

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



**Diseño de un modelo de franquicia de librerías para el mercado de consumo
masivo en la Ciudad de Guatemala**

Trabajo de Graduación presentado por

Walter García Pérez

para optar al grado de Licenciado en Ingeniería en Ciencia de la Administración

Guatemala

2012

Diseño de un modelo de franquicia de librerías para el mercado de consumo masivo en la Ciudad de Guatemala

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ingeniería

**Diseño de un modelo de franquicia de librerías para el mercado de consumo
masivo en la Ciudad de Guatemala**

Trabajo de Graduación presentado por

Walter García Pérez

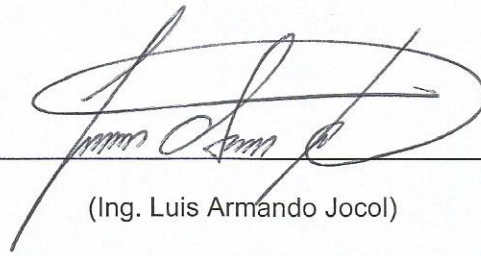
para optar al grado de Licenciado en Ingeniería y Ciencias de la Administración

Guatemala

2012

Vo. Bo. :

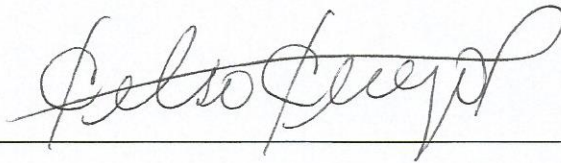
(f)



(Ing. Luis Armando Jocol)

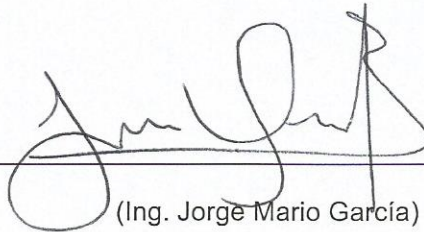
Tribunal examinador:

(f)



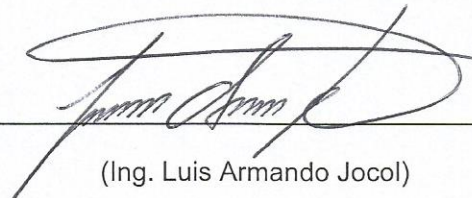
(Ing. Celso Cerezo)

(f)



(Ing. Jorge Mario García)

(f)



(Ing. Luis Armando Jocol)

Fecha de aprobación: 26 de junio de 2012.

PREFACIO

La elaboración de este trabajo de graduación es producto de la idea de querer mejorar y brindarle las oportunidades a la población guatemalteca de los estratos socioeconómicos bajo, medio bajo y medio alto con el fin de generar una cultura emprendedora y mejorar la calidad y nivel de vida de la población.

Agradezco infinitamente a mis padres, Dr. Walter Rodolfo García González, Annabella Pérez Gutiérrez de García por la semilla sembrada en mí de buscar la excelencia y de brindarme la oportunidad de estudiar en la prestigiosa casa de estudios de la Universidad del Valle de Guatemala, y a toda mi familia por su incondicional apoyo.

Así mismo, agradezco la amable colaboración del Ing. Luis Armando Jocol por su orientación y apoyo como asesor del trabajo de graduación y a mis amistades que durante la carrera en la Universidad me brindaron su confianza y apoyo.

ÍNDICE

Lista de tablas.....	ix.
Lista de gráficos y figuras.....	x.
Resumen.....	xi.
I. INTRODUCCIÓN.....	1.
II. JUSTIFICACIÓN.....	2.
III. OBJETIVOS.....	3.
IV. MARCO TEÓRICO.....	4.
A. Historia del modelo de franquicia.....	4.
B. Conceptos generales de un modelo de franquicia.....	4.
C. Industria de franquicias en Guatemala.....	8.
D. Modelo de negocios “Canvas” de Alex Osterwalder e Yves Pigneur.....	10.
E. Contexto educativo general de Guatemala.....	14.
F. Contexto económico general de Guatemala.....	15.
G. Descripción de la estratificación socioeconómica de la Ciudad de Guatemala.....	16.
H. Antecedentes de la Empresa XYZ.....	17.
I. Contexto general de las leyes de protección de marcas y patentes.....	18.
V. PLAN DE TRABAJO.....	20.
A. Segmentación de mercado.....	20.
B. Propuesta de valor.....	31.
C. Canales de distribución.....	35.
D. Relación con el cliente.....	39.
E. Alianzas clave.....	43.
F. Recursos clave.....	46.
G. Actividades clave.....	47.
H. Estructura de costos.....	49.
I. Flujo de ingresos.....	49.
VI. MODELO DE LA FRANQUICIA.....	51.
A. Descripción ejecutiva del modelo.....	51.
B. Resumen ejecutivo del modelo de franquicia.....	52.

C. Mix de productos.....	53.
VII. ANÁLISIS FINANCIERO Y COMPARACIONES.....	61.
A. Inversión inicial	61.
B. Costos de operación	63.
C. Análisis de la demanda.....	64.
D. Análisis de flujo de caja.....	65.
E. Análisis de TIR.....	68.
F. Análisis de VPN.....	68.
G. Análisis de sensibilidad.....	69.
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74.
A. Conclusiones.....	74.
B. Recomendaciones.....	74.
IX. BIBLIOGRAFÍA	75.
X. ANEXOS.....	77.

LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Ventajas y desventajas de un modelo de franquicia.....	8.
2. Población de estratos dos, tres y cuatro de la Ciudad de Guatemala.....	26.
3. Población estudiantil de la Ciudad de Guatemala.....	28.
4. Adecuada gestión de la infraestructura del modelo de franquicia de librerías.....	31.
5. Porcentaje de distribución como creación de oportunidades.....	35.
6. Fases del canal de distribución.....	37.
7. Elementos del servicio al cliente para el modelo de franquicias de librerías.....	40.
8. Resumen del modelo de franquicia.....	51.
9. Descripción categoría Premium.....	54.
10. Categoría franquicia Premium.....	55.
11. Descripción categoría Oro.....	56.
12. Categoría franquicia Oro.....	57.
13. Comparativo entre categoría Premium y Oro.....	58.
14. Comparativo línea escolar-oficina, familia escritura.....	59.
15. Comparativo línea escolar-oficina, familia instrumentos de medición y trazado.	60.
16. Costo de Inversión.....	61.
17. Inversión a financiar.....	62.
18. Amortización.....	62.
19. Costos de operación.....	63.
20. Depreciación lineal.....	63.
21. Análisis de la demanda.....	64.
22. Costos de ventas.....	66.
23. Flujo de caja para los próximos 5 años.....	67.
24. TIR y VPN.....	67.
25. Costo ponderado de capital.....	69.
26. Sensibilidad costo de ventas.....	69.
27. Sensibilidad demanda.....	70.
28. Sensibilidad costo de capital.....	71.
29. Sensibilidad capital de trabajo.....	72.
30. Flujos de caja.....	77.
31. TIR Y VPN.....	77.

LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura	Página
1. Proporción del mercado de franquicias en Guatemala.....	8.
2. Origen de las marcas.	8.
3. Formato del modelo de negocios Canvas.....	11.
4. Estratificación socioeconómica por zonas para la Ciudad de Guatemala...	18.
5. Tasa de emprendimiento temprano por rango de edad.....	21.
6. Educación de los emprendedores y del resto de la población.....	22.
7. Total de emprendedores según el sector de negocio.....	23.
8. Tasa de emprendedores que recibieron consejos.....	23.
9. Inversión inicial para iniciar un negocio para el año 2010.....	24.
10. Porcentaje de personas que pidieron préstamo bancario como financiamiento.	25.
11. Segmentación de mercado en el formato Canvas de negocios.....	30.
12. Propuesta de Valor en el formato Canvas de negocios.....	34.
13. Canales de distribución en el formato Canvas de negocios.....	38.
14. Relación con el cliente en el formato Canvas de negocios.....	42.
15. Costo Vs. Capacidad de respuesta.....	44.
16. Alianzas claves en el formato Canvas de negocios.....	45.
17. Recursos claves en el formato Canvas de negocios.....	48.
18. Formato Canvas final del modelo de franquicia de librerías.....	50.

GRÁFICAS

Gráfica	Página
1. Población en estratos dos, tres y cuatro de la Ciudad de Guatemala.....	27.
2. Población estudiantil de la Ciudad de Guatemala.....	29.
3. Categoría Premium.....	54.
4. Categoría Oro.....	56.
5. Comparativo familia escritura.	59.
6. Comparativo familia instrumentos de medición y trazado.....	60.
7. Sensibilidad costo de ventas.....	70.
8. Sensibilidad demanda.....	71.
9. Sensibilidad costo de capital.....	72.
10. Sensibilidad capital de trabajo.....	73.

RESUMEN

Este trabajo de graduación diseñó el plan de trabajo para establecer la factibilidad de un modelo de franquicia de librería, papelería y artículos de oficina en el mercado de consumo masivo para la ciudad de Guatemala.

El diseño del plan de trabajo adoptó el modelo “Canvas” de Alex Osterwalder e Yves Pigneur en donde se busca describir de manera estructurada y lógica la forma en la que el modelo franquiciable de librerías crea, entrega y captura valor. El desarrollo del plan de trabajo se constituyó por nueve bloques interrelacionados abarcando lo siguiente: Segmentación de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y estructura de costos.

Este proyecto cubre el 4% de la demanda insatisfecha en función de la ubicación geográfica y el modelo mantiene un crecimiento natural de la población estudiantil del 1% anual.

El proyecto tiene una vida de cinco años con una inversión total de Q 32,763.39 de los cuales Q15,000.00 es capital propio y Q 17,763.39 serán financiados a través del socio estratégico, la empresa XYZ, a una tasa de interés del 15% con plazo de tres años. El costo ponderado de capital es de 15%.

El VPN del proyecto al final de los cinco años se estima en = Q 20,502.17 con una Tasa de Rendimiento del 57%. Basado en el estudio financiero el proyecto sí es rentable.

La razón fundamental de la elaboración del plan de trabajo fue analizar la factibilidad del modelo franquiciable de librerías y poder conocer a profundidad debilidades y fortalezas del modelo para una futura implementación por parte de la empresa XYZ; evaluada y calificada por las librerías del país como el más importante distribuidor de productos escolares y de oficina en Guatemala. Con el modelo de franquicia de librería se busca participar en la fomentación de activación económica del sector de consumo masivo, contribuir con el desarrollo educativo de Guatemala y fortalecer económicamente a la marca propia de la empresa XYZ.

I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo demuestra el desarrollo de un modelo de franquicia de librerías para el mercado de consumo masivo en la Ciudad de Guatemala. El modelo adopta el concepto “Canvas” de Alex Osterwalder e Yves Pigneur en donde se desarrolla el plan de trabajo basándose en nueve bloques interrelacionados abarcando lo siguiente: Segmentación de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos clave, alianzas clave y estructura de costos.

La razón fundamental de la elaboración del plan de trabajo es analizar la factibilidad del modelo franquiciable de librerías y poder conocer a profundidad debilidades y fortalezas del modelo para una futura implementación por parte de la empresa XYZ; evaluada y calificada por las librerías del país como el más importante distribuidor de productos escolares y de oficina en Guatemala. Con el modelo de franquicia de librería se busca participar en la fomentación de activación económica del sector de consumo masivo, contribuir con el desarrollo educativo de Guatemala y fortalecer económicamente a la marca propia de la empresa XYZ.

Como parte de la propuesta de valor ofrecida hacia el franquiciado se desarrollaron dos grupos de paquete de productos los cuales fueron desarrollados basándose en las variables rotación, precio y marca. Así mismo se logró determinar las zonas de la Ciudad de Guatemala con mayor oportunidad de éxito para el modelo de franquicia de librerías establecido en el presente trabajo.

II. JUSTIFICACIÓN

Debido a la necesidad de activar económicamente el sector de consumo masivo para buscar el desarrollo continuo de Guatemala, la empresa XYZ se ve en la necesidad de crear oportunidades de negocio y empleo para éste segmento bajo el concepto de franquicias de librería. Así mismo, como parte de la responsabilidad social se busca ayudar a complementar el desarrollo educativo de Guatemala con el acceso a los implementos necesarios para una educación mejorada.

Con el amplio conocimiento y el liderazgo en la industria de artículos de oficina y papelería en Guatemala se busca desarrollar el plan de negocios del modelo de franquicias de librería con un servicio integral y acorde con las necesidades y requerimientos del franquiciado. Como parte de la estrategia del modelo de franquicia se inquiera en fortalecer la marca propia de la empresa XYZ promoviendo y generando una mayor aceptación por parte del consumidor; el desarrollo del Know-How como ventaja competitiva y a largo plazo, incursionar en el mercado Centro Americano con énfasis en contribuir al desarrollo educativo de la región.

III. OBJETIVOS

A. Objetivo general

1. Diseñar y analizar un modelo de franquicia de librerías para el mercado de consumo masivo en la Ciudad de Guatemala.

B. Objetivos específicos

1. Identificar las regiones geográficas dentro de la Ciudad de Guatemala con mayor oportunidad de éxito para el modelo de franquicia de librería.

2. Crear categorías de productos para el modelo de franquicia en función de la capacidad de inversión del franquiciado y la necesidad del sector.

3. Determinar el impacto financiero del modelo de franquicia de librería mediante la creación de escenarios.

IV. MARCO TEÓRICO

A. Historia del modelo de franquicia

El modelo de franquicia ha existido durante varias décadas, generalmente eran conocidos como grupos o asociaciones que velaban por el bienestar de un mismo servicio o industria. Durante los años treinta en Estados Unidos alcanza un especial auge en los establecimientos de electricidad, vehículos y alimentación. El concepto de franquicia moderno se impuso luego de la Segunda Guerra Mundial, con la expansión y desarrollo de ciertas empresas norteamericanas conociendo a Ray Kroc¹ como el definitivo revolucionario y creador de un imperio de restaurantes basado en la aplicación del sistema de franquicias.

(Asociación Española de Franquiciadores, 2012.)

B. Conceptos generales de un modelo de franquicia

1. Franquicia. Se entiende como un sistema de colaboración y de distribución de bienes y/o servicios entre dos o más comerciantes por medio de un contrato de la idea de negocio mediante el cual el dueño de una empresa/idea (Franquiciante) permite a otra persona (Franquiciado) comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca registrada, bajo normas que se regulan en una licencia limitada que permite al franquiciador controlar las obligaciones y responsabilidades de la franquicia. (Franchise Guide. Sean McGarry. www.FranchiseDirect.com)

2. Cuatro elementos básicos de un modelo de franquicia:

- a. Utilización de una marca o nombre registrado.
- b. Pago de derechos/fees/regalías.
- c. Suministro de servicios.
- d. Propiedad diferente: El franquiciado es dueño del negocio.

(Franchising Your Business. Donald D. Boroian & L. Patrick Callaway)

¹ Empresario, comerciante e inversionista. Fundador de la cadena McDonald's, así como el responsable de la internacionalización y expansión de la misma.

3. El franquiciador o franquiciante. Persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio referente a un servicio o producto y que busca expandirlo por medio de inversionistas a los que otorgará el derecho a operar su marca y modelo establecido. El franquiciador alinea y asesora al franquiciado para el desarrollo del concepto de negocio (know-how). (Francorp Consulting. 2011)

4. El franquiciado/ franquiciatario. Persona física o jurídica que invierte para acceder a la metodología de la franquicia adquirida. Se define como la persona que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio desarrollado por el franquiciador. (Francorp Consulting. 2011)

5. Derecho Inicial. Se define como el pago inicial que debe pagar el franquiciado al adquirir una franquicia: incluye el Know-How, derechos y marca, entre otros. (Francorp Consulting. 2011)

6. Regalías. Es un desembolso que debe realizar el franquiciado por aceptar los beneficios de las ventajas que le otorga el pertenecer a la franquicia. La regalía es única para cada tipo de negocio y puede ser:

Fija: Monto mensual constante en un período de tiempo.

Variable: Basada en un porcentaje de las ventas mensuales.

Mixta: Combinación de regalías fijas y variables.

Cero: No existe un pago de regalías.

(Franchising Your Business. Donald D. Boroian & L. Patrick Callaway)

Según la legislación guatemalteca, en la Ley de derecho de autor y derechos conexos de Guatemala, en el Capítulo IV: Derechos morales y patrimoniales, artículo 28 y 29 se dice lo siguiente:

ARTÍCULO 28. Regalías. Para los efectos de la Ley y de este Reglamento, se entiende por regalías la remuneración económica generada por el uso o explotación de las obras, interpretaciones o ejecuciones, fonogramas o emisiones en cualquier forma o medio.

ARTÍCULO 29. Pago de regalías. El pago de regalías al autor, a los titulares de derechos conexos y a sus causahabientes se hará en forma independiente a cada uno de quienes tengan derecho según la modalidad de explotación de que se trate.

7. Fondo publicitario. Es la contribución que hará el franquiciado para el manejo de campañas de marketing y publicidad que busque potenciar las ventas de la franquicia incrementando la imagen de la marca. El fee de publicidad puede ser:

Fijo: Monto mensual constante en un período de tiempo.

Variable: Basada en un porcentaje de las ventas mensuales.

Mixto: Combinación de regalías fijas y variables.

Cero: No existe un pago de regalías por parte del franquiciado.

(Franchising Your Business. Donald D. Boroian & L. Patrick Callaway)

8. Definición de "Know-How" (Saber-hacer). El "saber-hacer" es un conjunto de información práctica, que resultan de la experiencia del Franquiciador. Son los conocimientos adquiridos en la madurez del desarrollo del negocio lo hacen indispensable y funcional para transmitir la idea de éxito hacia el franquiciado. Según el Código Deontológico Europeo de la Franquicia el Know-how debería ser secreto, sustancial y transferible.

"Secreto", significa que el "saber hacer", no es generalmente conocido ni fácilmente accesible: esto no implica el desconocimiento total de cada uno de sus componentes individuales o la imposibilidad de obtenerlos fuera de las relaciones con el Franquiciador.

"Sustancial", significa que el "saber hacer" debe incluir información importante para la venta de los productos o la prestación de servicios a los usuarios finales y, especialmente, para la presentación de los productos en relación con la prestación de servicios.

"Transferible", significa que el "saber hacer" debe describirse de forma tan completa que permita ser compartido y transferido hacia el franquiciado.

(Charam, Ram. 2007)

9. Clases de franquicias

a. Franquicia de marca. Es el tipo de franquicia en donde la compañía madre permite el uso de su marca, sistemas a cambio de un pago. Ej.: Distribuidor exclusivo de marca X en un lugar determinado.

b. Franquicia de distribución de productos. El franquiciado adquiere el derecho de distribuir un producto asociado con la marca del franquiciante, en un área determinada. Ej.: Concesionario de autos, heladerías, indumentaria, accesorios para celulares, etc.

c. Franquicia de formato de negocio. El franquiciado opera un negocio idéntico al del franquiciante, con su marca y sistema de operación. A cambio paga un derecho y/o regalías periódicas.

d. Franquicia de conversión. Se transforma un negocio actual adoptando la marca y forma de operación de una franquicia existente. Paga un derecho y/o regalías. Ej.: Farmacias ya existentes que entran a la red de franquicia, tiendas de pintura y tiendas de barrio. (Francorp Consulting. 2011)

10. Tipos de franquicias

a. Franquicia individual. Se trata de una franquicia otorgada a una persona o grupos de personas o a una empresa correspondiente a una unidad comercial para ser operada en un sitio o un área geográfica definida.

b. Franquicia multi-unidad. Es una franquicia concedida a una persona, grupo o empresa para un territorio en el que el franquiciado establecerá y operará dos o más unidades.

c. Franquicia de desarrollo de área. Es la franquicia otorgada a una persona, grupo o empresa correspondiente a un territorio en el que se venderán franquicias individuales y serán operadas usualmente bajo su administración y supervisión.

d. Franquicia Maestra. Es la franquicia otorgada a una persona, grupo o empresa correspondiente a un país en el que se venderán franquicias individuales y serán operadas usualmente bajo su administración y supervisión.
(Francorp Consulting. 2011)

11. Ventajas y desventajas de un modelo de franquicia

Tabla 1. Ventajas y desventajas de un modelo de franquicia.

Ventajas	Desventajas
<p>Facilita el camino de expansión del franquiciador.</p> <p>Elimina riesgos empresariales para el franquiciador.</p> <p>Crecimiento rápido de sucursales y aumento de la presencia en el mercado.</p> <p>Elimina costos de nuevo personal.</p> <p>Good Will: Se aprovecha una marca reconocida.</p> <p>Se pone en práctica el saber hacer.</p> <p>Economías de escala para la negociación de compra.</p> <p>Provisión segura y regular del inventario.</p>	<p>Riesgo de crear competencia al mediano plazo al compartir el saber hacer con otros comerciantes.</p> <p>Influencia negativa hacia la marca por parte de una mala administración del franquiciado.</p> <p>El franquiciado pierde independencia comercial al estar sometido a un contrato.</p>

C. Industria de franquicias en Guatemala

El sector de franquicias en Guatemala es relativamente nuevo por lo que no se cuentan con datos oficiales del mercado. Según datos de la Cámara de Industria de Guatemala en 2011 el sector de franquicias cerró con 300 marcas franquiciadas que operan en Guatemala, de las cuales el 82 por ciento son extranjeras y, el 18 por ciento restantes, nacionales. Además, según la Asociación Guatemalteca de Franquicias (AGF), << Al cierre del año 2010 había en el país cinco mil 500 locales “franquiciados”, generando 106 mil empleos. Durante su asamblea, la AGF destacó que Guatemala goza de prestigio a nivel Centroamericano al constituirse en la principal fuente y destino para el otorgamiento e inversión de franquicias, debido a las condiciones naturales del mercado>>.² Boroian³, considerado el “gurú” de la industria de franquicias, consideró que <<Guatemala es un mercado con gran

² Viernes, 3 de febrero de 2012. Revistaindustria.com Cámara de industria de Guatemala.

³ Donald Boroian. Empresario estadounidense de gran éxito en la industria de franquicias que participó en Induexpo 2011, realizado en junio y, organizado por Cámara de Industria de Guatemala.

potencial y uno de los de mayor crecimiento en región. Citó, entre otras ventajas, la mano de obra calificada y a costos menores que en Estados Unidos. >> ⁴

El rango de inversión de las franquicias guatemaltecas oscila entre los \$15,000 a los \$3,000,000. Con un total de 4,500 locales propios y franquiciados para el territorio guatemalteco. (Francorp. Guatemala)

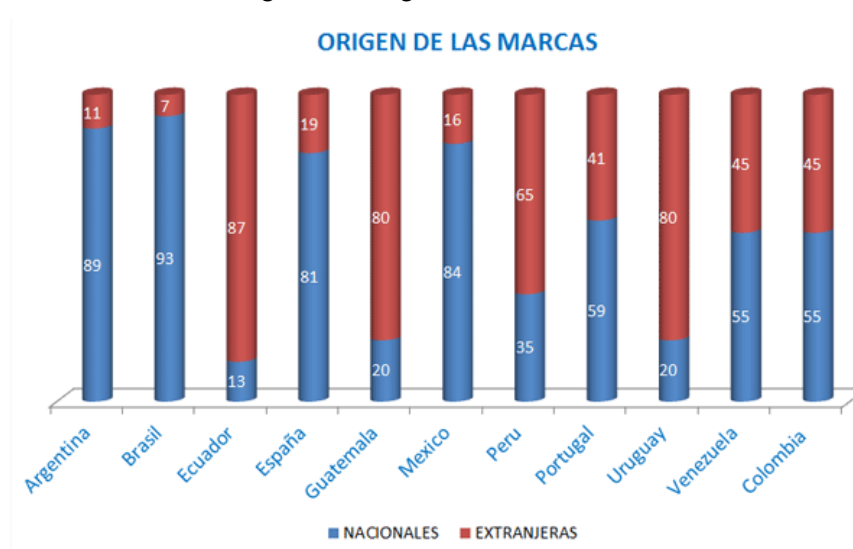
Figura 1. Proporción del mercado de franquicias en Guatemala.

País	N° Marcas	Nacionales %	Extranjeras %	Facturación Milones (US\$)	Unidades	Personal
Guatemala	300	20%	80%	-	10.575	106.000

Fuente: Federación Iberoamericana de Franquicias. 2010.

Como se puede apreciar en la Figura 1, el número de marcas existentes en el mercado de Guatemala bajo el modelo de franquicias es de 300 marcas, de las cuales 240 marcas son extranjeras y 60 marcas son nacionales. Las marcas nacionales representan el 20% y las extranjeras el 80%.

Figura 2. Origen de las marcas.



Fuente: Federación Iberoamericana de Franquicias. 2010.

⁴ Artículo publicado el Martes, 23 de agosto de 2011 en www.Revistaindustria.com Cámara de industria de Guatemala.

Como se observa en la Figura 2, la distribución de las marcas franquiciadas en Guatemala se distribuye con un 80% marcas extranjeras y un 20% marcas nacionales.

José Fernández, director de Francorp⁵, comentó que en Guatemala existen cerca de 10 mil puntos de venta bajo la figura de franquicia. En 2009, el sector creció un 15% y se estima que genera entre 80 mil y 100 mil puestos de trabajo. Según las Federación Iberoamericana de Franquicias para el año 2010 se generaron 106 mil puestos de trabajo.

En general, según José Fernandez representante de Francorp para Guatemala, la franquicia tiene grandes potencialidades como mecanismo de expansión comercial, el mercado guatemalteco posee las condiciones necesarias para su desarrollo y existen sectores que todavía están poco saturados y en los que hay oportunidades operativas. La franquicia, funciona como una estrategia de cobertura de mercado, extendiendo una red para cubrir el mercado, asegurándose buenas prácticas profesionales, valorizando y controlando la marca propia, obteniendo limitar la competencia y buscando la fidelidad del cliente.

D. Modelo de negocios “Canvas” de Alex Osterwalder e Yves Pigneur

Un modelo de negocios describe racionalmente cómo una organización crea, entrega y captura valor. El modelo de negocios “Canvas” es un concepto estratégico de administración en donde lo visual facilita la descripción y la discusión del concepto. El modelo describe y manipula los conceptos actuales de un plan de negocios y propone estrategias alternativas a través de nueve bloques por medio de los cuales se enseña la lógica de cómo una compañía cubre las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta de valor, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo ha sido desarrollado por mas de 450 pioneros en negocios y el equipo base esta compuesto por Alexander Osterwalder, Yvess Pigneur, Alan Smith, Patrick Van Der Pijl y Tim Clark.

⁵ Es el grupo consultor en desarrollo de cadenas de franquicias más importante del mundo. Durante los últimos 30 años, han desarrollado casi 3,000 programas para sus clientes en todo a nivel global.(www.francorp.com)

Figura 3. Formato del modelo de negocios Canvas.

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:
Key Partners What are our Key Partners? Who are our key suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?	Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Can Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?	Value Propositions What value do we deliver to the customer? Which pain of our customer's problems are we helping to solve? What benefits do products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we addressing?	Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which relationships are most important? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?
	Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? Can Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue Streams?		Channels Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How can we Channels improve? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer needs?
Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?			Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much time and effort do our customers spend to receive it?

La Figura 3. representa el formato del modelo de negocios Canvas de Alex Osterwalder e Yvess Pigneur en donde se aprecian los nuevos bloques que lo conforman.

El modelo de negocios Canvas es un anteproyecto estratégico utilizado por organizaciones como IBM, Ericsson, Gobierno de Canada, 3M, etc. A continuación se describen los nueve bloques base que conforman el Canvas:

(Osterwalder & Pigneur. 2010)

1. Segmentación de mercado. Define el o los distintos grupos de personas u organizaciones que la empresa busca alcanzar y servir. Para poder satisfacer mejor al mercado, se puede agrupar en distintos segmentos de acorde a las necesidades, comportamientos u otros atributos comunes.

Preguntas de referencia:

- ¿Para quién se está creando valor?
- ¿Quiénes son sus más importantes clientes o usuarios?

(Osterwalder & Pigneur. 2010)

2. Propuesta de valor. Describe el paquete de productos y servicios que crea valor para un segmento específico de mercado. La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes escogen un negocio u otro. Es la solución a los problemas o necesidades del consumidor.

Preguntas de referencia:

- a. ¿Qué valor es el que se genera hacia el cliente?
- b. ¿Cuál insatisfacción del consumidor se está ayudando a resolver?
- c. ¿Cuáles necesidades se están satisfaciendo?

(Osterwalder & Pigneur. 2010)

3. Canales de distribución. Describe cómo una compañía comunica y alcanza a sus segmento de mercado para entregar la propuesta de valor. La comunicación, distribución, y canal de ventas son algunas interfaces que compromete la experiencia de la compañía con el consumidor.

Preguntas de referencia:

- a. ¿A través de qué canales nuestra segmentación de clientes quiere ser alcanzado?
- b. ¿Cómo están integrados nuestros canales?
- c. ¿Cuáles son los canales que funcionan mejor?
- d. ¿Cuáles son los más costo/eficientes?

(Osterwalder & Pigneur. 2010)

4. Relación con el cliente. Describe los tipos de relaciones que la compañía establece con el segmento específico de mercado. Las relaciones pueden tener un rango desde personal hasta automatizado. Las relaciones con el consumidor pueden buscar retener clientes, incrementar ventas, conseguir nuevos clientes.

Preguntas de referencia:

- a. ¿Qué tipo de relaciones espera nuestro segmento de mercado que se establezca y se mantenga con ellos?
- b. ¿Cuáles ya se establecieron?
- c. ¿Qué tan costosas resultan?
- d. ¿Cómo se interrelacionan con el resto del modelo de negocio?

(Osterwalder & Pigneur. 2010)

5. Flujo de ingreso. El flujo de ingreso representa los ingresos que la compañía genera de cada segmento de mercado que abarca el plan de negocios. Dentro de la fuente de ingresos se puede tener distintos mecanismos de fijación de precios, tales como una lista de precios fijos, negociación, subastas, en función del volumen, etc. Se pueden tener ingresos resultantes de una vez de pago como lo es el caso de la ventas, o ingresos recurrentes como lo es el caso de suscripciones.

Preguntas de referencia

- a. ¿Por qué valor añadido estarían nuestros clientes dispuestos a pagar?
- b. ¿Por qué valor añadido pagan los clientes actualmente?
- c. ¿Cómo les gustaría pagar?

(Osterwalder & Pigneur. 2010)

6. Recursos clave. Describe los activos más importantes que la compañía requiere para hacer que el modelo de negocio funcione. Los recursos clave permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar el mercado objetivo, mantener relaciones saludables con los segmentos de clientes y obtener ingresos.

Preguntas de referencia

- a. ¿Cuáles recursos clave requiere su propuesta de valor?
- b. ¿Cuáles recursos clave requiere su canal de distribución?
- c. ¿Cuáles recursos clave requiere su relación con el cliente?

(Osterwalder & Pigneur. 2010)

7. Actividades clave. Describe las actividades más importantes que la compañía debe hacer para que el modelo de negocio funcione. Las actividades clave requieren crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar el mercado objetivo, mantener las relaciones con el cliente y generar ingresos.

Preguntas de referencia:

- a. ¿Cuáles son las actividades clave que se requieren para la propuesta de valor?
- b. ¿Cuáles son las actividades clave que se requieren para nuestros canales de distribución?
- c. ¿Cuáles son las actividades clave que se requieren para generar ingresos?

(Osterwalder & Pigneur. 2010)

8. Alianzas clave. Describe la red de proveedores y socios estratégicos que la compañía debe incursionar para que el modelo de negocio funcione. Se generan alianzas para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos y/o adquirir recursos.

Preguntas de referencia

- a. ¿Quiénes son sus socios claves?
- b. ¿Quiénes son sus proveedores clave?
- c. ¿Qué recurso clave se está adquiriendo de su socio?
- d. ¿Qué actividades clave es la que realiza el socio para ud?

(Osterwalder & Pigneur. 2010)

9. Estructura de costos. Describe todos los costos incurridos en la operación del modelo de negocio. Los costos se ven incurridos en la creación y entrega de valor, manutención sana de las relaciones comerciales y en la creación de valor.

Preguntas de referencia

- a. ¿Cuáles son sus costos de mayor importancia inherentes en el modelo de negocio?
- b. ¿Cuáles son sus recursos claves más costosos económicamente?
- c. ¿Cuáles son sus actividades claves más costosas económicamente?

(Osterwalder & Pigneur. 2010)

E. Contexto educativo general de Guatemala

Guatemala presenta una elevada tasa de analfabetismo en la población mayor de 15 años con un porcentaje del 25.2%; para el nivel primario la tasa de matrícula neta es del 99.32%, para el nivel secundario la tasa de matrícula neta es del 64.61% y para el nivel diversificado se cuenta con una tasa de matrícula neta del 39.22%. Se tuvo una asignación aproximada del 2.5% del PIB para la educación pública en el año 2010. (Ministerio de Educación de Guatemala. 2011)

Un aproximado de 85% de los niños utilizan escuelas públicas para el nivel de primaria, para el nivel de secundaria el 30% asiste a escuelas públicas. Se observa una deficiencia en el nivel secundaria en escuelas públicas por lo que la población busca escuelas privadas para continuar el estudio. La educación pública

cuenta con el mayor porcentaje de participación en el nivel primario seguido por el nivel terciario. (Ministerio de Educación de Guatemala. 2011)

Abarcando la mayor concentración de educación pública, el sector primario, existen varios indicadores que ayudan a comprender la situación de deficiencia en el sector educativo. La tasa de repitencia para el nivel primario es del 5.8%; la tasa de culminación es del 93.62%. la mayor tasa de repitencia ocurre en el nivel primaria y la menor con un 1.30% ocurre en el nivel diversificado. La menor tasa de culminación se presenta en el nivel básico con un 65.5%. (Ministerio de Educación de Guatemala. 201. Ficha estadística de Guatemala. BCIE. 2011)

F. Contexto económico general de Guatemala

Guatemala presentó un crecimiento del PIB del 2.6% para el año 2010 con una tasa de inflación del 5.39%. Existió un crecimiento del 17.4% para las exportaciones y un aumento del 20% en las importaciones. El tipo de cambio promedio para el año 2010 fue de Q8.01 y para mediados del año 2011 alcanzó los Q7.58; se apreció un 5.33%. El BANGUAT ha intervenido mas de veinte ocasiones para afrontar la caída del dólar frente al quetzal. A mediados del año 2011 el precio internacional del petróleo⁶ alcanzo el precio promedio de \$103.08 por barril. El precio del petróleo mantuvo una tendencia hacia el alza incrementando hasta un 14% del precio promedio alcanzando los \$113/barril. (Banco de Guatemala. 2010-2011)

Para el salario mínimo que rige en el presente año 2012 en el caso de las actividades de tipo agrícolas es de Q68.00 al día, mientras que para los sectores no incluidos en la agricultura es igual. El que tiene diferencias es el de la industria de Maquila, que es donde el salario mínimo disminuye y es fijado en Q62.50 por jornada de trabajo. (www.mintrabajo.org.gt.)

Guatemala tiene una carga tributaria para el año 2011 del 10.8%, siendo una de las más bajas de Latinoamérica. Guatemala presenta 18 bancos y se presenta una tasa de interés activa promedio en quetzales del 13.3%, y una tasa pasiva de 7.5%. (Banco de Guatemala. 2010-2011)

⁶ Bolsa de Valores de Nueva York (NYMEX), primera posición a futuro petróleo WTI.

G. Descripción de la estratificación socioeconómica de la Ciudad de Guatemala

A partir de la Estratificación del Marco Maestro del Censo 2002 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) se identifican 15 variables del bienestar, éstas permiten conocer las características de las viviendas, la manera en la que las personas acceden a necesidades básicas, la educación promedio de las familias, entre otros. A partir de éstas variables se conforman 5 indicadores que generan una estratificación multivariada para las áreas urbanas, siendo estos:

1. Calidad de la vivienda.
2. Hacinamiento.
3. Origen y abastecimiento de agua
4. Sistema de eliminación de excretas.
5. Promedio de años de escolaridad del jefe de hogar.

Partiendo de los anteriores cinco indicadores y del estudio realizado por el INE se generaron cinco estratos en cada uno de los departamentos de Guatemala.

Estratos:

1. Muy Bajo
2. Bajo
3. Medio Bajo
4. Medio Alto
5. Alto

(Estratificación del Marco Maestro. INDE 2002)

A continuación una breve descripción para cada estrato:

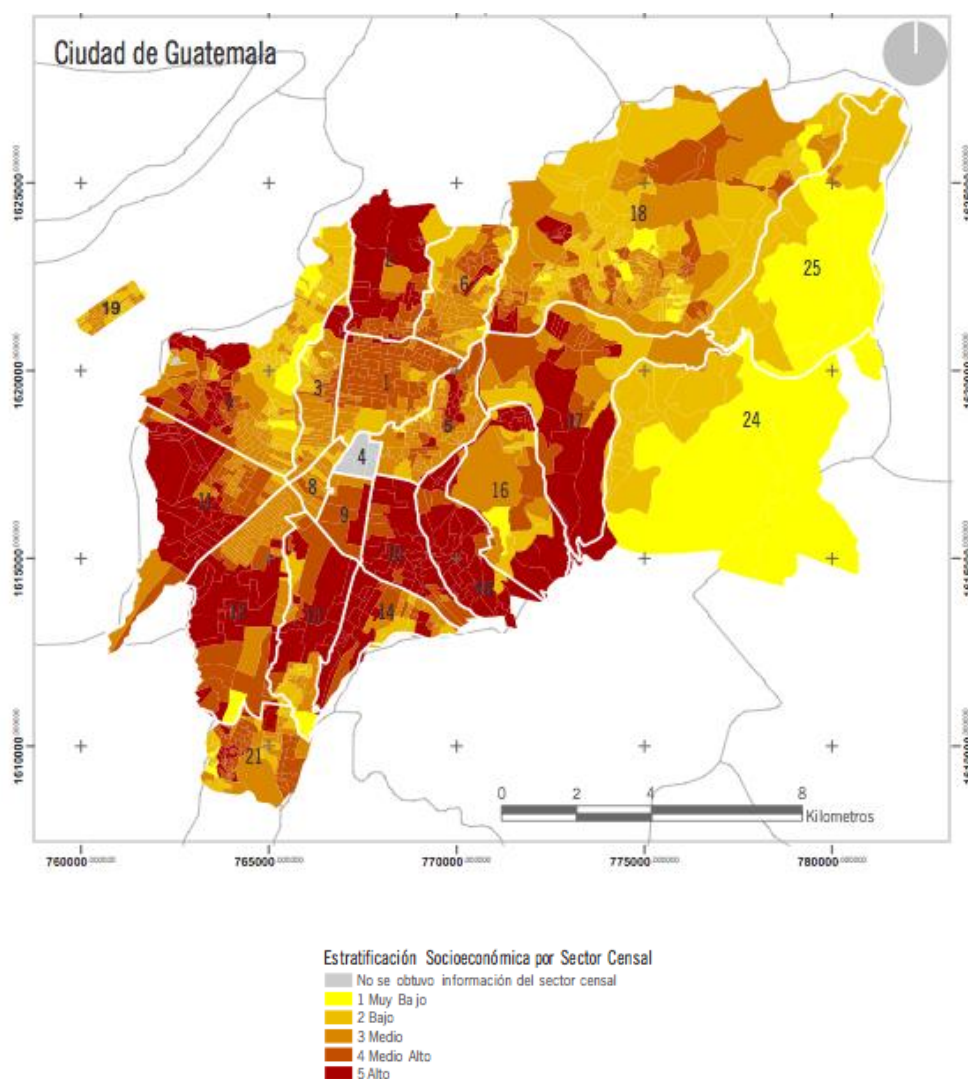
- Estrato muy bajo: muy poca o casi nada de los cinco indicadores mencionados anteriormente. Se comparte un promedio de 4 personas por habitación, un 54% son menores de 15 años, el ámbito laboral para éste estrato se basa en el sector informal con un 78%. Muy bajo promedio de escolaridad.
- Estrato bajo: Conformado por aproximadamente el 52% de la población general, en su mayoría de etnia ladina. Un 47% son menores de 15 años. Se comparte un promedio de 3.5 hijos por hogar. Aproximadamente el 15% son analfabetas con un promedio de escolaridad de 3.5 años. El ámbito laboral se basa en el sector informal, subempleo y desempleo.

- Estrato medio bajo: Conformado por un 80% ladinos, el 36% son menores de 15 años con un promedio de 3 hijos por familia. El ámbito laboral se basa en un 32% subempleados del sector de comercio, 20% en el sector de la industria. Gran porcentaje labora en puestos públicos del estado en donde un 36% se dedica a la enseñanza. Se estima un ingreso mensual promedio de Q1,600 lo que les permite atender otras necesidades básicas aparte de la canasta mínima. Existe un 2% de analfabetismo y un promedio de escolaridad de 6.2 años.
- Estrato medio alto: Conformado por un 93% ladinos y un 7% indígenas. El 29% son menores de 15 años. Se estima un ingreso mensual promedio de Q5500 que les permite complacerse de mejores condiciones de vida con automóviles, equipos electrodomésticos, servicio doméstico, etc. El ámbito laboral se basa en un 46% subempleados del sector privado y un 18% en negocios propios. El promedio de escolaridad es de 11 años promedio.
- Estrato alto: Conformado por un 1% de los hogares de la región urbana. El 25% son menores de 15 años, todos son alfabetos con un promedio de escolaridad de 15.3 años. Se estima un ingreso mensual por individuo de Q8000 o mayor. Se disfruta de varias comodidades como vacaciones en el extranjero, grandes espacios en sus viviendas, en su mayoría bilingües. El ámbito laboral se basa en un 19% en el sector del comercio, 18% en finanzas y 18% en servicios. Alta influencia en actividades políticas, organizaciones gremiales, culturales y vida social.
(INE. Gauss. Sistema de información de mercados. 2010)

H. Antecedentes de la Empresa XYZ

En este trabajo se menciona a la Empresa XYZ como el socio estratégico para el modelo de franquicia de librerías. La Empresa XYZ tiene una experiencia mayor a 16 años en la industria de distribución de artículos de oficina, papelería y tecnología y es evaluada y calificada por las librerías del país como el más importante distribuidor de productos escolares y de oficina en Guatemala. Empresa XYZ tiene a su disposición más de 200 personas como recurso humano dentro de la organización. Mediante este modelo de negocio se utiliza una estrategia enfocada en fortalecer la marca propia de la Empresa XYZ la cual posee gran renombre por sus altos estándares de calidad y satisfacción por parte de los clientes.

Figura 4. Estratificación socioeconómica por zonas para la Ciudad de Guatemala.



Mapa de la Ciudad de Guatemala identificado según la Estratificación Socioeconómica por Sector Censal. (Obtenido de www.muniguate.com.gt)

I. Contexto general de las leyes de protección de marcas y patentes

En Guatemala las marcas, patentes y los diseños industriales están protegidos por la Ley de Propiedad Industrial acuerdo gubernativo 57-2000, que tiene vigencia desde el 1 de noviembre de 2,000.

Con el cumplimiento de esta ley se busca la protección, estímulo y fomento a la creación intelectual, su aplicación en el campo de la industria y comercio. La ley de Propiedad Industrial proporciona los parámetros legales relacionados con la adquisición, mantenimiento y protección de signos distintivos, patentes de invención, modelos de utilidad, secretos y diseños industriales. Tal es el caso que para la

inscripción de franquicias es necesario apegarse a la Ley de Propiedad Industrial.

Pueden acogerse a esta ley personas individuales o jurídicas, cualquiera que sea su domicilio o actividad. Toda solicitud deberá dirigirse al registro y cumplir con los requisitos establecidos. Las marcas deberán ser lo suficientemente arbitrarias y distintivas respecto de los productos o servicios a los que se apliquen.

Nova, Brenda en su redacción de Tesis que se titula Procedimientos Legales, Contables y Fiscales (Obligaciones Formales y Tributarias) en la Adquisición de Franquicias Internacionales en Guatemala, 2005. Nova menciona que << El contrato de franquicia no está regulado en el Código de Comercio guatemalteco, por lo que es considerado como un contrato mercantil atípico. La ventaja de un contrato atípico es flexibilidad; las partes pueden incluir en el mismo todo lo que quieran estipular>>.

V. PLAN DE TRABAJO

A. Segmentación de mercado

El modelo de franquicias de librerías está dirigido al mercado de consumo masivo de la ciudad de Guatemala en donde no se hace énfasis en distinguir distintos segmentos de clientes sino que se agrupa enfocándose en un gran grupo de consumidores con necesidades similares; necesidad de adquirir suministros para la oficina, escuela y material de papelería.

Al enfocarse en el mercado de consumo masivo de la ciudad de Guatemala se enfoca en la oportunidad de abarcar un mercado poco explotado en la industria de negocios estructurados y formalizados para las librerías de barrio y/o centros comerciales para estratos socioeconómicos medios y bajos. Se presta el enfoque hacia los segmentos de la población en los estratos 2, 3 y 4.

Debido al concepto del modelo de franquicia de negocios en donde se está interesado en clientes potenciales que acepten administrar el negocio de librerías, pero éstos solamente estarán interesados en el modelo franquiciable si existen clientes finales para comprar artículos de librería, papelería y artículos de oficina; se aplicó la estrategia de modelo "Multi-sided Platform".

El modelo Multi-sided Platform consiste en atraer dos o mas distintos pero interdependientes grupos de clientes. Es una plataforma en la que se genera mayor valor a un grupo de clientes, en este caso los franquiciados, sólo si el otro grupo de clientes también están presentes, el consumidor objetivo final. ("Strategies for Two-Sided Markets." Harvard Business Review. Eisenmann, Parker, Van Alstyne. Octubre 2006)

Existe una interrelación entre el segmento de consumidor final y el segmento de clientes de franquiciados. Para que el modelo de franquicia funcione se debe prestar atención a ambos grupos aún cuando el principal cliente de la librería sea el consumidor final, el cliente a enfocarse es el franquiciado por el modelo de negocio de franquicia.

La manera de generar valor para los franquiciadores ocurre al momento de conectar ambos grupos. La clave se encuentra en atraer y servir a ambos grupos

simultáneamente añadiendo valor para los franquiciados dependiendo substancialmente del número de usuarios finales por lo que a continuación se presentan datos interesantes del estudio de emprendimiento en Guatemala (GEM 2010-2011). Luego, se identificaron las regiones geográficas dentro de la ciudad de Guatemala con mayor oportunidad de éxito para los franquiciados en función de la variable cantidad de población en estratos dos, tres y cuatro y la variable cantidad de estudiantes registrados.

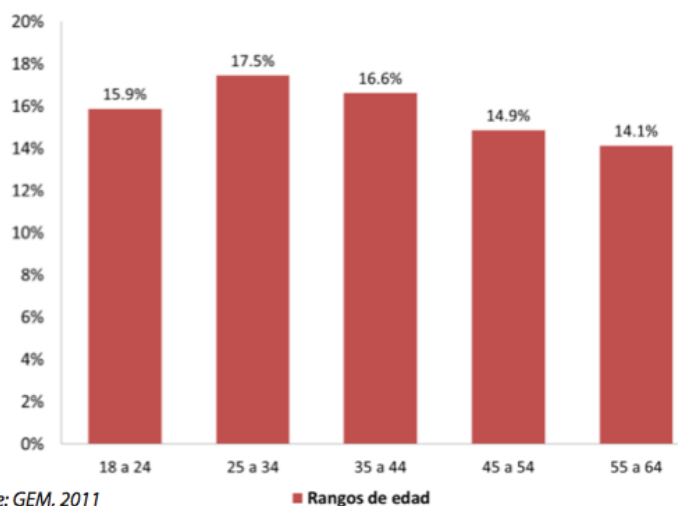
1. Emprendimiento en Guatemala. La palabra emprendimiento desde la perspectiva ocupacional establece la preferencia de dirigir y establecer un negocio ante la posibilidad de trabajar en relación de dependencia. (Klein y Foss. 2008)

Desde la perspectiva estructural, el emprendimiento puede catalogarse de acorde al tamaño de la empresa, tiempo de duración desde el inicio de la organización y según la industria mediante la cual se encuentre el negocio. (Klein y Foss. 2008)

Desde la perspectiva funcional, el emprendimiento se explica como la manera de actuar de la persona ejecutando decisiones de recursos en un ambiente de incertidumbre. (Klein y Foss. 2008)

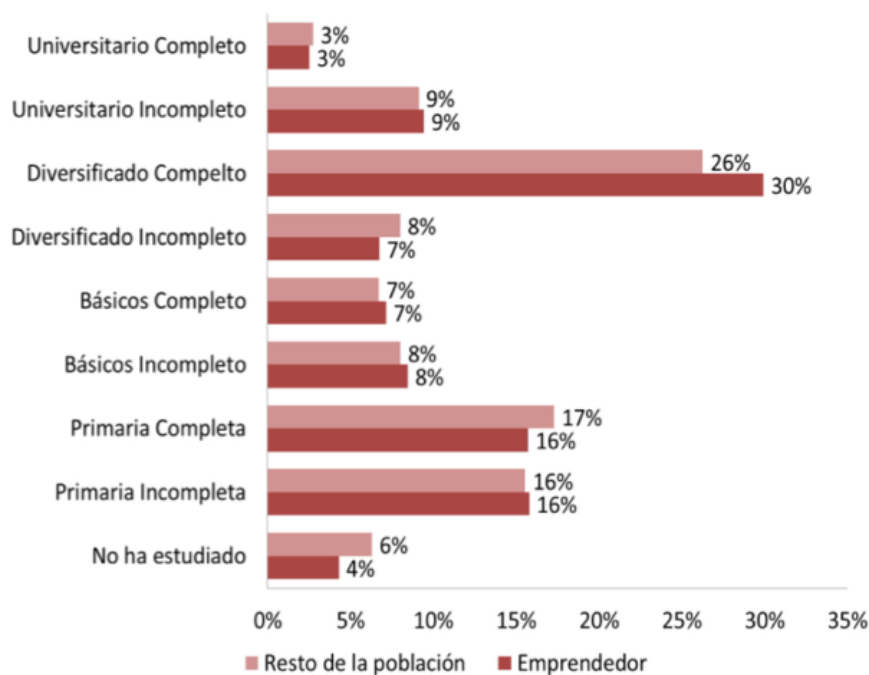
Bajo la premisa que los principales clientes interesados en adquirir el servicio completo de franquicia de librerías son considerados emprendedores al cumplir las tres perspectivas presentadas por Klein y Foss; se presentan los siguientes datos:

Figura 5. Tasa de emprendimiento temprano por rango de edad.



La mayor tasa en porcentaje de Tasa de Emprendimiento Temprano (TEA)⁷ en Guatemala se encuentra en el rango de edad entre los 25 a 34 años con un porcentaje de 17.5%. Es necesario mencionar que la población guatemalteca en general son jóvenes laborando en un mercado en relación de dependencia con salarios bajos por lo que algunos están en rotación continua de empresa a empresa y otros buscan generar mayores ingresos a través del emprendimiento. (Global Entrepreneurship Monitor. Guatemala 2010-2011)

Figura 6. Educación de los emprendedores y del resto de la población.



Fuente: GEM, 2011

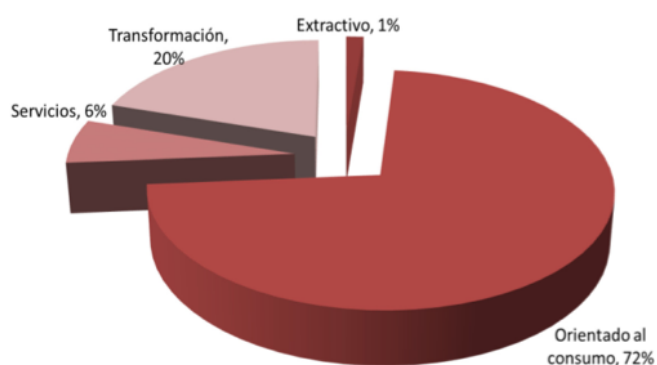
Como se observa en la Figura 6, la mayoría de personas emprendedoras poseen muy poca o ningún nivel educativo. Se observa que un 51% de los emprendedores han tenido un nivel educativo de básicos o menor. El restante 49% de emprendedores solamente el 12% han tenido un acercamiento a la educación universitaria y el de mayor porcentaje según el nivel de educación en los emprendedores se encuentra en el nivel diversificado completo con un 30% del total.

Bajo la premisa que las personas con un mayor nivel educativo tienen mejores oportunidades de empleo y mayores ingresos en trabajos de relación de

⁷ TEA "Contabiliza las personas que están poniendo en marcha un negocio o son dueñas de uno con menos de 3.5 años de existencia como proporción de la población adulta." GEM Guatemala 2010-2012.

dependencia, se explica el alto porcentaje de emprendedores con niveles educativos más bajos intentando compensar el costo de oportunidad de no trabajar en las oportunidades de trabajo que estas personas puedan adquirir. (Global Entrepreneurship Monitor. Guatemala 2010-2011)

Figura 7. Total de emprendedores según el sector de negocio.



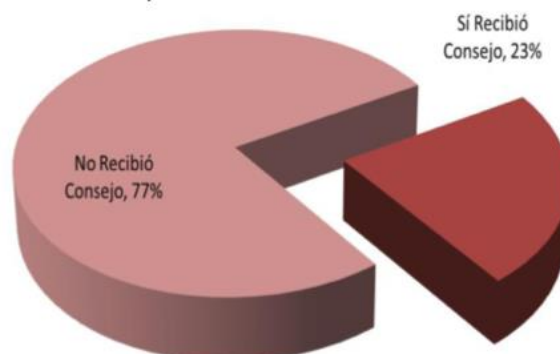
Fuente: GEM, 2011

Global Entrepreneurship Monitor. Guatemala 2010-2011

Se observa que según el estudio presentado por GEM Guatemala 2010-2011. El 72% del total de emprendedores en Guatemala pertenece al sector orientado al consumo. De acuerdo a la identificación del GEM, este sector representa las ventas al detalle, hotelería, enseñanza salud y servicios sociales. (Global Entrepreneurship Monitor. Guatemala 2010-2011)

El modelo de franquicia de librerías es parte del sector de negocio orientado al consumo masivo y venta al detalle por lo que las estadísticas del total de emprendedores apoya la idea que éste tipo de modelo de negocio pareciera ser el más posible de interesar a la población en comparación con otro sector de negocio.

Figura 8. Tasa de emprendedores que recibieron consejos.



Fuente: GEM, 2011

Se observa en la Figura 8 que un 77% de los emprendedores guatemaltecos no recibieron ningún consejo con la administración y manejo de sus negocios. Tomando como referencia al 23% del total de emprendedores guatemaltecos, el 11% recibió el consejo de un amigo, 39% de un familiar cercano y solamente el 10% lo recibió de una persona con experiencia en los negocios. Así mismo, el 44% de los emprendedores guatemaltecos buscan complementar e incrementar sus niveles de ingresos económicos por medio de negocios. (Global Entrepreneurship Monitor. Guatemala 2010-2011)

A través de la estructuración de la plataforma de franquicia de librerías y el conocimiento brindado hacia el franquiciatario con el Know-how, se abarca este porcentaje implicando cierto grado de aseguramiento acerca de la operación del negocio. La experiencia y conocimiento por más de 16 años en el mercado de librerías es apreciada como un valor añadido al modelo, brinda sustento en el servicio, soporte y seguridad hacia el emprendedor.

Figura 9. Inversión inicial para iniciar un negocio para el año 2010.

Rangos	Nacientes**	Propietarios y Establecidos
Menos de Q.5,000	26	68
Q. 5,001-Q.10,000	23	14
Q.10,001-Q.20,000	27	10
Q.20,001-Q.40,000	18	5
Q.40,001-Q.70,000	4	3
Q.70,001-Q.100,000	2	1
>Q.1000,001	1	0

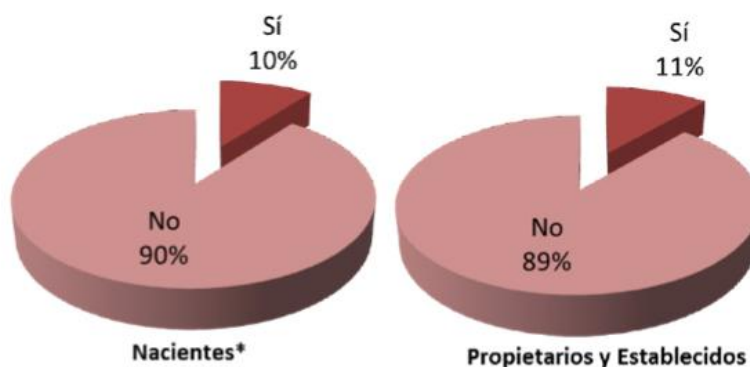
Fuente: GEM, 2011 *Las cifras son la frecuencia relativa de cada categoría

** Los negocios nacientes son aquellos que todavía no han generado ningún ingreso a sus dueños

Según el informe del GEM, Guatemala requiere un promedio de \$7,569.16 para iniciar un negocio, siendo uno de los países conjuntamente con Perú y México donde se requiere menor inversión para la puesta en marcha de un negocio. Más del 48% de los negocios se han comenzado con menos de Q10,000 como inversión inicial. Se observa que la etapa de arranque en los negocios se realiza en su mayoría con poca inversión. El 70% del emprendedor guatemalteco invierte menos de Q20,000 durante la etapa inicial de un negocio. Un gran porcentaje se encuentra

entre montos menores a Q5,000. (Global Entrepreneurship Monitor. Guatemala 2010-2011)

Figura 10. Porcentaje de personas que pidieron préstamo bancario como financiamiento.



Fuente: GEM, 2011 *Los emprendedores nacientes responden si solicitarán un préstamo bancario para financiar la puesta en marcha de su negocio.

(Global Entrepreneurship Monitor. Guatemala 2010-2011)

Se observan bajos índices de financiamiento para los emprendedores guatemaltecos y todo conlleva a la relación de los bajos montos requeridos para un negocio inicial. La falta de oportunidad de un financiamiento formal es otra razón para los bajos índices. Es necesario mencionar que únicamente el 46% de los emprendedores guatemaltecos estarían dispuestos a invertir todo el capital propio. Tomando en consideración que el 90% del emprendedor guatemalteco no realiza un financiamiento formal con un banco, lo realizan por medio de un financiamiento familiar e informal. Se tienen datos basadas en las experiencias de negocios ya establecidos con un lapso de tiempo de apertura menor a 3 años que los fondos proporcionados provinieron en un 85% de familiares cercanos y un 15% de amigo o vecino. (Global Entrepreneurship Monitor. Guatemala 2010-2011)

2. Regiones geográficas dentro de la Ciudad de Guatemala con mayor oportunidad de éxito para el modelo de franquicia de librería. La ciudad de Guatemala se encuentra ubicada a 1592 metros sobre el nivel del mar, cuenta con una extensión territorial de 996 km y su clima oscila entre los 12 y 28 grados centígrados. De acuerdo al INE, para el año 2012 el departamento de Guatemala alcanzará un estimado de 3207587 habitantes colocándola como la ciudad urbana más poblada de Centro América. La ciudad fue diseñada por el ingeniero Raúl Aguilar Batres bajo una estructura cuadrada característica del urbanismo neoclásico; cuenta con una división de veinticinco zonas y que por motivos prácticos solamente se estarán analizando veinte zonas (1-21) para este análisis.

A partir de la Estratificación del Marco Maestro del Censo 2002 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) se obtuvieron los datos de la población para cada zona separados en cada estrato. Con la proyección poblacional realizada por el INE del año 2012 y el dato poblacional del año 2002 se calculó el porcentaje de crecimiento siendo éste de un 8.04%. Se obtuvo el porcentaje de cada estrato para cada zona y se enfocó en los estratos 2.) Bajo, 3.) Medio Bajo y 4.) Medio Alto como el mercado de consumo masivo de la Ciudad de Guatemala.

Tabla 2. Población de estratos dos, tres y cuatro de la Ciudad de Guatemala.

Población estratos 2, 3, 4			
Zona	Cantidad total de personas	Cantidad de personas estratos 2, 3, 4	% de personas estratos 2, 3, 4
1	51859	50821	98%
2	23958	13177	55%
3	49045	45122	92%
4	2309	2309	100%
5	70850	60931	86%
6	78606	73104	93%
7	143328	117529	82%
8	13439	13439	100%
9	1891	1569	83%
10	12829	4234	33%
11	42859	24430	57%
12	49936	40448	81%
13	41461	40632	98%
14	24133	13273	55%
15	16996	3059	18%
16	24550	16449	67%
17	19329	14110	73%

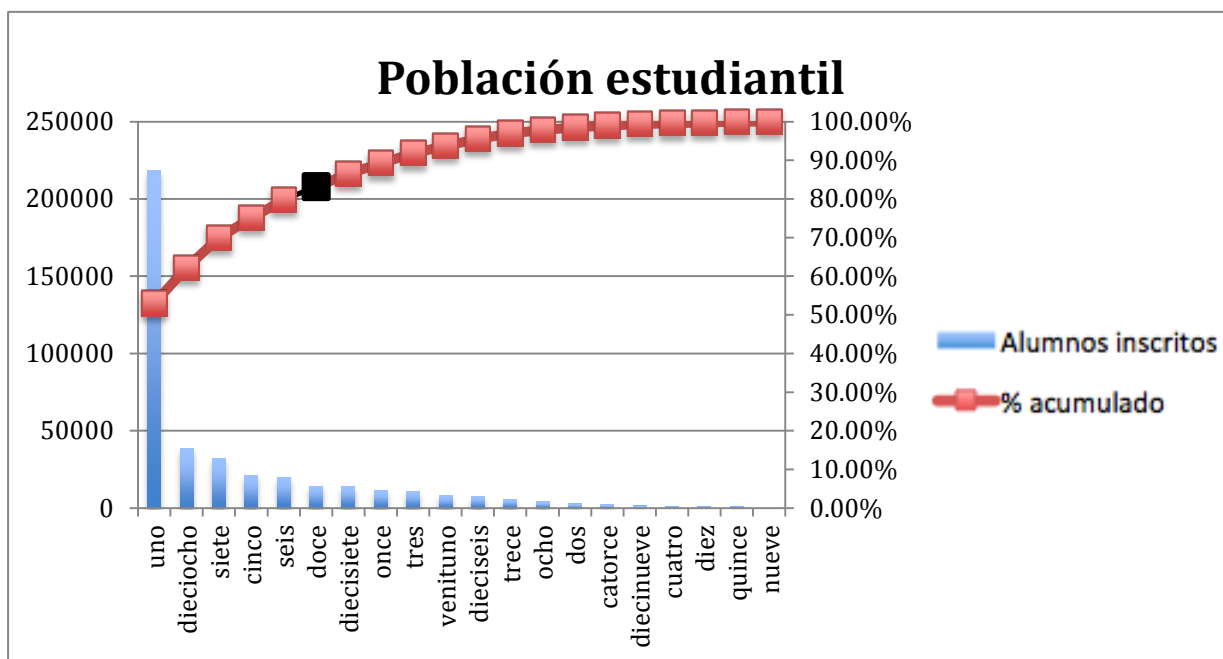
Tabla 3. Población estudiantil de la Ciudad de Guatemala.

Población estudiantil		
Zona	Alumnos inscritos	Cantidad escuelas
1	218231	495
2	38356	6
3	31743	24
4	21162	2
5	19398	48
6	14108	44
7	13667	72
8	11022	9
9	10581	0
10	7936	2
11	7495	25
12	5731	32
13	3968	13
14	2645	5
15	2204	2
16	1323	17
17	882	31
18	882	87
19	882	3
21	0	18
Total	412214	935

Partiendo de la cantidad de escuelas registradas en cada zona de la Ciudad de Guatemala según el Ministerio de Educación de Guatemala con un total de 935 escuelas y el total de alumnos inscritos para el municipio de Guatemala con un total de 400208 estudiantes para el año 2009 mas un incremento del 3% se obtuvo un supuesto total de alumnos inscritos para el año 2012 de 412214 estudiantes de nivel preprimaria, preprimaria bilingüe, preprimaria párvulos, primaria niños, primaria adultos, básico y diversificado.

Partiendo del total de alumnos inscritos para el año 2012 y el total de escuelas para la Ciudad de Guatemala se asume que la distribución promedio de estudiantes por escuela es de 441 alumno/escuela.

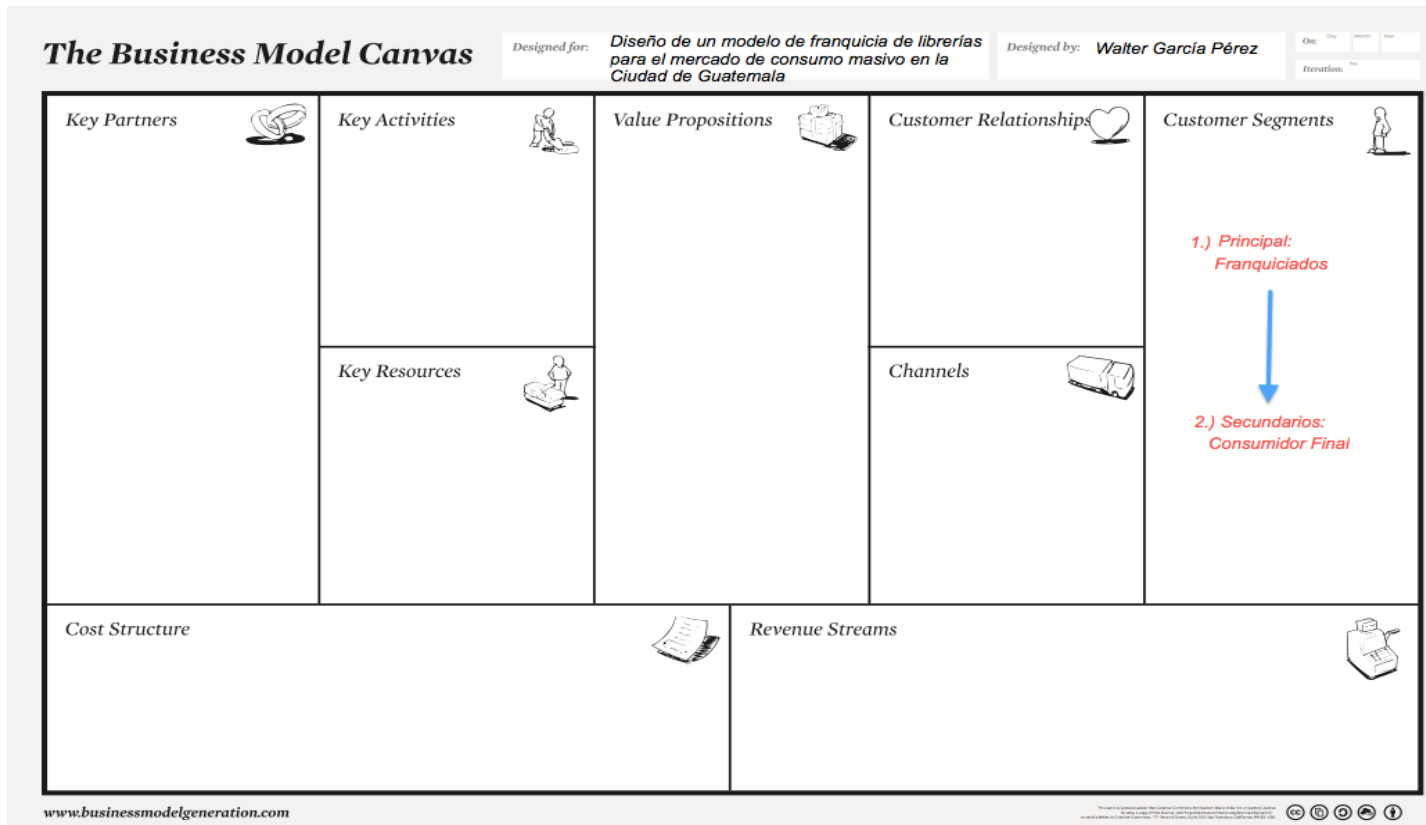
Gráfica 2. Población estudiantil de la Ciudad de Guatemala.



Se realizó un análisis de Pareto en donde el 80% de la población estudiantil se encuentra distribuida en las zonas 1,18,7,5,6 y 12 por lo que se decidió prestarle mayor atención a éstas 6 zonas de la Ciudad de Guatemala.

Se le asignó una ponderación del 60% a la variable población estudiantil y un 40% a la variable población estratificada por lo que las zonas con mayor probabilidad de éxito para la apertura y manejo del modelo de franquicias de librerías para la ciudad de Guatemala basadas en la población de estratos 2, 3 y 4 con la población estudiantil son las zonas 1, 18, 7, 6, y 5.

Figura 11. Segmentación de mercado en el formato Canvas de negocios.



En la figura superior se desarrolla el primer bloque del modelo de franquicias de librerías. El bloque de segmentación de mercado en donde el principal enfoque está dirigido a los potenciales franquiciados ubicados en las zonas 1, 18, 7, 6 y 5 de la Ciudad de Guatemala y como enfoque secundario pero no menos importante el consumidor final de artículos de oficina y papelería basados en la población estudiantil con enfoque en las zonas 1, 18, 7, 6 y 5 de la Ciudad de Guatemala.

B. Propuesta de Valor

1. Gestión de la infraestructura del modelo de franquicia de librería.

Tabla 4. Adecuada gestión de la infraestructura del modelo de franquicia de librerías.

Core Business Type	Gestión de la infraestructura de la franquicia a través de un joint-venture con la empresa XYZ.
Económica	Economías de escala hacen posible una atractiva manera de atraer franquiciados; con un menor costo por producto y sin que el franquiciado tenga que ejercer compra de volúmenes grandes éste puede contar con la garantía de siempre recibir los menores costos en los productos y satisfacer al cliente final.
Cultural	<p>Gran porcentaje de personas desean aperturar un negocio. El mercado de consumo masivo esta en la constante lucha por escalar hacia mayores comodidades. Con la franquicia de librerías el franquiciado puede conceptualizar sus inquietudes con el apoyo del conocimiento y profesionalismo de expertos en el tema.</p> <p>El franquiciado percibe el elemento diferenciador en el trato hacia el mismo donde se incluye el excelente servicio pre, durante y post venta.</p>
Competitiva	Enfocada en costos: Menor costo por el aprovechamiento de las economías de escala. El franquiciado no necesita comprar volúmenes altos para sacarle provecho de los costos bajos ya que es el modelo de franquicia quien absorbe los grandes volúmenes para luego disiparlos entre los franquiciados.

Continuación Tabla 4.	
Core Business Type	Gestión de la infraestructura de la franquicia a través de un joint-venture con la empresa XYZ.
Competitiva	<p>Estandarización de paquetes: Por medio de la estandarización de productos se facilita la apertura de nuevos franquiciados. La estandarización de paquetes es un modelo dinámico que conforme el tiempo puede ir añadiendo y eliminando ciertos artículos. La previsión de artículos por parte del socio estratégico está mejor controlada con la estandarización de productos.</p> <p>Previsibilidad: Por medio del conocimiento de la industria por parte de los socios estratégicos, el franquiciado recibe los productos con mayor facilidad de venta y rotación en base al know-how por ser parte de un programa de franquicias. El socio estratégico compra y desarrolla mejor su cadena de suministros al contar con paquetes de artículos.</p> <p>Eficiencia: Contar con un proveedor estratégico y manejándose por medio de la franquicia le facilita al franquiciado tiempo, costo y transporte. Aumenta la imagen y distribución de la marca para el socio estratégico logrando un mejor posicionamiento en el mercado.</p>

2. Propuestas de valor para el franquiciado:

a. Novedad: Por medio del modelo de franquicias de librerías, la persona tiene un nuevo acceso a poder abrir, manejar y ser dueño propio de un negocio rentable. Es una propuesta de franquicia de bajo financiamiento que actualmente sólo se ofrece en la industria de farmacias por lo que las personas pueden percibirlo como novedad al tener el acceso a éste tipo de modelo de franquicias. Se genera la oportunidad de mejorar la economía del sector y generar empleo.

b. Personalización del servicio de franquicias: La adaptación del servicio y productos a las necesidades específicas de tres grandes grupos de niveles de franquicia genera valor para el franquiciado al poder adaptarse según sus oportunidades sin comprometer los beneficios de economías de escala.

1. Know-How: Se transfiere al franquiciado el conocimiento de más de 16 años en la industria y estadísticas analizadas de rotación, precio y marca para garantizarle una mayor probabilidad de éxito.

2. Accesibilidad: El franquiciado percibe la propuesta de valor al contar con una nueva propuesta de generar ingresos al ingresar y formar parte de la red de franquicias de librerías.

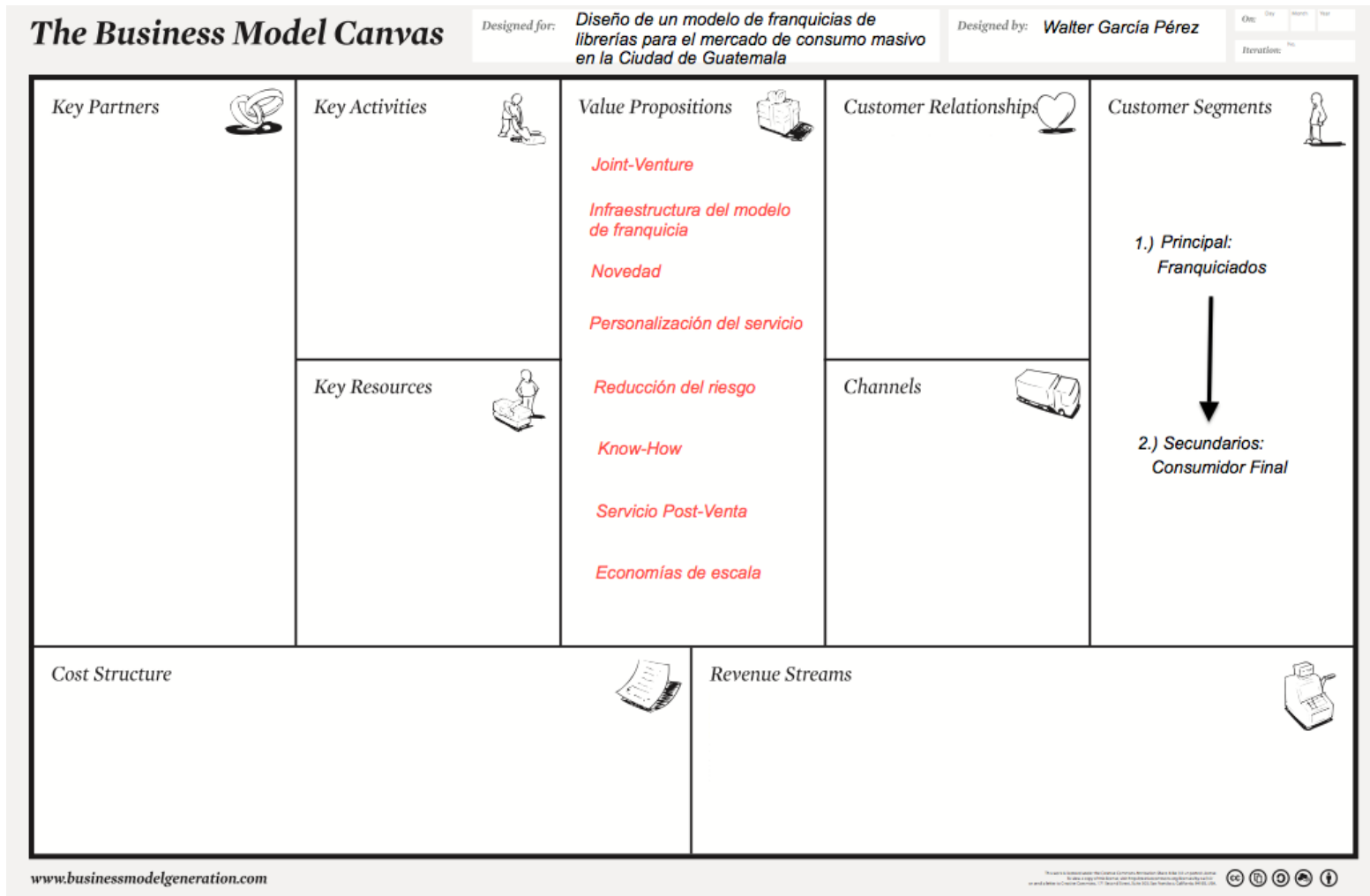
c. Reducción de riesgo: El franquiciado valora la reducción de riesgo en la apertura de un negocio propio con el conocimiento y la estructuración de la infraestructura del modelo de franquicia y el soporte brindado por el amplio conocimiento y experiencia en la industria.

- Calidad de Marca: El modelo ofrece paquetes de productos en donde la marca propia del socio estratégico garantiza la calidad del artículo.
- Servicio Post Venta: Se genera una propuesta de valor al franquiciado al ofrecer el servicio post venta en donde la comunicación franquiciado/franquiciador es esencial para el manejo de garantías y devoluciones por poca rotación.

d. Economías de escala: El franquiciado al unirse a la red de franquicias se acopla a una red estructurada en donde se beneficia de las economías de escala en términos de costos sin la necesidad de que sus compras sean por volúmenes elevados. El descuento se basa en el volumen. Esto se logra debido a que es el modelo de franquicias es quien absorbe y desarrolla altos volúmenes de compra para luego poder distribuir a los franquiciados. El franquiciador no necesita comprar altos volúmenes ya que es la franquicia quien ejecuta estos descuentos.(Chopra, Sunil y Meindi. 2008)

El desarrollo de productos estandarizados para el paquete de artículos es un beneficio más para poder aplicar a las economías de escala comprando menor cantidad de artículos pero con un mayor volumen de compra por producto.

Figura 12. Propuesta de Valor en el formato Canvas de negocios.



En la gráfica superior se observa el desarrollo del segundo bloque del modelo “Canvas”. El bloque de propuesta de valor para el diseño del modelo de franquicias de librerías.

C. Canales de distribución

Estrategia a utilizar: Joint-Venture o Socio Estratégico entre Franquicia y la empresa XYZ. A continuación se presentan los canales de distribución para el modelo de franquicias de librerías separadas en cinco fases: Creación de oportunidades, evaluación, compras, entregas, post-venta.

1. Creación de oportunidades. (Awareness). Se refiere a la creación de conciencia hacia los posibles franquiciadores. Dar a entender al segmento objetivo que las oportunidades están abiertas y conseguir fuertes prospectos de personas interesadas. Existe un canal de fuerza de ventas encargados de vender el modelo de franquicias.

La atracción de posibles franquiciadores se realizará por distintos medios de comunicación utilizando el siguiente porcentaje de distribución de medios:

Tabla 5. Porcentaje de distribución como creación de oportunidades.

Porcentaje del canal de distribución	Descripción
50%	Clasificados en medios escritos
40%	Publicidad/flyers en regiones geográficas estratégicas. (Ver segmentación de mercado)
10%	Visitas estratégicas

2. Evaluación. La evaluación como segunda fase del canal se describe como una ayuda hacia el franquiciador para evaluar y dar a conocer las propuestas de valor que conlleva el modelo de franquicias.

La evaluación se refiere al contacto con el potencial franquiciador y hacerle entender los beneficios y explicarle detalladamente las propuestas de valor hacia su persona como cliente y el beneficio que genera hacia la comunidad y región pre-establecida. Ésta se lleva a cabo por medio de una primera reunión por parte del vendedor de franquicias y el potencial franquiciado. La duración es de una hora con lunch de bienvenida. Siempre se busca crear la oportunidad para una segunda reunión para tratar los temas más a profundidad.

3. Compras.

a. Uso del catálogo digital para solicitar los pedidos: El franquiciador cuenta con acceso a la página web del socio estratégico en donde coloca sus pedidos sin la necesidad de colocar el pedido por teléfono ni asistir a la sucursal. Al contar con acceso al pedido en línea, el franquiciador tiene la oportunidad de verificar los artículos ofrecidos para su modelo de franquicia y el status de su orden de compra.

b. Catálogo de productos: El catálogo de productos de la franquicias de librerías consiste en un documento impreso donde se detalla en las primeras páginas una breve introducción de la compañía como ciertas políticas de las franquicias. Luego en su contenido se incluye el catálogo de productos que cubre el modelo de franquicia con fotografía y características técnicas. Se incluye un formato de solicitud de mercadería en donde el franquiciado debe llenar la boleta y hacerla llegar a la oficina central. Se ofrece el servicio que el transportista recoge la boleta y la traslada hacia las oficinas centrales. El catálogo de productos incluye la dirección y teléfonos de contactos.

4. Entrega. Diseño de distribución del producto: Almacenaje con el distribuidor con entrega a domicilio. El canal de distribución es indirecto por medio del socio estratégico encargado de la distribución, almacenamiento y stock del producto. Al manejarse con un canal indirecto dirigido por la alianza clave, se alcanza un beneficio para el cliente ya que los repartos se realizan con el denominado servicio a domicilio puesto en la puerta del local franquiciado.

Se maneja la distribución por medio del socio estratégico ya que se consolidan las entregas a domicilio de los actuales clientes y se añaden los franquiciados como nuevos clientes. Actualmente el sistema de distribución ya abarca la ciudad capital por lo que se añaden a las rutas ya establecidas los nuevos negocios de franquicia.

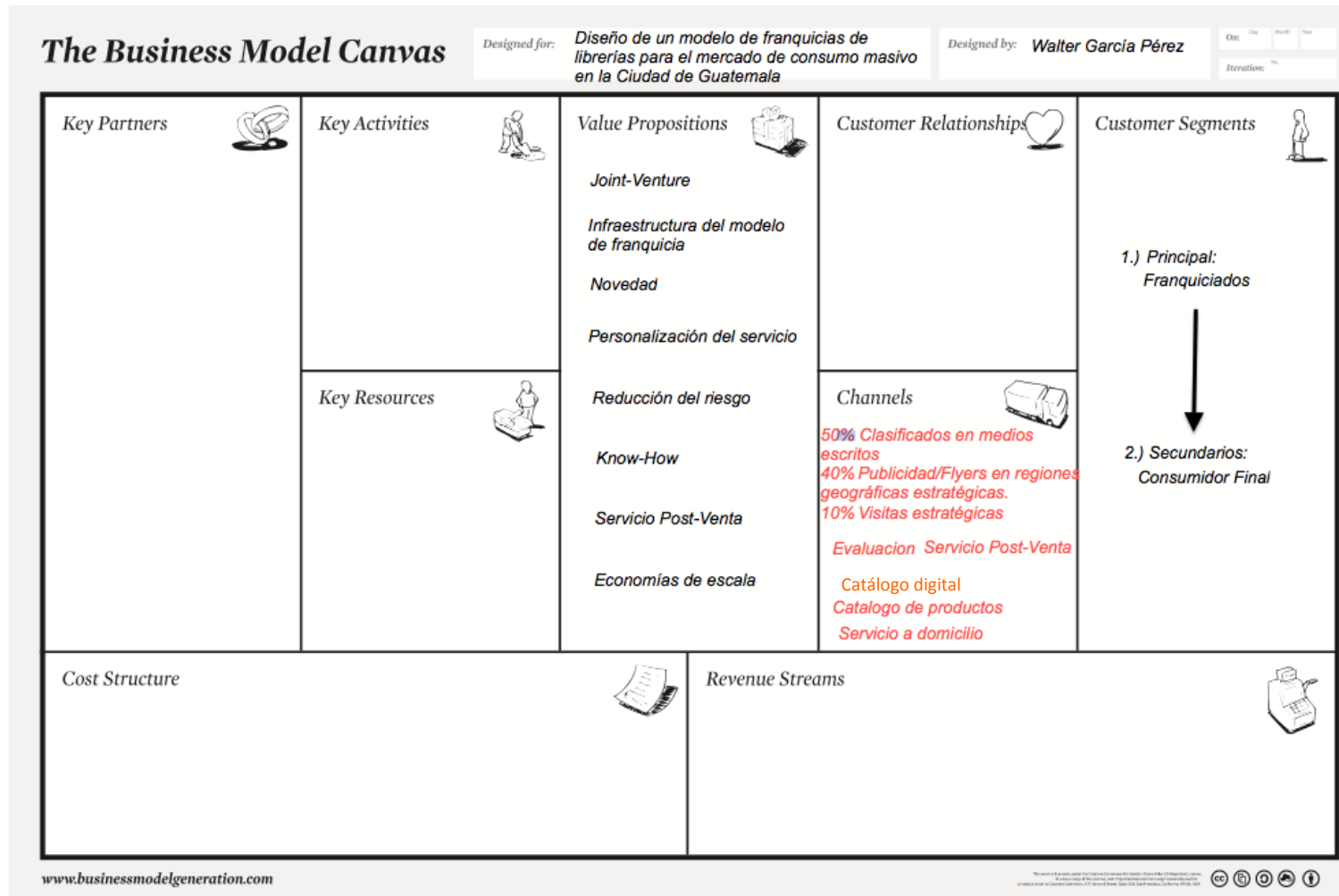
5. Post-Venta. Es durante esta etapa de servicio donde se incluye la “logística inversa” que consiste en el manejo del flujo de información por parte del franquiciado hacia el sistema logístico del franquiciador como el proceso de logística en el retorno de los artículos. (Chopra, Sunil y Meindi. 2008)

Tabla 6. Fases del canal de distribución.

Tipo de canal	Fases del canal				
Directo/Indirecto	Awareness	Evaluación	Compras	Entregas	Post-venta
Joint-venture entre franquicia / socio estratégico	Fuerza de venta.	Reunión entre asesor de franquicia con potencial franquiciado.	Comercio electrónico.	Almacenaje con el distribuidor con entrega a domicilio.	Personal de cuentas claves de franquicia.
	Publicidad.		Catálogo de productos.		

La Tabla 6 muestra un resumen del tercer bloque del Canvas. El bloque de canales de distribución y sus cinco fases en las que se desarrolla el modelo de franquicias.

Figura 13. Canales de distribución en el formato Canvas de negocios.



En la gráfica superior se observa el desarrollo del tercer bloque del modelo “Canvas”. El bloque de canales de distribución para el diseño del modelo de franquicias de librerías.

D. Relación con el cliente

La relación con el franquiciado se enfoca en tres grandes áreas. La relación a largo plazo con el franquiciado, una asistencia personalizada y servicio automatizado. Los tres aspectos mencionados son llevado a cabo a través del personal de cuentas claves de franquicias el cual estará ubicado en las oficinas centrales del socio estratégico.

1. Relación a largo plazo con el franquiciado. Debido al contrato entre franquiciado y franquiciador es necesaria una relación a largo plazo en la cual se estrecha y se interactúa con el cliente de manera recurrente. Es de suma importancia el manejo de la satisfacción del cliente para aumentar el nivel de fidelización del franquiciado; aún cuando se tenga un contrato legal, la percepción del franquiciado hacia la satisfacción debe mantenerse siempre elevada.

2. Asistencia personalizada. Basada en comunicación constante con el franquiciado para ofrecer apoyo y refuerzo durante el proceso. Esta ocurre ya sea mediante teléfono, e-mail, visita en el lugar geográfico. Al alcanzar un excelente servicio al cliente, el franquiciado percibe el elemento diferenciador y se siente satisfecho con la inversión realizada por lo que el servicio inicia desde la etapa antes de la venta.

3. Servicio automatizado. Es una relación ofrecida hacia el franquiciado bajo la cual se puede acceder a través de la página web en donde el usuario puede tener acceso personalizado para su servicio de franquicia. Le brinda información al franquiciado acerca de sus ordenes realizadas, compras abiertas, status de pedidos entre otros.

La relación con el franquiciado consiste en brindar apoyo y soporte en las áreas de servicio al cliente desde aspectos de calidad, gestión del franquiciado y del punto logístico. El administrador de cuentas clave del área de franquicias maneja los tres elementos de servicio al cliente:

Tabla 7. Elementos del servicio al cliente para el modelo de franquicias de librerías.

Antes de la venta	Durante la venta	Después de la venta
Servicio de gestión y apoyo.	Brindar información de disponibilidad de existencias.	Mantenimiento.
Transmisión de la propuesta de valor hacia el cliente.	Información de status de pedidos.	Seguridad.
Asistencia en el canal de fuerzas de ventas.	Manejo analítico de la información del ciclo de cada franquiciado.	Contacto y soporte.
	Facilidad de realización de pedidos.	
	Sustitución del producto.	

4. Servicio post-venta como valor añadido percibido por el franquiciado. Es el servicio añadido que el franquiciador recibe al formar parte de la red de franquicias. Aparte de brindar un buen servicio hacia el cliente, se alcanza su fidelización y el contacto de comunicación a largo plazo con el franquiciado. El servicio post-venta para la red de franquiciados abarca tres grandes aspectos; de mantenimiento, de seguridad y de contacto. El soporte del servicio post-venta es llevado a cabo por el encargado de cuentas claves de franquicias; debe ser considerado como un generador de futuros ingresos y no como un eje de costos.

a. De mantenimiento:

- Capacitación del producto: El franquiciado recibe una primera capacitación sobre el uso del producto especificándole aspectos técnicos, beneficios ante la competencia y usos para el artículo en específico. Se manejará capacitaciones semestralmente con la obligación que el franquiciado asista a éstos beneficios.
- Visitas de seguimiento: Se refiere a visitas del personal de cuentas claves hacia los establecimientos para verificar el adecuado uso y asistir en nuevas necesidades que pueda necesitar el franquiciado. Las rectificaciones del adecuado uso y display del material publicitario pueden ser llevadas a cabo por el personal de transporte y entrega de mercadería.

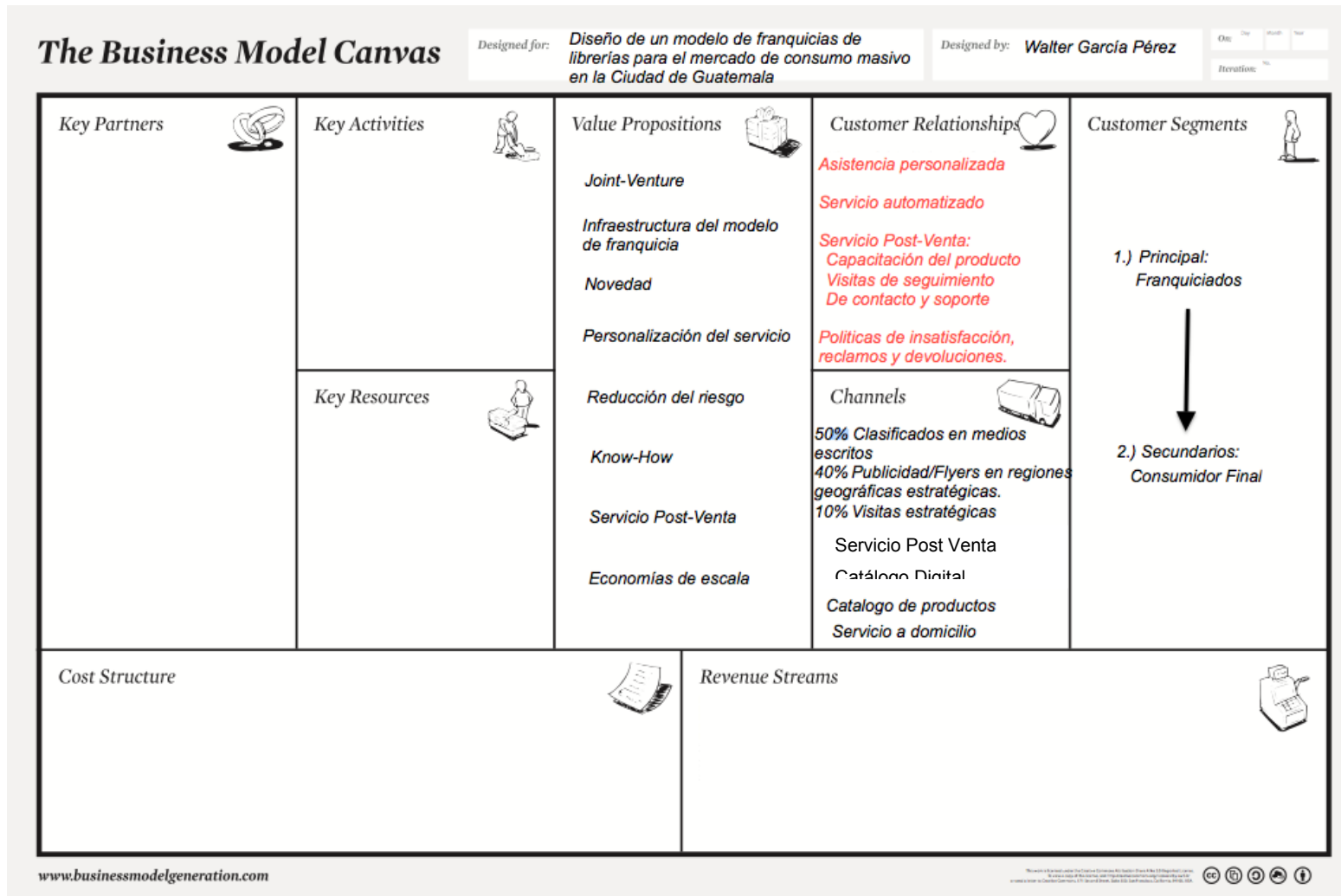
b. De seguridad hacia el franquiciado:

- Consiste en el manejo de políticas de devoluciones en caso de insatisfacción, reclamos y cambio de mercadería.
- Este proceso logístico se llevará a cabo por medio del transportista al momento de entregar el pedido, el franquiciado luego de llenar la boleta respectiva del manejo de devoluciones, el transportista presta el servicio de logística inversa hacia el almacén distribuidor central.

c. De contacto y soporte:

- Se refiere al servicio enlazado con la motivación del franquiciado. Un correcto manejo del CRM empresarial que actualmente ya es manejado por el socio estratégico. Se definen los objetivos del CRM como "...captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de sus datos." Ignacio García Valcárcel. CRM. *Gestión de la Relación con los Clientes*. Editorial FC. España, Madrid. PP. 225.

Figura 14. Relación con el cliente en el formato Canvas de negocios.



En la gráfica superior se observa el desarrollo del cuarto bloque del modelo “Canvas”. El bloque de relación con el cliente para el diseño del modelo de franquicias de librerías.

E. Alianzas clave

Existe la motivación de la creación de una alianza estratégica con la distribuidora de artículos de oficina XYZ para abarcar tres aspectos clave para el desarrollo del modelo de franquicias de librerías:

1. Optimización y economías de escala. Alianza estratégica con el distribuidor XYZ diseñada para la optimización del almacenaje, ubicación de los recursos y actividades de logísticas. Reducción de costos con las economías de escala y el compartimiento de la infraestructura.

(Osterwalder e Yves Pigneur. 2010)

2. Reducción del riesgo. Manejo del riesgo: Transferencia del riesgo hacia el franquiciatario. Al establecer una alianza estratégica entre la empresa XYZ y el modelo de franquicias de librerías se reduce el riesgo en la ampliación del negocio ya que cada franquiciatario es el dueño del negocio el cual incurre en los costos del local, personal de trabajo, mantenimiento. Se reduce el riesgo de inversión inicial y operativa para la empresa XYZ y se genera una ampliación al modelo actual de negocios de la empresa. (Osterwalder e Yves Pigneur. 2010)

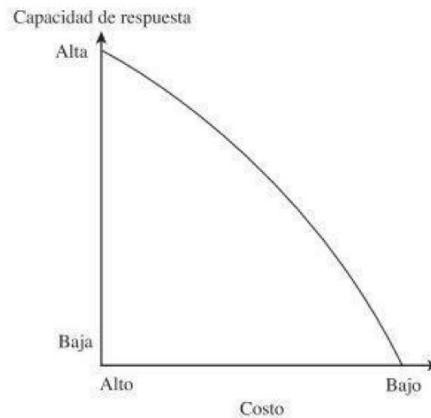
3. Adquisición del know-how. Con el manejo conjunto de la empresa XYZ se adquiere y se trabaja sobre el actual conocimiento y experiencia para asegurarle al franquiciatario la mejor viabilidad y paquetes de artículos de acorde a las prácticas ejecutadas por más de 16 años en la industria. (Osterwalder e Yves Pigneur. 2010)

Basándose en los tres aspectos claves del socio estratégico se propone realizar un joint-venture para el modelo de franquicias de librerías entre el socio estratégico y el desarrollador de la franquicia. El JV es un acuerdo de negocios en donde ambas partes acceden a desarrollar durante un período de tiempo limitado un nuevo proyecto de negocios combinando las habilidades y recursos para alcanzar objetivos establecidos previamente; en este caso el desarrollo del modelo de franquicias de librerías. (Alberto Echarri. Angel Pendás Aguirre. Ana de Quintana Zans. Madrid, España.)

Al realizar el JV se alcanza una alta capacidad de respuesta a costos bajos para el modelo de franquicia de librerías. Es el primer paso para una futura

expansión de franquicias a nivel global. Es un compromiso entre ambos participantes a desarrollar el modelo para el mercado poco explotado y aumentar la posibilidad de empleo y emprendimiento para el sector.

Figura 15. Costo Vs. Capacidad de respuesta

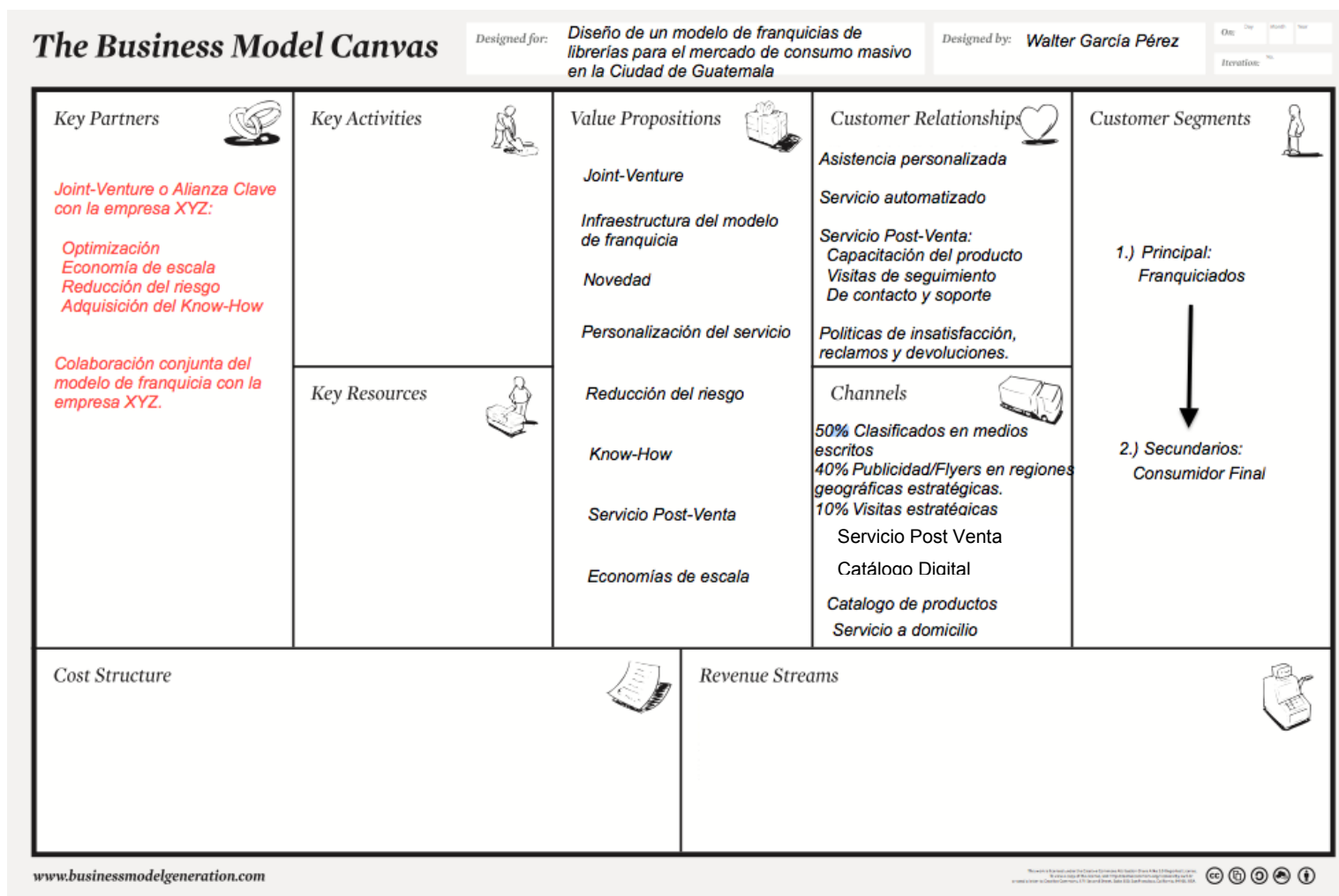


La Figura 13 representa uno de los beneficios al realizar un joint-venture con el socio estratégico. Una alta capacidad de respuesta ya que los productos estandarizados son parte actual del inventario del proveedor y se disminuye costos al incrementar la demanda de dichos artículos ejecutando las economías de escala.

Dentro de las razones para realizar el JV se encuentra la ampliación y distribución de productos, creación de un negocio más en un nuevo mercado poco explotado, generar la oportunidad de crear empleo en estratos socioeconómicos medios/bajos e incrementar la imagen y posicionamiento de la marca. Una de las ventajas más importantes de éste esfuerzo es la colaboración conjunta de esfuerzos.

La empresa XYZ, al ser evaluados y calificados por las librerías del país como el más importante distribuidor de productos escolares y de oficina en Guatemala con una completa red de distribución abarcando la ciudad capital en su totalidad y el interior del país con proyecciones a la región Centroamericana y con un posicionamiento sólido e importante para la industria de artículos de oficina y papelería es parte esencial y estratégico de la consolidación del modelo de franquicias de librerías para el mercado masivo en la ciudad de Guatemala.

Figura 16. Alianzas claves en el formato Canvas de negocios.



En la gráfica superior se observa el desarrollo del quinto bloque del modelo “Canvas”. El bloque de alianzas claves para el diseño del modelo de franquicias de librerías.

F. Recursos clave

Los recursos claves son los que permiten ofrecer el valor añadido a la población objetivo y generar ingresos. A continuación se separan en función de recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros.

El de mayor importancia para el desarrollo del modelo de franquicias es el recurso intelectual y humano ya que en estas categorías se involucra una de las propuestas de valor más apreciadas y percibidas por el mercado objetivo que es el conocimiento y desarrollo del know-how con su categorización de artículos.

1. Recursos físicos

- a. Infraestructura de las oficinas.
- b. Equipo y materiales de oficina para el trabajo.
- c. Infraestructura de almacenaje del producto.
- d. Infraestructura de logística de distribución.

2. Recursos intelectuales

- a. Marca de la franquicia.
- b. Dominio y posicionamiento de la marca de productos propia de la empresa XYZ.
- c. Manejo adecuado del “Saber-Hacer” para los franquiciantes.
- d. Actualización de los paquetes de franquicia en función del comportamiento de la industria.
- e. Socio estratégico con la empresa XYZ.
- f. Base de datos del comportamiento de las ventas para los distintos artículos de las categorías.
- g. Manejo del perfil del candidato en potencia en base al estudio GEM 2011.
- h. Manejo adecuado de las áreas geográficas con mayor oportunidad de éxito.

3. Recursos Humanos

- a. Personal con experiencia en fuerza de ventas para el mercado de consumo masivo.
- b. Atención al cliente.

4. Recursos financieros. Bajo la premisa que se lleva a cabo la relación con el socio estratégico, no es necesario un financiamiento para el funcionamiento de la franquicia ya que es un modelo añadido al negocio establecido actualmente.

Inventario de productos estándar para el modelo de franquicia.

Si el franquiciado necesitara financiamiento, éste se trabajará directamente con la franquicia por medio de un préstamo a tres años con una tasa de interés del 15%.

G. Actividades clave

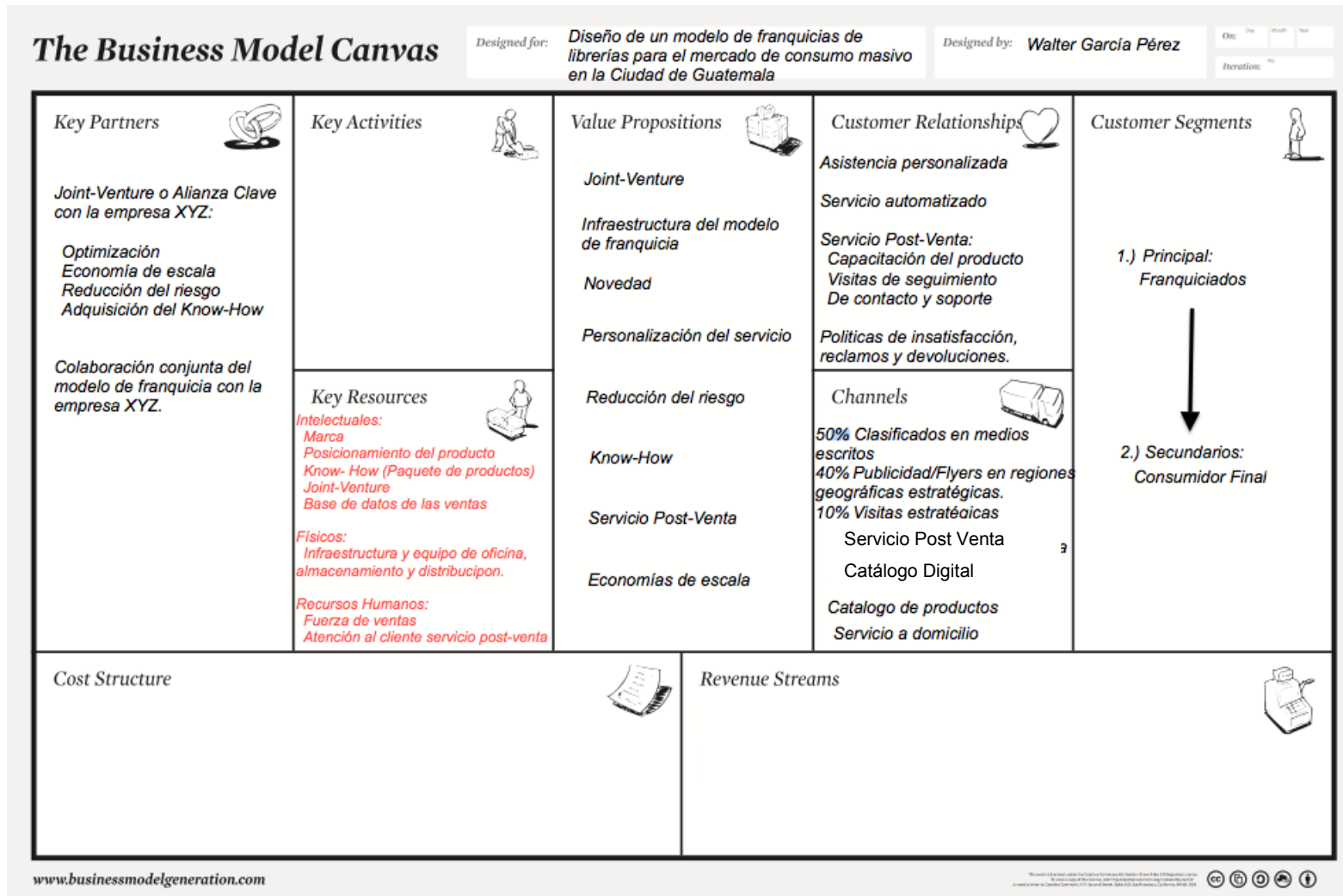
Uno de los aspectos más apreciados por los futuros franquiciatarios y de gran valor es el desarrollo de la plataforma del modelo de franquicias con especial enfoque en el paquete/mix de productos ofrecidos para las franquicias Premium y Oro.

1. Relación con el cliente.

- a. El manejo adecuado de la gestión de la red de franquiciatarios.
- b. El correcto cumplimiento del servicio de atención al cliente. En todos sus componentes.
- c. Desempeño de los procedimientos del servicio post-venta.
- d. Servicio de acompañamiento y asesoramiento para el franquiciado.
- e. El desarrollo y búsqueda constante de potenciales franquiciatarios.
- f. Servicio a domicilio como canal de distribución.

2. Saber-Hacer. Manejo y constante desarrollo de los paquetes de artículos ofrecidos para las distintas opciones de franquicia. Con el sistema inteligente de análisis para el mix de productos para las franquicias Premium y Oro, se comienza con la apertura con ciertos productos y a través del tiempo se añade, modifica y renueva la lista de productos para cada tipo de franquicia.

Figura 17. Recursos claves en el formato Canvas de negocios.



En la gráfica superior se observa el desarrollo del sexto bloque del modelo “Canvas”. El bloque de recursos claves para el diseño del modelo de franquicias de librerías.

H. Estructura de costos

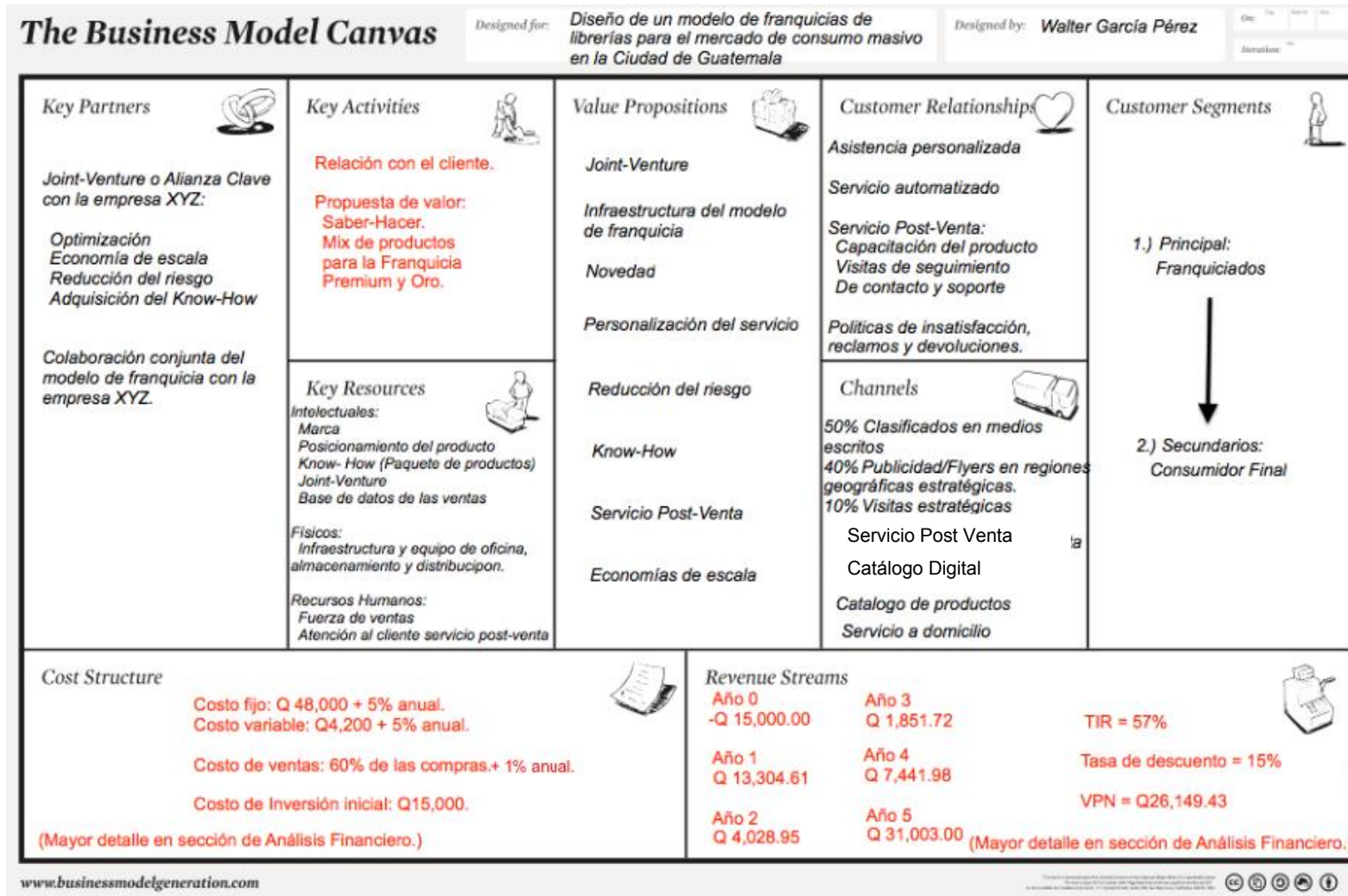
La estructuración de costos de operación del modelo se dividieron en costos fijos y costos variables. Se obtuvo un total de costos fijos de Q48,000. Y un total de costos variables de Q4,200. Dando un total de costos de operación de Q52,200 quetzales para el primer año y se incrementó anualmente un 5% en consideración de la inflación. El modelo incurre en costos de ventas calculado en un 60% para el primer año con un incremento anual del 1%. (La estructuración de costos se detalla a profundidad en el análisis financiero.)

I. Flujo de ingresos

El franquiciador recibe ingresos del 5% de las ventas a partir del segundo año para cubrir gastos administrativos y de publicidad. Así mismo se reciben los ingresos generados por la compra de los productos que es exclusiva y bajo contrato por parte del socio estratégico empresa XYZ.

El análisis del flujo de caja por parte del inversionista se desarrolla en la sección de análisis financiero.

Figura 18. Formato Canvas final del modelo de franquicia de librerías.



En la gráfica superior se observa el desarrollo del séptimo, octavo y noveno bloque del modelo "Canvas". El bloque de actividades claves, estructura de costos y flujo de ingresos. En la sección de análisis financiero se encuentra información más detallada para los bloques 8 y 9 respectivamente.

VI. MODELO DE LA FRANQUICIA

A. Descripción ejecutiva del modelo.

Franquicias XYZ se especializa en suministrar material de oficina, papelería y tecnología para la Ciudad de Guatemala.

El modelo de Franquicias XYZ permite a su red de propietarios abarcarse en el mundo de ser dueños y dirigir su propio negocio exitoso, permite reducir costos de inventario a través de las economías de escala, financiamiento sin necesidad de avalúo bancario, excelente calidad de servicio y servicio post-venta garantizándole al inversionista un negocio rentable, competitivo y diferenciado de la competencia.

Al formar parte de la red se cuenta con el respaldo de más de 16 años de experiencia en el sector con un equipo de más de 200 personas expertas en la industria y a la disponibilidad del franquiciatario; asegurándole al emprendedor manejar las mejores herramientas y asesoramiento continuo que asegura el éxito del negocio.

Se pone a disposición dos modalidades de franquicia, a medida de cada tipo de emprendedor:

- Franquicia Premium: Opción ideal para satisfacer una demanda fuerte, caracterizada por una mayor variedad en productos, colores y familias de artículos. Cantidad total de 202 artículos seleccionados.
- Franquicia Oro: Opción ideal ajustado a su presupuesto para satisfacer una demanda regular. Caracterizada por contener un promedio de tres artículos por familia con un total de 105 productos analizados y seleccionados cuidadosamente.

B. Resumen ejecutivo del modelo de franquicia. Tabla 8. Resumen del modelo de franquicia.



Franquicia de Librería Estratos 2,3 y 4 Ciudad Guatemala

Walter García waltigarcia@gmail.com Guatemala (GT)

Idea



We have an elevator pitch. We want you to sign an NDA. We have a proven idea.

Experiencia mayor a 16 años en suministrar material de oficina y papelería. Una franquicia rentable, competitiva y diferenciada del resto.

Team



We have a business network. We can build it.

Más de 200 personas expertas en la industria y a la disponibilidad del franquiciatario; asegurándole las mejores prácticas y herramientas.

Product



We have a working demo. We own the IP.

Franquicias Premium ofrece 202 productos. Franquicias Oro ofrece 105 productos. Productos analizados y seleccionados para garantizar éxito.

Revenue



We already have revenue. We have a revenue forecast. We will start by getting users.

TIR = 57%. VPN = Q 20,502.17 con tasa de descuento del 15 % obtenida del CAPM.

Funding



We are bootstrapping. We need seed funding.

Inversión Inicial de Q15,000. Previo a autorización para el manejo de la Franquicia.

Partnership



We want sweat-equity.

Se ofrece la asesoría completa y constante para el desarrollo del proyecto durante los 5 años que tiene la duración del contrato.

Canon de entrada Franquicia Oro	Q15,000.00
Royalty	No hay
Canon de publicidad	5% sobre las ventas a partir del 2do año.
Duración de contrato:	Contrato exclusivo de distribución y compra a 5 años.
Ayuda a financiar	Sobre el capital de trabajo con un 15% de tasa de interés.
Dimensión Local	6m2
Población mínima:	22 mil personas

Origen	Guatemala
Constitución Empresa	1996
Constitución Cadena	2012
Zona de expansión 2012-2015	Ciudad de Guatemala

C. Mix de productos

El mix de productos se trabajó con base en las estadísticas de la empresa XYZ durante 4 años desde el 2008-2011. Los artículos se seleccionaron en función de la mayor rotación, precio y marca. El modelo presentado a continuación es un modelo inteligente el cual comienza con la selección y venta de los artículos básicos y evoluciona en el tiempo en función del comportamiento de ventas según el punto geográfico. Para la formación del mix de productos se proporcionó un peso del 40% a la variable rotación, 40% a la variable precio y un 20% a la variable marca.

Se seleccionaron los artículos con mayor rotación dentro de las distintas familias de productos, garantizándole al franquiciado los artículos con mayor demanda que ha ofrecido la empresa XYZ durante los últimos 4 años de ventas. Se seleccionó la variable precio para satisfacer el mercado objetivo de consumo masivo y la variable marca para fortalecer la imagen a través de la franquicia y garantizarle al consumidor excelente calidad.

Al buscar satisfacer la demanda del mercado de consumo masivo para la ciudad de Guatemala en el ámbito de papelería oficina y artículos escolares se dividió el mix de productos tres líneas: La línea de Arte y Manualidades con 6 distintas familias de artículos, Escolar-Oficina con 18 familias de artículos y Papeles/Derivados y Tecnología con 9 familias de producto; cada familia con sus respectivos subgrupos que se llamarán artículos.

Partiendo de las tres variables anteriormente mencionadas se crearon dos categorías de paquetes para el modelo de franquicia:

- Franquicia Premium: Propuesta de paquete de artículos seleccionados para satisfacer una demanda fuerte, caracterizada por una mayor variedad en productos, mayor selección de colores entre uno hasta 8 colores en ciertos artículos y mayor cantidad de productos sustitos dentro de la misma familia de productos. Una cantidad total de 202 artículos seleccionados y analizados para satisfacer la demanda de consumo masivo con la mayor probabilidad de éxito.

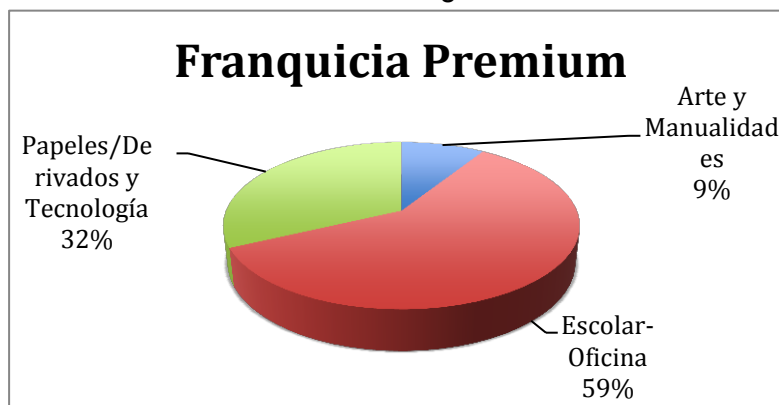
- Franquicia Oro: Propuesta de paquete de artículos seleccionados para satisfacer una demanda regular. Se caracteriza por contener en promedio de uno a tres artículos por familia y entre uno hasta tres colores distintos por artículo. Una cantidad total de 105 artículos seleccionados y analizados para satisfacer la demanda de consumo masivo con la mayor probabilidad de éxito.

1. Categoría Franquicia Premium. El paquete de Franquicia Premium cuenta con un total de 202 artículos; el cual se divide en tres líneas de artículos, la línea de Arte y Manualidades que representa el 9% del total de los artículos con 18 unidades, Escolar-Oficina con un 59% del mix de productos con 120 artículos distintos y Papeles/Derivados y Tecnología representa el 32% del total con 64 unidades de producto.

Tabla 9. Descripción categoría Premium.

Descripción	Porcentaje	Familia de artículos	Artículos (Unidad)
Arte y Manualidades	9%	6	18
Escolar-Oficina	59%	19	120
Papeles/Derivados y Tecnología	32%	9	64
Total	100%	34	202

Gráfica 3. Categoría Premium.



Dentro la línea Escolar-Oficina la mayor cantidad de artículos los abarca la familia de escritura con una cantidad de 32 artículos; seguido por accesorios de escritorio con 15 artículos entre los que se encuentra calculadora científica y de bolsillo, clips, fasteners, porta clips, perforadores, prensa papeles, sacagrapas, sello, tablas varias y tachuelas.

En la línea de Papeles/derivados y Tecnología, la familia que abarca mayor cantidad de artículos es la de cartulinas con 19 opciones distintas de unidades seguida por papeles en pliego que representa el 22% del total de la categoría. Para la tercer línea, Arte y Manualidades, el foamy representa un 44% del total de la categoría y consta de 8 productos, seguida por la familia de decorativos que cuenta con 4 artículos entre los que se menciona diamantina, lana y dos tipos de listones.

Tabla 10. Categoría Franquicia Premium.

Descripción	Artículos (unidad)	Porcentaje
Arte y manualidades	18	9%
Pegamentos	1	6%
Accesorios para pintura	3	17%
Cartones	1	6%
Corte	1	6%
Decorativos	4	22%
Foamy	8	44%
Escolar-Oficina	120	59%
Accesorios de escritorio	15	13%
Almohadillas	1	1%
Archivadores y accesorios	2	2%
Archivo	10	8%
Artículos para colorear	9	8%
Artículos para moldear	1	1%
Autoadhesivos	5	4%
Cintas adhesivas y bases	3	3%
Correctores	3	3%
Corte	2	2%
Engrapadoras	6	5%
Escritura	32	27%
Instrumentos de medición y trazado	10	8%
Instrumentos musicales	1	1%
Marcadores	13	11%
Pegamentos	2	2%
Pinturas	1	1%
Porta lápices	1	1%
Sobres	3	3%
Papeles/Derivados y Tecnología	64	32%
Artículos para contabilidad	4	6%
Autoadhesivos	1	2%
Cartulinas	19	30%
Cuadernos	10	16%
Impresos varios	5	8%

Continuación Tabla 10.

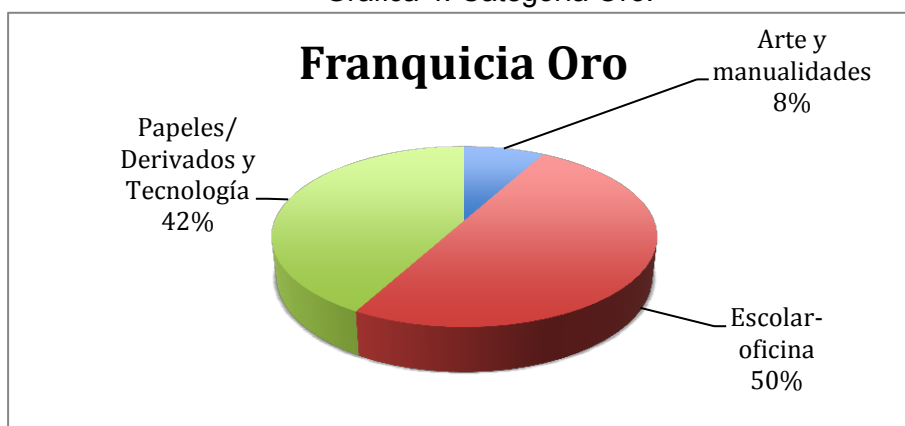
Papel cortados	8	13%
Papeles en pliego	14	22%
Papeles especiales	1	2%
Data	2	3%
Total	202	100%

2. Categoría Franquicia Oro. El paquete de Franquicias Oro se encuentra dividido en tres líneas de producto en las cuales el 8% del total de los artículos se catalogan en Arte y Manualidades, el 50% del total se encuentra en la línea Escolar-Oficina siendo el mayor porcentaje con un total de 53 artículos y la línea de Papeles/Derivado y Tecnología con un total de 8 familias de productos como lo son artículos para contabilidad, cartulinas, cuadernos, impresos varios, papel cortado, papeles en pliego, papeles especiales y data sumando un total de 44 artículos.

Tabla 11. Descripción categoría Oro.

Descripción	Porcentaje	Familia de productos	Artículos (Unidad)
Arte y manualidades	8%	4	8
Escolar-Oficina	50%	15	53
Papeles/Derivados y Tecnología	42%	8	44
Total	100%	27	105

Gráfica 4. Categoría Oro.



La línea con mayor porcentaje respecto al total de artículos es la Escolar-Oficina dentro de la cual la familia escritura con un total de 16 artículos representa el 30% de la categoría seguida por Accesorios de escritorio con un total de 9 artículos. Las familias que representan un 2% de la categoría son: archivadores y accesorios, artículos para moldear, correctores, corte, engrapadoras y pinturas con un total de 1

artículo por cada familia seleccionados por la mayor demanda con el mejor precio y garantía de calidad por la marca.

La segunda línea con mayor porcentaje de artículos es Papeles/Derivados y Tecnología con un total de 44 artículos representando el 42% del total. La familia cartulinas representa el 27% de la categoría con cartulina arcoíris, ariel cover, construcción e index; cada una de la familia con la selección de los tres colores con mayor demanda. La familia de papeles en pliego representa el 18% del total de la categoría con los artículos de papel de china, fluorescente, lustre y periódico en pliego. El segundo menor porcentaje lo abarca la familia Data que representa el 5% del total de la categoría con los artículos de Cds y Dvds.

La línea con el menor porcentaje del total del mix de productos es la de Arte y Manualidades con un total de 8 artículos. La familia de accesorios para pintura cuenta con 3 artículos entre los que se menciona 3 distintos tipos de pinceles y representa el 38% del total de la categoría. La familia foamy representa también el 38% del total con la selección de tres distintos colores del artículo seleccionados en base a la mayor rotación.

Tabla 12. Categoría franquicia Oro

Descripción	Artículos (unidad)	Porcentaje
Arte y manualidades	8	8%
Accesorios para pintura	3	38%
Cartones	1	13%
Decorativos	1	13%
Foamy	3	38%
Escolar-Oficina	53	50%
Accesorios de escritorio	9	17%
Archivadores y accesorios	1	2%
Archivo	3	6%
Artículos para colorear	4	8%
Artículos para moldear	1	2%
Cintas adhesivas y bases	3	6%
Correctores	1	2%
Corte	1	2%
Engrapadoras	1	2%
Escritura	16	30%
Instrumentos de medición y trazado	4	8%
Marcadores	4	8%

Continuación Tabla 12.

Pegamentos	2	4%
Pinturas	1	2%
Sobres	2	4%
Papeles/Derivados y Tecnología	44	42%
Artículos para contabilidad	1	2%
Cartulinas	12	27%
Cuadernos	7	16%
Impresos varios	5	11%
Papel cortados	8	18%
Papeles en pliego	8	18%
Papeles especiales	1	2%
Data	2	5%
Total	105	100%

3. Comparativo entre categoría Premium y Oro

Tabla 13. Comparativo entre categoría Premium y Oro.

Descripción	Franquicia Premium			Franquicia Oro		
	Porcentaje	Familia de artículos	Artículos (Unidad)	Porcentaje	Familia de artículos	Artículos (Unidad)
Arte y Manualidades	9%	6	18	8%	4	8
Escolar-Oficina	59%	19	120	50%	15	53
Papeles/Derivados y Tecnología	32%	9	64	42%	8	44
Total	100%	34	202	100%	27	105

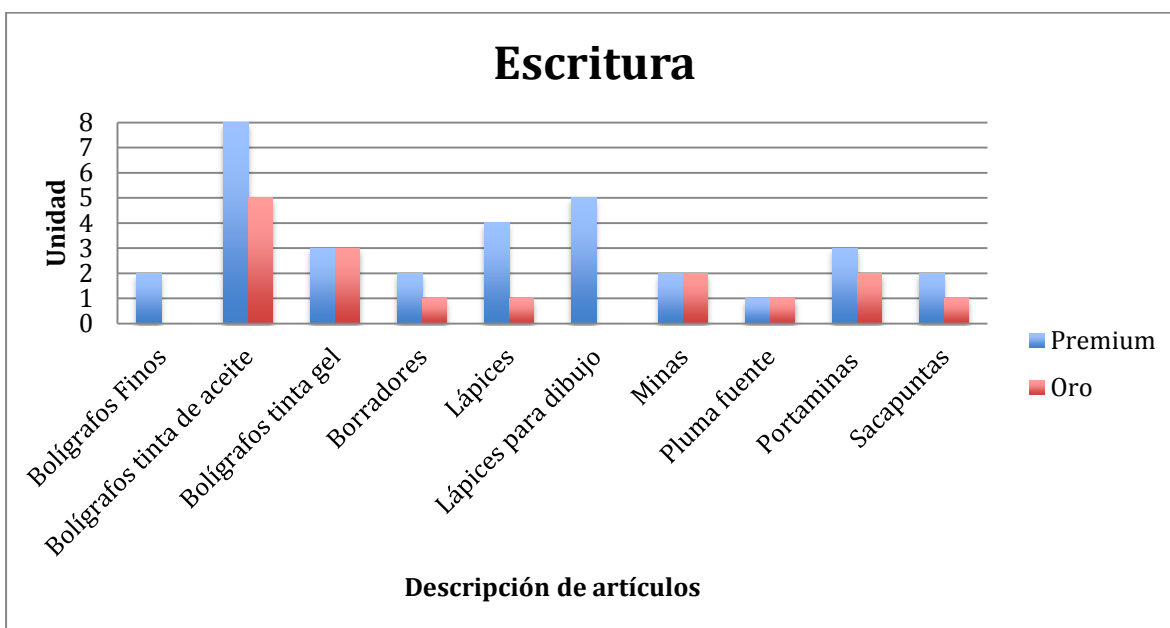
Ambos tipos de franquicia, Premium y Oro, se trabajaron bajo tres líneas. La línea de Arte y Manualidades representa el menor porcentaje del total de categorías con una diferencia de 10 artículos entre la Oro y la Premium. La línea Escolar-Oficina es la de mayor porcentaje sobre el total con un 50% para la Franquicia Oro y un 59% para la Franquicia Premium con un total de 67 artículos extras. La línea de Papeles/Derivados y Tecnología representa un 42% para la Franquicia oro con un total de 44 artículos y para la Franquicia Premium un 32% con un total de 64 artículos.

A manera de ejemplificar la diferencia de artículos para cada familia entre ambas opciones de mix de productos se presenta lo siguiente dentro de la línea Escolar-Oficina, familia Escritura:

Tabla 14. Comparativo línea escolar-oficina, familia escritura.

Escolar Oficina	Premium		Oro	
Descripción	Artículos (Unidad)	% Distribución	Artículos (Unidad)	% Distribución
Escritura	32	100%	16	100%
Bolígrafos Finos	2	6%	0	0%
Bolígrafos tinta de aceite	8	25%	5	31%
Bolígrafos tinta gel	3	9%	3	19%
Borradores	2	6%	1	6%
Lápices	4	13%	1	6%
Lápices para dibujo	5	16%	0	0%
Minas	2	6%	2	13%
Pluma fuente	1	3%	1	6%
Portaminas	3	9%	2	13%
Sacapuntas	2	6%	1	6%

Gráfica 5. Comparativo familia escritura.



Se observa que la Franquicia Premium cuenta con 10 familias de producto mientras que la Oro únicamente 8. La diferencia se encuentra en la cantidad y en la familia de bolígrafos finos y lápices para dibujo.

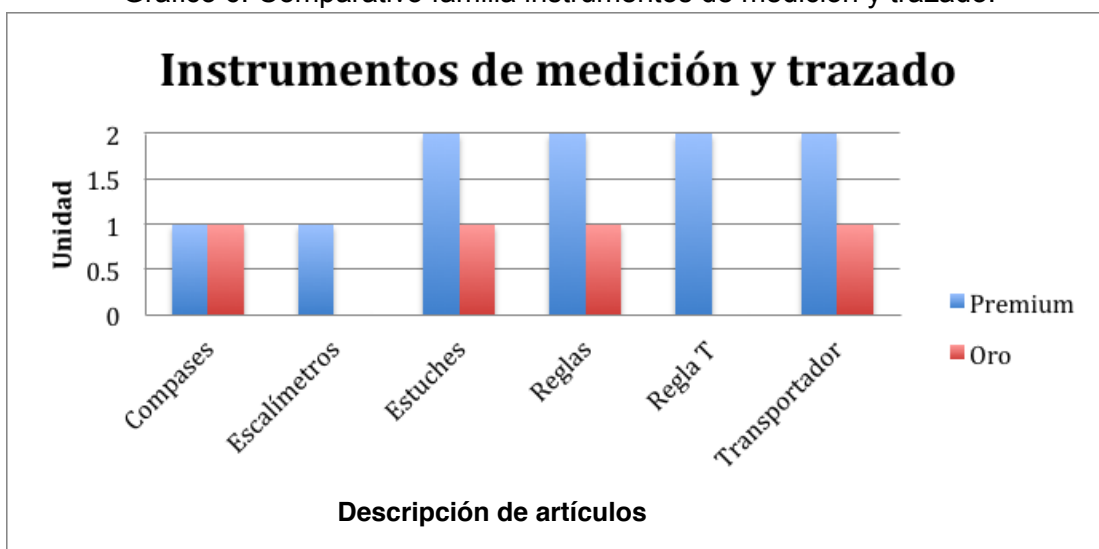
Ejemplificación 2:

Dentro de la categoría Escolar-Oficina para la familia Instrumentos de medición y trazado se presentan las diferencias para la Franquicia Premium y Franquicia Oro.

Tabla 15. Comparativo línea escolar-oficina, familia instrumentos de medición y trazado.

Escolar-Oficina	Premium		Oro	
Descripción	Artículos (Unidad)	% Distribución	Artículos (Unidad)	% Distribución
Instrumentos de medición y trazado	10	100%	4	100%
Compases	1	10%	1	25%
Escalímetros	1	10%	0	0%
Estuches geométricos	2	20%	1	25%
Reglas	2	20%	1	25%
Regla T	2	20%	0	0%
Transportador	2	20%	1	25%

Gráfico 6. Comparativo familia instrumentos de medición y trazado.



La Franquicia Premium cuenta con un total de 10 artículos distribuidos en 6 familias de productos mientras que la Franquicia Oro cuenta con 4 artículos distribuidos en cuatro familias. La diferencia entre ambas es en la familia de escalímetros y regla T. Se observa que el desarrollo de la Franquicia Premium tiene un enfoque más técnico y especializado al contar con dos distintas medidas de regla T, una unidad de escalímetro, una opción más para transportador, reglas y estuches geométricos que la Franquicia Oro.

VII. ANÁLISIS FINANCIERO Y COMPARACIONES

El análisis financiero presentado a continuación se realizó en función del inversionista interesado en adquirir el modelo de franquicia de librerías. Los costos para el modelo de franquicia de librería están estimados de acuerdo a cotizaciones telefónicas de los fabricantes del equipo y/o tiendas de venta del equipo. Se presenta el costo de inversión inicial, el costo fijo y el costo variable para la puesta en marcha del negocio.

A. Inversión inicial

Tabla 16. Costo de inversión

Inversión	
Descripción	Costo en Quetzal
Construcción	Q 2,000.00
Puerta plegadiza	Q 1,000.00
Refuerzo de pasadores	Q 200.00
Candados	Q 300.00
Mostradores	Q 2,500.00
Estanterías	Q 1,000.00
	Q 7,000.00
Capital de trabajo	-Q 25,763.39
Inversión total	Q 32,763.39

La inversión total es de Q32,763.39 con un capital de trabajo de Q25,763.39 y una inversión de activos por Q7,000. El capital de trabajo o inventario se calculó sobre la proyección de demanda del año 1 con un promedio de gasto por persona de Q250.00. Se calculó basándose en satisfacer la demanda con un inventario de un mes y quince días.

El desarrollo de esta inversión está basada en el contexto del mercado de consumo masivo donde la persona interesada en invertir modifica su vivienda actual convirtiendo algún espacio de su hogar en un área de despacho y venta de artículos de librería. Bajo este supuesto se calculó un monto de construcción de Q.2,000 para la modificación del área de despacho y Q1,500 para la seguridad al momento de cierre del local.

Basado en el estudio realizado del GEM donde indica que la etapa de arranque en los negocios se realiza en su mayoría con poca inversión y El 70% del

emprendedor guatemalteco invierte menos de Q20,000 durante la etapa inicial de un negocio; se contempló una inversión inicial del franquiciado por un monto de Q15,000 que abarca los Q7,000 de inversión de activos y construcción y el restante de Q8,000 para la compra de cierto capital de trabajo. El restante de Q17,763.39 para el capital de trabajo se trabajará por medio de un financiamiento con la empresa socia estratégica XYZ, amortizado a tres años con una tasa de interés anual del 15%. El pago anual se calculó utilizando la función PMT de Excel que calcula la cuota anual asumiendo un flujo de pago constante y un constante porcentaje de interés. La cuota anual a pagar para el préstamo es de Q7,779.96. A continuación se muestra el desglose de las amortizaciones del préstamo.

Tabla 17. Inversión a financiar.

Inversión a financiar	Q	17,763.39
Periodo (Años)		3
Plazo (Años)		3
Interes		15%
PMT	Q	7,779.96

Tabla 18. Amortización

Año	Deuda	Cuota	Interés	Amortización
1	Q 17,763.39	Q 7,779.96	Q 2,664.51	Q 5,115.45
2	Q 12,647.94	Q 7,779.96	Q 1,897.19	Q 5,882.76
3	Q 6,765.18	Q 7,779.96	Q 1,014.78	Q 6,765.18
TOTAL			Q 5,576.48	Q 17,763.39

B. Costos de operación

Los costos de operación se dividieron en costos fijos y costos variables basados en estimaciones de precios. Los costos fijos abarcan el alquiler del local calculado por un promedio de Q.500 quetzales mensuales, el salario de una persona se desarrolló sobre un promedio mensual de Q3000.00 quetzales. Energía eléctrica Q150 mensual. Servicio telefónico Q100 y otros gastos Q100.

Es importante mencionar que el área superficial necesaria para el modelo de franquicia está considerada sobre 3 metros de largo por 2 metros de ancho, lugar suficiente para un mostrador, una estantería y espacio para que el personal pueda circular.

Tabla 19. Costos de operación anual.

Costos de operación anual	
Costos fijos anual	
Descripción	Cantidad Q.
Alquileres	Q6,000.00
Salario 1 persona	Q36,000.00
Bono 14 + Aguinaldos	Q6,000.00
Total (Anual)	Q48,000.00

Costos variables anual	
Descripción	Cantidad Q.
Energía eléctrica	Q1,800.00
Servicio telefónico	Q1,200.00
Otros gastos	Q1,200.00
Total	Q4,200.00
TOTAL COSTOS OPERACIÓN (Anual)	Q 52,200.00

Tabla 20. Depreciación lineal anual.

Depreciación anual	
Descripción	Cantidad Q.
Inversión	Q3,500.00
Años a depreciar	5
Total (Anual)	Q 700.00

Se realizó una depreciación con el método lineal a cinco años por el monto de inversión de Q3,500 que abarca la estantería y el mostrador; dando como resultado una depreciación anual de Q700.

C. Análisis de la demanda

Tabla 21. Análisis de la demanda.

Análisis de demanda	Población estudiantil Local 2009	Población estudiantil Local 2012 +3% x crecimiento	Población estudiantil Local 2013 +1% x crecimiento	Población estudiantil Local 2014 +1% x crecimiento	Población estudiantil Local 2015 +1% x crecimiento	Población estudiantil Local 2016 1 x crecimiento
Nivel preprimaria	49,862	51358	51871	52390	52914	53443
Nivel Preprimaria bilingüe	0	0	0	0	0	0
Nivel Preprimaria Parvulos	49,862	51358	51871	52390	52914	53443
Nivel Primaria niños	144,891	149238	150730	152237	153760	155297
Nivel Primaria adultos	6,473	6667	6734	6801	6869	6938
Nivel Básico	81,142	83576	84412	85256	86109	86970
Nivel Diversificado	67,978	70017	70718	71425	72139	72860
Oficinas (otros)	0	0	0	0	0	0
Total Demanda actual (Ciudad de Guatemala)	400208	412214	416336	420500	424705	428952
Demanda Insatisfecha (5% del total)	20010	20611	20817	21025	21235	21448
Demanda a satisfacer (4% cte de la demanda insatisfecha)	600	824	833	841	849	858

Consumo x Estudiante promedio anual	Q250	Q 206,107.12	Q 208,168.19	Q 210,249.87	Q 212,352.37	Q 214,475.90
--	-------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

El análisis de demanda se calculó en base a las estadísticas del Ministerio de Educación de Guatemala de alumnos inscritos al 30 de septiembre en todos los sectores, todas las áreas, por área y sexo según municipio en el año 2009 para el municipio de Guatemala. Basándose en un incremento de la población estudiantil del 1% anual se incrementó tres por ciento para obtener la cifra del año 2012 y se incrementó constantemente en uno por ciento cada año obteniendo como resultado el Total de la Demanda Actual para la Ciudad de Guatemala para los cinco años a analizar.

Debido a la diferencia significativa de la población estudiantil para las zonas seleccionadas 1, 18, 7, 6 y 5, el análisis de flujo de efectivo se realizó únicamente para la zona con menor porcentaje de población estudiantil siendo ésta la zona 6 y 5 cada una con una representación del 5% del total de la demanda actual de la Ciudad de Guatemala constituida en la tabla 22 bajo demanda insatisfecha. (Representa el 5% del total de la demanda actual de la Ciudad de Guatemala.)

En el análisis se asume que el consumo mínimo por estudiante debe ser de Q 250.00 anual. Este dato está construido con el supuesto que actualmente el Gobierno otorga bolsas escolares a los alumnos del nivel primario.

Por consiguiente, del total de la demanda actual de la Ciudad de Guatemala se obtuvo el 5% que representa la demanda de la zona 6 o 5 y sobre ése porcentaje se seleccionó satisfacer a un 4% de la población estudiantil. Se mantuvo constante durante los cinco años la demanda a satisfacer del 4% únicamente aumentando cada año el crecimiento natural anual de la población estudiantil que representa satisfacer a 8 clientes nuevos anualmente, representado como el 1% de crecimiento anual.

D. Análisis de Flujo de Caja para próximos 5 años

Se realizó una proyección de flujo de caja para los próximos 5 años para conocer los ingresos y salidas de efectivo esperadas durante el transcurso de 5 años considerando lo siguiente. En el análisis se asume que el consumo mínimo por estudiante debe ser de Q 250.00 anual. Este dato está construido con el supuesto que actualmente el Gobierno otorga bolsas escolares a los alumnos del nivel primario, siendo estos el sector más grande del mercado al cual se desea atender. Es importante mencionar que esta bolsa de útiles escolares no contiene todos los artículos que se necesitan para el año escolar por lo que sigue existiendo una mayor posibilidad de demanda de artículos escolares durante el transcurso del año.

El costo de venta representa el 60% de las ventas y se obtuvo mediante la lista de artículos para la Franquicia Oro donde se tenía el costo de compra y el precio de venta por lo que se obtuvo un promedio de la lista de artículos del margen de utilidad del 40% por lo que el costo de ventas representa el 60%.

Tabla 22. Costos de ventas

Costo de ventas	
Descripción	%
% margen de utilidad	40%
Costos de ventas	60%

Se consideró un aumento promedio del 1% del costo de ventas cada año por los posibles aumentos en los precios que puedan ocurrir en el mercado. Dato obtenido según la empresa XYZ. Se consideró el promedio del 1% debido a que existe una compensación entre los distintos productos y sensibilidad al precio para cada familia de artículos. El gasto de operación representado por la suma de costos fijos y costos variables se consideró un aumento del 5% cada año en función de la inflación promedio que ha tenido Guatemala anualmente. Se consideró un pago del 5% de las ventas a partir del segundo año hasta finalizar el quinto año como pago de regalías por pertenecer al grupo de franquicias lo cual incurre en costos de publicidad y otros.

En la Tabla 23. se muestra el flujo de caja de inversión para el modelo de franquicia de librería para el mercado de consumo masivo para la zona 5 o 6 de la Ciudad de Guatemala.

Tabla 23. Flujo de caja para los próximos 5 años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		Q 206,107.12	Q 208,168.19	Q 210,249.87	Q 212,352.37	Q 214,475.90
-Costos de venta		-Q 123,664.27	-Q 126,149.92	-Q 128,672.92	-Q 131,233.77	-Q 133,832.96
- Gastos de operación	+5% inflacion	-Q 52,200.00	-Q 54,810.00	-Q 57,420.00	-Q 60,030.00	-Q 62,640.00
-Depreciaciones		-Q 700.00	-Q 700.00	-Q 700.00	-Q 700.00	-Q 700.00
- Otros Gastos no operacionales (Por Fee de Regalía)	-5%		-Q 10,408.41	-Q 10,512.49	-Q 10,617.62	-Q 10,723.79
=UAll		Q 29,542.85	Q 16,099.86	Q 12,944.46	Q 9,770.99	Q 6,579.14
-Intereses		-Q 2,664.51	-Q 1,897.19	-Q 1,014.78		
=UAI		Q 26,878.34	Q 14,202.67	Q 11,929.68	Q 9,770.99	Q 6,579.14
-Impuestos	-31%	-Q 9,158.28	-Q 4,990.96	-Q 4,012.78	-Q 3,029.01	-Q 2,039.53
=U.Neta	Q -	Q 17,720.06	Q 9,211.71	Q 7,916.90	Q 6,741.98	Q 4,539.61
+Depreciaciones		Q 700.00	Q 700.00	Q 700.00	Q 700.00	Q 700.00
-Inversiones activos	-Q 7,000.00					
-Capital de trabajo	-Q 25,763.39					Q 25,763.39
+Prestamos	Q 17,763.39					
-Abonos a capital		-Q 5,115.45	-Q 5,882.76	-Q 6,765.18		
=Flujo de caja Neto	-Q 15,000.00	Q 13,304.61	Q 4,028.95	Q 1,851.72	Q 7,441.98	Q 31,003.00

Tabla 24. TIR y VPN

Descripción	Valores
TIR	57%
VPN	Q 20,502.17
Tasa de descuento	15%

E. Análisis de TIR

Se obtuvo una tasa interna de retorno del 57%. Es una tasa que al compararla con la tasa de descuento de los flujos del 15% es aceptable y el proyecto se considera desde el punto de vista del estudio financiero viable.

F. Análisis de VPN

Se realizó el cálculo del WACC (costo promedio ponderado de capital) para obtener la tasa de descuento de los flujos.

$$WACC = W_d K_d (1 - Tasa\ de\ ISR) + W_c K_e$$

W_d es el porcentaje que representa el préstamo de dinero siendo éste del 54%.

W_c es el porcentaje que representa al capital propio siendo éste del 46%.

K_d es la tasa de interés siendo ésta del 15% multiplicada por (1-Tasa de ISR) y K_e definido por la ecuación:

$$K_e = R(r) + \beta * R(m).$$

En donde $R(r)$ es el retorno esperado y se calculó utilizando el modelo CAPM (Modelo de fijación de precios de activos de capital), definido como:

$$R(r) = R_f + \beta(r_m - R_f) + Cr$$

En donde:

R_f es la tasa libre de riesgo, se utilizó el rendimiento de un bono del tesoro de los Estados Unidos a 10 años, con un valor del 2% a inicios de octubre del presente año (U. S. Department of the Treasury, 2011). β representa la volatilidad del mercado, se calculó basándose en el promedio de Office Depot, Staples, OfficeMax y Stamps que cotizan en la bolsa de valores de Estados Unidos y representan la misma industria que el modelo de franquicia de librería y se obtuvo un valor promedio de 1.07. r_m representa el rendimiento del mercado, se calculó con base en las mismas cuatro empresas mencionadas anteriormente obteniendo un valor promedio de 10.4%. Cr representa el riesgo país, obteniendo un valor de 4.88% (OECD, 2011).

Al operar, se obtiene un valor de 15.48% para el retorno esperado $R(r)$. Y un valor de K_e de 20.7%.

Tabla 25. Costo ponderado de capital.

Costo ponderado de capital	
Kd	15.00%
(1-T)	69.00%
Ke	20.7%
Porción de deuda (Wd)	54%
Porción capital propio (We)	46%
CPPC = $Kd*Wc*(1-T) + Ke*We$	15.1%

Se obtuvo un valor del WACC de 15.1% que se aproximó a 15% utilizada como la tasa de descuento de los flujos. Utilizando una tasa de descuento del 15% obtenida del cálculo realizado del WACC se obtuvo un valor presente neto al final de los cinco años de Q 20,502.17. Al representar un valor positivo indica que la inversión es factible.

Utilizando una tasa de descuento del 10% obtenida del rendimiento promedio del Fondo bursátil en Estados Unidos expresado en dólares (8%) más doscientos puntos básicos de la tasa libre de riesgos (2%) se obtiene un valor presente neto de Q 26,149.43 indicando que la inversión es factible.

G. Análisis de Sensibilidad

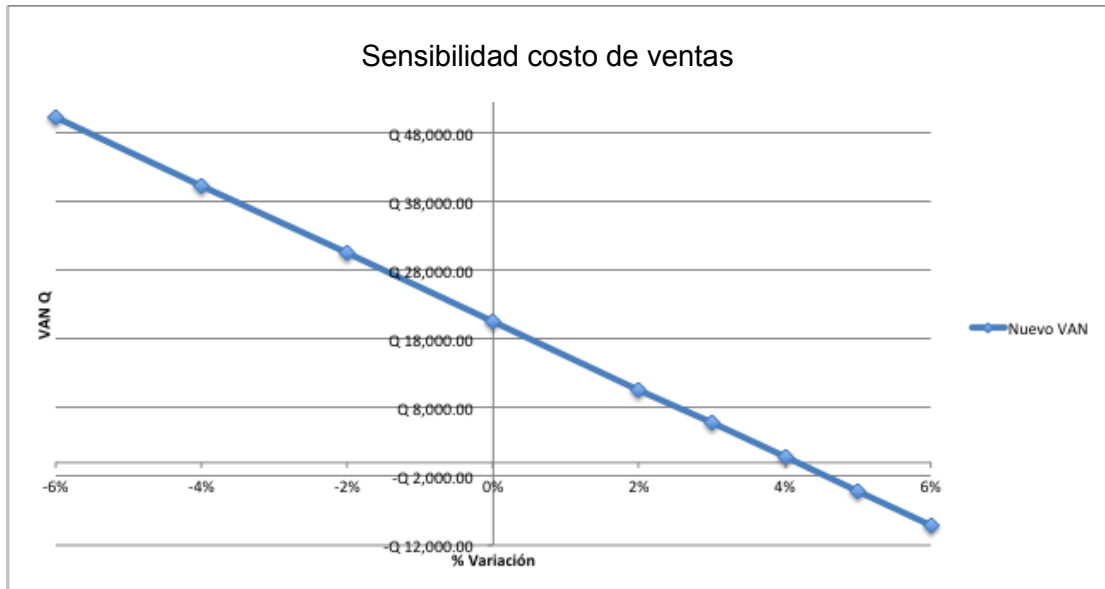
A continuación se presenta un análisis de sensibilidad llevado a cabo comparando los cambios en el valor presente neto. Se realizaron cambios con la variable costo de ventas, demanda, costo de capital y capital de trabajo. Los cambios comparativos se realizaron dejando constantes las otras variables y cambiando únicamente la variable a analizar.

1. Sensibilidad costo de ventas

Tabla 26. Sensibilidad costo de ventas.

% Variación	VAN actual	Nuevo VAN	Variación	%
6%	Q 20,502.17	-Q 9,105.60	-Q 29,607.77	-144%
5%	Q 20,502.17	-Q 4,170.97	-Q 24,673.14	-120%
4%	Q 20,502.17	Q 763.66	-Q 19,738.51	-96%
3%	Q 20,502.17	Q 5,698.29	-Q 14,803.88	-72%
2%	Q 20,502.17	Q 10,632.91	-Q 9,869.26	-48%
0%	Q 20,502.17	Q 20,502.17	Q -	0%
-2%	Q 20,502.17	Q 30,371.43	Q 9,869.26	48%
-4%	Q 20,502.17	Q 40,240.68	Q 19,738.51	96%
-6%	Q 20,502.17	Q 50,109.94	Q 29,607.77	144%

Gráfica 7. Sensibilidad costo de ventas.



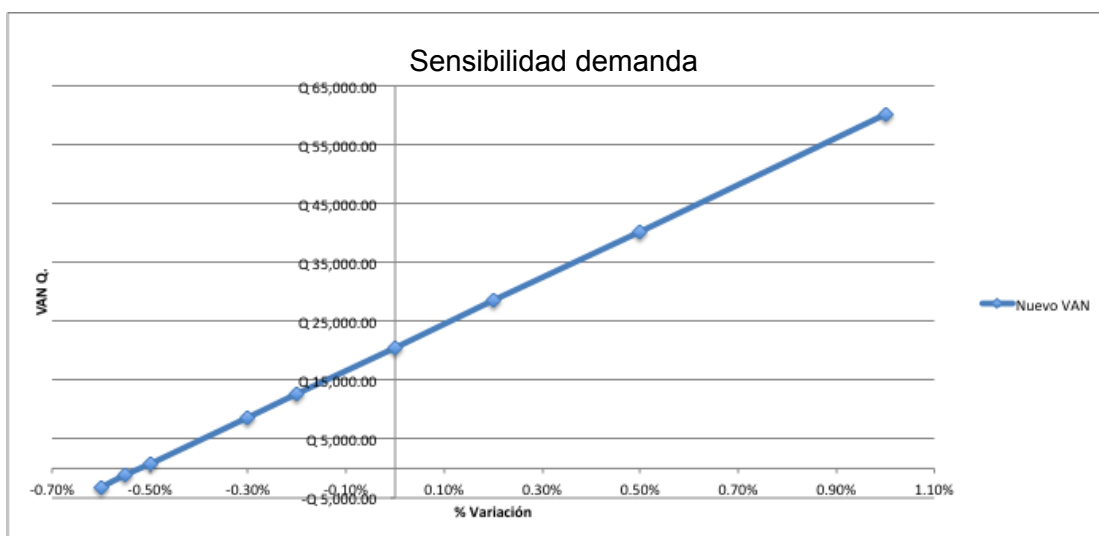
El modelo soporta un aumento de aproximadamente 4% en el costo de ventas lo que representaría un costo del 64% sobre las ventas lo cual es realmente elevado y poco probable que el modelo de franquicia con el soporte de la empresa XYZ lo permita. Actualmente sin una variación en el costo de ventas éste representa el 60% de las ventas y se podría llegar a disminuir compitiendo con el mercado con un aumento en el precio de venta y se alcanzaría un 56% de costo de ventas lo que representaría un valor presente neto de Q40,240.68. Es importante comentar que este 4% máximo de incremento es adicional al contemplado en el proyecto del aumento promedio del 1% anual.

2. Sensibilidad demanda

Tabla 27. Sensibilidad demanda.

% Variación	VAN actual	Nuevo VAN	Variación	%
1.00%	Q 20,502.17	Q 59,980.45	Q 39,478.28	193%
0.50%	Q 20,502.17	Q 40,241.31	Q 19,739.14	96%
0.20%	Q 20,502.17	Q 28,397.83	Q 7,895.66	39%
0.00%	Q 20,502.17	Q 20,502.17	Q -	0%
-0.20%	Q 20,502.17	Q 12,606.51	-Q 7,895.66	-39%
-0.30%	Q 20,502.17	Q 8,658.69	-Q 11,843.48	-58%
-0.50%	Q 20,502.17	Q 763.03	-Q 19,739.14	-96%
-0.55%	Q 20,502.17	-Q 1,210.89	-Q 21,713.06	-106%
-0.60%	Q 20,502.17	-Q 3,184.80	-Q 23,686.97	-116%

Gráfica 8. Sensibilidad demanda



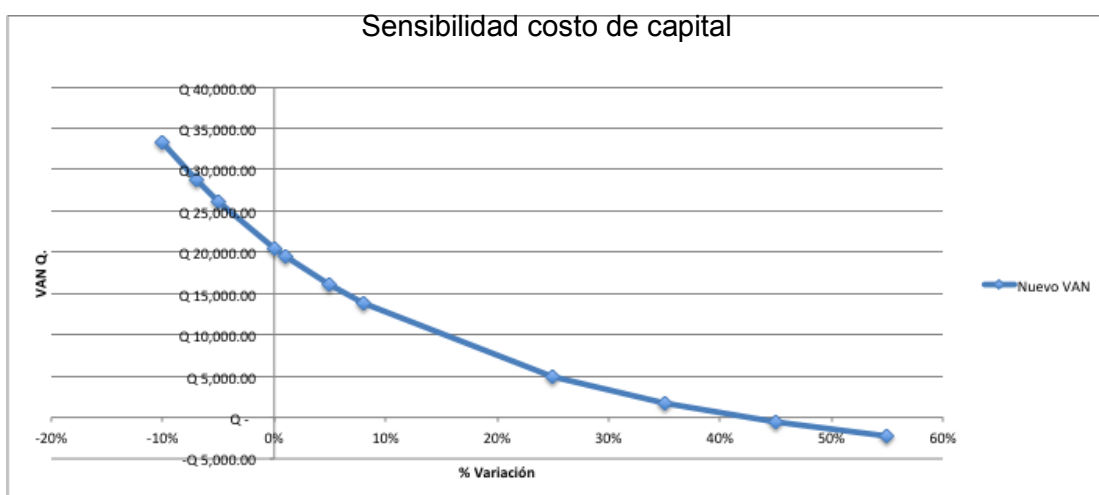
Tomando en cuenta únicamente el crecimiento natural del 1% anual respecto a la población estudiantil y manteniendo una demanda a satisfacer del 5% sobre el total de los estudiantes registrados (representa la demanda insatisfecha de la zona 5 analizada en el flujo de efectivo) el proyecto para que siga siendo rentable y considerando el consumo de Q250 quetzales promedio por estudiante soporta un decremento del 0.50% en la demanda. Se espera que para el año 1 la demanda a satisfacer sea del 4% lo que representa un VPN de Q20,502.17 y manteniendo anualmente durante los 5 años del proyecto una demanda a satisfacer del 4.50% se alcanza un valor de VPN de Q40,241.30. Un aumento en la demanda abarcada implica un aumento en el VPN representando una inversión exitosa.

3. Sensibilidad costo de capital

Tabla 28. Sensibilidad costo de capital

% Variación	VAN Actual	Nuevo VAN	Variación	%
-10%	Q 20,502.17	Q 33,339.21	Q 12,837.04	63%
-7%	Q 20,502.17	Q 28,813.41	Q 8,311.24	41%
-5%	Q 20,502.17	Q 26,149.43	Q 5,647.26	28%
0%	Q 20,502.17	Q 20,502.17	Q -	0%
1%	Q 20,502.17	Q 19,521.04	-Q 981.13	-5%
5%	Q 20,502.17	Q 16,004.98	-Q 4,497.19	-22%
8%	Q 20,502.17	Q 13,738.59	-Q 6,763.58	-33%
25%	Q 20,502.17	Q 4,935.44	-Q 15,566.73	-76%
35%	Q 20,502.17	Q 1,761.76	-Q 18,740.41	-91%
45%	Q 20,502.17	-Q 566.50	-Q 21,068.67	-103%
55%	Q 20,502.17	-Q 2,328.20	-Q 22,830.37	-111%

Gráfica 9. Sensibilidad costo de capital



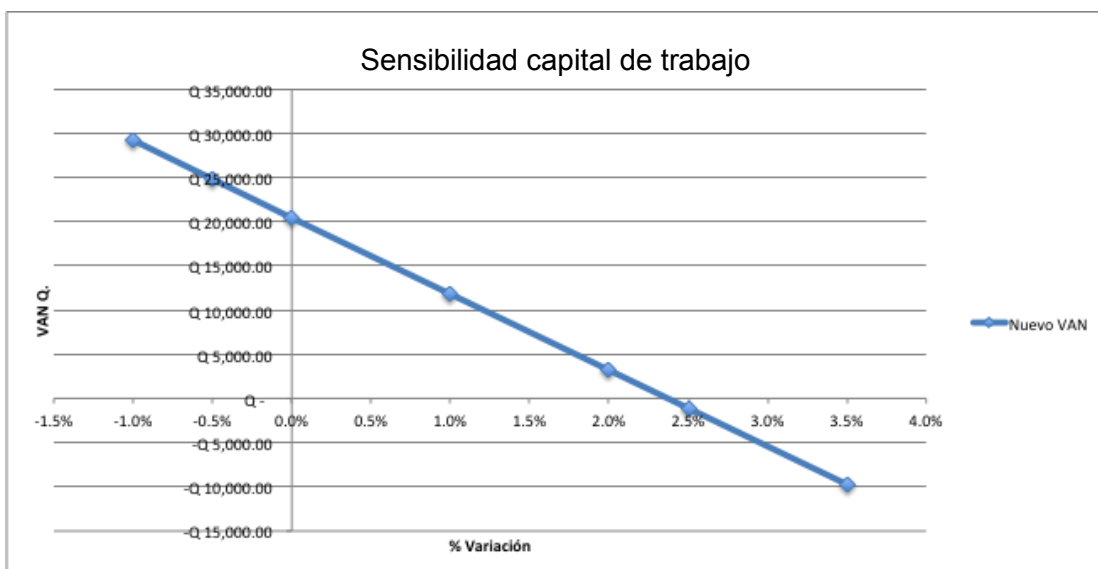
El proyecto contempla un incremento en el costo de capital ponderado hasta de un 40% lo cual es poco probable que llegue a aumentar tanto. Un aumento del 10% en el costo de capital representa una disminución del VPN del 33% representando un valor de Q13,738.59. Con una disminución del 5% sería compararlo con el rendimiento del fondo bursátil de USA mas una tasa libre de riesgos éste representaría un valor de VPN de Q26,149.43 representando un aumento del 28%.

4. Sensibilidad capital de trabajo

Tabla 29. Sensibilidad capital de trabajo

Inversión Total	Capital de Trabajo (Mes)	% Variación	VAN Actual	Nuevo VAN	Variación	%
Q 92,878	5	3.5%	Q 20,502.17	-Q 9,724.84	-Q 30,227.01	-147%
Q 75,702	4	2.5%	Q 20,502.17	-Q 1,088.55	-Q 21,590.72	-105%
Q 67,115	3.5	2.0%	Q 20,502.17	Q 3,229.59	-Q 17,272.58	-84%
Q 49,939	2.5	1.0%	Q 20,502.17	Q 11,865.88	-Q 8,636.29	-42%
Q 32,763	1.5	0.0%	Q 20,502.17	Q 20,502.17	Q -	0%
Q 24,176	1	-0.5%	Q 20,502.17	Q 24,820.31	Q 4,318.14	21%
Q 15,588	0.5	-1.0%	Q 20,502.17	Q 29,138.46	Q 8,636.29	42%

Gráfica 10. Sensibilidad capital de trabajo.



El capital de trabajo representa el dinero de inventario para que el modelo se desarrolle. Con un 0% de variación representa un inventario de 1.5 meses de inventario asumiendo el consumo promedio de Q250. El modelo soporta un aumento del capital de trabajo de hasta 2.48% lo que equivale a un inventario de 2.55 meses. El disminuir el capital de trabajo a medio mes equivale un VPN de Q29,138.46 pero se corre el riesgo de dejar demanda insatisfecha por falta de producto.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

1. Las zonas seleccionadas con mayor oportunidad de éxito (Sin orden de importancia) para el modelo de franquicia de librerías son las zonas 1, 5, 6, 7 y 18 de la Ciudad de Guatemala.
2. Se determinaron dos categorías; la categoría de franquicia Premium y la categoría de franquicia Oro. Cada una con la línea de Arte y manualidades, Escolar-oficina y Papeles/Derivados y Tecnología.
3. Del estudio financiero y de sensibilidad se determinó que el modelo de negocio es financieramente viable logrando un 57% de TIR(Tasa Interna Retorno) y Q 20,502.17 VAN (Valor Actual Neto) con vida útil de 5 años y una Inversión Inicial de Q15,000.00.

B. Recomendaciones

1. Es recomendable planificar una estrategia de mercadeo global para la marca propia de la empresa XYZ.
2. Se recomienda planificar una estrategia de mercadeo estratificada según zona geográfica para la promoción de la venta del modelo de franquicia.
3. Se recomienda evaluar el factor seguridad de la zona seleccionada de la Ciudad de Guatemala previo a la apertura de la franquicia.
4. Se recomienda ampliar la información sobre la cantidad de franquicias permitidas para cada zona de la Ciudad de Guatemala.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Alonso, Ignacio. 2011. *Getting the Deal Through. Franchise 2011*. España.

Asociación Española de Franquiciadores. 2012. *Libro oficial de la asociación española de franquiciadores 2012*. Valencia.

Boroian, Donald; Callaway, Patrick. 2009. *Franchising Your Business*.

Chopra; Sunil; Meindi. 2008. *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. México, Pearson Educación.

Echarri, Alberto; Aguirre, Angel; Quintana, Ana. n.d.. *Joint Venture*. España, Fundación Confemetal.

Eisenmann, Parker; Van, Alstyne. 2006. *Strategies for Two-Sided Markets*. Estados Unidos de América, Harvard Business Review.

Gauss, Hector. 2010. *Sistema de información de mercados*. Guatemala.

Guatemala. 2012. Cámara de industria de Guatemala. *Franquiciando en Guatemala*. Guatemala, Revista Industria.

Guatemala. 2011. Ministerio de Educación de Guatemala. Consultado al 15 de marzo del 2012.

Guatemala. 2011. Instituto Nacional de Estadística Guatemala. *Censo Poblacional Proyección de Población 2003-2011*. Documento estadístico. Tomado de <http://www.ine.gob.gt/np/poblacion/index.htm>

Guatemala. 2009. Ministerio de Educación Guatemala. *Anuario Estadística Guatemala 2009*. Tomado de <http://www.mineduc.gob.gt/estadistica/2009/main.html>

Guatemala. Municipalidad de Guatemala. 2011. *Habitat urbano.Guatemala*. Tomado de http://infociedad.muniguate.com/Site/atlasciudad_files/HABITAT_URBANO_1.html

McGarry, Sean. n.d.. *Franchise Immediately*. Tomado de <http://www.franchisedirect.com/information/>

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. 2010. *Business Model Generation*. Canada, John Wiley & Sons, Inc.

X. ANEXOS

A. Cálculo del Valor Presente Neto. (VPN) y Tasa Interna Retorno (TIR)

Para el cálculo del VPN se realizó el flujo de caja para los próximos 5 años que dura el proyecto y se resta la inversión inicial de Q.15,000.00. Por medio de la fórmula de Excel NPV utilizando una tasa de descuento calculada del 15% se determinó un valor de VPN de Q20,502.17.

Tabla 30. Flujos de caja

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	-Q 15,000.00	Q 13,304.61	Q 4,028.95	Q 1,851.72	Q 7,441.98	Q 31,003.00

Tabla 31. TIR y VPN

Descripción	Valores
TIR	57%
VPN	Q 20,502.17
Tasa de descuento	15%

La Tasa Interna de Retorno se calculó tomando en cuenta todos los flujos de caja del período de 5 años más la inversión inicial. Se calculó utilizando la función de Excel IRR.

Se obtuvo una TIR de 57%.