inversionista ideal, proactivo, con solvencia económica para mantener el negocio durante los primeros meses, contar con el suficiente capital de trabajo, el que sea una persona honesta es importante también, en el sistema de otorgamiento hay que poner especial énfasis, que se debe hacer cuando llega un correo o una llamada solicitando información. Se debe brindar poco a poco la información, a través de formatos donde se brinda información personal que comprometen al prospecto. Se brinda la llamada carta de intención a personas confiables y comprometidas.

Para uno de nuestros empresarios sin duda un error importante en su experiencia ha sido la mala supervisión del franquiciatario, no se contaba con los lineamientos suficientes, por lo que se decidió reestructurar el esquema y comenzar de nuevo. No se obtuvo un beneficio económico, ya que resultó muy caro supervisar y mantener una franquicia en las primeras etapas, para distribuir mercancía a un sólo negocio resultaba incosteable ya que se iba toda la ganancia del sobre precio de la mercancía en el chofer y el traslado.

Otro error importante se da en la selección del personal, la cual es complicada, ya que muchas veces y por las características del negocio se requiere contratar a personas con pocos recursos y un nivel de escolaridad bajo, lo que vuelve inestable el proceso de estandarización. Otro de los problemas va de la mano con el no escuchar consejos o tomar asesoría de personas capacitadas, es importante rodearse de los especialistas que permitan a la empresa crecer de forma ordenada.

La ubicación del local es otro de los errores más comunes, esta resulta importante para el crecimiento de la marca y depende directamente del mercado que se busca atacar. Para el empresario resulta la barrera más grande puesto que su mercado es medio y medio alto lo que les limita geográficamente. En el giro de los alimentos las recetas son también importantes y resultan un problema para muchos empresarios los cuales no las documentan, si no se brinda la capacitación necesaria se puede caer en inconsistencias a la hora de realizar el producto, esto afecta la percepción del cliente sobre la calidad del establecimiento.

Finalmente el error más importante se da en la opinión del empresario a la hora de brindar un servicio deficiente, a la gente le gusta el buen trato, ser reconocida y el “trato personalizado”, los meseros o personal que atiende al cliente deben tener habilidad para recordar caras y nombres. “Contamos con manuales operativos más no de servicio como tal, en cuestión de reclutamiento se realizan exámenes de habilidades, se realiza una entrevista y se decide el puesto al que puede acceder, la actitud cuenta mucho, así como la inteligencia y disposición a aprender” comenta uno de nuestros entrevistados.

Al preguntarles sobre algún caso de éxito, o fracaso de algún producto nuevo en la localidad, la Licenciada comentó sobre el caso de las heladerías de yogurt por peso, las cuales no consiguieron el éxito esperado en Aguascalientes. Sin embargo en Guadalajara por ejemplo son todo un éxito. Aunado a eso las altas rentas en plazas comerciales muchas veces descapitalizan a los negocios, lo ideal muchas veces es establecerse en un kiosco o establecimiento más pequeño. Otro ejemplo de empresas que no tuvieron tanto éxito son los llamados jugos gourmet los cuales se vieron afectados por los tradicionales puestos de jugos los cuales ofrecen producto fresco a mucho menor precio.

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

A continuación se presenta una tabla de conceptos que condensa la información aportada tanto por los entrevistados en la parte práctica, como por los modelos analizados a través de las fuentes bibliográficas, el condensado de la información da claridad al autor respecto a la información recabada así como a la cronología de los objetivos y actividades a realizar, puesto que el proceso cuenta con varias etapas las cuales resultan complejas y extensas.

Cabe mencionar que las opiniones vertidas a través de las entrevistas son opinión única y exclusiva del entrevistado y no necesariamente representan el criterio del autor de este documento.

Tabla 6.- Conceptos para la creación de un plan de gestión a través del formato de franquicia.

TABLA DE CONCEPTOS PARA UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL ESQUEMA DE FRANQUICIAS							
Autor	Objetivos por Etapas	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Chesbrough y Rosenbloom (citado por Ricart 2009)	Propuesta de valor, definición del mercado, canales de distribución, cadena de valor, red de socios y estructura de costos.						
Aranday (citado por Castellanos 2006)			Estructura, organización de la empresa, Capacitación, asistencia técnica y análisis territorial, contrato de franquicia y protección de marca, evaluación financiera, manuales, suministro.				

TABLA DE CONCEPTOS PARA UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL ESQUEMA DE FRANQUICIAS

		Objetivos por Etapas					
Autor		Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Feher (citado por Castellanos 2006)				Apertura, operaciones, Recursos Humanos, Imagen corporativa, publicidad, seguridad y primeros auxilios, capacitación.			
Kavaliuské y Vaiginiené (2011)	Marca registrada, éxito en mercado local, definir concepto de negocio y sistema de trabajo, protección de patentes, legislación e inversión inicial.	Intención del empresario para franquiciar, preparación y capacidad en desarrollo de equipos.	Establecimiento del sistema: Administrativo, mercadotecnia, legislativo y de Recursos Humanos.				

TABLA DE CONCEPTOS PARA UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL ESQUEMA DE FRANQUICIAS

Autor	Objetivos por Etapas					
	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Bescos (1990)			Contrato, canon de entrada, formación inicial, Know how, servicio y asistencia, ventas, ingresos, regalías.			
Cheng et al. (2007)	Concepto de negocio creativo		Expansión y estandarización: manuales: operacional, comercialización, imagen corporativa. sistema de franquicias: nuevas reglas operacionales, creación de central de franquicia.	Desarrollo de un sistema de franquicia local pre internacional: Éxito local o regional, Know how escrupulosamente estandarizado y documentado, protección legal de la información		Involucramiento experimental de nuevas franquicias internacionales: Operación fuera del país, involucramiento activo de franquicia desarrollada.

TABLA DE CONCEPTOS PARA UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL ESQUEMA DE FRANQUICIAS

Autor	Objetivos por Etapas					
	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
<p>(Gallástegui citado por Feher 1999)</p>	<p>Empresa rentable y posicionada en mercado local, concepto original, fácil de transmitir, operación estandarizada, operación a larga distancia, Marca registrada, Que exista más de una unidad.</p>	<p>Perfil del franquiciatario, Esquemas de comercialización (entrevistas, folletos, videos, ferias, etc. Planes de expansión, estructura de personal administrativo, organigrama de una unidad franquiciada, aspectos financieros de la franquicia, programas de capacitación, manualización de operaciones, estructuras y proceso, diseño de la unidad piloto, instrumentos de control, estudios de mercados, territorios a otorgar, cronograma con tiempos, movimientos y actividades iniciales, firma del contrato, apertura de la unidad, remodelación, adaptación capacitación, inauguración, etc. Circular Oferta de Franquicia (C.O.F.)</p>	<p>Contrato de franquicia “know how”</p>	<p>control y la supervisión</p>		

TABLA DE CONCEPTOS PARA UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL ESQUEMA DE FRANQUICIAS

Autor	Objetivos por Etapas					
	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Raab y Matusky (2009)	Definición del producto: oferta clara, delimitar o simplificar el menú, investigación de campo, conocer las características de los compradores, competencia, consistencia en imagen, originalidad, claridad de los mensajes.		Presentación (C.O.F.), registros estatales contrato de franquicia: políticas operativas para los franquiciatarios, inventario y equipo, mercadotecnia y publicidad, relaciones con los clientes, fuentes de abastecimiento, aspectos legales y contractuales, mantenimiento, manuales de operaciones, ventas, programa de capacitación, centro de servicio, equipo administrativo, cuota inicial y regalías, etc.			

TABLA DE CONCEPTOS PARA UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL ESQUEMA DE FRANQUICIAS

Autor	Objetivos por Etapas					
	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Floyd y Fenwick (1999)	<p>“Hatching”: concepto de negocio claro, diferenciado y documentado, conseguir clientes y entregar un producto de calidad.</p>		<p>“Nestling” (anidado): ventas y prueba del concepto en otros lugares, primera unidad franquiciada, buena comunicación, correcta localización de las unidades, desarrollo del empresario.</p>	<p>“Fledgling” (despegue): seleccionar franquiciantes adecuados con suficiente solvencia, ubicaciones correctas, infraestructura suficiente, desarrollo de una oficina y equipo administrativo eficiente, preparación del franquiciante a problemas inesperados.</p>	<p>“The adult stage” (adultez): dotar a la central de franquicias con un nivel de organización mucho más robusto, procesos administrativos bien documentados, Mejorar el proceso de reclutamiento de franquiciantes, redes de trabajo consistentes en amplias zonas geográficas, plan de sucesión, superar el punto de equilibrio, buenas relaciones entre el franquiciante y franquiciatario, posicionamiento competitivo de la marca y del mercado, eficiencia interna, monitorear, ayudar y empoderar a los franquiciatarios, evitar el comportamiento oportunista, y mantener la competitividad.</p>	<p>“Beyond adulthood” (Más allá de la adultez): Entrada en mercados internacionales.</p>

TABLA DE CONCEPTOS PARA UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL ESQUEMA DE FRANQUICIAS

Autor	Objetivos por Etapas					
	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Consultor #1 de franquicias	Planeación de negocios, desarrollo de branding, diferenciación del producto (propuesta única de venta), valor agregado, Creación de esquema simple	Habilidad gerencial, ambición sana, contar con un concepto maduro y haber tomado la decisión.	Estudio de franquiciabilidad: revisión del estado de salud de la empresa, ciclo de vida del producto, ciclo de vida de la empresa, gerentes con habilidades directivas, recurso económico, recursos humanos, tiempo, consultoría externa certificada, manualización accesible, didáctica y fácil de leer.	Seguimiento, no suspender el programa, contemplar la disposición al cambio, comprender que a partir de este momento el franquiciante no vende productos, vende empresas y conceptos.		
fácil de entender y operar, expertiz en el manejo de los procesos productivos y administrativos, conocimiento del mercado para poder realizar ajustes en el camino.						

TABLA DE CONCEPTOS PARA UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL ESQUEMA DE FRANQUICIAS

Autor	Objetivos por Etapas	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Consultor # 2 de franquicias	Desarrollo de una ventaja competitiva suficiente, producto o concepto consolidado, dominio del proceso productivo, tener una marca registrada, desarrollo del concepto de negocios,	Viabilidad financiera	Circular Oferta de Franquicia, carta de intención, manual de operaciones, de comunicación, preapertura, programa de otorgamiento de franquicias, manual de asistencia técnica, asistencia jurídica, manual de asistencia, cuota de regalías, institucional y de publicidad.	Comercialización, apoyo en la primera venta e implantación.			

TABLA DE CONCEPTOS PARA UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL ESQUEMA DE FRANQUICIAS							
Autor	Objetivos por Etapas	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5	Etapa 6
Consultor # 3 de franquicias			Diagnóstico de franquiciabilidad, planteamiento del concepto, mercado, ticket promedio de venta, plantilla de personal, complejidad de la operación, propuesta económica y de consolidación.	Manual de preapertura, de operaciones, recursos humanos, guía de publicidad, guía de seguridad y primeros auxilios, sistema comercial, programa de asistencia técnica, COF (Circular Oferta de Franquicia), contrato de franquicia, contrato de franquicia, contrato de confidencialidad, de comodato, proveeduría, propiedad intelectual, marca, nombres comerciales, dominios de internet, derechos de autor, patentes, diseños, dibujos maquetaria entre otros.	Sistema de retroalimentación, venta de las primeras franquicias, retroalimentación.		

Fuente: Elaboración propia (2016).

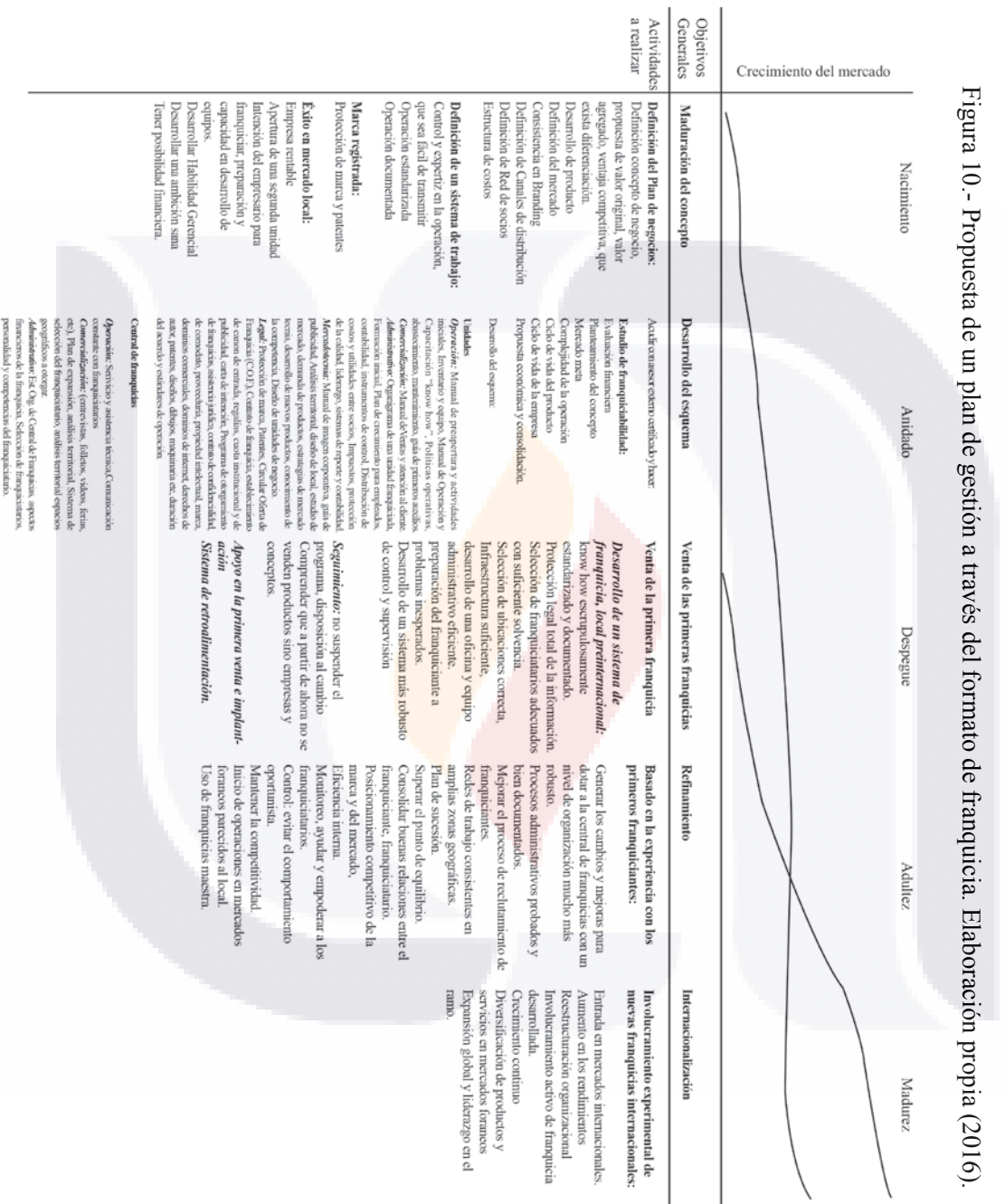
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN A TRAVÉS DEL FORMATO DE FRANQUICIA PARA UNA EMPRESA DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS

La información presentada en apartados anteriores y posteriormente condensada en la tabla de conceptos, brindó la pauta para la elaboración de un modelo de gestión que presenta, de manera detallada, el proceso que una micro y pequeña empresa (MIPYME) como la citada en este caso práctico debe realizar para tener una eficiente administración de recursos basándose en el formato de franquicia, y por consiguiente lograr los objetivos de crecimiento, expansión y estandarización de procesos, planteados en el documento.

Este modelo representa el esquema general de la propuesta de plan de gestión para la empresa Crokas, una vez presentado el modelo, se plantea un cronograma de trabajo con cada una de las estrategias y consecución de actividades para el logro del objetivo general y específicos. El cronograma presenta un calendario tentativo, sin embargo los tiempos dependerán no sólo del empresario, sino también de decenas de agentes externos los cuales son difíciles de controlar. Aún contemplando el ambiente externo, la lista de estrategias brinda información detallada del proceso lo cual facilita la toma de decisiones dentro de la empresa.

Finalmente y al ser un tema extenso que requiere forzosamente de la participación de diferentes especialistas en temas legales, contables, de mercadotecnia, administración, arquitectura e ingeniería, se presenta solamente el desglose de actividades de la primera etapa del proceso de planeación y maduración del concepto de negocio y el cual es inherente a cuestiones meramente administrativas y de mercadotecnia que competen a la realización de este documento.

Figura 10.- Propuesta de un plan de gestión a través del formato de franquicia. Elaboración propia (2016).



La propuesta de modelo de gestión a través del formato de franquicia que se presenta en este documento, es una adaptación de los modelos de Kavaliauské y Vaginiene (2011), Cheng et al. (2007), y Floyd y Fenwick (1999), además de la información recabada a través de las entrevistas de profundidad, lo que le aporta al modelo información relevante del mercado local. Este modelo a diferencia de los modelos de franquicias existentes, plantea el proceso que debe seguir una empresa desde su concepción y nacimiento para lograr operar bajo el formato de franquicia, aún cuando no se formalice como tal dicho proceso.

El modelo cuenta con cinco etapas principales las cuales se definen como:

- Nacimiento (Etapas de maduración del concepto)
- Anidado (Desarrollo del esquema)
- Despegue (Venta de las primeras franquicias)
- Adulthood (Refinamiento)
- Madurez (Internacionalización).

En la primera etapa (Nacimiento), el emprendedor, junto con su equipo de trabajo, definen los conceptos generales bajo los cuales comenzarán a trabajar. Por principio de cuentas deberán describir y desarrollar el concepto de negocio, en el cual incluirán la propuesta única de valor, es decir, el valor agregado, la ventaja competitiva así como la diferenciación del producto y/o servicio con el que se espera competir en el mercado. Una vez que se tienen claros estos conceptos se puede trabajar sobre el desarrollo del producto, la definición de mercado, desarrollo de branding, los canales de distribución, la red de socios y la estructura de costos, aspectos que atañen específicamente al área de administración y mercadotecnia, y que son alimentados en base a la investigación previa de mercados, la cual arrojará la información que resulte relevante para el mercado que se busca atacar.

El objetivo principal que se debe lograr en esta primera etapa es el de la maduración del concepto de negocio, y eso sólo se logra a través de la apertura y puesta en marcha del mismo. Una vez que la empresa comienza a operar, se realizan los ajustes necesarios para

conseguir un control y expertiz de los procesos operacionales, posterior al control del mismo se procede con la estandarización, y finalmente la documentación de los mismos. Cabe mencionar que la estandarización así como la documentación podrá ser perfectible con el paso del tiempo, sin embargo deberá existir permanentemente una cultura de documentación, con el fin de conservar el conocimiento adquirido y poder transmitirlo de manera eficiente a los nuevos integrantes del equipo.

En cuanto al registro de marca, las empresas cometen el error de registrarlas una vez el concepto se probó y resultó exitoso, desgraciadamente en muchas ocasiones los nombres ya se encuentran registrados y el trabajo de comunicación realizado se tiene que desechar o modificar para poder acceder a un registro de marca. Por tal motivo es recomendable el acudir al Instituto Mexicano de La Propiedad Industrial y realizar una búsqueda fonética previa, antes de realizar cualquier esfuerzo de diseño y comunicación.

Finalmente una vez maduro el concepto de negocio y contando ya con un respaldo en el registro de marca, el empresario junto con su equipo puede continuar con el proceso de franquiciamiento, primero planteando una intención genuina de querer franquiciar el negocio, conociendo las implicaciones financieras y humanas que esto requiere, desarrollando equipos de trabajo sólidos y habilidades gerenciales suficientes. Después es necesario el contar con una segunda unidad operando con éxito dentro del mismo mercado local, esto para conocer la viabilidad en la replicación del concepto y afianzar la solidez de la marca entre el público objetivo.

La segunda etapa del modelo es la concerniente al desarrollo del esquema de franquicia. Para esta etapa, los autores consultados recomiendan el buscar asesoría especializada de un experto certificado en franquicias, puesto que la complejidad de la información requerida, es muy demandante, principalmente debido a la variedad de especialistas necesarios en temas como la protección legal y de patentes, la evaluación y planeación financiera, el desarrollo de imagen corporativa y de mercadotecnia, así como las características operacionales y de infraestructura las cuales dependerán de cada empresa y sus características particulares.

Al acudir con un experto en franquicias se realizará un estudio de franquiciabilidad que dictaminará si el negocio se encuentra en condiciones para poder ser clonado, posterior al estudio se procede con el desarrollo del esquema como tal, estableciendo los manuales operacionales de preapertura, inventario y equipo, operación y capacitación del “know how”, entre otros. También se realizan manuales de comercialización y ventas, atención al cliente, administrativos como los sistemas contables, planes de crecimiento, distribución de costos, de mercadotecnia y comunicación, así como los legales, los cuales darán soporte y protección y legitimarán el modelo.

En la tercera etapa (Venta de primeras franquicias), la logística en cuanto a la selección geográfica de las nuevas unidades, así como de los franquiciatarios es indispensable para el sano crecimiento de la red. Es en esta etapa cuando la estandarización y documentación de la información se profundiza y profesionaliza de manera escrupulosa. Los aspectos más importantes que sientan las bases de la franquicia son la protección legal total, infraestructura suficiente y desarrollo de un equipo profesional que brinde un sistema robusto de control, supervisión, servicio técnico y comunicación.

La cuarta y quinta etapa son la base y el comienzo de la internacionalización, a estas etapas muy pocas empresas en México han podido llegar, principalmente por la falta de cultura y ambición por parte del dueño o gerente de la empresa. Un paso importante para acceder a estas etapas es la de otorgar franquicias maestras, las cuales están administradas por un solo franquiciatario, el cual cuenta con el respaldo económico y los conocimientos necesarios para poder controlar amplias áreas geográficas. Mientras más se expanda la red de franquicias la eficiencia y control interno se vuelven más importantes, así como el crecimiento y la reinversión.

Cronograma de actividades y etapas de franquiciamiento

El cronograma que se plantea a continuación distribuye las actividades necesarias para el desarrollo del plan de gestión a través del formato de franquicia para la empresa Crokas. En la primera etapa (Nacimiento), las actividades se desarrollan en dos bloques principales que a su vez están separados por dos años cada uno. En los primeros dos años el empresario se enfocará a la definición y maduración del concepto de negocios, los primeros 24 meses son cruciales ya que, de estos depende que el proyecto crezca y se convierta en un modelo de negocios sólido que aporte un valor sustancial y diferenciado en comparación con lo ofertado por la competencia. En el segundo bloque que va del tercer al cuarto año, el empresario deberá dedicarse a desarrollar una capacidad gerencial, haciéndose de los recursos necesarios tanto financieros como intelectuales para la transición de un proyecto emprendedor o empresa pequeña, a una franquicia con potencial de crecimiento internacional (Tabla 7).

Tabla 7.-Cronograma de Actividades en etapa de nacimiento.

ETAPA I (NACIMIENTO)		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN DE GESTIÓN EMPRESA X																																																	
		AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4																																					
#	MADURACIÓN DEL CONCEPTO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Definición del Plan de negocios:																																																		
1.1	Definición concepto de negocio,																																																		
1.2	Propuesta de valor (Diferenciación)																																																		
1.3	Desarrollo de producto																																																		
1.4	Definición del mercado																																																		
1.5	Desarrollo de Branding																																																		
1.6	Definición de Canales de distribución																																																		
1.7	Definición de Red de socios																																																		
1.8	Estructura de costos																																																		
2	Definición de un sistema de trabajo:																																																		
2.1	Operación estandarizada (control y expertiz)																																																		
2.2	Operación documentada (facil de transmitir)																																																		
3	Marca registrada:																																																		
3.1	Protección de marca y patentes																																																		
4	Éxito en mercado local:																																																		
4.1	Alcanzar Rentabilidad																																																		
4.2	Apertura de una segunda unidad																																																		
5	Intención del empresario para franquiciar																																																		
5.1	Capacidad en desarrollo de equipos																																																		
5.2	Desarrollar Habilidad Gerencial																																																		
5.3	Desarrollar visión empresarial (ambición de crecimiento)																																																		
5.4	Capacidad financiera (recurso económico)																																																		

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para la etapa de anidación, la empresa ya deberá contar con un reconocimiento local, así como operar con al menos dos sucursales las cuales son evidencia suficiente de la capacidad de replicación necesaria para acceder a un modelo de franquicia. Una vez logrado el éxito local, el empresario deberá acudir con un asesor certificado experto en franquicias el cual le brindará los recursos necesarios para formalizar el modelo de negocios, aportando conocimientos en diferentes áreas como la operativa, legal, comercial y administrativa. Esta etapa se gestará en un tiempo aproximado de 6 a 1 año, dependiendo de la complejidad de la operación. El tercer año de operaciones estaría considerado como óptimo para el alcance de estos objetivos (Tabla 8).

Tabla 9. - Cronograma de Actividades etapa de Despegue.

#	ETAPA 3 (DESPEGUE)	AÑO 3												AÑO 4												AÑO 5												AÑO 6												
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
9	VENTA DE LA PRIMERA FRANQUICIA Desarrollo de un sistema de franquicia local preinternacional.																																																	
9.1	Apoyo en la primera venta e implantación																																																	
9.2	Sistema de retroalimentación																																																	
9.3	Documentación y estandarización escritos del know how																																																	
9.4	Protección legal total de la información																																																	
9.5	Selección de franquiciatarios optima																																																	
9.6	Sistema de selección de ubicaciones optimizado																																																	
9.7	Infraestructura robusta																																																	
9.8	Desarrollo de una oficina y equipo administrativo eficiente																																																	
9.9	Preparación del franquiciante ante contingencias																																																	
9.1	Desarrollo de un sistema más robusto de control y supervisión																																																	
9.11	Continuidad en el desarrollo de capacitaciones gerenciales																																																	

Fuente: Elaboración propia (2016).

La etapa adulta comienza a partir del sexto año, y busca principalmente el refinamiento de los procesos administrativos y de captación de franquiciatarios. En este año se buscará también el consolidar las relaciones con los franquiciatarios existentes, consolidando la presencia y competitividad de la marca. Para los años siete, ocho y nueve, la empresa buscará su expansión en territorios mucho más extensos, e incluso la implantación de operaciones en mercados foráneos parecidos al local (Tabla 10).

Tabla 10.- Cronograma de Actividades etapa de Adultez.

#	ETAPA (ADULTEZ)	AÑO 6												AÑO 7												AÑO 8												AÑO 9											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
10	REFINAMIENTO Basado en la experiencia con los primeros franquiciatarios: Crear los cambios y mejoras para dar a la central de franquicias un nivel de organización mucho más robusto.																																																
10.1	Procesos administrativos probados y bien documentados.																																																
10.2	Mejorar el proceso de reclutamiento de franquiciatarios.																																																
10.3	Redes de trabajo consistentes en amplias zonas geográficas.																																																
10.4	Plan de sucesión																																																
10.5	Consolidar relación franquiciante-franquiciatario																																																
10.6	Posicionamiento competitivo de la marca y del mercado																																																
10.7	Eficiencia interna																																																
10.8	Monitoreo, ayudar y empoderar a los franquiciatarios																																																
10.9	Control: evitar el comportamiento oportunista																																																
10.10	Mantener la competitividad																																																
10.11	Inicio de operaciones en mercados foráneos parecidos al local																																																
10.12	Uso de franquicias muestra																																																
10.13																																																	
10.14																																																	

Fuente: Elaboración propia (2016).

Para el año diez, la empresa sufrirá un cambio en su estructura organizacional, la entrada en mercados internacionales exigirá la diversificación de productos y servicios, así como el aumento en los rendimientos y crecimiento continuo de la red. Si bien el planteamiento de este modelo está proyectado en un periodo de diez años, el desarrollo del mismo dependerá en gran medida de las condiciones que el mercado así como sus propietarios presenten en el transcurso de este tiempo (Tabla 11).

Tabla 11.- Cronograma de Actividades etapa de Madurez.

#	ETAPA (MADUREZ)	AÑO 10 EN ADELANTE																																						
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
11	INTEARNACIONALIZACIÓN Involucramiento experimental de nuevas franquicias internacionales:																																							
11.1	Entrada en mercados internacionales																																							
11.2	Aumento en los rendimientos																																							
11.3	Reestructuración organizacional																																							
11.4	Involucramiento activo de franquicia desarrollada																																							
11.5	Crecimiento continuo																																							
11.6	Diversificación de productos y servicios en mercados foráneos																																							
11.7	Expansión global y liderazgo en el ramo																																							

Fuente: Elaboración propia (2016).

DESGLOSE DE ESTRATEGIAS DE LA PRIMERA ETAPA (NACIMIENTO)

Como se mencionó con anterioridad, y debido a los alcances del presente documento, se desglosan únicamente las acciones a realizar dentro de la primera etapa del modelo, el cual permitirá a la empresa sentar los cimientos para el desarrollo del esquema (etapa dos), de la mano de un especialista en el tema de franquicias (empresa consultora). Además, al ser una empresa de reciente creación, el desarrollo de las estrategias y acciones específicas de la primera etapa resultan preponderantes.

MADURACIÓN DEL CONCEPTO

DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Definición concepto de negocio

Crokas es la primer Marquesería instalada en Aguascalientes, su actividad principal es la elaboración y venta de marquesitas, las cuales son una mezcla entre una crepa y un barquillo crujiente, es un concepto de snacks nuevo en el mercado de Aguascalientes ya que no hay competidores conocidos hasta el momento. El producto consiste en una masa ligera, la cual se vierte en una plancha de doble presión de hierro forjado, esta plancha cuece la masa por las dos superficies hasta que queda una oblea de 25 cms de diámetro. La diferencia en el resultado es su consistencia, ya que al ser calentada por los dos lados la masa queda crujiente.

Después de la cocción, la masa se mantiene algunos segundos suave, es entonces cuando se agregan los rellenos que pueden ser dulces o salados dependiendo del gusto del cliente. Si bien el producto es algo nuevo para el público en general, conserva los ingredientes básicos que han convertido tanto a las crepas, helados y otros sustitutos en los favoritos del mercado mexicano.

Se prevé ampliar la oferta productiva, manteniendo la identidad y concepto inicial a través de productos crocantes y suaves (antónimos) similares al principal, los cuales pueden ser crepas, waffles, helados, sándwiches etc.



Imagen 1.- Marco de imágenes referenciales Crokas

Propuesta de valor (Diferenciación)

Si bien el producto no pertenece al mercado industrial, el enfoque de desarrollo se basa en la diferenciación respecto a la competencia. Al ser un producto nuevo pero con similitudes a productos ya establecidos como las crepas, el objetivo es conseguir variantes distintivas en la mente del consumidor para obtener posicionamiento en el mercado.

Ventajas Competitivas

El producto “marquesitas” es nuevo en el mercado de Aguascalientes. El canal de distribución (infraestructura y diseño del local móvil), la variedad de sabores, la imagen corporativa y la atención en el servicio son pilares pensados como generadores de valor agregado para la empresa.

El modelo de negocio cuenta con varias ventajas competitivas entre las que destacan:

Externas

Producto:

La textura y el sabor del mismo es diferente a los de las crepas convencionales por lo que resulta una novedad. La variedad juega un papel importante, puesto que no se ha cubierto esa necesidad en el mercado, la combinación de sabores es única al haber más de 100 diferentes combinaciones posibles para satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes. Se ofrecen dos tipos de masa, tres tipos de queso, tres tipos de carne y más de diez ingredientes dulces, y cinco extras como el cacahuete garapiñado o las chispas de chocolate.

En cuanto al valor nutrimental, las crepas, donas, churros o pan convencionales además de algunos ser fritos, son compuestos en mayor proporción por masa o harina, a diferencia de las marquesitas las cuales están compuestas por una fina capa de masa (tipo oblea) cocinada con una mínima cantidad de aceite y una generosa cantidad de relleno que puede ser queso, jamón, Nutella etc, lo que hace el contenido más atractivo y con mayor nivel nutrimental.

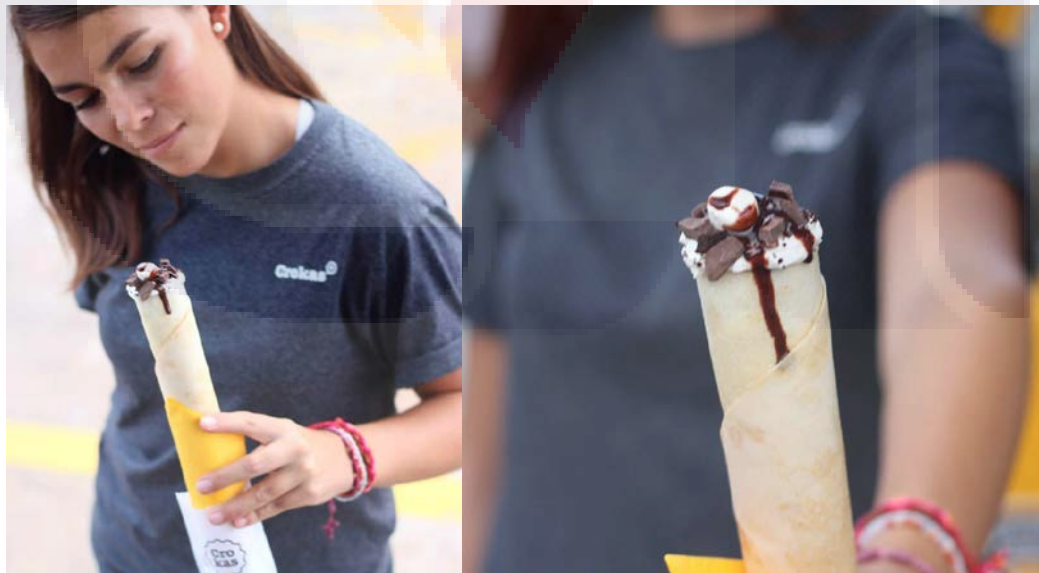


Imagen 2.- Marquesita de chocolate belga y malvavisco.

Canal de distribución:

Permite estar en diferentes puntos de la ciudad y en eventos, festivales, conciertos, sin depender de un establecimiento fijo. Además está estrechamente vinculado con el aspecto de comunicación y publicidad puesto que resulta ser muy atractivo para el mercado actual que no cuenta con este tipo de experiencias de comida móvil en la ciudad.



Imagen 3.- Servicio para eventos

Comunicación:

Está estrechamente vinculado al canal de distribución además de las instalaciones móviles, al no contar con muchas de estas experiencias de compra le permite lograr notoriedad de manera rápida en la ciudad. La imagen es clara, y refleja de manera sencilla la oferta de producto con la que cuenta, los valores y personalidad de la marca.



Imagen 4.- Página Web Crokas

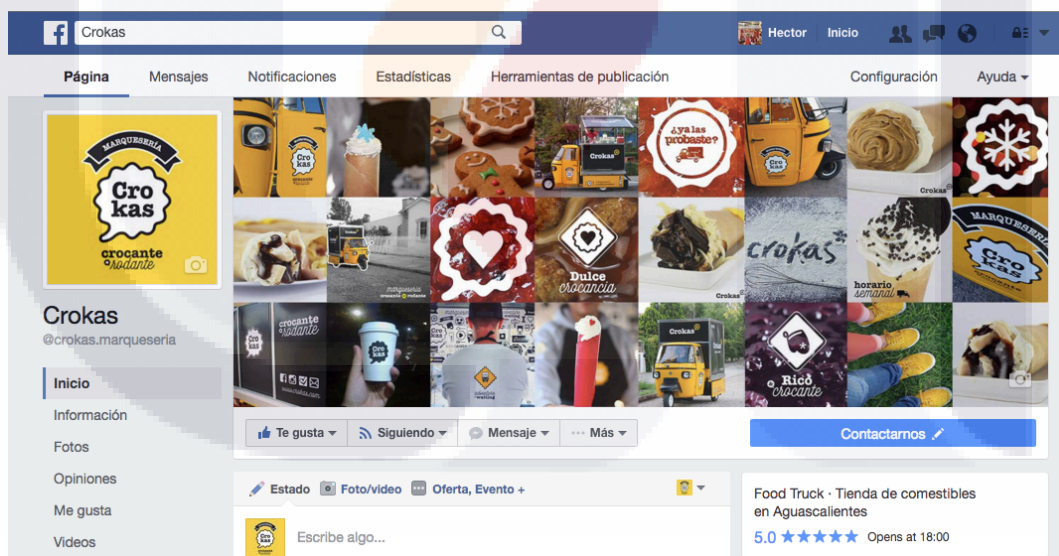


Imagen 5.- Página de Facebook Crokas

Internas

Costos:

Las instalaciones juegan un papel importante en la ventaja competitiva, ya que el vehículo/local con el que se cuenta para distribuir el producto es único en su tipo, cuenta con instalaciones autosuficientes como generador de luz, tanque de agua y drenaje, y tanque de gas lo que permite trabajar con recursos propios y no depender de factores externos. El resultado de esta autogestión es la obtención de bajos costos operativos y un mayor margen de utilidad. Otra ventaja referente a los costos es que el local móvil pertenece a los dueños, por lo que no se tienen riesgos en caso de desalojo o cambios de propietario, con los cuales se pierde la inversión en adecuaciones.

Inversión e Infraestructura:

En un local móvil, la inversión es considerablemente menor a comparación de un restaurante convencional. El vehículo está totalmente transformado y adecuado para el servicio que se busca brindar, cuenta con instalaciones autosustentables, lo que permite una mayor autonomía en la prestación del servicio al no depender del gobierno u otras instancias para el acceso a los servicios. El techo y las barras son abatibles lo que acrecenta el espacio de trabajo, las instalaciones son desmontables en caso de requerir mantenimiento, el consumo de combustible es mínimo, y las dimensiones del vehículo son reducidas lo que permite acceder a cualquier tipo de propiedad sin ningún problema. Además el material que tiene contacto con la comida es de acero inoxidable con grado alimenticio, que es uno de los requisitos de la Secretaría de Salud.

En cuanto al producto, se han adecuado planchas especiales para la cocción de la masa, cuentan con un sistema especial de girado lo que las hace más prácticas para la manipulación del producto.

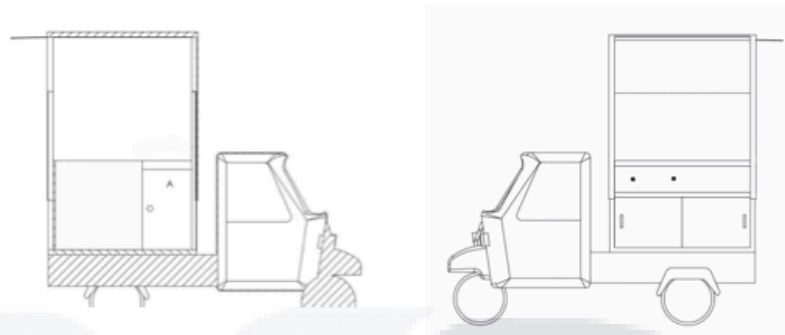


Imagen 6.- Diseño unidad móvil.

Desarrollo del producto

El menú ofertado cuenta con una variedad más extensa a comparación de productos similares. Entre sus ingredientes se encuentran dos variedades de masa (integral y clásica), tres variedades de queso (Holandés, Queso crema, Manchego), tres variedades de carne (Pollo, Jamón, Pepperoni), diez ingredientes dulces entre los que destaca la Nutella, la cajeta, y la mermelada, y cinco extras como el cacahuete garapiñado o las chispas de chocolate. Además se plantea



Imagen 7.- Menú de productos Crokas.

Descripción detallada del producto/servicio Niveles de producto

Nivel 1: Producto fundamental

La necesidad básica satisfecha con nuestro producto es la de saciar el hambre y principalmente un el deseo de algo dulce o un antojo.

Nivel 2: Producto real

El producto a comercializar lleva por nombre “marquesitas” y es bastante conocido en el sureste de México y otras partes del mundo. Consiste en una masa delgada y crujiente de aproximadamente 30 cms. de diámetro, la cual se rellena de diferentes ingredientes dulces o salados.

El proceso de cocción con una plancha de doble cara, hace que la masa quede suave por unos momentos, tiempo en el cual se agregan los rellenos. Después de unos segundos se enrolla (proceso parecido al de los barquillos de helado), dando como resultado una masa crujiente y el relleno suave.

Los rellenos pueden ser dulces o salados, entre los que destacan el queso, jamón, la cajeta, las mermeladas o la Nutella.

El producto cuenta con un empaque sencillo, el cual consiste de una bolsa de 10 cms. de longitud con la etiqueta de la marca, y una servilleta de color amarillo. En caso de ser pedidos mayores se ofrecerá una bolsa de papel de 40 cms. de longitud en la cual se depositará el producto.

Nivel 3: Producto aumentado

El tercer nivel está conformado por el conjunto de servicios asociados al producto que permiten aumentar su diferenciación y sorprender al consumidor. Dentro de este nivel se incluyen la buena atención y rapidez en el servicio, las instalaciones, la limpieza del área de trabajo, el servicio de catering y la personalización de los sabores así como la variedad los cuales van de la mano.



Imagen 8.- Presentación de producto para eventos.

Tipo de producto

Por su naturaleza y como ya lo habíamos mencionado el tipo de producto es de consumo, con la subcategoría de conveniencia e impulso. Esto quiere decir que el precio es relativamente bajo y no se necesita una investigación exhaustiva para poder consumirlo. Los compradores no recorrerán largas distancias para poder acceder a él.

Producto unitario: marquesitas

Mezcla de productos: El negocio se enfoca a la venta exclusivamente de marquesitas y algunos productos complementarios como helado suave, bebidas frías y calientes. A continuación se presenta una lista del menú y los diferentes ingredientes a escoger dentro de la mezcla de producto.

Marquesitas:

Saladas

- Jalapeño poppers: queso crema, manchego, jalapeño.
- Italiana: Pepperoni, queso manchego, parmesano, salsa pomodoro.
- BBQ: pollo, queso crema, salsa bbq.
- Spicy Chicken: pollo, queso crema, salsa buffalo.

Dulces

- Crokis and cream: galleta Oreo, chocolate líquido, queso crema.
- Nutella cake: Nutella, queso crema, nuez.
- Cajeta y garapiñado: cajeta, crema de cacahuete, cacahuete garapiñado, queso holandés.
- Pay de fresa: queso crema, mermelada de fresa, nuez.

Complementos:

- Helado suave en vaso
- Helado suave en marquesita



Imagen 9.- Barquilla con helado suave.

Bebidas:

Calientes

- Café, chocolate, té.

Frías:

- Frappes, café helado.

En base a esta muestra podemos concluir que se cuenta con 3 líneas de producto dirigidas principalmente por las marquesitas, seguidas por los complementos y las bebidas.

Dimensiones de producto

Largo: 13 productos.

Ancho: 3 líneas de producto.

Profundidad: El producto principal (marquesitas) cuenta con 8 versiones armadas dentro del menú sin contemplar las numerosas combinaciones que el cliente puede hacer en caso de preferirlo diferente.

Los complementos como el helado suave por el momento sólo cuentan con una versión de los mismos así como las bebidas.

Compatibilidad: alta al ser productos complementarios los unos con los otros. Algunos de los beneficios que se obtienen al contar con líneas de productos simples y homogéneas es principalmente el ahorro en inventarios, y publicidad, facilidad de manejo, uniformidad del empaque. Estandarización y eficiencia de servicio y calidad equivalente.

Se sugiere como estrategia elemental de producto la extensión de la línea de productos. Se prevé ampliar la oferta productiva, manteniendo la identidad y concepto inicial a través de productos “crocantes” y similar al principal, los cuales pueden ser crepas, waffles, sándwiches etc. Así mismo el servicio de catering en eventos comerciales y privados. Esto es posible debido a la factibilidad de transportar las instalaciones de un lugar a otro sin mayores costos además de tiempo y gasolina. Tomando como base los resultados de la investigación de mercados (adscripción en anexos).

En cuanto al producto encontramos variables importantes dentro de las preferencias del mercado como lo son el arraigo por la comida mexicana y los sabores picantes por lo que está contemplado en los esfuerzos de mercadotecnia el resaltar estos aspectos de nuestro menú, el aspecto artesanal y los sabores locales como la guayaba juegan un papel importante. Además incluimos dentro los mismos sabores populares e ingredientes que sean

de gusto popular como el queso Philadelphia, la Nutella, la cajeta y el ate de membrillo. Otro aspecto importante que buscamos resaltar es la posibilidad de crear combinaciones propias a gusto del cliente.

Extensiones de línea:

Incorporar sabores nuevos por temporada; navideña, día de las madres, 14 de febrero etc. Esta estrategia combina el logro de diferentes objetivos, el primero de ellos es el dar variación y creatividad a nuestro menú de productos, además al ofrecer sabores de temporada atraemos tanto a nuestros clientes cautivos como potenciales para que prueben y consuman nuevamente con nosotros.



Imagen 10.- Especial 14 de febrero Crokas

Empaque:

El cual consiste de una bolsa de 10 centímetros de longitud, en caso de ser pedidos mayores se ofrecerá una bolsa de papel de 40 cms. de longitud en la cual se depositará el producto,

así como una servilleta de color amarillo. La etiqueta de la marca sirve para identificar el producto y datos de contacto. Además el empaque contará con sellos describiendo el acceso a redes sociales.

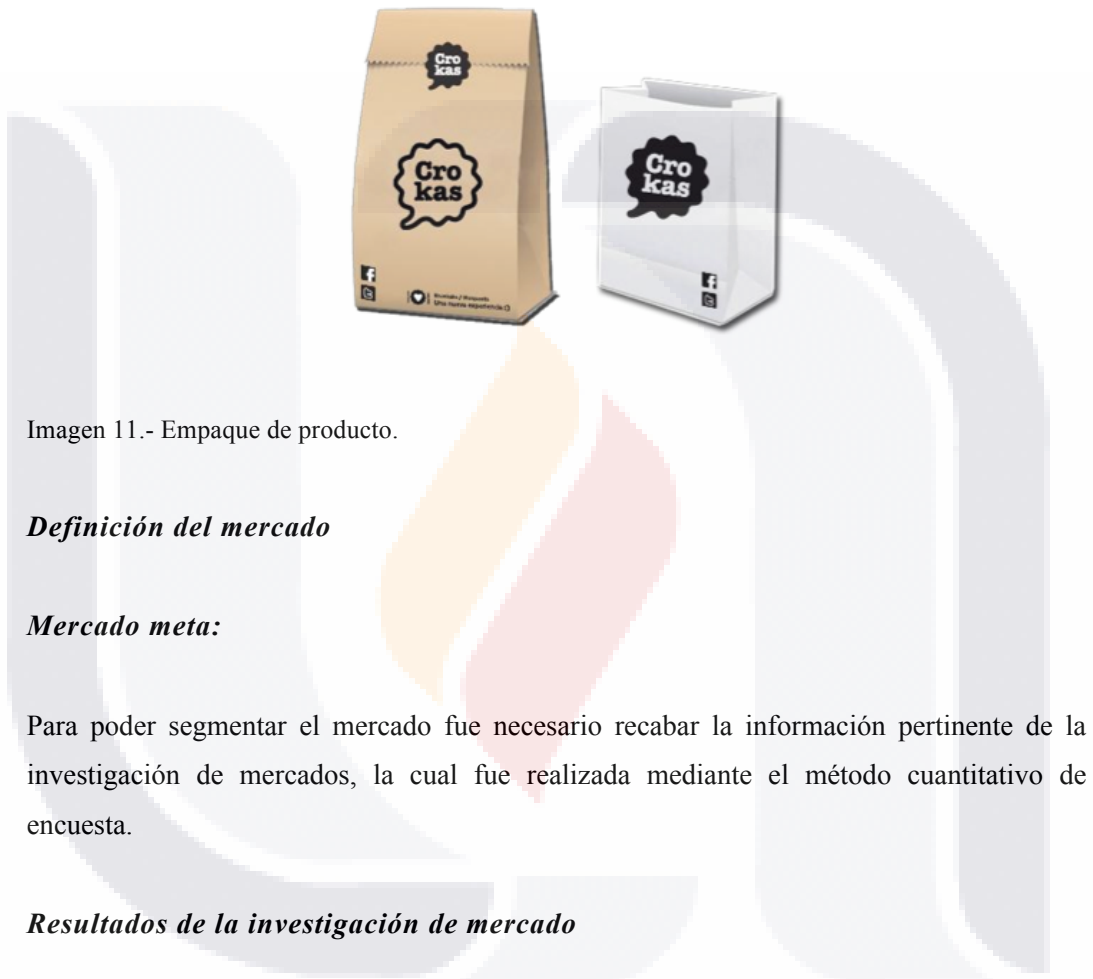


Imagen 11.- Empaque de producto.

Definición del mercado

Mercado meta:

Para poder segmentar el mercado fue necesario recabar la información pertinente de la investigación de mercados, la cual fue realizada mediante el método cuantitativo de encuesta.

Resultados de la investigación de mercado

A continuación se presentan los resultados arrojados por la encuesta realizada a 374 personas en la ciudad de Aguascalientes. La investigación completa con gráficos y formato de la encuesta se encuentra en la sección de Anexos.

Dentro de la población encuestada predominaron las mujeres con un 55%, mientras que los hombres representaron un 45%. La edad de los encuestados va desde los 10 hasta los 60

años de edad. La encuesta se realizó a personas que viven en alrededor de 140 fraccionamientos tanto en el norte, sur, centro, oriente y poniente de la ciudad. Los puntos donde se aplicó la encuesta específicamente fueron: El Parián (Zona Centro), El Dorado (Zona Sur), Bosques (Zona Norte) y Fraccionamiento. Del Valle (Zona Poniente).

El 50.3% de los encuestados respondió que acostumbra consumir alimentos fuera de casa de una a dos veces por semana, seguido del 18.6% que mencionó diariamente, por lo que podemos inferir que las personas de Aguascalientes no ponen resistencia a destinar parte de sus ingresos para consumir alimentos fuera de casa, ya sea por necesidad, gusto o falta de tiempo.

La hora preferida o de mayor consumo de alimentos, se encuentra la tarde con casi el 50% de la muestra, mientras que el 21.2% contestó que consume alimentos en la mañana y un 27.9% en la noche. Esta información sirve como instrumento para definir los horarios de atención y trabajo.

Respecto a la zona donde las personas prefieren consumir alimentos, prefieren hacerlo en el centro con un 37.9%, y en el norte con un 36%.

Las zonas con mayor aceptación para el consumo de alimentos son el centro y el norte, las personas del oriente se inclinan por visitar el centro en un 52%, mientras que las personas que viven en el poniente prefieren visitar el norte con un 42.9%. Por otra parte las personas del sur prefieren consumir alimentos en su zona, aunque casi empatando en preferencia con el norte.

En cuanto a la estructura del servicio la mayoría buscan establecimientos de comida rápida, debido en gran parte a la falta de tiempo, sin embargo un buen porcentaje se inclina más por los restaurantes.

Se le pidió a la gente enumerar 5 factores al momento de elegir un establecimiento de venta de alimentos en orden de importancia, siendo el número 1 el más importante en la toma de decisión, y 5 el menos importante. Estos fueron los resultados arrojados:

El factor con mayor importancia al momento de elegir un establecimiento de venta de alimentos fue la calidad en la comida, con un promedio de 1.40 puntos, seguido del precio con un promedio de 2.65 puntos. El elemento al cual se le da menos importancia es la ubicación, aunque sigue representando un factor relevante en la toma de decisión. En el centro se encuentran la atención amable y en cuarto sitio la rapidez.

Se mostraron las preferencias de los encuestados en cuanto a las características de los alimentos, la mejor evaluada fue el sabor seguido por el olor. La característica menos importante es la textura y el color, mientras que la presentación del platillo resulta sin tendencia puesto que la respuesta más repetida fue nada importante, sin embargo en promedio consigue un puntaje de 3 (regularmente importante).

En cuanto al tipo de cocina las personas se inclinan en su gran mayoría por la comida mexicana, demostrando con eso un arraigo importante en las costumbres de la población, siguiéndole la italiana.

En concordancia con los resultados anteriores, el sabor favorito de los encuestados es el picante con el 41%, el salado y dulce también cuentan con bastante aceptación al tener 33.9 y 20.4% respectivamente.

El precio que los encuestados están dispuestos a pagar por 3 sustitutos a nuestro producto, (esto lo hacemos ya que no existe en Aguascalientes competencia directa) es de: una quesadilla de bistec de 18.5 a 20 pesos, crepa dulce o salada de 23 a 30 pesos, y por un helado doble de 15 a 16.5 pesos. Cabe mencionar que en el mercado se ofertan productos similares con precios en su mayoría más altos, por lo que inferimos que las personas están supeditadas a responder con precios inferiores, aunque otros factores influyan en su decisión final.

Finalmente preguntamos a los encuestados por que medio de comunicación se enteraban sobre la apertura de un nuevo establecimiento; la respuesta más exitosa fue “recomendación” con 45.3% de las respuestas.

Mercado meta (Segmentación de Mercados)

Base inicial: 112 336 538 habitantes en México.

Primera variable demográfica: ESTADO

Tabla 12.- Número de habitantes por entidad federativa.

Total	112,336,538
Aguascalientes	1,184,996
Baja California	3,155,070
Baja California Sur	637,026
Campeche	822,441
Coahuila de Zaragoza	2,748,391
Colima	650,555
Chiapas	4,796,580
Chihuahua	3,406,465
Distrito Federal	8,851,080
Durango	1,632,934
Guanajuato	5,486,372
Guerrero	3,388,768
Hidalgo	2,665,018
Jalisco	7,350,682
México	15,175,862
Michoacán	4,351,037
Morelos	1,777,227
Nayarit	1,084,979
Nuevo León	4,653,458
Oaxaca	3,801,962
Puebla	5,779,829
Querétaro	1,827,937
Quintana Roo	1,325,578
San Luis Potosí	2,585,518
Sinaloa	2,767,761
Sonora	2,662,480

Tabasco	2,238,603
Tamaulipas	3,268,554
Tlaxcala	1,169,936
Veracruz	7,643,194
Yucatán	1,955,577
Zacatecas	1,490,668

Fuente: INEGI (2010).

Segunda base: 1, 181,996 habitantes en el estado de Aguascalientes.

Segunda variable demográfica: MUNICIPIO

Tabla 13.- Número de habitantes por municipio.

Aguascalientes	797,010
Asientos	45,492
Calvillo	54,136
Cosío	15,042
Jesús María	99,590
Pabellón de Arteaga	41,862
Rincón de Romos	49,156
San José de Gracia	8,443
Tepezalá	19,668
El Llano	18,828
San Francisco de los Romo	35,769

Fuente: INEGI (2010)

Tercera base: 797,010 habitantes en la ciudad de Aguascalientes.

Tercera variable demográfica: EDAD

Tabla 14.- Segmentación por edad.

	Aguascalientes
Total	797,010

De 0 a 4 años	76,707
De 5 a 9 años	81,921
De 10 a 14 años	79,565
De 15 a 19 años	79,205
De 20 a 24 años	72,259
De 25 a 29 años	64,511
De 30 a 34 años	59,955
De 35 a 39 años	59,358
De 40 a 44 años	51,692
De 45 a 49 años	43,581
De 50 a 54 años	36,430
De 55 a 59 años	27,295
De 60 a 64 años	20,976
De 65 a 69 años	14,616
De 70 a 74 años	10,175
De 75 a 79 años	7,009
De 80 a 84 años	4,682
85 y más años	3,827
No especificado	3,246

Fuente: INEGI (2010).

Cuarta base: 573,851 habitantes en la ciudad de Aguascalientes de 10-59 años.

Cuarta variable demográfica: NIVEL SOCIOECONOMICO

Tabla 15.- Segmentación por nivel socioeconómico

	Total	%	MULTIPLICADO POR LA BASE ANTERIOR
Total	108,710,824		
A/B	6,631,360	6.1	35,005
C+	13,262,721	12.2	70,010
C	17,828,575	16.4	94,112
D+	41,527,535	38.2	219,211
D	20,437,635	18.8	107,884
E	9,022,998	8.3	47,630

Fuente: INEGI (2010).

Quinta base: 199,126 habitantes en la ciudad de Aguascalientes de 10-59 años de nivel socioeconómico A/B, C+ y C.

Primera variable Psicográfica: MOTIVOS DE COMPRA

Se segmenta en base a la pregunta de la encuesta de investigación agregada en anexos.

¿Qué zona prefieres para comprar o consumir alimentos?

a) Norte b) Sur c) Centro d) Oriente e) Poniente.

Seleccionando a las personas que elijan la respuesta “Norte”

En base a los resultados de la encuesta, el 36% de los encuestados contestó que prefieren la ZONA NORTE para comprar o consumir alimentos.

Sexta base: 71,685 habitantes de la ciudad de Aguascalientes de 10-59 años de nivel socioeconómico A/B, C+ y C que consumen alimentos fuera de casa, específicamente en la zona norte de la ciudad

Segunda variable psicográfica: OCASIÓN

Se segmenta en base a la pregunta de la encuesta de investigación agregada en anexos.

Prefieres el sabor:

a) Dulce b) salado c) picante d) agridulce

Seleccionando a las personas que elijan la respuesta “Dulce” por ser el producto principal en nuestro negocio además de ser asociado mayormente con los “antojos”

En base a los resultados de la encuesta, el 20.4% de los encuestados prefirió la respuesta “Dulce”.

Séptima base: 14,624 habitantes de la ciudad de Aguascalientes de 10-59 años de nivel socioeconómico A/B, C+ y C que consumen alimentos fuera de casa, específicamente en la zona norte de la ciudad y que prefieren los sabores dulces.

Desarrollo de branding



Imagen 10.- Proceso de desarrollo de branding Crokas.

Tipo de marca

Privada

Logotipo y slogan

A continuación se presenta el logotipo institucional y su eslogan el cual ya fue registrado ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). El nombre Crokas proviene y busca hacer alusión a una de sus características distintivas la cual es su consistencia crocante.

La estructura y conformación del logotipo maneja formas y/o esquinas redondeadas que denotan una sensación amigable y de movimiento. La tipografía patinada connota estabilidad y confiabilidad, además los trazos gruesos de la palabra “Crokas” anclan la idea de solidez.

El elemento gráfico como lo es el globo que envuelve al asterisco esta conformado de tal manera que tiene como objetivo reflejar el concepto de crocancia por sus trazos ondulados pero lo suficientemente suavizados para evitar trazos agresivos y que engloben el aspecto artesanal.

Por último el elemento del asterisco simboliza una estrella cuya carga conceptual es aquello que tiene luz propia, que hace la diferencia y que es energético.



Imagen 11.- Logotipo institucional de la marca.

Se cuenta también con un logotipo alternativo el cual pretende dar dinamismo a la marca, es utilizado en espacios no oficiales.



Imagen 12.- Logotipo Alternativo.

Colorimetría

La imagen corporativa de la empresa está basada en 3 colores principales y dos complementarios o de refuerzo. La conjunción de los mismos busca crear una sinergia con el concepto global de la marca y ayudar en su comercialización y posicionamiento.

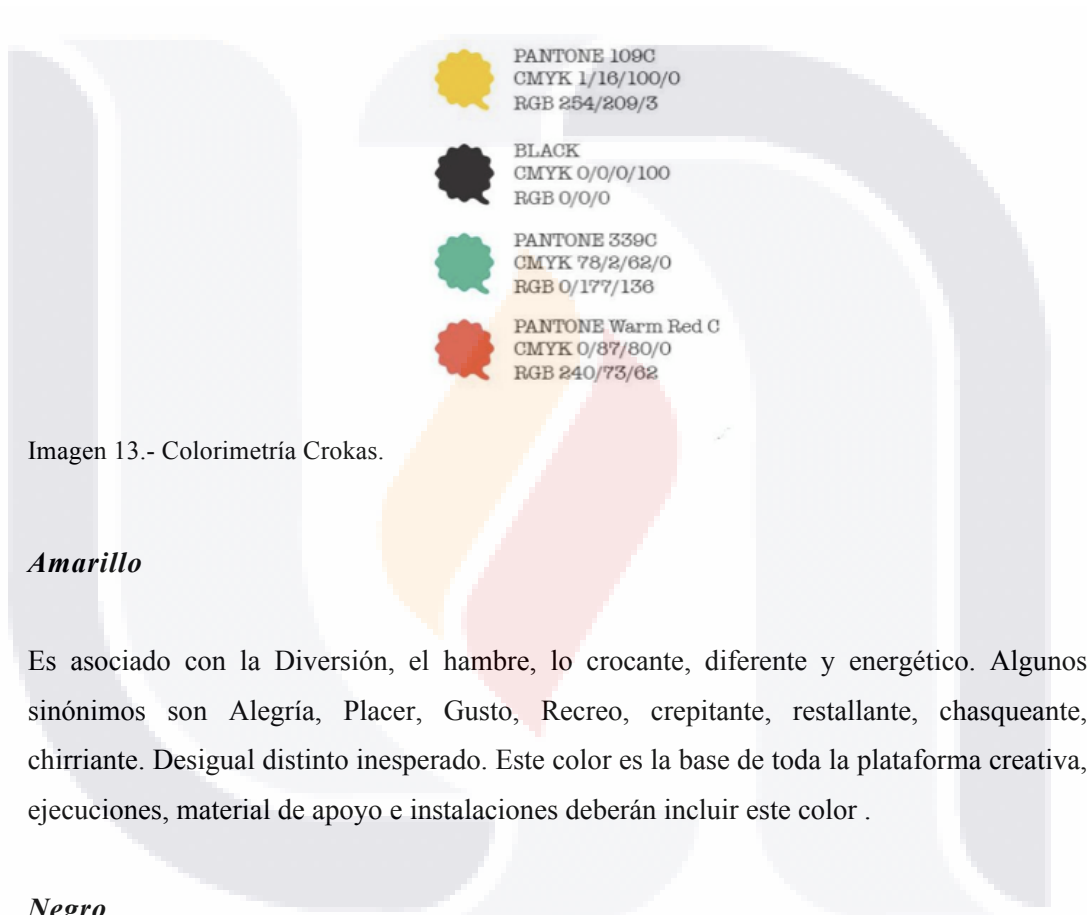


Imagen 13.- Colorimetría Crokas.

Amarillo

Es asociado con la Diversión, el hambre, lo crocante, diferente y energético. Algunos sinónimos son Alegría, Placer, Gusto, Recreo, crepitante, restallante, chasqueante, chirriante. Desigual distinto inesperado. Este color es la base de toda la plataforma creativa, ejecuciones, material de apoyo e instalaciones deberán incluir este color .

Negro

Elegancia, compromiso, respeto, confiabilidad, audacia, unidad, economía. El color que contrasta al amarillo, busca darle formalidad al proyecto, generar confianza y crear un entorno de homogeneidad y estandarización.

Blanco

Limpieza, simpleza, sencillez, practicidad, comodidad, elegancia, pulcritud. Pensado como el color que amalgama a los demás, da luz y vida a cada ejecución.

Colores complementarios***Turquesa***

Casual, relajado, variación. Utilizado solo en el uso de balazos y promociones especiales.

Rojo Cereza

Energético, Alimenticio, Vigorizante, Activo, Fuerza. Utilizado solo en el uso de balazos y promociones especiales.

Personalidad de la marca

Crokas es una marca crocante y diferente (sorprendente), deliciosa, artesanal (familiar, mexicana), fresca (al momento), divertida (joven, energética) y confiable (calidad, precio, imagen).

Concepto Creativo

El concepto creativo se pensó apelando a la personalidad y valores de la marca, con el fin de promoverlos y con ello lograr una comunicación interesante e informativa para el consumidor.

La idea es crear valor para la marca a través de conceptos como: Ser feliz, vivir al máximo, disfrutar y dejarse ver, hacer de la vida algo excepcional. Relacionamos estos conceptos con el atributo distintivo de la marca el cual es su crocancia (vinculada con explosividad, diversión y alegría).

Para transmitir estos conceptos era necesario crear una plataforma visual y creativa que nos permitiera mostrar los mensajes de forma clara y sencilla, buscamos una imagen simple e interesante para nuestro público meta.

Para nuestro logotipo utilizamos una imagen cotidiana y simple que sintetiza las características principales de la marca y producto, y que a la vez sirve como distintivo (imagotipo) de la misma. El asterisco (estrella pequeña) como signo de escritura significa: "VÉASE" y es exactamente lo que queremos transmitir, la necesidad de mostrarse, de dejarse ver, de darle a la vida esa crocancia que la hace excepcional.

El asterisco como definición primaria es: "pequeña estrella", la cual se asocia con la explosividad y energía que nuestro producto representa.

Algunas definiciones y usos para asterisco son:

- Estrella pequeña, y estrella a su vez significa objeto celeste que brilla con luz propia.
- Puntualizar la verdad no dicha
- Especial
- Hacer énfasis
- Ser extremo de alguna forma
- Que es inusual
- Descripción más amplia de algo o alguien.



Imagen 14.- El lamento de un Asterisco.

Posicionamiento deseado

Ser la primer y mejor cadena de marquesitas en Aguascalientes, destacando por la creatividad, calidad y sabor de nuestros productos, consiguiendo con esto la aceptación de nuestro mercado.

USP (Propuesta Única de Venta)

Crokas es la primer y mejor empresa dedicada a la venta de marquesitas en Aguascalientes.

Manual de Identidad Visual

El Manual de Identidad Visual recoge los elementos constitutivos de la imagen de Crokas. Como elementos constitutivos se establecen las pautas de construcción, el uso de la tipografía y las aplicaciones cromáticas de la marca.

La consolidación de la imagen de Crokas necesita de una atención especial a las recomendaciones expuestas en este manual, como documento que nos garantiza una unidad de criterios en nuestra comunicación y difusión pública.

El Manual de Identidad debe ser por tanto una herramienta “viva” y presente en todas las aplicaciones de la marca corporativa, y su convivencia con sus productos. Las directrices que contiene este documento no pretenden, de ninguna manera, restringir la creatividad de la empresa, sino ser una guía que abra nuevas posibilidades creativas de comunicar su propia esencia.

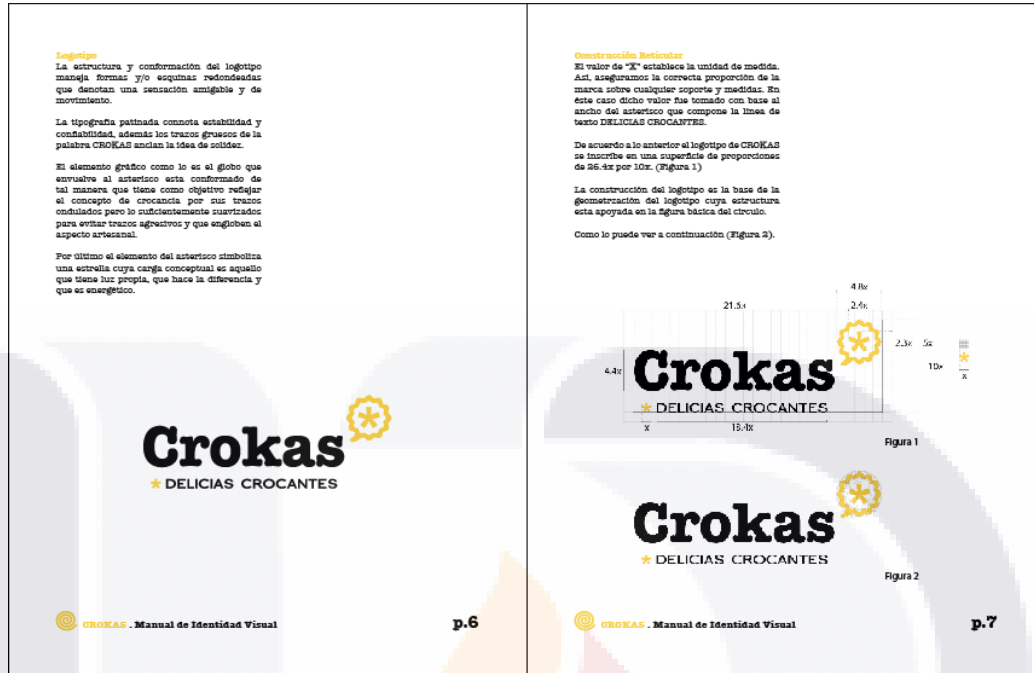


Imagen 15.- Manual de identidad visual Crokas.



Imagen 16.- Variante de logotipo



Imagen 17.- Variantes de color.

Imagen 18.- Aplicación de fondo.

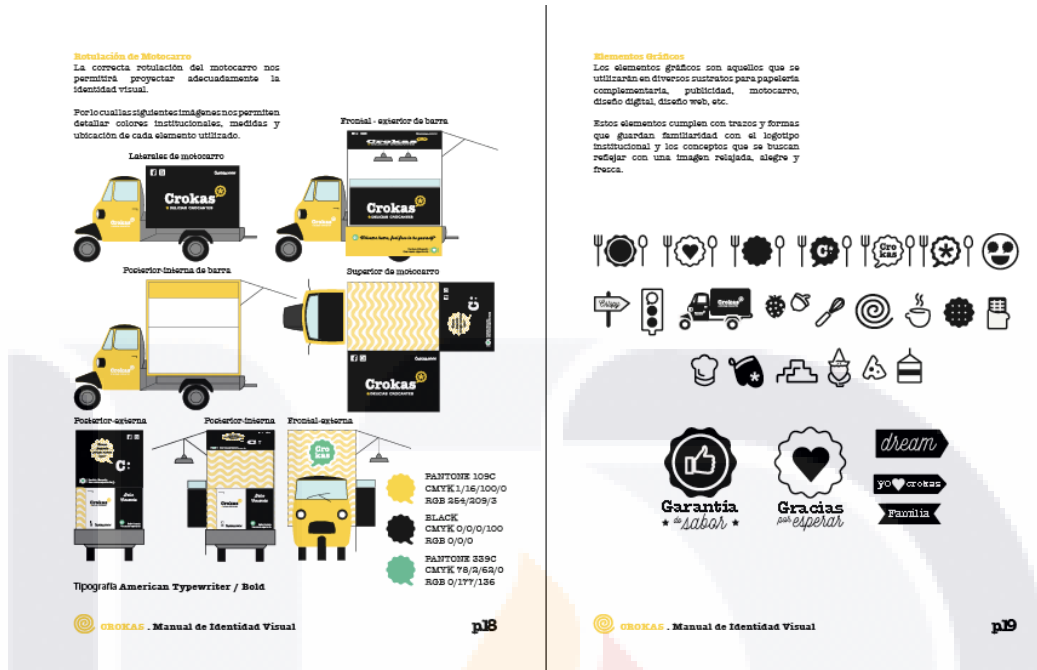


Imagen 19.- Elementos gráficos

Definición de canales de distribución

El principal canal de distribución en una primera etapa es la venta directa mediante el formato “Food truck”, y la contratación por evento, para una segunda etapa se busca asentar las operaciones y distribución de materia prima desde un establecimiento fijo.

Según la segmentación de mercado, la venta directa debe ser en la zona norte o centro de la ciudad por encontrarse justamente ahí la mayor concentración de personas dispuestas a consumir ese tipo de productos. Por sus características físicas tanto del producto como las instalaciones así como el costo de las materias primas la distribución se debe hacer en las zonas antes mencionadas.

La naturaleza itinerante de las instalaciones permite al negocio estar en diferentes puntos de la ciudad, en eventos, festivales, conciertos, sin depender de un establecimiento fijo. Además está estrechamente vinculado con el aspecto de comunicación y publicidad puesto

que resulta ser muy atractivo para el mercado actual que no cuenta con este tipo de experiencias de comida móvil en la ciudad.

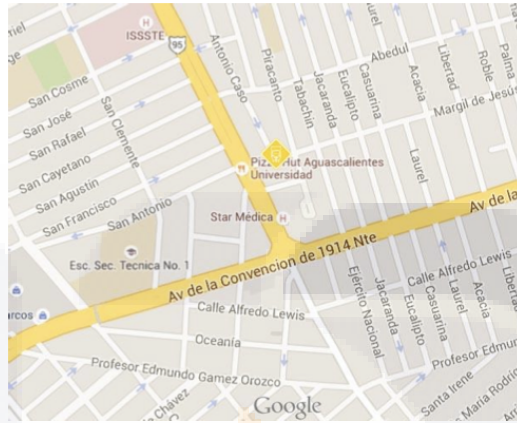


Imagen 20.- Ubicación del local móvil

El horario de atención por las tardes dado que es un producto que “llena lo suficiente” mas no sustituye una comida, por lo que se prevé para un horario por la tarde noche donde está el antojo.

La ubicación cerca de las escuelas facilita que sea un producto a consumir por “amigos”

El producto es de entrega directa por lo que no hay intermediarios entre el productor y el consumidor, se sirve caliente y la preparación del alimento muchas veces es a la vista del consumidor. En el caso de varias compañías ofrecen servicio de catering por lo cual el servicio se hace a domicilio.

Definición de Red de socios

Considerados aquellas compañías o personas que cooperan con la empresa para la promoción, venta y distribución de los productos entre los compradores finales. Ayudan como canales de distribución y como apoyo de comunicación.

Entre los intermediarios de la empresa se encuentran:

- Salones de eventos y conferencias
- Organizadores de eventos
- Fotógrafos.
- Empresas de mobiliario para eventos.
- Hoteles.
- Patronato de la Feria.
- Gobierno municipal y del Edo.
- Empresarios locales. Eventos programados
- Feria Nacional de San Marcos
- Festival de calaveras
- Expo Boda y eventos
- Expo bebe
- Feria Universitaria UAA
- Diseñadores gráficos, industriales, de modas (por considerarse industrias afines a la gastronómica dentro de blogs y redes sociales).

Estructura de costos

A continuación se presentan los formatos con el desglose general de conceptos de costos indirectos y directos de fabricación, deberán ser llenados posteriormente por el empresario.

Tabla 16.- Formato de Costos Indirectos y directos.

Costos indirectos de fabricación mensuales promedio	
Renta de espacio	
Pensión	
Transporte (gasolina y diesel)	
Seguro	
Servicios	
Agua	

Luz	
Gas	
Mantenimiento y reparación	
Sueldo 2 personas	
Promociones	
Imprevistos*	
TOTAL	
Costos Directos de fabricación	
Costo del Relleno promedio	
empaque (bolsa, servilleta, etiqueta)	
TOTAL POR UNIDAD POMEDIO	

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestra el formato con el desglose de conceptos a tomar en cuenta para lograr el punto de equilibrio para la empresa (no se contemplan gastos financieros).

Tabla 17.- Formato punto de equilibrio.

COSTOS	
CONCEPTO	
Producción Anual	
Costo de Producción	
Gasto de Producción	
Costo de producción Anual	
Costo Unitario	
UTILIDAD	
CONCEPTO	
Costo unitario	
Precio promedio	
Margen de Utilidad	

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y PESOS	
Producción estimada	
Costos y Gastos Fijos	
Costos y gastos variables	
Total	
Costo variable unitario absorbente	
Costo variable unitario directo	
Precio unitario	
Ingresos	
Producción mínima económica.	
Producción mensual requerida (prom.)	
Producción semanal requerida (prom.)	
Producción diaria requerida (prom.)	

Fuente: elaboración propia.

Se contempla un crecimiento mínimo anual del 10% sobre la producción anual y un aumento en el costo unitario del 5%

Formato de costos

Tabla 18.- Formato de Costos.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción Anual					
Costo de Producción					
Gasto de Producción					
Costo de producción Anual					
Costo Unitario					

Fuente: Elaboración propia.

Formato de Margen de utilidad

Tabla 19.- Formato de margen de utilidad

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo unitario					
Precio promedio					
Margen de Utilidad					
%					

Fuente: Elaboración propia.

Formato de Punto de equilibrio (en unidades y pesos)

Tabla 20.- Formato de punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción estimada					
Costos y Gastos Fijos					
Costos y gastos variables					
Total					
Costo variable unitario absorbente					
Costo variable unitario directo					
Precio unitario					
Ingresos					
Producción mínima econ.					

Fuente: Elaboración propia.

Formato de Tabla de depreciación de la maquinaria y equipo

Tabla 24.- Formato de tabla de depreciación de la maquinaria y equipo.

		% de depreciación	Monto	Dep. acumulada	Valor de Rescate
Activos fijos tangibles					
Activos Fijos Intangibles					
Capital de trabajo					
Inv Inicial total					

Fuente: Elaboración propia.

Formato de Estado de resultados

Tabla 25.- Formato de Estado de Resultados

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas					
Costo de lo vendido					
Utilidad bruta					
Gastos de Adm y ventas					
Utilidad de operación					
Gastos financieros					
Dep/amort					
Ut. Ant imp					
Impuestos					
Utilidad neta					

*** exención de impuestos 100% 90% 80% 70% 60%

Fuente: Elaboración propia

Formato de Flujo de efectivo

Tabla 26.- Formato de flujo de efectivo

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial						
(+) Ventas						
(+) Deuda						
(+) Aport. soc						
(+) Dep/amort						
(+) Res. Proy						
(=) Tot. Ingres						
(-) Inv. Act. Fijo						
(-) Cost. vent						
(-) Gast. oper						
(-) Intereses						
(-) Dep/Am						
(-) Impuestos						
(-) Abono a capital						
(=) To. Egresos						
(=) F.N.E.						

Fuente: Elaboración propia

Formato de Balance general

Tabla 27.- Formato de Balance General

Balance general						
CONCEPTO	balance inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Circulante						
Caja						
Inventarios						
Activo Fijo T.						
(-) Dep Acu/AFT						
Act. Fijo Int						
(-) Amort Acum						

Total Act Fijo						
PASIVO						
Proveedores						
Impuestos						
Pasivo Fijo						
Capital Social						
Utilidad Acum						
Total Cap.						
PAS+CAP						

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores Financieros

Tabla 28.- Formato de Indicadores Financieros

Indicadores financieros		
VPN		
TIR		
B/C		
PRI		

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia de Precio (únicamente etapa introducción)

Se define como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o la suma de los valores que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto.

Se establecen las metas para asignación de precio en base a los de los objetivos generales de ventas y mercadotecnia Como estrategia de introducción se pretende ofrecer el producto

a un precio menor sin perder de vista los objetivos generales de asignación de precios los cuales son:

- Obtención de al menos un 25% de utilidad sobre costos para el primer año.
- Obtención de al menos un 35% de utilidad sobre costos para el segundo año.
- Obtención de al menos un 50% de utilidad sobre costos para el tercer año.

Enfoques generales para la fijación de precios

Para poder conseguir estos objetivos nuestro enfoque estratégico se plantea en dos etapas, la introductoria y la de crecimiento.

Introducción En base costo/utilidad

Los primeros años de operación se asigna un precio que permita lograr el objetivo de 25% de utilidad, pero que a su vez se mantenga dentro de rangos competitivos frente a la competencia directa (creperías).

Crecimiento En base al valor

Como una segunda etapa se busca mantener el posicionamiento del producto a través de propuestas de valor concretas y tangibles, productos sólidos, estándares, suficientes, variados y bien presentados. Además se busca consolidar la identidad visual y de comunicación con el cliente lo que permita una percepción de confianza y seriedad. La finalidad de esto es ofrecer un servicio integral a un precio justo sin caer en la selectividad.

En esta etapa el nivel de utilidades deberá estar entre el 35% y el 50% y crecer paulatinamente en parte y gracias al volumen de ventas y el posicionamiento de marca.

Factores que determinan el precio

Internos

Objetivos: El precio deberá ir acorde al objetivo de ventas, a su vez ayudará al posicionamiento puesto que se contará con un precio de introducción accesible.

Estrategias de la mezcla de mercadotecnia: El precio deberá cubrir los costos tanto fijos como variables, además de las actividades de promoción, comunicación y difusión de la empresa.

Ventas proyectadas por mes

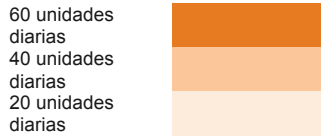
Se proyectaron en base al calendario 2017. Únicamente días laborables (6 días a la semana), menos días feriados, menos días de lluvia promedio por mes (según el sistema meteorológico nacional y las Normales Climatológicas promedio contemplando el periodo de 1951 a 2010).

Ventas estimadas de 60 unidades diarias para la temporada alta, 40 para la media y 20 para la temporada baja (según estimaciones de análisis de la competencia mediante el método de observación presencial).

Costo promedio por unidad de \$25 pesos. No se contemplaron eventos especiales, sólo venta directa.

Costos: El precio deberá ser suficiente para tener un punto de equilibrio menor al estimado de ventas promedio por mes.

Tabla 29.- Ventas estimadas



Ventas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Dias laborables	22	22	25	24	20	16	12	17	15	21	23	23
Unidades por mes	1320	1320	1000	960	800	320	240	340	300	1260	1380	1380
Ventas (\$)	\$ 33,000	\$ 33,000	\$ 25,000	\$ 24,000	\$ 20,000	\$ 8,000	\$ 6,000	\$ 8,500	\$ 7,500	\$ 31,500	\$ 34,500	\$ 34,500

Venta total anual: \$265,500
Venta promedio mensual: \$22,125

Fuente: Elaboración propia.

Contemplando un precio estimado de 25 pesos, se requiere una venta de 27.52 unidades diarias para alcanzar el punto de equilibrio, el promedio que se alcanzaría diario promedio contemplando la temporalidad alcanzaría las 40 unidades por lo que un punto de equilibrio con ese nivel de costos y asignación de precio estaría dentro del rango estimado de ventas.

Consideraciones organizacionales: El precio deberá cubrir el 25% de utilidad como mínimo para el primer año de operaciones.

Externos

Se analizó este aspecto mediante una investigación de mercados (descrita en anexos), y el análisis de la competencia mediante el método de mystery shopper. A continuación presentamos los resultados.

A través de la encuesta realizada se contempló la pregunta:

9.- ¿Cuánto dinero estarías dispuesto a pagar por:

a) Una quesadilla con bistec: _____.

b) Una crepa dulce o salada: _____.

c) Un barquillo de helado doble: _____.

Tomando en cuenta sustitutos similares a nuestro producto para estimación de precio, el resultado fue el siguiente:

Tabla 30.- Precio a pagar por sustitutos

Estadísticos		Dinero a pagar por una quedadilla	Dinero a pagar por una crepa	Dinero a pagar por un helado
N	Válidos	366	365	366
	Perdidos	8	9	8
Media		18,51	23,03	16,45
Mediana		18,00	25,00	15,00
Moda		20	30	15
Suma		6773	8407	6019

Fuente: Elaboración propia.

El precio que el cliente está dispuesto a pagar por 3 sustitutos a nuestro producto, (esto lo hacemos ya que no existe en Aguascalientes competencia directa) es de: una quesadilla de bistec de 18.5 a 20 pesos, crepa dulce o salada de 23 a 30 pesos, y por un helado doble de 15 a 16.5 pesos. El promedio para la crepa (considerada competidor directo) es de 26.5 pesos por lo que la asignación de \$25 resulta adecuada.

Como reforzamiento de la importancia del precio en la decisión de compra del consumidor se contempló la pregunta:

5.- Enumera estos 5 factores al momento de elegir un establecimiento de comida (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante).

Precio (), calidad de la comida (), ubicación (), atención amable (), rapidez ().

Los resultados a continuación:

Para el consumidor el factor más importante al momento de elegir dónde comer es la calidad de la comida, eligiéndola como 1 (el factor más importante de la lista contemplada). En segundo lugar quedó el precio con un 2.65 por lo que es muy importante para el consumidor el precio del producto, lo que nos refuerza la importancia de una buena asignación del mismo.

Cabe mencionar que en el mercado se ofertan productos similares con precios en su mayoría más altos, por lo que inferimos que las personas están supeditadas a responder con precios inferiores, aunque otros factores influyan en su decisión final.

En cuanto al análisis de la competencia directa se recabaron los siguientes datos (los nombres de las empresas se mantienen anónimos para efectos de este documento:

Tabla 31.- Análisis de la competencia por precio y calidad

EMPRESA	CONCEPTO	PRECIOS PROMEDIO	CALIDAD EN GENERAL
1	Crepas y bebidas	\$32	MEDIA
2	Crepas, baguettes, tapas y cervezas	\$45	ALTA
3	Crepas	\$25	MEDIA
4	Dulcería y cafetería en el cine	\$50	MEDIA
5	Cafetería	\$45	ALTA
6	Restaurante	\$81	ALTA
7	Cafetería	\$45	ALTA
8	Crepería	\$33	MEDIA
9	Dulcería y cafetería en el cine	\$53	BAJA
10	Tapiocas	\$27	BAJA

Fuente: Elaboración propia.

En promedio el precio ofertado por la competencia es de: \$42.36 pesos, sin embargo la mayoría se encuentra en establecimientos fijos.

Mediante este análisis podremos inferir que existe un mercado potencial dispuesto a consumir este tipo de alimentos por lo que el precio asignado de \$25 pesos resulta adecuado como etapa introductoria y podría incrementarse en etapas posteriores.

Precio Base

Crokas de la casa, dulces y saladas (especiales) \$35

Croka clásica de 1 ingrediente: \$25

Croka clásica de 2 ingredientes: \$30

Croka clásica de 3 ingredientes: \$30

Subproductos

Helado suave: \$15 y \$30 dependiendo de la presentación

Bebidas: de \$20 a \$35 dependiendo de la presentación

Estrategia de ajuste de precios

Precio por introducción:

El precio por introducción se refiere al precio que se manejara durante una temporada corta para cierto producto con la finalidad de introducir la marca en un mercado específico. En este caso el enfoque será en esta promoción donde se ofrecerá la marquesita a un precio de 25 pesos y así los clientes podrán probar la calidad y el sabor del producto, esto permitirá tener una construcción de lealtad desde el comienzo.

Precios por valor en etapa de crecimiento:

Como Crokas tiene en sus valores, la oferta de productos de calidad para mantener a los clientes que ya se han obtenido gracias a la estrategia anterior, a partir del segundo año se acordará el precio en base a la calidad del producto, colocando precios competitivos al mercado que rondarán los \$30 en promedio. En esta etapa el nivel de utilidades deberá estar

entre el 35% y el 50% y crecer paulatinamente en parte y gracias al volumen de ventas y el posicionamiento de marca.

Precios promocionales al venderse por paquete para eventos:

Para la venta de paquetes para eventos el precio promedio por producto sería de \$22.5. Al contemplar 100 piezas.

Pago en dos partes:

Al contratar el evento se realiza el pago del 50% por anticipado y el 50% dos días antes del evento.

Precio gancho temporada baja:

Para los meses contemplados como temporada baja, se harán promociones especiales que incluirán mejores precios y /o regalos adicionales.

Reducción de precios ocasionales:

Los precios ocasionales son utilizados cuando se lanzan productos nuevos de la marca, se utilizará esta estrategia cada vez que se lance al mercado un nuevo sabor de Crokas, dando así la apertura al público de probar el nuevo sabor y después eventualmente el precio de esta sabor se unirá a la lista de precios competitivos para seguir manteniendo la calidad del producto.

Definición de un sistema de trabajo***Operación estandarizada (control y expertiz)***

En base a comentarios recabados de las entrevistas de profundidad, el expertiz en el trabajo se alcanzará una vez probado el producto, y documentados los procesos, para tal efecto es necesario definir los manuales de producción y ventas, realizándolos de manera sencilla, intuitiva y gráfica, con imágenes demostrativas que ayuden a la comprensión del lector.

Operación documentada (fácil de transmitir)***Análisis de puestos***

Se analizaron los puestos actuales y se proyectaron a futuro en caso de crecimiento, encargado de punto de venta actual, a continuación se presenta un ejemplo del formato a utilizar con actividades de rutina y periódicas (Figura 11).

	CROKAS	Fecha: Noviembre Página: De
	DESCRIPCION DE PUESTOS	Sustituye a: Página: De

IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE PUESTO	DEL	Encargado de punto de venta	Fecha de Revisión HORARIO DE TRABAJO
	DE	Confianza	
PUESTOS BAJO SU MANDO			DE
(Subordinados)			Veperertino
N/A			
PUESTOS AL QUE REPORTA (Jefe Inmediato)			
N/A			
DESCRIPCION GENERAL			
Es la persona encargada de llevar a cabo todas las actividades relacionadas, con la organización, ventas, control, y atención a clientes en el punto de venta, incluyendo la elaboración de marquesitas.			
OBJETIVO			
Posicionar e introducir el gusto por las marquesitas entre el público del punto de venta asignado, consolidando el mismo, hasta convertirse en un negocio rentable.			
DESCRIPCIÓN ANALÍTICA			
Actividades Cotidianas			
Son las actividades que se realizan diariamente y que se consideran de rutina			
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de insumos necesarios para la preparación de las marquesitas (picar o rallar ingredientes, envasado de los mismo, preparación de masa y envasado de la misma, preparación de agua e insumos varios requeridos). • Colocación de todos los insumos necesarios para las preparaciones del día en el área de transporte de los mismos. • Recoger la crokastroka de la pensión • Instalar la crokastroka en el lugar asignado • Realizar el montaje de la zona de trabajo • Montaje del área de cocina. (sistema de armado, organización de utensilios) • Limpieza del área de trabajo y de la cocina. • Encendido de la plancha las marquesitas. 			

dd

<ul style="list-style-type: none"> Preparación de crokas (marquesitas) de acuerdo a las solicitudes de los clientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> Cobro de los consumos correspondientes a cada cliente, 	
<ul style="list-style-type: none"> Cerrado de punto de venta a la hora indicada 	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar el corte de caja 	
<ul style="list-style-type: none"> Guardar la crokastroka en la pensión y los insumos y utensilios en el lugar indicado. 	
<ul style="list-style-type: none"> Posteo de mensajes en el facebook 	
<p>ACTIVIDADES PERIODICAS</p> <p>Son las actividades que se realizan en cierto periodo de tiempo, sean semanales, quincenales, mensuales, etc.</p>	
Actividad	Periodicidad
Realizar las compras de los insumos necesarios	Semanal
Actualización de inventarios	Semanal
Revisar que la herramienta necesaria este completa y en su lugar para poder hacer frente a cualquier contingencia.	Semanal
Llevar el tanque de gas lp, y colocarlo adecuadamente en el crokastroka.	Quincenal
Realizar limpieza profunda de la crokastroka.	Quincenal
Llevar la batería de la crokastroka a recargar.	Quincenal
Recargar de diesel el tanque de la crokastroka.	Mensual
Diseño de promociones aplicables durante el periodo.	Mensual
Realizar el trámite de renovación de los permisos de locación de la crokastroka.	Mensual
Depósito del saldo en caja en el banco.	Mensual
Actualización y revisión de la página web.	Trimestral
Realización del pago de impuestos.	Bimestral

Entrega de documentos para la contabilidad	Bimestral
Enviar a hacer uniformes nuevos y entregarlos a quienes los van a usar.	Semestral
Renovación de trámites de permisos de salubridad.	Anual
Programar y llevar la crokatroka a mantenimiento	Anual
Realizar trámite para permiso de cambio de locación de la crokatroka	Eventual
Recepción de solicitudes, realización de acuerdos y atención en eventos.	Eventual
COMUNICACIÓN	
Marque con una X donde corresponda	
Ascendente ()	Horizontal (x)
Descendente ()	Externa (x)
Contactos Internos	
* Compañeros de trabajo	
Contactos Externos	
* Clientes	
* Proveedores	
* Instituciones gubernamentales	
PERFIL DEL PUESTO	
SEXO	Masculino (preferentemente)
EDAD REQUERIDA	MÍNIMA 20 años
ESCOLARIDAD (El ocupante del puesto requiere tener una escolaridad mínima)	
Primaria ()	Secundaria ()
Bachillerato técnico ()	Bachillerato (x)
	Licenciatura ()
	Posgrado ()
EXPERIENCIA	
El ocupante del puesto requiere tener una experiencia mínima de:	3 meses
En áreas afines a:	
Atención a clientes labores administrativas básicas	

TRASLADOS			
¿El ocupante del puesto requiere efectuar viajes de trabajo?			
Si	()	Especificar la(s) ciudad(es) más frecuente(s) por visitar:	
No	(x)		
Ocasional	()	Especificar la(s) ciudad(es) más frecuente(s) por visitar:	
CONOCIMIENTOS			
a. CONOCIMIENTOS GENERALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Armado de crokatroka • Elaboración de marquezitas • Operaciones aritméticas básicas • Lectura y escritura • Manejo de alimentos 			
b. CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS DE COMPUTO			
Excel CSRO			
c. CONOCIMIENTO DE LEYES, REGLAMENTOS, CÓDIGOS, QUE DEBE SABER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de alimentos • Ley de salubridad • Ley del ISR • Reglamento de mercados 			
CAPACITACIÓN MÍNIMA GENERAL QUE REQUIERE EL PUESTO			
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de crokas • Armado de crokatroka • Atención a clientes • Toma de decisiones • Programa CSRO 			
Idioma requerido para el desempeño del puesto			
SEÑALE: BASICO, INTERMEDIO O AVANZADO			
IDIOMA	Leer	Escribir	Hablar
Español	Avanzado	Avanzado	Avanzado
Inglés			
Otro			
HABILIDADES PERSONALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO			
Agilidad de movimientos Comunicación Actitud de Servicio Amabilidad Manejo de presión Solución a problemas		Organización Buen trato Dinámico Extrovertido Apariencia aseada	
OBSERVACIONES			
Debe ser una persona limpia y aseada, se sugiere que sea hombre porque algunas actividades del montaje y armado del Área de preparación requieren de cierta fuerza. Podría tratarse de un estudiante o de una persona mayor pero fuerte y activa.			

Figura 11.- Formato de descripción de puestos Crokas

Diagrama de Procedimiento para el Aprovisionamiento y Gestión de Stock

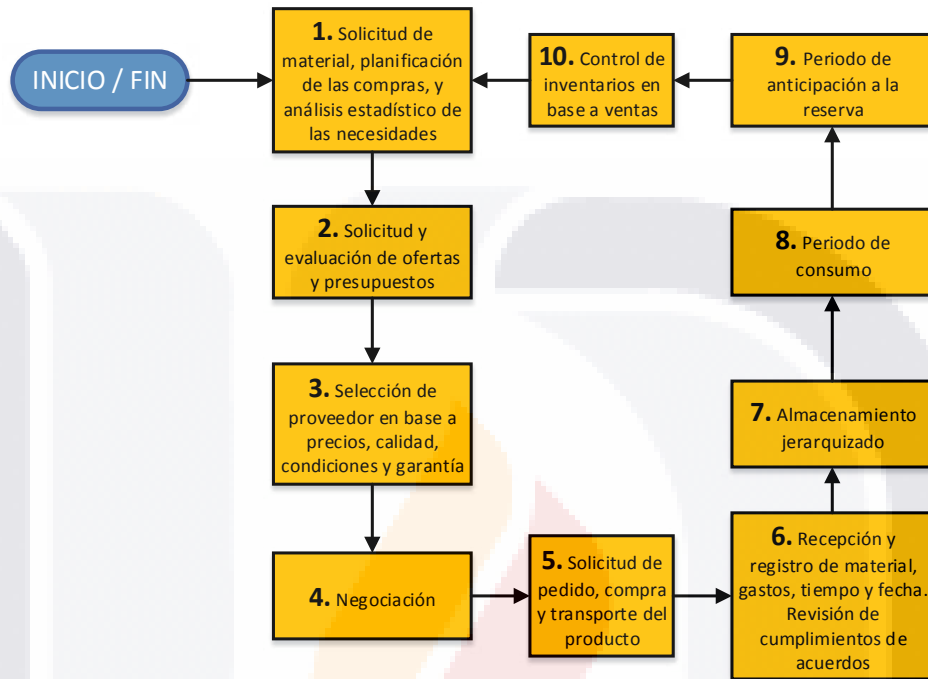


Figura 12.- Proceso de Aprovisionamiento

Formato para la gestión de stocks

Tabla 32.- Formato para la gestión de stocks

GESTIÓN DE STOCKS		
Inventario de materiales		
Fecha: _____		
U. Requeridas	Concepto	U. Existentes
...		

Fuente: Elaboración propia.

Estandarización de actividades de producción y control de calidad

Para el desarrollo de las actividades de cocción de los alimentos (producción), instalación de equipo, mantenimiento y limpieza, así como de control de procesos de estandarización, se crearon formatos ilustrados, los cuales describen paso por paso el curso que se debe de seguir para la consecución de las actividades. Estos formatos incluyen descripción detallada por escrito de las actividades, y fotografías representativas de la acción específica. Por motivos de confidencialidad en estos procesos se decidió no incluirlos en el documento (Figura 13).

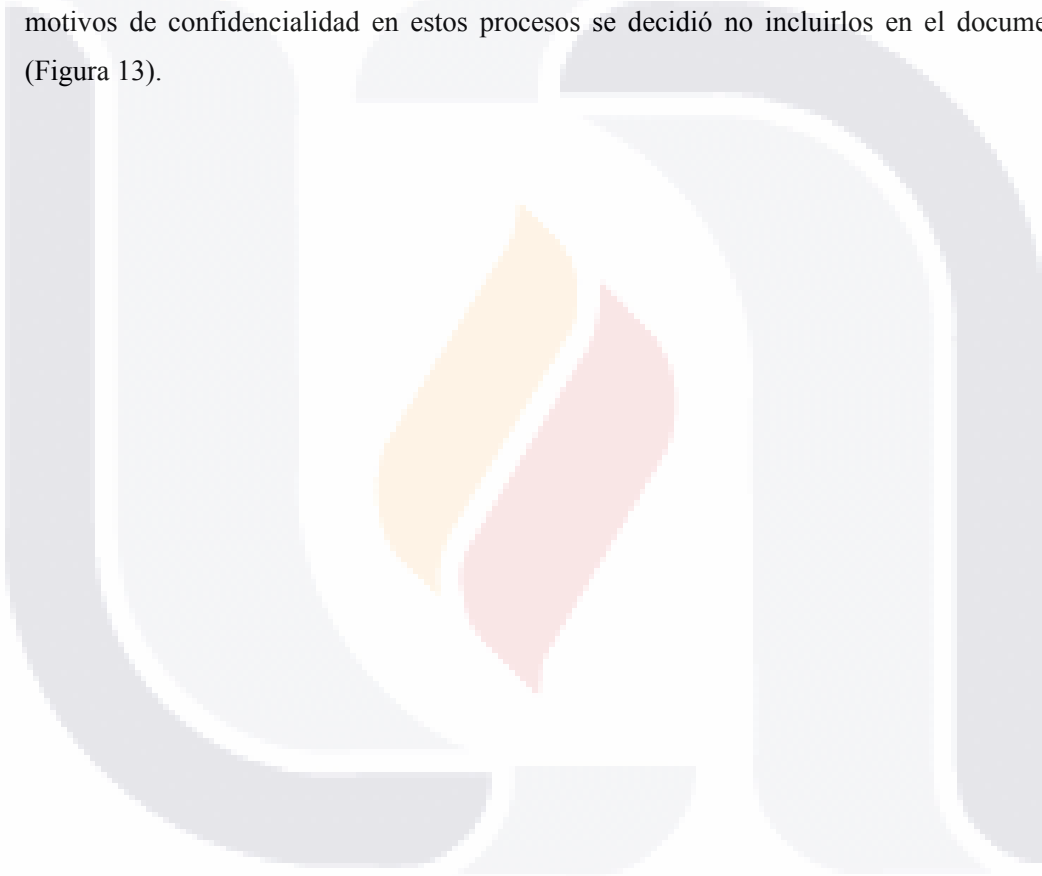


Diagrama de proceso de ventas

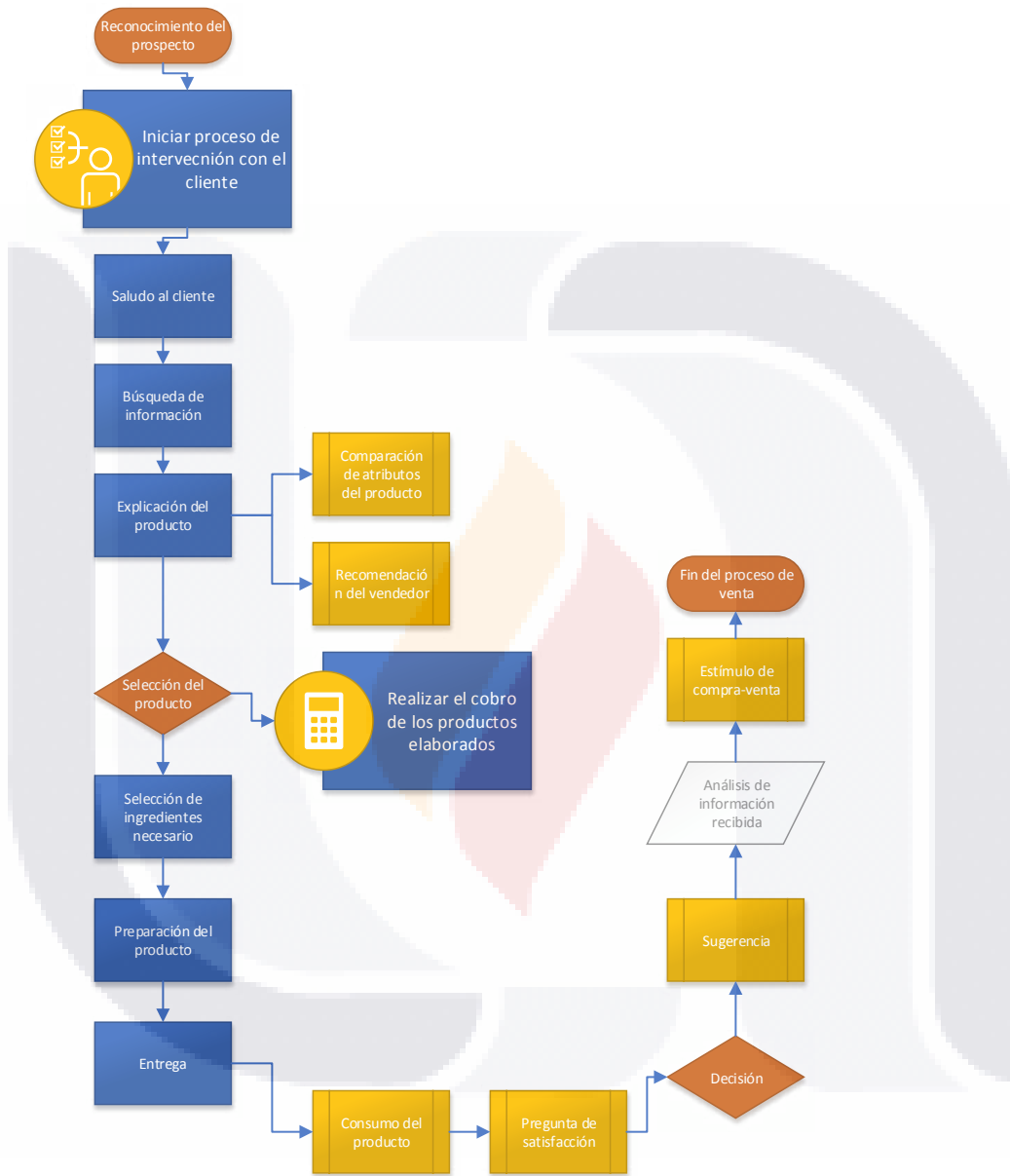


Figura 13.- Diagrama de proceso de venta. Elaboración propia (2016).

Contingencias

Se establecen los planes de acción en caso de contingencias:

- Cuando se termina el gas
- Cuando se acaba la electricidad
- Fallas mecánicas
- Se acaba algún ingrediente
- Un accidente de trabajo
- Incendio
- Inclemencias del tiempo

Marca registrada

Protección de marca y patentes

La marca se encuentra registrada ante el IMPI desde octubre de 2015, por lo que deberá de ser renovada diez años después de su registro.

Éxito en mercado local

Comentarios de los expertos afirman que para lograr un concepto exitoso en el mercado local, la marca debe contar con un posicionamiento entre el público en general, y tener buenos flujos financieros. Esto se logra en la mayoría de los casos con un mínimo de 2 años, dependiendo de la ciclicidad del producto y negocio, así como de los esfuerzos de mercadotecnia y la ubicación del local. Nuestros expertos consideran necesario el contar con un punto estático para poder fijar la marca de manera más contundente en la mente del consumidor.

Alcanzar la rentabilidad

Esta se logrará cuando los beneficios económicos así como el posicionamiento de la marca sean mayores al esfuerzo realizado así como la inversión y costos de operación sean cubiertos en su totalidad, regularmente se expresa en porcentajes y dependerá de igual forma de la buena ejecución de sus proceso productivos.

Apertura de una segunda unidad

Un requisito importante para poder franquiciar un negocio, es el contar con al menos una segunda unidad operando con éxito, con esto se demuestra la viabilidad en la replicación del concepto de negocio. Por aspectos organizacionales y de posicionamiento se recomienda tener al menos un local comercial fijo, el cual funcione como central operativa para la elaboración y empaquetamiento de insumos, así como para afianzar el posicionamiento de marca de la empresa. Para esto es recomendable contar con una ubicación a pie de calle, en una zona peatonal, de preferencia en el centro o norte de la ciudad.

En este documento se presenta una propuesta de diseño de local comercial para la empresa motivo de caso de estudio:



Imagen 21.-Propuesta de fachada de la segunda unidad



Imagen 22.- Propuesta de interiores de la segunda unidad

Intención del empresario para franquiciar

El empresario que decida implantar el esquema de franquicia, debe tener en cuenta las implicaciones económicas, de tiempo y recurso humano necesarias para el logro de tal fin. Además, es importante considerar que a partir de que se crea la Operadora o Central de franquicias, el empresario deberá atender un modelo de negocio totalmente diferente al original, ya que se deja de vender productos (en este caso las marquesitas), y se comienza a vender unidades de negocio y conceptos integrales, los cuales requieren un esfuerzo mucho mayor para el cierre de la venta. Independientemente de las características y habilidades que debe desarrollar previamente para el logro de este objetivo. El desarrollar equipos de trabajo eficientes es la primera de las etapas de desarrollo gerencial, si no sabe como mantener, motivar y desarrollar un buen equipo, será imposible el escalamiento de la empresa. La habilidad gerencial así como la visión empresarial, se desarrollan a través del tiempo y la educación formal. Asistir a cursos, tomar diplomados y posgrados es una buena estrategia cuando se quiere desarrollar modelos tan complejos como el esquema de franquicias pero sobre todo operarlos y desarrollarlos para que alcancen el potencial que están destinados a ser. Muchas empresas, sobre todo en el mercado local, han dejado de crecer precisamente por la falta de experiencia gerencial y la corta visión empresarial (ambición sana de crecimiento) que permita generar y proveer valor a largo plazo a la sociedad que a final de cuentas es lo que busca la administración y generación de negocios.

Presupuesto

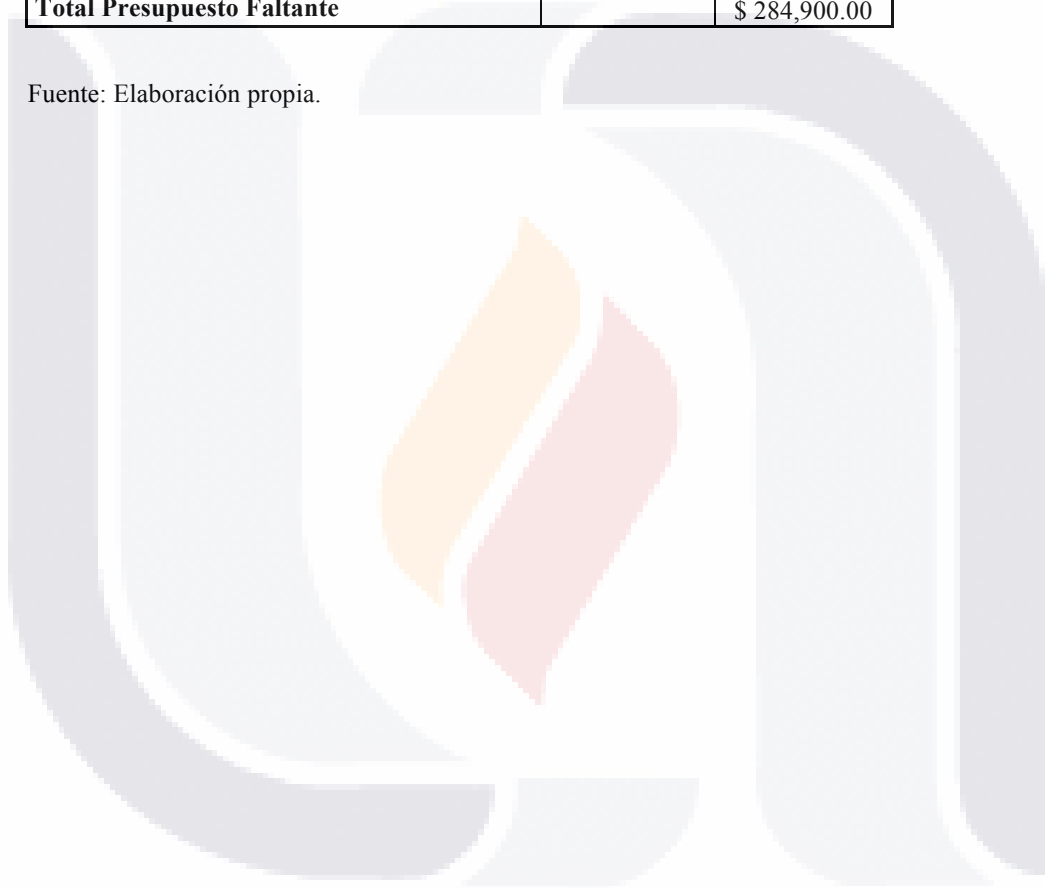
Los datos numéricos presentados a continuación se contemplan al año 2017, por lo que los costos son estimaciones basadas en el tipo de cambio actual, bajo las condiciones económicas presentadas al mes de enero.

Tabla 33.- Presupuesto de plan de gestión para la empresa Crokas (Etapa 1: Nacimiento)

PRESUPUESTO DE PLAN DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA CROKAS (ETAPA 1: MADURACIÓN DEL CONCEPTO)		
Categorías	Presupuesto Total	Gastado hasta Hoy
Planeación de negocio		
Análisis situacional del ambiente, FODA, Objetivos, D. Concepto, USP, Inv. Merc.	\$30,000.00	\$30,000.00
Registro de marca	\$2,800.00	\$2,800.00
Infraestructura Inicial (Food Truck)		
Compra de vehículo	\$75,000.00	\$75,000.00
Cocina móvil (Sist. Hidr., Acero inox, planchas etc.)	\$130,000.00	\$130,000.00
Instalaciones (eléctrica, gas, sanitaria)	\$10,000.00	\$10,000.00
Inversión de mercadotecnia		
Redes sociales 1 año	\$6,000.00	\$6,000.00
Página web	\$15,000.00	\$15,000.00
Impresos	\$5,000.00	\$5,000.00
Eventos y Relaciones Públicas	\$35,000.00	\$35,000.00
Software y suscripciones	\$7,800.00	\$7,800.00
Capital de trabajo	\$30,000.00	\$30,000.00
Infraestructura segunda unidad		
Renta de 6 meses de local comercial	\$60,000.00	\$60,000.00
Remodelación (Inox, anuncios luminosos, madera, seguridad, servicios, mobiliario, uniformes)	\$116,000.00	
Equipo de cocina (refrigeración, maquinaria,	\$75,000.00	
Permisos y trámites (CFE, CAASA, INAH, Desarrollo Urbano etc.)	\$4,000.00	
Capital de trabajo 3 meses (sueldos, materia prima etc.)	\$40,000.00	
Honorarios Especialistas		

Diseño Gráfico	\$5,000.00	
Diseño Industrial	\$10,400.00	
Diseño de Interiores	\$5,000.00	
Contador	\$3,000.00	
Abogado	\$5,500.00	
Arquitecto	\$8,000.00	
Ingenieros	\$8,000.00	
Fotógrafo	\$5,000.00	
Total	\$ 691,500.00	\$ 406,600.00
Total Presupuesto Faltante		\$ 284,900.00

Fuente: Elaboración propia.



CONCLUSIONES

El caso práctico aquí presentado refleja el esfuerzo de dos años de trabajo constante y del aprendizaje obtenido a través de las materias impartidas durante el curso. Todos y cada uno de los ejercicios académicos realizados dentro del mismo, tuvieron como objetivo el fungir como aportación en la realización de este caso práctico, por tal motivo el resultado del mismo es de vital importancia para la empresa para la cual se ha realizado así como para sus integrantes.

El objetivo principal del mismo planteado desde su comienzo, fue el de aminorar las constantes amenazas, las cuales afectan al ecosistema emprendedor de nuestro país, la falta de recursos, políticas públicas, así como líderes y empresarios comprometidos con el crecimiento económico, han contribuido a que miles de empresas de reciente creación desaparezcan debido a estos factores, que en muchas ocasiones pudieron ser evitados de contar con herramientas desarrolladas en base a sus características y necesidades. Por esta razón se buscó establecer un plan de acción que contribuyera al crecimiento sostenido de la empresa, brindando los procedimientos y acciones necesarias para alcanzar los objetivos de manera clara y eficiente.

Partiendo de la premisa de que la empresa motivo de estudio necesitaba fortalecer sus capacidades administrativas, se buscó crear un plan de gestión que le permitiera satisfacer las múltiples necesidades a las que se enfrenta al ser una micro empresa de reciente creación, la falta de recursos para su expansión así como la falta de uniformidad de procesos fueron dos de las variables clave para la realización de este ejercicio.

El proyecto metodológico se planteó en dos etapas, en una primera, de revisión documental, se buscó identificar los modelos y procesos de gestión de franquicias, que fueron analizados para valorar la pertinencia de su empleo en la solución de la problemática que presenta la empresa, y en una segunda etapa se propuso la aplicación de entrevistas estructuradas a expertos en el tema que pudieran aportar información valiosa sobre su experiencia.

La recopilación de información en primera instancia, sirvió como un acercamiento tanto a la empresa como al tema de franquicias, el cual hasta antes de realizado el documento, era poco conocido por el autor, sin embargo y gracias a la nutrida investigación, se pudo conocer a fondo los modelos, así como las etapas y procesos que se deben seguir para poder acceder a el.

La revisión de la literatura incluye el análisis detallado de libros y artículos especializados, entre los modelos analizados se encuentran los de Chesbrough y Rosenbloom los cuales presentan una definición detallada de las funciones de un modelo de negocio. El de Aranday (citado por Castellanos 2006), que indica que los modelos de franquicias deben ser creados como un traje a la medida, y con la flexibilidad y diversidad necesarias para impactar en mercados diversos, Feher por su parte menciona que dependiendo de la complejidad del negocio, se deberán de plasmar varios manuales que guiarán a los franquiciantes a trabajar de manera ordenada.

El modelo de Kavaliauské y Vaiginiené (2011), plantea el análisis de las condiciones de la empresa para conocer si es propensa a ser franquiciada, las intenciones del franquiciante de convertir su antiguo modelo de negocios en un sistema de franquicias, y finalmente el establecimiento del sistema el cual lo dividen en procesos administrativos, de mercadotecnia, legislativos y de Recursos Humanos.

Bescos (1990), muestra un modelo de creación de una franquicia donde los principales actores (franquiciante y franquiciatario) delimitan sus obligaciones y derechos, creando con ello un círculo virtuoso, el modelo propuesto por Cheng et al. (2007) habla de los pasos o etapas por las que atraviesa una empresa para convertirse en una franquicia internacional, Raab y Matusky (2009) plantean también un esquema con los elementos esenciales de un programa de franquicias eficiente y finalmente Floyd y Fenwick (1999), plantean un modelo de desarrollo de franquicias que se divide en 5 etapas que son: nacimiento, anidado, despegue, adultez y después de la adultez.

Otro paso importante previo al desarrollo de la propuesta como tal, fue la revisión de los antecedentes principales de la empresa, sus ventajas competitivas, su mercado meta y su historia. Se realizó una síntesis de información a través del modelo Canvas, que brindó una visión general de la empresa, se revisaron los aspectos de culturales y organizacionales actuales, así como una descripción general de las funciones de cada puesto. Se analizó la forma legal en la cual está constituida la empresa, actualmente, se analizó el ambiente externo y el microambiente para conocer las oportunidades y amenazas que podrían aquejar a la empresa, se identificó a la competencia directa e indirecta, así como a los intermediarios y proveedores.

Esta información permitió el desarrollo de un análisis FODA completo, con las fortalezas, debilidades, así como las oportunidades y amenazas reales a las que se enfrenta la organización. Aunado a todo esto se plantearon algunos datos del ambiente político, social, económico, cultural, legal y productivo en el que se encuentra la empresa.

La metodología utilizada fue de carácter descriptivo, como resultado se retomaron los modelos de Kavaliauské y Vaiginiené (2011), Cheng et al. (2007), y Floyd y Fenwick (1999), ya que aportaban información relevante para la etapa de anidación, en la cual se encuentra específicamente la empresa caso de estudio. Se resumió la información recabada tanto en la literatura como en las entrevistas de profundidad y se planteó un cuadro de conceptos con la información más importante de cada uno de los autores y entrevistados.

Posteriormente se planteó una propuesta de modelo de gestión de franquicias, resumido en 5 etapas: Nacimiento, que contempla la maduración del concepto, es decir, la definición de la propuesta de valor, así como la definición de un sistema de trabajo, en el que el control, expertiz, estandarización y documentación de la información son esenciales. Dentro de esta etapa se contempla también el registro de marca, así como la creación y puesta en marca de una segunda unidad de negocios. La segunda etapa llamada Anidado, contempla el desarrollo del esquema de franquicia, el cual debe ser respaldado con la asesoría de un consultor certificado en el tema, debido principalmente a la complejidad y diversidad de áreas profesionales que intervienen en él. Es en esta etapa cuando se comienza a trabajar en

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

los manuales operacionales, administrativos, de comercialización, mercadotecnia, y legales, que dan formalidad y permiten sentar las bases de una futura clonación del negocio.

La tercera etapa (Despegue), la empresa comienza a vender las primeras franquicias, así como a pulir su esquema de negocios, estandarizando escrupulosamente su “Know how”, la selección de ubicaciones y franquiciatarios, así como protegiendo totalmente a la empresa en aspectos legales. En la etapa de Adultez (cuarta etapa), se dota a la central u operadora de franquicias con un nivel de refinamiento de la organización más robusto, es decir se consolida el equipo de trabajo administrativo, así como las relaciones con los franquiciatarios. A su vez, se comienza con la operación de franquicias en mercados foráneos similares al local. Para la quinta etapa (Madurez), se consigue la internacionalización de la marca, diversificando y reestructurando el esquema organizacional de la empresa.

Posterior a la realización del modelo, se elaboró un cronograma de trabajo con el resumen de estrategias y tiempos tentativos de realización para cada etapa, dividiéndolo por mes y año, siendo en total 105 acciones coordinadas para realizarse en el transcurso de 10 años. La propuesta continua con el desglose de estrategias y acciones a realizar dentro de la primera etapa, la cual incluye en ella los conceptos, ejecuciones, formatos y herramientas necesarias para su aplicación en el corto plazo.

Entre las estrategias especificadas dentro de la etapa de anidación se encuentran: La definición del concepto de negocio, la propuesta de valor, la definición de las ventajas competitivas de producto, de plaza y de comunicación, así como las de costos, inversión e infraestructura. Otra de las acciones fue el desarrollo de producto, planteando una descripción detallada del producto fundamental, real y aumentado. Se planteo una propuesta de empaque, presentación del producto listo para entrega, así como la propuesta de extensión de línea la cual permitirá conseguir una mayor facturación, así como un mejor ticket de venta promedio.

Por otra parte se definió claramente el mercado, basando la segmentación en una investigación cualitativa previa, en la cual se concluyó que el mercado potencial de la marca son los habitantes de la ciudad de Aguascalientes de 10 a 59 años de edad de nivel socioeconómico A/B, C+ y C que consumen alimentos fuera de casa, especialmente en la zona norte y centro de la ciudad, y que prefieren los sabores dulces por considerarse más relacionados a la saciedad de un antojo.

Otra estrategia propuesta fue la del desarrollo de branding e imagen corporativa, planteando una descripción de la estructura y conformación del logotipo en cuanto a sus formas, tipografía y colores. Se ofrece una descripción clara de la personalidad de la marca, relacionando adjetivos calificativos de la misma con su propuesta de valor. El concepto creativo, el posicionamiento deseado, así como la USP (propuesta Única de Venta) se explican a detalle en el documento.

Otra estrategia medular para la realización de un sistema de franquicias es el buen manejo de un manual de Identidad Visual. Dentro de la propuesta se encuentra un desarrollo completo del mismo, con elementos constitutivos, los cuales establecen las pautas de construcción, el uso de la tipografía y las aplicaciones cromáticas de la marca.

Se definió además la red de socios, así como los canales de distribución a utilizar en etapas tempranas de desarrollo, la asistencia a eventos comerciales, sociales y culturales, así como el acercamiento con gobierno municipal y del estado, diseñadores gráficos, industriales y de modas (por considerarse industrias afines a la gastronómica dentro de blogs y redes sociales), es importante para el crecimiento de la empresa.

Se ofrecen además, ejemplos de formatos con el desglose general de conceptos como: costos indirectos de fabricación, punto de equilibrio, margen de utilidad, inversión requerida, fuentes de financiamiento, tabla de amortización, depreciación de maquinaria y equipo, estado de resultados, flujo de efectivo, balance general y de indicadores financieros.

Se ofrecen también la estrategia de precio, y ventas estimadas en base a consideraciones ambientales y de estacionalidad, así como factores organizacionales externos, análisis de la competencia y estrategias de introducción y posicionamiento en etapa inicial.

Se hizo un análisis de puestos detallado, documentando la descripción de los mismos, identificando actividades cotidianas y periódicas, y delimitando responsabilidades y perfiles de puestos, capacitación mínima requerida, idiomas entre otros aspectos.

Se realizaron diagramas de procedimientos para el aprovisionamiento y gestión de stocks, para la estandarización de actividades de producción, control de calidad, procesos de ventas e instalación de maquinaria, contingencias entre otros.

Finalmente, se creó una propuesta renderizada de un local comercial, integrando diseño industrial, interiorismo, arquitectura e ingeniería en la propuesta. Además de todo esto se realizaron ejecuciones visuales con fotografías reales del producto, así como diseños específicos para las estrategias planteadas. Por último se presentó un presupuesto tentativo de forma general para la primera etapa que consta de \$691,500 pesos al tipo de cambio actual.

Como cierre a este documento, es deseo del autor hacer notar la profunda transformación en la visión general de negocios que este ejercicio aporta al empresario, ofreciendo un plan de trabajo de diez años contemplando estrategias a corto, mediano y largo plazo, brindando la información necesaria para que a partir de la etapa donde se encuentra la empresa (la cual es temprana) todos los esfuerzos se direccionen hacia un objetivo bien planteado, claro y medible a lo largo de los años.

Por tal motivo el presente documento cumple a cabalidad con los objetivos proyectados:

- Al aportar una propuesta específica de plan de gestión del negocio a través del formato de franquicias, mediante una revisión extensa de la literatura, la localización de diferentes modelos existentes y la generación de un modelo propio que da respuesta a las necesidades de la empresa.
- Al brindar elementos para conocer más a fondo como funcionan las franquicias en el entorno local, a través de la recopilación de información directa de expertos y propietarios de franquicias la cual fue resumida y analizada en el documento.
- Al aportar un trabajo académico-empresarial que puede ser útil para otras investigaciones o para su aplicación en otros negocios. Existen pocas investigaciones en el tema de franquicias, y muchas menos que traten la información desde un ámbito local, ya que existe poco desarrollo del ramo en el estado.

La investigación y propuesta realizadas fijan una aportación valiosa a la sociedad al brindar certidumbre en cuanto al camino que se debe seguir para lograr el crecimiento esperado de la empresa y sus integrantes.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Nueva York, E.U.A.: The Free Press.
- American Marketing Association. (2013). *About AMA*. Chicago, E.U.A. Recuperado de: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Andrade, J. F. (2007). *Como crear y dirigir la nueva empresa*. Bogota, Colombia: Ecoe.
- Asociación Internacional de Franquicias (IFA). (2013). *What is a Franchise?*. Washington, DC. E.U.A. Recuperado de: <http://www.franchise.org/what-is-a-franchise>
- Baena, V. (2009). Modeling global franchising in emerging markets. An entry mode analysis. *Journal of East West Business*, Vol. 15, (No.3), pp. 164-188.
- Bermudez, G. G. (2002). *La franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Berry, L. L. (1999). *Discovering the soul of service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*. Nueva York, E.U.A.: The Free Press.
- Bescos, T. M. (1990). *Factoring and franchising*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Bisquerra, R. 2009. Metodología de la investigación educativa (2ª ed). Ed. La Muralla
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1991) Ley de la Propiedad Industrial (Última reforma publicada DOF 01-06-2016). Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50_010616.pdf
- Castellanos, G. C. (2006). *Franquicias, Colección El Empresario*. Ciudad de México, México: Periódico El Economista.
- Dant, R. P. & Kaufmann P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, Vol. 79 (No. 2), pp. 63-75.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York, E.U.A.: Harper & Brothers.
- Duarte, J. E. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (No. 47), pp. 116-121.
- European Franchise Federation, (2014). *Franchising: definition & descriptions*. Bélgica.

Recuperado de: <http://www.eff-franchise.com/101/franchising-definition-description.html>

Feher, F. T. & Gallástegui, J. M. (2001). *Las Franquicias, un Efecto de la Globalización 100 preguntas, 100 Respuestas*. México: Editorial Mc-Graw Hill.

Feher, F. T. (1999). *Franquicias a la mexicana*. México: Editorial Mc-Graw Hill.

Floyd & Fenwick. (1999). Towards a Model of Franchise System Development. *International Small Business Journal*. Vol. 17 (No 4).

García, M, Escalante, M. & Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. *Contribuciones a la Economía*.

Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>

Garza, R. (2007). *Comercialización de franquicias Viajes Didáctica* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, Ags.

González, C. E. & González, C. R. (1994). *Franquicia: La revolución de los 90s*. México: Editorial Mc.-Graw Hill.

Guerrero, M., Armenteros, M., Medina, M. (2014). Desarrollo estratégico de las franquicias Mexicanas: Estudio empírico en la comarca Lagunera. *Revista Internacional Administración & Finanzas México*. Vol. 7 (No 6) pp. 45-61.

INEGI. (2016). *Sistema de Cuentas Nacionales*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/scn/>

NEGI (2012). *Boletín de prensa núm. 365/12 29 de octubre de 2012*. Aguascalientes, ags, página 170/2.

INEGI (2010). *Censo de población y vivienda, 2010*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/>

INAFED. (2016) Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México estado de Aguascalientes. Recuperado de

<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM01aguascalientes/>

INEGI (2016) *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (enigh) 2010*.

Recuperado de:

<http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/regulares/enigh/tradicional/2010/>

- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (No 1) pp. 23-32.
- Kavaliauské, M. & Vaiginiené, E. (2011) Franchise Business Development Model: Teoretical Considerations. *Vilnius Gediminas Technical University*. Vol. 12 (No 4) pp. 323-331.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de marketing*. México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Editorial Pearson.
- Restrepo, C. (2007). *Velasquez Restrepo Abogados*. Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://www.carlosavelasquez.com>
- Matiz, A. (2013). *Matiz & Asociados*. Cali, Colombia. Recuperado de: <http://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>
- Miquel Peris, S. Miquel Romero, M., Parra & Lhermie, (2006). *Distribución Comercial, 5ª Edición*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Raab, S. Matusky, G. (1992) *Franquicias: cómo multiplicar su negocio*. México. Editorial Limusa.
- Asociación de Academias de la lengua Española (2014). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Ed 23. (Versión electrónica). España: Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=franquicia>
- Ricart, J. (2009) Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Recuperado de: <https://ubr.universia.net/article/viewFile/703/829>
- Santesmases, M. (2012). *Marketing Conceptos y Estrategias*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Silva, J. (2003). Franquicias: Una alternativa para Emprendedores. *Revista Escuela de Administración de Negocios (no. 47)* pp. 116-121.
- Stanworth, M. J. K., & Curran, J. (1976). Growth and the small firm: An alternative view. *The Journal of Management Studies*, Vol. 13 (No 2), pp. 95-110.
- Stanworth, J., Purdy, D., & Price, S. (1997). Franchise growth and failure in the USA and the UK: A troubled dream world revisited. *Franchising Research*, Vol. 2 (No2), pp. 64-74.

Tormo y Asociados, (2008). *Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio*. Madrid, España: Editorial Selina Olmedo.

Villalobos, M. (2006). *Aplicación de la Planeación Estratégica a la Franquicia de alimentos Chaskafrutas*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, Ags.

Zeidman, P. F. (2003). The global brand: asset or liability?. *Franchising World*, May/June 2003, p.4.



ANEXOS

A continuación se presenta un esquema de preguntas estructuradas, las cuales buscan recabar información relevante para el caso de estudio.

ENTREVISTA A EXPERTOS EN EL TEMA DE FRANQUICIAS, DENTRO DEL MERCADO DE AGUASCALIENTES.

Objetivo: Realizar una propuesta de un plan de gestión a través del formato de franquicia para una empresa de preparación de alimentos. Generar un modelo, proceso, cronograma que ayude al empresario a conseguir el objetivo final el cual es franquiciar su negocio.

- 1.- Buen día, me gustaría comenzar la entrevista preguntándole su nombre, puesto y empresa donde trabaja?
- 2.- ¿Cuál es su experiencia en el tema de franquicias?
- 3.- ¿Cuales son las empresas con las que ha trabajado?
- 4.- En su opinión, ¿cómo ha sido el desarrollo del esquema de negocio de franquicia en el estado y país?
- 5.- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de franquiciar?
- 6.- ¿Como saber si el negocio es candidato para comenzar con este proceso?Cuál es el momento idóneo para franquiciar?
- 7.- ¿Cuál es el proceso que se debe seguir para la puesta en marcha de un modelo de franquicia?

8.- ¿Existe algún proceso de franquicia universal el cual pueda ser tomado como referente?

9.-¿Cuál es el tiempo promedio que se requiere para formalizar una franquicia?

10.- ¿Cuánto es el recurso financiero que se necesita para concretar este modelo?

11.- ¿Cómo debe estar conformada la estructura organizacional, cuales son los puestos de trabajo con los que se debe contar?

12.- ¿Cuáles son los manuales o herramientas que se desarrollan en la incubación de franquicias?

13.- ¿Cuáles son los aspectos legales con los que debe contar un franquiciante para la formalización del proceso?

14.- ¿Existe algún sistema de evaluación o retroalimentación después de realizado el proceso y en que consiste?, ¿Como saber si una franquicia trabaja adecuadamente?

15.- ¿Cuáles son los mayores retos a los que se debe enfrentar un emprendedor para poder franquiciar?

16.- ¿Cuáles son las barreras a las que se enfrentan los franquiciantes en el mercado local y nacional?

17.- ¿Cuáles son los errores más comunes de los franquiciantes en el proceso?

18.- ¿Conoce alguna historia de éxito o fracaso en Aguascalientes, que pueda servir como ejemplo?

19.- ¿Conoce alguna historia de un producto nuevo el cual fue franquiciado?

20.- ¿Qué opciones existen de asesoría en México?

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se realizó una muestra representativa para conocer las preferencias del mercado potencial. El instrumento utilizado para dicho fin fue la encuesta presencial, El vaciado y análisis de los mismos fue mediante el programa estadístico SPSS en su versión 21.

Ficha técnica

UNIVERSO	Personas (hombres y mujeres) que viven en Aguascalientes, con edades de 10 a 60 años, y que gustan de salir a comer fuera de casa.
Tamaño de la muestra	384
Muestreo	Aleatorio simple
Nivel de confianza	95%
Tipo de encuesta	Presencial

CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el número de personas que necesitamos encuestar utilizamos la siguiente formula

$$\frac{k^2 Npq}{e^2(N - 1) + k^2pq}$$

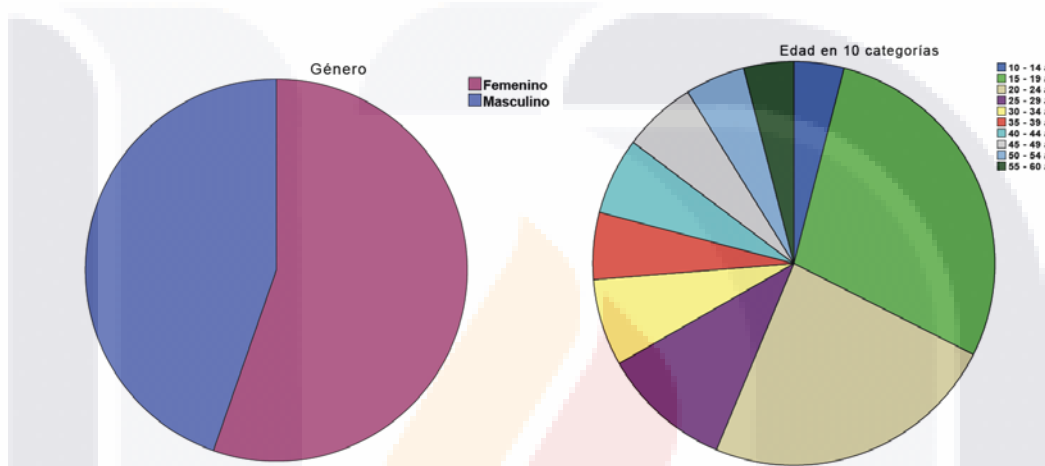
- Nivel de confianza del 95%
- Margen de error 5%
- Tamaño del universo 199,126

$$\frac{1.96^2(199126)(0.5)(0.5)}{0.05(199126-1)+1.96^2(0.5)(0.5)}$$

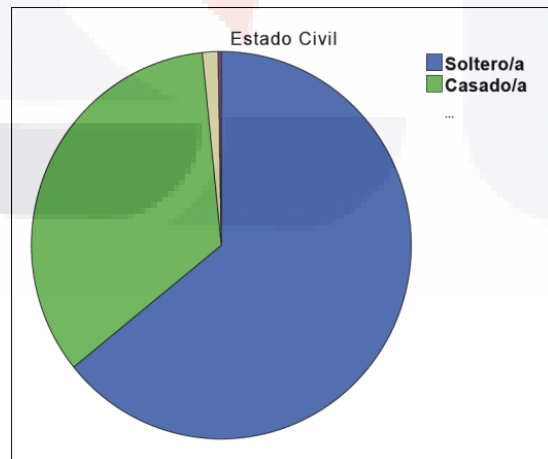
El tamaño maestral es de 384 encuestas

Perfil del encuestado

Dentro de la población encuestada predominaron las mujeres con un 55%, mientras que los hombres representaron un 45%. La edad de los encuestados va desde los 10 hasta los 60 años de edad, sin embargo la mayoría de los encuestados oscila entre los 15 y 29 años.



En cuanto al estado civil, la mayoría de los encuestados resultaron ser solteros, esto va de la mano con la edad de las personas las cuales fueron en su mayoría jóvenes. Una minoría respondió Divorciado o viudo.

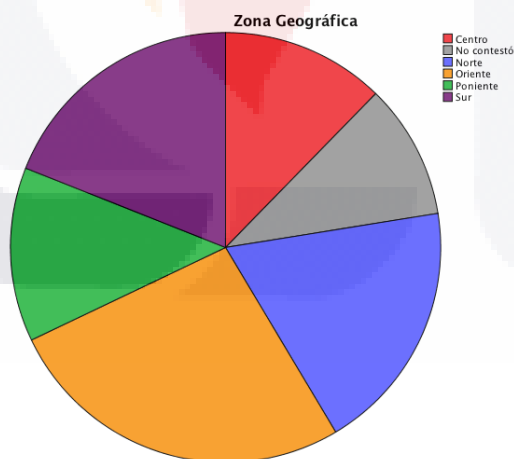


Zona Geográfica de residencia

La encuesta se realizó en su mayoría a Profesionistas y estudiantes que viven en alrededor de 140 fraccionamientos tanto en el norte, sur, centro, oriente y poniente de la ciudad. Los puntos donde se aplicó la encuesta específicamente fueron: El Parián (Zona Centro), El Dorado (Zona Sur), Bosques (Zona Norte) y Fracc. Del Valle (Zona Poniente).

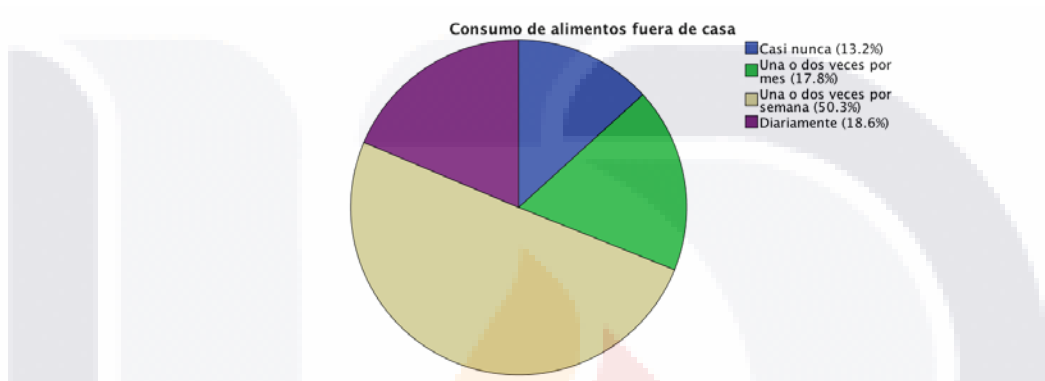
Zona Geográfica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Centro	46	12,3	12,3	12,3
	No contestó	38	10,2	10,2	22,5
	Norte	71	19,0	19,0	41,4
	Oriente	99	26,5	26,5	67,9
	Poniente	49	13,1	13,1	81,0
	Sur	71	19,0	19,0	100,0
	Total	374	100,0	100,0	

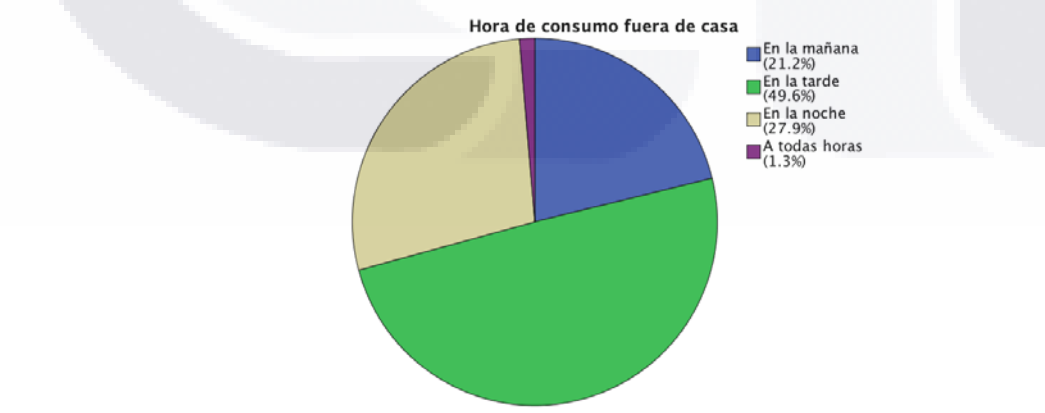


Análisis de preferencias

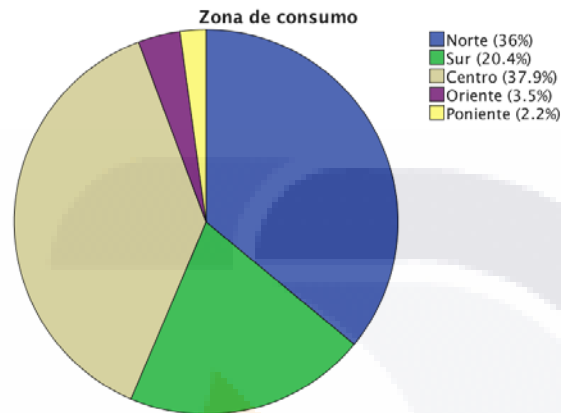
El 50.3% de los encuestados respondió que acostumbra consumir alimentos fuera de casa de una a dos veces por semana, seguido del 18.6% que mencionó diariamente, por lo que podemos inferir que las personas de Aguascalientes no ponen resistencia a destinar parte de sus ingresos para consumir alimentos fuera de casa, ya sea por necesidad, gusto o falta de tiempo.



En cuanto a la hora preferida o de mayor consumo de alimentos, se encuentra la tarde con casi el 50% de la muestra, mientras que el 21.2% contestó que consume alimentos en la mañana y un 27.9% en la noche. Esta información sirve como instrumento para definir los horarios de atención y trabajo.



En cuanto a la zona donde las personas prefieren consumir alimentos, prefieren hacerlo en el centro con un 37.9%, y en el norte con un 36%.



En esta tabla cruzamos las variables de zona de residencia, con zona de consumo, dando como resultado los siguientes datos:

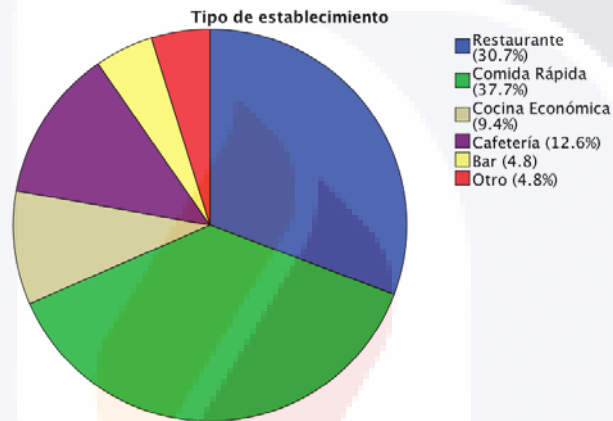
	Zona de residencia					
	No especificado	Centro	Norte	Oriente	Poniente	Sur
Norte	10,6%	25,0%	50,9%	3,2%	12,9%	14,3%
Sur	1,1%	8,2%	1,6%	4,1%	20,4%	14,3%
Centro	2,8%	50,0%	16,1%	2,5%	16,5%	11,4%
Oriente	2,8%	52,5%	3,4%	3,1%	2,0%	0,0%
Poniente	2,8%	2,3%	0,0%	0,0%	42,2%	0,0%

Las zonas con mayor aceptación para el consumo de alimentos son el centro y el norte, las personas del oriente se inclinan por visitar el centro en un 52%, mientras que las personas que viven en el poniente prefieren visitar el norte con un 42.9%. Por otra parte las personas

del sur prefieren consumir alimentos en su zona, aunque casi empatando en preferencia con el norte.

En la siguiente gráfica se muestra la preferencia de los consumidores en cuanto a la

estructura del servicio, la mayoría buscan establecimientos de comida rápida debido en gran parte a la falta de tiempo, sin embargo un buen porcentaje se inclina más por los restaurantes.



Se le pidió a la gente enumerar 5 factores al momento de elegir un establecimiento de venta de alimentos en orden de importancia, siendo el número **1 el más importante** en la toma de decisión, y **5 el menos importante**. Estos fueron los resultados arrojados

Estadísticos

		Precio	Calidad de la comida	Ubicación	Atención amable	Rapidez
#	Válidos	347	359	345	346	343
	Perdidos	27	15	29	28	31
	Media	2,65	1,40	3,73	3,18	3,52
	Mediana	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00
	Moda	2	1	5	3	4
	Suma	919	504	1286	1102	1209

El factor con mayor importancia al momento de elegir un establecimiento de venta de alimentos fue la Calidad en la comida, con un promedio de 1.40 puntos, seguido del precio con un promedio de 2.65 puntos. El factor al cual se le da menos importancia es la ubicación, aunque sigue representando un factor relevante en la toma de decisión.

En la siguiente tabla se muestran las preferencias de los encuestados en cuanto a las características de los alimentos, la mejor evaluada fue el sabor seguido por el olor. La característica que menos importa a los encuestados es el color, mientras que la presentación del platillo resulta sin tendencia puesto que la respuesta más repetida fue nada importante, sin embargo en promedio consigue un puntaje de 3 (regularmente importante).

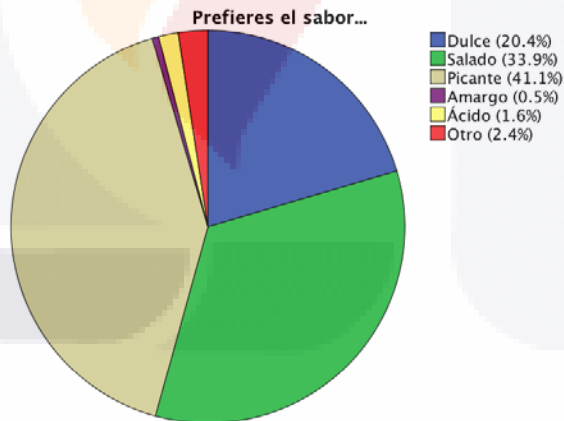
Estadísticos

		Sabor	Olor	Textura	Color	Presentación
#	Válidos	365	348	347	348	353
	Perdidos	9	26	27	26	21
	Media	1,44	2,43	3,49	4,11	3,07
	Mediana	1,00	2,00	4,00	4,00	3,00
	Moda	1	2	4	5	5
	Suma	525	844	1210	1431	1083

En cuanto al tipo de cocina las personas se inclinan en su gran mayoría por la comida mexicana, demostrando con eso un arraigo importante en las costumbres de la población. Después de la mexicana la comida preferida es la italiana.



En concordancia con los resultados anteriores, el sabor favorito de los encuestados es el picante con el 41%, el salado y dulce también cuentan con bastante aceptación.



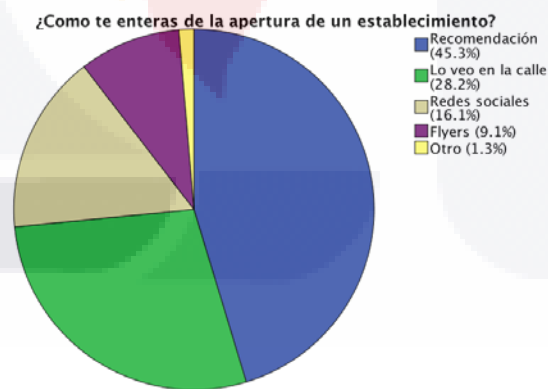
En la siguiente tabla se muestra el precio que los encuestados están dispuestos a pagar por 3 sustitutos a nuestro producto, esto lo hacemos ya que no existe en Aguascalientes competencia directa.

La gente pagaría por una quesadilla de bistec de 18.5 a 20 pesos, por una crepa dulce o salada de 23 a 30 pesos, y por un helado doble de 15 a 16.5 pesos. Cabe mencionar que en el mercado se ofertan productos similares con precios en su mayoría más altos, por lo que inferimos que las personas están supeditadas a responder con precios inferiores, aunque otros factores influyan en su decisión final.

Estadísticos

		Dinero a pagar por una quedadilla	Dinero a pagar por una crepa	Dinero a pagar por un helado
N	Válidos	366	365	366
	Perdidos	8	9	8
Media		18,51	23,03	16,45
Mediana		18,00	25,00	15,00
Moda		20	30	15
Suma		6773	8407	6019

Finalmente preguntamos a los encuestados por que medio de comunicación se enteraban sobre la apertura de un nuevo establecimiento; estas fueron las respuestas:



MODELOS DE CUESTIONARIO UTILIZADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Esta es el modelo de encuesta realizada a 374 personas en la ciudad de Aguascalientes:

Buen día, estamos realizando una encuesta para conocer los hábitos de consumo de alimentos entre la población de Aguascalientes y la importancia en la decisión de compra. Esta encuesta es absolutamente anónima y confidencial.

Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____.

Ocupación: _____.

Fraccionamiento: _____.

1.- ¿Con que frecuencia consumes alimentos fuera de tu casa?

a) Casi nunca b) Una o dos veces por mes c) Una o dos veces por semana d) Diariamente.

2.- ¿A que hora es común que consumas alimentos fuera de tu casa?

a) En la mañana b) En la tarde c) En la noche.

3.- ¿Que zona prefieres para comprar o consumir alimentos?

a) Norte b) Sur c) Centro d) Oriente e) Poniente.

4.- ¿Cuál de estas opciones de comida te gusta más?

a) Oriental b) Mexicana c) Francesa d) Italiana
e) Americana f) Otra: _____.

5.- ¿Qué tipo de establecimientos de comida frecuentas más?

a) Restaurante b) Comida rápida c) Cocina económica
d) Cafetería e) Bar f) Otro: _____.

6.- Enumera estos 5 factores al momento de elegir un establecimiento de comida (siendo 1 el más importante y 5 el menos importante).

Precio (), calidad de la comida (), ubicación (), atención amable (), rapidez ().

7.- Enumera estos 5 factores al momento de elegir un alimento (siendo 1 el más importante, y 5 el menos importante).

Sabor (), olor (), textura (), color (), presentación del platillo ().

8.- Prefieres el sabor:

a) Dulce b) salado c) picante d) amargo e) ácido

f) otro: _____.

9.- ¿Cuánto dinero estarías dispuesto a pagar por:

a) Una quesadilla con bistec: _____.

b) Una crepa dulce o salada: _____.

c) Un barquillo de helado doble: _____.

10.- ¿Por qué medio te enteras de la apertura de un nuevo establecimiento?

a) Recomendación b) Lo veo en la calle c) Redes sociales d) Flyers.

MUCHAS GRACIAS