

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO**



**TRABAJO DE POSGRADO
VALORIZACIÓN DE LA FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UN
SISTEMA DE FRANQUICIAS DE POLLO CAMPESTRE S.A. DE C.V., EN LA
CAPITAL DE GUATEMALA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR
LICENCIADA AURA BEATRIZ MARTÍNEZ ALARCÓN
LICENCIADA JOHANNA ALICIA NAVARRO RAMOS**

**DOCENTE ASESOR
MAESTRO LEÓNIDAS ALEXANDER ORDÓÑEZ MARROQUÍN**

NOVIEMBRE, 2019

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUÍS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
VICEDECANA

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO

M.Ed. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA
DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO

Índice

Introducción.....	vii
Capítulo I. Planteamiento del problema	8
1.1 Antecedentes	8
1.2 Descripción	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo General	10
1.4 Justificación	11
1.5 Delimitación.....	12
1.5.1 Alcances	12
1.5.2 Limitantes.....	13
Capítulo II. Fundamentación Teórica	15
2.1 Antecedentes históricos	15
2.1.1 Surgimiento de las franquicias.	15
2.1.2 La franquicia en El Salvador.....	16
2.2 Marco Teórico.....	17
2.2.1 La franquicia.	17
2.2.2 Elementos de la franquicia.	17
2.2.2.1 El franquiciador.....	17
2.2.2.1.1 Obligaciones del franquiciador.	17
2.2.2.2 El franquiciado.	18
2.2.2.2.1 Obligaciones de los franquiciados.....	18
2.2.2.3 El contrato de franquicia.	18
2.2.3 Tipos de franquicias.	19
2.2.4 Ventajas de la franquicia.....	20

2.2.4.1 Para el franquiciador.	20
2.2.4.2 Para el franquiciado.....	20
2.2.5 Inconvenientes de la franquicia.....	21
2.2.5.1 Para el franquiciador.	21
2.2.5.2 Para el franquiciado.....	22
2.2.6 ¿Cuándo un negocio es franquiciable?.....	22
2.2.7 Razones que garantizan el éxito de una franquicia	24
2.3 Fundamentación Teórica	25
2.3.1 Teoría de la escasez de recursos.....	26
2.3.2 Otros enfoques teóricos: teoría de la extensión del riesgo, teoría contractual, teoría de los costes de transacción y teoría de las señales.....	28
2.3.3 Teoría del agente – principal o teoría de la agencia.	30
2.3.4 La franquicia bajo el supuesto de la teoría de la agencia o teoría del Agente - Principal	32
2.3.5 Relación contractual en la franquicia	33
2.3.6 La relación de agencia en la Franquicia	34
2.4 Aplicación de la teoría del agente – principal o teoría de la agencia.	35
Capítulo III. Diseño de la investigación.....	38
3.1 Naturaleza del estudio	38
3.1.1 Enfoque de la investigación.	38
3.1.2 Tipo de estudio.....	38
3.1.3 Operacionalización de variables.....	41
Capítulo IV. Obstáculos, problemas y análisis de la inversión para la implementación de un programa de franquicias según el modelo del Agente – Principal para la marca Pollo Campestre en la Ciudad de Guatemala.....	42
4.1 Modelo de negocio	42

4.1.1 Plan de exportación para 1 año.....	42
4.2 Acciones pendientes de realizar por parte de la empresa	43
4.2.1 Trámites iniciales para el registro de marca en Guatemala (Marco Legal)	43
4.2.2 Reingeniería para desarrollar manuales de procedimientos operativos.....	45
4.2.3 Análisis de los indicadores Financieros.....	47
4.3 Estados Financieros	49
4.4 Análisis de los indicadores	50
4.5 Flujos del proyecto.....	52
Capítulo V. Modelo de Franquicia agente – principal para la marca Pollo Campestre en Guatemala	61
5.1 Antecedentes del modelo – Crecimiento de la empresa Principal.....	61
5.1.1 Análisis de las 4P´s	63
5.1.2 Características únicas de la marca Pollo Campestre.....	65
5.2 Modelos prototipo a desarrollar como franquicia.....	66
Conclusiones.....	71
Recomendaciones	73
Bibliografía	74

Introducción

El presente documento hace referencia al estudio sobre la factibilidad para la comercialización de un sistema de franquicias de Pollo Campestre en la ciudad de Guatemala. Pollo Campestre busca incrementar su rentabilidad y utilidades a través de la incursión a nuevos mercados, brindando productos de calidad que cumplan con las expectativas de sus clientes y ha identificado las franquicias como la estrategia requerida para lograr su finalidad.

La investigación es de tipo descriptivo, bajo el enfoque mixto y está basada en la teoría de la agencia, la cual hace referencia a dos actores, el agente y el principal, la relación de estos está enfocada en el hecho de que el agente es el que tiene el conocimiento del mercado y por ende es el que realiza el trabajo, mientras que el principal es el dueño del negocio, el cual capacita y brinda la información sobre el mismo para que el agente desarrolle su labor, obteniendo por esto cierto lucro.

La información retomada para la valorización del proyecto, corresponde a los estados financieros de 2017 y 2018 de Pollo Campestre, así mismo de ejecutivos claves de dicha entidad.

El trabajo está dividido en cinco capítulos, el primero correspondiente al planteamiento del problema, donde se realiza una descripción sobre el tema en cuestión, detallando los objetivos que guían el desarrollo del estudio y especificando los valladares de este. El capítulo dos hace un recorrido a través de la historia, dando a conocer el surgimiento de las franquicias en El Salvador y su influencia e importancia en el mundo actual, así como los elementos que la conforman, además de contener la teoría en que se fundamenta la investigación. En el capítulo tres se detallan los diversos elementos del método científico bajo los cuales se llevó a cabo el estudio. El capítulo cuatro hace referencia al análisis de la situación actual de la empresa, tomando en cuenta quienes son, como desarrollan sus funciones y los recursos con los que cuentan para llevar a cabo su proceso productivo. El quinto capítulo es donde se da a conocer el modelo propuesto para que Pollo Campestre obtenga los resultados requeridos.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

Pollo Campestre surgió el 02 de noviembre de 1987, cuando la visión empresarial de Mario Romero se mezcló de forma perfecta. La idea nació de cuando un amigo de la familia les ofreció un equipo para freír pollo. Actualmente Pollo Campestre, es una cadena de 38 restaurantes con más de 30 años de experiencia, integrado por 1,200 empleados capacitados y comprometidos con su labor, cubriendo principalmente el segmento de mercado correspondiente a la zona oriental del país y compitiendo con los principales restaurantes de comida rápida en El Salvador.

Posterior al crecimiento de la empresa fue necesaria la integración en cadena de todas las etapas de la empresa, desde la cría de pollos, pasando por la fabricación de concentrados hasta una empresa para la contratación de personal. Para el año 2017 se da una alianza a través del licenciamiento de la marca “Pollo Campestre” de la cual es propietaria la empresa Pollo Campestre, S.A. de C.V. empresa hermana de Grupo Campestre, S.A. de C.V. a continuación la evolución de esta última, la cual es pieza clave de la estrategia de expansión:

- **1995:** se crea Grupo Campestre, S.A. de C.V. para formar parte de la integración vertical del grupo corporativo que agrupa a las empresas: Pollo Campestre, S.A. de C.V., Agropecuaria La Laguna, S. A. de C. V., Panadería Sinaí, S. A. de C. V., Avícola Campestre, S. A. de C. V., Recursos Humanos Excelentes de El Salvador, S. A. de C. V. y Agrocampestre, S. A. de C. V., y recientemente una nueva empresa que administrará el hotel “Mar y Sol” en playas las Tunas, departamento de La Unión. Todo esto con el propósito de brindarles servicios de soporte administrativo, tecnológico, financiero, logístico, cadena de suministro, legales, mantenimiento, servicios inmobiliarios y planificación de proyectos.
- **2008:** se realizó una reestructuración organizacional corporativa de Grupo Campestre a nivel de puestos gerenciales.
- **2009:** se implementó el Sistema SAP y se lanzó el programa corporativo de valores.

- **2010:** se cambió la imagen corporativa tanto de Grupo Campestre como de Pollo Campestre para impulsar la marca a nivel nacional.
- **2012:** Grupo Campestre lidera el proyecto de implementación del Biodigestor en Agropecuaria La Laguna, S.A. de C.V., para la generación de biogás.
- **2015:** Pollo Campestre, la mayor empresa del grupo corporativo, fue galardonada por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador en la categoría de Gran Empresa.
- **2017:** Pollo Campestre, S.A. de C.V. otorga a Grupo Campestre, S.A. de C.V. la licencia de uso de nombre comercial para operar la cadena de franquicias de la marca Pollo Campestre en los mercados internacionales.

1.2 Descripción

Grupo Campestre, S.A. de C.V. empresa hermana del grupo corporativo donde se encuentra Pollo Campestre, S.A. de C.V. dirige sus esfuerzos para ser una empresa altamente competitiva en el área nacional y al mismo tiempo abrir campo para incursionar en el mercado internacional, proporcionando productos y servicios de alta calidad que satisfagan las expectativas de los clientes; debido a esto busca diariamente los mejores mecanismos y estrategias para mantener su posición en el mercado actual y poder expandirse de forma ágil; por tal motivo, Grupo Campestre, S.A. de C.V. desea iniciar la comercialización de un sistema de franquicias en la capital de Guatemala, ya que considera, que es una opción bastante llamativa que le permitirá maximizar su rentabilidad, por lo que se hace necesario evaluar la factibilidad de esta nueva idea y determinar la inversión requerida, riesgos y rentabilidad que generará a la empresa y así poder tomar una decisión de acuerdo a información concreta y fidedigna. Lo anterior implica que se tiene una empresa en pleno crecimiento, con miras a una expansión de la marca a nivel regional y suramericano, este último aún en estudio debido a la cultura gastronómica, donde insumos como la yuca juegan un papel importante en la comercialización del pollo frito. Por lo anterior surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Tiene Grupo Campestre, S.A. de C.V. la capacidad financiera y operativa para la implementación de un sistema de franquicias en la Ciudad de Guatemala durante el año 2019?

- ¿Cuáles sería el principal modelo de franquicia que se podría implementar considerando las diferentes corrientes de expansión empresarial?
- ¿Dónde están los puntos de mejora para iniciar el proceso de expansión de la marca Pollo Campestre?
- ¿Tiene la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V. la capacidad financiera para poder implementar el sistema de franquicias basado en un modelo de expansión de empresa reconocido internacionalmente por los inversionistas y considerando los puntos de mejora que puedan surgir en el proceso de expansión?
- ¿Cómo puede operar el sistema de franquicias para la expansión de la marca Pollo Campestre, en la ciudad de Guatemala considerando las condiciones de la empresa en temas financieros y de operación?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Identificar en Grupo Campestre, S.A. de C.V. la capacidad financiera y operativa para la implementación de un sistema de franquicias en la Ciudad de Guatemala durante el año 2019

1.3.2 Objetivos Específicos

- Explicar el principal modelo de franquicia que se podría implementar considerando las diferentes corrientes de expansión empresarial que existen sobre la expansión de las empresas.
- Analizar los puntos de mejora para iniciar el proceso de expansión de la marca Pollo Campestre
- Identificar la capacidad financiera de la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V. para implementar el sistema de franquicias basado en un modelo de expansión de empresa reconocido internacionalmente por los inversionistas y considerando los puntos de mejora que puedan surgir en el proceso de expansión.

- Explicar el sistema de franquicias para la expansión de la marca Pollo Campestre, en la ciudad de Guatemala considerando las condiciones de la empresa en temas financieros y de operación
- Describir las condiciones de orden financiero que surgen durante el proceso de negociación en el modelo de desarrollo de franquicia, por parte de la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V. en la ciudad de Guatemala. Teniendo en cuenta consideración una expansión por todo el territorio nacional.

1.4 Justificación

El mundo actual se encuentra en constante cambio, por lo que se hace necesario mantenerse a la vanguardia ante los mismos, para lograr la supervivencia en el medio. El Salvador es un país con grandes retos principalmente en el área económica y debido a la evolución constante y ágil del mercado se hace necesario que se busquen las herramientas propicias para que la economía florezca de forma significativa; es aquí donde el sistema de franquicias juega un papel fundamental para el desarrollo del mismo, influyendo en el crecimiento del producto interno bruto.

Las franquicias abren el camino para que muchas empresas puedan no sólo crecer más allá de sus fronteras, sino también transformar y dominar sus mercados. Tal es el caso de las empresas que su giro está enfocado en el sector servicio restaurantes, cuyo objetivo es apropiarse del mercado, ya que este se vuelve sumamente llamativo y rentable, pero para lograr esto deben estar abiertas a cambios e implementar estrategias eficientes en el momento oportuno.

Tomando en cuenta los diferentes modelos de franquicia que existen a nivel teórico e identificando los retos internos en materia financiera y operativa para la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V. el presente estudio busca analizar la factibilidad que existe de comercializar un sistema de franquicias a nivel internacional, específicamente en la capital de Guatemala, que permita a la marca Pollo Campestre lograr un incremento en sus utilidades y rentabilidad, además de lograr la expansión en la región centroamericana y posteriormente en Sudamérica, principalmente en países como Ecuador, donde se visualiza iniciar con el programa de franquicias de tener éxito en la región centroamericana.

1.5 Delimitación

En presente estudio se pretende determinar si es conveniente la comercialización de un sistema de franquicias por parte de Pollo Campestre S.A. de C.V. en la capital de Guatemala principalmente, como se verá afectada su utilidad y rentabilidad y las condiciones de mejora de la marca y procesos necesarios para consolidar un nuevo modelo de negocio.

Se pretende comercializar la franquicia en la ciudad de Guatemala, debido a que se considera un mercado rentable; esto se afirma a través de estudios realizados por el departamento de mercadeo, en el que se establece un crecimiento poblacional en la capital de Guatemala, debido a la migración del campo a la ciudad, adicional existe una población con ingresos dos veces superiores al salario mínimo, lo cual constituye un potencial para la expansión de la marca. Pero el punto de interés más importante son los inversionistas que han mostrado el interés de participar en la expansión de la marca no solo en Ciudad de Guatemala, sino en todo el país.

La investigación se desarrollará en el periodo comprendido desde el cierre del año 2017 hasta el primer trimestre del año 2019, la razón es porque el año 2017 se dio el licenciamiento de la marca “Pollo Campestre” a favor de la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V. quienes dirigirán el programa de desarrollo de la franquicia. Ya que dentro de la corporación existe el interés de proteger a la empresa Pollo Campestre, S.A. de C.V. en caso desarrollar el programa de franquicia.

1.5.1 Alcances

Los alcances establecidos para la presente investigación, están determinados por el nivel de importancia de la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V., en su proceso de expansión de la marca Pollo Campestre, los cuales se detallan a continuación:

- Analizar los diferentes modelos de implementación de los sistemas de franquicias, con la finalidad de identificar cual se ajusta mejor a las condiciones financieras y de operación de la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V.

- Identificar los puntos de mejora para el desarrollo de un sistema de franquicias, así como los costos para su implementación. Importante mencionar que los puntos que se buscan son los que tienen que ver con la operación de la empresa.
- Analizar la condición de la marca en Guatemala, ya que para iniciar con el proceso de franquiciado es necesario tener todos los aspectos legales resueltos. De igual manera es necesario analizar los costos en gastos jurídicos ya que es un pilar fundamental del programa de franquicias a desarrollar por la empresa.
- Evaluar la implementación para la comercialización de un sistema de franquicias en el mercado guatemalteco, el cual permita a la marca “Pollo Campestre” consolidarse a nivel regional y permita la expansión y rentabilidad; Para lo cual se puede realizar un análisis de la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Neto y Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC, por sus siglas en inglés) de la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V. actual licenciataria de la marca.
- Analizar basados en un modelo de implementación de franquicia, un estimado del precio de venta y un esperado de ganancias para la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V.

1.5.2 Limitantes

Las limitantes de la presente investigación están determinadas, por las condiciones previas que ya realizó la empresa y dentro del análisis del presente trabajo, operan como variables constantes, las limitantes son los siguientes:

- No es parte de la investigación analizar los manuales o las recetas de la marca “Pollo Campestre” pues se asume que antes de iniciar con el programa de franquicias, se tiene un producto ya esquematizado para su comercialización, si será necesario conocer el costo de elaboración para efectos de inversión de la empresa.
- Los aspectos del mercado de Guatemala como lo son aspectos tributarios, aspectos demográficos, aspectos de registros sanitarios, así como toda la legislación laboral, no son aspectos que se han consideran en la presente investigación, pues esos aspectos ya han sido estudiados previo a la evaluación de ingreso al mercado guatemalteco.

- Un aspecto importante es que en la presente investigación tampoco se centra en los aspectos ligados a normativas de calidad en la industria alimentaria, pues se ha dejado como una variable constante los aspectos de calidad, que la empresa tiene ya implementados en la operación para toda la cadena de alimentos tanto en carnes, postres y vegetales.
- Por ningún motivo la investigación se centrará en aspectos históricos del desarrollo del modelo de la franquicia, debido que el equipo investigador no pretende evaluar su progreso histórico al largo de las últimas décadas. Existen muchas corporaciones que lo han incorporado, pero no es la competencia de la siguiente investigación, quedará para otros estudios describir la evolución historia de las franquicias y su importancia en el mercado actual.

Capítulo II. Fundamentación Teórica

2.1 Antecedentes históricos

2.1.1 Surgimiento de las franquicias.

Las franquicias han marcado la pauta en la nueva tendencia mundial del comercio entre las naciones. La nueva era de un mundo globalizado ha permitido que este sistema de comercialización sea cada día más común en todos los países.

Desde la edad media, el término Franquicia, se utilizaba en Francia, que en francés *antiguo franc*, significaba el otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno o algunos de sus súbditos, en relación con servicios militares de recaudación de impuestos y derechos territoriales. También se concedían privilegios o autorizaciones referidas a derechos de mercado, pesca o forestales. La primera carta de franquicia que se conserva está fechada en el municipio de Chamberry, Francia en marzo 1232.

Los soberanos necesitados de servicios y financiaciones, recurrían a particulares, los cuales tenían la obligación de entregar a los soberanos una parte de lo recaudado.

La idea de autorización o privilegio persiste, y en la época moderna reaparece en las prácticas comerciales, siendo una de sus modalidades la franquicia. La franquicia como sistema de distribución comercial, data de 1850 -1858 aproximadamente, cuando Isaac Singer desarrolló el Singer Sewing Center (Centro de Costura de Singer). Después de inventar la maquinaria de coser, Singer se encontró con dos problemas para comercializarla. En primer lugar, los clientes tenían que aprender cómo utilizar su invención antes de comprarla y en segundo lugar Singer no contaba con capital para fabricar su máquina en grandes cantidades. Entonces tuvo la idea de vender los derechos a hombres de negocios locales para que comercializaran la máquina de coser y que enseñaran a los clientes a utilizarla. Una vez hecho esto, su negocio se desarrolló rápidamente.

El dinero que ganaba con la venta de los derechos le permitió financiar la fabricación ya que cada franquicia se autofinanciaba, de esta forma Singer, saco provecho de los talentos empresariales de sus franquiciados.

Otra empresa que destaca es General Motors, que, a partir de 1898, adopta el *Franchising* como estrategia de expansión para su red de distribuidores. General Motors recurre a un contrato que favorece la asociación entre la central y sus distribuidores, favoreciendo mucho la colaboración entre ambas partes y manteniendo en niveles razonables la independencia de las mismas.

Pero el auge de la franquicia se dio por el año de 1954, cuando Ray Kroc fundador de la cadena multinacional McDonald's, hizo una alianza con los hermanos Maurice y Richard McDonald's, en el cual Kroc vendería las licencias de explotación del negocio bajo el punto de vista puramente comercial, contando con la asesoría de los hermanos McDonald's como auténticos portadores y desarrolladores del saber hacer del negocio de las hamburguesas y ensaladas.

2.1.2 La franquicia en El Salvador.

El Salvador, como el resto de los países de América Latina, no está aislado del fenómeno de las franquicias, es por esto que hoy en día no es difícil encontrarse con una amplia variedad de marcas internacionales, comercializándose en las diversas tiendas, restaurantes y servicios de comida rápida, en los principales centros comerciales del país.

La totalidad de las franquicias que existen son importadas y son muy pocas las empresas nacionales que se han aventurado al proceso de ser franquiciadores. La mayoría de empresarios que han adquirido alguna franquicia están mayormente interesados por el área de alimentos, sobre todo los relacionados a la comida rápida, como la venta de hamburguesas, pizzas, sándwiches y otra gran variedad de especialidades culinarias, todas respaldadas por franquicias de prestigio internacional que operan en el país.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 La franquicia.

La franquicia es un tipo de contrato utilizado en el comercio mediante el cual una parte llamada franquiciador cede a otra llamada franquiciado la licencia de una marca para su explotación comercial, así como los métodos, procedimientos y tecnología a cambio de pagos periódicos. La franquicia consiste en aprovechar la experiencia de una empresa ya posicionada que ha conseguido una ventaja competitiva destacable y un gran reconocimiento en el mercado. Dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios. Mediante el contrato de franquicia, el franquiciador se compromete a transmitir parte de esos valores al franquiciado y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión, así como el riesgo, puesto que trabaja sobre algo que ya es conocido.

2.2.2 Elementos de la franquicia.

2.2.2.1 El franquiciador.

Es la persona que inicia la empresa jurídica y es económicamente independiente, además de ser el promotor, responsable y tutor permanente de la red de franquicia.

2.2.2.1.1 Obligaciones del franquiciador.

- Haber consolidado con éxito un negocio durante un tiempo determinado.
- Tener derecho legal sobre el nombre comercial, marca y otros elementos distintivos de identificación de su red.
- Proporcionar información, asistencia comercial o técnica a todos sus franquiciados en forma permanente mientras dura el contrato de franquicia.

- El franquiciador deberá otorgar a los franquiciados un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, obligaciones y derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia.

2.2.2.2 El franquiciado.

Son aquellos que adquieren o compran la idea del negocio inicial.

2.2.2.2.1 Obligaciones de los franquiciados.

- Trabajar con esfuerzo y dedicación en su empresa de franquicia, para conservar la reputación y el buen manejo de la misma.
- Dar periódicamente a la franquiciadora información financiera y contable, así como los procedimientos en la gestión aplicada en la empresa de franquicia.
- Permitir al franquiciador o sus representantes libre ingreso al local o locales, así como a la documentación pertinente.
- No revelar a terceros durante ni después del contrato Obligaciones conjuntas de las partes.
- Deberán solucionar mediante negociación directa, leal y razonable sus quejas, litigios y disputas.

2.2.2.3 El contrato de franquicia.

El contrato de franquicia es aquel documento en donde se estipularán todas las condiciones referentes a la franquicia.

Todo contrato de franquicia debe ajustarse a la legislación nacional y deberá cumplir los siguientes preceptos:

- Todo contrato deberá ser escrito y traducido por un traductor jurado, a la lengua oficial del país donde se ha establecido el franquiciado.
- Deberá establecer las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes y todas las demás condiciones importantes de la relación de franquicia.

- Duración del contrato, la cual deberá ser lo suficientemente larga para permitir a los franquiciados amortizar sus inversiones iniciales de la franquicia.
- Bases para cualquier renovación del contrato.
- Disposiciones relacionadas con los signos distintivos, el nombre comercial, marca de productos o servicios, rótulos, logotipo u otros elementos de identificación usados por el franquiciado.
- Disposiciones para la terminación del contrato.
- Disposiciones para la entrega inmediata, de todo bien tangible o intangible que pertenezca al franquiciador a la terminación del contrato de franquicia.

2.2.3 Tipos de franquicias.

- Franquicia comercial. Aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados los elementos necesarios para permitir la venta de productos o la prestación de servicios al consumidor final.
- Franquicia industrial. Se da cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos, de gestión y las técnicas de venta.
- Franquicia de distribución o de producto. Aquella cuyo objeto es la distribución de un producto o productos tanto si son fabricados por el franquiciador como si éste actúa como central de compras.
- Franquicia de servicio. Aquella cuyo objeto es la prestación de un servicio al cliente final.
- Franquicia de corner. Tipo de franquicia mediante la cual la actividad se desarrolla en un espacio específico y diferenciado dentro de una superficie mayor (por ejemplo, dentro de unos grandes almacenes).
- Shop-in-shop. Es básicamente una franquicia corner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.

2.2.4 Ventajas de la franquicia.

2.2.4.1 Para el franquiciador.

- Es la mejor y más rápida manera de desarrollar una actividad empresarial con infraestructura ajena y mínimo desembolso económico.
- Reduce la necesidad de disponer de buenos mandos intermedios y de establecer controles permanentes, ya que el primer interesado en que funcione el negocio es el propio franquiciado.
- Menores gastos de personal y sistemas de control.
- Se pueden realizar grandes economías de escala a nivel de fabricación, compras y costos.
- Se reduce el riesgo económico-financiero y comercial.
- Permite la apertura a nuevos mercados.
- Mayor rapidez a la hora de abordar el plan de expansión.
- Mayor control de la producción, suministro y distribución de los productos o servicios.
- Puede recibir ideas y experiencias sin coste alguno.
- Creación de una sólida imagen de marca, y de una mayor notoriedad y presencia en el mercado.
- La franquicia evita al franquiciador dos limitaciones clave en su proyección futura como son la económica y los recursos humanos.

2.2.4.2 Para el franquiciado.

- El prestigio de que goza la marca le asegura una clientela desde el inicio de la actividad.
- Es propietario de un negocio seguro y con resultados contrastados.
- Se beneficia del posicionamiento del franquiciador en internet.
- Reacciones del mercado ya experimentadas a través de las tiendas piloto y del resto de la cadena.

- Reduce el riesgo de cualquier inicio comercial, con unas inversiones económicas muy similares.
- Cuenta con un gran soporte informático de control.
- Se beneficia de la experiencia y *know how* del franquiciador.
- Exclusividad de zona.
- Seguridad en el aprovisionamiento y ventajas económicas de compra ya que se beneficia de la economía de escala en cadena.
- Imagen de empresa consolidada, lo que proporciona mayor solvencia frente a terceros.
- Mayor notoriedad de marca e imagen comercial.
- Aun tratándose de una actividad local, se aprovecha de campañas y estrategias de marketing a nivel nacional.
- Recibe una formación inicial con un soporte formativo e informativo permanente y acorde con las últimas técnicas.
- Se aprovecha en su zona del fondo de comercio que tiene el franquiciador.
- Utilización de programas informáticos acordes a sus necesidades.

2.2.5 Inconvenientes de la franquicia

2.2.5.1 Para el franquiciador.

- Inversión inicial importante, pues la concepción y puesta en marcha de la franquicia obliga a este primer desembolso.
- Mayor complejidad en la comunicación con los diferentes puntos de venta.
- Los errores del franquiciado pueden afectar al franquiciador.
- A veces, se producen relaciones tensas con los franquiciados, ya que la dependencia jerárquica no es la de jefe.
- Dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados.
- Cesión del “know how” a los franquiciados, que en el caso de no existir confidencialidad suficiente puede ser problemático.

- Posible pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo.
- Menor beneficio por unidad, pero mayores beneficios por más unidades vendidas.
- Las limitaciones que se tienen a la hora de tomar ciertas decisiones, por la resistencia del franquiciado a seguir las normas del franquiciador.
- Problemas a la hora de realizar cambios estratégicos en el negocio.
- Gran riesgo de competencia desleal.

2.2.5.2 Para el franquiciado.

- Falta de conocimientos sobre los medios necesarios para determinar la bondad de la cadena.
- No percibir inmediatamente o en su justo momento la planificación u organización del franquiciador.
- Mala adaptación en algunas ocasiones a la filosofía del franquiciador en los diferentes aspectos comerciales.
- Pérdida potencial de la libertad que le otorgaría el ser propietario de un comercio, con la consiguiente pérdida de independencia empresarial.
- No ser propietario del nombre y marca comercial que trabaja.
- Estar directamente relacionado con la suerte del franquiciador, dependiendo totalmente de la gestión que este realice.
- Sus aportaciones de criterios se producen en un nivel consultivo y nunca ejecutivo.
- Pago de derechos de entrada.
- Tener que abonar parte de sus beneficios de forma permanente y puntual en la mayoría de los casos.

2.2.6 ¿Cuándo un negocio es franquiciable?

Un negocio es franquiciable cuando cumple con las siguientes características:

- Negocio probado. Debe tener un concepto exitoso y que cuente con experiencias positivas en su réplica, ya sea con una o más sucursales adicionales al primer establecimiento.
- Mercado suficiente: Los productos o servicios que se ofrezcan en el negocio deben de tener una demanda adecuada. En este sentido, será más difícil franquiciar un concepto que compite en un mercado inestable o naciente, pues la rentabilidad de los futuros franquiciatarios se puede reducir o poner en riesgo.
- Diferenciación. El negocio debe tener ventajas competitivas de producto, imagen, servicio, publicidad o Know how.
- Giro ideal. Contar con un giro que sea fácil de replicar.
- Know how. Todos los negocios por más pequeños, grandes, simples o complejos que sean, tienen un Know how, es decir, un conjunto de conocimientos con los que desarrollan su actividad. Pero para franquiciar, ese Know how debe tener un valor real e integral y transmitir los aspectos técnicos, operativos, administrativos y comerciales de la empresa. También debe de ser replicable y capaz de quedar documentado.
- Marca registrada. La franquicia implica legalmente el licenciamiento de la marca del negocio. Por ello, debe estar debidamente registrada en la instancia pertinente.
- Marco legal. El negocio debe estar operando en un marco y régimen legal que permita su réplica y expansión de manera adecuada. Conceptos que requieran demasiada tramitología o permisos especiales, podrían tener complicaciones para crecer bajo este modelo.
- Rentabilidad financiera. El negocio que se pretenda franquiciar debe ser exitoso y rentable. Y estar soportado por los resultados de sus sucursales actuales, pero incorporando, dentro de las inversiones y egresos, las contraprestaciones económicas propias de la franquicia –como la cuota inicial, las regalías, la aportación por publicidad– u otros costos adicionales que tienen las sucursales propias del negocio.
- Proveeduría. La importancia de la proveeduría varía según la naturaleza del negocio y puede ser realizada por la propia empresa franquiciante, con proveedores externos –ya sean locales o nacionales, autorizados, sugeridos o libres– o una

combinación de ambos. Para decidir qué tipo de proveeduría brindar se considera aspectos: Financieros, logísticos, organizacionales, de estandarización, de infraestructura y cobertura, ya que debes garantizar un suministro oportuno, eficiente y sin altos costos adicionales, para los franquiciatarios.

- Tecnologías de información. En la actualidad es difícil pensar en franquiciar un negocio que no tenga, en menor o mayor medida, herramientas tecnológicas que permitan gestionarlo de manera óptima. Ya sea un software, punto de venta, portales de Internet, redes sociales o sistemas de telecomunicación, constituyen instrumentos indispensables para el éxito de cualquier empresa.

2.2.7 Razones que garantizan el éxito de una franquicia

Anteriormente el sistema de franquicias tenía como principal objetivo aumentar las ganancias reduciendo los costos y los riesgos. Actualmente, el principal objetivo es el uso de la sinergia variada, la cual resulta de la estandarización de las funciones de la empresa, así como de la división del trabajo entre los asociados.

En los sistemas de franquicias exitosos se encuentran relacionadas las ventajas de empresas grandes con las ventajas de empresas pequeñas y medianas, aunque las respectivas desventajas pueden ser igualmente reducidas. El franquiciado conserva su independencia legal y económica y puede permanecer en el mercado donde puede así competir con empresas más grandes.

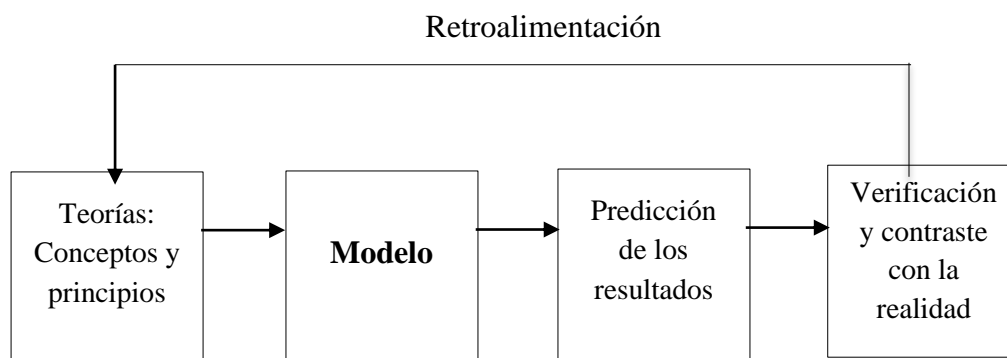
Estos aspectos aportan entre otras cosas al éxito de las franquicias:

- Filosofía individual como visión y motivación.
- Estructuras eficientes y procesos documentados.
- Características individuales y ventajas de competencia.
- Análisis central del mercado y maniobras de marketing.
- Asesoramiento profesional a través del grupo directivo del sistema.
- Marcas registradas, patrones de sabores y patentes.

2.3 Fundamentación Teórica

Las ciencias económicas por su carácter, utilizan el método científico, para poder explicar la realidad, de lo contrario no tendrían el carácter de ciencia, este proceso de conformación requiere de una serie de teorías que pueden llevar al desarrollo de un modelo, para lograrlo, dicha teoría en primer momento requiere de conceptos, principios y leyes que la sustentan, luego sobre la base de la teoría se constituye una representación más depurada de aspectos secundarios, en la que se muestra una vinculación sistemática, la cual se conoce como modelo, este a su vez permite hacer predicciones del fenómeno que se requiere explicar, determinar resultados y también hacer conclusiones fundamentales, en seguida estas predicciones que resultan del modelo se contrastan con la realidad que se busca explicar, de todo este proceso nace un mecanismo de retroalimentación que permite mejorar la teoría (que son a su vez conceptos y principios, etc.) dando inicio nuevamente al proceso de discusión de las teorías y al proceso de conocimiento.

De acuerdo a lo planteado anteriormente todo proceso científico necesita de un soporte teórico capaz de explicar la realidad y oportunamente desarrollar modelos sobre los cuales se pueda identificar los resultados de los fenómenos económicos. Al final lo importante para las ciencias económicas es poder anticiparse a los sucesos y tomar decisiones sobre la realidad de manera científica, en el proceso de franquicia la realidad es la condición de la empresa para afrontar la expansión del negocio. Lo anterior se analizar con el siguiente esquema:



Como se explicó anteriormente son el principio del desarrollo de todo modelo para poder explicar las realidades, en relación al modelo empresarial de desarrollo de franquicias, podemos decir que no es solo una estrategia para generar más ventas, sino que es consecuente con un modelo empresarial que busca la obtención de una mayor eficiencia de la empresa a través de la reducción de los costos de operación y de una expansión de la marca y del negocio

de forma más rápida y con menor riesgo en la inversión del capital, sobre todo en un mundo globalizado donde se requieren negocios sostenibles, a manera de ejemplo según un estudio en Colombia, basado en datos de la Organización Internacional de Franquicia, según cálculos de 5 años, los negocios independientes únicamente sobrevive el 5%, mientras que los negocios que optan por un modelo de franquicia llegan al 90% de supervivencia. Es decir, son más sostenibles en el tiempo debido a que existe de parte de los inversionistas el interés que el negocio crezca, en ese sentido el interés común de las partes es no afectar la marca ni los procesos.

Existen muchas teorías sobre la franquicia, como son la teoría de la escasez de los recursos, teoría de la extensión del riesgo, teoría contractual, teoría de los costes de transacción, teoría de las señales y la teoría de la agencia o también llamada teoría del agente – principal.

Todas estas teorías tienen los suficientes principios que pueden ayudar a la construcción de un modelo que pueda explicar la franquicia desde el negocio de Pollo Campestre, a manera de ejemplo, se puede decir que existe una escasez de los recursos, pero a la vez es necesario que exista una relación contractual, a continuación, se explican algunas teorías que nos ayudaran a sustentar mejor el modelo de desarrollo empresarial para Pollo Campestre.

2.3.1 Teoría de la escasez de recursos

Otra teoría en la que se han apoyado diferentes trabajos para estudiar el sistema de franquicia es la teoría de la escasez de los recursos. A través de este enfoque se sostiene que los sistemas de franquicia tienen un ciclo de vida que permite hacer análisis sobre sus procesos y algunos elementos de su estructura, entendiéndose esta como la organización y funcionamiento de la empresa.

El punto de partida de la teoría de la también llamada “teoría de la falta de recursos” es que la franquicia no es la mejor forma de desarrollo empresarial. Por ello, para lograr mejores utilidades, es necesario que la organización tenga un buen control y evitar complicaciones legales (o contractuales, refutando así la teoría de la agencia), las empresas deben crecer mediante puntos de venta propios y no mediante otros propietarios con diferentes intereses.

Así pues, la expansión a través de franquicias únicamente es preferible para puntos de ventas marginales. Asimismo, y siempre según este enfoque, el sistema de franquicia es un paliativo temporal que ayuda a solucionar la falta de recursos en las primeras etapas de desarrollo del negocio, así como cuando la empresa se enfrenta a problemas de disponibilidad de recursos.

Así pues, la teoría de escasez de recursos sostiene que los franquiciadores adoptan la Franquicia como medio de desarrollo empresarial, principalmente porque no tienen suficientes recursos propios y quieren aprovechar la aportación de los franquiciados en este sentido. Dicha contribución se centra en tres tipos de recursos: financieros, capital humano, y por último, el conocimiento del mercado local.

El incremento de recursos intelectuales es importante para los franquiciadores ya que ello hace que la cadena vaya creciendo con unidades de negocio bien gestionadas. Por otro lado, los franquiciadores necesitan capital financiero para crecer, el cual puede ser proporcionado por los franquiciados a un coste muy bajo. Tal y como se ha apuntado anteriormente, la teoría de escasez de recursos ha tenido una gran influencia sobre la investigación del sistema de franquicia. Sin embargo, en una revisión de la literatura llevada a cabo en los últimos años, donde se analiza la franquicia como mecanismo de expansión empresarial, los resultados concluyeron que los hechos no siempre sostienen esta teoría.

En resumen la teoría de la escasez de los recursos la franquicia debe analizarse a partir de las condiciones operacionales de la empresa, ante la falta de recursos para la expansión es buena en un primer momento, para a futuro recuperar el control de la operación, aquí intervienen las variables de largo plazo de la relación costos y rentabilidad, un análisis muy sencillo de esta teoría debería analizar los desplazamientos de las curvas de costo marginal, para identificar el retorno de la inversión, sin embargo, desde la visión de la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V. no es una visión comercializar únicamente en la primera etapa, sino que se busca una expansión total de la marca dentro del mercado centroamericano y países de Sur América como Ecuador. El modelo de escasez a su vez carece de variables para explicar la relación franquiciado – franquiciador, razón por la cual no se puede utilizar en esta investigación para explicar el sistema de la marca Pollo Campestre.

2.3.2 Otros enfoques teóricos: teoría de la extensión del riesgo, teoría contractual, teoría de los costes de transacción y teoría de las señales.

Junto a la teoría de la escasez de recursos, la teoría de la extensión del riesgo ha sido predominantemente. Empleada para explicar la estrategia del franquiciador, al afirmar que los franquiciadores hacen propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquiciadas las que suponen un riesgo mayor. Estas dos teorías individualmente no han logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia como mecanismo de expansión empresarial, pero sí han contribuido cada una de ellas de forma parcial en el análisis de la franquicia. Esta teoría prácticamente está planteando un análisis sobre las unidades de mayor riesgo, lo cual supondría que la inversión del franquiciado podría ser mayor que la del propietario, no existe un punto de equilibrio y se corre el riesgo de no tener empresas homogéneas.

La teoría contractual, por su parte, establece que cuanto mayor sea el número de establecimientos, más integrada estará la cadena para evitar riesgos que podrían llevar a la pérdida de activos. Así pues, según este enfoque, el franquiciador decidirá franquiciar una unidad si el costo de supervisión es menor que si dirige el establecimiento una persona de la empresa. Esto puede provocar que el costo de una unidad propia sea mayor que el de una ajena, lo que las convierte en menos rentables.

Ahora bien, al hablar de las teorías más utilizadas para explicar el sistema de franquicia, no se puede omitir la teoría de los costos de transacción, la cual, junto con la teoría de la agencia, domina la literatura de franquicias. La teoría de los costos de transacción es una aplicación de la concepción de la empresa, a través de la cual las empresas son vistas como agentes eficientes que subcontratan aquellas actividades que los agentes externos proporcionan a un costo menor del que habría soportado la empresa si hubiese realizado internamente dicha actividad. Sin embargo, cuando la empresa acude al mercado para subcontratar las actividades que ella realiza de forma más cara y menos eficiente, se enfrenta al riesgo de que sus socios actúen de manera oportunista y quieran aprovecharse de la racionalidad limitada de los agentes que operan en el mercado. Esto conlleva que la compañía se vea obligada a soportar determinados costos relativos a la negociación del contrato, así como a la vigilancia y control del cumplimiento de los términos acordados en el mismo.

Tal y como se ha indicado anteriormente, esta perspectiva ha sido utilizada varias veces por los investigadores interesados en analizar el sistema de franquicia. En especial, las razones para su internacionalización, así como la selección de la forma de entrada en nuevos mercados. Esto se debe a que en el estudio del sistema de franquicia no sólo hay que tener en cuenta las relaciones principal-agente sino, además, los costes de transacción que se derivan del acuerdo contractual entre el franquiciador y franquiciado, sobre todo cuando el contrato se firma entre agentes separados cultural y geográficamente.

Por último, es preciso señalar que numerosos trabajos han optado por analizar el sistema de franquicia desde otra perspectiva teórica: la teoría de las señales. Este enfoque defiende que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos observables para que el público pueda valorarlos. Estas señales son enviadas a los clientes, competidores, proveedores o a cualquier agente que pueda estar implicado en la empresa y con ello, facilitar la toma de decisiones de los potenciales compradores

En el contexto del sistema de franquicia, la teoría de las señales ha sido objeto de análisis en numerosos trabajos, para explicar diferentes decisiones adoptadas por los franquiciadores, tales como la expansión del negocio a través de tiendas propias frente a tiendas franquiciadas. En este sentido, la teoría de las señales sugiere que el franquiciador posee información privilegiada sobre la verdadera rentabilidad y viabilidad del negocio. Es por esto que algunos franquiciados prefieren iniciar su expansión a través de tiendas propias en contraposición a las tiendas franquiciadas y con ello, emitir al mercado una señal de negocio solvente y rentable puesto que el propio franquiciador no teme invertir en él. Según la teoría de las señales, ello incrementaría el número de agentes interesados en convertirse en futuros franquiciados de la empresa. No obstante, este argumento no siempre ha encontrado apoyo empírico.

Asimismo, la teoría de las señales ha sido empleada para señalar que los franquiciadores que reclaman mayores royalties a sus franquiciados muestran una menor probabilidad de fracaso en su negocio. Esto se debe a que los agentes consideran que sólo los negocios de mayor calidad y experiencia están en disposición de reclamar elevados royalties. Por ello, al creer que el franquiciador ofrece un negocio de calidad y sobrada experiencia, aumentaría el número de agentes interesados en convertirse en franquiciado -a pesar de la elevada cuantía del royalty-, lo que reduciría la probabilidad de fracaso del negocio. Sin

embargo, algunos trabajos han rechazado esta relación o muestran una relación negativa entre la cuantía del royalty y la edad de la cadena, lo que permite seguir atrayendo a nuevos franquiciados y reducir la probabilidad de fracaso. Del mismo modo, al analizar la relación entre la cuantía del royalty y el canon de entrada con la supervivencia de la empresa, los resultados obtenidos en una muestra de establecimientos, rechazaron que las cadenas que imponen un mayor royalty o canon de entrada muestren una menor probabilidad de fracaso.

En definitiva, el desarrollo de la franquicia se sustenta sobre estas teorías. Atendiendo a dichas teorías, la literatura ha estudiado el sistema de franquicia desde diferentes perspectivas, tal y como se expone a continuación el más adecuado es la teoría de la agencia.

2.3.3 Teoría del agente – principal o teoría de la agencia.

La teoría del agente principal o también llamada teoría de la agencia, constituye en la actualidad el fundamento de la economía institucional y es a la vez el enfoque económico más adecuado para la organización. En cualquier interacción económica de toda empresa de acuerdo a la teoría de la agencia se pueden identificar dos partes: El agente y el principal.

¿Pero cuál es papel del agente y el principal en la teoría?, pues en realidad el agente no es el dueño del negocio en un primer momento es un delegado del principal. Es decir, el agente realiza ciertas acciones por cuenta del principal, el cual necesariamente le debe delegar la autoridad, pero como el interés del agente y del principal divergen, el hecho de delegar autoridad implica que los objetivos del principal no se realizan en un 100%, esto se conoce como “Perdida de la agencia”, el modelo plantea que se debe realizar al mínimo esta pérdida. Hasta aquí dos principios de la teoría, en primer lugar, existen únicamente dos actores y en segundo lugar el principal contrata al agente para realizar un trabajo, lo cual facilita la tarea del principal, lo anterior implica que el principal es el dueño del negocio. El problema nace porque de una u otra manera el principal cede autoridad de decisión al agente, ese es el origen del problema, cuando los dos actores tienen toma de decisión sobre el negocio.

El problema que plantea la teoría inicia con las asimetrías de la información, en resumen, una asimetría de la información ocurre cuando una parte tiene más información que su contraparte acerca de las características del bien o servicio. En este punto del problema de

la agencia, es que el agente sabe más del negocio que el principal, a lo que se conoce como “el problema de la información”.

Segundo, la acción del agente, es decir, su nivel del esfuerzo, no es directamente observable por el principal. El gerente puede obtener datos acerca de cuantas visitas a los clientes ha hecho el agente, pero no puede saber el nivel del esfuerzo ni la calidad de las presentaciones hechas por el agente. Al principal le resulta costoso monitorear al agente. La TAP (Teoría del agente principal) caracteriza esta situación como el problema tipo acción oculta.

Tercero, el resultado de las acciones del agente no depende sólo de él, sino también de los choques externos (cambios en la demanda, acciones de la competencia, moda). Aislar el efecto del choque externo también es costoso. El agente por eso siempre puede argumentar que el pobre resultado se debe a las condiciones ambientales adversas. El agente se aprovecha de que el monitoreo es costoso y tiende a comportarse de manera oportunista.

Cuarto, el principal y el agente son racionales y buscan maximizar sus funciones de utilidad, que no coinciden. Las decisiones que son las mejores desde el punto de vista del agente, van a parecer sub-óptimas para el principal, a no ser que el agente sea restringido debidamente. Claro que en este caso el agente no tiene la autoridad y la relación pierde sentido.

La Teoría de la Agencia es aquella rama de la Nueva Economía Institucional que centra su interés en los contratos entre agentes económicos individuales para minimizar, en la medida de lo posible, los costes de agencia que surgen en estas relaciones contractuales. Las contribuciones teóricas han destacado este tipo de relaciones como la verdadera esencia de la empresa. Así, se define a la empresa como un conjunto de contratos entre factores de producción.

Es conveniente, bajo este nuevo enfoque de empresa, definir las relaciones que se producen entre los participantes en la misma, lo que se denomina relaciones de agencia. Las definen como: un contrato entre dos partes, en el que una de ellas se compromete a realizar una actividad o prestar un servicio en nombre de la otra (principal). Para ello, el principal delega en el agente parte de su autoridad para tomar decisiones. El análisis de éste tipo de relaciones necesita del apoyo de dos supuestos fundamentales:

- los individuos buscan maximizar su propia función de utilidad en sus relaciones contractuales;
- Estos son capaces de anticipar racionalmente y sin sesgos la incidencia de las relaciones de agencia sobre el valor futuro de su riqueza o patrimonio.

Por tanto, si el agente y el principal son maximizadores de sus respectivas funciones de utilidad, el agente podrá actuar intentando maximizar sus propios intereses en detrimento de los del principal, el problema de agencia nace a raíz del conflicto de intereses entre ambas partes; si además dicha relación acontece en contextos de asimetría informativa, el problema de agencia es fundamentalmente un problema de información. Con el fin de reducir las posibles desviaciones en el comportamiento del agente respecto a los intereses del principal, se incurre en una serie de costos contractuales denominados Costos de Agencia, los cuales se definen como costos de: formalización contractual, garantía, control y pérdida residual

Las partes incurren en costos de formalización contractual para detallar, en lo posible, las cláusulas del contrato. Entonces el principal incurre en costos de supervisión y un esquema de agencia para una forma organizativa híbrida: la franquicia. Por último, en un enfoque contractual, es importante caracterizar los distintos tipos en contrato. Así, clasifica los contratos en: ideales o completos y reales o incompletos, a través de la consideración del factor informativo como un elemento discriminante. Los primeros deben, especificar los futuros acontecimientos posibles de la relación contractual, de ahí que resulten muy costosos y difíciles de formalizar, dada la existencia de una racionalidad limitada de las partes contratantes. Por tanto, son los contratos incompletos los que con mayor frecuencia acontecen en el mundo real. Otra clasificación adicional diferencia entre: contratos explícitos, donde las partes reflejan por escrito las condiciones pactadas, e implícitos en los que se comprometen a una serie de actuaciones sin manifestarlo de forma expresa.

2.3.4 La franquicia bajo el supuesto de la teoría de la agencia o teoría del Agente - Principal

Desde una perspectiva institucional y muy en concreto dentro del marco de la Teoría de la Agencia, el elemento fundamental objeto de estudio son los contratos. En ellos, se reflejan los términos de las transacciones que tienen lugar entre agentes económicos individuales. En este nuevo enfoque la empresa es considerada como un nexo de contratos.

Así, plantea por primera vez la diferencia de porqué determinadas transacciones se realizan en el mercado y sin embargo, otras son llevadas a cabo dentro de la propia empresa.

No obstante, dada la dificultad de establecer una línea divisoria clara entre internalizar (empresa) o externalizar actividades (mercado), se acepta cada vez más la existencia de ciertas formas organizativas, que podríamos validar como “híbridas”, al incluir elementos tanto del mercado como de la empresa. Pues bien, entre las diversas formas mixtas de organización destacan las franquicias como uno de los ejemplos típicos en los que coexisten rasgos tanto del mercado como de la empresa. En lo relativo a los primeros, la franquicia se basa en un intercambio entre dos partes en el cual, una de ellas (franquiciador) cede un producto o servicio para que la otra (franquiciado) la ponga a disposición de los consumidores finales. A su vez, las características empresariales de la franquicia tienen su origen en la relación contractual entre los dos tipos de entidades, aproximándose a un control, cuando adopta las acciones oportunas para condicionar y restringir las actuaciones del agente. En el caso de que el agente acceda voluntariamente a la inclusión en el contrato de cláusulas restrictivas respecto a su ámbito de decisión y actuación incurrirá en costos de garantía y fianza. En general, la diferencia entre el nivel de bienestar que realmente alcanza el principal y el nivel que alcanzaría si el agente se comportara de forma óptima, es un costo para el principal y que forman parte de los costos administrativos al iniciar las franquicias. Por ello, advierte que la franquicia posee un carácter “variado” en la medida que no se conoce hasta qué punto el franquiciador y las explotaciones concedidas a los franquiciados forman parte de una misma empresa.

2.3.5 Relación contractual en la franquicia

Es muy difícil tratar de encontrar una definición clara y concisa del contrato en la franquicia. Esto tiene su razón de ser en la complejidad del término y en las diferencias observadas en los diversos tipos de franquicia. No obstante, con el propósito de ofrecer una definición clara y explícita se dice que el contrato de franquicia “es un acuerdo de colaboración entre dos partes: un franquiciador o empresa propietaria de una marca o técnica original de desarrollo de un negocio, y uno o varios franquiciados, generalmente, pequeños empresarios que aportan una inversión limitada a la operación”. Es el caso típico de empresas pertenecientes al sector de la automoción, comercio minorista restaurantes, cadenas hoteleras.

Según lo expuesto anteriormente, se observan claramente que son dos las partes implicadas en el acuerdo contractual: el franquiciador y el franquiciado. A su vez, dicho pacto tiene un alcance temporal limitado, y recoge los distintos derechos y obligaciones que tienen las partes.

Por un lado, el franquiciador tiene, entre otras, la obligación de ceder la marca y técnicas del proceso productivo, prestar asistencia y asesoramiento directivo, y apoyar la marca con campañas publicitarias y promocionales. Al mismo tiempo, tiene el derecho residual de rescindir el contrato de franquicia si lo considera oportuno. Por su parte, el franquiciado tiene la obligación de efectuar el pago de canones y royalties, comprar al franquiciador los insumos que se le indiquen y remitir periódicamente información contable al franquiciador.

2.3.6 La relación de agencia en la Franquicia

Una vez reflejado, sin ánimo de exclusividad, los términos de la relación contractual entre franquiciador y franquiciado para dar inicio a las operaciones, el nuevo agente trata de caracterizar la misma desde la perspectiva de la agencia. En la relación existente entre franquiciador y franquiciado, el franquiciador puede ser considerado como un principal (que cede su negocio), mientras que el franquiciado sería el agente (que se compromete a gestionar eficazmente dicho negocio). Sin embargo, éste es uno de los casos donde es difícil delimitar si el franquiciado es agente o principal; es decir, de un lado son agentes por su actuación como directivos de una determinada actividad, y de otro, son principales en la medida en que han invertido. Es un esquema de agencia para una forma organizativa híbrida: la franquicia en el negocio considerado como propio. En cualquier caso, se trata de una relación de agencia un tanto peculiar.

Sin embargo, el logro del buen término de lo pactado puede verse frustrado por la existencia de un conflicto de intereses u objetivos entre franquiciado y franquiciador. Este se refleja en el intento, de cada una de las partes, de maximizar su propia función de utilidad en detrimento de la otra. Todo ello origina claramente un problema de agencia.

Si, además, la relación entre franquiciado y franquiciador se desarrolla en contextos altamente inciertos se incrementa la probabilidad de que una parte o las dos, incumplan las obligaciones que recoge dicho contrato.

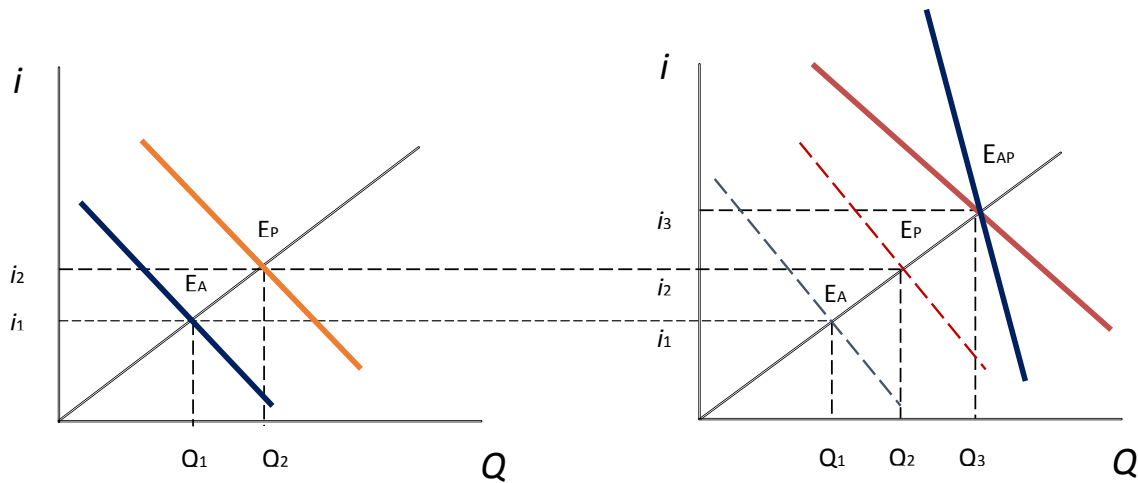
En línea con lo anterior, cabe suponer que la existencia de incertidumbre, observación imperfecta y asimetría informativa entre franquiciado y franquiciador, dificulta la formalización de contratos de franquicia completos. Por ello, la forma habitual de contratación en la franquicia se caracteriza por ser explícita e incompleta. En este caso, las acciones de ambas partes solamente serán conocidas ex-post, pudiendo perjudicar el buen término del contrato.

2.4 Aplicación de la teoría del agente – principal o teoría de la agencia.

En primer lugar, se identifica en la teoría la participación única de dos actores, en este caso el principal sería Grupo Campestre, S.A. de C.V. representante de la marca Pollo Campestre en la ciudad de Guatemala, y por el otro lado tendríamos a la empresa inversionista como el principal, en este modelo el agente funciona como distribuidor. Lo importante aquí es plantear que ambos actores son racionales y por lo tanto buscan maximizar sus utilidades, es decir al final deberán centrarse en los intereses comunes que los lleven a buscar racionalmente un incremento de su utilidad.

De no cumplirse con la anterior condición existiría un conflicto, el cual terminaría en condiciones de poca cooperación entre ambos actores, debido a que al final siempre existe una conducta oportunista que busca el beneficio, por esa razón se debe buscar que existan incentivos comunes para lograr concretar el modelo de franquicia. Este modelo únicamente se basa en la búsqueda de riqueza en forma conjunta, de lo contrario se llegará a una relación de empleados y socios lo cual es otra figura.

La información asimétrica que tiene el agente, es la principal herramienta para la maximización de las utilidades, por ejemplo el distribuidor en Guatemala conoce de forma inmediata las temporadas y días festivos que pueden ayudar a generar una campaña de promoción, de igual manera conoce los gustos de bebida y guarniciones que pueden llevar a modificar el plato (mas no la receta) y reajustar los precios, considerando los parámetros de precios del sistema de franquicia y las condiciones económicas de cada país.



El grafico anterior explica la relación entre el agente y el principal, con el cual se puede identificar que el equilibrio se logra después de realizar la inversión de ambos, dicha relación no sería igual, si el agente fuera un empleado del principal, pues los incentivos serían menores.

En un primer momento el principal Grupo Campestre, S.A. de C.V. tiene un mejor nivel de inversión (i) lo cual le permite tener mejores estrategias y ganar más mercado que el distribuidor en Guatemala, lo cual se puede observar por en el punto Q_2 .

Debido a que el principal debe invertir para ganar el mercado en la ciudad de Guatemala, pero desconoce alguna información del mercado, que el agente tiene a la mano, esto se convierte en una relación ideal para la inversión y ganar una parte del mercado, pero tanto el principal como el agente deben realizar parte de la inversión para lograr ganar esa parte del mercado. Por lo tanto Grupo Campestre debe invertir en manuales y registros de marca, etc. Y el distribuidor en Guatemala (agente) debe invertir en la compra de la franquicia y en los equipos, terrenos, etc. La ventaja para Grupo Campestre, es que es dueño de la marca y por eso logrará incrementar sus ingresos, recuperando la inversión que realice para el desplazamiento de la curva hasta el punto E_{AP} , que es el punto de equilibrio para el agente y el principal.

Por otro lado, el agente tiene su principal ventaja en la información, la cual le permitirá generar otras estrategias de negocio que en un primer momento son desconocidas para el principal. Con todas sus estrategias logrará posicionar la marca en su país y su mercado meta, lo que genera de forma directa un beneficio para ambos, ya que el posicionamiento de la marca les permitirá incrementar sus utilidades que es lo que buscan desde un momento por ser

racionales. El punto de equilibrio se logra porque el agente está en desventaja en términos de inversión a domino del mercado del servicio que propone su principal Grupo Campestre, y el principal necesita tener una expansión de sus operaciones en ese país, que no lograría si ambos entran a competir al mercado.

Por lo tanto, competir les daría menores resultados a los esperados, y realizar una inversión de forma individual, obligaría a renunciar a una parte del mercado que la competencia fácilmente logrará atraer con sus estrategias, es más en el corto plazo dependiente de su capital de trabajo, puede hasta reducir ese mercado, ya que el pollo frito en Guatemala es de gran demanda y día a día se busca ganar segmentos de mercado que aumenta las utilidades. Por esa razón el punto de equilibrio puede explicarse como el mejor acuerdo en ese punto de inversión, es decir si ambos se complementan y lograr realizar la inversión necesaria para ganar el segmento de mercado, ambos obtienen resultados positivos y lograr expandir sus curvas, este punto plantea la obligación de que se dé una relación directa de ganar – ganar en la que ambos llegan al mejor acuerdo.

Capítulo III. Diseño de la investigación

3.1 Naturaleza del estudio

3.1.1 Enfoque de la investigación.

La investigación será desarrollada mediante del método científico (Hipotético-deductivo), haciendo uso de un enfoque mixto, debido a la necesidad de llevar a cabo un estudio que permita la recolección y análisis de datos cuantitativos, que brinden la información apropiada y oportuna, la cual permita establecer el nivel de factibilidad existente para la comercialización del sistema de franquicia de Grupo Campestre S.A. de C.V. por medio de la marca Pollo Campestre, en la ciudad de Guatemala.

3.1.2 Tipo de estudio.

El estudio se llevará a cabo desde la dimensión descriptiva, donde se detallarán los principales factores que pueden tener incidencia en la comercialización de la franquicia de la marca Pollo Campestre en Guatemala, tales como: Obstáculos para el desarrollo del programa de franquicias, inversión para la implementación y sobre todo los aspectos de orden legal y estratégicos de la empresa (visión comercial de mediano y largo plazo).

Como se ha detallado anteriormente el estudio es hipotético-deductivo, a nivel descriptivo, para este tipo de investigaciones se hace necesario el desarrollo de hipótesis o premisas que puedan detallar mejor la situación de la empresa y con cuales variables e indicadores se puede argumentar que es posible el sistema de franquicias principalmente en Guatemala y con las cuales se aplica el modelo teórico descrito en las páginas anteriores, en el cual el principal logra aumentar sus ingresos debido a la relación comercial con el agente.

Planteamiento del Problema	Hipótesis	Variabes
<p>¿Puede Grupo Campestre, S.A. de C.V. implementar de un sistema de franquicias en la Ciudad de Guatemala durante el año 2019?</p>	<p>La solvencia financiera medido a través de los indicadores financieros y la estrategia para implementar un programa de franquicia en la ciudad de Guatemala, hacen sostenible la implementación de un programa de franquicias en ese mercado durante el año 2019.</p>	<p>Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación en el año 2019 del programa de franquicias en Guatemala <p>Independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad financiera de la empresa • Estrategias de expansión empresarial
<p>¿Tiene la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V. la capacidad financiera para poder implementar el sistema de franquicias basado en un modelo de expansión de empresa reconocido internacionalmente por los inversionistas y considerando los puntos de mejora que puedan surgir en el proceso de expansión?</p>	<p>La empresa principal Grupo Campestre, S.A. de C.V. tiene la capacidad de invertir con alta rentabilidad para implementar un programa de franquicia en la Ciudad de Guatemala, siempre y cuando los supuestos establecidos en la inversión de la empresa agente se cumplan de acuerdo a los flujos financieros.</p>	<p>Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en la relación agente-principal <p>Independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad del proyecto • Solvencia financiera del principal.

<p>¿Cómo puede operar el sistema de franquicias para la expansión de la marca Pollo Campestre, en la ciudad de Guatemala considerando las condiciones de la empresa en temas financieros y de operación?</p>	<p>La compra de la licencia de uso y por lo tanto del know how (capacitación), así como el pago de royalties por parte del agente, son las principales herramientas para operar el programa de franquicia en Guatemala.</p>	<p>Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones del sistema de franquicia en Guatemala <p>Independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de uso • Know How o capacitación • Pago de royalties.
--	---	---

El anterior cuadro de coherencia, muestra la relación directa entre las preguntas de investigación y las hipótesis, así como sus indicadores y variables. Como es de todos conocidos la relación directa entre la teoría y los supuestos de investigación (hipótesis) son directos, pues funcionan como una respuesta a la pregunta de investigaciones, pero no es una respuesta simple, sino una respuesta que está sustentada en una teoría (marco teórico).

Como se observa en la aplicación teórica, el agente debe realizar una inversión mayor a la del principal, para poder lograr estar en equilibrio y cumplir con las condiciones del principal. Esa relación al final define la forma como se logrará las expansiones, que es primero teniendo acuerdos legales y comerciales, para luego dar paso a su implementación hasta llegar a la operación del negocio en Guatemala.

Debido a lo anterior el estudio está conformado metodológicamente por tres supuestos, el primero de ellos es la hipótesis general, en el que se plantea que es posible un sistema de franquicias en Guatemala, bajo la relación agente – principal, siempre y cuando la empresa Grupo Campestre presente solvencia en todos sus indicadores financieros, para poder invertir en la expansión y desarrollo estrategias de expansión claves para la implementación del modelo de franquicias. En resumen, el supuesto general plantea que no es posible realizar la expansión de la marca en otro país, sino existen condiciones de estabilidad financiera en la empresa principal, porque de lo contrario la relación con el agente sería desigual.

El segundo supuesto, que sería el equivalente a una hipótesis específica para desarrollo del capítulo 4, plantea directamente la relación de los flujos de inversión del proyecto, el supuesto de este apartado es que la empresa principal, para lograr la expansión necesita de

indicadores estables y de igual manera de la proyección financiera para lograr los supuestos de utilidad establecidos en el proyecto. En resumen, este apartado plantea, que es necesaria la inversión, principalmente en las condiciones preparatorias a la implementación, que de no realizarlas al final se convertirían en obstáculos al programa de franquicias.

El tercer y último supuesto, guarda relación con la operación del programa de Franquicias, es decir posterior a un proceso de implementación, se busca entrar en la operación y la sostenibilidad de esa operación, razón por la cual se debe ganar parte del mercado de pollo frito en la ciudad de Guatemala. En resumen, este apartado plantea la necesidad de desarrollar una estrategia de operación para garantizar la sostenibilidad del negocio, considerando que ambos actores mantienen una relación de beneficio mutuo.

3.1.3 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
<p>Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación en el año 2019 del programa de franquicias en Guatemala <p>Independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad financiera de la empresa • Estrategias de expansión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de acciones a realizar para implementación del plan. • Valores de las ventas estimadas del valor de la franquicia y su proyección en el proyecto.
<p>Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión en la relación agente-principal <p>Independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad del proyecto • Solvencia financiera del principal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monto de inversión estimado para completar las acciones del proyecto de expansión. • Medición de los indicadores financieros, de capital de trabajo y solvencia de endeudamiento etc.
<p>Dependientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones del sistema de franquicia en Guatemala <p>Independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de uso • Know How o capacitación • Pago de royalties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de la licencia de uso y su protección en el flujo del proyecto. • Costo total de operación y su impacto en el flujo del proyecto.

Capítulo IV. Obstáculos, problemas y análisis de la inversión para la implementación de un programa de franquicias según el modelo del Agente – Principal para la marca Pollo Campestre en la Ciudad de Guatemala.

4.1 Modelo de negocio

Grupo Campestre S.A. de C.V. forma parte de un grupo corporativo de empresas relacionadas, integrada por más de 1,600 colaboradores. El giro de Grupo Campestre es brindar a este grupo corporativo de empresas, servicios de soporte administrativo, tecnológico, financiero, logístico, cadena de suministro, legales, mantenimiento, servicios inmobiliarios y planificación de proyectos. Este último incluye los proyectos estratégicos para la empresa, dentro de los que podríamos mencionar el plan de expansión comercial que incluye el programa de franquicias para centro y sur américa, principalmente de los mercados de Guatemala y Ecuador.

El grupo corporativo de empresas surge como parte del proceso de expansión en el mercado salvadoreño y de la integración vertical ante la necesidad de proveer insumos a los restaurantes Pollo Campestre. En la cadena de suministros integrada, Grupo Campestre proporciona los servicios de “back office” a las empresas relacionadas, de tal forma que se puedan beneficiar de las economías de escala, como resultado de la integración de los procesos productivos con las distintas empresas del grupo.

4.1.1 Plan de exportación para 1 año

De acuerdo al Plan Estratégico de Grupo Campestre, los planes de crecimiento proyectados para los próximos cinco años, es la apertura de 15 restaurantes franquiciados bajo el formato de otorgamiento de Desarrollo por país, en los países de Centroamérica, Comunidad Andina e Islas del Caribe. Este formato supone la firma de un contrato mediante el cual, un agente (franquiciado) se obliga a desarrollar un territorio, abriendo y operando un cierto número de unidades de Pollo Campestre en un tiempo específico. El enfoque de crecimiento será concéntrico, iniciando con los mercados cercanos de Guatemala y Ecuador, con el objetivo de adquirir experiencia en la adecuada administración de una cadena de franquicias.

Para lograr los objetivos estratégicos proyectados, la empresa ha venido trabajando desde 2017 en preparar la estrategia de internacionalización de la marca Pollo Campestre, pero poco a poco se han identificado obstáculos que obligan a realizar cambios e inversiones para iniciar el proceso de implementación del sistema de franquicias, como lo son los siguientes:

- Trámites iniciales para el registro de marca en Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Ecuador y Panamá.
- Creación en los Estados Unidos de la corporación Pollo Campestre LLC.
- Elaboración del Diagnóstico de Franquiciabilidad, mediante el cual se sustenta que el modelo de negocio de Pollo Campestre es franquiciable.
- Realización de viajes de prospección a Guatemala, Nicaragua, Panamá y Ecuador, para identificar el potencial de mercado, a potenciales inversionistas, a proveedores de materias primas e insumos y conocer los trámites de cada país y su legislación.
- Participación del equipo directivo y gerencial de Grupo Campestre que estará a cargo de la internacionalización de la marca, en el post grado de Especialización en Desarrollo y Gestión Estratégica de Franquicias, impartido por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, a través de la Cámara de Comercio de Costa Rica.
- Mejoramiento de la plataforma informática, realizando inversiones de tecnología informática en el área contable y de punto de venta (Sistema SAP).

4.2 Acciones pendientes de realizar por parte de la empresa

4.2.1 Trámites iniciales para el registro de marca en Guatemala (Marco Legal)

Antes de todo es importante explicar porque el registro de la marca, es la medula de para la implementación de un sistema de franquicias. Partimos de lo establecido en los tratados internacionales, donde se menciona que las marcas tienen protección únicamente en el territorio nacional, es decir son válidas únicamente en el país que se presenten y se registren, salvo sean marcas notorias como ejemplo Coca Cola. Por otro lado, también se establece que las marcas deben registrarse de acuerdo al arreglo de Niza, una clasificación de productos y servicios en los que se vinculan las marcas por sus características en clases, de igual manera deben otorgarse por un periodo de 10 años en el territorio para luego iniciar un proceso de renovación de las marcas.

La legislación guatemalteca como parte firmante de los acuerdos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), establece que “El registro de una marca tendrá una vigencia de diez años a partir de la fecha de su inscripción. Podrá renovarse indefinidamente su registro, por períodos sucesivos de diez años, contados desde la fecha del último vencimiento”.

Por otro lado, también establece que “La renovación del registro de una marca deberá solicitarse al Registro, dentro del año anterior a la fecha de vencimiento del registro que se renueva. También podrá presentarse dentro de un plazo de gracia de seis meses posteriores a la fecha de vencimiento, debiendo en tal caso pagarse el recargo establecido además de la tasa de renovación correspondiente. Durante el plazo de gracia el registro mantendrá su plena vigencia”, porque son importantes estos aspectos legales del derecho marcario, la respuesta es clara, porque en primer lugar lo que se está comercializando es una marca protegida en la clase 43 del arreglo de Niza y en segundo lugar porque esa marca, debe dar garantías de los procesos en la preparación de pollo frito con una sola receta. De este último se dependen otros derechos basados en la propiedad intelectual, los cuales son reconocidos en la República de Guatemala, como lo son los derechos de autor y de propiedad industrial en lo relativo a secretos industriales.

La legislación de Guatemala reconoce los derechos de autor, como parte del creador de una obra artística, donde se incluyen las recetas, en ese sentido, las recetas de cocina de Pollo Campestre tienen protección bajo derechos de autor, pero los procedimientos y manuales para el procesamiento de esa receta tienen relación con la propiedad industrial, en lo relacionado al secreto industrial. Queda muy claro que la legislación se acopla al modelo de Franquicia a realizar, pues son transferibles a terceros, pero están obligados a su secreto, razón por lo cual permitirá a la empresa agente la utilización de los procedimientos únicamente para sus intereses ya que de ley no se pueden divulgar o compartir, la legislación establece que “La persona que guarde un secreto industrial o comercial, podrá transmitirlo o autorizar su uso a un tercero, este tercero tendrá la obligación de no divulgar el secreto por ningún medio, salvo pacto en contrato” razón por lo cual existe total protección con los derechos en los procedimientos y manuales, es importante aclarar que dichas condiciones también quedaran en el modelo de contrato, entre la empresa agente y la empresa principal, que será la dueña de la

receta, los procedimientos y la marca en la ciudad de Guatemala, para lo cual se deben realizar los correspondientes trámites legales en los que se deje en firme los derechos de propiedad.

El licenciamiento, es la cotitularidad del derecho sobre una solicitud o registro relativo a marcas y se norma por las siguientes condiciones si existiera un acuerdo:

- La modificación, limitación o desistimiento de una solicitud en trámite debe hacerse en común.
- Cada cotitular puede usar personalmente el signo distintivo que es objeto de la solicitud o del registro, pero debe compensar equitativamente a los titulares.

Los gastos complementarios para finalizar los trámites para el registro de marca y otros gastos legales para operar en los mercados objetivos de Centroamérica, Comunidad Andina, Islas del Caribe y los Estados Unidos y viajes de prospección para comercializar la franquicia: \$70,000.00 sin embargo el proceso de registro de la marca únicamente para Guatemala costará **\$11,000.00** lo anterior porque se ha estimado la oposición Pollo Campero, quienes tiene el dominio del mercado y evitaran la competencia de Pollo Campestre, por esta razón es que el monto de registro de una sola marca supera las expectativas del costo general para el registro de una marca de servicios.

Los gastos anteriores deberán incorporarse a la estimación del proyecto, considerando que es medular tener toda la documentación de respaldo de la marca y con la cual se podrán asignar licencias de uso. El costo también incluye la autorización del uso de las recetas respaldadas por el depósito de derechos de autor y la autorización para el uso de los manuales y procedimientos por parte de la empresa Grupo Campestre como empresa principal, a la empresa agente dentro del mercado guatemalteco. Los cuales se otorgarán en un solo contrato de licenciamiento de la marca, recetas y procedimientos, los cuales la empresa agente se obliga a respetar en cuando a cláusulas de confidencialidad y cumplimiento de contrato.

4.2.2 Reingeniería para desarrollar manuales de procedimientos operativos

Indiscutiblemente iniciar con un programa de Franquicias requiere de muchos cambios al interior de la empresa principal, pues debe conjugar todas sus recetas y procedimientos en manuales de operación y estratégicas que puedan garantizar la réplica de los productos y

servicios en un solo grupo de manuales. La mejora deberá venir en tres áreas importantes como se puede observar en el siguiente cuadro:

Área	Producto
Planeación Estratégica y Estructura del Programa de Franquicias	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de Planeación Estratégica y Estructura del Programa de Franquicias
Documentación Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Franquicia • Circular de Oferta de Franquicias
Servicios de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • El manual de operaciones incluirá todos los manuales de cocina y procedimientos, así como el manual de capacitación y mercadotecnia

La inversión es necesaria para cumplir con las responsabilidades en esta área medular del proceso de implementación de Franquicias, aproximadamente el costo total para el desarrollo del programa de franquicias es de **\$53,552.67** lo cual se ha realizado mediante el proceso de evaluación de ofertas detallado en el Plan de trabajo de la empresa Grupo Campestre. Con esta inversión la empresa tendrá toda la información lista para proceder con la entrega de manuales a la empresa agente en la Ciudad de Guatemala.

Lo costoso de los manuales es porque guarda relación directa con nuevos procedimientos, debido a que en primer lugar se debe hacer una relación de adaptación entre el consumo en el mercado nacional y el consumo en el mercado en el cual la empresa agente tiene mayor conocimiento, puesto que existe una asimetría de la información del mercado destino, por esa razón es que se dejan los manuales de una forma que se indica en que partes de los complementos alimenticios se puede hacer cambios y queda estrictamente controlado el proceso para freír pollo, así como su receta del empanizado. Lo anterior responde a que el producto estrella debe ser el pollo frito, de igual manera la empresa agente Grupo Campestre, S.A. de C.V. al comercializar la marca Pollo Campestre sabe que hay aspectos que son del desconocimiento y que el agente, tiene un dominio sobre las costumbres y hábitos alimenticios del mercado objetivo.

4.2.3 Análisis de los indicadores Financieros

Como ya se ha mencionado es importante que la empresa tenga la solvencia para realizar las inversiones necesarias para implementar el programa de Franquicias, en este sentido es la empresa principal la que debe crear las condiciones para que la marca que buscan expandir, cumpla con todos los requisitos en el mercado de Guatemala.

En ese sentido la inversión total supera los \$60,000.00 los cuales de acuerdo a la información financiera presentada por la empresa para los periodos fiscales 2017, 2018 y de acuerdo a los balances de comprobación de abril 2019, la empresa puede cubrir los gastos, pues tiene cerca del 85% disponible en efectivo a lo cual se sumaría la inversión de FONDEPRO – MINEC, de más de \$48,000.00 como producto de tener a aprobado un convenio de cofinanciamiento (Apalancamiento Financiero), sin embargo, también presenta un gran margen de recursos aún en proceso de cobro, por lo cual se debería conocer la política de cobro a sus clientes. Independientemente de las condiciones anteriores, la empresa principal Grupo Campestre se encuentra estable, lo cual lo podemos observar con la siguiente información.

BALANCES GENERALES

Modelo intersección Pollo Campestre - Principal

FECHA	dic-17		dic-18		abr-19	
19/08/2019 19:31					COMPROBACION	
NOMBRE DE LA CUENTA / MESES	12	%	12	%	4	%
TOTAL ACTIVOS	1165,910.39	100%	1197,150.74	100%	1150,655.22	100%
ACTIVO CIRCULANTE	449,732.84	39%	451,991.30	38%	405,410.78	35%
Caja y Bancos	4,807.72	0%	24,963.87	2%	56,063.03	5%
Cuentas por Cobrar (Clientes)	256,741.86	22%	196,938.15	16%	90,059.09	8%
Cuentas por Cobrar (accionistas)	12,244.74	1%	47,813.05	4%	38,909.67	3%
Inventario	149,126.17	13%	149,042.18	12%	173,170.82	15%
Deudores Varios	1,378.27	0%	10,608.68	1%	22,312.92	2%
Impuesto S/ Renta	515.40	0%	-	0%	1,865.01	0%
Crédito Fiscal - IVA	24,918.68	2%	22,625.37	2%	23,030.24	2%
ACTIVO FIJO	716,177.55	61%	745,159.44	62%	745,244.44	65%
Activo Fijo Neto	675,376.83	58%	702,040.67	59%	702,040.67	61%
Activo Fijo	781,882.00		815,299.29		815,299.29	
Depreciación Acumulada	106,505.17		113,258.62		113,258.62	
Inversiones y Valores	-	0%	-	0%	-	0%
Intangibles	-	0%	350.00	0%	350.00	0%
Activos diferidos y Transitorios	-	0%	-	0%	-	0%
Ctas. Por Cobrar Afiliadas L.P.	-	0%	-	0%	-	0%
Doc. por Cobrar a Largo Plazo	40,800.72	3%	40,800.72	3%	40,800.72	4%
Gastos Pagados por Anticipado	-	0%	1,968.05	0%	2,053.05	0%
TOTAL PASIVO	650,796.37	56%	558,480.94	47%	542,325.31	47%
PASIVO CIRCULANTE	187,413.21	16%	48,956.45	4%	68,538.84	6%
Deuda Bancaria de C.P.	149,981.35	13%	-	0%	-	0%
Porción Circ. Deuda de L.P.	-	0%	-	0%	-	0%
Deuda con Proveedores	21,676.37	2%	-	0%	29,796.39	3%
Retenciones	1,348.13	0%	1,842.12	0%	1,674.31	0%
Cuentas en Suspenseo	-	0%	-	0%	-	0%
Ctas. Por Pagar (accionista)	1,765.34	0%	14,071.02	1%	10,014.34	1%
Otras ctas. Por Pagar	10,198.59	1%	31,279.87	3%	26,792.44	2%
Certificados de Inversión	-	0%	-	0%	-	0%
Impuestos Fiscales	2,443.43	0%	1,763.44	0%	261.36	0%
TOTAL PASIVO A L.P.	453,503.44	39%	509,524.49	43%	473,786.47	41%
Deuda Bancaria de L.P.	451,863.47	39%	503,308.65	42%	467,570.63	41%
Otras ctas. Por pagar	1,639.97	0%	6,215.84	1%	6,215.84	1%
Utilidades Diferidas	-	0%	-	0%	-	0%
Ctas. Por pagar Afiliadas L.P.	-	0%	-	0%	-	0%
Otros Pasivos (transitorias)	9,879.72	1%	-	0%	-	0%
TOTAL PATRIMONIO	515,114.02	44%	638,669.80	0.533492	608,329.91	53%
Capital Social Mínimo	-	0%	-	0%	-	0%
Capital Social Variable	92,880.37	8%	515,114.02	43%	638,669.80	56%
Reserva Legal	-	0%	-	0%	-	0%
Ajuste por transición a NIIF PYMES	-	0%	-	0%	-	0%
Superávit no Realizado	-	0%	-	0%	-	0%
Util. De Ejercicios Anteriores	299,058.62	26%	-	0%	-	0%
Utilidad del Presente Ejercicio	123,175.03	11%	123,555.78	10%	(30,339.89)	-3%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1165,910.39	100%	1197,150.74	100%	1150,655.22	100%

4.3 Estados Financieros

Se han evaluado los Estados Financieros de los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2017 y 2018, y el balance de comprobación al mes de abril 2019 de la empresa GRUPO CAMPESTRE, S.A. DE C.V., determinándose lo siguiente:

- GRUPO CAMPESTRE, S.A. DE C.V. forma parte de un grupo corporativo de siete empresas relacionadas; su giro de negocio es brindar servicios de soporte administrativo, tecnológico, financiero, logístico, cadena de suministro, legales, mantenimiento, servicios inmobiliarios y planificación de proyectos, exclusivamente a las empresas: Pollo Campestre, S. A. de C. V., Agropecuaria La Laguna, S. A. de C. V., Panadería Sinaí, S. A. de C. V., Avícola Campestre, S. A. de C. V., Recursos Humanos Excelentes de El Salvador, S. A. de C. V. y Agrocampestre, S. A. de C. V.

ESTADOS DE RESULTADOS

Modelo intersección Pollo Campestre - Principal (en dólares)

CONCEPTO	dic-17		dic-18		abr-19	
INGRESOS TOTALES	583,088.41	100%	708,382.20	100%	207,950.79	100%
COSTO DE VENTAS	225,810.81	39%	370,682.73	52%	156,734.08	75%
UTILIDAD BRUTA	357,277.60	61%	337,699.47	48%	51,216.71	25%
GASTOS DE OPERACIÓN	159,983.87	27%	151,272.09	21%	63,726.44	31%
GASTOS DE ADMINISTRACION	7,439.29	1%	59,425.24	8%	25,599.50	12%
GASTOS DE VENTAS	152,544.58	26%	91,846.85	13%	38,126.94	18%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	197,293.73	34%	186,427.38	26%	(12,509.73)	-6%
OTROS INGRESOS	93.56	0%	0.00	0%	0.00	0%
OTROS EGRESOS	0.00	0%	15.00	0%	0.00	0%
GASTOS FINANCIEROS	66,694.40	11%	57,942.78	8%	17,830.16	9%
UTIL. ANTES DE IMP. RENTA Y RES.	130,692.89	22%	128,469.60	18%	(30,339.89)	-15%
RESERVA LEGAL	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	7,517.86	1%	4,913.82	1%	0.00	0%
UTILIDAD NETA	123,175.03	21.1%	123,555.78	17.44%	(30,339.89)	-14.59%
Devoluciones sobre ventas		0.0%		0.00%		0.00%

INDICADORES FINANCIEROS

	dic-17		dic-18		abr-19	
RELACIONES DE LIQUIDEZ						
SOLVENCIA	2.40	VECES	9.23	VECES	5.92	VECES
PRUEBA ACIDA	1.60	VECES	6.19	VECES	3.39	VECES
RECUPER. DE CTAS. X COBRAR	159	DIAS	100	DIAS	3	DIAS
PROVEEDORES	35	DIAS	0	DIAS	23	DIAS
ROTACION DE INVENTARIOS	238	DIAS	145	DIAS	133	DIAS
CAPITAL DE TRABAJO	262,320	USD\$	403,035	USD\$	336,872	USD\$
COBERTURA DE CAP. DE TRABAJO	14	MESES	13	MESES	9	MESES
% DE VENTAS PEND. DE RECUPERAR	44%		28%		43%	
RELACIONES DE RENTABILIDAD						
TENDENCIA DE LAS VENTAS	---		21%		-12%	
TENDENCIA COSTO DE VENTAS	---		64%		27%	
RENDIMIENTO S/VENTAS	21.1%		17.4%		-15%	
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO	23.9%		19.3%		-5%	
RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS	11%		10%		-3%	
RELACIONES DE ENDEUDAMIENTO						
DEUDA PATRIMONIO	1.26		0.87		0.89	
GRADO DE ENDEUDAMIENTO	56%		47%		47%	
OTRAS RELACIONES						
COBERTURA DE CARGA FINANCIERA	2.96	VECES	3.22	VECES	-0.70	VECES
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	0.50	VECES	0.59	VECES	0.18	VECES
ROTACION DE ACTIVOS FUJOS	0.75	VECES	0.87	VECES	0.26	VECES
COBERTURA DE OTROS INGRESOS	0.00	VECES	---	VECES	---	VECES
CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	362	DIAS	245	DIAS	113	DIAS

4.4 Análisis de los indicadores

- Para los períodos de 2017 y 2018 el valor del capital de trabajo neto tomó valores positivos de \$262,320.00 y \$403,035.00 respectivamente, al mes de abril 2019 volvió a adquirir un valor positivo por el monto de \$336,872.00, esto debido a la poca deuda de corto plazo contraída en el año 2017 y que se ha logrado solventar al cierre del ejercicio 2018, para el año 2019 se proyecta un crecimiento del capital de trabajo, por lo que la empresa fácilmente podrá cubrir sus obligaciones de corto plazo, ya que cualquier valor positivo en el indicador de capital de trabajo, genera una solvencia de la empresa para afrontar todas sus obligaciones, por otro lado la cobertura del capital de trabajo, es también positivo, dicho indicador nos demuestra que la empresa (asumiendo que ya no genera ingresos) tiene la capacidad de cumplir sus obligaciones por más de 1 año (14 meses) para el periodo

2017 y 2018 (13 meses), para el año en curso la empresa ya puede cubrir 9 meses de sus obligaciones, es decir fácilmente podría afrontar sus compromisos al cierre del año 2019. Importante destacar que la solvencia de la empresa se debe a un aumento de las operaciones y a una caída en su endeudamiento de corto plazo, por ejemplo, la cobertura del capital de trabajo para el cierre 2018 es de 13 meses, eso como resultado que el costo de venta aumentó debido al incremento en la operación de la empresa.

- Al mes de abril 2019, la empresa presenta indicadores de solvencia de 5.92 y prueba ácida de 3.39, estos indicadores, que son superiores a 1.0 indican que la empresa puede hacerles frente a sus compromisos de corto plazo, debido a que hay más activos que obligaciones, lo anterior responde a una política de poco endeudamiento de la empresa.
- Según el Estado de Resultados, a diciembre de 2018 se obtuvo una venta de \$708,382.20, que representó un crecimiento del 21.49% con relación al 2017, lo cual es atribuible al crecimiento principalmente de Pollo Campestre, S.A. de C.V., en consecuencia, aumenta la demanda de servicios que Grupo Campestre, S.A. de C.V. brinda a esta empresa.
- La empresa obtuvo una disminución de su rentabilidad sobre ventas de servicios de 21.1% al 17.44% para los años 2017 y 2018 respectivamente, eso se explica debido a que el costo de venta aumentó para el año 2018, debido al costo de insumos de materiales para reparaciones y mantenimiento de equipos, así como el aumento en el costo del transporte marítimo para su importación. La empresa presta servicios de mantenimiento y soporte de equipos para todos los restaurantes del país.
- El ratio deuda/patrimonio al año 2017 y en el 2018 fue de 1.26 y 0.87 respectivamente, y al mes de abril 2019 fue de 0.89. Estos resultados están relacionados principalmente al incremento de la deuda de corto plazo para el año 2018, para la adquisición de activos fijos por parte de la empresa. Sin embargo, se observa una mejora en el grado de endeudamiento para los años 2017 y 2018, los cuales pasaron de 56% a 47% considerando que el valor es inferior al 50% la empresa presenta soberanía financiera, para poder hacer frente a sus compromisos de corto plazo.
- Para el presente año se identifica que la empresa va operando por pérdidas, pero es debido a que la empresa funciona con temporada, una de soporte técnico, que opera a medida la empresa Pollo Campestre, S.A. de C.V. entra a sus ciclos más altos de ventas en los meses

de agosto a diciembre. Para lo cual la empresa compra insumos a durante el transcurso del año, debido a que es menor su costo de importación que en plena temporada.

Con base en los aspectos antes referidos, la evaluación integral de aspectos financieros realizados refleja que, la empresa cuenta con la capacidad financiera para hacer frente a la implementación de Programa Integral de Franquicias, sobre todo para el mercado de Guatemala. Cualquier costo para cubrir los requisitos de registro de marca y gastos legales, así como los costos por desarrollo de manuales, puede ser cubierto facialmente por la empresa o en todo caso realizar un endeudamiento de corto plazo, que pueda ayudar a desarrollar el programa de franquicias en el 2019 para el mercado de Guatemala. En resumen, se cumple en supuesto que es viable, debido a la solvencia financiera de la empresa Grupo Campestre.

4.5 Flujos del proyecto

Con el fin de determinar la rentabilidad y recuperación de la inversión del proyecto, la empresa elaboró el flujo de caja del proyecto para el período 2019-2023 bajo las siguientes premisas:

- Se identifica para el año 2020 la inversión de **\$64,552.67**, cuyos desembolsos se distribuirán en el período comprendido entre julio de 2019 y abril de 2020.
- Se hace el supuesto que recibirá otros ingresos (productos del proyecto FONDEPRO-MINEC), los cuales serán entregado en el mes de julio de 2020, considerando que la ejecución se habrá concluido 3 meses antes.
- Los ingresos reflejados en el flujo corresponden a las ventas incrementales definidas para el proyecto en los años 2020 y 2021, y consisten en:
 - La venta de derechos de franquicia percibiendo al momento de la venta un ingreso fijo de \$90,000.00 por cada derecho otorgado.
 - Por separado se detallan los ingresos en concepto de royalties (regalías), que son ingresos variables percibidos por el pago por parte del franquiciatario (Agente) y cuota de publicidad institucional para franquicias, que en su conjunto equivalen al 6% de las ventas netas totales de cada franquicia.

- A partir del año 2021 la empresa proyecta un crecimiento en los ingresos en función del crecimiento en los ingresos por regalías y cuota de publicidad institucional (que dependen a su vez de las ventas netas proyectadas para los franquiciatarios) y de la venta de nuevos derechos de franquicia.
- Con base en las estimaciones realizadas se han establecido los gastos administrativos y de ventas incrementales en que Grupo Campestre deberá incurrir como operador de franquicia:
 - Gastos de venta: incluyen el gasto por inversión en publicidad institucional para franquicias, que equivale al 1% de las ventas netas totales de las unidades franquiciadas, y el gasto en el plan de mercadotecnia para la venta de la cadena de franquicias.
 - Gastos de administración: incluye los gastos por personal requerido para la operadora de franquicias, y gastos para dar soporte a la cadena de franquicias.
- Dado que la venta y gestión del modelo de franquicias representan una actividad y fuente de ingresos nueva para la empresa se ha realizado una estimación de los costos de venta de esta nueva operación, representando para todo el período evaluado un 31.95% de los ingresos totales del proyecto.
- A partir de las premisas antes descritas y aplicando la fórmula del valor actual neto (VAN), utilizando una tasa de descuento del 10%, se puede determinar lo siguiente para el flujo de efectivo del proyecto:
- Se estima que la recuperación del proyecto se produce en el mes de junio de 2019, al ser este el mes en que se produce una importante percepción de ingresos por la venta de los dos derechos de franquicias proyectados a venderse en Guatemala.
- Utilizando un período de evaluación de 2019 a 2023, el proyecto genera un valor actual neto de \$348,337.22.
- Se considera que se trata de indicadores alcanzables considerando que las proyecciones realizadas están fundamentadas en negociaciones que, según la empresa ha afirmado, cuentan con alto nivel de avance, y considerando además que los ingresos a percibirse en concepto de derechos de franquicia y regalías han sido establecidos con base en un diagnóstico de una empresa especializada en franquicias, en el que se ha partido de una serie de criterios financieros y de mercado que favorecen que la propuesta de Grupo

Campestre sea competitiva en términos del retorno ofrecido a sus franquiciatarios o empresas agentes.

Se recomienda aprobar el proyecto para Guatemala por las siguientes condiciones:

- Se ha evaluado la disponibilidad de liquidez de la empresa determinándose que cuenta con capacidad financiera suficiente para cubrir la totalidad de la inversión con recursos propios, generados a partir del flujo de caja de sus operaciones regulares.
- Grupo Campestre cuenta con las condiciones necesarias para hacer frente al crecimiento que se prevé experimentar a nivel operativo, técnico y comercial, al contar con indicadores favorables endeudamiento y rentabilidad. La empresa se ha visto además favorecida por el apalancamiento que le ha otorgado el financiamiento brindado por sus empresas relacionadas, principalmente Pollo Campestre, que constituye un importante soporte a nivel financiero.
- Se trata de una empresa que ha generado utilidades netas positivas para todo el período evaluado, con contribuciones en concepto de impuesto sobre la renta superiores en los últimos dos años, estimándose que la ejecución del proyecto de Franquicias contribuirá a incrementar aún más el nivel de ventas y utilidades de la empresa.
- Se considera que los escenarios financieros proyectados son realistas, lo cual hace que el negocio se considere viable tomando en cuenta variables como las cuotas iniciales por derechos de franquicia y regalías a pagar por los franquiciatarios, así como los costos incrementales que deberán ser asumidos por Grupo Campestre.
- Dada la naturaleza de su operación como proveedor de servicios corporativos, Grupo Campestre puede verse favorecido por la generación de economías de escala al ampliarse el volumen de insumos que requerirá en ciertas de sus operaciones de franquicia, lo cual impactará favorablemente en su estructura de costos, mejorando la rentabilidad de la operación de los puntos de venta.
- La adopción del modelo de franquicia como estrategia para penetrar en mercados internacionales permitirá a Grupo Campestre una expansión más rápida y sin necesidad de realizar las inversiones que demandaría ingresar directamente como operador en este mercado, lo cual le permitirá generar rentabilidad, pero con un riesgo financiero considerablemente menor.

- La aplicación de indicadores económico-financieros indican que el proyecto en evaluación es rentable, con una VAN positivo, y un período de recuperación de la inversión en el segundo año de operación del proyecto de franquicias dados los ingresos y márgenes de rentabilidad proyectados con este proyecto.

PROYECTO INTEGRAL: GRUPO CAMPESTRE S.A. DE C.V. Año 2019

Flujo de caja del PROYECTO DE DESARROLLO DE MERCADOS - FRANQUICIAS

RUBROS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Desembolsos Proyecto AT, MK & CA: FERIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desembolsos Proyecto AT, MK & CA: PROGRAMA DE FRANQUICIAS	-	-	-	-	-	-	12,125.00	-	8,083.33	8,083.33	8,083.33	-	36,375.00
Total de desembolsos del periodo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,125.00	\$ -	\$ 8,083.33	\$ 8,083.33	\$ 8,083.33	\$ -	\$ 36,375.00
1-INGRESOS NUEVOS: VENTAS INCREMENTALES POR ROYALTIES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
2-INGRESOS NUEVOS: VENTAS INCREMENTALES EXPORTACION POR PROYECTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
TOTAL INGRESOS GENERADOS POR EL PROYECTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de los Ingresos nuevos: VENTAS INCREMENTALES AL MERCADO SEGUN 80% DE COSTO ACTUAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS BRUTOS DEL PROYECTO (INGRESOS- COSTOS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE ADMON Y VENTAS IMPUTABLES AL PROYECTO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Gastos de Ventas: 5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Gastos de Administracion:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS IMPUTABLES AL PROYECTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (INGRESOS BRUTOS - GASTOS DEL PROYECTO)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (CONSIDERANDO LAS INVERSIONES)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (12,125.00)	\$ -	\$ (8,083.33)	\$ (8,083.33)	\$ (8,083.33)	\$ -	\$ (36,375.00)
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACION DEL PROYECTO)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (12,125.00)	\$ (12,125.00)	\$ (20,208.33)	\$ (28,291.67)	\$ (36,375.00)	\$ (36,375.00)	\$ (36,375.00)
DESEMBOLSOS (FONDEPRO-MINEC)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACION DEL PROYECTO CON LA PARTICIPACION FONDEPRO)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (12,125.00)	\$ (12,125.00)	\$ (20,208.33)	\$ (28,291.67)	\$ (36,375.00)	\$ (36,375.00)	\$ (36,375.00)

PROYECTO INTEGRAL: GRUPO CAMPESTRE S.A. DE C.V. Año 2020

Flujo de caja del PROYECTO DE DESARROLLO DE MERCADOS - FRANQUICIAS

RUBROS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Desembolsos Proyecto AT, MK & CA: FERIAS	-	1,510.39	-	2,417.28	-	-	-	-	-	-	-	-	3,927.67
Desembolsos Proyecto AT, MK & CA: PROGRAMA DE FRANQUICIAS	8,083.33	8,083.33	8,083.33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24,250.00
Total de desembolsos del periodo	\$ 8,083.33	\$ 9,593.72	\$ 8,083.33	\$ 2,417.28	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28,177.67
INGRESOS DEL PROYECTO													
1-INGRESOS NUEVOS: VENTAS INCREMENTALES POR ROYALTIES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
2-INGRESOS NUEVOS: VENTAS INCREMENTALES EXPORTACION POR PROYECTO	-	-	-	-	-	90,000.00	-	-	-	-	-	-	\$ 90,000.00
TOTAL INGRESOS GENERADOS POR EL PROYECTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90,000.00
COSTOS DEL PROYECTO													
Costo de los Ingresos nuevos: VENTAS INCREMENTALES AL MERCADO SEGÚN 80% DE COSTO ACTUAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS BRUTOS DEL PROYECTO (INGRESOS-COSTOS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 90,000.00
GASTOS DE ADMON Y VENTAS IMPUTABLES AL PROYECTO													
Gastos de Ventas: 5%	1,575.00	1,575.00	1,575.00	1,575.00	1,575.00	1,575.00	1,575.00	1,575.00	1,575.00	1,575.00	1,575.00	1,575.00	\$ 18,900.00
Gastos de Administración:	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	\$ 18,000.00
Gastos Financieros:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
TOTAL GASTOS IMPUTABLES AL PROYECTO	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 3,075.00	\$ 36,900.00
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (INGRESOS BRUTOS - GASTOS DEL PROYECTO)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ 86,925.00	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ 53,100.00
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (CONSIDERANDO LAS INVERSIONES)	\$ (11,158.33)	\$ (12,668.72)	\$ (11,158.33)	\$ (5,492.28)	\$ (3,075.00)	\$ 86,925.00	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ (3,075.00)	\$ 24,922.33
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACIÓN DEL PROYECTO)	\$ (47,533.33)	\$ (60,202.06)	\$ (71,360.39)	\$ (76,852.67)	\$ (79,927.67)	\$ 6,997.33	\$ 3,922.33	\$ 847.33	\$ (2,227.67)	\$ (5,302.67)	\$ (8,377.67)	\$ (11,452.67)	\$ (11,452.67)
DESEMBOLSOS (FONDEPRO-MINEC)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48,414.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48,414.50
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACIÓN DEL PROYECTO CON LA PARTICIPACIÓN DE FONDEPRO)	\$ (47,533.33)	\$ (60,202.06)	\$ (71,360.39)	\$ (76,852.67)	\$ (79,927.67)	\$ 6,997.33	\$ 52,336.83	\$ 49,261.83	\$ 46,186.83	\$ 43,111.83	\$ 40,036.83	\$ 36,961.83	\$ 36,961.83

PROYECTO INTEGRAL: GRUPO CAMPESTRE S.A. DE C.V. Año 2021													
Flujo de caja del PROYECTO DE DESARROLLO DE MERCADOS - FRANQUICIAS													
RUBROS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL ANUAL
Desembolsos Proyecto AT, MK & CA: FERIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desembolsos Proyecto AT, MK & CA: PROGRAMA DE FRANQUICIAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de desembolsos del periodo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS DEL PROYECTO													
1-INGRESOS NUEVOS: VENTAS INCREMENTALES POR ROYALTIES	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	\$ 144,000.00
2-INGRESOS NUEVOS: VENTAS INCREMENTALES EXPORTACION POR PROYECTO	-	-	-	-	-	90,000.00	-	-	-	-	-	-	\$ 90,000.00
TOTAL INGRESOS GENERADOS POR EL PROYECTO	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 102,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 234,000.00
COSTOS DEL PROYECTO													
Costo de los Ingresos nuevos: VENTAS INCREMENTALES AL MERCADO SEGÚN 80% DE COSTO ACTUAL	5,601.70	5,601.70	5,601.70	5,601.70	5,601.70	5,601.70	5,601.70	5,601.70	5,601.70	5,601.70	5,601.70	5,601.70	\$ 67,220.35
TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 5,601.70	\$ 67,220.35
TOTAL INGRESOS BRUTOS DEL PROYECTO (INGRESOS-COSTOS)	\$ 6,398.30	\$ 6,398.30	\$ 6,398.30	\$ 6,398.30	\$ 6,398.30	\$ 96,398.30	\$ 6,398.30	\$ 6,398.30	\$ 6,398.30	\$ 6,398.30	\$ 6,398.30	\$ 6,398.30	\$ 166,779.65
GASTOS DE ADMON Y VENTAS IMPUTABLES AL PROYECTO													
Gastos de Ventas: 5%	3,575.00	3,575.00	3,575.00	3,575.00	3,575.00	3,575.00	3,575.00	3,575.00	3,575.00	3,575.00	3,575.00	3,575.00	\$ 42,900.00
Gastos de Administración:	1,625.00	1,625.00	1,625.00	1,625.00	1,625.00	1,625.00	1,625.00	1,625.00	1,625.00	1,625.00	1,625.00	1,625.00	\$ 19,500.00
Gastos Financieros:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
TOTAL GASTOS IMPUTABLES AL PROYECTO	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 62,400.00
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (INGRESOS BRUTOS - GASTOS DEL PROYECTO)	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 91,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 104,379.65
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (CONSIDERANDO LAS INVERSIONES)	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 91,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 1,198.30	\$ 104,379.65
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACIÓN DEL PROYECTO)	\$ (10,254.37)	\$ (9,056.06)	\$ (7,857.76)	\$ (6,659.45)	\$ (5,461.15)	\$ 85,737.15	\$ 86,935.46	\$ 88,133.76	\$ 89,332.07	\$ 90,530.37	\$ 91,728.67	\$ 92,926.98	\$ 92,926.98
DESEMBOLSOS (FONDEPRO-MINEC)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACIÓN DEL PROYECTO CON LA PARTICIPACIÓN DE FONDEPRO)	\$ 26,707.47	\$ 27,905.77	\$ 29,104.07	\$ 30,302.38	\$ 31,500.68	\$ 122,698.99	\$ 123,897.29	\$ 125,095.60	\$ 126,293.90	\$ 127,492.20	\$ 128,690.51	\$ 129,888.81	\$ 141,341.48

PROYECTO INTEGRAL: GRUPO CAMPESTRE S.A. DE C.V.

Flujo de caja del PROYECTO DE DESARROLLO DE MERCADOS - FRANQUICIAS

Anualizado para 5 años

RUBROS	2019	2020	2021	2022	2023	Totales
DESEMBOLSOS						
Desembolsos Proyecto R.M. (Registros de marca) y R.P. (reingeniería de procesos)	\$ -	\$ 3,927.67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,927.67
Desembolsos Proyecto: PROGRAMA DE FRANQUICIAS	\$ 36,375.00	\$ 24,250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60,625.00
Total de desembolsos del período	\$ 36,375.00	\$ 28,177.67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,552.67
INGRESOS DEL PROYECTO						
1-INGRESOS NUEVOS: VENTAS INCREMENTALES POR ROYALTIES	\$ -	\$ -	\$ 144,000.00	\$ 288,000.00	\$ 432,000.00	\$ 864,000.00
2-INGRESOS NUEVOS: VENTAS INCREMENTALES EXPORTACION POR PROYECTO	\$ -	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 360,000.00
TOTAL INGRESOS GENERADOS POR EL PROYECTO	\$ -	\$ 90,000.00	\$ 234,000.00	\$ 378,000.00	\$ 522,000.00	\$ 1224,000.00
COSTOS DEL PROYECTO						
Costo de los Ingresos nuevos: VENTAS INCREMENTALES AL MERCADO SEGÚN 80% DE COSTO ACTUAL	\$ -	\$ -	\$ 67,220.35	\$ 134,440.70	\$ 201,661.05	\$ 403,322.11
TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO	\$ -	\$ -	\$ 67,220.35	\$ 134,440.70	\$ 201,661.05	\$ 403,322.11
TOTAL INGRESOS BRUTOS DEL PROYECTO (INGRESOS- COSTOS)	\$ -	\$ 90,000.00	\$ 166,779.65	\$ 243,559.30	\$ 320,338.95	\$ 820,677.89
GASTOS DE ADMON Y VENTAS IMPUTABLES AL PROYECTO						
Gastos de Ventas: 5%	\$ -	\$ 18,900.00	\$ 42,900.00	\$ 66,900.00	\$ 90,900.00	\$ 219,600.00
Gastos de Administracion:	\$ -	\$ 18,000.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 25,500.00	\$ 82,500.00
Gastos Financieros:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS IMPUTABLES AL PROYECTO	\$ -	\$ 36,900.00	\$ 62,400.00	\$ 86,400.00	\$ 116,400.00	\$ 302,100.00
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (INGRESOS BRUTOS - GASTOS DEL PROYECTO)	\$ -	\$ 53,100.00	\$ 104,379.65	\$ 157,159.30	\$ 203,938.95	\$ 518,577.89
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (CONSIDERANDO LAS INVERSIONES)	\$ (36,375.00)	\$ 24,922.33	\$ 104,379.65	\$ 157,159.30	\$ 203,938.95	\$ 454,025.22
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACIÓN DEL PROYECTO)	\$ (36,375.00)	\$ (11,452.67)	\$ 92,926.98	\$ 250,086.28	\$ 454,025.22	\$ 454,025.22
DESEMBOLSOS FONDEPRO & BANCO	\$ -	\$ 48,414.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48,414.50
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACIÓN DEL PROYECTO CON LA PARTICIPACIÓN DE FONDEPRO-MINEC)	\$ (36,375.00)	\$ 36,961.83	\$ 141,341.48	\$ 298,500.78	\$ 502,439.73	\$ 502,439.73

PROYECTO INTEGRAL: GRUPO CAMPESTRE S.A. DE C.V.							Tasa de Descuento
Flujo de caja del PROYECTO DE DESARROLLO DE MERCADOS - FRANQUICIAS							10%
RUBROS	2019	2020	2021	2022	2023	Totales	VAN
DESEMBOLSOS							
Desembolsos Proyecto AT, MK & CA: FERIAS	\$ -	\$ 3,927.67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,927.67	
Desembolsos Proyecto AT, MK & CA: PROGRAMA DE FRANQUICIAS	\$ 36,375.00	\$ 24,250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60,625.00	
Total de desembolsos del período	\$ 36,375.00	\$ 28,177.67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 64,552.67	
INGRESOS DEL PROYECTO							
1-INGRESOS NUEVOS: VENTAS INCREMENTALES POR ROYALTIES	\$ -	\$ -	\$ 144,000.00	\$ 288,000.00	\$ 432,000.00	864,000.00	
2-INGRESOS NUEVOS: VENTAS INCREMENTALES EXPORTACION POR PROYECTO	\$ -	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	\$ 90,000.00	360,000.00	
TOTAL INGRESOS GENERADOS POR EL PROYECTO	\$ -	\$ 90,000.00	\$ 234,000.00	\$ 378,000.00	\$ 522,000.00	\$ 1224,000.00	
COSTOS DEL PROYECTO							
Costo de los Ingresos nuevos: VENTAS INCREMENTALES AL MERCADO SEGÚN 80% DE COSTO ACTUAL	\$ -	\$ -	\$ 67,220.35	\$ 134,440.70	\$ 201,661.05	403,322.11	
TOTAL DE COSTOS DEL PROYECTO	\$ -	\$ -	\$ 67,220.35	\$ 134,440.70	\$ 201,661.05	\$ 403,322.11	
TOTAL INGRESOS BRUTOS DEL PROYECTO (INGRESOS- COSTOS)	\$ -	\$ 90,000.00	\$ 166,779.65	\$ 243,559.30	\$ 320,338.95	\$ 820,677.89	
GASTOS DE ADMON Y VENTAS IMPUTABLES AL PROYECTO							
Gastos de Ventas: 5%	\$ -	\$ 18,900.00	\$ 42,900.00	\$ 66,900.00	\$ 90,900.00	219,600.00	
Gastos de Administración:	\$ -	\$ 18,000.00	\$ 19,500.00	\$ 19,500.00	\$ 25,500.00	82,500.00	
Gastos Financieros:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
TOTAL GASTOS IMPUTABLES AL PROYECTO	\$ -	\$ 36,900.00	\$ 62,400.00	\$ 86,400.00	\$ 116,400.00	\$ 302,100.00	
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (INGRESOS BRUTOS - GASTOS DEL PROYECTO)	\$ -	\$ 53,100.00	\$ 104,379.65	\$ 157,159.30	\$ 203,938.95	\$ 518,577.89	
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (INGRESOS BRUTOS - GASTOS DEL PROYECTO) CON VAN	\$ -	\$ 43,884.30	\$ 78,421.98	\$ 107,341.92	\$ 126,630.04	\$ 356,278.23	
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (CONSIDERANDO LAS INVERSIONES)	\$ (36,375.00)	\$ 24,922.33	\$ 104,379.65	\$ 157,159.30	\$ 203,938.95	\$ 454,025.22	
RESULTADO NETO DEL FLUJO DEL PROYECTO (CONSIDERANDO LAS INVERSIONES) CON VAN	\$ (33,068.18)	\$ 20,596.97	\$ 78,421.98	\$ 107,341.92	\$ 126,630.04	\$ 299,922.72	\$ 299,922.72
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACIÓN DEL PROYECTO)	\$ (36,375.00)	\$ (11,452.67)	\$ 92,926.98	\$ 250,086.28	\$ 454,025.22	\$ 454,025.22	
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACIÓN DEL PROYECTO) CON VAN	\$ (33,068.18)	\$ (12,471.21)	\$ 65,950.76	\$ 173,292.68	\$ 299,922.72	\$ 299,922.72	
DESEMBOLSOS FONDEPRO & BANCO	\$ -	\$ 48,414.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48,414.50	
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACIÓN DEL PROYECTO CON LA PARTICIPACIÓN DE FOEX-FONDEPRO)	\$ (36,375.00)	\$ 36,961.83	\$ 141,341.48	\$ 298,500.78	\$ 502,439.73	\$ 502,439.73	
RESULTADOS DEL PROYECTO EN FORMA ACUMULADA (RECUPERACIÓN DEL PROYECTO CON LA PARTICIPACIÓN DE FONDEPRO) CON VAN	\$ (33,068.18)	\$ 35,943.29	\$ 114,365.26	\$ 221,707.18	\$ 348,337.22	\$ 348,337.22	\$ 348,337.22

Capítulo V. Modelo de Franquicia agente – principal para la marca Pollo Campestre en Guatemala

5.1 Antecedentes del modelo – Crecimiento de la empresa Principal.

En el marco del presente modelo, Pollo Campestre, S.A. de C.V. otorgó en 2017 a Grupo Campestre, S.A. de C.V. la licencia de uso del nombre comercial Pollo Campestre, para desarrollar y comercializar el modelo de franquicia en los mercados internacionales. El modelo se enmarca en los objetivos corporativos de Grupo Campestre, S.A. de C.V. de implementar un Programa Integral de Franquicias para expandir la marca Pollo Campestre en los mercados internacionales. En una primera fase, se proyecta en los próximos cinco años la apertura de 15 restaurantes en Centroamérica, Comunidad Andina e Islas del Caribe, iniciando la venta de franquicias en 2020 y 2019 en Centroamérica, iniciando en la ciudad de Guatemala, luego Ciudad de Panamá y Managua, Nicaragua, con el objetivo de adquirir experiencia en la adecuada administración de una cadena de franquicias. En una segunda fase, se incursionará en el mercado de los Estados Unidos.

El modelo contará con el respaldo operativo de Pollo Campestre, S.A. de C.V., que cuenta con una experiencia de más de 28 años de haber iniciado operaciones y que actualmente, se posiciona como una de las tres marcas de comida rápida preferidas de los salvadoreños, con 37 restaurantes y para los próximos 5 años, se pretenden abrir 3 unidades propias por año, en territorio salvadoreño.

La amplia experiencia de Pollo Campestre es un elemento de mucho valor que respalda el modelo de negocio a franquiciar. Así mismo, Grupo Campestre, quien será la operadora de las franquicias internacionales, mantendrá el control administrativo y logístico de la operación internacional y brindará servicios a los franquiciados como capacitación, reclutamiento de personal, abastecimiento, soporte y asesoría en operaciones, administración y supervisión, etc.

En el contexto anterior, el presente modelo, busca la expansión de la marca Pollo Campestre a través de la empresa que opera como principal y que pueda completar la estrategia de Desarrollo de Mercados, plantea a su vez una estrategia de expansión internacional, a través de la implementación de un Programa Integral de Desarrollo de Franquicias, el cual está sustentado de la siguiente manera:

- Tomando en cuenta los objetivos de expansión de Grupo Campestre en el mercado internacional con la marca Pollo Campestre, se recomienda el otorgamiento de franquicias de Desarrollo de Área. Este formato obliga al franquiciado a desarrollar un territorio (país), abriendo y operando un cierto número de unidades de Pollo Campestre en un tiempo específico.
- Aprovechar la diversidad de productos y servicios que prestan las empresas que integran el grupo corporativo, y así poderlas establecer como proveedores designados de ciertos servicios y productos que la cadena de franquicias va a requerir.
- La cuota inicial de franquicia internacional que se debería cobrar por cada unidad otorgada sea de \$ 45,000.00.
- El cobro preliminar de royalties (regalías) del 6% sobre las ventas netas.
- El monto de la inversión inicial necesaria para operar una franquicia de Pollo Campestre será de \$ 533,780.00, para un restaurante mediano de 257.24 m². Dichos egresos de capital deberán correr por cuenta de la empresa agente en la ciudad de Guatemala, quienes a su vez deben cubrir la cuota inicial.

Con la creación del programa, se estructurará a la empresa para el modelo de franquicia, preparando a Grupo Campestre, S.A. de C.V. en el campo estratégico y estructural, legal, operativo y comercial para que pueda expandir el modelo de negocio de Pollo Campestre; vender a franquiciados aptos, brindar información clave de manera transparente y operar efectivamente el esquema de franquicia, con capacidad de brindar apoyos adecuados a los franquiciados para que todo el modelo sea exitoso.

La empresa para el cierre del año 2018 ha logrado un crecimiento significativo en las ventas con todas sus empresas relacionadas y para el año 2019 se han proyectado ventas superiores a 1 millón de dólares, como resultado de la demanda de los restaurantes Campestre en los meses de julio-agosto y noviembre diciembre. Por lo que las opciones de crecimiento para el cierre del año 2019 son óptimas para iniciar con el programa, por lo cual las condiciones en el mercado nacional, generando así la confianza de desarrollarlo el programa con solidez en la Ciudad de Guatemala.

Tipo de empresa	% Venta 2018	Principales clientes	Principales líneas o productos/servicios
Empresas relacionadas a Grupo Campestre de los sectores agro industria, alimentos y servicios de personal	54%	Pollo Campestre, S.A. de C.V.	Servicios Transferibles, Alquileres, Servicio de Mantenimiento, Servicios de Mano de Obra Operativa, Combustibles y Lubricantes, y Servicios Administrativos
	32%	Avícola Campestre S.A. de C.V.	
	8%	Panadería Sinaí S.A. de C.V.	
	4%	Agro Campestre S.A. de C.V.	
	1%	Agropecuaria La Laguna, S.A. de C.V.	
	1%	Recursos Humanos Excelentes de El Salvador, S.A. de C.V.	

5.1.1 Análisis de las 4P's

- **Producto:** Grupo Campestre ofrecerá a inversionistas o empresas agente la franquicia para operar restaurantes de la marca Pollo Campestre en los mercados objetivo de Centroamérica, Comunidad Andina e Islas del Caribe, bajo el formato de Desarrollo por país, en un modelo operativo de restaurante mediano con estandarización del producto principal base (pollo frito) y con la tropicalización de los productos complementarios y con una imagen definida a través de un manual de marca.
- **Precio:** Grupo Campestre como empresa principal otorgará la franquicia del prototipo de restaurante de Pollo Campestre a un costo de \$45,000.00 de canon de entrada, y

royalties (regalías) del 6% (por ventas netas de la franquicia). La inversión en el terreno y en el equipamiento del restaurante corre por cuenta de la empresa agente. La estrategia de precios para los restaurantes franquiciados es a partir del costo más margen, por lo que es muy importante la selección de los proveedores de materias primas e insumos para ser competitivo en costos respecto a la competencia en cada país.

- **Plaza:** Grupo Campestre ha determinado cuatro modelos prototipo para el concepto de la franquicia, sin embargo, se iniciará con la operación de restaurantes medianos modelo 2, de tamaño mediano (257.24 metros cuadrados), localizados en centros comerciales de Guatemala, para lo cual, se contará con todas las especificaciones del montaje, acomodo y equipamiento de cada una de las unidades en forma documentada y que corresponda a las características de cada uno de los modelos prototipo, incluyendo imagen, mobiliario, equipo, especificaciones técnicas, metrajes, layout, entre otros, con el fin de que se vuelvan representativas del concepto y así poder mantener una estandarización en las franquicias otorgadas.
- **Promoción:** se utilizará el sitio web de Grupo Campestre para incorporar un espacio específicamente a la presentación de la franquicia, como opción de negocio para un futuro inversionista (empresa agente que se deseen sumar al programa), para lo cual se tendrá en línea un formulario, con el objetivo de preseleccionar y determinar si el interesado cumple con los criterios de selección. Adicionalmente, se promocionará la franquicia Pollo Campestre en diferentes medios publicitarios, se desarrollará folletería de la franquicia, video promocional, y se participará en diversas ferias, seminarios y eventos de franquicias para promocionar la venta de la franquicia.

Las empresas agentes deberán seguir los parámetros establecidos en los manuales y donde se establecen las políticas de precio y promoción de la marca, de igual manera siguiendo el modelo teórico ellos tienen una ventaja con la información sobre la tropicalización de los complementos en sus mercados, conocen de mejor forma esta información, por otra parte, las características del pollo frito no deben depender, en ese sentido se deben identificar las características de Pollo Campestre.

5.1.2 Características únicas de la marca Pollo Campestre

- Claramente, el concepto de negocio de Pollo Campestre refleja muchas fortalezas que generan valor al concepto y que acercan a la marca a ser más apta para el desarrollo de una estrategia de expansión por medio del modelo de franquicias.
- Para poder establecer un Programa Integral de Franquicias exitoso, es necesario que la marca Pollo Campestre esté respaldada por un sistema operativo establecido, sólido y estructurado, el cual le permita al corporativo controlar de la forma más estandarizada posible los procesos internos y el sistema de soporte que se le brinde a las unidades franquiciadas.
- El concepto de negocio de la marca **Pollo Campestre** está basado en ser una marca de pollo frito salvadoreña, con una receta única que resalta el orgullo nacional y que posee una variedad amplia de platillos, que pueden ser servidos a cualquier hora del día, con altos estándares de calidad, servicios y presentación, que responde a su visión de **“Ser el mejor restaurante de pollo para compartir en familia”**. Su giro es el de un restaurante que combina la oferta de platillos, variedad de productos, postres y ensaladas, en un ambiente familiar. La calidad de sus productos ha sido un factor determinante en la gran aceptación y confiabilidad que el concepto y la marca han logrado establecer.

Con el propósito de que las unidades desarrolladas bajo el modelo de franquicias Pollo Campestre cuenten con condiciones óptimas desde su arranque y se aproveche la experiencia actual, se plantea lo siguiente:

- Basar los criterios y las políticas para la selección de las ubicaciones, de acuerdo a los análisis que se han desarrollado y a los criterios que Grupo Campestre según su experiencia, considere mínimos para asegurar el éxito de la localización de las franquicias, las cuales deberán contar con un alto potencial de mercado.
- El programa de crecimiento y desarrollo deberá diseñarse de acuerdo a los intereses que la marca Pollo Campestre tiene para hacer crecer las barreras de entrada de los posibles competidores. De esta forma, las franquicias Pollo Campestre podrán ubicarse en aquellos lugares que cuenten con el potencial necesario que exige el negocio.

- Corrección de inconsistencias operacionales más frecuentes, mediante la implantación de métodos de trabajo que permitan alcanzar un óptimo funcionamiento de cada modelo de franquicias Pollo Campestre.
- Se recomienda a Grupo Campestre que la expansión internacional se enfoque en un crecimiento concéntrico en el que se inicie con los mercados más cercanos, con el objetivo de adquirir experiencia en la adecuada administración de una cadena de franquicias.
- El alcance del mercado al que está dirigido la marca **Pollo Campestre** en Guatemala actualmente se caracteriza por:
 - a) **Nivel socio económico:** popular superior, clase media-media y clase media-alta. Es decir, personas que están arriba del salario mínimo.
 - b) **Género:** Hombres y mujeres, no es relevante para el concepto.
 - c) **Edad:** No hay una restricción especial en el tema de la edad, los establecimientos son visitados por personas de todas las edades y por familias con niños.
 - d) **Estilo de vida:**
 - Familias nucleares y extendidas.
 - Buscan un ambiente familiar.
 - Gustan de comer pollo en sus diferentes variedades.

5.2 Modelos prototipo a desarrollar como franquicia

La marca Pollo Campestre ha determinado los siguientes modelos operativos para el concepto de la franquicia con las siguientes variables principales:

Concepto	Modelo 1: Restaurante grande	Modelo 2: Restaurante mediano	Modelo 3: Restaurante express	Modelo 4: Restaurante para llevar
Metros cuadrados	613.9 m ²	257.24 m ²	123.33 m ²	87.64 m ²
Localización	A pie de calle	Centro Comercial	A pie de calle	A pie de calle

En resumen, la identificación de todos los requerimientos en especificaciones de materiales y diseños para la decoración, presentación y reproducción del concepto, permiten considerar las ventajas de tener un adecuado manejo del modelo de negocio, así como también evaluar los riesgos de no hacerlo, por lo que se recomienda:

- Montaje de los modelos operativos: es importante que la marca Pollo Campestre cuente con todas las especificaciones del montaje, acomodo y equipamiento de cada una de las unidades en forma documentada y que corresponda a las características de cada uno de los modelos prototipo, incluyendo imagen, mobiliario, equipo, especificaciones técnicas, metrajes, entre otros, con el fin de que se vuelvan representativas del concepto y así poder mantener una estandarización en las franquicias otorgadas.
- Para el desarrollo de una cadena de franquicias de Pollo Campestre, Grupo Campestre deberá considerar su estructura actual y separar la operación de las franquicias de forma individual. Dentro de la estructura organizativa actual de Grupo Campestre, se creará el área de franquicias internacionales, quien tendrá a cargo la gestión de la operación de las franquicias.
- En lo que respecta a su estructura como franquiciador o empresa principal, requerirá diseñar su infraestructura (recursos materiales y humanos) para dar el soporte necesario a su cadena de franquicias en áreas básicas, tales como: abastecimiento, capacitación, soporte y asesoría en operaciones, administración y supervisión.

Soporte y Abastecimiento: Con objeto de establecer una estructura de abastecimiento (de servicios, insumos y productos, entre otros) adecuada para el crecimiento de la cadena de franquicias Pollo Campestre, el diagnóstico recomienda cuidar los siguientes puntos:

- Preparar la relación de los productos que serán proporcionados de manera directa por Grupo Campestre o por alguna de las empresas del grupo corporativo, por considerarlos críticos para la calidad y la imagen del concepto.
- Determinar la capacidad y alcances actuales con que cuenta Grupo Campestre, a fin de establecer y planear el ritmo de crecimiento de la cadena de franquicias con miras al desarrollo y cobertura del territorio internacional.

Documentación Operativa: con el propósito de controlar la calidad del servicio y la atención al cliente que se ofrecerá en todas las franquicias de la cadena, independientemente del modelo que se opere, es recomendable realizar documentos operativos que proporcionen los criterios y políticas básicas sobre todos los aspectos claves del negocio; todo esto, para transferir a los futuros franquiciados la información necesaria que garantice la funcionalidad operativa del concepto (productos y estándares de servicio), de acuerdo a normas y lineamientos establecidos por la marca Pollo Campestre.

Sistemas de Control de Calidad: la marca Pollo Campestre deberá integrar un sistema de control de calidad de las operaciones del negocio en forma documentada, con toma de medidas correctivas. Esto es necesario para mantener el mejor estándar de servicio, la imagen y los productos e insumos de la cadena de franquicias Pollo Campestre, información que también será incluida en el Manual de Operaciones y que podrá ser aplicable para las unidades que el corporativo maneje como propias, así como para toda la cadena de franquicias Pollo Campestre.

Personal: al momento de otorgar franquicias, el franquiciado tendrá la responsabilidad de seleccionar a su propio personal operativo. Uno de los elementos que permitirán proporcionar la calidad del servicio que el concepto requiere, es precisamente la observación y cumplimiento de las normas y procedimientos dadas por Grupo Campestre como franquiciador para el personal; al documentar su experiencia en cuanto a perfiles, descripciones de puesto, procedimientos de selección y administración del mismo, ayuda al franquiciado a no cometer errores.

Administración: la optimización de las funciones administrativas, su flujo y la confiabilidad de la información, es fundamental para la estructuración de un sistema de franquicias. Es necesario delimitar las actividades administrativas y controles que cada modelo operativo de la marca Pollo Campestre debe realizar, incluyendo los reportes de ingresos que debe emitir.

Esta administración debe ser clara y detallada para implementar los procedimientos requeridos, para hacer eficiente y homogeneizar los estados de resultados de todos los modelos operativos franquiciados. Esto deberá documentarse lo más pronto posible, a fin de transmitir

y proporcionar mayores beneficios al negocio existente y a las futuras franquicias. Por lo cual deberá:

1. **Sistematización de operaciones:** el prestigio de las actuales operaciones de la marca Pollo Campestre está sustentado en la calidad de los productos y el excelente servicio al cliente. Para transmitir a terceros la filosofía que se maneja en el concepto de Pollo Campestre, en relación a la calidad y al servicio, será necesario documentar los procedimientos que permitan mantener el nivel requerido; con ello se podrá cumplir con una de las condiciones fundamentales del sistema de franquicias: la sistematización de operaciones, para lo cual se requieren de los Instructivos, Manuales y Sistemas.
2. **Transferencia de Tecnología:** la transferencia de tecnología supone, evidentemente, la protección legal de las marcas y sistemas desarrollados por Grupo Campestre, para el uso del concepto y de la marca a través de las franquicias. Los términos en que esta tecnología se transfiere, estarán regulados por el contrato de franquicia correspondiente.

Cuota inicial de franquicia: se recomienda establecer preliminarmente una cuota inicial de la franquicia Pollo Campestre (otorgada en formato de Desarrollo de País) de \$45,000.00.

Niveles de inversión: según los cálculos desarrollados por Grupo Campestre se han estimado 4 modelos operativos los cuales varían en los montos de inversión:

Concepto	Modelo 1: Restaurante grande	Modelo 2: Restaurante mediano	Modelo 3: Restaurante express	Modelo 4: Restaurante para llevar
Área	613.9 m ²	257.24 m ²	123.33 m ²	87.64 m ²
Inversión estimada	\$777,100.00	\$533,780.00	\$217,080.00	\$84,900.00
Cuota Inicial	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00	\$45,000.00

Ritmo y potencial de crecimiento (Plan de desarrollo): basado en la decisión de Grupo Campestre, se desarrolló un análisis preliminar estimado que corresponde a los planes de crecimiento, el cual se proyectó para cinco años con un estimado preliminar de **15 unidades** bajo el formato de otorgamiento de **Desarrollo por País**, en Centroamérica, Comunidad Andina e Islas del Caribe.

Conclusiones

Para concluir se puede mencionar que la empresa Grupo Campestre, S.A. de C.V. ha establecido una clara estrategia en el desarrollo del programa de Franquicia de la marca Pollo Campestre como la opción para expandirse al mercado exterior. Lo anterior responde a que la inversión conjunta entre una empresa agente y una empresa principal, permite por un lado conocer de forma inmediata el mercado, debido a la información que posee la empresa agente, recordemos que la asimetría de la información es la principal ventaja para este actor del programa de Franquicia. La inversión realizada por la empresa principal como lo es Grupo Campestre una forma de protección de la marca y los procedimientos que al final definen la calidad y homogeneidad de los productos ofertados. Es por lo tanto una relación de reciprocidad de inversión conjunta para ganar mercado y aumentar sus curvas de utilidad en un menor tiempo.

La empresa Grupo Campestre presenta indicadores financieros saludables para poder cumplir con los compromisos de inversión que demanda el programa integral de franquicias, esto como resultado de la proyección de venta para el año 2019, en el que se espera superar el millón de dólares en ventas tanto a las empresas relacionadas como a clientes por soporte de mantenimiento. Es importante mencionar que el índice de endeudamiento no supera el 50% razón por la cual de continuar con el crecimiento del programa de franquicia se puede optar a la búsqueda recursos externos, para poder cumplir obligaciones de corto y largo plazo. Es importante mencionar que el supuesto de que es necesario una solvencia financiera para poder buscar la expansión a otros países se cumple, pues de lo contrario como se observó en el capítulo 4 la empresa no hubiera logrado cumplir los compromisos de corto plazo y pondría en riesgo la operación y continuidad del negocio, de igual manera pondría en riesgo la marca estrella “Pollo Campestre” del grupo de empresas.

La estrategia propuesta realizada en el capítulo 5 considera los diferentes modelos del sistema de franquicia que se debe ofertar a la contraparte o empresas agente, es sin duda un modelo que permitirá la expansión rápida de la marca Pollo Campestre, debido a que establece márgenes sobre los cuales se puede realizar una negociación, sin tocar las cuotas iniciales y la tasa de royalties, pero si en el nivel de inversión del restaurante, lo importante es que independiente del modelo seleccionado, la empresa agente ofrece un producto homogéneo en

todas sus características, como lo son la textura, el color, sabor y aroma. Es por esa razón que la propuesta va muy encaminada en una homogeneidad de todos los procesos y manuales de la empresa, lo cual como se ha visto implican una inversión de la empresa principal. Por lo anterior se concluye que el supuesto de realizar una capacitación, cobro de cuotas iniciales y royalties son indispensables para el programa de franquicia de lo contrario no se lograría la calidad de los productos que se busca en todos los países donde se cuente con franquicias.

Recomendaciones

- La empresa debe continuar con la solvencia financiera mostrada en los estados financieros, de ser necesario buscar un endeudamiento para el programa de franquicia siempre y cuando no supere el 60% del grado de endeudamiento.
- Buscar la homogeneidad de todos los productos de la marca, sobre todo sobre los principales como lo es el pollo frito, papas y ensalada, sin embargo y con el apoyo de la empresa agente, se deben buscar aquellos productos que complementan la dieta del guatemalteco como lo es la tortilla delgada, etc. En resumen, se debe buscar una homogeneidad, pero no debe ser cerrada a los productos complementarios, pues estos dependen de la cultura y tradición de cada país, se recomienda entonces hacer un estudio de gustos y preferencias junto a la empresa agente para definir la estrategia y precios a seguir.
- La vinculación con los sistemas de información de todas las tiendas de franquicia es indispensable, de igual manera se recomienda, separar la contabilidad dentro del sistema SAP, con el desarrollo de nuevos módulos que permitan realizar un mejor análisis de los resultados financieros del programa de franquicia y así determinar nuevas condiciones de inversión.
- De igual manera se recomienda analizar las campañas de promoción, para esto la empresa deberá elaborar un plan de promoción y marketing en cada uno de los mercados destino, el cual debe estar ajustado al porcentaje establecido en el flujo del proyecto, para cumplir las proyecciones del programa.

Bibliografía

- Romero Lopez, Álvaro Javier, “Principios de contabilidad”, Cuarta Edición, McGraw-Hill, México 2011.
- Chain, Nassir Sapag & Chain Reinaldo Sapag, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Cuarta Edición, McGraw-Hill, México 2003
- Cisneros, Raúl-Para Francorp Guatemala, “Plan de Expiración de Corto Plazo, Programa de Franquicias de la Marca Pollo Campestre”, Guatemala 2017. Información interna de Grupo Campestre.
- Montesino Castro, Mario Salomón, “Microeconomía contemporánea”, Primera Edición, UCA Editores 2011.
- Ovandt, Herderson, “Teoría Microeconómica”, Primera Edición, McGraw-Hill, España 1968.
- Muñoz Campos, Raúl, “La Investigación científica paso a paso”, Cuarta Edición, UCA Editores 2004. Corregida y Ampliada.
- Tamayo & Tamayo, Mario “El proceso de Investigación Científica”, Cuarta Edición, Noriega Editores, México DF 2003.
- Ley de marca y otros signos distintivos, Diario Oficial #125, tomo 356, 06 junio 2002.
- Diez de Castro & Roldan Cataluña, “La investigación sobre Franquicias”, Revista de Investigaciones Europeas de dirección y Economía de la Empresa”, volumen 10 #3, universidad de Sevilla, España 2004.
- Mosquera Muñoz, Felipe, “La Franquicia una Estrategia de Crecimiento Empresarial”, Revista MBA EAFIT, Numero 70, Medellín, Colombia 2010.
- Tormo, Eduardo, “Crecer en Franquicias”, Primera Edición, Editorial Planeta, España 2013.
- Gorbaneff, Yuri, “Teoría del agente principal y el mercadeo”, Revista EAFIT, número 29, Medellín, Colombia 2003.
- Hernandez Sampieri, Roberto, “Metodología de la investigación”, Cuarta Edición, McGraw-Hill, México 2006.
- Cisneros, Raúl, “Propuesta de Manuales para un sistema integral de franquicias-Propyme, Estudio para Grupo Campestre S.A de C.V, Guatemala 2017.