



**UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**TRABAJO PRÁCTICO**

**“ANALISIS DE LA VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO TIPO FRANQUICIA DE  
BARBERDOG”**

**PRESENTA:**

**Laura Vanessa Rodríguez Andrade**

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

**TUTOR:**

**M.E.A.P. Alfonso Martín Rodríguez**

**COMITÉ TUTORIAL:**

**DRA. Elena Patricia Mojica Carrillo**

**M.A.F. Mireya Castañeda Martínez**

**Aguascalientes, Ags. 11 de Mayo del 2017.**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

**DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO**  
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **LAURA VANESSA RODRÍGUEZ ANDRADE** con ID **50265** quien realizó el trabajo práctico titulado: **“ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO TIPO FRANQUICIA DE BARBERDOG”**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y 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.

ATENTAMENTE  
“SE LUMEN PROFERRE”

Aguascalientes, Ags., a 12 de Mayo de 2017.

Dr. Alfonso Martín Rodríguez  
Tutor de Trabajo Práctico

Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo  
Primer lector de Trabajo Práctico

Dra. Mireya Castañeda Martínez  
Segundo lector de Trabajo Práctico

c.c.p.- Interesado  
c.c.p.- Secretaria de Investigación y Posgrado  
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Finanzas  
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Y ADMINISTRATIVAS

**DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA**  
**DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**PRESENTE**

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado **“ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD DEL MODELO DE NEGOCIO TIPO FRANQUICIA DE BARBERDOG”** del estudiante **C. LAURA VANESSA RODRÍGUEZ ANDRADE** con ID **50265** 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.

**ATENTAMENTE**  
**“SE LUMEN PROFERRE”**  
**Aguascalientes, Ags., 16 de Mayo 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

Agradezco a la Universidad Autonomía de Aguascalientes, mi alma mater desde 2006 la cual me proporciono las bases para desarrollarme de manera profesional y personal y en particular por darme la oportunidad de concluir un grado más de estudio. Así mismo al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por apoyar los estudios de posgrados.

A mi tutor M.E.A.P. Alfonso Martin Rodríguez principalmente por encaminar mis habilidades, retarme a proponer y realizar de manera satisfactoria el tema de estudio del presente caso y a mi comité tutorial la DRA. Elena Patricia Mojica Carrillo por transmitir su amplio conocimiento y a la M.A.F. Mireya Castañeda Martínez por su análisis y cuestionamiento en cada etapa para concluir de manera satisfactoria.

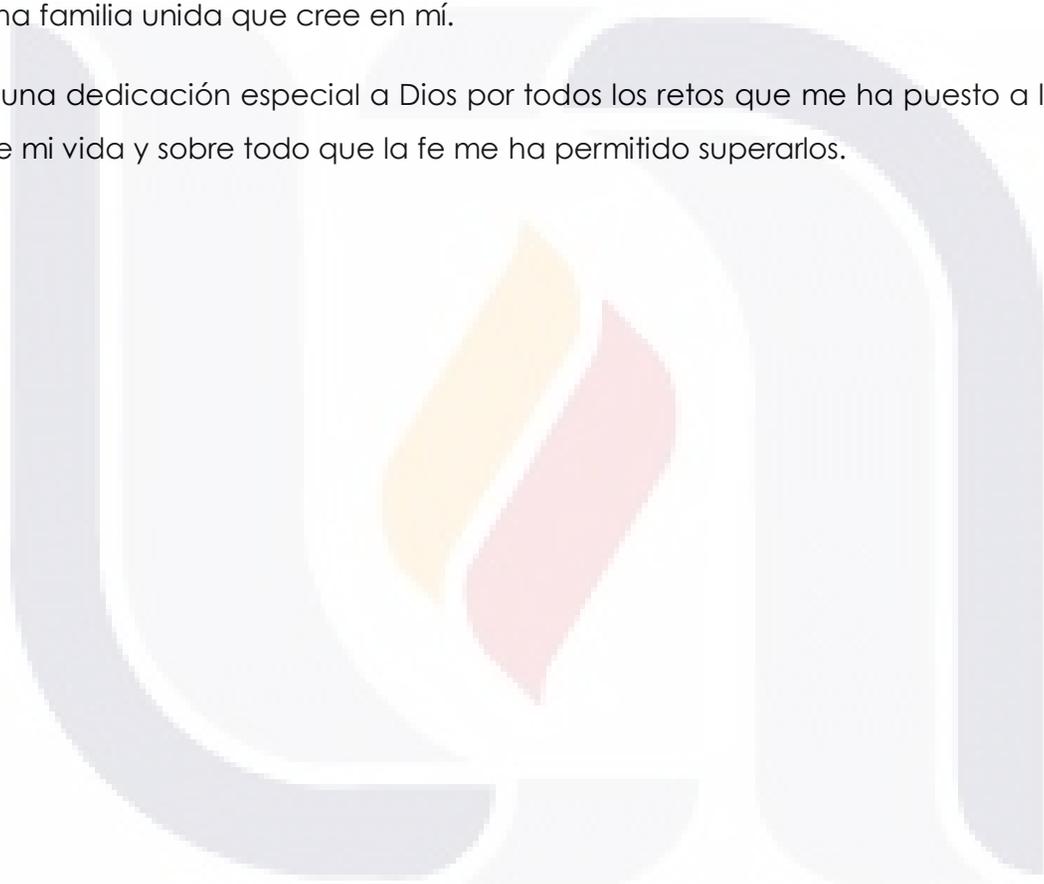
Por ultimo a la Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro por reafirmarme durante la realización de mis estudios la convicción y dedicación con la que se realizan las cosas en especial la pasión por la Mercadotecnia.

## DEDICATORIAS

Mi caso práctico está dedicado a mi Familia, mi papa por ser mi ejemplo de vida, mi guía en el aspecto personal y mi consultor particular de negocios; a mi mama por el apoyo, las enseñanzas y su amor incondicional; a mi hermano por mostrarme que no hay impedimentos para lograr un objetivo.

Una familia unida que cree en mí.

Y una dedicación especial a Dios por todos los retos que me ha puesto a lo largo de mi vida y sobre todo que la fe me ha permitido superarlos.



**INDICE**

AGRADECIMIENTOS ..... 3

DEDICATORIAS ..... 4

INDICE..... 1

INDICE DE GRAFICAS..... 4

RESUMEN..... 5

    RESUMEN EN INGLES ..... 5

CAPITULO 1 INTRODUCCION ..... 6

    1.1 ANTECEDENTES ..... 6

    1.2 PROBLEMA ..... 6

    1.3 OBJETIVOS..... 7

        1.3.1OBJETIVO GENERAL..... 7

        1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS ..... 7

CAPITULO 2 MARCO TEORICO..... 8

    2.1 MODELO DE NEGOCIOS..... 8

        DEFINICION ..... 8

        ORIGEN ..... 8

        TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO ..... 9

    2.3 MODELO DE FRANQUICIA..... 12

        2.3.1 EL ORIGEN DEL MODELO DE FRANQUICIA ..... 12

        2.3.2 MEXICO Y SU INCURSION EN EL MODELO..... 17

        2.3.3 FRANQUICIA CON FORMATO DE NEGOCIO..... 19

        2.3.4 ELEMENTOS QUE DESCRIBEN UNA FRANQUICIA CON FORMATO DE NEGOCIO ..... 20

        2.3.5 MODELO PARA FRANQUICIAR UN NEGOCIO..... 22

        2.3.6 BENEFICIOS DE LAS FRANQUICIAS ..... 24

        2.3.7 DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS..... 25

        2.3.8 ESTRUCTURA DE LAS FRANQUICIAS..... 28

        2.3.9 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR..... 42

        2.3.10 COMO VENDER UNA FRANQUICIA..... 47

CAPITULO 3 METODOLOGIA ..... 49

3.1 TIPO DE INVESTIGACION ..... 50

3.1 INSTRUMENTOS DE MEDICION ..... 52

CAPITULO 4 DIAGNOSTICO..... 58

4.1 ANALISIS INICIAL..... 58

4.1.1 FILOSOFIA DE LA EMPRESA..... 58

4.1.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LA DIRECCION ..... 60

4.1.3 APLICACIÓN DEL MODELO DE ANALISIS CANVAS..... 63

4.2 MERCADOTECNIA..... 66

4.2.1 MERCADO DE LAS MASCOTAS ..... 66

4.2.2MERCADO DE FRANQUICIAS DE MASCOTAS..... 68

4.2.3 MERCADO META. .... 69

4.2.4 SEGMENTACION ..... 70

4.2.5 NICHO DE MERCADO ..... 72

4.2.6 COMPETENCIA..... 73

4.2.7 COMPETENCIA DE FRANQUICIAS..... 76

4.3 ADMINISTRACION ..... 77

4.3.1MANUALES EXISTENTES ..... 78

4.3.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL SONDEO DE SATISFACCION. .... 79

4.4 INFORMACION FINANCIERA ..... 84

CAPITULO 5 EVALUACION ..... 92

5.1 EVALUACION DE FRANQUICIABILIDAD AMINISTRATIVA Y MERCADOLOGICA..... 92

5.1.1 MARCA REGISTRADA ..... 94

5.1.2 ESTANDARIZACION DE PROCESOS ..... 94

5.2 EVALUACION FINANCIERA..... 94

CAPITULO 6 CONCLUSION..... 105

BIBLIOGRAFIA ..... 110

ANEXOS..... 112

ANEXO 1 VETERINARIAS..... 112

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Comparativo de modelos de negocio..... 10

Tabla 2 Resumen de la evolución de empresas que aplicaron un modelo de negocio ..... 16

Tabla 3. Modelo de investigación..... 51

Tabla 4 Clasificación de los instrumentos de evaluación ..... 52

Tabla 5. Modelo Canvas..... 54

Tabla 6. Modelo de análisis de la competencia ..... 55

Tabla 7. Modelo Canvas y su aplicación al caso de estudio ..... 65

Tabla 8 Segmentación..... 71

Tabla 9 Nicho de Mercado ..... 72

Tabla 10. Modelo comparativo con la competencia ..... 75

Tabla 11. Franquicias del giro de Mascotas ..... 76

Tabla 12. Estado actual de los Elementos necesarios para franquiciar..... 78

Tabla 13. Ventas de Junio a Diciembre del 2015. .... 85

Tabla 14. Ventas Netas del 1 de Enero del 2016 al 31 de Diciembre del 2016. .... 86

Tabla 15. Comparativo de ventas 2015 contra 2016. .... 88

Tabla 16. Proporción de servicios ..... 88

Tabla 17. Inversión Inicial..... 89

Tabla 18. Comparativo ventas contra gastos ..... 90

Tabla 19. Elementos de compra ..... 92

Tabla 20. Calidad percibida..... 93

Tabla 21. Balance General al 01 de Junio del 2015. .... 95

Tabla 22. Balance General al 31 de Diciembre del 2015..... 96

Tabla 23. Estado de Resultados Real al 31 de Diciembre del 2015. .... 97

Tabla 24. Balance General al 31 de Diciembre del 2016..... 98

Tabla 25. Estado de Resultados al 31 de Diciembre del 2016 ..... 99

Tabla 26. Punto de Equilibrio..... 100

Tabla 27. Proyección para el año 2017. .... 101

Tabla 28. Incremento porcentual al año 2017. .... 101

Tabla 29 Proyeccion de Valor presente neto y tasa interna de retorno..... 103

**INDICE DE GRAFICAS**

Grafica 1 Principales Franquicias por sector ..... 17

Grafica 2 Elementos para Franquiciar. .... 29

Grafica 3. Genero ..... 80

Grafica 4. Edad ..... 80

Grafica 5. Tipo de cliente ..... 80

Grafica 6. Calificación del servicio ..... 81

Grafica 7. Rapidez del servicio..... 81

Grafica 8. Instalaciones ..... 82

Grafica 9. Personal..... 82

Grafica 10. Imagen Corporativa..... 83

Grafica 11. Higiene ..... 83

Grafica 12. Precio..... 84

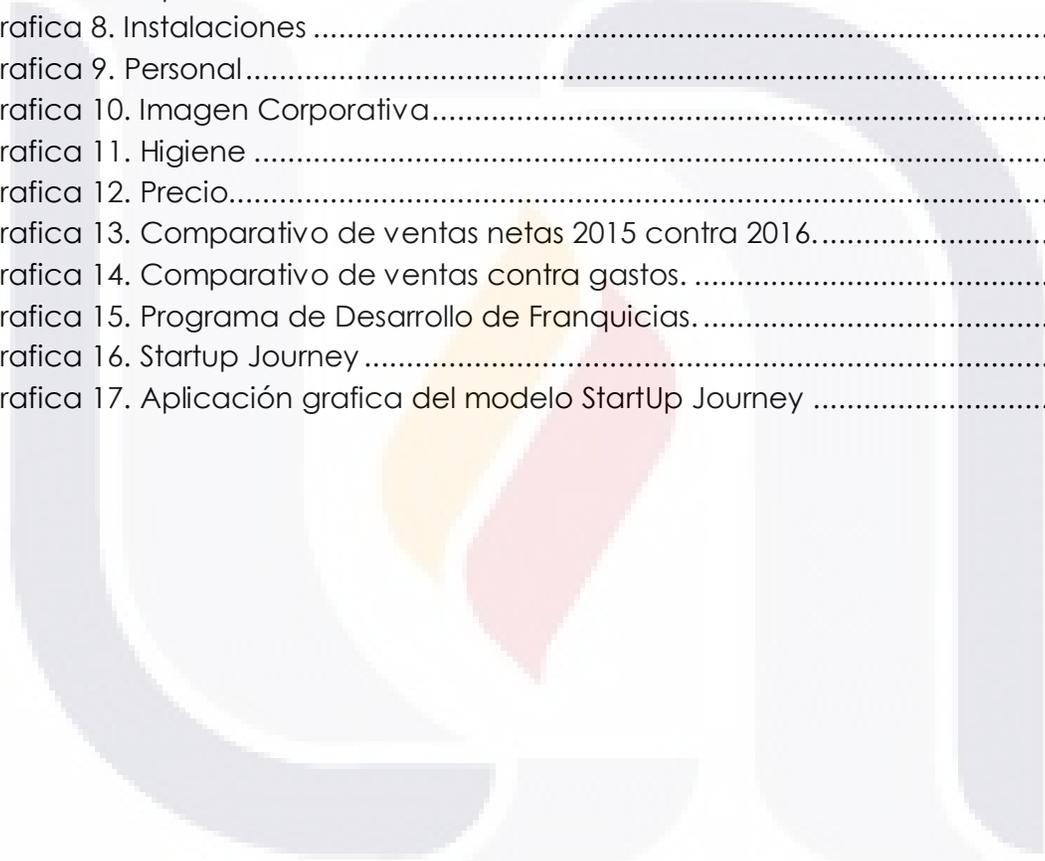
Grafica 13. Comparativo de ventas netas 2015 contra 2016..... 87

Grafica 14. Comparativo de ventas contra gastos. .... 91

Grafica 15. Programa de Desarrollo de Franquicias..... 106

Grafica 16. Startup Journey ..... 108

Grafica 17. Aplicación grafica del modelo StartUp Journey ..... 109



## **RESUMEN**

El presente caso práctico esta aplicado a una empresa de reciente creación que desea crecer a través de un modelo de negocios tipo Franquicia.

El desarrollo del presente trabajo analiza tres aspectos, Mercadotecnia, Administración y Finanzas. En cada uno se realiza una investigación literaria con el fin de elaborar un diagnóstico y Evaluación; y poder establecer si la empresa es viable.

Así mismo pretende ofrecer al propietario un panorama actual así como puntualizar áreas de oportunidad para su crecimiento.

## **RESUMEN EN INGLES**

This study case is applied to a newly funded enterprise, which focuses on branching out through a franchise model.

The study case will develop around three main aspects, Marketing, Administration and Finance. En each one there will be thorough research with the means to elaborate a diagnosis and evaluation; and by doing so, determine whether the company is profitable.

Therefore it offers the owner a wider current Outlook in order to identify opportunity growth areas

# TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

## **CAPITULO 1 INTRODUCCION**

### **1.1 ANTECEDENTES**

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un diagnóstico a una empresa de servicios estéticos caninos y evaluar si dicha empresa está preparada para aplicar un modelo de negocios que le permita crecer.

El Modelo de negocio que se analiza para su aplicación es Franquicia; ya que tenemos como antecedentes algunos casos prácticos. Dentro de los más significativos que se encuentra en la revisión literaria es (Gonzalez, 2006) "Aplicación de la Planeación Estratégica al caso Franquicia de alimentos Chascafrutas", donde servirá de referencia para comparar la situación de la empresa estudiada con una que ya tenga realizado su modelo de negocio.

El marco de referencia tomado es debido a que la empresa estudiada es similar a la empresa de servicios estéticos caninos; una micro empresa con poco tiempo de operación.

### **1.2 PROBLEMA**

La empresa inicia su concepto en el sector de mascotas, específicamente perros. Ofreciendo el servicio de Estética Canina, hotel, y boutique con el fin de ofrecer al cliente los productos y servicios para satisfacer todas las necesidades relacionadas con su mascota en un solo lugar.

Dicha empresa ha detectado una oportunidad en el mercado, por lo que desea aprovecharla e iniciar su crecimiento. Es necesario establecer un modelo de negocio que le permita expandirse en otras ciudades del país, por lo que el principal obstáculo a enfrentar es la falta de capital.

Actualmente la empresa enfrenta dificultades, es por ello que el presente trabajo tiene como objeto realizar un diagnóstico, evaluar la etapa en la que se encuentra la empresa y proponer una solución que le permita crecer.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Aplicar una metodología para analizar la empresa desde un enfoque Mercadológico, Administrativo y Financiero con el fin de establecer la viabilidad en la aplicación del modelo de Franquicia

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar un diagnóstico actual de la empresa
- Realizar una evaluación del área de Mercadotecnia, Administración y Finanzas
- Identificar la viabilidad para la aplicación de un modelo de franquicia

## **CAPITULO 2 MARCO TEORICO**

### **2.1 MODELO DE NEGOCIOS**

Para la presente investigación se analizara principalmente el modelo de negocio tipo franquicia, su estructura y variantes, así como pros y contras para evaluar la viabilidad de su aplicación. Comenzando la revisión literaria por algunos modelos de negocios y finalizando con el tema de estudio cuya finalidad es determinar el crecimiento adecuado de la empresa.

#### **DEFINICION**

Un modelo de negocios es una guía para la empresa y un diseño en el cual se busca generar ingresos, es decir, describe de manera desglosada toda la operación de la empresa.

#### **ORIGEN**

Actualmente hablamos de modelos de negocio como un término altamente popular. En realidad el origen se remonta a mediados del siglo XX con Peter F. Drucker, abogado austriaco y filósofo administrativo, autor de más de 35 libros dedicados al tema.

Posteriormente en la década de los 80's, cuando se extiende el uso de tecnología, el termino adquiere popularidad al modelar la realidad a través de datos e información que genera una empresa.

En la década de los 90's con el boom de las empresas de internet, el planteamiento de modelo de negocio se comenzó a implementar directamente a las empresas, cada uno con una variante aplicada a cada giro y cada empresa, que posteriormente fueron replicados.

## TIPOS DE MODELOS DE NEGOCIO

Un modelo de negocio implica pensar cómo una empresa o proyecto emprendedor aporta valor a los clientes y cómo éstos pagan por ese valor que reciben. Es importante conocer el tipo de mercado en el que se opera y otros factores influyen en él.

A comienzos del siglo XX el modelo de negocio de una empresa, en general era más bien sencillo; una empresa fabricaba un producto o realizaba un servicio y cobraba por ello. Posteriormente ante la necesidad de crecimiento, se desarrollaron ideas de expansión.

Surge el modelo tipo Distribución, donde el dueño de una marca y un tercero firmaban un contrato para hacer llegar al cliente final, los productos que el dueño de la marca producía. Si el caso en que la distribución fuera restringida a una persona, zona o área territorial; se refería a la definición de Representación.

Otro modelo surge como la licencia de Marca; esta se define como el otorgamiento de un permiso limitado mediante un contrato para el uso, reproducción de una imagen, marca o logotipo a cambio de un porcentaje de las ventas o de alguna cuota de regalía. Hoy en día es aplicado por muchas empresas tal ejemplo el caso de Disney, al otorgar licencia de marca para diferentes productos.

En la tabla a continuación, se esquematiza las características de cada una.

Tabla 1. Comparativo de modelos de negocio

	MARCA	PRODUCTO	CONOCIMIENTO
LICENCIA	X		
DISTRIBUCION	X	X	
FRANQUICIA	X	X	X

Elaboración propia

A través de la tabla podemos identificar los elementos que diferencian a cada uno de los modelos básicos de negocio. No obstante la evolución de la sociedad, la incertidumbre, la velocidad de cambio, Internet, los avances tecnológicos y el nacimiento de nuevas necesidades y por tanto nuevas oportunidades, ha obligado a las empresas a generar nuevos modelos de negocio innovadores, como formas alternativas de generar ingresos.

A continuación se presenta algunos ejemplos de empresas que se atrevieron a innovar en modelos de negocios

(Prim, s.f.) “IBM cambió en 2003 su modelo de empresa y su modelo de generar negocio, pasando de la fabricación y venta de ordenadores y hardware, a un negocio basado en ofrecer servicios innovadores y soluciones de tecnologías de la información (TI). Vendió su unidad de desarrollo de PCs a Lenovo, la de discos duros a Cisco y la de impresoras a Lexmark”

Gillette cuyo caso específico utilizaron el modelo de cebo y anzuelo. Modificaron la venta de máquinas de afeitar, poniéndolas a disposición de casi todo el público a través de un precio muy económico, apostando a generar venta a través de los repuestos.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Este modelo consiste en un artículo que se vende a un precio muy bajo o incluso se regala (cebo) con el fin de enganchar al cliente con la compra de repuestos, consumibles o servicios donde la utilidad es mayor (anzuelo).

El modelo de cola larga, término acuñado por Chris Anderson, es uno de los más innovadores de los últimos tiempos. Consiste en ofertar un amplio abanico de productos de poca demanda pero que pueden convertirse en negocios rentables. Este modelo se rige principalmente por el Principio de Pareto donde las empresas se enfocaban en el 20 % de lo que más se vende. Actualmente para empresas como iTunes Amazon y EBay les resulta exitoso la aplicación de este modelo. Es decir el mercado no se focaliza en pocos productos, sino por el contrario, se basa en la suma o acumulación de todas las pequeñas ventas de muchos productos.

Existe otro modelo de negocio llamado disruptivo o Freemium, donde la estructura básica es que alguno de los actores que intervienen se beneficie de la oferta gratuita. Empresas que aplican claramente el modelo es Spotify, LinkedIn, Dropbox entre otras. Este modelo consiste en ofrecer a una parte de los usuarios el servicio de manera gratuita, cobrando para los usuarios Premium una cuota mensual. Este modelo ha crecido de manera exponencial gracias a la accesibilidad que proporciona el internet.

El modelo de afiliación está basado en una empresa que vende un producto o servicio y ofrece alguna recompensa a proveedores o empresas que atraigan clientes o pedidos para sus productos; es decir una comisión. El modelo puede ser aplicable gracias a la tecnología a empresas de organización de viajes, restaurantes, o por ejemplo páginas web que alquilan el espacio para que terceros se anuncien o blogs.

Por último como es el caso de estudio, se realizara una revisión literaria del modelo tipo Franquicia, donde una empresa o persona que cuenta con una marca registrada y reconocida en el mercado, permite que otras empresas exploten su marca, productos o servicios bajo supervisión. La ventaja más clara de este modelo es el éxito probado, que permite a emprendedores explotar un negocio solo con

el hecho de replicarlo. Son negocios en auge que se pueden convertir en rentables en épocas de crisis.

## **2.3 MODELO DE FRANQUICIA**

El principal modelo a analizar en la presente investigación es el tipo franquicia Según el diccionario de la lengua española. (Real Academia Española, 1970) Franquicia se define como:

1. f. Exención que se concede a alguien para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público.
2. f. Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.
3. f. Der. En el contrato de seguro, cuantía mínima del daño a partir de la cual surge la obligación del asegurador.

En términos coloquiales podremos referirnos al termino como "Un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada Franquiciador, le otorga a la otra denominada Franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (Know How), para a efectiva y consistente operación de un negocio." (Calvillo, 1994)

### **2.3.1 EL ORIGEN DEL MODELO DE FRANQUICIA**

Como todo lo nuevo, los inicios del modelo tuvo sus dificultades, seguramente existió escepticismo en cuanto a los buenos resultados que proporcionaba a cualquier empresa de cualquier industria.

Hoy en día se ha convertido en uno de los modelos más confiables y exitosos en el tema de negocios. Tenemos como ejemplo un gran número de empresarios que contemplan el otorgar franquicias para resolver sus problemas de expansión; pero es importante puntualizar que durante algunos años en algunos países, hablando específicamente México, se aplicó erróneamente el método al otorgar licencias de marca y conjuntamente con la tecnología.

La licencia de Marca como ya se había especificado; no es más que uno de los elementos de la propiedad intelectual que comprende el contrato de Franquicia que más adelante se puntualizara.

Surgen dos tipos de franquicia; franquicia de producto y franquicia con formato de negocio.

El caso de Franquicias como producto y marca se remontan a mediados del siglo pasado, cuando I.M. Singer and Co. Enfrentaba un serio problema; distribuir su producto a nivel nacional en un momento donde el flujo de efectivo era negativo y las ventas no estaban consolidadas.

Para 1851 uno de sus comisionistas que operaba en Ohio logro vender su cuota de dos máquinas y además de eso tenía una lista de clientes potenciales. Este hombre mando pedir más máquinas para cubrir la necesidad de su mercado, pero la matriz no contaba con capital suficiente para dicha manufactura.

La compañía cambio su estructura de venta donde comenzó a cobrar a los vendedores en lugar de pagarles. Este hecho repercutió en la baja de salarios creando así el primer sistema de concesiones. Resolvieron sus problemas de liquidez, de producción y de ventas.

Años más tarde General Motors adopto un sistema prácticamente igual. En 1898 al ser una compañía joven no contaba con los recursos para invertir en puntos de venta y comercialización, por lo que se vio obligada a otorgar concesiones, un esquema que a la fecha se utiliza exitosamente. De esta manera General Motors

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

utilizo sus recursos para la aplicación en producción y tecnología lo que repercutió en posicionarla como una de las mejores empresas de la industria automotriz.

Otra empresa precursora que es importante mencionar es Coca Cola, cuando dos inversionistas persuadieron al presidente de la compañía en vender el producto en todo el país, absorbiendo ellos el gasto de la instalación de la embotelladora, con la única condición de ser abastecidos por el concentrado, para finales de los 90's creció la demanda y ellos compraban el concentrado y lo revendían a las más de 1000 embotelladoras que estaban sub franquiciadas.

El gran boom aparece después de la Segunda Guerra Mundial, donde una combinación de factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y legales propiciaron el clima para el desarrollo del modelo.

El repentino aumento de la población, llamados como baby boom, y la migración de población de las granjas a la ciudad, así como el optimismo y el deseo de dejar atrás los malos tiempos de las Guerras Mundiales, y la gran depresión dieron pauta a la creación y comercialización de nuevos productos y servicios.

Por último los avances tecnológicos, la transportación se agilizo ya que era necesario tener nuevos accesos, nuevas carreteras, centros de consumo como shopping centers y principalmente la televisión donde la publicidad fue un factor trascendental.

Lo que empezó como un pequeño negocio se convirtió en más de un caso en cadena de tiendas con una sola infraestructura de investigación de mercado, análisis financiero y publicidad.

Las franquicias que conocemos en la actualidad como Mc Donalds, Donkin' Donuts, Kentucky Fried Chiquen y Holiday Inn abrieron camino y cambiaron el mundo de los negocios como una revolución.

Es importante mencionar a Ray kroc, fundador de Mc Donalds ya que es reconocido a nivel mundial como uno de los precursores del modelo de franquicia como formato de negocio. Al inicio comenzó como vendedor de máquinas para

hacer malteadas donde asesoraba a sus clientes en temas de incremento de ventas siempre y cuando repercutiera en sus pedidos e incrementara sus ingresos.

En su afán por buscar clientes potenciales, llamo su atención un restaurant de hamburguesas que compro una gran cantidad de máquinas de malteadas, es decir para proporcionar 40 a la vez. Lo que a primera vista pudo parecer un restaurant cualquiera, Kroc visualizo este mismo modelo de negocio en todo el país, por lo que convenció a los hermanos Maurice y Richard Mc Donalds de expandir a nivel nacional.

El primer paso fue la construcción y puesta en marcha de la unidad piloto en Des Planes, Illinois con el objetivo de redefinir e incrementar la eficiencia del negocio, sin perder los principales valores agregados

1. Calidad permanente en sus productos mediante un proceso de operación eficiente y de un menú fijo.
2. Baños limpios para vendedores, viajeros y paseantes.
3. Ventanillas para la atención directa del cliente.

Así mismo desarrollo especificaciones y guías operacionales, desde la estandarización de los tiempos de servicio de una comida, peso preciso de la carne con un máximo de 19% de grasa hasta la receta y calidad de las papas fritas que dependían de las condiciones climatológicas desérticas de San Bernardino; ciudad originaria del primer restaurant dando origen a una franquicia con formato de negocio.

La siguiente tabla muestra un resumen de los elementos resaltables de las empresas que iniciaron con la aplicación del modelo de Franquicia.

Tabla 2 Resumen de la evolución de empresas que aplicaron un modelo de negocio

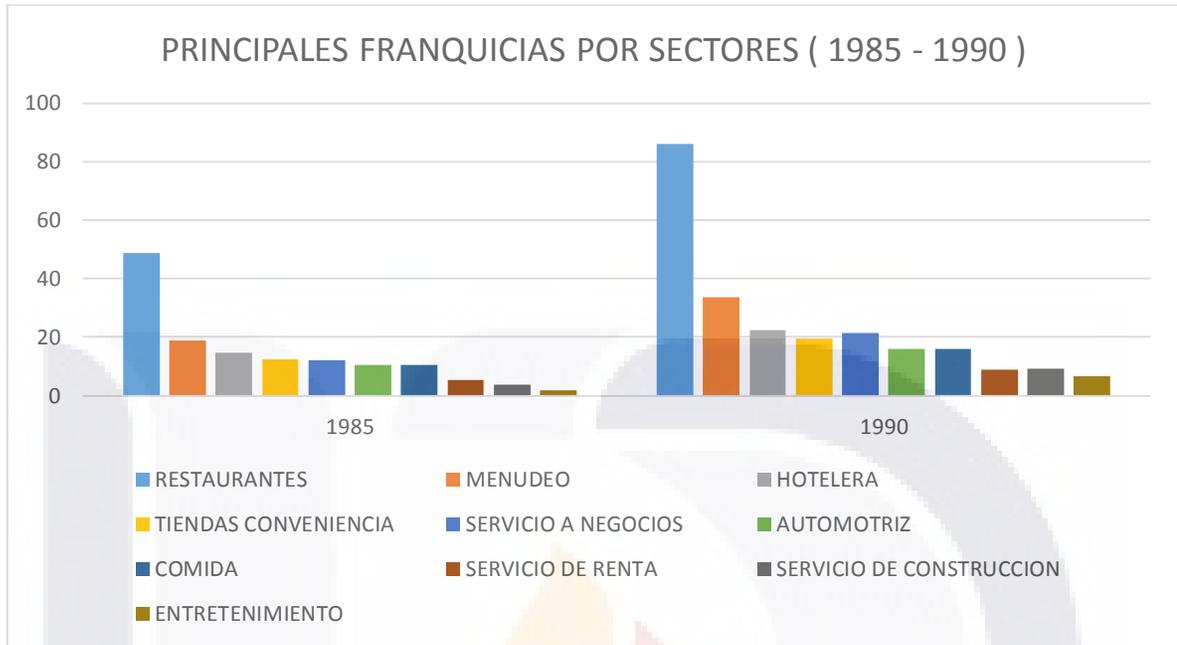
EMPRESA	APLICACIÓN DEL MODELO
<b>Singer &amp; Co.</b>	Resolvieron su problema de liquidez, aumentaron exponencialmente su producción y a su vez, sus ventas
<b>General Motors</b>	No tenía recursos para la comercialización y venta. Aplico el modelo de franquicia y Perfecciono su tecnología posicionándose como líderes en el sector.
<b>Cola Cola</b>	La empresa fue replicada en más de 1000 embotelladoras logrando y alto crecimiento y posicionamiento
<b>Mc Donalds</b>	Inicio el Formato de Negocio, replicando su unidad piloto, incrementando exponencialmente sus ingresos.

Elaboración propia

Es posible observar que los orígenes del modelo se remontan a todo tipo de giro o industrial, cualquiera es viable para una aplicación del modelo de negocios.

La siguiente grafica presenta información del desarrollo de las franquicias en Estados Unidos donde observamos que se aplica desde restaurantes hasta el servicio del entretenimiento.

Grafica 1 Principales Franquicias por sector



Fuente: (Matusky, 1992)

Es posible observar que el sector de mayor impulso con el modelo es principalmente el Restaurantero, no obstante la gran variedad de sectores que no tienen ninguna relación entre ellos permite concluir que el modelo es aplicable a cualquier giro.

### 2.3.2 MEXICO Y SU INCURSION EN EL MODELO.

Refiriéndonos a la economía de México, así como a las oportunidades de negocio, ampliamos nuestro criterio para ofrecer productos y servicios para un mercado competitivo. Las franquicias nos hacen enfatizar en estas oportunidades, tanto para emprender y ser propietario de un negocio como para crecer exponencialmente los negocios particulares.

México se ha convertido en uno de los mercados más atractivos y de mayor crecimiento según la Asociación Internacional de Franquicias. El modelo de

negocio plantea una posible solución a los problemas que aquejan en nuestro país: inflación, recesión, carencia de recursos y financiamientos.

El modelo comienza a tener presencia en la década de los 80 con la introducción de Mc Donalds, quien toma la decisión de entrar al país en un momento de cambio económico; se nacionalizo la banca, se suspendió el pago de la deuda externa en uno de los niveles más bajos de la historia. No obstante entraron al mercado mexicano con un modelo probado.

El 16 de Junio de 1988 se llevó a cabo la primera conferencia de franquicias en México lo que provoco un rotundo éxito y un gran interés en el mercado.

Los casos de Franquicias Mexicanas fueron casos aislados; empresas como Videocentro, Trionica, Dormimundo y la consolidación de Helados Holanda convirtiéndose en una de las empresas más dinámicas de la época.

A finales del 1988 se crea la Asociación Mexicana de Franquicias cuyo propósito fundamental fue y sigue siendo difundir y promocionar las franquicias de nuestro país, así como el mejoramiento de las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido.

No obstante, la verdadera regulación comienza para 1990 con el reglamento de la Ley de Transparencia de Tecnología, en la que se acepta como definición de contrato de Franquicia, la de que en un mismo instrumento de licencia de uso de marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento.

De ahí el crecimiento del modelo fue impresionante; para 1999 La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) anunciaba que existían:

- Más de 400 empresas franquiciadoras.
- 30 000 unidades franquiciadas
- Alrededor de 150 000 personas empleadas por el sistema
- Las ventas que genera el sector eran de 7 000 millones de dólares.
- Más de 15 Franquicias Mexicanas se encontraban internacionalizándose

- 25 unidades por empresa Franquiadora
- Cada 11 horas se abría una franquicia

El crecimiento de las empresas que transformaban sus modelos fue exponencial

### 2.3.3 FRANQUICIA CON FORMATO DE NEGOCIO

El otorgamiento de franquicias permite a las compañías ampliarse con rapidez así como financiar una parte de este crecimiento con dinero de terceros a un ritmo que de otra manera sería complicado alcanzarlo. Fue ideada con el propósito de resolver problemas de distribución pero se hizo evidente que tendría resultados igualmente exitosos en la comercialización.

En términos muy simples, una franquicia concierne a dos niveles de personas: el Franquiador, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o marca registrada; y el Franquiciante, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador.

Sin embargo, encontramos que se han reconocido dentro de las franquicias distintos grados de funcionamiento y complejidad que a su vez han permitido la siguiente clasificación:

1. Franquicia de producto y marca registrada
2. Franquicia de formato de negocio.

La franquicia de producto y marca registrada es un arreglo en el cual el franquiciador además de otorgar el uso y explotación de un nombre comercial y marca, se constituye como proveedor exclusivo de los productos o servicios que comercializará y/o distribuirá el Franquiciante.

Una franquicia de formato de negocio, ofrece al Franquiciante no solo la marca o nombre comercial, sino todo un sistema completo de negocio que incluye en forma integral sus conocimientos, experiencias en la operación del negocio,

especificaciones para la construcción del local, parámetros y requisitos en el aspecto de capital humano, publicidad y promoción de la franquicia; es decir, una empresa desarrolla el llamado "Know How" para la operación y comercialización de productos o servicios y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método.

Enrique Alcazar, director general de la consultora Alcazar & Aranday, describe al "Know-how" como "El saber practico que manifiesta un interés económico y organizacional conteniendo conocimientos técnicos, industriales, operativos, comerciales y administrativos, y en general cualquier conocimiento referente al funcionamiento, manejo y desarrollo de un negocio, empresa o industria.

Todos estos pueden llegar a incluir patentes y conocimientos patentables o no patentables, que pueden o no ser secretos industriales, por lo que el know-how es susceptible de ser transmitido total o parcialmente, de manera temporal o definitiva, a través de la prestación de servicios o por vía contractual", detalla el especialista.

### **2.3.4 ELEMENTOS QUE DESCRIBEN UNA FRANQUICIA CON FORMATO DE NEGOCIO**

Los tres elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia son: el empleo de una marca o nombre registrado, el pago de derechos o regalías y el suministro de servicios.

#### *2.3.4.1 El empleo de una marca o nombre registrado*

El registro de una marca, es de suma importancia ya que se compartirá con los nuevos inversionistas y siempre corre el riesgo de ser robada. Un negocio atractivo siempre querrá ser copiado. Es por esto que el registro de marca protege la propiedad.

De acuerdo con Joseph Kahwaji Rage, director Divisional de Marcas del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), cada producto o servicio se distingue por determinadas características visuales de otros de su misma especie o clase de mercado. El uso exclusivo de cualquier signo distintivo es autorizado por dicha dependencia.

#### *2.3.4.2 Pago de derechos y regalías*

La Asociación Mexicana de Franquicias ( AMF ) involucra dos aspectos fundamentales : la licencia de uso de una o varias marcas o bien varios nombres comerciales, y el traspaso tecnológico sobre sistemas de operación , comercialización y/o producción de bienes o servicios.

La persona que adquiere la franquicia debe tener claro bajo un contrato previamente firmado, cuáles son sus derechos y obligaciones

#### *2.3.4.3 Suministro de servicios*

El franquiciador tiene la obligación de proporcionar, mantener, distribuir y actualizar los manuales de operación, los procedimientos de funcionamiento y los requisitos de calidad; así como proporcionar capacitación permanente. Este último elemento es que convierte una franquicia con formato de negocio

La comisión federal de comercio considera que un negocio es franquicia si cumple los otros dos requisitos y además proporciona asesoría publicitaria y capacitación.

### 2.3.5 MODELO PARA FRANQUICIAR UN NEGOCIO

Más que cualquier otro aspecto personal, el tema de estudio y el elemento esencial de toda franquicia es el negocio adecuado. Este será lo que determine la viabilidad para convertir un negocio a un modelo de franquicia.

Es necesario tener un negocio rentable para ambas partes Franquiciador y Franquiciatante. Que sea reconocido y tenga un buen posicionamiento en el mercado y manejar productos o servicios de conceptos originales.

El éxito de toda compañía, depende de su habilidad para identificar y satisfacer las necesidades y deseos de un mercado. Ya sea presentado como producto nuevo, mejorado o sustituto. Por su parte, las franquicias ofrecen a las empresas un medio adicional a sus productos para capturar participación de mercado al ofrecer nuevos formatos para la venta de productos y/o servicios ya establecidos. El modelo de franquicia aporta uniformidad a industrias desorganizadas, lo que atrae una extensa fidelidad a la marca por parte de sus clientes.

Otro elemento que se debe considerar es si se cuenta con un prototipo triunfador; es decir, que sirva de partida para las demás. Este elemento sirve para convencer a los posibles Franquiciatantes la legitimidad y rentabilidad de un negocio probado.

El nivel de rentabilidad de su negocio prototipo ha de depender del tipo de Franquiciatante que desea atraer. “La mejor forma de determinar lo anterior es (Cesa, Diciembre 2015)plantear la siguiente pregunta: “Una persona razonable de conformaría con ganar lo que genera una sola tienda de mi compañía? Es una suma lo bastante elevada para retribuirle el trabajo, el riesgo y el sacrificio que todo ello va a implicarle?” (Matusky, 1992).

Otra pregunta relacionada con el prototipo se refiere al tiempo de operación. Cuanto tiempo debe estar funcionando antes de iniciar el otorgamiento de franquicias? Esta pregunta es un tanto relativa ya que tenemos casos como Arthur

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Karp y Michael Coles de The Original Great American Chocolate Chip Cookie Company que pensaron en el otorgamiento de franquicias tres meses antes de que ellos inauguraran su primera tienda.

Pero siempre hay excepciones," Operar cuando menos durante un año antes de empezar a pensar en la posibilidad de otorgar franquicias. Tres años es el periodo optimo que se necesita para detectar, descubrir y dominar todas las sutilezas de su sistema de negocio y quizá hasta para poner a prueba su concepto en otras localidades. (Matusky, 1992)

La reproductibilidad se refiere a lo bien que su prototipo podría duplicarse tanto desde un punto de vista práctico como económico. La uniformidad es uno de los elementos esenciales para que las franquicias tengan éxito. Una operación estandarizada aumenta la eficiencia y permite proyectar una imagen única y fácilmente reconocible. Esta estandarización se logra mediante manuales de operación completos que dejen poco a la imaginación y describan cada aspecto o elemento fundamental del negocio que todo Franquiciatante necesita para operar con eficiencia y efectividad.

Estos manuales deben ir, desde la forma de contestar el teléfono hasta como resolver situaciones, problemas que se pudieran presentar. Este elemento es tan importante que nos lleva a analizar las empresas para determinar si es se puede pormenorizar hasta este punto.

No obstante no solo es necesario explicar los procedimientos, sino que saberlos explicar. Los manuales de operación deben redactarse con palabras claras y fáciles de entender. Así mismo la complejidad aumenta con el tema de capacitación. La educación consume tiempo y mano de obra pero este, determina el éxito del modelo de negocio.

### 2.3.6 BENEFICIOS DE LAS FRANQUICIAS

Los beneficios al convertir los negocios en un modelo de franquicias son palpables, nos podemos poner a pensar que hubiera sido de Mc Donald's , tan solo sería un modesto restaurante al borde de una carretera.

El otorgamiento de franquicias permite a los negocios crecer con mayor rapidez que de cualquier otra manera y en eso radica la mayor recompensa. El sistema de comercialización permite a las compañías pequeñas, expandirse más allá de sus mercados locales. A su vez brinda a las compañías herramientas legítimas para el crecimiento y el desarrollo del negocio.

"El otorgamiento de franquicias le garantiza la energía, el talento y la ambición de personas que por sus instintos empresariales no lograría que trabajaran para usted en otras circunstancias" (DeLuca).

Los Franquiciatantes representan una fuerza de trabajo leal y comprometido. Su inversión no solo es en el tema económico, sino que se involucran sentimientos de amor propio y orgullo.

(Matusky, 1992) Menciona en su libro que una de los beneficios de otorgar franquicias es la satisfacción personal, no solo hablando del tema de probar que la compañía es exitosa y que el producto es una prueba irrefutable que es válido y funciona. Sino por el contrario la satisfacción consiste en observar la transformación del Franquiciatario, donde en un inicio se presenta escéptico y dudoso pero después de pasar la época difícil de las pruebas sufren una metamorfosis. Los Franquiciatantes empiezan a disfrutar el sabor del éxito.

Por otro lado por cada tienda nueva o unidad de negocio es necesario recursos financieros y humanos lo que implica un riesgo por lo que el Franquiciatante carga con el 100% de las responsabilidades financieras. Esto nos lleva a disminuir las responsabilidades financieras sin perder el potencial de crecimiento y expansión.

La publicidad es un beneficio que tanto a Franquiciatario, como franquiciador es proporcionado, ya que por una parte la marca gana participación de mercado y cada unidad de negocio se ve beneficiada. Así como los costos que un pequeño negocio no podría solventar.

### 2.3.7 DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

No hay manera de asegurar un negocio exitoso, como cualquier modelo tiene sus beneficios y sus desventajas.

Según el artículo publicado (PROS Y CONTRAS DE FRANQUICIAR TU NEGOCIO, MAYO 2013) por la revista Entrepreneur las contrapartes de aplicar el modelo de negocio son

#### *Menor control sobre administradores*

No les puedes decir a los Franquiciatantes cómo tratar a sus empleados. Los Franquiciatantes son empresarios independientes. Muchas veces, las metas del franquiciador son distintas que las de sus demás colaboradores y este tipo de situaciones pueden llevar a conflictos legales.

#### *Una comunidad central más débil*

Es más difícil conseguir que los Franquiciatantes trabajen juntos en comparación con los administradores. Por ejemplo, los Franquiciatantes podrían querer no pagar la cuota de publicidad para atraer clientes, imaginando que si otros la pagan, entonces tendrán su parte cubierta. Si todos hicieran lo mismo, podrías terminar sin clientes.

## *Retos en la innovación*

Es más difícil innovar con una franquicia que si tú controlas todas tus unidades. Al franquiciar, cuando se te ocurre una idea, tendrás que negociar con tus Franquiciatantes para que acepten el nuevo producto o cualquier innovación que quieras introducir, en lugar de sólo implantarla."

(Matusky, 1992) Menciona que la más popular en el medio es la legislación, no obstante la legislación no restringe el acceso al mercado abierto ni limita la capacidad para crecer y ganar dinero.

Actualmente el otorgamiento de franquicias está reglamentado para el beneficio del público. Para comprender un poco, es necesario remontar a los años 1960 donde la histeria de las franquicias, permitían slogans como "gane 1000 dólares a la semana por el resto de su vida" Por ejemplo, cuando Mc Donald`s salió a la venta por primera vez, su precio se duplico en solo un mes pasando de \$ 22.50 a más de \$50.00 dólares por acción.

Durante algún tiempo este fenómeno dio lugar a demandas cada vez más numerosas para que interviniera el gobierno por medio de reglamentos. A partir de entonces, toda compañía que deseara vender franquicias debía registrarse antes de ofrecer o vender sus franquicias otorgando a sus Franquiciatantes copia de los contratos y estados financieros.

En 1979 la Comisión Federal sobre Comercio promulgo un reglamento completo, lo cual sigue rigiendo a nivel nacional.

Podemos concluir que la legislación es un tema importante para cualquiera de las partes, tanto franquiciador como Franquiciatante. Lo que nos lleva a establecerlo como desventaja es el tiempo que se invierte, tramites y gastos legales necesarios; que no obstante realizándolos de manera correcta podrán prever problemas a futuro.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Otra desventaja es el mayor grado de exposición a posibles demandas judiciales ya que todo franquiciador vende un producto complicado y cargado emocionalmente. El Franquiciante compra oportunidades, estilo de vida y posibilidades de triunfar.

Las posibilidades de ser demandado, se reducen aplicando un contrato honesto.

Otra desventaja poco conocida es la prohibición a fijar precios. Las leyes restringen al comercio con el establecimiento de una lista de precio a todo el sistema. De igual manera los franquiciadores no pueden obligar a los Franquiciante a que les compren todos sus productos, estos podrán ofrecerlos y ponerlos a disposición así como únicamente recomendarles y tratar de venderles por todos sus medios sus productos de manera exclusiva.

Un aspecto fundamental en el otorgamiento de una franquicia es la duración de la relación. Esta depende de las necesidades del negocio. Un plazo razonable es entre 15 y 20 años. Goranson de Tidy Car opina "después de unos cuantos años en el sistema, los Franquiciante empiezan a cuestionar su compromiso de brindarles servicio de calidad" pero en esta etapa los Franquiciante ya cuentan con el modelo de negocio para triunfar.

Este quizá es uno de los más grandes retos para el franquiciador, mantener una relación a largo plazo. El franquiciador se verá obligado a mejorar ideas, a buscar nuevos mercados así como motivar al Franquiciario a superar cada año sus expectativas.

Es importante tocar el punto de las utilidades, la mayor parte irán para el Franquiciario. Compartir la ganancia es el precio que se paga por un crecimiento acelerado.

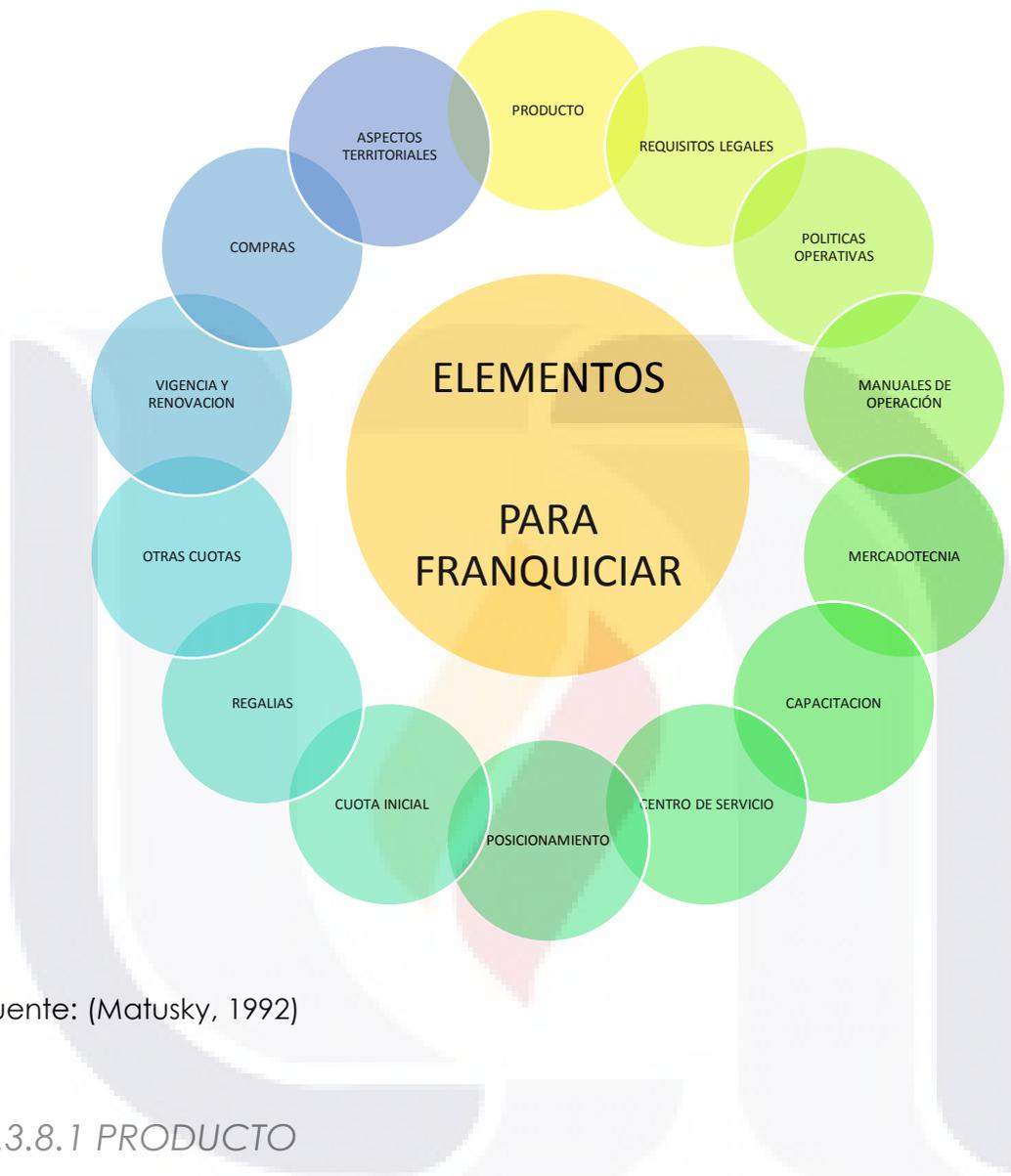
### 2.3.8 ESTRUCTURA DE LAS FRANQUICIAS

Se realizó una revisión literaria con la finalidad de encontrar un modelo que describiera los elementos que conforman una franquicia. El modelo que propone los autores Steven S. Rado y Greofy Matusky en su libro Franquicias, como multiplicar su negocio publicado desde 1992 es uno de los más detallados, por lo que es adecuado para el presente caso de estudio. El objeto de estudio es identificar la situación actual de la empresa y comparar con el modelo los elementos con los que cuenta y los que no.

Todo franquiciador necesita un mecanismo para comercializar una franquicia, planes de capacitación, políticas y procedimientos por escrito. El tamaño y el alcance dependerán de la energía, los medios y el talento que posea la empresa a franquiciar.

El siguiente esquema muestra el modelo del autor.

Grafica 2 Elementos para Franquiciar.



Fuente: (Matusky, 1992)

### 2.3.8.1 PRODUCTO

El producto es el objeto de negocio, es decir lo que se va a vender, pero en el caso de las franquicias el producto es el modelo de negocio. Este modelo dependerá de quienes compren el producto, por lo que es necesario tener identificado y analizado el mercado, sus necesidades, aspiraciones y deseos. En la misma línea de identificación tenemos la competencia y su posición en el mercado.

Por último la imagen de un negocio es de suma importancia, pero en el caso de una franquicia es crítica, debido a que la imagen es una cualidad intangible llega a los clientes de una manera emocional. Los prospectos están buscando nuevos estilos de vida, escuchan a su corazón y cierran la compra después de vivir experiencias, no obstante no dejan de utilizar su cerebro. Las franquicias deben proyectar imágenes congruentes respecto al producto, imagen y mercado.

#### 2.3.8.2 REQUISITOS LEGALES

Antes de poder vender una franquicia es necesario conocer los requisitos legales de cada entidad

(Camacho) "La Ley de Propiedad Industrial incluyó por primera vez en el año 1991 la palabra "Franquicia" únicamente para definirla, sin embargo esto no significa que las Franquicias no hubiesen estado reguladas antes de esta reforma, pues en aquel entonces era un Contrato atípico que podía o no ser consensual y como cualquier Contrato atípico las partes se sometían a lo que estipulaban en el Contrato siempre y cuando estas estipulaciones no fuesen contrarias a las Leyes, pero ¿qué leyes aplicaban si la Ley especial solo para definía a la figura de la Franquicia pero no establecía nada en relación a lo que debía contener un Contrato de Franquicia? La respuesta antes como ahora es grande y compleja pues diversas Leyes aplicaban.

En estas fechas no ha cambiado en mucho pues además de que aplican varias leyes como Código Civil, Código de Comercio, por supuesto la Ley de Propiedad Industrial, Ley de Competencia Económica, etc. Aplican también los nuevos requisitos de las reformas publicadas el 25 de enero de 2006."

La Franquicia es un sistema conformado por varias partes, de hecho los requisitos no son solo legales sino administrativos. Los elementos para su estudio y cumplimiento los podemos dividir en tres: 1) Existenciales; 2) de Validez y 3) Accesorios.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Los requisitos existenciales son aquellos sin los cuales no habría Franquicia, el artículo 1794 del Código Civil Federal señala que los requisitos existenciales son: objeto y consentimiento.

El objeto de la Franquicia es:

- El otorgamiento de la Licencia de Uso de una Marca por parte del Franquiciador al Franquiciatante; En sentido contrario si el Franquiciador no cuenta con una marca registrada que distinga a sus productos y/o servicios podrá celebrar un Contrato de Licencia de Uso de Marca y hasta un Contrato de Franquicia, sin embargo si la marca no está registrada no tendrá exclusividad, por lo que faltará objeto y por consiguiente no habrá Franquicia.
- La transmisión de conocimientos técnicos o la proporción de conocimientos técnicos del Franquiciador al Franquiciatario; y es que en efecto si el Franquiciador no proporciona la asistencia técnica, es decir aquello que hace exitosa a la Franquicia entonces no existe Contrato de Franquicia.

El consentimiento es la firma en el Contrato, el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial señala que el Contrato debe ser por escrito, por lo que si no hay Contrato firmado no hay Franquicia.

Los elementos de validez son los siguientes: I. Incapacidad legal de las partes o de una de ellas; II. Vicios del consentimiento; III. Por su objeto, o su motivo o fin sea ilícito; IV. Porque el consentimiento no se haya manifestado en la forma que la ley establece.

Los elementos accesorios son aquellos que dependiendo de la naturaleza de la Franquicia el Franquiciador deba de cubrir por ejemplo si es una Franquicia de abastecimiento de gasolina al público en general el Franquiciatario debe contar con la concesión del abastecimiento de gasolina, en ocasiones la falta de estos elementos puede ser un elemento de inexistencia del Contrato.

La Ley de Propiedad Industrial vigente señala los siguientes requisitos adicionales:

1) Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establece el reglamento de la Ley de Propiedad Industrial;

El Contrato de Franquicia deberá de establecer entre otras estipulaciones las siguientes:

2) La zona geográfica en la que el Franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato;

3) La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual el Franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato;

4) Las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso de que sean aplicables;

5) Las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes en los términos convenidos en el contrato;

6) Los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y/o comisiones de los Franquiciatario;

7) Las características de la capacitación técnica y operativa del personal del Franquiciatario, así como el método o la forma en que el franquiciador otorgará asistencia técnica;

8) Los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciador y del Franquiciatario;

9) Establecer los términos y condiciones para subfranquiciar, en caso de que las partes así lo convengan;

10) Las causales para la terminación del contrato de franquicia;

11) Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, en su caso, modificarse de común acuerdo los términos o condiciones relativos al contrato de franquicia;

12) No existirá obligación del Franquiciatario de enajenar sus activos al franquiciador o a quien éste designe al término del contrato, salvo pacto en contrario, y

13) No existirá obligación del Franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciador en ningún momento, las acciones de su sociedad o hacerlo socio de la misma, salvo pacto en contrario.

### 2.3.8.3 *POLITICAS OPERATIVAS*

El control de los Franquiciatarios es un asunto primordial. A diferencia de los controles de una empresa, donde las acciones de los empleados son supervisadas cotidianamente pudiendo ser corregidas, en un modelo de franquicia tanto el franquiciador como el Franquiciatario son dos empresarios independientes con mucha distancia de por medio.

El reto consiste en cubrir los siguientes aspectos

- Diseño y decoración de la unidad
- Integración y demás aspectos personales
- 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.

#### 2.3.8.4 MANUALES DE OPERACIÓN

Los manuales son una serie de elementos que determina la forma en que el Franquiciante debe llevar a cabo el funcionamiento del negocio. Son documentos administrativos, técnicos y operativos cuya finalidad es informar, orientar y estandarizar la operación de trabajo unificando objetivos para un mismo curso de acción.

La información contenida en dichos manuales consta de operaciones, funciones, políticas que derivan de un plan estratégico general contemplando las diferentes áreas de la organización en concordancia con la misión, visión y los objetivos de la misma.

Es un elemento fundamental en el desarrollo y venta de una franquicia ya que orienta para la toma de decisiones en cada una de las áreas a nivel operativo y de ejecución.

Nos menciona (Barona, 2011) que “ La clasificación de los Manuales puede resumirse en generales y específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

En el mundo de las Franquicias los manuales constituyen una herramienta clave de soporte y transferencia de tecnología, además de ser un medio de control y estandarización. Entre los principales manuales se encuentran:

-Manual de Inducción: Es un documento enfocado al Franquiciario donde, se le informa de una forma más clara y operativa sus responsabilidades tales como el

pago de contraprestaciones; además de recomendaciones y lineamientos del sistema.

-Manual de Apertura: Contiene la descripción detallada de las actividades y procedimientos que debe realizar el Franquiciatario para la apertura de su unidad franquiciada, destacando entre otros temas el cronograma o ruta de actividades.

-Manual de Operaciones: Contiene un capítulo de inducción dirigido a los colaboradores de la Franquicia, e incluye además las actividades puntuales de cada puesto en el desarrollo de los procesos operativos principales de la unidad.

- Manual del Franquiciador: Dirigido a la Empresa Franquiciataria describe la organización, promoción y comercialización de la Franquicia, a través de políticas y procedimientos claros para ofrecer los servicios de asistencia técnica y soporte a Franquiciatarios

-Manual de Imagen Corporativa: Contiene la descripción detallada sobre los lineamientos respecto a la imagen de la Franquicia, principalmente sobre el uso correcto del logotipo y diseños, así como las aplicaciones autorizadas en la Unidad.

Una vez aprobados, piloteados y autorizados, toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.”

#### 2.3.8.5 MERCADOTECNIA

Si entendemos que el principal objetivo de la mercadotecnia, es satisfacer las necesidades de los clientes a través del intercambio entre dos partes, de tal modo que ambas resulten beneficiadas. Cuando lo llevamos al sector franquicias, la

mercadotecnia debe ser vista como todo el proceso para persuadir, comunicar y eventualmente comercializar franquicias.

Las ventas determinan el éxito de un modelo de franquicia. Es necesario concientizar al mercado potencial que la franquicia existe y que está a la venta.

No hay que perder de vista que la franquicia es una relación a mediano o largo plazo y que el Franquiciatario no deja de ser un cliente, por lo que durante la relación hay que seguir implantando estrategias de mercadotecnia con nuestros Franquiciatarios que faciliten un intercambio provechoso entre las partes.

Una estrategia profesional de mercadotecnia bien planeada y adecuada a las necesidades de cada marca resulta fundamental para el éxito y crecimiento de nuestra franquicia.

#### 2.3.8.6 *CAPACITACION*

Uno de los elementos fundamentales, por no decir de los principales que distingue al modelo de franquicia es la capacitación y asistencia técnica. Sirve para vender franquicias ya que los posibles Franquiciatarios están en la búsqueda de emprender un negocio con un temor a la incapacidad de aprender a operar un negocio nuevo con eficiencia. Estos programas de capacitación eliminan ese temor.

Todos los programas de capacitación deben incluir temas de ventas, publicidad al consumidor, producto, administración de personal, contabilidad, fuentes de abastecimiento y manejo de inventarios combinando teoría y práctica.

(Barona, 2011) "Es cierto que la franquicia no garantiza el éxito, pero existe una probada correlación entre aquellas franquicias que ofrecen programas sólidos de capacitación y asistencia, con el éxito de sus Franquiciatarios."

### 2.3.8.7 CENTRO DE SERVICIO

Una vez que los Franquiciatarios comiencen a operar surgirán dudas y problemas para operar. El franquiciador deberá preparar un centro de servicio para atender sus necesidades. Ellos no esperan soluciones brillantes para cada problema, pero si van a exigir ayuda inmediata.

Para lograr proporcionar dicha ayuda es necesario estandarizar procedimientos de respuesta, definiendo un canal a través del cual puedan encausar rápida y apropiadamente todos los problemas.

Problemas de mayor importancia deberán ir acompañados de evaluaciones profundas y visitas de campo para eliminar de raíz dificultades latentes.

### 2.3.8.8 POSICIONAMIENTO

El desarrollo de una imagen de franquicia es fundamental para lograr el posicionamiento.

(Cesa, Diciembre 2015) "Hoy en día existe mucha competencia, por lo que solamente ofrecer un buen producto o servicio no siempre es suficiente. Existen varias opciones donde los franquiciados pueden invertir en marketing. Algunas ideas de marketing para posicionar una franquicia son:

Campañas de marketing: ofrecen una gran oportunidad de incrementar tus ventas y mejorar la fama del negocio.

Campañas de Adwords: clientes en todo el mundo usan el internet, por lo que no debes desaprovechar el uso de esta herramienta para apoyarte en tu inversión en campañas de publicidad por internet.

Redes sociales: Han tomado mucha fuerza, hoy en día las redes sociales se han convertido en el primer punto de contacto entre el cliente y la empresa.

Medios tradicionales: En muchos casos, dependiendo del público al que vaya dirigido tu negocio, necesitarás de anuncios en la prensa, radio o televisión, que te ayuden a llegar a tus clientes."

Una vez establecido las estrategias para posicionar, el siguiente punto es determinar el posicionamiento. La empresa Franquiciataria debe evaluar su posición en relación con la competencia.

#### *2.3.8.9 CUOTA INICIAL*

La Cuota o Canon inicial es la prestación que un prospecto a franquiciatario pagará al franquiciador por dos aspectos fundamentalmente. Por un lado, incluye el licenciamiento de la marca en cuestión y por el otro, la trasmisión del famoso "know how", es decir la tecnología de la marca.

Depende de la naturaleza de su negocio. La empresa Franquiciatante deberá establecer los costos directo de las actividades para el otorgamiento de franquicias. El establecimiento de cada franquicia individual, es decir lo que le cuesta comercializar su oportunidad y mantener a su organización de ventas.

Un punto de referencia para fijar un precio es la competencia. Establecer precios competitivos que permitan ofrecer un modelo atractivo a inversionistas y empresarios, más aun cuando no se cuenta con un historial de éxitos comprobables.

Una técnica para comenzar es la subvaluación. A medida que va creciendo el interés y el éxito, van aumentando las cuotas de acuerdo con la demanda.

### 2.3.8.10 REGALIAS

El diccionario define la palabra regalía como un pago que se hace al inventor por cada unidad vendida. En el caso de una franquicia es la compensación por la marca registrada y el desarrollo del modelo de negocio.

Cada franquicia establece un modelo de pago de regalías distinta, inclusive existen algunos que no manejan ningún pago. La más común es sobre las ventas.

A pesar de esta generalidad, hay varios esquemas de cobros de regalías que cada empresa implementa según sus conveniencias: sobre las ventas brutas, sobre las netas, sobre el monto de las facturas de proveeduría, o una simple cantidad fija mensual.

Cada una tienen sus pros y contras, establecer un esquema de pago variable, ya sea sobre ventas netas, brutas o utilidades implica un mayor control por parte del Franquiciatario. Establecer una cuota fija evita la atención del control sobre las ventas, siendo así que el Franquiciatario concentra sus esfuerzos en el número de unidades y no en la penetración del mercado así como la mejora de su sistema.

El primer paso para analizar un adecuado método de pago de regalías consiste en determinar la rentabilidad del negocio y el margen de utilidad. Ningún modelo es correcto o incorrecto. Únicamente es necesario establecer los costos para que las dos partes funcionen adecuadamente.

Es posible no fijar ningún pago de regalía bajo una franquicia de producto, ya que la empresa Franquiciatante obtendrá sus ingresos por la venta de sus productos.

#### **ESTABLECIMIENTO DE REGALIAS PARA PUBLICIDAD**

El esquema elemental es el de un programa centralizado, administrado por la oficina matriz. En este caso el franquiciador cobra a los Franquiciatarios una regalía

independiente para publicidad y ejerce el control sobre toda la campaña. El esquema promueve la uniformidad de concepto.

Pero la publicidad centralizada también presenta serios inconvenientes. Se despoja a los Franquiciatarios de una participación y posibles valiosas ideas. Ellos son en cierto modo los ojos y oídos de los consumidores finales.

El esquema ideal sería combinar las ideas valiosas con un control centralizado.

#### *2.3.8.11 OTRAS CUOTAS*

La cuota inicial, las regalías y el pago de publicidad no son las únicas cuotas establecidas. El franquiciador puede imponer otros honorarios, cuotas o derechos. Una de las cuotas que entra en controversia, son las garantías que el Franquiciatario emplea para garantizar los pagos.

Es un arma de dos filos, ya que por un lado se aseguran los pagos, pero dan la impresión de que la franquicia no es tan buen negocio; genera desconfianza.

Otras dos cuotas comunes son los derechos de transferencia y los de renovación que el Franquiciatario debe pagarlos por el derecho de traspasar el negocio a un tercero. Los derechos de renovación forman parte de un planteamiento de vigencia dentro del contrato.

#### *2.3.8.12 VIGENCIA Y RENOVACION*

Los contratos de franquicia pueden establecerse para cualquier periodo de tiempo. Las vigencias más comunes comprenden desde los 5 años hasta los 20.

Para los Franquiciatarios, los contratos a largo plazo generan confianza, y estabilidad ya que los negocios reflejan una apreciación a largo plazo. Por lo contrario, para el franquiciador representan también algunas dificultades. Por un

lado está la estabilidad y reducción de riesgos, pero por otro lado reducen la flexibilidad, ya que se establece desde un inicio las cuotas, pagos, remodelaciones etc.

La renovación es un tema a la par de la vigencia del contrato. Deben decidirse en las primeras etapas del proceso de desarrollo de la franquicia. La mayoría de los Franquiciatarios condicionan al cumplimiento del contrato, cumplimiento de objetivos y pago de regalías. Es importante resaltar que en caso de renovar contrato se estipule si habrá pago por derechos de renovación.

#### 2.3.8.13 COMPRAS

La columna vertebral de muchas franquicias cuyo éxito está probado es la uniformidad antes mencionada. La realidad es que los Franquiciatarios no están obligados a comprar los insumos directamente de los franquiciadores. Lo que se hace en el formato de negocio, es utilizar técnicas contractuales para controlar la calidad del producto franquiciado.

Existen tres técnicas; designación de proveedor, aprobación de proveedor y emisión de especificaciones. Existen algunos Franquiciatarios que son proveedores de algunos productos, ya que su marca es esencial en el éxito de la franquicia y a su vez provee ventajas competitivas. Pero los casos son aislados; aparte de las implicaciones comerciales, el abastecimiento de los productos a un sistema de franquicia trae consigo implicaciones de carácter legal por su relación con las leyes que fomentan la competencia y desalientan los acuerdos condicionados.

Los acuerdos condicionados, se dan cuando un vendedor acepta vender un producto deseado siempre y cuando el comprador adquiera un segundo producto menos deseado. Un acuerdo condicionado ilegal puede darse cuando es obvia la diferenciación y la falta de relación entre los dos productos.

(Matusky, 1992)“Para el tema de franquicias con formato de negocio, por lo general la marca registrada y el producto son dos cosas distintas e independientes.

Los Franquiciatarios que condicionan la oportunidad de su franquicia a la compra de sus productos – para así obtener utilidades por las regalías y por las ventas de los productos pueden infringir la ley antimonopolios."

#### *2.3.8.14 ASPECTOS TERRITORIALES*

Los aspectos territoriales no solo comprenden el área geográfica; si bien con frecuencia los territorios si son exclusivos, los aspectos comprenden desde un nicho de mercado, un segmento, puntos de venta. Por ejemplo, la franquicia Haagen-Dazs restringe la venta a supermercados. Sin embargo el efecto de la exclusividad también se extiende sobre la competencia.

Algunos Franquiciatarios tratan de reglamentarla por medio de cláusulas de intercambio, reparto de utilidades o los ingresos. Es decir cuando un franquiciatario vende en el territorio de otro, debe pagar al titular territorial una cuota compensatoria. No obstante casi siempre la exclusividad territorial va acompañada de un desempeño mínimo con base al tamaño y el potencial del territorio.

#### **2.3.9 OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADOR**

Ser un franquiciador implica una obligación muy superior a la de cualquier sociedad de negocios normal. El franquiciador adquiere el compromiso legal, ético, y moral de proporcionar toda la ayuda razonable para un novato en materia de negocios.

Existe una serie de servicios que son fundamentales para el correcto desarrollo de la franquicia y los podemos enumerar en 5 puntos

## 1 MANUALES OPERATIVOS

Los manuales como ya se había mencionado previamente, son documentos detallados de la operación de un negocio. Es una guía con todos los pormenores, que incluye los procesos por los que el Franquiciatario estableció como puntos críticos del negocio.

Para crear un manual de operación óptimo es necesario definir claramente puntos críticos y todos los posibles acontecimientos, es necesario establecerlos, por muy irónicos que parezcan, no se puede suponer nada.

El siguiente paso es definir todas las operaciones de negocio, por áreas, funciones, puestos, departamentos, con sus debidas responsabilidades y obligaciones.

Para toda esta información es indispensable una forma de organizarla, sin embargo existen algunos puntos básicos que se deben incluir

*INTRODUCCION* Una breve declaración de las metas, objetivos, filosofías

*ANALISIS OPERACIONAL* un planteamiento sobre cómo manejar el negocio,

*CONTABILIDAD* Controles y procedimiento interno; es decir paso a paso sobre la forma de registrar ventas, manejar ingresos, etc.

*MANEJO INGRESOS* La manera de contabilizarlos, hacer depósitos, verificación de tarjetas de crédito, etc.

*INVENTARIOS* contabilidad de productos, registro de empleos, hurtos, desperdicios.

*FINANCIERO* Puntos de equilibrio, estado de resultados y balance general.

*NOMINA* deducciones y pagos estatales y federales, así como cuotas de seguro social.

*CONTABILIDAD DE FRANQUICIA* cálculo de regalías, cuotas, y su descripción.

El manual debe contener tema sobre servicio al cliente, para poder satisfacer con diligencia y cuidado las necesidades y deseos. Un manual de calidad debe detallar todas las técnicas de venta desde contestar el teléfono hasta tranquilizarnos en un momento alarmante.

Otro punto de énfasis es el personal, en cual debe detallar la descripción de sus puestos, contratos, entrevistas, capacitación, revisión, y motivación y liderazgo. Así mismo establecer las políticas que los empleados habrán de acatar mientras trabaje en la empresa. Temas que abarquen desde la forma de vestir, hasta recesos y vacaciones.

Estos cinco aspectos representan los pilares básicos para establecer un manual de operaciones efectivo. Pero no exonera de tocar otros temas como publicidad y promoción. En general deben tocarse todos los puntos vinculados con la naturaleza del negocio y su respectivo alcance.

## **2 CAPACITACION**

La capacitación es una piedra angular en el desarrollo de cualquier empresa. Si la franquicia es otorgada a un Franquiciatario sin probable experiencia, la ponderación a este rubro aumenta. Toda capacitación debe basarse en la eficiencia. Si bien ninguna de las partes tienen el tiempo y la liquidez para permanecer 1 año en capacitación; es por eso que debe ser concreta y efectiva. Debe estructurarse para que los empresarios puedan resistir por si solos en un entorno difícil que es el mundo de los negocios.

Pero así como es necesario una correcta capacitación, se debe puntualizar en la absorción de dichos conocimientos. Es recomendable examinar las franquicias antes y después.

El elemento clave de las capacitaciones es la motivación; que dedicarle casi la cuarta parte de que los empresarios comprendan que son la parte fundamental

del éxito y que valen más que todo. Su autoestima depende del trabajo que desempeñen no tanto por el pago reciben.

El conocimiento de producto o servicio a fondo para poder administrar el negocio de manera independiente.

La ética es el último aspecto de los negocios, enseñar a ser justos y honestos con los clientes. Todo programa de capacitación exige una planeación y una preparación muy cuidadosa si se desea producir franquicias exitosas.

### **3 UBICACIÓN**

Es un precursor esencial del éxito de todo negocio. La ubicación puede convertir en rentables a empresas marginales; es decir, puede hacer la diferencia. Al momento de otorgar una franquicia, se deberá establecer los costos que implica la selección del lugar dentro del contrato, tales como viáticos, traslados y hospedaje.

El Franquiciatario tiene dos opciones para la decisión sobre la ubicación, una es constatar personalmente, o proporcionar especificaciones detalladas sobre el tipo, costos y apariencia que se deberá buscar. Detallar los requerimientos de espacio y no solo dentro del lugar, sino contemplar estacionamientos, entradas de calles, circulación, topes, semáforos. Es decir todo lo relacionado con el impacto visual.

La competencia es un punto influyente, tanto interna, como externa. Estar cerca o lejos no equivale a riesgo o éxito. Toda información deberá ser evaluada según la naturaleza del negocio.

### **4 INAUGURACION**

Las primeras impresiones son las que producen efectos duraderos. Muchos de los mejores clientes y los más fieles son aquellos que cruzan la puerta en sus primeros

meses de operación. Esos clientes son doblemente importantes ya que constituyen el núcleo que pueden influir en terceros.

Para conseguir clientes desde el inicio de debe acatar todos los planes operativo, calendarización de fechas, contrato de empleados, proveedores, anuncios y publicidad, cuentas bancarias y decoración e inventarios.

## **5 SERVICIO ININTERRUMPIDO**

El franquiciador debe proporcionar asesoría y consejos continuos sobre todos los temas respectivos de la empresa. Pero darles servicio abarca mucho más allá de solo asesoría y consejos es apoyar en la supervisión con visitas personales de supervisión y consulta. Esto no significa ser esclavo. Se deberá establecer controles para garantizar un sistema efectivo y rentable para ambas partes.

Como franquiciador tiene el derecho y responsabilidad de desarrollar sistemas y procedimientos que brinden una administración adecuada. No hay una respuesta a cómo evitar desvíos, o por lo menos no completamente. Es innegable que las marcas registradas, patentes y derechos reservados otorgan cierto grado de seguridad únicamente para que los demás no empleen exactamente sus palabras.

Por lo tanto la protección nunca es 100% garantizada. El simple hecho de abrir las puertas al público da pie a que los competidores aprendan algo del sistema.

El franquiciador más que un jefe, es un socio; por lo que nunca se lograra un control absoluto sobre los Franquiciatarios. No obstante existen mecanismos legales, contractuales y administrativos que ayudan a un mejor control de la franquicia.

El contrato debe especificar las consecuencias de los incumplimientos de comunicar y pagar las cantidades específicas de las regalías. Los estados financieros son apoyo para tener acceso a dicho control, así como los registros legales de los elementos importantes de la franquicia.

El control de la información y confidencialidad es una obligación para no divulgar los secretos comerciales. Es necesario recalcar en el contrato la propiedad de los manuales de operaciones para prohibir la duplicación o distribución de cualquier información.

El control abarca temas de propiedad, a que persona jurídica se está otorgando la franquicia, siendo sociedades anónimas Franquiciatarios, sociedades anónimas o personas físicas; así como la sucesión de derechos en los posibles casos de fallecimiento o venta.

Estos son los principales mecanismos de control, algunos sencillos y otros más complejos pero ninguno garantizado. La única solución viable es la vigilancia constante y una comunicación frecuente.

### **2.3.10 COMO VENDER UNA FRANQUICIA**

El éxito depende claramente de la habilidad de venta, para atraer a prospectos calificados y después vender su oportunidad de negocio. Para esto es necesario definir el mercado, las cualidades que se buscan según la naturaleza del negocio.

Primero que nada el prospecto debe contar con dinero o en su caso demostrar la posibilidad real de conseguirlo. Mas no es la única cualidad, se debe buscar consistencia. Un historial comprobado de desempeños sobresalientes. Experiencia en administración y ventas.

Mentes obtusas es un factor de rechazo, así como personalidades técnicas que solo se enfoquen en la administración interna.

Existe un amplio mercado de prospectos que radican en una fuerza laboral instas fecha, después de años de trabajo, sus esperanzas y sueños se ven mal logrados y no se materializaron. Este sector tiene la esperanza de encontrar una oportunidad de demostrar su valía.

Así mismo una fuente de venta por mencionar algunas, son las ferias de emprendedores, ferias de franquicias, revistas, o quizá establecer esfuerzos en un área geográfica.

Todo franquiciador comienza de alguna manera y los prospectos que se unan a él desde un inicio con frecuencia son los que mayor rendimiento logran obtener de sus inversiones.



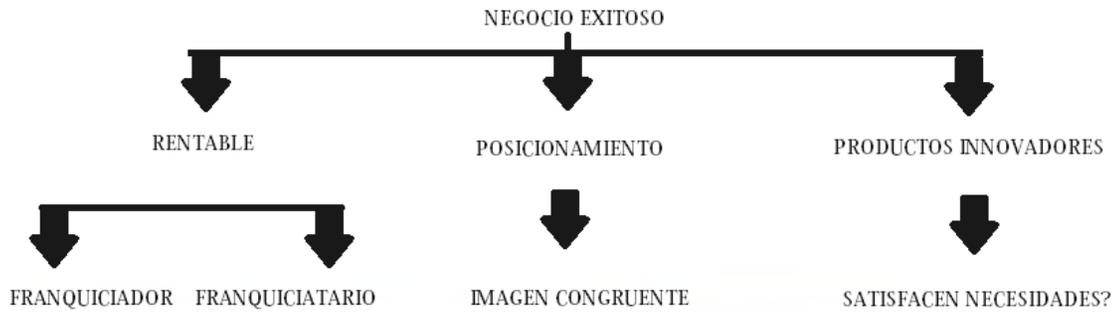
## CAPITULO 3 METODOLOGIA

Para la presente investigación se aplicara el modelo de análisis canvas con el fin de realizar un diagnóstico inicial de la empresa y posteriormente establecer si la empresa de servicios estéticos caninos contiene los elementos necesarios para franquiciar.

El modelo canvas desarrolla una idea clara de cómo la empresa crea, entrega y captura un valor definido por una plantilla de gestión estratégica para desarrollar nuevos modelos de negocios. Presenta 9 conceptos para tener una idea clara del negocio.

1. Segmento de clientes : para quien se está creando el valor
2. Propuesta de valor: qué valor entregamos para satisfacer una necesidad
3. Canales de distribución: a través de que canales alcanzamos nuestro segmento
4. Relación con clientes: qué tipo de relación se espera para cada cliente
5. Flujo de ingresos: para que valor los clientes están dispuestos a pagar
6. Actividades clave: que actividades requieren nuestra propuesta de valor
7. Recursos clave: qué tipo de recursos requieren nuestra propuesta de valor
8. Red de alianzas: quienes son aliados
9. Estructura de costos: costos importantes inherentes al modelo de negocio.

Una vez realizado el diagnóstico inicial se propone el siguiente modelo para determinar la viabilidad en la aplicación del modelo de negocios tipo franquicia a la presente empresa de servicios estéticos caninos.



La revisión literaria, concluye que el principal factor para determinar la viabilidad es determinar si un negocio es exitoso. Un negocio exitoso dependerá de tres factores: rentabilidad, posicionamiento y productos que satisfagan una necesidad.

La rentabilidad no solo como empresa, si es rentable para el franquiciador como para el Franquiciatario. Debe tener un posicionamiento ofreciendo una imagen congruente entre producto, imagen y mercado. Por ultimo satisfacer las necesidades de un nicho de mercado con productos o servicios innovadores.

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACION

La presente investigación utiliza modelos cualitativos y cuantitativos. Se plantea un análisis preliminar describiendo la idea inicial, un análisis de mercado y competencia, los escenarios de operación y la viabilidad económica.

Tabla 3. Modelo de investigación



Fuente: (Rendon, 2016)

En el aspecto cualitativo se definirá la situación actual de la empresa con una reseña de sus principales características, objetivos, clientes, y estrategias mediante una entrevista de profundidad al Director.

Así mismo es necesario conocer el mercado, definir el nicho al cual se va a satisfacer las necesidades detectadas y un análisis de la competencia.

En el aspecto de los escenarios de operación, determinar hasta qué punto del proceso se puede desmenuzar. Con que procesos cuenta la empresa y la calidad de dichos procesos. Respalda dicha información con un sondeo de satisfacción aplicado a los clientes actuales.

Por ultimo en el aspecto cuantitativo, se utilizara la información financiera con la que se cuenta. Con el fin de establecer en primera instancia el crecimiento de la empresa, su rentabilidad y la posible viabilidad del modelo de negocio tipo franquicia.

### 3.1 INSTRUMENTOS DE MEDICION

Para la presente investigación se propone analizar tres aspectos de la empresa, Mercadotecnia, Administración y Finanzas. En cada área, se establece un instrumento de evaluación según sea necesario.

La siguiente tabla muestra la distribución de los instrumentos y los clasifica por tipo de investigación.

*Tabla 4 Clasificación de los instrumentos de evaluación*

AREA	INSTRUMENTO	TIPO DE INVESTIGACION
<b>DIAGNOSTICO INICIAL</b>	ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD	CUALITATIVA
	MODELO CANAS	
<b>MERCADOTECNIA</b>	REVISION LITERARIA SOBRE EL MERCADO	CUALITATIVA
	SEGMENTACION	
	DEFINICION DE NICHOS DE MERCADO	
	ANALISIS DE LA COMPETENCIA	
<b>ADMINISTRACION</b>	COMPARATIVO DE MANUALES EXISTENTES CONTRA LOS NECESARIOS	CUALITATIVA
	SONDEO DE SATISFACCION	
<b>FINANZAS</b>		CUANTITATIVA

Elaboración propia

El instrumento que se utilizara para medir la información cualitativa y realizar el diagnóstico inicial se establece a través del siguiente cuestionario.

1. ¿Cómo comenzó la idea de negocio?
2. ¿Cuál es el objeto actualmente de la empresa?
3. ¿Cuál es el mercado al que van dirigidos?
4. ¿A su criterio cual es la diferenciación que los distingue respecto a la competencia?
5. ¿Qué acciones se han efectuado para crear y mantener ese lazo con el cliente?
6. ¿A su criterio, la empresa cuenta con un prototipo triunfador?
7. ¿Hasta qué punto actualmente cree que se puede pormenorizar cada departamento y proceso de la empresa?
8. ¿La empresa está, a su criterio, preparada para aplicar algún modelo de crecimiento?
9. ¿Cuáles han sido los principales retos que ha enfrentado?
10. ¿Retribuye el trabajo invertido, el riesgo financiero y emocional que implican el contar con esta empresa actualmente?

El cuestionario se aplicara al propietario que a su vez desempeña las funciones del área administrativa de la empresa, Con las respuestas que se obtengan y el análisis presencial que se realice a las instalaciones de la empresa, se desarrollara el modelo Canvas

Tabla 5. Modelo Canvas

	ACTIVIDADES CLAVE		RELACIONES CON CLIENTES	
SOCIOS	RECURSOS CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	CANALES DE DISTRIBUCION	SEGMENTOS DE CLIENTE
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	

Fuente: (Osterwalder, 2011)

En el aspecto de Mercadotecnia se realizara en primera instancia una revisión documental sobre el mercado, su evolución y su crecimiento; con el fin de puntualizar una oportunidad que se pueda satisfacer mediante el modelo de negocio. Se propone la definición de una segmentación y a su vez definir un nicho de mercado

Así mismo el área de Mercadotecnia será respaldada con un análisis de la competencia mediante un esquema de medición que se presenta a continuación:

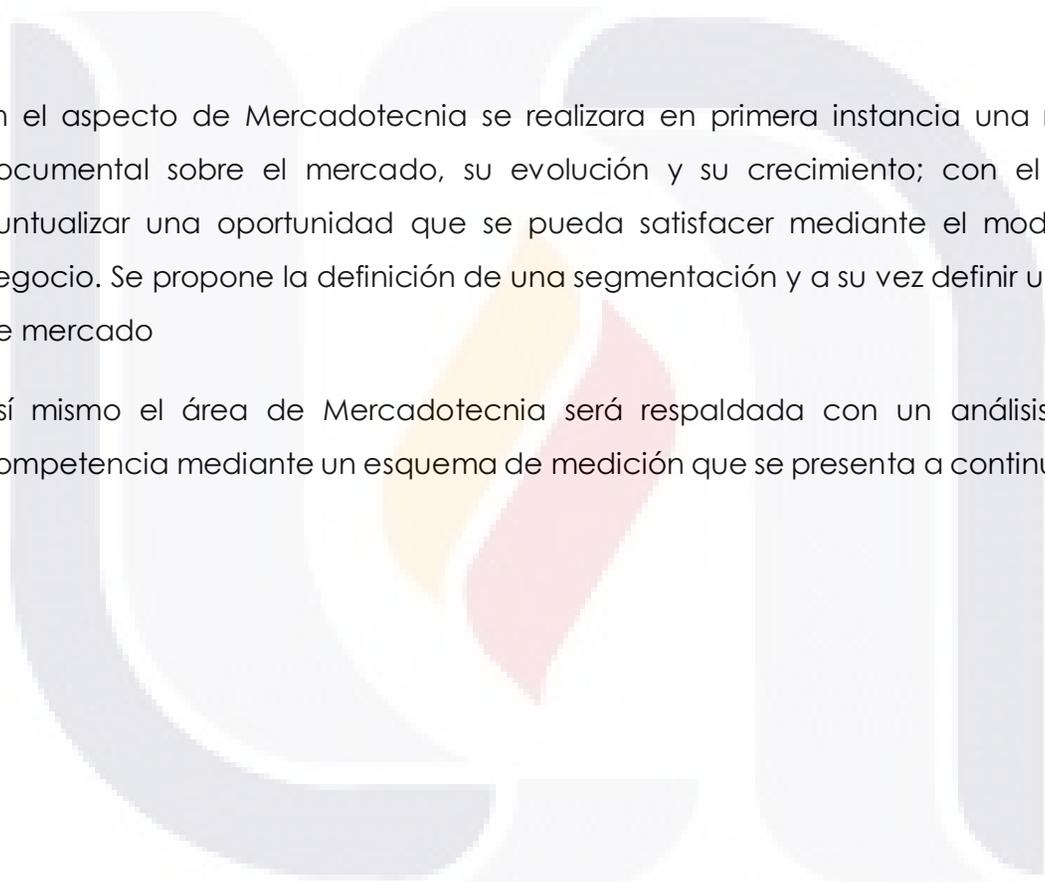


Tabla 6. Modelo de análisis de la competencia

	ASPECO APRECIADO	(A)					(b)					(A*B)			
		IMPORTANCIA					QUE TANTO SE SATISFACE					EVALUACION			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	BARBERDO G	ARCA NOE	PARTNE R	
1							BARBERDO G								
							ARCA DE NOE								
							PARTNER.								
2							BARBERDO G								
							ARCA DE NOE								
							PARTNER								
3							BARBERDO G								
							ARCA DE NOE								
							PARTNER								
4							BARBERDO G								
							ARCA DE NOE								
							PARTNER								
5							BARBERDO G								
							ARCA DE NOE								
							PARTNER								
											SUMA				

Elaboración propia

En el aspecto Administrativo se analizara los manuales y procesos con los que cuenta la empresa y se realizara una encuesta de satisfacción a una muestra de los clientes actuales para respaldo de los procesos.

La encuesta a realizar a los clientes es la siguiente:

**ENCUESTA DE SATISFACCION**

FECHA			
COLONIA			
GENERO	M	F	
EDAD	MENOS 30	30 – 40	MAS DE 40
CLIENTE	HABITUAL	ESPORADICO	1 VEZ

**USTED ES MUY IMPORTANTE PARA NOSOTROS, POR LO QUE NOS GUSTARIA CONOCER SUS COMENTARIOS.**

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	PESIMO
Como califica el servicio que le proporcionaron?					
Como califica la rapidez en que realizaron el servicio?					
Como califica nuestras instalaciones?					
Como califica el personal que le atendió?					
Las instalaciones son cómodas para ti y tu perruno?					
Como calificas la imagen y decoración?					
Como califica la higiene del servicio?					
Los precios están acordes con la calidad y el servicio ?					
<b>AGRADECEMOS CUALQUIER COMENTARIO</b>					

En el aspecto FINANCIERO la empresa proporciona la información financiera que tenga para analizar su evolución y su proyección. En caso de ser necesario, se desarrollaran estados financieros lo más apegados a la realidad con la finalidad de implementar razones financieras.



## CAPITULO 4 DIAGNOSTICO

En este capítulo realizaremos el diagnóstico de la empresa a través de los instrumentos de evaluación previamente descritos. Dicho diagnostico arrojará resultados que nos permitan comparar con los elementos necesarios para franquiciar y determinar la viabilidad de la aplicación del modelo.

### 4.1 ANALISIS INICIAL

Para tener una idea precisa de la situación de la empresa, es útil tener una reseña con sus principales características y de la forma en la que opera. En primera instancia se describe el objeto de la empresa y los productos y servicios que ofrece.

#### 4.1.1 FILOSOFIA DE LA EMPRESA

La empresa de servicios estéticos caninos inicia en Junio del 2015 ofreciendo los siguientes servicios.

SPA / ESTETICA	BOUTIQUE	HOTEL
<ul style="list-style-type: none"><li>• BAÑO Y CORTE</li><li>• LIMPIEZA DE BOCA</li><li>• LIMPIEZA DE OIDOS</li><li>• CHEQUEO DE UÑAS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ALIMENTO</li><li>• ACCESORIOS</li><li>• PREMIOS Y BOTANAS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ESTANCIA POR NOCHE</li><li>• ESTANCIA POR HORAS</li></ul>

La empresa divide el personal por Unidades Gerenciales Básicas, es decir, el grupo de personas que realizan actividades similares.

UGB  
ADMINISTRACION

UGB ESTETICA

UGB SPA

Dicha división permite clasificar procesos y manuales según sus funciones. Así mismo establece como filosofía la siguiente descripción:

“Sabemos la importancia de los perros en una familia. Deben recibir un trato de amor y cuidado. Es por ello que estamos orgullosos del concepto de nuestra Dog Boutique que ofrece un concepto de Higiene y Confort en los servicios de Spa y Hotel.

Conocemos nuestro mercado, sabemos que el perro no es solo el mejor amigo, es parte de su familia. Apostamos por la satisfacción total del cliente por medio de capacitación de personal, gente calificada y destreza para innovar.

Nuestras instalaciones y procesos están diseñadas pensando en el confort y seguridad de los perrunos de nuestros clientes.

Los colaboradores son un elemento fundamental para lograr una alta calidad en el servicio por lo que apoyamos su desarrollo personal e integral. Mexicanos comprometidos con la sociedad, apoyando a personas fuertes, entregadas y apasionadas que busquen superación y crecimiento.”

La misión y visión que componen la empresa se presentan a continuación:

**“ MISION**

Ofrecer a nuestros clientes y a sus familias un servicio integral de higiene y confort; a través de nuestro personal capacitado, espacios diseñados para que realice actividades conforme a su estilo de vida enfocando esfuerzos en esa relación especial entre personas y sus mascotas.”

## **“VISION**

Ser ejemplo de una empresa 100% mexicana que apuesta por individuos con entusiasmo de mejorar su entorno con esfuerzo, constancia, perseverancia. Posicionar la empresa como líder en el mercado de mascotas ofreciendo un producto, servicio, calidad e innovación guiados por una actitud ética y honesta.”

### **4.1.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LA DIRECCION**

Para efecto de analizar la información previa se estableció una entrevista personal por el propietario de la empresa de servicios estéticos caninos, que a su vez funge las actividades de administrador general, donde cuestionamos la evolución y desempeño de la empresa desde su inicio; obteniendo los siguientes resultados.

#### **1. ¿Cómo comenzó la idea de negocio?**

La idea del negocio surge al darnos cuenta de que los diferentes servicios que en ese momento existían y que en su gran mayoría carecen del valor humano, de ese gusto por lo que se hace y la manera de tratar a las mascotas y a los clientes no era el más adecuado, consiguiente a esto nos dimos cuenta también que las mascotas pasan a ser ya integrantes de la familia, por lo que la expectativa en cuanto a los servicios de cuidado hacia ellos es mayor, basándose en el confort de la mascota y la experiencia que tienen cuando acuden a este tipo de lugares, donde no se les brinda el cuidado o atención de una manera más humana, personalizada y segura.

Creamos un lugar más cómodo y agradable, con un diseño que acapare todos estos puntos y tratamos de modificar el tipo de negocio como algo con mayor valor agregado, con mejor propuesta de productos y servicios en cuando a calidad, competimos con precio e innovamos todo el tiempo para satisfacer estas nuevas necesidades.

La idea en general fue como cambiar lo que ya existía, vender productos y accesorios más elegantes y sofisticados, de mayor calidad, así como mejorar los servicios y las instalaciones para mayor comodidad de las mascotas y clientes, capacitar al personal con técnicas de manejo de cliente y presentación personal.

## **2. ¿Cuál es el objeto actualmente de la empresa?**

Ofrecer un servicio integral de higiene y confort para las mascotas y clientes, capacitando a nuestro personal, diseñando espacios para que realicen actividades conforme a su estilo de vida y estrechar la relación que existe entre personas y sus mascotas.

## **3. ¿Cuál es el mercado al que van dirigidos?**

Hombres y mujeres entre 18 y 60 años, solteros, parejas o familias de un nivel socioeconómico medio y alto que cuentan con uno o más perros y tienen hábitos de llevarlo a estéticas caninas donde buscan seguridad, confianza, cuidado y buena imagen. Personas que consideran a sus perros más que mascotas, parte de su familia.

## **4. ¿A su criterio cual es la diferenciación que los distingue respecto a la competencia?**

Nuestra imagen, instalaciones y procesos, todo esto diseñado y pensado en el confort y seguridad de los perros de nuestros clientes.

## **5. ¿Qué acciones se han efectuado para crear y mantener ese lazo con el cliente?**

Ofrecer un compromiso real con nuestros clientes y sus mascotas, empatía con ellos al experimentar de manera objetiva los sentimientos y emociones por sus mascotas, innovar en el tipo de servicio y las instalaciones. Garantizar por escrito la seguridad de confiarnos a sus mascotas por medio de documentos que lo evidencian y capacitar a nuestro personal en técnicas de estilismo y cuidado de las mascotas así como en atención a clientes y seguimiento de sus necesidades.

**6. ¿A su criterio, la empresa cuenta con un prototipo triunfador?**

La empresa actualmente se encuentra ya posicionada, se tiene una cartera de clientes amplia, es rentable y se busca el crecimiento y réplica del modelo de negocio.

**7. ¿Hasta qué punto actualmente cree que se puede pormenorizar cada departamento y proceso de la empresa?**

Actualmente podemos decir que tenemos la descripción con todo detalle de cualquier departamento y proceso de la empresa, establecidos y documentados, esto es lo que nos ha ayudado a mejorar en nuestra operación así como en la disminución de reprocesos y gastos.

**8. ¿La empresa está, a su criterio, preparada para aplicar algún modelo de crecimiento?**

La empresa se encuentra preparada para que exista un crecimiento y desarrollo de nuevos modelos, el único factor que en este momento es de crucial importancia es el de capitalizar para llevarlo a cabo.

**9. ¿Cuáles han sido los principales retos que ha enfrentado?**

Uno de los más importantes sin duda ha sido siempre el capital para invertir, hemos sacrificado tiempo y esfuerzo, nos hemos visto con dificultades burocráticas como lo son permisos, licencias, y problemas con nuestra área vecinal, y hemos logrado seguir adelante a pesar de todo esto.

Cabe mencionar también un reto principal ha sido el de entrar a un mercado muy competido y darnos a la tarea de innovar con un concepto diferente es todo un reto constante porque seguimos topando de frente con factores que afectan este tipo de modelo.

**10. ¿Retribuye el trabajo invertido, el riesgo financiero y emocional que implican el contar con esta empresa actualmente?**

Creemos en esto, apostamos ciegamente en un principio y ahora lo hacemos con los ojos abiertos, sabemos de dónde venimos y hacia dónde vamos, como lo haremos y por medio de que es que lo lograremos, siempre nos reconoceremos por mencionar la palabra apostar, porque sabemos que siendo fieles a lo que creemos y trabajando arduamente en esto, llegaremos a ver retribuido todos nuestros esfuerzos, aunque a veces es un tanto frustrante y desgastante es gracias a esto que vemos reflejado en nuestros clientes y sus mascotas el logro y así es la manera en que nuestros esfuerzos se ven retribuidos

A través de la entrevista realizada se observa que el propietario de la empresa tiene claro cuál es la esencia de su modelo. Tienen una orientación total hacia el cliente, principalmente con el valor de la empatía. Tiene claro las dificultades a las que se ha enfrentado pero tiene aún más claro cuáles son los objetivos que desea cumplir.

#### 4.1.3 APLICACIÓN DEL MODELO DE ANALISIS CANVAS

Mediante la aplicación del Modelo Canvas nos permite ver y moldear en un solo folio cual es el modelo de negocio. (Pigneur, 2011) “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

El consultor y CEO & CO-FOUNDER STARTUPXPLORE **Javier Megías** es que “tienes una propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado –y que está colocada en el centro del lienzo (ver la distribución en el gráfico)–. Tu propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que tendrás que establecer una serie de relaciones. Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tienes que hacer a través de unos canales –comerciales, Internet, tiendas offline, etc.–. Eso sería de puertas hacia fuera. De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), tienes las actividades y los recursos

clave, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los socios clave con los que vas a trabajar". Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio.



Tabla 7. Modelo Canvas y su aplicación al caso de estudio

<p><b>RED DE ALIANZAS</b></p> <p>Proveedores de alimentos y accesorios que nos ayudan a ofrecer a los clientes opciones en productos, con el fin de proporcionar al cliente todo lo que necesita en un solo lugar.</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <p>El servicio de estética tiene que ser todo un ritual, desde que el perro entra, el cliente ve el trato, realizar el servicio estético eficiente y de calidad.</p>	<p><b>PROPUESTAS DE VALOR</b></p> <p>El valor está basado en ofrecer una experiencia de seguridad y confianza, acompañado de un servicio de calidad.</p> <p>La propuesta de valor se concentra en la calidad atractiva.</p>	<p><b>RELACION CON CLIENTES</b></p> <p>Los clientes esperan una atención personalizada, dándoles total importancia a sus perros.</p>	<p><b>SEGMENTOS</b></p> <p>Clientes de la cd. De Aguascalientes que cuenten con un perro.</p> <p>Principalmente de clase media alta – alta.</p> <p>Profesionales</p> <p>Edad de 25 a 45 años.</p> <p>Principalmente son un segmento con un cambio cultural, los perros ya no son su mejor amigo, ahora son parte de su familia.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Los principales costos son los fijos son los que marcan una diferencia en la rentabilidad. La renta es el principal costo. Así mismo es un beneficio ya que es el que le da valor al canal de distribución</p>	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Principalmente recursos humanos, que el personal exprese correctamente lo que ofrecemos y tenga una conexión con el perro</p>		<p><b>CANALES DE DISTRIBUCION</b></p> <p>El canal utilizado actualmente es la venta directa en las instalaciones.</p> <p>Publicidad que se maneja actualmente es en redes sociales, y volanteo alrededor de la zona</p> <p>Ubicación es un canal importante ya que el 80 % de los clientes, han visitado el lugar gracias a las instalaciones.</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Los principales costos son los fijos son los que marcan una diferencia en la rentabilidad. La renta es el principal costo. Así mismo es un beneficio ya que es el que le da valor al canal de distribución</p>		<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p> <p>Los clientes están interesados en la calidad, el confort para sus perros, satisfaciendo a su vez una necesidad de status y reconocimiento.</p>		

## 4.2 MERCADOTECNIA

### 4.2.1 MERCADO DE LAS MASCOTAS

El mercado de mascotas ha sido significativo tanto en el número de mascotas como en la oportunidad de negocios para diversas empresas relacionadas. La tendencia de este mercado está en crecimiento sobre todo en productos y servicios especializados desde hoteles, psicólogos y spas. Según la (Asociación Americana de Productos para Mascotas, 2008) los estadounidenses gastaron 45 000 millones de dólares en sus mascotas ese año. El último dato según la revisión literaria muestra un incremento significativo. El cuidado de las mascotas obtuvo para el 2015 un resultado de 105 mil millones de dólares según los datos de Euro monitor International.

Este fenómeno se atribuye al incremento de la población del mundo industrializado, presentando una disminución en natalidad y un envejecimiento generalizado. Así mismo es importante resaltar que los cambios culturales como el nuevo rol laboral de la mujer que prefieren realizar estudios profesionales que mantener hijos son el resultado de un cambio de actitud hacia las mascotas.

Las familias hoy en día, se convierten en unipersonales, la tasa de natalidad disminuye y las mascotas se están considerando como miembros de las familias.

En México; en los últimos 14 años el número de nacimientos de bebés disminuyó 17% mientras que el de perros aumentó 20 % según datos del (INEGI) considerando algunas causas de este aumento

- “Los hogares de parejas sin hijos; según (CONAPO) aumentaron de 7.7 a 8.6 % entre 2000 y 2005.
- Concepto de Perrhijos; Los matrimonios jóvenes postergan los hijos para después de los 30 años y cada vez más padres sufren el síndrome del nido vacío. Este cambio social ha traído el concepto a un nivel en el mercado alcanzando 2127 millones de dólares.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Los cambios demográficos y sociales están provocando que las personas vivan en cierta soledad y la cubran con una mascota.
  - Convivir con una mascota ayuda a reducir el nivel de estrés y la presión arterial, potencia la autoestima y la habilidad social de los dueños junto con la afectividad dentro del hogar". (Lomeli, 2014)

Hablando específicamente del tema de estudio; perros, el (INEGI) publica que para el 2011 existieron 18 millones de perros superando la población de niños menores de 9 años.

El mercado de las mascotas presenta oportunidades para diferentes industrias, desde alimentos específicos para cada raza hasta servicios estéticos. Las mascotas retienen cada vez una parte mayor del presupuesto de las familias. La oferta se diversifica y las oportunidades de negocio se multiplican en esta industria que sorprende cada día.

Si consideramos que en 55 de cada 100 hogares mexicanos hay al menos una mascota, de acuerdo con una encuesta publicada en abril de 2014 por Consulta Mitofsky, parece ser que el país seguirá representando una oportunidad tentadora para aquellos que quieren invertir en el sector de los animales de compañía.

Así mismo, De acuerdo con una encuesta realizada por el Gabinete de Comunicación Estratégica (GCE) a **8 de cada 10 mexicanos les agradan los animales domésticos**, y más de 65 por ciento los considera parte de su familia por lo que están incluidos en el gasto corriente.

Este año el mercado de mascotas en el país, que incluye venta de animales, alimento y accesorios diversos, podría tener un crecimiento de entre 5 y 8%, con cifras cercanas a los tres mil millones de dólares, de acuerdo con Petco México. (2016). Este fenómeno se presenta sorprendentemente aun en años de crisis.

La tendencia en este mercado apunta a servicios y productos cada vez más especializados para las mascotas, en Estados Unidos, por ejemplo, hay **hoteles, psicólogos y spas** para perros y gatos, mientras que en España y Holanda ya se

vende cerveza para perros, la cual no contiene alcohol y tiene un olor a carne que la diferencia de las bebidas para consumo humano.

Entonces solo está faltando inversionistas dispuestos a atender las necesidades de un mercado mexicano en crecimiento; un mercado con dueños que desean proveer a sus compañeros del hogar productos de calidad, pueden encontrar en el mundo de los bienes y servicios para mascotas una excelente oportunidad de negocio.

Los números son sólidos, las necesidades de los clientes dueños de animales de compañía seguirán incrementando y diversificándose con el pasar de los años y las tendencias y estudios globales lo ratifican. Las oportunidades de inversión son claras.

#### **4.2.2 MERCADO DE FRANQUICIAS DE MASCOTAS**

Entrepreneur en su edición de Enero del 2008 publico un artículo " 10 Tendencias en el Mercado de Franquicia donde presentaba los giros más novedosos que están teniendo éxito en el Mercado .

- 1.- Belleza y cuidado personal
- 2.- Comida rápida saludable
- 3.- Servicios de limpieza y reparación de ropa
- 4.- Productos y servicios para mascotas**
- 5.- Snacks
- 6.- Servicios de contabilidad y outsourcing de recursos humanos
- 7.- Salud y nutrición
- 8.- Material para hacer joyería

9.- Deportes

10.- Cafés

Desde hace casi 10 años, el segmento de mascotas se encontraba entre las primeras 10 tendencias. Hoy en día, La Asociación Mexicana de Franquicias, solo tiene registrada una sola en este giro. + Kota.

#### **4.2.3 MERCADO META.**

Toda empresa requiere de ser conocida para llegar a tener éxito, sin embargo no todas poseen la virtud de tener clientes que reconozcan su calidad. Por ello es importante dar a conocer los productos a través de estrategias específicas para cada tipo de cliente.

Para lograr estrategias exitosas, la empresa debe enfocarse en dos condiciones:

1. Conocer claramente las necesidades de su mercado
2. Generar productos y servicios que puedan satisfacer dichas necesidades.

Hoy en día las empresas enfrentan la competencia más dura de la historia. Los clientes tienen una amplia gama de opciones de productos, marcas y precios. Las necesidades y deseos de un mercado pueden ser infinitas, pero no sus recursos. Lo mejor es utilizar sabiamente los recursos, dirigiéndolos selectivamente a un grupo de personas que realmente necesiten de un producto o servicio; es decir, a un mercado meta.

El mercado meta hace referencia al destinatario ideal de un producto o servicio. Para tener dicho mercado es fundamental que el target sea compatible la empresa; es decir, que exista una concordancia perfecta entre los recursos que posee la empresa y las oportunidades de mercado que tiene el citado mercado meta u objetivo.

En primera instancia es necesario dividir el mercado en segmentos para poder conocer, entender y satisfacer sus cualidades.

(Ale, 2015) "la segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Así que se podría decir que la segmentación es conocer realmente a los consumidores y supondrá uno de los elementos decisivos en el éxito de una estrategia de marketing de una empresa, ya que la segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa."

#### **4.2.4 SEGMENTACION**

Un segmento es un grupo de consumidores grande que se puede identificar dentro de un mercado que tiene características similares.

La segmentación para la empresa de servicios estéticos caninos es la siguiente:

Tabla 8 Segmentación

SEGMENTACION	CARACTERISTICAS
GEOGRAFICA	Personas de Aguascalientes , que principalmente viven en la zona norte
DEMOGRAFICA	Hombres y Mujeres de 18 a 60 años. Individuos, parejas o familias. NS : de medio y alto ingreso Nivel educativo : profesional
PSICOGRAFICA	Cuentan con un perro y tiene hábitos de llevarlo a Estéticas Caninas
CONDUCTUAL	Nivel de lealtad : medio – alto Ocasiones de uso: Frecuente Que buscan Seguridad, Confianza, Cuidado y Buena imagen

Elaboración Propia

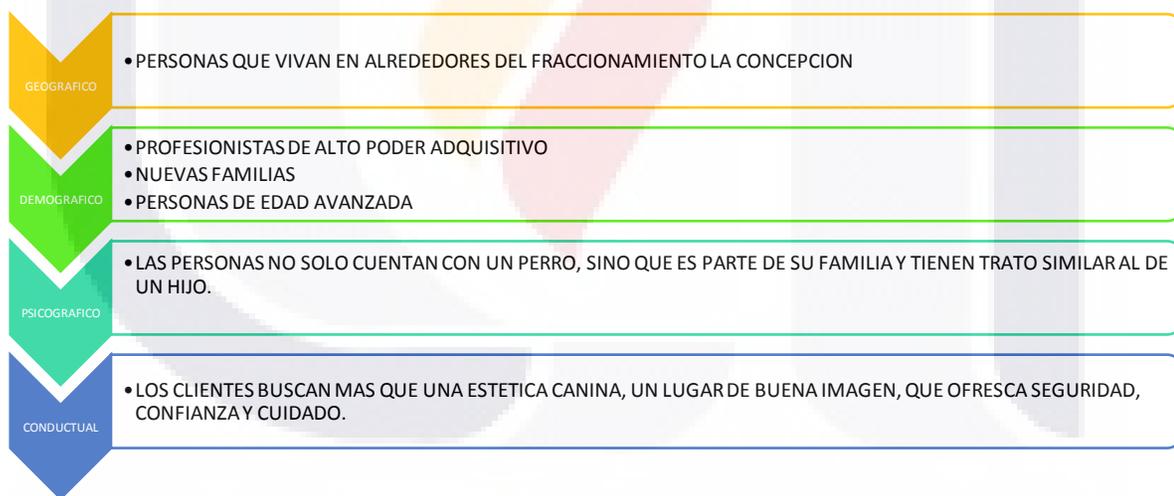
Tras establecer las características del mercado meta, es necesario profundizar en sus necesidades principales. El consumidor tiene muchas necesidades pero sus recursos son limitados, por lo cual es indispensable identificar a cuales de ellas le da más valor, ya que de eso dependerá su satisfacción.

### 4.2.5 NICHOS DE MERCADO

Teniendo como base la segmentación de mercado, es posible describir en una categoría mucho más precisa a un nicho de mercado. Es decir; tomar grupos más pequeños a modo de filtro, donde el segmento se hace más fino, lo que hace que la identificación de sus necesidades sea más precisa, con lo que obtenemos nichos de mercado.

Se identificó un pequeño grupo de consumidores que buscan una combinación distinta de beneficios. Con el resultado el nicho se traduce a un nicho atractivo debido a que los clientes tienen una característica bien definida de las necesidades que tienen. Pagan un precio superior a la empresa que mejor los satisface, no atrae a muchos competidores, pero sobre todo tiene el potencial suficiente que permite alcanzar buenos resultados en utilidades y crecimiento.

Tabla 9 Nicho de Mercado



Elaboración propia

Una vez establecido el nicho de mercado, podemos establecer un perfil del cliente potencial. En sus variables Geográfico, Demográfico, Psicográfico y Conductual, podemos definir las necesidades y evaluar si la empresa tiene la capacidad de satisfacerlas mediante su propuesta de modelo de negocio.

#### **4.2.6 COMPETENCIA**

Identificar la competencia es indispensable, pueden ser personas o empresas que ofertan el mismo servicio o que cubren las mismas necesidades. Existen dos tipos de competencia:

##### **COMPETENCIA DIRECTA**

Esta surge de aquellos que tienen productos similares dentro del mismo mercado y normalmente está basada en una competencia de precios. La diferenciación conlleva a la selección de un nicho de mercado, con una menor competencia directa, y es de las mejores estrategias.

##### **COMPETENCIA INDIRECTA**

Surge de aquellos que poseen productos diferentes pero que satisfacen las mismas necesidades que un mercado busca.

Para evaluar la competencia, se presenta un listado de las veterinarias y estéticas ubicadas en la ciudad de Aguascalientes ( ANEXO 1 ). Se presenta un formato comparativo de las dos veterinarias que se apegan a la segmentación presentada por la empresa de servicios estéticos caninos.

Una vez definidas las necesidades del cliente, Enumeramos los aspectos que le dan más valor, ponderando en el apartado A con un valor del 1 al 5 . En el apartado B ponderamos de igual manera con un valor del 1 al 5 que tanto la empresa puede

cubrir el aspecto valorado por el cliente. Por último, el resultado de cada empresa es la suma de la multiplicación (  $A * B$  ).

Esta herramienta es útil para identificar en que aspectos se puede mejorar con respecto a la competencia y crea una estrategia de diferenciación que distinga de los competidores.



Tabla 10. Modelo comparativo con la competencia

		(A)					(b)					(A*B)		
ASPECO APRECIADO		IMPORTANCIA					QUE TANTO SE SATISFACE					EVALUACION		
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	BARBERD OG	ARCA NOE	PARTN ER
1	ATENCIÓN SERVICIO Y					X					X	20		
										X			15	
								X						10
2	INSTALACIONES				X					X	16			
									X			12		
								X					8	
3	CALIDAD ESPERADA					X				X	20			
										X		15		
								X					5	
4	VARIEDAD PRODUCTO DE			X						X	9			
										X		9		
											X		15	
5	PRECIO		X								X	10		
										X		8		
									X				6	
										SUMA	75	59	49	

Elaboración propia

Actualmente la empresa se evalúa por encima de la competencia en los aspectos de atención, instalaciones, calidad esperada, variedad de productos y precio.

#### 4.2.7 COMPETENCIA DE FRANQUICIAS

Para concluir con el diagnóstico inicial se realizó una investigación literaria sobre la competencia ya sea directa o indirecta que existe en el mercado de franquicias.

Según el directorio 2017 de la revista Entrepreneur en su edición especial "Franquicias, Las más exitosas del mercado, su historia, su estrategia y su gente detrás" están publicadas en la sección de mascotas seis empresas, todas mexicanas

Tabla 11. Franquicias del giro de Mascotas

NOMBRE	PRODUCTO O SERVICIO	INICIO	FRANQUICIO	INVERSION	RECUPERACION	UNIDADES
<b>CASA LUNA</b>	Comercialización de collares, correas, ropa, alimentos, premios, camas y jaulas para mascotas	1956	2015	\$639,900.00	16 a 20	4
<b>KIN KAN</b>	Boutique y accesorios para perros	2009	-	\$300,000.00	18	3
<b>CIUDAD CANINA</b>	Hotel, Guardería y Educación para caninos	2008	2013	\$800,000.00	11	2
<b>SUPERCLEAN DOG</b>	Productos de Limpieza, multiusos, anti olores a perros	2013	2014	\$12,750.00	6	8

<b>SUPERVET</b>	Concepto tipo supermercado de venta de productos de calidad para animales	1950	2015	\$271,128.00	14 a 20	4
<b>MASCOTTCHEN</b>	Servicios Veterinarios, tiendas de mascotas y servicios integrales	2002	2009	\$841,270.00	24	N/D

En la búsqueda realizada en la Asociación Mexicana de Franquicias en el Giro Mascotas, únicamente se encuentra registrada +Kota la cual es una cadena de tiendas de mascotas líder en el mercado y la más grande de América Latina desde hace más de 20 años.

+Kota opera más de 300 sucursales en 47 ciudades de la República Mexicana. Ofreciendo Accesorios, Alimento, Artículos de entretenimiento y limpieza, Hábitats, Mascotas, Salud, Adopciones, etc.

+kota representa el 40% de las ventas de mascotas en México, con un 8.2% de participación de mercado.

En total son 7 las empresas que franquiciaron, todas Mexicanas replicables en toda la república.

### 4.3 ADMINISTRACION

Las operaciones de la organización están basadas en procesos que guardan interrelaciones que llevan a fortalecer a operación diaria; así como la optimización de los recursos mediante el control.

Se analiza el aspecto administrativo con el fin de identificar los elementos básicos que conforman un modelo de franquicia, así como para contemplar las actividades necesarias para que la empresa cumpla con su objeto y a su vez lograr

la estandarización de procesos que constituyen la esencia de un modelo de negocios tipo franquicia.

El objetivo de este apartado es identificar los procesos; en el caso de la presente empresa de servicios estéticos caninos, que las Unidades Gerenciales Básicas, realicen y estandaricen la rutina que llevan a cumplir con las necesidades del cliente. Así como definir los puntos de control y verificación o en su caso modificación.

### 4.3.1 MANUALES EXISTENTES

La estandarización es una de las herramientas base de la productividad, Solo a través de instrucciones precisas y personal correctamente capacitado, una organización logra que sus costos operativos sean adecuados y que la satisfacción del cliente sea elevada y las acciones de compra y recompra y fidelidad sucedan.

El siguiente cuadro muestra de forma esquemática los elementos necesarios para el desarrollo del modelo de franquicia y detalla cuántos y cuáles de ellos cuenta la empresa de servicios estéticos caninos actualmente.

*Tabla 12. Estado actual de los Elementos necesarios para franquiciar*

TEMA	ELEMENTOS	CUENTA LA EMPRESA CON ELLOS
<b>PRODUCTO</b>	MARCA REGISTRADA	Se encuentra en proceso de aprobación
	IMAGEN CORPORATIVA	Cuenta con una imagen, pero no la tienen en un documento
<b>POLITICAS</b>	OPERATIVAS	Cuenta con un manual de cada proceso por unidades gerenciales básicas
	DISEÑO Y DECORACION	Cuenta con un estándar, pero no lo tiene en documento
	INVENTARIO	Comenzaron el 2017 con un sistema interno que permite monitorear ventas e inventario
	MERCADOTECNIA	Cuenta con un plan anual, renovado cada Noviembre de cada año

	RELACION CON CLIENTES	Cuenta con un Manual de atención
	FUENTES DE ABASTECIMIENTO	Actualmente el abastecimiento de materias primas proviene de proveedores locales
	ALCANCE DE SERVICIOS	No cuenta con ninguna estimación
	PRECIO	No compite con precio, pero se mantiene en el margen que maneja el mercado
	MANTENIMIENTO	Cuenta con manuales de mantenimiento constante
<b>MANUALES</b>	OPERACIÓN	Cuenta con dicho manual
	INDUCCION	Cada persona que ingresa a laborar, Tiene su inducción y capacitación
	APERTURA	No cuenta
	OPERACIONES	Cuenta con manuales divididos por unidades gerenciales basicas
	FINANCIERO	No cuenta con información profunda
	CONTABILIDAD	Solo cuentan con la contabilidad fiscal, ya que está en el régimen de incorporación fiscal.

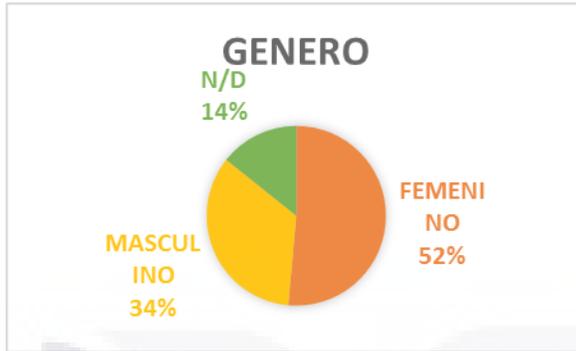
Elaboración propia

### 4.3.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL SONDEO DE SATISFACCION.

El sondeo de satisfacción se implementó del 1 de Diciembre al 31 de Diciembre del 2016. Eligiendo el mes con mayor afluencia y captación de mayores ingresos de las 3 Unidades Gerenciales Básicas en las que se divide internamente la empresa.

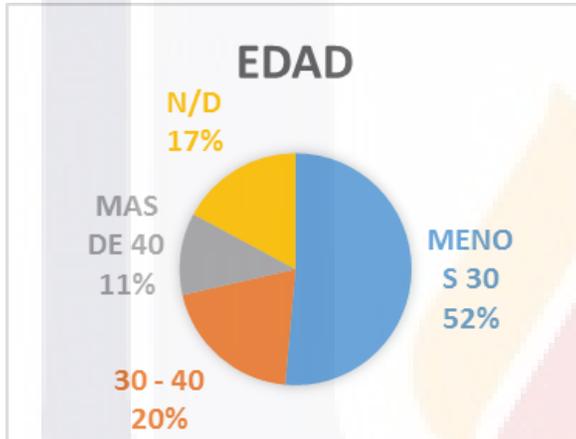
Se realizó un total de 70 encuestas, arrojando los siguientes resultados:

Grafica 3. Genero



El género femenino es el que predomina, no obstante existe el género masculino que no está a la baja.

Grafica 4. Edad



La mitad de los clientes son menores de 30 años. No obstante la otra mitad se reparte en segundo lugar entre los 40 años y por ultimo más de cuarenta.

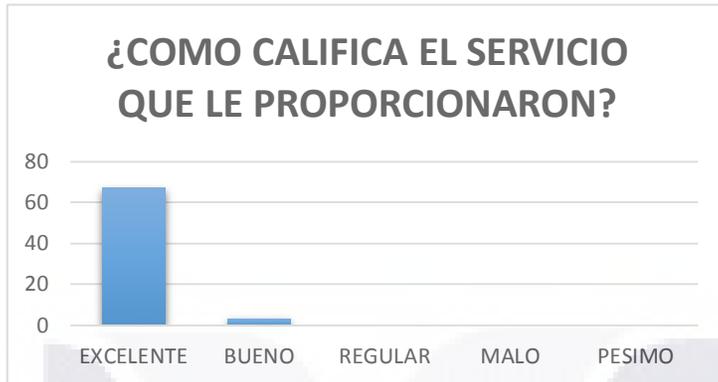
Un 17% no contesto por lo que nos lleva a suponer que el mercado oscila entre los 30 y 40

Grafica 5. Tipo de cliente



La mitad del sondeo se realizó a clientes habituales, siguiendo por esporádicos. El resultado tiene estrecha relación con el mes de afluencia en que se realizó; Diciembre

Grafica 6. Calificación del servicio



El cliente tiene una percepción casi excelente del servicio proporcionado

Grafica 7. Rapidez del servicio



El cliente califica el servicio de manera positiva entre bueno y excelente

Grafica 8. Instalaciones



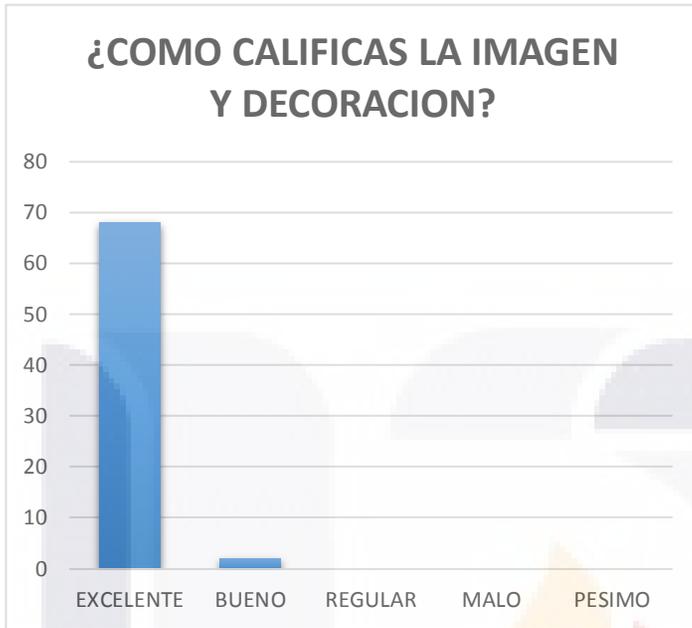
El cliente califica de manera positiva, las instalaciones son de su agrado.

Grafica 9. Personal



El personal está calificado casi en su totalidad de manera excelente. Las capacitaciones han resultado favorables.

Grafica 10. Imagen Corporativa



La imagen corporativa tiene congruencia con el servicio ofertado, las instalaciones y su administración visual.

Grafica 11. Higiene



El total del mercado del sondeo califico de manera Excelente la higiene al momento de realizar el servicio.

Grafica 12. Precio



El total del mercado del sondeo esta conforme con el precio pagado por el servicio. El mercado percibe la calidad, aunado a que los precios están dentro del mercado.

De acuerdo al sondeo realizado, los manuales y procedimientos realizados por la empresa son percibidos y calificados por el cliente de manera positiva. Con calificación buena y excelente en su totalidad.

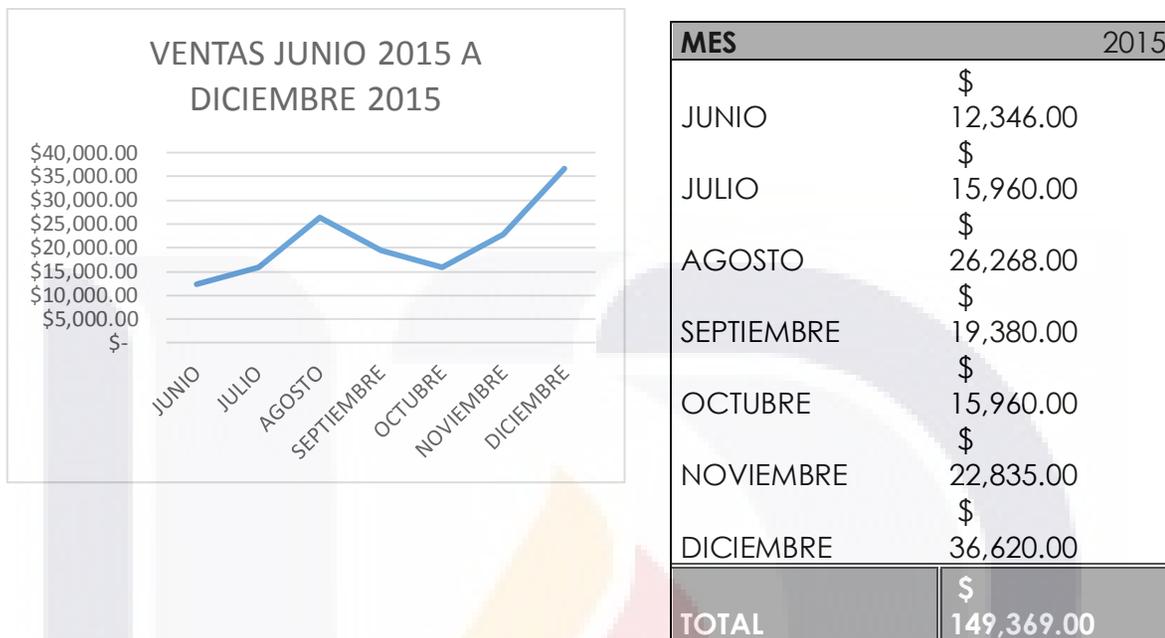
#### 4.4 INFORMACION FINANCIERA

El análisis financiero de la empresa de servicios estéticos caninos consiste en el análisis e interpretación a través de la información con la que cuenta actualmente la empresa. Al ser dicha empresa de reciente creación, no se tiene mucha información y en especial, no se tienen estados de resultados.

A continuación se presenta la información de ventas con las que se cuenta.

**VENTAS NETAS DEL 2015**

Tabla 13. Ventas de Junio a Diciembre del 2015.



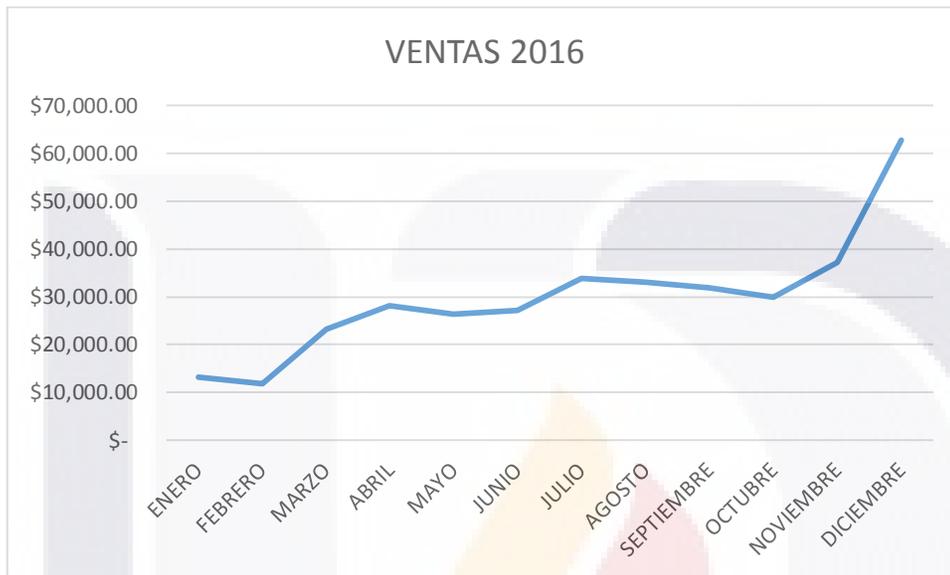
Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

La empresa cierra el primer mes de operación con \$12,346.00 y termina el año con \$ 36,620.00; dando un total de venta al 31 de Diciembre del 2015 de \$ 149,369.00. Únicamente con siete meses de operación. La grafica muestra los incrementos de venta, debido a la temporada vacacional. Así mismo es posible observar los decrementos de las ventas. El mes de Octubre representa una baja.

Posteriormente se presentan las ventas del siguiente año contemplando los 12 meses de operación.

**VENTAS DEL 2016**

Tabla 14. Ventas Netas del 1 de Enero del 2016 al 31 de Diciembre del 2016.



MES	VENTAS TOTALES
ENERO	\$ 13,220.00
FEBRERO	\$ 11,750.00
MARZO	\$ 23,279.00
ABRIL	\$ 28,233.00
MAYO	\$ 26,475.00
JUNIO	\$ 27,095.00
JULIO	\$ 33,799.00
AGOSTO	\$ 32,994.00
SEPTIEMBRE	\$ 31,925.00
OCTUBRE	\$ 29,895.00
NOVIEMBRE	\$ 37,110.00
DICIEMBRE	\$ 62,773.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 358,548.00</b>

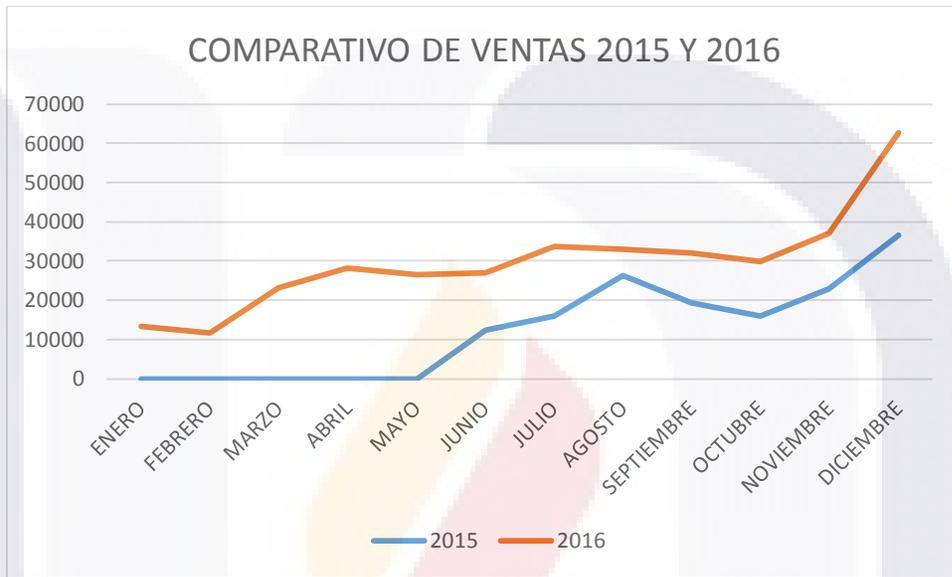
Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa

En la gráfica podemos observar una tendencia generalizada a la alza. No obstante al inicio del año, cae en relación a la tabla observada en el año 2015.

La tendencia en el decremento del mes de octubre se continúa presentando en este año.

A continuación para analizar la comparativa entre el año 2015 y 2016 se presenta la siguiente gráfica.

Grafica 13. Comparativo de ventas netas 2015 contra 2016.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa

El comparativo permite analizar las ventas en los meses de un año contra otro. El incremento en el año 2016 en relación al 2015 es significativo. Mostrando una tendencia en los picos a la alza en los meses de agosto y diciembre y a la baja en octubre.

Para establecer el porcentaje de incremento de un año con otro, se aplica la siguiente fórmula

$$\text{Incremento} = (2016 / 2015) - 1$$

Tabla 15. Comparativo de ventas 2015 contra 2016.

MES	2015	2016	
ENERO	NA	\$ 13,220.00	
FEBRERO	NA	\$ 11,750.00	
MARZO	NA	\$ 23,279.00	
ABRIL	NA	\$ 28,233.00	
MAYO	NA	\$ 26,475.00	INCREMENTO
JUNIO	\$ 12,346.00	\$ 27,095.00	%
JULIO	\$ 15,960.00	\$ 33,799.00	119%
AGOSTO	\$ 26,268.00	\$ 32,994.00	112%
SEPTIEMBRE	\$ 19,380.00	\$ 31,925.00	26%
OCTUBRE	\$ 15,960.00	\$ 29,895.00	65%
NOVIEMBRE	\$ 22,835.00	\$ 37,110.00	87%
DICIEMBRE	\$ 36,620.00	\$ 62,773.00	63%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 149,369.00</b>	<b>\$ 255,591.00</b>	<b>71%</b>

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa

El incremento porcentual del 2016 contra el 2015 fue en promedio un 82 % mostrando un alto crecimiento.

Así mismo se presenta la proporción de ingresos por línea de servicios de hotel y spa que posteriormente se verán reflejados en los estados de resultados.

Tabla 16. Proporción de servicios

VENTAS DE SERVICIO	VENTAS TOTALES	HOTEL	BAÑO
2015	\$ 149,369.00 100%	\$ 32,370.00 22%	\$ 116,999.00 78%
2016	\$ 358,548.00 100%	\$ 63,755.00 18%	\$ 276,893.00 77%
PROMEDIO	100%	19.73%	77.78%

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa

El mayor ingreso de la empresa representa el servicio de Spa y Estética con un 77.78 %

La empresa proporciona una relación de egresos. Dentro de ellos se establecen gastos financieros y abonos a capital del préstamo solicitado para iniciar con el negocio. Dicho préstamo representa un monto de \$132,500.00 pesos, Destinados de la siguiente manera.

Tabla 17. Inversión Inicial

INVERSION	MONTO
EQUIPO DE SPA	\$ 22,000.00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 18,000.00
INVENTARIO	\$ 20,000.00
MOBILIARIO	\$ 25,000.00
PUBLICIDAD	\$ 10,000.00
EQUIPO DE LIMPIEZA	\$ 2,500.00
IMAGEN EXTERIOR	\$ 15,000.00
IMAGEN INTERIOR	\$ 20,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 132,500.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa

La tabla muestra la distribución de la inversión inicial por rubros. En la siguiente tabla se muestran los egresos realizados por la empresa.

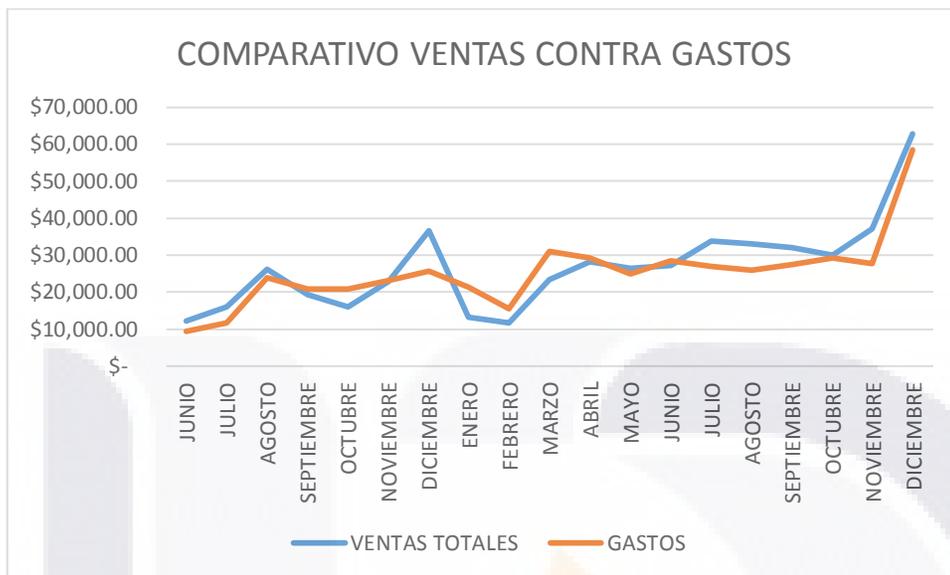
Tabla 18. Comparativo ventas contra gastos

MES	VENTAS TOTALES	GASTOS	RESULTADO
JUNIO	\$ 12,346.00	\$ 9,350.00	\$ 2,996.00
JULIO	\$ 15,960.00	\$ 11,780.00	\$ 4,180.00
AGOSTO	\$ 26,268.00	\$ 24,002.00	\$ 2,266.00
SEPTIEMBRE	\$ 19,380.00	\$ 20,765.00	-\$ 1,385.00
OCTUBRE	\$ 15,960.00	\$ 20,935.00	-\$ 4,975.00
NOVIEMBRE	\$ 22,835.00	\$ 23,075.00	-\$ 240.00
DICIEMBRE	\$ 36,620.00	\$ 25,650.00	\$ 10,970.00
ENERO	\$ 13,220.00	\$ 21,332.26	-\$ 8,112.26
FEBRERO	\$ 11,750.00	\$ 15,621.22	-\$ 3,871.22
MARZO	\$ 23,279.00	\$ 31,073.46	-\$ 7,794.46
ABRIL	\$ 28,233.00	\$ 29,333.71	-\$ 1,100.71
MAYO	\$ 26,475.00	\$ 24,978.93	\$ 1,496.07
JUNIO	\$ 27,095.00	\$ 28,374.51	-\$ 1,279.51
JULIO	\$ 33,799.00	\$ 26,917.72	\$ 6,881.28
AGOSTO	\$ 32,994.00	\$ 25,818.08	\$ 7,175.92
SEPTIEMBRE	\$ 31,925.00	\$ 27,398.02	\$ 4,526.98
OCTUBRE	\$ 29,895.00	\$ 29,218.55	\$ 676.45
NOVIEMBRE	\$ 37,110.00	\$ 27,776.00	\$ 9,334.00
DICIEMBRE	\$ 62,773.00	\$ 58,553.06	\$ 4,219.94
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 507,917.00</b>	<b>\$ 481,952.52</b>	<b>\$ 25,964.48</b>

Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa

La empresa proporciona su relación de gastos, en los cuales está incluido el gasto financiero y abonos a capital. Presentando una utilidad de \$25,964.48 pesos al término de su operación desde Junio del 2015 al 31 de Diciembre del 2016. No obstante después de realizar el análisis, nos percatamos que dentro de los gastos no está contemplado una nómina. Por lo que la utilidad no representa información financiera real para realizar el estudio de viabilidad

Grafica 14. Comparativo de ventas contra gastos.



Fuente: Elaboración propia con base a la información proporcionada por la empresa

Las ventas en relación con los gastos se contraponen en muchos meses, generando utilidad en algunos picos como noviembre y diciembre del 2015 y 2016.

La información proporcionada por la empresa no plantea una visión sobre la situación real. Es necesario realizar estados financieros para establecer en primera instancia si la empresa es rentable y en segunda si es viable la aplicación de un modelo de franquicia.

## CAPITULO 5 EVALUACION

### 5.1 EVALUACION DE FRANQUICIABILIDAD AMINISTRATIVA Y MERCADOLOGICA

En este capítulo se evalúa la viabilidad de la aplicación del modelo tipo franquicia a una empresa de servicios estéticos caninos. A través del diagnóstico inicial, podemos definir a la empresa, su objeto y diferenciación.

El desarrollar una marca con las mejores características que el cliente valora y sobre todo con aquellas que la competencia no posee hace que una marca o empresa sobresalga. La diferenciación es el acto de diseñar un conjunto de características importantes que distingan al producto de los competidores.

La empresa tiene definido que su venta no es el servicio de estética y hotel sino es branding. Podemos identificar los elementos de compra que hoy en día son importantes para lograr un posicionamiento

Tabla 19. Elementos de compra

<b>EMOCION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	<b>CEREBRO</b>
El concepto, la decoración, el diseño de toda la imagen corporativa invita a dar el primer paso de conocer el lugar	La empresa involucra los sentidos, al entrar al lugar huele limpio, el lugar tiene decoración colorida, tiene música relajante, y el trato con la mascota permite contacto con el cliente.	Por último, los precios son los que refuerzan la compra al estar en el rango de precios, así como el personal capacitado que genera confianza.

Fuente: Elaboración propia con base a la información recolectada en el diagnóstico

Un factor importante en el modelo de franquicia es el modelo replicable de la diferenciación, es decir en el caso de servicios estéticos caninos, la calidad es su factor clave.

La mezcla de los elementos permite tener claro cuál es la calidad con la que se cuenta. La empresa ofrece a su nicho de mercado un producto ampliado con calidad atractiva.

Tabla 20. Calidad percibida.

CALIDAD BASICA	CALIDAD ATRACTIVA
Buen olor. Corte de pelo Corte de uñas	Corte de patas, orejas y área higienica. Moños de ser posible Contratos y control interno Puntualidad en la hora de entrega. Trato amable y ameno Vocabulario cariñoso.

Fuente: Elaboración propia con base a la información recolectada en el diagnostico

Es decir, que el cliente espera que al menos se cumplan las características básicas, por lo que su presencia no implica gran satisfacción pero su ausencia si representa gran insatisfacción. La calidad atractiva que ofrece la empresa es la que el cliente no espera, pero cuando está presente produce gran satisfacción y crece de forma exponencial.

La calidad atractiva es lo que los hace diferentes de los demás.

### **5.1.1 MARCA REGISTRADA**

Un elemento importante para el desarrollo en la aplicación del modelo de franquicia es contar con el registro de marca el cual está en proceso, pero cuenta con un 90% de probabilidad de ser aceptada.

### **5.1.2 ESTANDARIZACION DE PROCESOS**

En este apartado se evalúa la estandarización de procesos. Actualmente la empresa únicamente tiene tres unidades gerenciales básicas en los que divide sus actividades. Administración, Estética y Spa. Los cuales son suficientes para controlar el gerenciamiento de rutina.

Para la aplicación del modelo tipo franquicia, es necesario desmenuzar hasta lo más básico para lograr una estandarización óptima. Actualmente únicamente se cuenta con un proceso de recepción y trato del cliente, de la realización de estéticas y de baño.

Al solo tener tres unidades gerenciales básicas, se reducen los procesos, no obstante es necesario definir en manual cada uno de ellos.

## **5.2 EVALUACION FINANCIERA**

En este capítulo tiene la finalidad de establecer de manera clara y pertinente, toda la información relativa a la operación de la empresa de servicios estéticos caninos durante el periodo de operación Junio 2015 a Marzo 2017; con el fin de obtener elementos adicionales poder concluir la rentabilidad de la empresa.

Dicha evaluación tiene como finalidad reflejar el entorno económico y mostrar de manera clara la variación que ha tenido durante el periodo de operación.

Después de haber analizado la información se identificó un factor inicial. El propietario no ha tenido ingresos desde el inicio de las operaciones, lo que sus gastos no reflejan una nómina en una situación real.

A continuación se plantea la primera evaluación con estados financieros en una operación real lo más apegado a la realidad posible, se contemplan sus ingresos y egresos realizados, únicamente se está agregando una nómina, la cual nunca fue retirada.

Iniciando con el primer balance general con la finalidad de mostrar de donde proviene la inversión.

Tabla 21. Balance General al 01 de Junio del 2015.

BALANCE GENERAL AL 01 DE JUNIO DEL 2015				
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
	CAJA	\$ -	PROVEEDORES	\$ -
	BANCOS	\$ 132,500.00	ACREEDORES	\$ 132,500.00
	INVENTARIO	\$ -	ACREEDORES	
			<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 132,500.00
<b>FIJO</b>			<b>CAPITAL CONTABLE</b>	\$ -
	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ -		
	DEPRECIACION	\$ -		
	EQUIPO DE OFICINA	\$ -		
	MOBILIARIO	\$ -		
		\$ -		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		\$ 132,500.00	<b>PASIVO + CAPITAL</b>	\$ 132,500.00

Fuente: Elaboración propia con base a la información recolectada en el diagnóstico

Se inicia la operación con un crédito de \$132,500.00; el cual está reflejado en el pasivo. La totalidad del préstamo requerido fue aplicado en las diferentes cuentas mencionadas anteriormente en la tabla 17. De Inversión Inicial

Para finales del 2015 la deuda disminuyo y se presenta en el siguiente Balance General,

Tabla 22. Balance General al 31 de Diciembre del 2015

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015				
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>	
<i>ACTIVO CIRCULANTE</i>			<i>PASIVO A CORTO PLAZO</i>	
	CAJA	\$ 500.00	PROVEEDORES	\$ -
	BANCOS			
	INVENTARIO	\$ 18,000.00	<i>PASIVO A LARGO PLAZO</i>	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		\$ 18,500.00	ACREEDORES	\$ 97,875.00
			<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 97,875.00</b>
<i>ACTIVO FIJO</i>				
	MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 63,000.00	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	\$ 40,888.14
			UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	<b>-\$ 63,563.14</b>
	DEPRECIACION ACUMULADA MOB Y EQUIPO	\$ 6,300.00		
TOTAL ACTIVO FIJO		\$ 56,700.00	<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>-\$ 22,675.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 75,200.00</b>	<b>PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$ 75,200.00</b>

Fuente: Elaboración propia

El Balance general muestra un aumento en el capital contable al cierre del año, de \$40,888.14 el cual sería destinado a solventar los gastos de operación realizados durante el año 2015. En la realidad el capital no fue ingresado ya que el propietario no tenía nómina.

No obstante se presenta a continuación un estado de resultados; el cual refleja de manera detallada los ingresos obtenidos, pero sobre todo los gastos en el momento en que se efectúan, generando como consecuencia una pérdida o ganancia.

En la siguiente tabla se plantea la información aproximada a como la empresa distribuyo sus gastos debido a que dicha empresa no cuenta con estados financieros.

La evaluación pretende realizar un diagnóstico desde un punto de vista externo; es decir para aplicar el modelo de franquicia debe establecerse la rentabilidad de un negocio, incluyendo la nómina de todo el personal, no de autoempleo.

Tabla 23. Estado de Resultados Real al 31 de Diciembre del 2015.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015								
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTA DE SPA	\$12,346.00	\$11,280.00	\$23,668.00	\$ 17,170.00	\$14,530.00	\$20,105.00	\$17,900.00	\$116,999.00
VENTA DE HOTEL	\$ -	\$ 4,680.00	\$ 2,600.00	\$ 2,210.00	\$ 1,430.00	\$ 2,730.00	\$18,720.00	\$ 32,370.00
<b>TOTAL DE VENTA</b>	<b>\$12,346.00</b>	<b>\$15,960.00</b>	<b>\$26,268.00</b>	<b>\$ 19,380.00</b>	<b>\$15,960.00</b>	<b>\$22,835.00</b>	<b>\$36,620.00</b>	<b>\$149,369.00</b>
<b>COSTO DEVENTA</b>								
NOMINA	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 28,000.00
MATERIA PRIMA	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 150.00	\$ 100.00		\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 900.00
GAS	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 2,100.00
ALIMENTO E INSUMOS					\$20,000.00			
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 4,400.00</b>	<b>\$ 4,500.00</b>	<b>\$ 4,450.00</b>	<b>\$ 4,400.00</b>	<b>\$24,300.00</b>	<b>\$ 4,450.00</b>	<b>\$ 4,500.00</b>	<b>\$ 31,000.00</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 7,946.00</b>	<b>\$11,460.00</b>	<b>\$21,818.00</b>	<b>\$ 14,980.00</b>	<b>\$ 8,340.00</b>	<b>\$18,385.00</b>	<b>\$32,120.00</b>	<b>\$118,369.00</b>
<b>ADMINISTRACION</b>								
NOMINA	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 56,000.00
RENTA	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$ 10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$ 70,000.00
PAPELERIA	\$ 580.00	\$ 60.00	\$ 120.00		\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 500.00	\$ 1,610.00
EQUIPO			\$ 996.00					\$ 996.00
TELEFONO	\$ 420.00							\$ 420.00
AGUA	\$ 290.00		\$ 524.00	\$ 267.00			\$ 2,700.00	\$ 3,781.00
LUZ	\$ 120.00	\$ 135.00	\$ 178.00	\$ 140.00	\$ 120.00	\$ 147.00	\$ 158.00	\$ 998.00
OTROS	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 452.00	\$ 452.00			\$ 230.00	\$ 982.00
<b>TOTAL ADMINISTRACION</b>	<b>\$19,410.00</b>	<b>\$18,495.00</b>	<b>\$19,818.00</b>	<b>\$ 18,859.00</b>	<b>\$18,270.00</b>	<b>\$18,347.00</b>	<b>\$21,588.00</b>	<b>\$134,787.00</b>
<b>VENTAS</b>								
PUBLICIDAD	\$10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250.00	\$ 10,250.00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$10,000.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 250.00</b>	<b>\$ 10,250.00</b>
<b>OTROS GASTOS</b>								
MANTENIMIENTO								\$ -
LIMPIEZA	\$ 96.00	\$ 85.00	\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 125.00	\$ 150.00	\$ 130.00	\$ 936.00
JARDINERO	\$ 500.00	\$ 100.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 250.00	\$ 1,330.00
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	<b>\$ 596.00</b>	<b>\$ 185.00</b>	<b>\$ 270.00</b>	<b>\$ 320.00</b>	<b>\$ 245.00</b>	<b>\$ 270.00</b>	<b>\$ 380.00</b>	<b>\$ 2,266.00</b>
<b>RESULTADO OPERACIONES</b>	<b>-\$22,060.00</b>	<b>-\$ 7,220.00</b>	<b>\$ 1,730.00</b>	<b>-\$ 4,199.00</b>	<b>-\$26,855.00</b>	<b>-\$ 232.00</b>	<b>\$ 9,902.00</b>	<b>-\$ 28,934.00</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>								
INTERESES	\$ 2,175.00	\$ 2,066.25	\$ 1,993.75	\$ 1,921.25	\$ 1,848.75	\$ 1,776.25	\$ 1,703.75	\$ 13,485.00
COMISIONES	\$ -	\$ 22.62	\$ 96.14	\$ 48.16	\$ 147.78	\$ 357.21	\$ 472.23	\$ 1,144.14
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 2,175.00</b>	<b>\$ 2,088.87</b>	<b>\$ 2,089.89</b>	<b>\$ 1,969.41</b>	<b>\$ 1,996.53</b>	<b>\$ 2,133.46</b>	<b>\$ 2,175.98</b>	<b>\$ 14,629.14</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$24,235.00</b>	<b>-\$ 9,308.87</b>	<b>-\$ 359.89</b>	<b>-\$ 6,168.41</b>	<b>-\$28,851.53</b>	<b>-\$ 2,365.46</b>	<b>\$ 7,726.02</b>	<b>-\$ 63,563.14</b>
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$24,235.00</b>	<b>-\$ 9,308.87</b>	<b>-\$ 359.89</b>	<b>-\$ 6,168.41</b>	<b>-\$28,851.53</b>	<b>-\$ 2,365.46</b>	<b>\$ 7,726.02</b>	<b>-\$ 63,563.14</b>

Fuente: Elaboración propia

En el estado de resultados propuesto, se plantea un costo de ventas de \$4,000.00 pesos al mes para nómina de un estilista, El modelo plantea a su vez una nómina administrativa de \$8,000.00 pesos al mes, el cual tiene funciones administrativas y de apoyo operativo. La presente propuesta está basada según las ventas realizadas, ya que el número de baños realizados por semana es cubierto por una persona y un apoyo.

Otro factor a puntualizar son los impuestos. Se establece el rubro en ceros, ya que el registro fiscal el cual está afiliado la empresa es de incorporación fiscal, el cual esta exentó a todo pago el primer año de operaciones.

En la realidad, la empresa tendría una pérdida al término del año de \$63,563.14 pesos los cuales no se habían percatado ya que el propietario no había estado cobrando ningún sueldo.

Para finales del año 2016. Los estados financieros se muestran de la siguiente manera.

Tabla 24. Balance General al 31 de Diciembre del 2016.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016			
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>
<i>ACTIVO CIRCULANTE</i>			<i>PASIVO A CORTO PLAZO</i>
	CAJA	\$ 500.00	PROVEEDORES \$ -
	BANCOS		<i>PASIVO A LARGO PLAZO</i>
	INVENTARIO	\$ 18,000.00	ACREEDORES \$ 45,675.00
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		\$ 18,500.00	
			<b>TOTAL PASIVO</b> \$ 45,675.00
<i>ACTIVO FIJO</i>			
	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 56,700.00	CAPITAL CONTABLE \$ 25,326.46
			UTILIDAD O PERDIDA -\$ 1,471.46
	DEPRECIACION ACUMULADA MOB Y EQUIPO	\$ 5,670.00	<b>TOTAL CAPITAL</b> \$ 23,855.00
TOTAL ACTIVO FIJO		\$ 51,030.00	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		\$ 69,530.00	<b>PASIVO + CAPITAL</b> \$ 69,530.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Estado de Resultados al 31 de Diciembre del 2016

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DEL 2016 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTA DE SPA	\$ 8,800.00	\$ 11,750.00	\$ 18,729.00	\$ 18,743.00	\$ 15,815.00	\$ 17,735.00	\$ 23,529.00	\$ 20,904.00	\$ 21,785.00	\$ 22,745.00	\$ 27,100.00	\$ 36,643.00	\$ 244,278.00
VENTA DE HOTEL	\$ 4,420.00	\$ -	\$ 4,550.00	\$ 9,490.00	\$ 10,660.00	\$ 9,360.00	\$ 10,270.00	\$ 12,090.00	\$ 10,140.00	\$ 7,150.00	\$ 10,010.00	\$ 26,130.00	\$ 114,270.00
TOTAL DE VENTAS	\$ 13,220.00	\$ 11,750.00	\$ 23,279.00	\$ 28,233.00	\$ 26,475.00	\$ 27,095.00	\$ 33,799.00	\$ 32,994.00	\$ 31,925.00	\$ 29,895.00	\$ 37,110.00	\$ 62,773.00	\$ 358,548.00
<b>COSTO DEVENTA</b>													
NOMINA	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 42,000.00
MATERIA PRIMA	\$ 250.00	\$ 450.00	\$ 500.00	\$ 200.00		\$ 720.00	\$ 370.00	\$ 170.00	\$ 400.00	\$ 330.00		\$ 710.00	\$ 4,100.00
GAS			\$ 300.00	\$ 300.00			\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00		\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 2,700.00
ALIMENTO COMPRADO	\$ 5,300.00	\$ 140.00		\$ 150.00	\$ 240.00	\$ 1,300.00	\$ 1,100.00	\$ 280.00	\$ 1,190.00	\$ 1,014.00	\$ 525.00	\$ 9,301.00	\$ 20,540.00
TOTAL COSTO DE VENTA	\$ 7,550.00	\$ 2,590.00	\$ 2,800.00	\$ 4,650.00	\$ 4,240.00	\$ 6,020.00	\$ 5,770.00	\$ 4,750.00	\$ 5,890.00	\$ 5,344.00	\$ 5,125.00	\$ 14,611.00	\$ 48,800.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 5,670.00	\$ 9,160.00	\$ 20,479.00	\$ 23,583.00	\$ 22,235.00	\$ 21,075.00	\$ 28,029.00	\$ 28,244.00	\$ 26,035.00	\$ 24,551.00	\$ 31,985.00	\$ 48,162.00	\$ 309,748.00
<b>ADMINISTRACION</b>													
NOMINA	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 96,000.00
RENTA	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 124,000.00
PAPELERIA		\$ 90.00		\$ 160.00	\$ 205.00		\$ 260.00		\$ 120.00	\$ 100.00	\$ 100.00		\$ 1,035.00
EQUIPO				\$ 560.00				\$ 200.00	\$ 823.00	\$ 455.00	\$ 1,109.00	\$ 2,037.00	\$ 5,184.00
TELEFONO		\$ 720.00	\$ 820.00							\$ 735.00	\$ 337.00		\$ 2,612.00
AGUA					\$ 944.00		\$ 1,060.00		\$ 100.00	\$ 1,000.00			\$ 3,104.00
LUZ				\$ 362.00				\$ 500.00				\$ 802.00	\$ 1,664.00
OTROS				\$ 30.00		\$ 500.00	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 584.00	\$ 510.00	\$ 600.00	\$ 2,030.00	\$ 5,004.00
TOTAL ADMINISTRACION	\$ 18,000.00	\$ 18,810.00	\$ 18,820.00	\$ 19,112.00	\$ 19,149.00	\$ 18,500.00	\$ 19,570.00	\$ 19,200.00	\$ 19,627.00	\$ 20,800.00	\$ 22,146.00	\$ 24,869.00	\$ 238,603.00
<b>VENTAS</b>													
PUBLICIDAD			\$ 2,650.00	\$ 2,070.00		\$ 780.00	\$ 204.00	\$ 700.00	\$ 2,080.00		\$ 120.00	\$ 64.00	\$ 8,668.00
TOTAL VENTAS	\$ -	\$ -	\$ 2,650.00	\$ 2,070.00	\$ -	\$ 780.00	\$ 204.00	\$ 700.00	\$ 2,080.00	\$ -	\$ 120.00	\$ 64.00	\$ 8,668.00
<b>OTROS GASTOS</b>													
MANTENIMIENTO	\$ 240.00			\$ 1,100.00	\$ 490.00	\$ 700.00		\$ 792.00	\$ 250.00	\$ 3,686.00	\$ 200.00	\$ 11,320.00	\$ 18,778.00
LIMPIEZA	\$ 200.00	\$ 127.00		\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 190.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 540.00	\$ 490.00		\$ 1,027.00	\$ 3,094.00
JARDINERO		\$ 220.00		\$ 340.00	\$ 150.00	\$ 270.00	\$ 120.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 120.00	\$ 120.00		\$ 1,580.00
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 240.00	\$ 200.00	\$ 347.00	\$ 1,100.00	\$ 990.00	\$ 1,010.00	\$ 460.00	\$ 1,112.00	\$ 1,030.00	\$ 4,296.00	\$ 320.00	\$ 12,347.00	\$ 23,452.00
<b>RESULTADO OPERACIONES</b>	\$ 12,570.00	\$ 9,850.00	\$ 1,338.00	\$ 1,301.00	\$ 2,096.00	\$ 785.00	\$ 7,795.00	\$ 7,232.00	\$ 3,298.00	\$ 545.00	\$ 9,399.00	\$ 10,882.00	\$ 39,025.00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>													
INTERESES	\$ 1,631.25	\$ 1,558.75	\$ 1,486.25	\$ 1,413.75	\$ 1,341.25	\$ 1,268.75	\$ 1,196.25	\$ 1,123.75	\$ 1,051.25	\$ 978.75	\$ 906.25	\$ 833.75	\$ 14,790.00
COMISIONES	\$ 142.26	\$ 121.22	\$ 356.46	\$ 186.71	\$ 199.93	\$ 264.51	\$ 313.72	\$ 1,706.08	\$ 347.02	\$ 403.55	\$ 377.00	\$ 748.00	\$ 5,166.46
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,773.51	\$ 1,679.97	\$ 1,842.71	\$ 1,600.46	\$ 1,541.18	\$ 1,533.26	\$ 1,509.97	\$ 2,829.83	\$ 1,398.27	\$ 1,382.30	\$ 1,283.25	\$ 1,581.75	\$ 19,956.46
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 14,343.51	\$ 11,529.97	\$ 3,180.71	\$ 299.46	\$ 554.82	\$ 748.26	\$ 6,285.03	\$ 4,402.17	\$ 1,899.73	\$ 1,927.30	\$ 8,115.75	\$ 9,300.25	\$ 1,471.46
<b>IMPUESTOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 14,343.51	\$ 11,529.97	\$ 3,180.71	\$ 299.46	\$ 554.82	\$ 748.26	\$ 6,285.03	\$ 4,402.17	\$ 1,899.73	\$ 1,927.30	\$ 8,115.75	\$ 9,300.25	\$ 1,471.46

Fuente: Elaboración Propia

En el estado de Resultado del año 2016 Se muestra nuevamente una pérdida de \$1471.46 pesos; sumando los 19 meses de operación real arroja un total de perdida de \$65,034.60 pesos.

Evaluando el incremento en la demanda se plantea el siguiente punto de equilibrio con gastos

Tabla 26. Punto de Equilibrio

VENTAS PROMEDIO MENSUAL		\$29,800.00		
COSTOS FIJOS	RENTA	\$12,000.00		
	SUELDOS	\$16,000.00	VENTAS EN EL P.E.	\$38,534.48
	AGUA	\$ 350.00		
	LUZ	\$ 200.00		
	INTERNET	\$ 450.00		
	INTERESES	\$ 1,000.00		
		\$30,000.00		
COSTO VARIABLE	GAS	\$ 300.00		
	SUELDO	\$ 4,000.00		
	MANTENIMIENTO	\$ 2,000.00		
	SHAMPOO	\$ 300.00		
		\$ 6,600.00		

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio se establece en ventas de \$38,534.48 pesos contemplando dos personas de estilismo y un administrativo.

Para el año 2017 se proyectan tres escenarios: malo con un 20 % de incremento en las ventas, regular con un 30% y bueno con 80%, según el incremento presentado entre el año 2015 y 2016. Así mismo se presenta escenarios con en relación al punto de equilibrio.

Tabla 27. Proyección para el año 2017.

		PROYECCION 2017					
		VENTAS			GASTOS		
		20%	30%	80%	38500		
COMPARATIVO	2016	MALO	REGULAR	BUENO7	MALO	REGULAR	BUENO
ENERO	\$ 13,220.00	\$ 15,864.00	\$ 17,186.00	\$ 23,796.00	-\$ 22,636.00	-\$21,314.00	-\$ 14,704.00
FEBRERO	\$ 11,750.00	\$ 14,100.00	\$ 15,275.00	\$ 21,150.00	-\$ 24,400.00	-\$23,225.00	-\$ 17,350.00
MARZO	\$ 23,279.00	\$ 27,934.80	\$ 30,262.70	\$ 41,902.20	-\$ 10,565.20	-\$ 8,237.30	\$ 3,402.20
ABRIL	\$ 28,233.00	\$ 33,879.60	\$ 36,702.90	\$ 50,819.40	-\$ 4,620.40	-\$ 1,797.10	\$ 12,319.40
MAYO	\$ 26,475.00	\$ 31,770.00	\$ 34,417.50	\$ 47,655.00	-\$ 6,730.00	-\$ 4,082.50	\$ 9,155.00
JUNIO	\$ 27,095.00	\$ 32,514.00	\$ 35,223.50	\$ 48,771.00	-\$ 5,986.00	-\$ 3,276.50	\$ 10,271.00
JULIO	\$ 33,799.00	\$ 40,558.80	\$ 43,938.70	\$ 60,838.20	\$ 2,058.80	\$ 5,438.70	\$ 22,338.20
AGOSTO	\$ 32,994.00	\$ 39,592.80	\$ 42,892.20	\$ 59,389.20	\$ 1,092.80	\$ 4,392.20	\$ 20,889.20
SEPTIEMBRE	\$ 31,925.00	\$ 38,310.00	\$ 41,502.50	\$ 57,465.00	-\$ 190.00	\$ 3,002.50	\$ 18,965.00
OCTUBRE	\$ 29,895.00	\$ 35,874.00	\$ 38,863.50	\$ 53,811.00	-\$ 2,626.00	\$ 363.50	\$ 15,311.00
NOVIEMBRE	\$ 37,110.00	\$ 44,532.00	\$ 48,243.00	\$ 66,798.00	\$ 6,032.00	\$ 9,743.00	\$ 28,298.00
DICIEMBRE	\$ 62,773.00	\$ 75,327.60	\$ 81,604.90	\$112,991.40	\$ 36,827.60	\$43,104.90	\$ 74,491.40
<b>TOTAL</b>	<b>\$358,548.00</b>	<b>\$ 430,257.60</b>	<b>\$466,112.40</b>	<b>\$645,386.40</b>	<b>-\$ 31,742.40</b>	<b>\$ 4,112.40</b>	<b>\$183,386.40</b>

Fuente: Elaboración propia

El mejor escenario establecido es el de 80 %, siguiendo con el incremento anual presentado en años anteriores. Para lo cual en este año ya se tendría una utilidad real de \$ 183,386.40

A continuación se presenta el comparativo con el año 2017, mostrando el incremento promedio real.

Tabla 28. Incremento porcentual al año 2017.

COMPARATIVO	2016	2017	INCREMENTO
ENERO	\$13,220.00	\$ 28,330.00	114%
FEBRERO	\$11,750.00	\$ 30,600.00	160%
MARZO	\$23,279.00	\$ 51,678.00	122%
<b>TOTAL</b>	<b>\$48,249.00</b>	<b>\$ 110,608.00</b>	<b>132%</b>
			<b>PROMEDIO</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para el año 2017 la proyección de venta ha sobrepasado el escenario positivo. Con un promedio de incremento de 132%.

Entonces después de la propuesta de estados financieros, se plantea una evaluación con una inversión de \$200,000.00 pesos. Para realizar un diagnóstico objetivo de la inversión, es necesario proyectar a por lo menos 5 años; ya que la empresa actualmente solo tiene 18 meses de información.

Si el la inversión fuera de la cantidad prevista se presenta el siguiente esquema de costo promedio ponderado de capital

<b>E+D</b>	<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 200,000.00</b>
E	APORTACION PROPIA	\$ 10,000.00
D	DEUDA	\$ 190,000.00
Ke	RENDIMIENTO ESPERADO	15%
t	tasa impositiva ( ISR 30%)	30%
kd	COSTO DE LA DEUDA	20.00%
WACC	$(E/E+D)(Ke)+(D/E+D)(1-T)(KD)$	
<b>WACC</b>	<b>0.1405</b>	<b>14%</b>

Para lograr un costo de capital es necesario ponderar dos fuentes de financiamiento. Se plantea un 90 % de deuda externa ya que el propietario adquirió un préstamo por el total de la inversión para iniciar sus operaciones. El cálculo de la inversión externa está basado en el costo real de la deuda; 20 %

El otro 10 % Corresponde a aportación propia con un rendimiento esperado del 15%. El cálculo del porcentaje esperado, se plantea después de haber realizado una revisión literaria, donde se puntualiza que un proyecto debe estar por encima de la inflación.

Realizando cálculos, y al ser una inversión mínima del 10 %, no tiene variación significativa. Por lo que un 15 % es un porcentaje real y alcanzable. Lo mínimo esperado para el proyecto es un 14% ponderado con lo cual podrá hacer frente al costo del financiamiento y al rendimiento de la aportación personal.

A continuación se presenta una proyección de Flujo de Efectivo Neto, proyectado a 5 años, para calcular el valor presente neto y la tasa interna de retorno.

Tabla 29 Proyección de Valor presente neto y tasa interna de retorno.

K = TASA DE DESCUENTO	14%
n = PERIODO	5
<b>AÑO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>
0	-\$ 200,000.00
2015	-\$ 65,000.00
2016	\$ 35,854.80
2017	\$ 129,077.28
2018	\$ 251,700.70
2019	\$ 327,210.90
<b>VPN</b>	<b>\$376,665.16</b>
<b>MENOS LA INVERSION</b>	<b>\$176,665.16</b>
<b>TIR</b>	<b>31%</b>

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto se concluye a un proyecto viable a largo plazo, al ser mayor la tasa interna de retorno con un 31 % contra una tasa de descuento de 14 %. Se concluye que al final de los 5 años, se logra pagar el total de la deuda, y se obtiene una utilidad de \$ 176,665.16 pesos.

Así mismo para tener un panorama para concluir se plantea las siguientes razones financieras.

Las razones financieras son indicadores que nos ayudan a detectar cuantitativamente la situación actual económica de una empresa y la capacidad de hacer frente a las obligaciones adquiridas con los diferentes entes económicos que la soportan, como son

proveedores y clientes. Debido a la poca información con la que se cuenta son muy limitados los indicadores que podemos generar, sin embargo hay algunos que podemos obtener con base en la información recabada y que nos podrán servir como referencia para concluir la viabilidad del proyecto.

Razón de rentabilidad = Utilidad neta / Ventas Totales

$$\text{Rentabilidad} = -1471.46 / 244,278 = -.006 = -.6 \%$$

Actualmente la empresa no es rentable, no cumple con el principio básico para desarrollar un modelo de franquicia. No tiene capacidad suficiente para generar mayores ingresos que egresos. Es necesario realizar un análisis posterior para determinar su viabilidad.

Razón de rendimiento = Utilidad neta / Activo Total

$$\text{Rendimiento} = -1471.46 / 69530 = -.02 = -2\%$$

Así mismo la empresa no genera ningún rendimiento actualmente. No existe una utilidad en relación con lo que se ha invertido.

## CAPITULO 6 CONCLUSION

Una vez realizado el diagnóstico y la evaluación es necesario concluir en los tres elementos básicos que componen una empresa. Mercadotecnia, Administración y Finanzas.

En el aspecto de Mercadotecnia el éxito de una empresa depende de su capacidad para comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, actualmente es una época que se caracteriza por cambios, una empresa no puede quedar estática, debe continuamente considerar innovaciones que tengan como eje central el profundo conocimiento del segmento y nicho de mercado al que está dirigida.

La empresa identifica la oportunidad de mercado a nivel mundial, la empresa de servicios estéticos caninos tiene facultad para satisfacer una necesidad detectada y su modelo de negocio está encaminado a un nicho creciente y a su vez creciente.

Es prácticamente imposible ser el mejor, y ser mejor que la competencia en todo, si así fuera los competidores ya habrían desaparecido, lo importante es ser mejor que los demás en lo que realmente le interesa al mercado meta.

Los principios básicos para desarrollar una franquicia que son, registro de marca y tener un servicio con propuesta de valor están en desarrollo. Está pendiente primero que nada la autorización de la marca y en segunda instancia la mejora continua de la satisfacción de su nicho.

En el aspecto administrativo se concluye que no importa que tan bueno o malo sea un concepto: si no existe el debido formato de negocio que le permita a un tercero operar de forma eficaz y uniforme un negocio específico.

Para desarrollar el modelo de franquicia es necesario desarrollar el plan por un consultor certificado. Para el desarrollo del modelo se propone contratar a uno de los consultores y desarrolladores de franquicias certificado por la Asociación Mexicana de Franquicias.

El consultor diseña e implementa la mejor estrategia de explotación a través de un diagnóstico profundo para optimizar los recursos, incrementar el valor de la marca y

mejorar la competitividad. Así mismo desarrolla en conjunto con el propietario los manuales necesarios para operar.

A continuación se presenta una propuesta de uno de los consultores más reconocidos por la Asociación Mexicana de Franquicias. Dicha empresa ha desarrollado franquicias como Little Caesars, Benedettis, Vips, Nacional Financiera entre otros.

El tiempo estimado para el desarrollo es alrededor de los seis meses.

Grafica 15. Programa de Desarrollo de Franquicias.

### PROGRAMA PRELIMINAR

PROGRAMA PRELIMINAR		TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN: 06 MESES											
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
1. Diagnóstico													
2. Estrategia													
3. Desarrollo													
4. Lanzamiento													
Revisión de resultados													

Fuente: Consultor Certificado no mencionado por autenticidad de su modelo.

El desarrollo del modelo de franquicia tiene un costo aproximado de \$400,000.00

En el aspecto Financiero después de realizar la evaluación se concluye que la operación que se ha efectuado a la fecha no ha sido la correcta. No se han incluido gastos para determinar la rentabilidad.

En los estados financieros presentados en las tablas anteriormente mencionados refleja que es necesario aportaciones de capital alrededor de los \$66,000.00 pesos. Esta aportación se ve reflejada en la distribución en los rubros de los estados financieros dando un total de pérdida de alrededor de \$65,000.00

Al iniciar la empresa no se tenía contemplado el capital necesario para que la empresa fuera rentable. Una empresa para poder operar requiere de recursos para poder cubrir sus necesidades; entre los cuales está la mano de obra estos recursos deben estar disponibles a corto plazo.

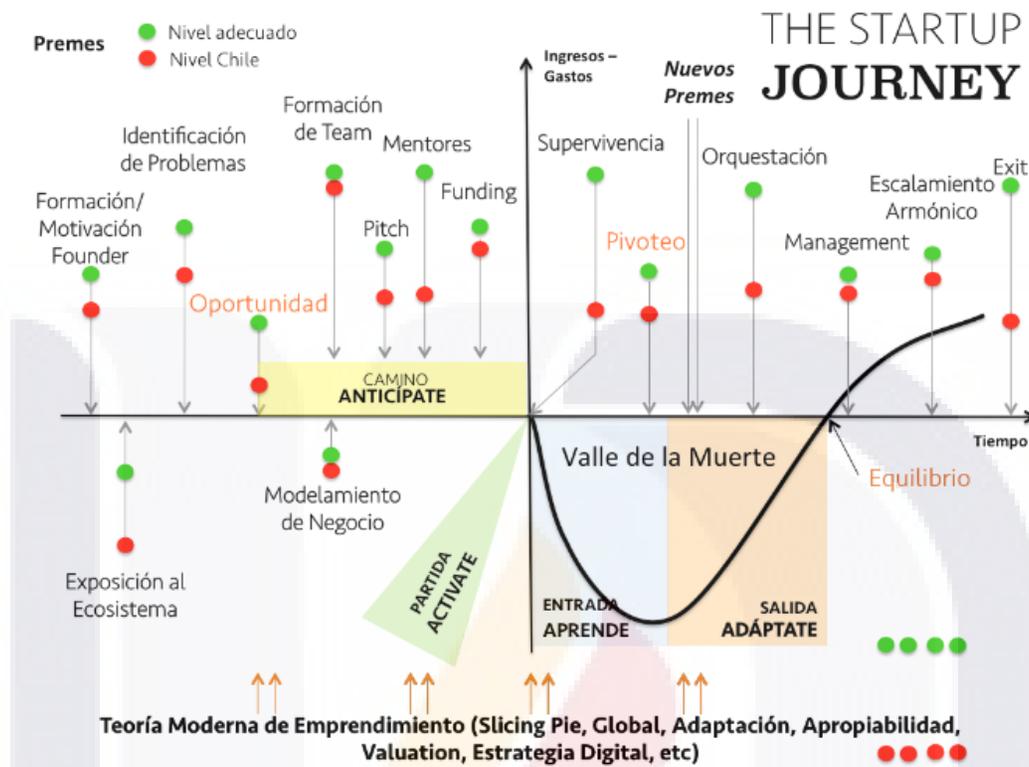
Entonces la empresa para poder cubrir los 18 meses de operación no solo necesitaba el préstamo adquirido; es decir, necesitaba alrededor de \$200,000.00 pesos para poder cubrir sus necesidades.

En conclusión la empresa en el aspecto financiero no está lista para aplicar un modelo de negocios tipo franquicia en este momento. Las proyecciones para el año 2017 se presentan de manera favorable. Es necesario aplicar esfuerzos para incrementar las ventas.

La proyección de la inversión a 5 años, muestra un análisis positivo, pero es necesario esperar. Actualmente se encuentra exactamente a la mitad, dos años y medio de operación; por lo que el tiempo es un factor clave de tanto de la viabilidad financiera como de aprendizaje, el cual en un futuro le da su valor en el know How.

En comparativa la empresa de servicios estéticos caninos con un proyecto Startup se muestra el siguiente grafico (Musso, s.f.)" Presento estos atributos en una línea de tiempo para facilitar la comprensión y para relevar el hecho de que la importancia de determinados premisas varía en función de la etapa por la que pasa un proyecto emprendedor."

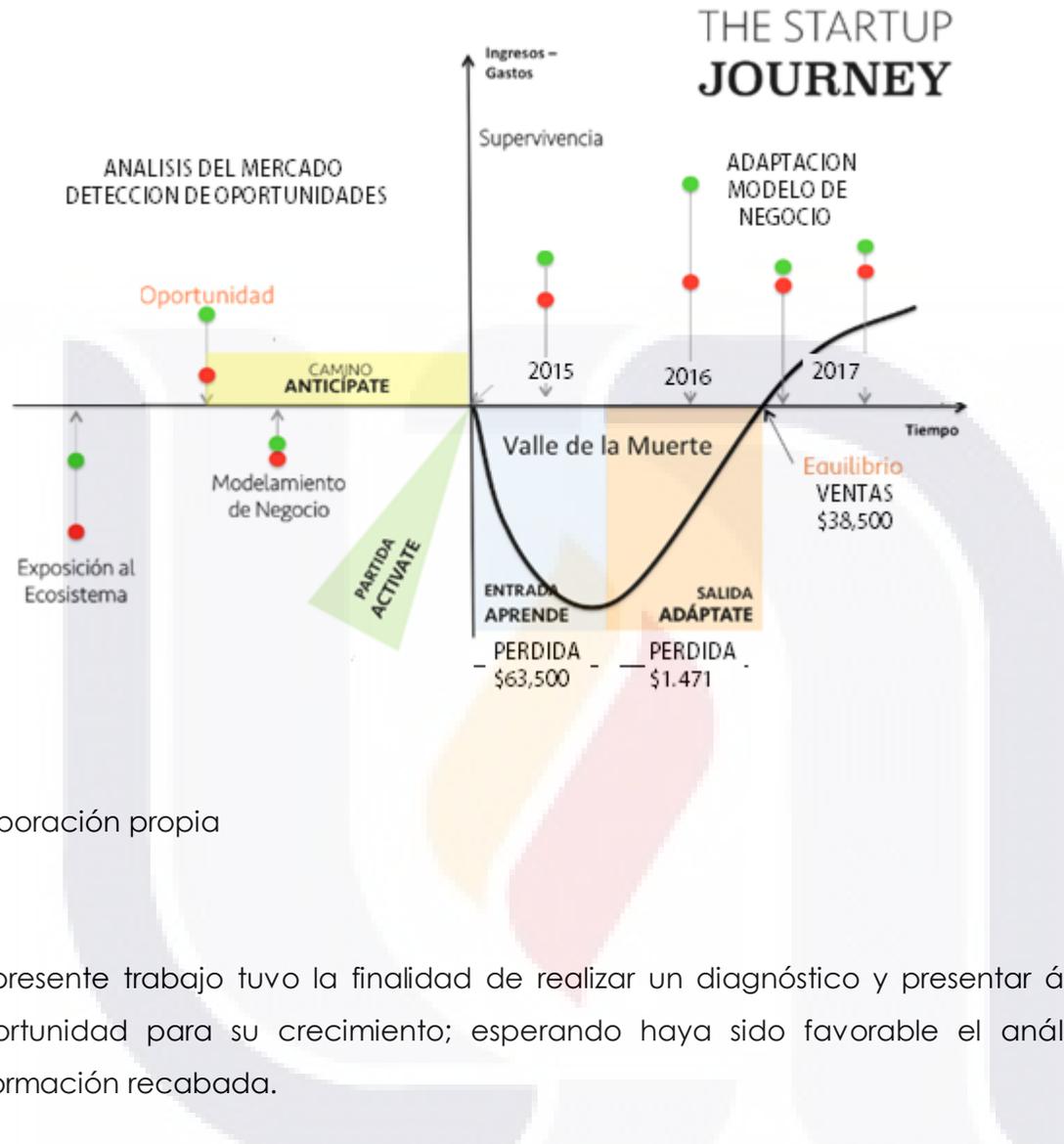
Grafica 16. Startup Journey



Fuente : (Musso, s.f.)

La empresa según las proyecciones de venta del año 2017 podrá alcanzar su punto de equilibrio para comenzar su crecimiento. Es recomendable esperar y analizar posteriormente la evolución, el año 2017 puede ser un el año en el que sale del valle de la muerte según el grafico presentado.

Grafica 17. Aplicación grafica del modelo StartUp Journey



Elaboración propia

El presente trabajo tuvo la finalidad de realizar un diagnóstico y presentar áreas de oportunidad para su crecimiento; esperando haya sido favorable el análisis y la información recabada.

La decisión final se encuentra en el propietario; así mismo puntualizo a no perder la pasión mostrada por la empresa y su modelo de negocio.

"Un mar calmo jamás formó a un marinero habilidoso".

Proverbio inglés

## BIBLIOGRAFIA

- Ale, F. L. (2015). ¿Que es la segmentacion de mercado? *Merca 2.0*.
- Asociacion Americana de Productos para Mascotas. (2008).
- Barona, A. (Mayo de 2011). Los manuales de franquicia: tu mejor guia. *Entrepreneur*, <https://www.entrepreneur.com/article/264204>.
- Calvillo, E. G. (1994). *Franquicias La Revolucion de los 90's*. Estado de Mexico: Mc Graw Hill.
- Camacho, L. R. (s.f.). *REQUISITOS LEGALES PARA LAS FRANQUICIAS EN MEXICO*. Director de la firma Giménez & Asociados.
- Cesa, V. (Diciembre 2015). Marketing y Publicidad son la clave para posicionar una franquicia. *Asociacion Mexicana de Franquicias*.
- CONAPO. (s.f.). *Comision Nacional de Poblacion*.
- DeLuca, F. (s.f.). *Subway Sandwiches and Salads*.
- Gonzalez, M. G. (2006). *Aplicacion de la Planeacion Estrategica a la Franquicia de Alimentos Chascafrutas*. Aguascalientes, Ags, Mex.: Tesis Universidad Autonoma de Aguascalientes.
- INEGI. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadistica y Geografia*.
- Lomeli, M. A. (2014). *Tus Perrhijos son un negocio colmilludo*. CNN EXPANSION.
- Matusky, S. S. (1992). *FRANQUICIAS Como Multiplicar su negocio*. Mexico, DF: Limusa S.A. de C.V.
- Mitofsky, C. (2014). *Mexico: Las mascotas en nuestros hogares*. Mexico DF.
- Musso, R. (s.f.). *Startup Journey*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/startup-journey-una-metodolog%C3%ADa-para-emprender-en-econom%C3%ADas-musso>
- Osterwalder, A. (2011). *Generacion de Modelos de Negocio*. DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Pigneur, A. O. (2011). *Bussiness Model Generation*. Barcelona, España: Centro de Libros PAPF S L U.

Prim, A. (s.f.). *7 Ejemplos de modelos de negocio innovadores*. Obtenido de <http://innokabi.com/mi-modelo-de-negocio-el-de-siempre/>

PROS Y CONTRAS DE FRANQUICIAR TU NEGOCIO. (MAYO 2013). *ENTREPRENEUR*.

*Real Academia Española*. (1970). Madrid, España.

Rendon, O. H. (2016). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. Mexico: Patria.

Talancón, H. P. (ENERO-JUNIO, 2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO. *ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA* , 113-130.



## ANEXOS

### ANEXO 1 VETERINARIAS

Lista de veterinarias , Fuente: INEGI 2015

Nombre de la Unidad Económica	Nombre de la vialidad
CENTRO MÉDICO VETERINARIO	CANAL INTERCEPTOR
CIRCULO VETERINARIO	AGUASCALIENTES PONIENTE
CLÍNICA VETERINARIA ANIMALI DI GLORIA	INDEPENDENCIA
CLÍNICA VETERINARIA COOPERS	SIGLO XXI
CLÍNICA VETERINARIA EL DORADO	LAS AMÉRICAS
CLÍNICA VETERINARIA ESPACIO CANICO	HÉROE DE NACUZARI NORTE
CLÍNICA VETERINARIA FROGOS	RESOLANA
CLÍNICA VETERINARIA GARDIAN	AGUASCALIENTES PONIENTE
CLÍNICA VETERINARIA ITZCUINTLI	FLORENCIA
CLÍNICA VETERINARIA JARDINES	CONVENCIÓN DE 1914 SUR
CLÍNICA VETERINARIA JEIJER	HACIENDA DE OJOCALIENTE
CLÍNICA VETERINARIA LA PEZ SEVILLA	ENRIQUE C. ROBAMEN
CLÍNICA VETERINARIA MADRID	ERMITA DE SAN SEBASTIÁN
CLÍNICA VETERINARIA MALMADUKE	SIGLO XXI
CLÍNICA VETERINARIA MEDICAN HOME	JOSEFA ORTIZ DE DOMÍNGUEZ
CLÍNICA VETERINARIA NICKY CAN	DE LA CONVENCIÓN ORIENTE
CLÍNICA VETERINARIA OJOCALIENTE	OJOCALIENTE
CLÍNICA VETERINARIA PAWS	CONVENCIÓN DE 1914 PONIENTE
CLÍNICA VETERINARIA PERROS Y GATOS	SIGLO XXI
CLÍNICA VETERINARIA PETITE	ALAMEDA

CLÍNICA VETERINARIA PETS CLUB	CONVENCIÓN DE 1914 NORTE
CLÍNICA VETERINARIA SIBETA	ABELARDO RODRÍGUEZ
CLÍNICA VETERINARIA SIN NOMBRE	PROFESOR ENRIQUE OLIVARES SANTANA
CLÍNICA VETERINARIA SIN NOMBRE	BENJAMÍN DE LA MORA
CLÍNICA VETERINARIA TOSTES	AGUASCALIENTES SUR
CLÍNICA VETERINARIA USY	ADORATRICES
CLÍNICA VETERINARIA VET INN	PROFESOR ENRIQUE OLIVARES SANTANA
CLÍNICA VETERINARIA VET PET	FUNDACIÓN
CLÍNICA VETERINARIA VICTORIA	HÉROE DE NACUZARI SUR
CLÍNICA VETERINARIA Y ALGO MÁS EL MUNDO DE UKA-VET	ABELARDO RODRÍGUEZ
CLÍNICA VETERINARIA Y ESTÉTICA ODI	CONVENCIÓN DE 1914 ORIENTE
CLÍNICA VETERINARIA Y ESTÉTICA CANINA MASCO	LICENCIADO MIGUEL DE LA MADRID HURTADO
CLÍNICA VETERINARIA Y ESTÉTICA CANINA SIN NOMBRE	JUAN PABLO II
CONSULTORIO VETERINARIO	PASEO DE LA CRUZ
DOG GROOMING SHOP	UNIVERSIDAD
DON PERRO CLÍNICA Y ESTÉTICA CANINA	REPÚBLICA DOMINICANA
FELICAN HOSPITAL VETERINARIO	MAHATMA GANDHI
GABINETE VETERINARIO	CONVENCIÓN DE 1914 PONIENTE
HERMANOS CISNEROS CLÍNICA VETERINARIA	5 DE MAYO
HOSPITAL PARA MASCOTAS BOBY	OJOCALIENTE
HOSPITAL VETERINARIO MUNDO ANIMAL	AGUASCALIENTES SUR
HOSPITAL VETERINARIO SANTA ANITA	SIGLO XIX
HOSPITAL VETERINARIO UAA	AGUASCALIENTES PONIENTE

INCUBADORA MILER	16 DE SEPTIEMBRE
K9 VETERINARIA	JUAN PABLO II
LA CASA DEL BULL	ISABEL LA CATÁLICA
MAÑAN VET	AGUASCALIENTES NORTE
PETS HOUSE	DEL ABASTO
PETS VETERINARIA	MONTES HIMALAYA
PUPPYLAND HOSPITAL VETERINARIO Y VENTA DE ARTÍCULOS	AQUILES SERDÁN
PUPPYS CARE CLÍNICA VETERINARIA	ADORATRICES
SERVICIO MÉDICO VETERINARIO SIN NOMBRE	ESPAÑA
TIENDA DE ACCESORIOS PARA MASCOTAS PETCETERA	CONSTITUCIÓN
TIENDA DE MASCOTAS ALIMENTOS Y ACCESORIOS	IGNACIO T. CHÁVEZ
VENTA DE PERROS Y PECES SIN NOMBRE	GENERAL EMILIANO ZAPATA
VETA FARM	VIVEROS
VETERINARIA ALF	CONVENCIÓN DE 1914 SUR
VETERINARIA ALL VET	CARLOS SAGREDO
VETERINARIA BALAM	VIENA
VETERINARIA BICHOS	ARQUEROS
VETERINARIA BIGOTES	MARTIRTES DE CHICAGO
VETERINARIA CAMPECHE	CAMPECHE
VETERINARIA CASA BLANCA	AGUASCALIENTES SUR
VETERINARIA CHAPIS	EL MOCHO
VETERINARIA CLINIKAN	HACIENDA DE OJOCALIENTE
VETERINARIA COOKIE PETS	PASEO DE LA CRUZ
VETERINARIA DOG PAU	MARIANO ESCOBEDO
VETERINARIA DURÓN	PARQUE DE LOS NOGALES NORTE

VETERINARIA EL ESTABLO	GUADALUPANO
VETERINARIA ESTETICAN	LICENCIADO ADOLFO LÃ“PEZ MATEOS PONIENTE
VETERINARIA EUROVET	SIGLO XIX
VETERINARIA FAUNALBA	RICARDO GARCÃ“A MENDOZA
VETERINARIA GRISLY	GENERAL LÃ“ZARO CÃ“RDENAS
VETERINARIA HEALTHY DOG	AGUASCALIENTES ORIENTE
VETERINARIA HUELLITAS	JESÃ“S GÃ“MEZ PORTUGAL
VETERINARIA HUESOS VET	EDUARDO J. CORREA
VETERINARIA KALEB	HACIENDA LAS AMARILLAS
VETERINARIA KOINU	AGUASCALIENTES PONIENTE
VETERINARIA MARYCAN	PISCIS
VETERINARIA MASCOTITAS	CONVENCIAÃ“N DE 1914 SUR
VETERINARIA MEDIKAN	NIETO
VETERINARIA MI MASCOTA	GUADALUPANO
VETERINARIA MR DOG	CANAL INTERCEPTOR
VETERINARIA MSHO	FELIPE Ã“NGELES
VETERINARIA MULTIPES	GENERAL Ã“LVARO OBREGÃ“N
VETERINARIA NARICES FRESCAS	DE LOS MAESTROS
VETERINARIA PETS CLUB	AVENIDA MARIANO HIDALGO
VETERINARIA SHAGGY	PASEO DE LA ASUNCIAÃ“N
VETERINARIA SILUI	LAS FRAGUAS
VETERINARIA SIN NOMBRE	HÃ“ROE DE NACCOZARI SUR
VETERINARIA SIN NOMBRE	ARCO DE BELÃ“N
VETERINARIA SIN NOMBRE	ROGELIO GALINDO DE LA TORRE
VETERINARIA SIN NOMBRE	PAULINO N. MARTÃ“

VETERINARIA TABY	BUENAVISTA
VETERINARIA VET FOR PETS	OJOCALIENTE
VETERINARIA Y VENTA DE ARTÍCULOS PARA MASCOTA HUELLA ANIMAL	ALFONSO ESPARZA OTEO
VETROSS	CONVENCIÓN
XENIEN	SAGITARIO
ZOOO HOSPITAL	SIGLO XXI

