



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO:**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD ENTRE FRANQUICIAR O ABRIR**

**SUCURSAL URBAN FEAST EN SAN PEDRO SULA, 2019**

**SUSTENTADO POR:**

**CLAUDIA CAROLINA LEIVA SANCHEZ**

**RUBÉN ANTONIO BARRAZA ACOSTA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN FINANZAS**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**ENERO, 2020**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC  
FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR  
MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL  
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA  
DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S  
CARLA MARIA PANTOJA**

**ESTUDIO DE VIABILIDAD ENTRE FRANQUICIAR O ABRIR**

**SUCURSAL URBAN FEAST EN SAN PEDRO SULA, 2019**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**MÁSTER EN FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO  
MARTHA MARÍA HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO  
JUAN FRANCISCO ORTÍZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**LELIS RIVERA**

**DOUGLAS CABÚZ**

**MAURICIO MELGAR**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2019

Claudia Carolina Leiva Sánchez

Rubén Antonio Barraza Acosta

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA  
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)  
SAN PEDRO SULA**

Estimados Señores:

Nosotros, Claudia Carolina Leiva Sánchez y Rubén Antonio Barraza Acosta de San Pedro Sula autores del trabajo de postgrado titulado: Estudio de Viabilidad entre Franquiciar o Abrir Sucursal Urban Feast en San Pedro Sula, 2019, presentado y aprobado en el mes de Diciembre del 2019, como requisito previo para optar al título de máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de UNITEC, para que con fines académicos puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en las salas de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta y/o la reproducción a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables. Asimismo, el autor cede de forma ilimitada y exclusiva a UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que

cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula, a los ocho (8) días del mes de enero del año 2020.

---

Claudia Carolina Sánchez  
21753024

---

Rubén Antonio Barraza Acosta  
21813058

\* La autorización firmada se encuentra adjunta a nuestro expediente



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **ESTUDIO DE VIABILIDAD ENTRE FRANQUICIAR O ABRIR SUCURSAL URBAN FEAST EN SAN PEDRO SULA, 2019**

**Autores:**

**Claudia Carolina Leiva Sánchez & Rubén Antonio Barraza Acosta**

### **RESUMEN**

En la presente investigación y estudio se tiene como objetivo principal identificar la alternativa más viable desde el punto de vista técnico y económico, para la empresa Urban Feast, ya sea entre abrir una nueva sucursal propia o franquiciar el negocio. Se toman en cuenta aspectos claves como ser la protección de la marca, incremento de las ganancias y rentabilidad para la empresa, desde el contexto actual en Honduras y los riesgos que conlleva invertir a nivel nacional. Este estudio permite obtener una proyección de los resultados posibles, a través de una metodología de enfoque mixto en torno a un estudio financiero comparativo, investigación en fuentes primarias y secundarias, así como entrevistas con expertos. En conclusión, se determina que la opción más viable en el caso de la empresa es abrir operaciones de una nueva sucursal propia, aún habiendo definido un modelo prospecto de franquicia cercano a lo adecuado y determinado las inversiones a realizar. Para esta investigación y estudio se rechaza la hipótesis propuesta en donde se planteaba que franquiciar el negocio es la mejor alternativa de inversión.

Palabras claves: franquicia, viabilidad, costo, conocimiento, riesgos



## **GRADUATE SCHOOL**

# **FEASIBILITY STUDY BETWEEN FRANCHISE OR OPEN URBAN FEAST BRANCH IN SAN PEDRO SULA, 2019**

**By:**

**Claudia Carolina Leiva Sánchez & Rubén Antonio Barraza Acosta**

### **ABSTRACT**

The main objective of this research and study is to identify the most viable alternative for Urban Feast company, from a technical and economical point of view; whether it is to open a new branch of its own or franchise the business. Key aspects are taken into account, such as brand protection, increasing profits and profitability for the company, from the current context in Honduras and the risks involved in investing at a national level. This study allows to obtain a projection of the possible results, through a mixed approach methodology, within a comparative financial study, research in primary and secondary sources, as well as interviews with experts. In conclusion, it is determined that the most viable option in the case of the company is to open operations of a new branch of their own, even after having defined a prospecting franchise model close enough to the appropriate and having determined the required investments. Therefore, in this research and study, the proposed hypothesis where it was proposed that franchising the business is the best investment alternative, is rejected.

Keywords: franchise, feasibility, cost, knowledge, risks



## DEDICATORIA

A Dios por ser todo para mí. Él es mi roca, mi fuerza y mayor ayuda cada día.

A mi familia: Mis padres Rosa Sánchez y Luis Leiva por ser una motivación de superación en todo aspecto de mi vida y por soñar grandes cosas para mí, para las cuales trabajaron arduamente. Espero poder honrarles de la misma forma toda mi vida. A mis hermanos Luis Leiva y Victoria Leiva por su apoyo incondicional y por vivir cada sueño conmigo.

A mi prometido Kevin Daniel Galo, por acompañarme en el proceso y hacerlo más sencillo con su paciencia y cariño.

A mi compañero de proyecto y amigo Rubén Barraza por compartir de sí con excelencia sus conocimientos, apoyo y colaboración a lo largo de este proyecto.

Claudia Carolina Leiva Sánchez

A mi amado abuelo Rubén Barraza, por enseñarme que una persona puede lograr siempre sus objetivos si se esfuerza y los pone en manos de Dios.

A mi padre Marcio Antonio Barraza Iriarte por confiar siempre en mí, por darme las palabras necesarias para seguir siempre adelante y por ser mi mejor consejero.

A mi madre Floriselva Acosta Pereira por ser mi compañera en los primeros años de estudio y ser mi mejor mentora.

A mis queridas tías Margarita Barraza Iriarte, Ana Barraza, Dora Barraza Iriarte y mi querida prima Jaira Barraza Iriarte, por ser un apoyo incondicional en todo momento.

A mis hermanos Nestor Enrique Barraza y Deibany Samanta Barraza quiero ser la persona que les ayude a crecer y un ejemplo para sus vidas personales y profesionales.

Ruben Antonio Barraza Acosta

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por la oportunidad de tener una experiencia profesional más en nuestras vidas y de permitirnos abrir nuestro conocimiento de manera genuina.

Agradecemos a la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) por contar con profesionales docentes de muy alto nivel que transmiten sus conocimientos de manera didáctica y completa.

Agradecemos a la M.D.E Martha Hernández por la orientación y apoyo compartiendo su conocimiento y experiencia en la elaboración de nuestro trabajo de tesis.

Agradecemos a los profesores de clase que nos llevaron a tener este nivel de conocimiento basado en teorías y experiencias.

Agradecemos a los compañeros de clase ya que de una u otra manera formaron parte de este ciclo profesional.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.6 VIABILIDAD DEL PROYECTO .....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	10
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	14
2.3 ANÁLISIS INTERNO .....	16
2.3.1 MISIÓN .....	17
2.3.2 VISIÓN.....	17
2.3.4 HISTORIA.....	17
2.3.5 ORGANIGRAMA.....	18
2.3.6 ANÁLISIS FODA .....	19
2.4 TEORÍA DE SUSTENTO .....	19
2.5 CONCEPTUALIZACIÓN .....	22
2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	24
2.5 CASOS DE ÉXITO O FRACASO .....	25
2.6 MARCO LEGAL .....	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	27
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	27
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	27
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	28
3.1.3 HIPÓTESIS .....	29
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	30
3.3 MATERIALES.....	31
3.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	32
3.4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA .....	33
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	33
3.5.1 TÉCNICA.....	34
3.5.2 INSTRUMENTO.....	34
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	35

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS .....	35
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	35
CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	36
4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	36
4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS .....	37
4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL .....	38
4.4 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO .....	39
4.5 ESTUDIO DE OPERACIONES .....	40
4.6 ENTEVISTA A EXPERTOS EN FRANQUICIAS.....	42
4.6.1. MODELOS DE FRANQUICIA SEGÚN EXPERTOS .....	43
4.7 ESTUDIO FINANCIERO.....	45
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
5.1 CONCLUSIONES .....	52
5.2 RECOMENDACIONES .....	52
BIBLIOGRAFÍA .....	54
ANEXOS .....	58
ANEXO 1: FORMATO GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTO .....	58
ANEXO 2: PRIMER ENTREVISTA .....	60
ANEXO 3: SEGUNDA ENTREVISTA .....	63
ANEXO 4 LAYOUTS NUEVA SUCURSAL RESTAURANTE .....	65
ANEXO 5 CLÁSULAS A ESTIPULAR EN CONTRATOS DE FRANQUICIA .....	66
ANEXO 6 COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA .....	67
ANEXO 7 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Perspectivas Económicas del Negocio de Franquicias para 2018. ....	12
Tabla 2 Matriz Metodológica.....	27
Tabla 3 Operacionalización de Variables .....	29
Tabla 4 Materiales.....	31
Tabla 5 Inversión Inicial .....	45
Tabla 6 Estructura de Capital.....	45
Tabla 7 Estructura de Capital.....	46
Tabla 8 Presupuesto de Ingresos de la Sucursal .....	46
Tabla 9 Presupuesto de Egresos de la Sucursal .....	47
Tabla 10 Estado de Resultado de la Sucursal .....	48
Tabla 11 Estado de Resultados de la Franquicia .....	48
Tabla 12 Balance General de la Sucursal .....	49
Tabla 13 Flujo de Efectivo de la Sucursal .....	49
Tabla 14 Flujo de Efectivo de la Sucursal .....	50
Tabla 15 Flujos de Efectivo de la Franquicia .....	50
Tabla 16 VAN de la Franquicia .....	50
Tabla 17 VAN de la Sucursal .....	50
Tabla 18 Análisis de Sensibilidad.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Top 100 Global Franchise Direct .....	11
Figura 2 Crecimiento Negocios de Franquicias por Año 2015-2018. ....	12
Figura 3 Ranking de franquicias de comida rápida establecimientos en 2018. ....	13
Figura 4 Participación Franquicias HN.....	15
Figura 5 Análisis Fuerzas de Porter .....	16
Figura 6 Organigrama Organizacional.....	18
Figura 7 Análisis FODA .....	19
Figura 8 Diagrama de Variables .....	28
Figura 9 Enfoque y Métodos.....	31
Figura 10 Plaza Próceres SPS.....	40
Figura 11 Plano y Distribución .....	41

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Existen dos escenarios comunes para la expansión de los negocios de servicio, como ser el caso de los restaurantes, ambos son oportunidades que pueden presentarse a nivel nacional e internacional. Díaz (1998) afirma que dos formas de crecimiento son las siguientes: “1.- Expansión a través de la apertura de sucursales por parte de la empresa y 2.- Expansión a través de sucursales dadas en franquicia a terceras partes.” (p.120). Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se adentrará en esos dos escenarios.

Estos dos escenarios tienen distintos tipos de operación y por ende es necesario analizar cuál de los dos sería mejor implementar para obtener una mayor rentabilidad en el negocio. La apertura de sucursales propias y el franquiciar sucursales puede representar una complementación mutua combinación de negocios que puede resultar efectiva para una cadena de restaurantes de comida; sin embargo, el desarrollo de un estudio estratégico y financiero puede resultar en una herramienta indispensable para la toma de decisiones de expansión y poder equilibrar un crecimiento sano y conveniente para la empresa en términos financieros, de propiedad intelectual e imagen de marca.

La franquicia es una opción importante y se constituye en una estrategia de mercadeo para la expansión y crecimiento de las empresas, en la que se conjugan dos grandes elementos: el saber hacer de la compañía y su marca, expresada en el posicionamiento que tiene en el mercado. Para las empresas pymes de nuestro país, la franquicia puede convertirse en una de las estrategias más importantes para dar el gran salto y convertirse en empresas competitivas en el mercado nacional e internacional. Canales (2018).

Para el desarrollo de este proyecto, se toman en cuenta aspectos claves de investigación que pretenden arrojar resultados relacionados a la reducción de costos y e incremento de ganancias, bajo un estudio de comparación entre dos modelos de operación de negocios. Los aspectos claves que se toman en consideración son las inversiones realizadas, las ganancias obtenidas, la operación de la marca y capital humano.

Las marcas hondureñas en los últimos años comienzan a incursionar en el modelo de negocios de franquicias, impulsando su crecimiento y permitiéndoles realizar un imponente posicionamiento de marca a través de numerosas sucursales a nivel nacional. El éxito comprobado

de una marca llega a influenciar la atención de inversionistas para solicitar la misma en franquicia, por lo cual los propietarios de marca se ven en la situación de tomar una decisión que requiere un análisis técnico y financiero para poder tomar la mejor decisión.

Santillán (2001) afirma: “Es recomendable monitorear la economía de Honduras y su desarrollo para encontrar el punto en donde la franquicia se pueda desarrollar con viabilidad en el país” (p.20).

Ante el desarrollo creciente de los negocios de comida en Honduras, es necesario desarrollar un enfoque estratégico para su crecimiento, de tal manera que sean perdurables a través del tiempo y que cuenten con las competencias requerida para hacer frente a franquicias extranjeras de grandes volúmenes. Por ende, se pretende que este estudio ofrezca una orientación estratégica para los negocios del sector gastronómico que buscan expandir sus operaciones en el país.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas dedicadas a la venta de alimentos preparados utilizan diversas estrategias para lograr el crecimiento, como por ejemplo aumentar las cuotas del mercado, lo cual representa un incremento en el porcentaje de ventas, por lo general cuando se desea incrementar el porcentaje de mercado las empresas tienden a abrir nuevas sucursales con el objetivo de lograr ampliar su cuota de mercado, pero cuando se decide aperturar nuevas sucursales surgen nuevos retos como ser la forma de financiamiento, la administración del negocio, la contratación de empleados, la carga laboral y el incremento de pago de impuestos por el aumento del volumen de las ventas.

Padilla (2017) afirma:

“No siempre invertir en una nueva tienda es la solución más adecuada, antes de tomar la decisión considera otras alternativas de crecimiento como adicionar nuevos productos, servicios, cubrir otros segmentos o abrir nuevos canales de venta para tu tienda” (p. 3). Esto tiene relevancia a la hora de tomar una decisión de crecimiento ya que no solo por parecer el mejor modelo de crecimiento, necesariamente lo sea, por eso es importante estudiar otras alternativas de crecimiento.



El crecimiento de nuevas empresas entre ellas sucursales en Honduras según los registros de la Cámara de Comercio para el 2017 solo fue del 3%, el incremento se concentró en la ciudad de Tegucigalpa y San Pedro Sula, ciudades destacadas por ser económicamente más activas.

El aumento en la formalización de negocios para 2017 fue de 372 más que en comparación al 2016, los departamentos de Cortés y Francisco Morazán registraron 12,517 nuevas compañías, pese a que el año anterior hubo un descenso en el registro mercantil, líderes del sector privado explicaron que desde 2013 se retomó el crecimiento del sector formal de la economía. Cámara de Comercio e Industrias de Cortés (2017).

En Honduras un ejemplo claro de que la apertura de nuevas sucursales representa un crecimiento significativo en el mercado es Power Chiken, pasando de mipyme a cadena de restaurante, la empresa inicio en 2000 con un solo restaurante y para el 2017 contaba con ocho restaurantes.

Otro modelo de crecimiento empresarial preferido por las empresas actualmente es el sistema de franquicia, este modelo de crecimiento es aplicado más que todo por las grandes cadenas de alimentos internacionales, como ser: McDonald's, Subway y Pizza Hut pero en la actualidad se está viendo un crecimiento potencial en franquiciar empresas nacionales como es el caso de Taco Pollo y Pollo Sarahy.

Zelaya (2015) afirma que las franquicias se definen de la siguiente manera:

Franquicia es una relación en la cual el franquiciador otorga una licencia a terceros para operar bajo su marca. En este sistema, el franquiciador no solo especifica los productos y servicios que se le brindarán a los franquiciados, sino que también apoya al franquiciado con su conocimiento empresarial, con el propósito que acceda en mejores condiciones de competitividad al mercado.

El modelo de crecimiento mediante franquicia tiene su auge en Estados Unidos, pero Centroamérica no se queda atrás ya que se ha identificado como mercado potencial.

Centroamérica es uno de los mercados emergentes en el desarrollo del modelo de crecimiento empresarial mediante la franquicia, destacándose por no ser únicamente receptores de este modelo sino también proveedor del modelo de franquicias. Entre los países con mayor potencial están Costa Rica y Guatemala, seguido de Panamá, Honduras y El Salvador. Organización Internacional de Franquicias (2015).

“El modelo de negocio de franquicias es utilizado en Honduras en un 95% por marcas extranjeras, pero hay marcas hondureñas que incursionan con éxito”. La Prensa (2018).

Honduras cuenta con 140 franquicias, superando a El Salvador, que era el país que lideraba en número de franquicias de la región hasta 2010. En ambos países, las principales oportunidades en franquicias se encuentran en los sectores de comida rápida y venta minorista. Tres franquicias desarrolladas en la región han logrado extender su marca a través del otorgamiento de su modelo de comercialización: Pronto Centroamérica y Espresso Americano. Organización Internacional de Franquicias (2017).

La franquicia radica en principios mercantiles y legales, es por eso que es importante conocer la forma en que está regulada en nuestro país, de esta forma nos daremos una idea de cómo establecer un contrato de franquicia de forma legal.

Una de las empresas en Honduras destacadas y con presencia en casi todo el territorio nacional es Espresso Americano, la empresa ha logrado un crecimiento significativo debido al modelo de negocio que tiene, la empresa ha decidido franquiciar su marca, manejar y controlar toda la cadena de suministro del producto, desde la siembra del grano hasta la distribución y comercialización del café.

Según la Organización Internacional de Franquicias (2017):

Espresso Americano tiene en operación 190 locales en 28 ciudades de Honduras. También cuentan con presencia en varios supermercados a nivel nacional, en diferentes gasolineras, y en tiendas de conveniencia con un formato de tienda diferente. Es gracias al éxito del modelo de negocio que en 2007 la marca decide incursionar al resto del mercado en Centroamérica.

Con los antecedentes se observa que abrir nuevas sucursales como la de franquiciar la empresa son alternativas que ha demostrado ser efectivas para que las empresas incrementen su rentabilidad, mejoren su estabilidad financiera e incrementen su posición en el mercado; por lo tanto, el crecimiento de la empresa Urban Feast puede darse tanto por la apertura de las nuevas sucursales o el franquiciar el negocio, en el presente documento se revisarán las dos alternativas con el fin de determinar la opción más viable para la empresa.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Malhotra (2015) dice: “La definición del problema supone plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados. La investigación solo puede diseñarse y conducirse de forma adecuada cuando el problema se ha definido con claridad.” (p.37).

En este sentido, a continuación, se plantea la problemática que definirá el curso de la presente investigación y estudio.

### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La empresa Urban Feast está en una etapa de crecimiento, en la cual se encuentra entre el dilema de la forma idónea de crecer, los dueños se han planteado dos estrategias: la primera sería abrir una nueva sucursal y la segunda es franquiciando el negocio.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el crecimiento de las empresas hondureñas es un poco limitada debido a los diferentes factores por los que pasa la economía del país, en la actualidad es más difícil poner en marcha un negocio y es todavía más difícil garantizar su crecimiento

Debido a la necesidad que tiene la empresa Urban Feast de seguir creciendo y generando los mejores resultados en términos económicos la investigación se orienta a la toma de la mejor decisión, por lo que se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué alternativa es más viable desde el punto de vista técnico y económico, para la empresa Urban Feast, abrir una nueva sucursal o franquiciar el negocio?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) mencionan que las preguntas de investigación son “preguntas que se orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación” (p.38), las siguientes preguntas fueron derivadas del planteamiento del problema:

- 1) ¿Qué modelo de franquicia es el más adecuado para la empresa Urban Feast desde el punto de vista técnico?
- 2) ¿Cuál sería la inversión de la empresa Urban Feast en la apertura de una sucursal y/o franquiciar el negocio?

- 3) ¿Qué rendimiento ofrece la apertura de una nueva sucursal y/o franquiciar el negocio?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) los objetivos de la investigación “señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio” (p.37).

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la alternativa más viable desde el punto de vista técnico y económico, para la empresa Urban Feast, abrir una nueva sucursal o franquiciar el negocio.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Evaluar qué modelo de franquicia es el más adecuado para la empresa Urban Feast desde el punto de vista técnico.
- 2) Establecer la inversión que tendría que realizar la empresa Urban Feast en la apertura de una sucursal y/o franquiciar el negocio.
- 3) Determinar el rendimiento que ofrece la apertura de una nueva sucursal y/o franquiciar el negocio.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

El mercado de la gastronomía y restaurantes ha evolucionado a un ritmo cambiante durante los últimos años, tanto las exigencias de ley a nivel nacional, como las exigencias del mercado y competitividad han logrado que las cadenas de comidas y restaurantes suban de nivel o categoría, que sus menús sean rigurosamente elaborados y así mismo, que sus marcas se consoliden a través de fuertes campañas publicitarias y abriendo de nuevas sucursales. Garzón (2015).

La población emprendedora de Honduras ha buscado alternativas de desarrollos de negocio en el sector de la gastronomía, hay reconocidas cadenas de restaurantes desarrolladas por manos hondureñas, nuevos conceptos de restaurantes, innovaciones en servicio al cliente y diferentes formas de atender al mercado. Es necesario realizar diversos análisis para determinar una vía de

crecimiento adecuada para las empresas, ya que usualmente hay situaciones adversas o ajenas a tomar en cuenta.

La expansión del sector ha resultado en apertura de nuevas plazas y centros comerciales, parques temáticos de “Food Trucks” y diferentes alianzas que han abierto sus puertas para nuevos negocios de comidas.

Según el informe CEPAL (2018) se afirma que “el trabajo por cuenta propia aumentó a un 14.3% en 2017”

Como bien se conoce, la ciudad de San Pedro Sula ha crecido en infraestructura y comercio, la comunidad emprendedora generalmente aprovecha las oportunidades de crecimiento para dar a sus negocios una expansión que resulte en el posicionamiento seguro de una marca. Es necesario que los microempresarios se informen de temas financieros, implicaciones legales y sondeos del mercado para la toma de decisiones acertada en cuanto a su expansión.

El FOSDEH (2017) afirma:

El emprendimiento hondureño es una excelente alternativa ante el desempleo. Sin embargo, el ciclo de vida de las microempresas generalmente es corto, razón por la cual la población emprendedora debe enfocarse en invertir en su negocio constantemente, buscar la expansión y solidez en el mercado para lograr que esa curva de longevidad sea amplia y perdurable.

Por tal razón, a raíz de un emprendimiento hondureño conocido como “Urban Feast”, se pretende llevar a cabo un estudio a profundidad sobre las opciones de expansión con las que cuentan para el tiempo venidero, con las cuáles se busca que incrementen las ganancias y rentabilidad de la empresa, así como mantener una sostenibilidad a través del tiempo, logrando consolidar una marca con amplia presencia a nivel nacional o internacional, ya tomando como base casos de éxitos a nivel de país de otras marcas de comida que han logrado expandir cuantiosamente sus operaciones.

Para la empresa “Comidas Urbanas Leisan, S. de R.L. de C.V.”, con nueve meses de operación en Honduras, habiendo logrado tener una buena afluencia de personas, una respuesta positiva de parte del público, se han presentado casos de solicitudes para franquiciar la marca, así como propuestas de parte de los clientes para la apertura de nuevas sucursales en diferentes partes del país, este proyecto representará una herramienta audaz para la empresa y sus socios, para ampliar sus conocimientos sobre las oportunidades de expansión, los riesgos que conllevan y las

proyecciones de resultados dependiendo los escenarios dados, lo cual les permitirá tener una visión clara sobre las decisiones a tomar a mediano y largo plazo. Este estudio de igual forma, pretende ser un modelo o guía para otros negocios del rubro que se encuentren en necesidad de expansión y conocimiento sobre el tema.

## 1.6 VIABILIDAD DEL PROYECTO

La viabilidad es un elemento que también se valora y se ubica en cuanto a tiempo, recursos y habilidades.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) es necesario que se cuestionen: ¿es posible llevar a cabo el estudio?, ¿se poseen los recursos para hacerlo? (p.365).

En esta sección se determinará la viabilidad de la investigación, con base en los siguientes elementos: Acceso a la información, capital humano, inversión y tiempo de ejecución.

Se cuenta con acceso a la información ya que la empresa Urban Feast está en la disposición de colaborar con el desarrollo de la investigación, además se cuenta con el apoyo de expertos en temas de expansión de negocios y sucursales.

El recurso humano es suficiente para poder llevar a cabo la investigación, su formación profesional les permite desarrollar este tipo de investigaciones con el acompañamiento de expertos.

La inversión necesaria para llevar a cabo la investigación es accesible, no se requiere de una gran suma de dinero para recopilar la información y proyectar los resultados, en resumen, los costos de llevar a cabo la investigación no se salen del presupuesto de los investigadores.

Se tiene proyectado realizar la investigación en un tiempo estimado de nueve semanas, durante este tiempo se pretende desarrollar el estudio de una forma eficiente, maximizando los tiempos y cuidando la calidad de los resultados.

Por lo anterior expuesto, se determina que la investigación es viable en todos sus aspectos ya que se cuenta con los elementos necesarios para poder llevarla a cabo.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo está conformado por el Marco Teórico, habiendo definido previamente los objetivos, preguntas de investigación, exponiendo la justificación del proyecto, así como su viabilidad. Se procede al análisis de un contexto del proyecto de investigación y de esta forma indagar en fundamentos que sustenten el desarrollo de este, recabando la información y datos necesarios de fuentes primarias y secundarias.

En todo proceso de investigación, un elemento que direcciona el camino a seguir en todo trabajo científico es el marco teórico, ya que, con base a este, se inicia, continúa o hace que esta fracase, ya que cuando se tiene planteado el problema de estudio, es decir, que se poseen los objetivos y preguntas de investigación y se ha evaluado su viabilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, etapa que se ha denominado elaboración del marco teórico. Este paso implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideran válidos para un correcto encuadre del estudio. Garcia (2016).

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo se analizó la situación actual del macroentorno, en relación a las empresas de servicio de comida a nivel internacional que operan bajo modalidad de franquicias y que su crecimiento exponencial se ha debido a la apertura de nuevas sucursales en su localidad y en el extranjero.

Según Paz (2018):

A nivel de microentorno en Honduras, se identifican múltiples cadenas de restaurantes cuyas franquicias de comida se han instalado en este país con mucho éxito, así como hay cadenas de restaurantes que se han originado en Honduras y ya están operando bajo una modalidad de franquiciar sus nuevas sucursales.

Por tanto, se consideró necesario investigar cómo se ha desarrollado este modelo de negocio a nivel país para determinar qué ventajas se obtienen en comparación a la apertura de sucursales propias de una empresa, en base a las condiciones de la empresa.

Así mismo, se encuentran en consideración, estudios e investigaciones previas relacionadas a franquicias de comida para obtener fundamentos teóricos y cuantitativos en la determinación de métodos e instrumentos de medición adecuados para este proyecto.

Se tomaron en cuenta, de igual forma fundamentos de carácter legal que rigen los negocios de franquicias a nivel nacional e internacional como parte del análisis y conocimiento objetivo para el desarrollo del proyecto en mención.

También se investigarán a nivel interno, casos de éxito en modelos de franquicia y apertura de sucursales en el país y a nivel internacional, a manera de identificar cuáles son sus aportaciones en el mercado y bajo qué estándares y método de trabajo se encuentran operando.

### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Franc o Cartas Francas era como se conocía la palabra franquicia en la edad media. Se denominaba así a los privilegios o derechos que se otorgaban para realizar actividades como la caza y la pesca en determinados territorios. Torres (2017).

“En el Siglo XVII, nace la palabra “Franquicia” que significaba una concesión de derechos que permitían el traslado de un producto de un lugar a otro”. Aché (2017).

“Las franquicias pueden ser una gran manera para que las pequeñas empresas puedan expandir sus negocios. Del mismo modo para aquellos que buscan lanzarse a la aventura de emprender un nuevo negocio en busca de oportunidades”. García (2016).

Según García (2016):

La clave para que una franquicia tenga éxito es que la idea de ésta sea sólida y que se pueda replicar en múltiples mercados. El concepto de negocio debe atraer a segmentos de mercado específicos para el producto y servicio ofertado.

Las franquicias exitosas serán capaces de funcionar sin la participación directa del propietario original del negocio. A veces un negocio funciona por las habilidades y personalidad del dueño.

“Si esto es así, y el éxito del negocio se debe a eso, montar una franquicia será misión imposible ya que el propietario no se puede multiplicar”. García (2016).

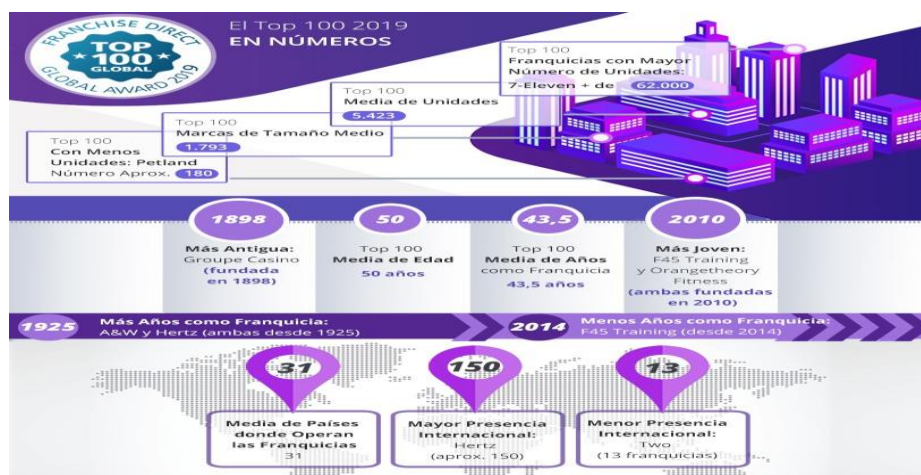


### 2.1.1.1 FRANQUICIAS A NIVEL GLOBAL

El informe anual del Top 100 Franquicias Internacionales, es una instantánea de cómo les ha ido este año a algunas de las franquicias de más éxito en el mundo en comparación con el año pasado. La clasificación o ranking presta especial atención a todas aquellas franquicias que se han expandido tras sus fronteras y tienen unidades operativas en al menos dos países. Segarra (2019).

“En toda la historia del Top 100, sólo dos franquicias han logrado la primera posición de la clasificación: McDonald’s (2009, 2010, 2016 al 2018) y Subway (2011 al 2015) – cada una con 5 apariciones en el número uno”. Porra (2019).

A continuación, en Figura 1, se muestra un Top 100 en números a nivel global de franquicias



**Figura 1 Top 100 Global Franchise Direct**

Fuente: Barrón (2019).

### 2.1.1.2 FRANQUICIAS EN SECTOR DE NORTE AMÉRICA (ESTADOS UNIDOS)

El índice de negocios de franquicias IFA / IHS continúa señalando un crecimiento constante en el sector de franquicias. El índice fue 2.8% por encima de su nivel del año anterior en noviembre. Sin embargo, el crecimiento del empleo de franquicias según lo informado por ADP se ha desacelerado un poco en 2017 después de registrar la tasa de crecimiento más alta en 2016 desde que comenzó la serie en 2011. El crecimiento en las líneas de negocios de servicios comerciales de franquicias se desaceleró en 2017, y esto contribuyó al crecimiento ligeramente más lento de los indicadores generales del sector de franquicias. No obstante, proyectamos que el sector creció más rápido que la economía general en 2017 y lo volverá a hacer en 2018 como lo ha hecho en los últimos años. Barón (2018).

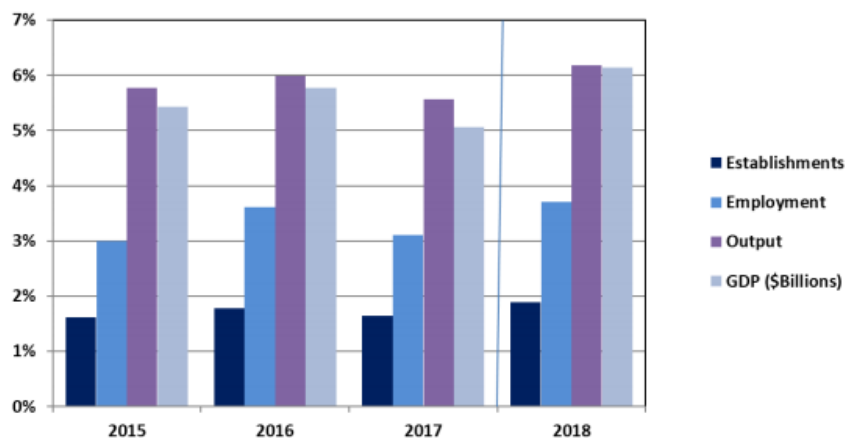
**Tabla 1 Perspectivas Económicas del Negocio de Franquicias para 2018.**

	2014	2015	2016	2017	Forecast 2018
<b>Establishments</b>	708,974	720,458	733,297	745,290	759,236
<i>Percent change</i>		1.6%	1.8%	1.6%	1.9%
<b>Employment ('000)</b>	7,164	7,379	7,645	7,881	8,172
<i>Percent change</i>		3.0%	3.6%	3.1%	3.7%
<b>Output (\$Billions)</b>	602.7	637.5	675.7	713.2	757.2
<i>Percent change</i>		5.8%	6.0%	5.6%	6.2%
<b>GDP (\$Billions)</b>	363.2	382.9	405.0	425.5	451.4
<i>Percent change</i>		5.4%	5.8%	5.1%	6.1%

Fuente. Barón (2019).

“Fundamentos económicos sólidos y un impulso de la reforma tributaria y un entorno regulatorio favorable respaldar el crecimiento esperado por encima de la tendencia en 2018”. Barón (2018).

Los fundamentos del consumidor ya estaban en una base sólida entrando en 2018, gracias al aumento de los ingresos y un mercado laboral sólido, y tasas impositivas más bajas promulgadas por la TCJA aumentará modestamente el gasto en los próximos dos años. Incluso antes de que pasara el TCJA, el equipo el gasto corría en todos los cilindros. Por otra parte, no hay desequilibrios obvios que podrían amenazar la expansión, aunque los pasos en falso de las políticas podrían silenciar la expansión. Barón (2018).



**Figura 2 Crecimiento Negocios de Franquicias por Año 2015-**

Fuente: Barón (2019).

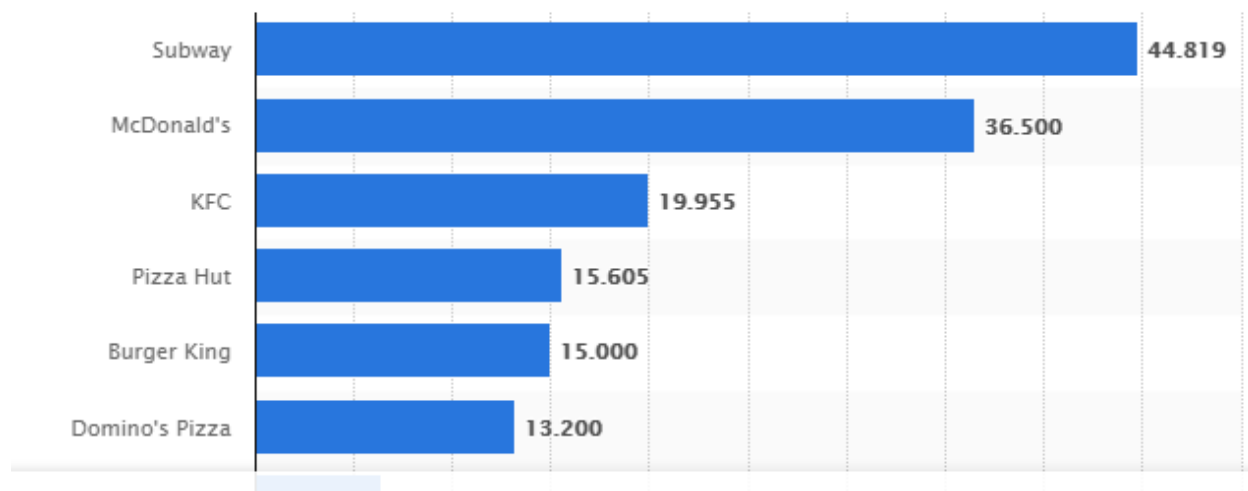
Según Duarte (2019):

Los Servicios de Franquicias han experimentado un fuerte crecimiento durante el año pasado, y en el pronóstico actualizado de la línea de negocio de Servicios personales ahora se proyecta para ocupar el primer lugar en el crecimiento del número de establecimientos y de empleo en 2018.

Después de un año muy fuerte de crecimiento del empleo y la producción en 2016, las líneas de negocios de franquicias de restaurantes registraron un crecimiento más lento en 2017, pero se espera un crecimiento ligeramente mayor este año. La línea de negocios de la franquicia de Quick Service Restaurants ocupará el segundo lugar en empleo y primero en crecimiento en 2018 y las líneas de negocio Table / Full Service Restaurants ocuparán el tercer y segundo lugar en crecimiento del empleo y la producción. Barón (2018).

### 2.1.1.3 FRANQUICIAS EN EUROPA Y LATINOAMÉRICA

Según los datos de red de consultores internacionales, la franquicia en Europa está fuertemente asentada y aceptada como sistema de inversión. En la actualidad existen alrededor de 9.100 centrales operando en 20 países, lo que convierte a Europa en la potencia número uno, por encima incluso de Estados Unidos, con un incremento en el número de franquiciadores de más del 30% desde 2005. En cuanto a la cifra de unidades operativas, al inicio de 2016 había unas 496.743 funcionando en régimen de franquicia. Rodríguez (2016).



**Figura 3 Ranking de franquicias de comida rápida operativas en Europa por número total de establecimientos en 2018.**

Fuente: Barón (2019).

En la figura 3 se presenta el ranking de las mayores franquicias de comida rápida o fast food operativas en Europa por número de establecimientos en 2018. Ese año McDonald'S, con alrededor de 36.500 locales operativos, ocupó el segundo lugar de una lista encabezada por Subway. Barón (2019).

Las franquicias latinoamericanas todavía no están dentro de las 100 más grandes del mundo porque la región conoció más tarde este modelo. Esta historia en América Latina no llega a 30 años. Pérez (2018).

Datos a nivel de Centroamérica arrojan que el 95% de las franquicias crecen y se consolidan en los primeros cinco años de operación; mientras que el 95% de los negocios independientes tienen que echar el cierre antes de los cinco años. (Zueras, 2019). Muchos de los que van a salir a franquiciar su negocio normalmente tienen un alto grado de desconocimiento no solo del mundo de la franquicia, sino de los mismos factores de éxito que llevaron a su empresa a ser apetecible para otros. Zueras (2019).

Según Zueras (2019):

Apenas el 10% de las franquicias en la región son locales (incluye Belice y República Dominicana), un dato que escala hasta el 25% en Costa Rica (según el último informe del Centro Nacional de Franquicias de Costa Rica, Cenaf, 90 nacionales y 269 internacionales), o el 22% en Guatemala (65 nacionales y 235 internacionales, datos de la Asociación Nacional de Franquicias de Guatemala). Estos dos son los únicos países del área que cuentan con entidades oficiales del ramo.

Con base a lo anterior expuesto, es evidente que el modelo más comúnmente exitoso para la expansión masiva de cadenas de comida es a través del modelo de Franquicia, no se identificaron datos estadísticos o fundamentos teóricos de cadenas de comida cuya expansión internacional sea a través de sucursales propias de una administración centralizada alrededor del mundo.

## 2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En Honduras el podio se lo llevan Burger King, Pizza Hut y Wendy's, mientras que en Nicaragua es el jugador local Tip-Top el que aparece en primera e indiscutida posición. KFC logra su mejor performance en Panamá y Taco Bell en Costa Rica, donde irrumpe en el mix de marcas. Maradiaga (2015).

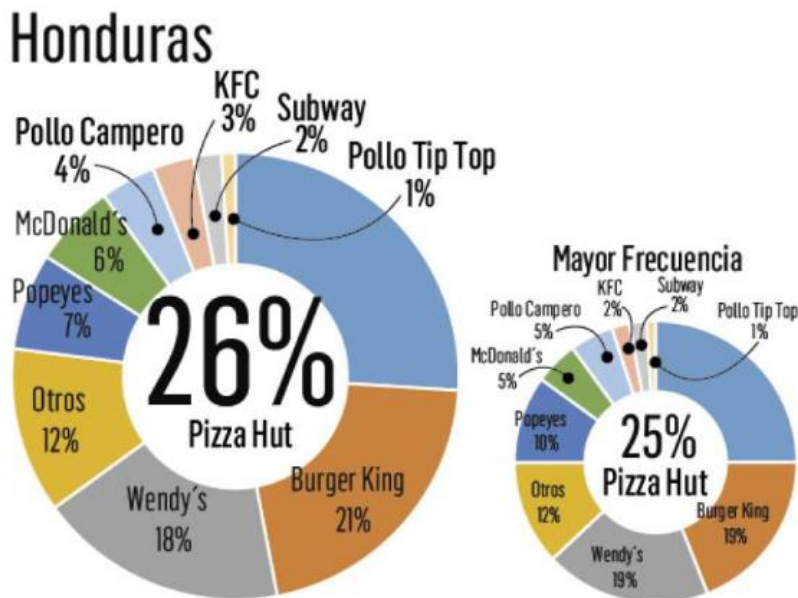
Mejía (2018) afirma:

El modelo de negocios de franquicias es utilizado en Honduras en un 95% con marcas extranjeras, pero ya hay marcas que incursionan con éxito. El negocio es rentable para ambos actores, dueño de la marca y para el franquiciador. Un ejemplo de franquiciador es Espresso Americano, manejada por la familia Kafaty, quienes tienen la licencia indefinida de uso con Espresso Americano Inc. De Seattle, Washington.

El contrato de franquicia es de tipo mercantil y, al no estar especialmente reglamentado en el Código de Comercio, se deberá regir por las reglas generales. Marco O. Ávila, consultor en el tema de franquicias en Honduras, dijo a D & N que desde su experiencia el modelo "crece lentamente". Si bien reconoce que adoptaron con éxito el modelo, el potencial en el mercado es grande. Mejía (2018)

De lo anterior, se hace denotar que las marcas latinoamericanas y en su caso, las hondureñas tienen potencial para desarrollarse tanto en el país, como a nivel internacional. Se ha visto crecimiento en la región de negocios de comida, de los cuales podemos conocer los hondureños,

como: Matambritas, Coco Baleadas, Bigos; estas marcas ya son conocidas entre los hondureños y son casos que han comenzado a adoptar modelos de franquicia. Esto da oportunidad de explorar las posibilidades y tomar ejemplo para desarrollar un modelo para la marca Urban Feast.



**Figura 4 Participación Franquicias HN**

Fuente: Calderón (2011).

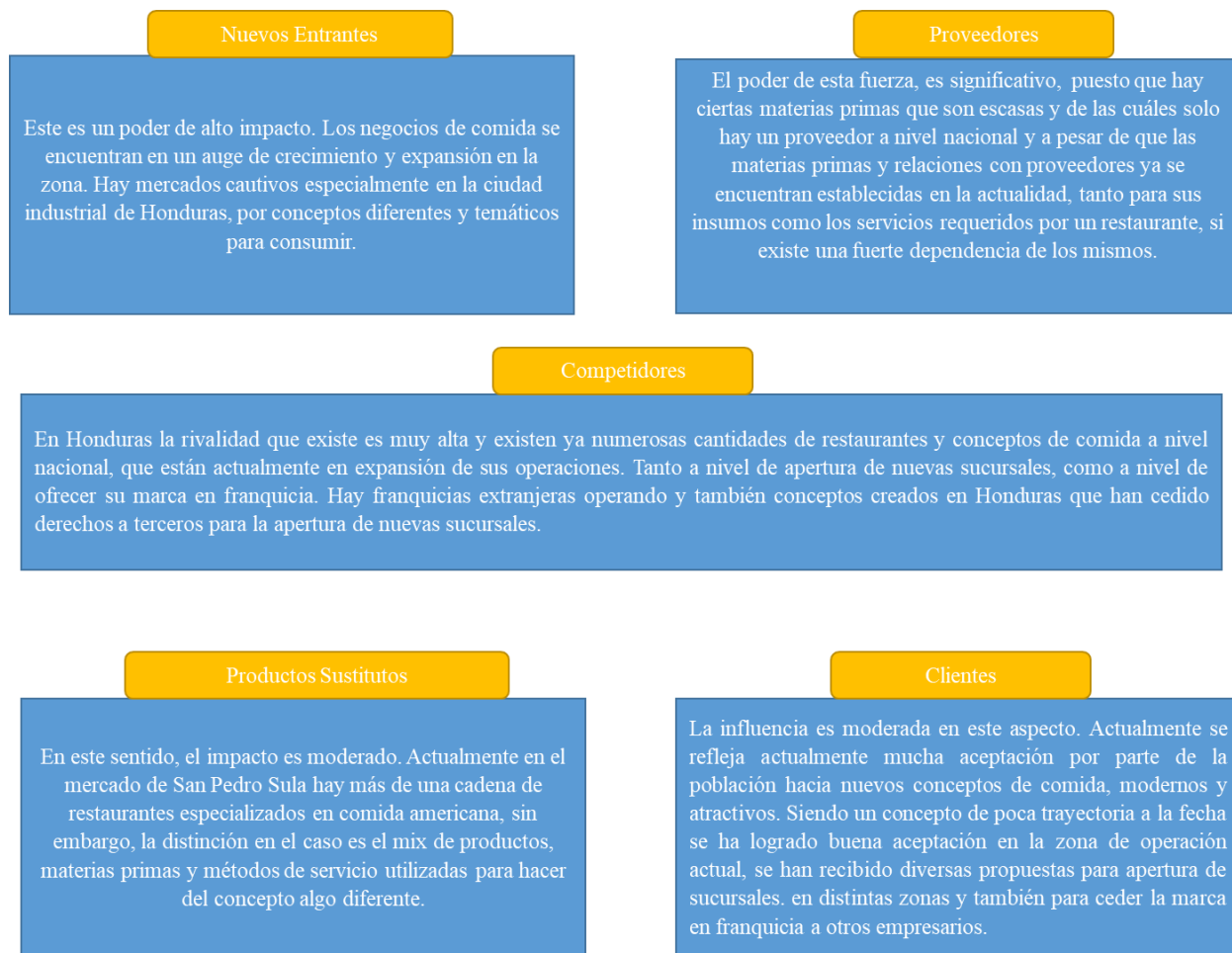
Como se puede observar en la figura cuatro, la participación de las franquicias en Honduras es mayoritariamente extranjero y las que tiene la mayor parte de la participación no son marcas de Latinoamérica y menos, marcas de Honduras. Sin embargo, a pesar de los beneficios especiales que obtienen las marcas extranjeras en Honduras, las marcas de emprendedores a nivel nacional están logrando establecer su presencia en el mercado de la gastronomía, abriendo la brecha para incursionar en el modelo de franquicias.

Para reflejar efectivamente información relevante al microentorno a nivel de Honduras, se desarrolló un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Según Porter (2014):

Si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste. (p. 126).

Basado en aspectos que impactan directamente al desarrollo de nuevos negocios en este país; se describe a continuación:



**Figura 5 Análisis Fuerzas de Porter**

Fuente: Elaboración Propia

## 2.3 ANÁLISIS INTERNO

Un estudio de viabilidad se convierte en un tema de investigación para la empresa Comidas Urbanas Leisan, S. de R.L. de C.V., dada una inquietud de conocer las mejores alternativas de expansión acorde a las circunstancias. Se han presentado oportunidades para la empresa de ofrecer su concepto en franquicia, así como de apertura de nuevas sucursales. Por lo cual se pretende que este proyecto de investigación puede ser un instrumento guía para determinar las soluciones más viables en cuanto a mejorar el rendimiento y simultáneamente expandir operaciones.

Se dan a conocer aspectos importantes a nivel interno de la empresa como ser su misión, visión e historia para tener un concepto claro de los objetivos empresariales y hacia dónde

pretender llegar a un corto, mediano o largo plazo. Estos elementos son claves para marcar un horizonte tanto a nivel de proyecto para conocer la empresa como entender sus conceptos en cuanto al desarrollo de marca, crecimiento, aumento de ingresos y perdurabilidad a través de los años.

Así mismo, se procede a realizar un Análisis FODA de la situación actual de la empresa en la ciudad de San Pedro Sula, tomando en cuenta la información previa y en relación con la temática se ofrecerá al público el concepto de Urban Feast a través de nuevas sucursales, ya sea mediante operación interna y administración centralizada o bajo contratos de franquicias a operadores externos que se han interesado por la marca para su desarrollo pleno en el país.

### 2.3.1 MISIÓN

Brindar al cliente una experiencia integral y única, basada en servicio de excelencia, comida de alta calidad y creación de valor agregado, generando de tal forma una aceptación y participación importante en el mercado nacional.

### 2.3.2 VISIÓN

Para el 2025, ser reconocidos como una cadena de restaurantes con más de 10 sucursales a nivel nacional, y hacer de cada una de ellas un punto de referencia de excelente servicio, calidad, atención y en especial, de deliciosa comida.

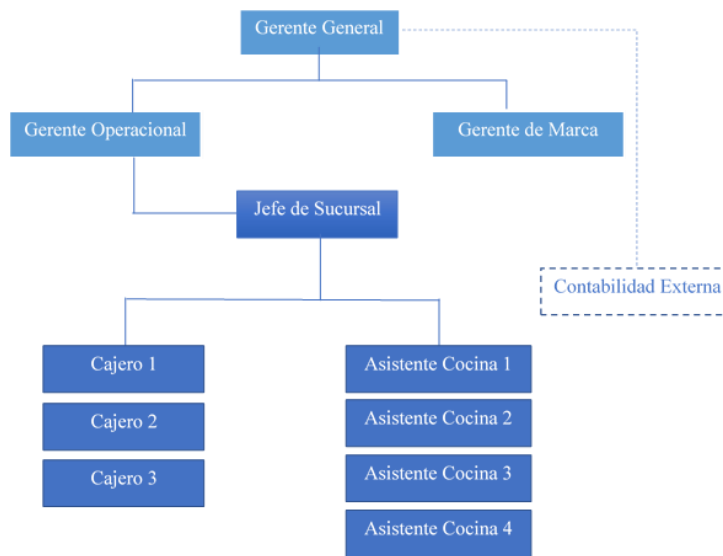
### 2.3.4 HISTORIA

La empresa Comidas Urbanas Leisan, S. de R.L. de C.V., es una empresa dedicada al servicio de comida (Restaurantes de nombre Urban Feast), fue fundada el día dieciocho de noviembre del año dos mil dieciocho, por tres socios familiares entre sí. Comenzaron sus operaciones con una primera sucursal a inicios del año dos mil diecinueve, un restaurante de la marca Urban Feast, que en español se traduce Banquete Urbano, pues es el estilo que caracteriza la marca, además de contar con un menú moderno al estilo americano. Esta primera sucursal, localizada en una moderna plaza comercial en Sector Mackey, San Pedro Sula.

Progresivamente, se ha generado una conceptualización de marca en el mercado de las comidas en San Pedro Sula, permitiendo aumentos en las ventas y en popularidad. Por tal motivo, se presenta la oportunidad de dos sucursales más en formatos pequeños de atención, siempre con la misma variedad y calidad. Por lo cual actualmente, hay tres puntos de ventas en operaciones.

En la actualidad, la empresa Comidas Urbanas Leisan, S. de R.L. de C.V., ha ampliado sus metas y se enfoca en continuar brindando y mejorando el servicio al cliente, ofrecer variedad de productos atractivos y diferenciación de marca a través de un crecimiento sano. La apertura de nuevas sucursales es una opción de crecimiento, pero se tiene en consideración el formar franquicia para ceder a otros empresarios la apertura de nuevos puntos de venta.

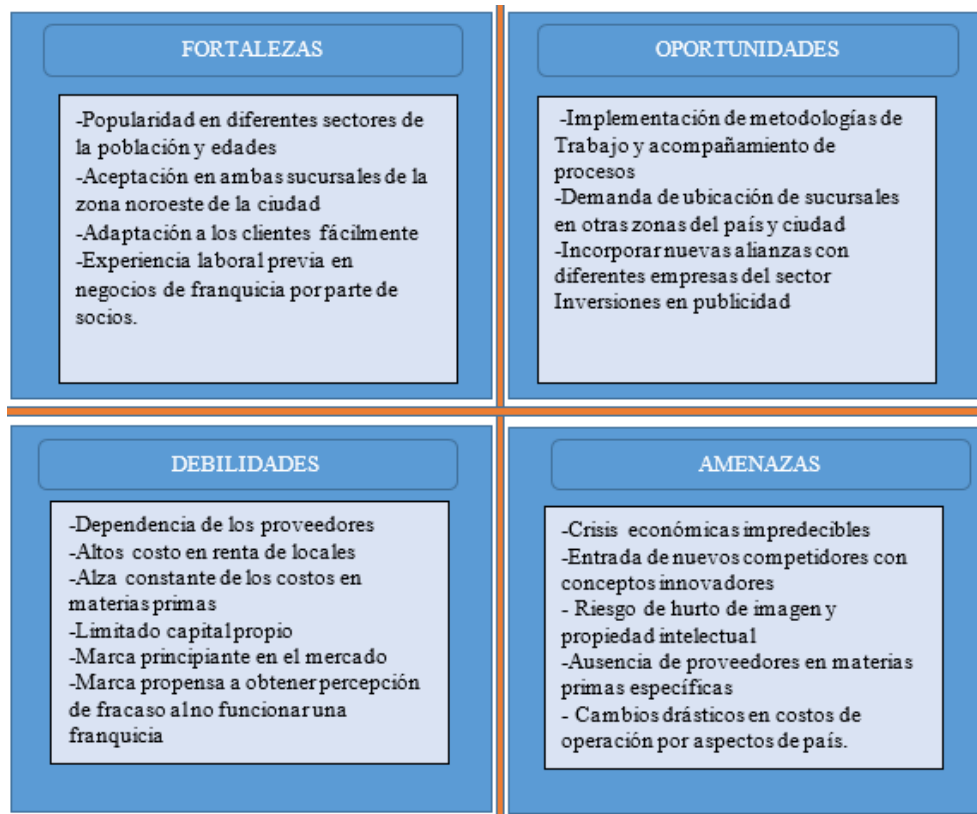
### 2.3.5 ORGANIGRAMA



**Figura 6 Organigrama Organizacional**  
Fuente: Elaboración Propia



### 2.3.6 ANÁLISIS FODA



**Figura 7 Análisis FODA**

Fuente: Elaboración Propia

### 2.4 TEORÍA DE SUSTENTO

“El sustento teórico de una investigación es el conglomerado de teorías que sirven para sustentar los argumentos que se usan en una investigación para dar soluciones a un problema”. Ibarro (2015).

Los sustentos utilizados en la investigación radicarán principalmente en estudios realizados en el área de las franquicias, al no ser un tema tan típico en la economía de Honduras, la investigación se apoyará en estudios similares.

El primer estudio es el de Franquicia como plan de negocios alternativos para el emprendimiento en el Ecuador este estudio fue realizado en la Universidad de Guayaquil, Ecuador.

La investigación básicamente se puede resumir de la siguiente manera:

Resumen: El desafío en el mundo financiero y económico en los negocios, ha llevado a nuevas alternativas para la obtención de liquidez y solvencia en el emprendimiento de muchos profesionales, por lo cual decidimos hacer este proyecto llamado “La Franquicia como Plan de Negocios Alternativa para el Emprendimiento en el Ecuador”. El contenido del mismo está desarrollado en el capítulo I, sus definiciones, clases de franquicias, las marcas tanto nacionales como las internacionales son recomendables en la globalización de los negocios. En el Capítulo I emprendimiento-origen de la franquicia reconocidas tanto nacional como internacionalmente. Capítulo II se analizó la oferta y demanda de las franquicias y el mercado de la franquicia. Plan de marketing, diagnóstico Capítulo III organización-pos y contra, aspecto legal-nombres y marcas. Capítulo IV ampliación del contrato de las franquicias-franquiciador y franquiciado-cláusulas. En el Capítulo V asesoría financiera-costos y rentabilidad-conclusiones y recomendaciones. Álvarez (2015).

Según Álvarez (2015) el objetivo de la investigación era el siguiente: “Brindar evidencia para abordar como una alternativa válida de emprendimiento el modelo de negocios de la Franquicia, para impulsar el emprendimiento y la autosuficiencia en la gestión de inversión en los negocios”.

Como conclusiones de la investigación se establecieron las siguientes:

“Se dejó en evidencia de que la alternativa de la franquicia como modelo de negocios, es altamente beneficiosa para quienes invierten en un plan”. Álvarez (2015)

“Invertir en una marca de franquicia ya posicionada es una decisión muy juiciosa, en virtud de que se evita los riesgos de fracasar”. Álvarez (2015)

“Estudio de Mercado, ya la franquicia incorpora este aspecto que es fundamental, puesto que analiza la oferta y la demanda y define el tamaño del mercado”. Álvarez (2015).

El estudio Técnico, ya la franquicia igualmente tiene definido todo el aspecto relativo a esta fase, define el equipo o maquinaria, procesos productivos, distribución de la planta, tamaño del negocio, estructura organizacional, personería jurídica, políticas y procedimientos tanto operativos, administrativos, de ventas, financieros considera todos los costos y gastos involucrados en los negocios (Operativos, administrativos, de ventas, financieros,) cálculo de los flujos de efectivo. Alvarez (2015).

“Estudio de la rentabilidad, de igual manera, la propia naturaleza de la franquicia ya viene marcada con un referente de rentabilidad considerando su naturaleza de negocios”. Álvarez (2015).

La segunda investigación utilizada como sustento, es el proyecto de tesis denominado Guía para la concesión de franquicias en la empresa salvadoreña del sector alimenticio realizado en la universidad del Doctor José Matías Delgado, en la facultad de economía, empresa y negocios.

Según Amaya (2009): “El proyecto se realizó con el objetivo de conocer los requisitos legales y aspectos operacionales que han utilizado las empresas nacionales del sector alimentos para la constitución y concesión de franquicias”.

La conclusión de Amaya (2009) en la Guía para la concesión de franquicias en la empresa salvadoreña del sector alimenticio, fue la siguiente:

El proyecto concluyó lo siguiente: No existe una ley específica que regule el funcionamiento de las franquicias en el país, razón por la cual, las empresas deben valerse de legislaciones internacionales u otros reglamentos. La mayoría de las franquiciadoras nacionales, coinciden en que debería existir una legislación clara que ayude a regular el funcionamiento de las franquicias en El Salvador. Existen dudas y vacíos a la hora de comercializar una franquicia, factor por el cual el tema se encuentra todavía un poco reservado. Hace falta dar una mayor difusión a los programas de apoyo que el Gobierno proporciona a las empresas nacionales interesadas en franquiciar. De acuerdo a lo expresado por los entrevistados, existe una gran falta de información o conocimiento por parte de las empresas nacionales acerca del tema de franquicias. Hace falta establecer una serie de pasos específicos a seguir para comercializar un negocio como franquicia, las empresas que lo han logrado los han identificado de manera empírica o se han visto en la necesidad de buscar apoyo de asesores especializados en el tema.

La tercera y última investigación es el estudio de viabilidad de la franquicia comercial Baskin Robbins en Honduras realizada por el Ingeniero Gonzalo Xavier Santillán Plata, en la Universidad Zamorano.

El objetivo del estudio según Plata (2001) era: “Evaluar y analizar información para el establecimiento de la franquicia comercial Baskin Robbins, dentro del marco general de la industria de helados y economía de Honduras, permitiendo así identificar las posibles condiciones que afecten su implementación y rentabilidad”.

Las franquicias comerciales han experimentado gran popularidad entre los inversionistas, ya que disminuyen el riesgo de inversión en comparación con empresas nuevas. Baskin Robbins, empresa especializada en la comercialización de helados de calidad desde 1945, ha desarrollado este sistema y ha expandido la empresa a través de 3,800 establecimientos en más de 50 países. Plata (2001)

Plata (2001) demostró:

Los factores económicos del entorno, mercado, competencia, legales e importación en Honduras consiguiendo así los parámetros necesarios para considerar o postergar estudios más profundos en el futuro. El estudio se realizó en Tegucigalpa y San Pedro Sula con un muestreo aleatorio bietápico para el estudio de demanda e investigación de campo en instituciones públicas y también en los canales de distribución de las empresas en el mercado de helados.

Pese al crecimiento económico de Honduras que se desarrolla en el 2001, donde la gran mayoría de su población vive en la pobreza y en zonas rurales, el país no proyecta una imagen positiva frente a la inversión extranjera. Existen alrededor de 10 empresas que compiten en un mercado de helados reducido a través de calidad, precios y servicio al cliente. Existe un ambiente optimista frente a los

productos de la franquicia entre los consumidores, ya que consideran el producto de calidad, que es el factor más importante al considerar la compra de helados por los hondureños. Plata (2001).

Es posible que la franquicia sea viable considerando los resultados del presente estudio, sin embargo, el gobierno debe trabajar en los próximos años para desarrollar más el ambiente económico que gira en torno a la inversión y el nivel de vida de los hondureños. Es recomendable monitorear la economía de Honduras y su desarrollo para encontrar el punto en donde la franquicia se pueda desarrollar con viabilidad en el país. Plata (2001).

## 2.5 CONCEPTUALIZACIÓN

A continuación de presentar algunos conceptos básicos que es necesario conocer para comprender de una mejor manera la investigación;

- 1) Contrato de franquicia: Acuerdo legal entre franquiciante y franquiciatario que especifica derechos y obligaciones de ambas partes. Cáceres (2019).
- 2) Cuota de franquicia: También conocida como canon o fee, se refiere a la cuota con la que adquieres el conocimiento operativo y marca de la franquicia. Esta cuota se la queda la franquicia como pago por transmitir el know how de su empresa. Cáceres (2019).
- 3) Cuota de publicidad: Montos que se aportan para las campañas publicitarias de la marca. Pueden ser para publicidad local. Cáceres (2019).
- 4) Estandarización: Es la creación de esquemas operacionales que facilitan que el producto o servicio sea exactamente igual en cualquier unidad de la franquicia. Cáceres (2019).
- 5) Franquicia: Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, según el cual una persona física o moral concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca, transmitiendo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar dichos bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes. Cáceres (2019).
- 6) Franquiciatario: La persona que compra una franquicia se convierte en franquiciatario y tiene distintos derechos y obligaciones para con la marca franquiciante. Cáceres (2019).
- 7) Franquiciante: Esta figura se refiere al dueño de un concepto de negocios replicable que comercializa el know how de su empresa, es decir, la persona que otorga una franquicia. Cáceres (2019).
- 8) Franquiciado Master: Es el franquiciado que tiene el derecho de conceder subfranquicias, es decir, puede actuar como franquiciador. Se suele conceder una master franquicia para

desarrollar aquellas áreas que quedan fuera del alcance del franquiciador, ya que otra persona se encarga de ello. Por su potencial, una franquicia master es más cara que una simple. Cáceres (2019).

- 9) Franquicia de Área: Es el Franquiciado que tiene el derecho/obligación de abrir una serie de establecimientos propios en una zona determinada y en un periodo determinado. Es una figura parecida a la anterior sólo que no puede subfranquiciar sino que han de ser todos locales propios. Al igual que el anterior, por su mayor potencial (más de un establecimiento) es más caro. Cáceres (2019).
- 10) Franquicia de conversión: Es cuando una empresa transforma su negocio propio en una franquicia establecida del mismo giro. Cáceres (2019).
- 11) Inversión total: Es tu inversión de entrada, que cubre todos los aspectos que conlleva abrir una franquicia, desde la renta del local hasta el capital de trabajo que necesitas para operar. Asegúrate de preguntar a la franquicia si esta inversión incluye la cuota de franquicia o si tendrás que pagarla aparte. Cáceres (2019).
- 12) Know-How: Es el conocimiento profundo del negocio debido a la experiencia. El franquiciador se encargará de transmitir este conocimiento al franquiciado, a fin de que pueda repetir el éxito. El know-how estará reflejado en el manual de operaciones. Cáceres (2019).
- 13) Perfil del franquiciatario: Es el conjunto de características personales que debe cubrir el inversionista y deben ser congruentes con la filosofía y cultura de trabajo que busca cada uno de los franquiciantes en su negocio. Cáceres (2019).
- 14) Regalía Básicamente: Una renta que le pagas a la franquicia por usar su marca. Algunas empresas cobran esta regalía en porcentaje sobre ventas mensuales o anuales, otras manejan una cuota fija y otras no cobran nada. Cáceres (2019).
- 15) Trade dress: Es la imagen de los establecimientos, que incluye los colores, los logotipos e inclusive los muebles que se usarán en la unidad. Cáceres (2019).
- 16) Unidades franquiciadas Es el número de negocios o puntos de venta con que cuenta el sistema de franquicias. Cáceres (2019).

## 2.4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En el estudio de Franquicia como plan de negocios alternativos para el emprendimiento en el Ecuador este estudio fue realizado en la Universidad de Guayaquil, de Ecuador, se utilizó como instrumento el cuestionario.

Se usará el cuestionario para la recolección de datos, es decir el cuestionario se utilizará con las técnicas usadas (encuesta) en este estudio. La Información es de tipo cualitativo y cuantitativo. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el entrevistado. El cuestionario para la encuesta tiene un carácter escrito. Como se mencionó anteriormente, el cuestionario utilizado para este fin incluirá preguntas que denoten la situación actual en cuanto a las franquicias más conocidas, las que le gustaría invertir. Alvarez (2015).

La encuesta fue aplicada a las personas que van al Mall del Sur en la ciudad de Guayaquil, lo que permitió recoger datos relevantes para el análisis de la investigación, luego de lo cual se procedió a su tabulación, es decir a una ordenación sistemática en tablas y presentación de manera gráfica para facilitar la siguiente fase que es la interpretación y explicación de resultados. Alvarez (2015).

Para el proyecto de tesis denominado Guía para la concesión de franquicias en la empresa salvadoreña del sector alimenticio, realizado en la universidad del Doctor José Matías Delgado, en la facultad de economía, empresa y negocios, se utilizó la siguiente metodología:

“Como instrumento se utilizó la guía de entrevista: Para desarrollar la entrevista, se elaboró una guía de entrevista, que es el instrumento con el cual se recopiló la información de las empresas”. Amaya (2009).

“Como técnica se utilizó la entrevista, ya que las empresas en estudio son pocas, y por medio de ésta se pueden obtener respuestas más amplias por parte de los entrevistados y así poder llegar a un mejor análisis”. Amaya (2009).

Para el Estudio de prefactibilidad de la franquicia comercial Baskin Robbins en Honduras realizada por el Ingeniero Gonzalo Xavier Santillán Plata, en la Universidad Zamorano, se utilizó como instrumento la encuesta, para el análisis de la demanda se realizó un muestreo aleatorio bietápico (de dos fases) obteniendo la opinión de los encuestados sobre el tema, basándose en la concurrencia de los niveles socioeconómicos media, media alta y alta en supermercados y centros comerciales de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Plata (2001).

## 2.5 CASOS DE ÉXITO O FRACASO

### Espresso Americano: una franquicia hondureña en Centro y Norteamérica

Hace 22 años el café cosechado en el departamento de El Paraíso rompió los esquemas tradicionales y debutó en el mercado nacional bajo el nombre de Espresso Americano. Hoy, dos décadas después esta empresa familiar se ha convertido en una franquicia no sólo a nivel de Honduras, sino también con presencia en Centro y Norte América. Iriarte (2016).

“De acuerdo con su departamento de mercadeo, el café que se cultiva a 1400 metros sobre el nivel del mar; se distribuye actualmente en más de 185 locales y llega a más de 250 mil clientes semanales”. Iriarte (2016).

La historia comenzó en 1994 en el Centro Histórico de Tegucigalpa, siendo la pasión del café el incentivo de sus propietarios, sin imaginar que seis años después harían su expansión en la región centroamericana y en el 2015 en el mercado estadounidense. Una generación de empleos que sólo en Honduras abarca más de 1,200 familias en 25 ciudades del país. Iriarte (2016).

Hoy en día nacionales y extranjeros disfrutan bebidas frías y calientes a base de café hondureño en países como Nicaragua y sus ciudades Managua, León y Masaya (Metrocentro, Galerías Santo Domingo, Universidad Centroamericana, Aeropuerto Augusto C. Sandino, Plaza Inter, Plaza Real León), Panamá (Torres de las Américas, Casco Antiguo, Ciudad del Saber, Metromall). Y en Estados Unidos en Denver Colorado (DTC Greenwood Village Center, Landmak, 16th Street Mall Downtown, Monument) y Seattle, Washington en la Everett Train Station. Iriarte (2016).

“En sus próximos proyectos revelan que su objetivo primordial es seguir fortaleciendo la marca en el extranjero con proyectos de expansión al Mercado de Asia, África y Sur América. Iriarte (2016).

## 2.6 MARCO LEGAL

Zelaya (2015) afirma:

Conforme a la legislación de Honduras, el contrato de Franquicia (Franchising) es un contrato atípico no regulado por el Código de Comercio, pero que perfectamente puede celebrarse en nuestro medio porque el mismo Código de Comercio establece que las partes pueden determinar libremente el contenido de los contratos en los límites legalmente impuestos. También pueden celebrar contratos que no correspondan a los tipos que el Código de Comercio fija, siempre que persigan intereses dignos de tutela jurídica.

La única Ley en Honduras que beneficia a las Franquicias extranjeras es la contenida en el Decreto 314-1998, publicado en el Diario Oficial la Gaceta el 23 de abril de 1999, en dicho Decreto

se encuentra contenida la Ley de Incentivo al Turismo, dicha Ley básicamente exonera de la Obligación del Impuesto Sobre la Renta a las franquicias de comidas rápidas (extranjeras); las empresas nacionales que deciden franquiciar o abrir un negocio no pueden gozar de este beneficio; muchos han concluido que esta es un claro ejemplo de competencia desleal ya que la economía no brinda las mismas oportunidades para todos.



## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

“El establecimiento de la relación entre el planteamiento del problema y las metodologías utilizadas muestra las variables que llegan a determinar el desarrollo del estudio, los instrumentos a utilizar garantizan que existe una congruencia entre las variables y la hipótesis”. Pérez Díaz & Reyes Gonzáles. (2017).

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Este capítulo tiene como finalidad establecer de forma clara la metodología empleada, la identificación de las variables independientes y la variable dependiente, sus dimensiones e indicadores; del mismo modo, se especificarán las técnicas y procedimientos utilizados de acuerdo con lo mencionado en los capítulos anteriores; con el propósito de mostrar relación entre el planteamiento del problema y la metodología de investigación utilizada.

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

En la tabla 2 se muestra la matriz metodológica que facilita el resumen de la investigación.

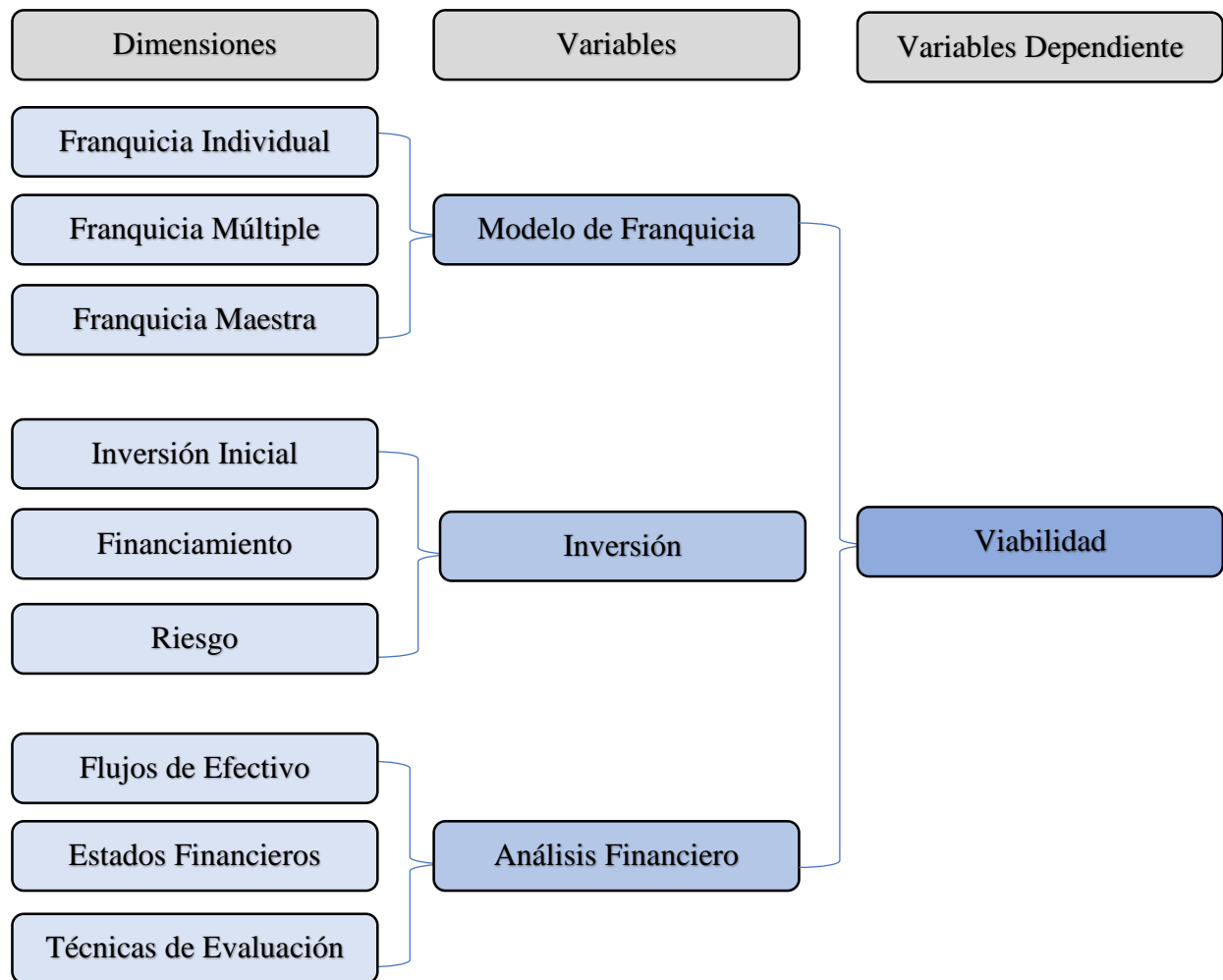
**Tabla 2 Matriz Metodológica**

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variable	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Estudio de Viabilidad entre Franquiciar o Abrir Sucursal Urban Feast en San Pedro Sula, 2019	¿Qué alternativa es más viable desde el punto de vista técnico y económico, para la empresa Urban Feast, abrir una nueva sucursal o franquiciar el negocio?	¿Qué modelo de franquicia es el más adecuado para la empresa Urban Feast desde el punto de vista técnico?	Identificar la alternativa es más viable desde el punto de vista económico, para la empresa Urban Feast, entre la apertura de nueva sucursal o franquiciar el negocio.	Evaluar el modelo de franquicia es el más adecuado para la empresa Urban Feast desde el punto de vista técnico	Modelo de Franquicia	Viabilidad
		¿Cuánto tendría que invertir la empresa Urban Feast en la apertura de una sucursal y/o franquiciar el negocio?		Establecer la inversión que tendría que realizar la empresa Urban Feast en la apertura de una nueva sucursal y/o franquiciar el negocio.	Inversión	
		¿Qué rendimiento ofrece la apertura de una nueva sucursal y/o franquiciar el negocio?		Determinar el rendimiento que ofrece la apertura de una nueva sucursal y/o franquiciar el negocio.	Análisis Financiero	

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.” (p.105). En esta sección se identificará cuáles son las variables dependientes y cuáles son las variables independientes. Se mostrará la dimensión de cada variable con el fin de poder definir un instrumento con el cual medir las variables.



**Figura 8 Diagrama de Variables**

Fuente: Propia

**Tabla 3 Operacionalización de Variables**

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Pregunta	Respuesta	Escala	Técnica		
	Conceptual	Operacional								
Modelo de Franquicia	Supone estudiar y analizar cualquier aspecto relacionado con el mismo modelo de negocio que se va a franquiciar: desde las características del local y la oferta de productos y servicios, hasta la delimitación de las normas de identidad visual y el análisis financiero del modelo, entre otros. Cáceres (2019).	Forma en la que se desea franquiciar el negocio, dependerá de las necesidades y objetivos del negocio.	Franquicia Individual	Control de la Marca	¿Qué control tiene el negocio sobre la marca?	Entrevista	Abierta	Entrevista a Experto		
				Derechos Otorgados al Franquiciado	¿Cuáles son los derechos otorgados al franquiciado?	Entrevista	Abierta			
				Obligaciones del Franquiciado	¿Qué obligaciones adquiere el franquiciado?	Entrevista	Abierta			
			Franquicia Multiple	Control de la Marca	¿Qué control tiene el negocio sobre la marca?	Entrevista	Abierta		Entrevista a Experto	
				Derechos Otorgados	¿Cuáles son los derechos otorgados al franquiciado?	Entrevista	Abierta			
				Obligaciones del Franquiciado	¿Qué obligaciones adquiere el franquiciado?	Entrevista	Abierta			
			Franquicia Maestra	Control de la Marca	¿Qué control tiene el negocio sobre la marca?	Entrevista	Abierta			Entrevista a Experto
				Derechos Otorgados	¿Cuáles son los derechos otorgados al franquiciado?	Entrevista	Abierta			
				Obligaciones del Franquiciado	¿Qué obligaciones adquiere el franquiciado?	Entrevista	Abierta			
Inversión	Una inversión es una cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial. Cáceres (2019).	Cantidad de dinero que se necesita para poner en marcha un proyecto.	Inversión Inicial	Capital de Trabajo	¿Cuánto es el capital de trabajo necesario?	Continua	Razón	Análisis Matemático		
				Activos Fijos	¿Cuánto se tendría que invertir en activos fijos?	Continua	Razón			
			Financiamiento	Fondos Propios	¿Qué porcentaje de inversión se debe de realizar con fondos propios?	Continua	Razón			
				Préstamos	¿Cuánto es el financiamiento externo necesario?	Continua	Razón			
				Financiamiento Mixto	¿Qué mix de financiamiento es el más adecuado?	Continua	Razón			
			Riesgo	Punto de Equilibrio	¿Cuál es el punto de equilibrio?	Continua	Razón		Análisis Matemático	
				Simulación de Escenarios	¿Que comportamiento se da a través de los cambios de escenarios?	Continua	Razón			
Análisis Financiero	El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro. Cáceres (2019).	Determinar desde el punto de vista financiero la viabilidad del proyecto, mediante la implementación de técnicas de evaluación financieras	Flujos de Efectivo	Ingresos	¿Cuántos son los ingresos esperados en la apertura de sucursal y/o franquiciar el negocio?	Continua	Razón	Análisis Matemático		
				Egresos	¿Cuántos son los egresos esperados en la apertura de sucursal y/o franquiciar el negocio?	Continua	Razón			
			Estados Financieros	Balance General	¿Cuándo incrementa el rendimiento al aperturar una sucursal y/o franquiciar el negocio?	Continua	Razón			Análisis Matemático
				Estado de Resultado	¿Cuándo incrementan las utilidades al aperturar una sucursal y/o franquiciar el negocio?	Continua	Razón			
			Técnicas de Evaluación	PRID	¿Qué alternativa entre abrir una sucursal y/o franquiciar el negocio ofrece una recuperación de la inversión más rápida?	Continua	Razón			
				VAN	¿Cuál de las alternativas entre abrir una sucursal y/o franquiciar el negocio ofrece el mejor VAN?	Continua	Razón			
				TIR	¿Cuál de las alternativas entre abrir una sucursal y/o franquiciar el negocio ofrece el mejor TIR?	Continua	Razón			

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.3 HIPÓTESIS

Como lo menciona Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) las hipótesis son “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones.” (p.104).

Por medio de esta investigación se pretende establecer la mejor alternativa para la empresa Urban Feast entre la apertura de una sucursal o franquiciar el negocio.

H<sub>i</sub>: El Valor Presente Neto (VPN) para franquiciar la marca Urban Feast, es superior al de la alternativa de aperturar una nueva sucursal propia de la empresa.

H<sub>o</sub>: El Valor Presente Neto (VPN) para aperturar una sucursal propia de la empresa, es superior al de la alternativa de franquiciar la marca Urban Feast.

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente estudio se aplica un enfoque de investigación mixto, ya que se considera que el enfoque cuantitativo, que se llevará a cabo a través de un estudio financiero, se complementa de manera eficaz con el estudio cualitativo en el cual se toma en cuenta el conocimiento de personas expertas en el campo de la temática a investigar.

“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas tratando de minimizar sus debilidades potenciales”. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014).

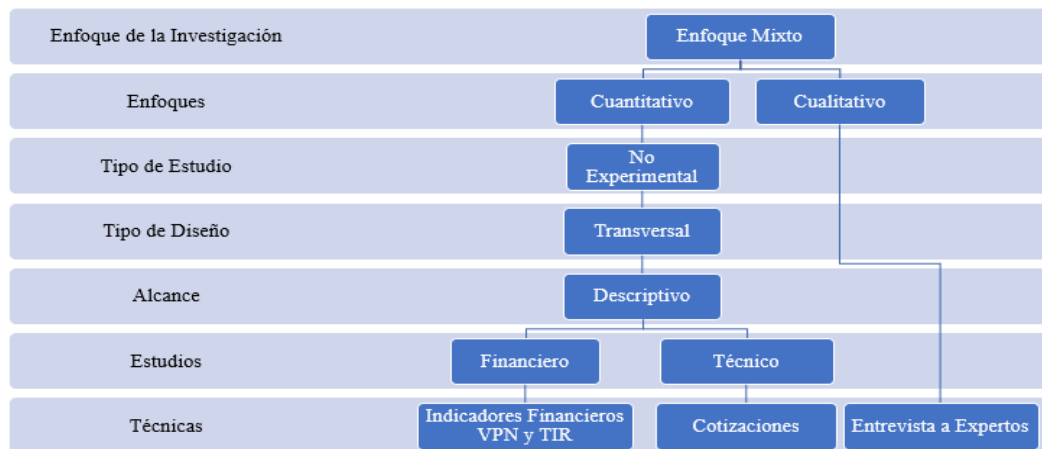
“El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento”. Pereira (2017).

En el caso de la investigación con enfoque cuantitativo se recurre a métodos netamente estandarizadas, que se basan en la medición y documentación de resultados. Para el presente estudio, los objetivos serán medidos mayormente por la parte cuantitativa, que es el objetivo principal, determinar si una propuesta es viable o no. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014).

Por tanto, según lo definido previamente, en la parte cuantitativa de este estudio, se desarrollan hipótesis y variables que serán medidas acordes a un método ya establecido y estructurado, como ser el estudio financiero, a raíz del cual los investigadores proceden a elaborar reportes de sus resultados para obtener conclusiones precisas y aportar recomendaciones al campo de estudio.

En el caso de la investigación con enfoque cualitativo se pretende recurrir a expertos en la temática y obtener conocimiento más certero acorde a las circunstancias actuales y contextuales de este medio en el que se desarrolla la investigación. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014).

En figura nueve, se muestra el esquema del enfoque metodológico que se ha desarrollado para la investigación.



**Figura 9 Enfoque y Métodos**

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3 MATERIALES

**Tabla 4 Materiales**

Estrategia	Actividades	Recursos		Tiempo de Ejecución	Responsable
		Materiales	Humanos		
Identificar prospectos de expertos en el tema para ejecutar las entrevistas	Investigar sobre propietarios de negocios/expertos en materia laboral relacionada a franquicias y expansión de negocios por medio de sucursales a nivel de Honduras	Laptop, Internet	1 Persona	Tres días	Claudia Leiva
Determinar el objetivo de la entrevista y puntos importantes a mencionar	Hacer una lista de puntos relevantes que se deben sacar a relucir en la entrevista para cumplir el objetivo general	Lápiz, Papel, Laptop, Internet	2 Personas	1 día	Rubén Barraza / Claudia Leiva
Concertar las citas con los entrevistados	Comunicarse con los expertos y fijar fechas para ejecutar las entrevistas	Teléfono, Agenda	1 Persona	1 día	Rubén Barraza
Ejecución y Documentación de Entrevistas con Expertos	Llevar a cabo las preguntas pertinentes a los expertos y extraer toda la información relevante	Libreta	1 Persona	1 día	Rubén Barraza
	Documentos la información valiosa obtenida a través de los expertos y relevante para la investigación	Grabadora/Vídeo/Anotaciones	1 Persona	1 día	Claudia Leiva

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se establece un diseño de la investigación con el objetivo de poder manejar de forma clara la estructura del proyecto para su desarrollo concreto en base a los objetivos previamente planteados. Según la estructura de este proyecto, se optó por un diseño no experimental, lo cual indica que en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014).

En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas; el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. La investigación no experimental es un parteaguas de un gran número de estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos, incluyendo las biografías y los estudios de caso. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014).

#### 3.4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población para el instrumento de medición cuantitativo de la presente investigación es la empresa Comidas Urbanas Leisan, S. de R.L. de C.V., con sede en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras. La empresa en la cual se centra la investigación actualmente ofrece un servicio de comida (restaurante) y se pretende desarrollar el estudio en esta ciudad. No se realiza ninguna segmentación de edad o género. En el caso del instrumento entrevistas con expertos, la población de la investigación son el conjunto de personas experimentadas en la expansión de negocios a través de sucursales y franquiciados en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, de lo cual no hay un número estimado de personas o registros estadísticos precisos.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) la población o universo es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.174).

En cuanto a la muestra, se determina que no es aplicable a esta investigación, puesto que la finalidad es determinar una viabilidad meramente entre una u otra opción de expansión, no se recurrió a los métodos de muestreo para la aplicación de encuestas. La investigación se llevará a cabo en torno a las circunstancias financieras de la empresa y su entorno, más no basada en la aceptación o la opinión de la población.

### 3.4.2. UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA

La unidad de análisis, según menciona Hernández Sampieri (2014), indica quiénes van a ser medidos, o sea, el sujeto o los sujetos a quienes en última instancia se aplicará el instrumento de medición.

Se toman como unidades de análisis, el estudio financiero y técnico realizado con la empresa Comidas Urbanas Leisan, S. de R.L. de C.V., de los cuales se derivan los resultados acordes a los objetivos planteados.

De igual forma, para el aspecto cualitativo, se toman como unidades de análisis los expertos en la temática que, en base a sus vivencias y experiencia laboral en el campo, pueden brindar datos e información de valioso aporte e la investigación.

La unidad de análisis para la parte cualitativa estaba basada en la aplicación de la entrevista a cinco expertos en temas relacionados con las franquicias, pero debido a que con el tercer experto se comenzó a dar saturación en la muestra, se determinó basar la investigación cualitativa conforme a los datos obtenidos con los primeros dos expertos.

La unidad de respuesta, se consideran: Tasa Interna de Retorno y VPN, a partir de estas variables se determina cuál es la alternativa más viable para la empresa, en el aspecto financiero.

### 3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Ya que fue seleccionado el diseño de la investigación apropiado y la muestra de acuerdo con el problema de investigación e hipótesis.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “el siguiente paso es la recolección de los datos sobre los atributos, conceptos o variables que se definieron para el muestreo”. (p.196).

Como lo indica Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) la recolección de datos “implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.” (p.198).

En las siguientes secciones se muestran las técnicas e instrumentos utilizados para esta investigación y estudio.

### 3.5.1 TÉCNICA

Para esta investigación se consideró como instrumento para la recolección de la información la entrevista a expertos, debido a que el tema en estudio no es un tema del dominio de todos, por lo tanto, se necesita contar con los criterios y experiencias que solo los expertos pueden dar.

### 3.5.2 INSTRUMENTO

Como lo indica Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) “Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.” (p.200)

La confiabilidad se refiere según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) al “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.” (p.200); la validez al “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir.” (p.200); finalmente la objetividad del instrumento al “grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan.” (p.206).



El medio utilizado para recoger y almacenar la información obtenida fue la guía de entrevista, debido a que como técnica se utilizó la entrevista a expertos; no se utilizó un cuestionario debido a que las respuestas serían muy delimitadas y la opinión se limitarían a las preguntas planteadas.

### 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014):

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación.” (p.61).

En la recolección de información de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2009) “El investigador cuenta con fuentes primarias y secundarias.”. “Las fuentes primarias y secundarias pueden hacer que el investigador modifique el esquema del problema cuando la información indica que ello es necesario.” (p.45)

#### 3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

En esta investigación y estudio se utilizaron, como fuentes primarias, las entrevistas realizadas a los expertos en temas de franquicias y de crecimiento de negocios.

#### 3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias de información se utilizaron:

- 1) Tesis
- 2) Artículos científicos
- 3) Libros de texto

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Una vez determinadas las metodologías de investigación y fundamentos, así como, habiendo recabado la información necesaria para el desarrollo pleno del proyecto, es de suma importancia realizar un análisis completo de los resultados obtenidos, de los diferentes escenarios que comprenden la investigación para dar respuesta a las interrogativas previamente planteadas.

Los resultados deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

Para obtener éxito o al menos aceptación en la prestación de un servicio o la venta de un producto, se debe buscar qué características diferencian un servicio de otro y que representan ventajas competitivas ante otros productos o servicios afines. En el caso de la empresa Comidas Urbanas Leisan, S. de R.L. de C.V., se ofrece el servicio de venta de comida al consumidor final, se ofrece variedad en comida preparada en el instante, un ambiente agradable y atención personalizada. La empresa pretende al mediano o largo plazo invertir en sucursales de prestigio y solidez para generar un buen posicionamiento de marca y mayor rentabilidad de negocio, siendo una de las alternativas al franquiciar la marca para crecer y tener una administración adecuada de las sucursales, de tal forma que no sea necesario para sus propietarios estar al mando y en presencia en cada sucursal.

La apertura de una nueva sucursal a través de un modelo de franquicia implica inversiones múltiples para ofrecer la misma gama y variedad de productos que caracterizan la marca y que despiertan el interés del consumidor. El horario se debe apegar al concepto original, de servir desde las horas tempranas de almuerzo hasta la cena tardía. Los detalles decorativos deben ser afines al estilo urbano y moderno del concepto.

Los productos a ofrecer por la sucursal son de la rama gastronómica, los cuales se dividen para el desarrollo de esta investigación en tres grupos: A) Hot Dogs, B) Platos con Pollo y C) Entrada y Otros. Estos grupos de productos son servidos con atención personalizada en el

restaurante o sucursal y con empaques de acuerdo a la petición del cliente, todo bajo estándares de alta calidad y servicio de excelencia, de tal forma que se genere una percepción de prestigio y buena atención.

#### 4.2 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Osterwalder (2010)

El Modelo Canvas, fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un "lienzo" se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. El fundamento de este modelo es básicamente probar que es una idea eficaz y mediante el establecimiento de todas las características determinar que, si no hay material sustentado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad. Busca agregar valor a las ideas de negocio, a través de una herramienta sencilla que se pueda implementar para la pequeña, mediana y gran empresa. Ferreira-Herrera (2015)

<b>Asociaciones Clave:</b> 1) Proveedores de Materias Primas 2) Proveedores de Locales Arrendadores 3) Proveedores de Servicios indispensables 4) Proveedores de Publicidad 5) Alianzas	<b>Actividades Clave:</b> 1) Ventas 2) Posventa 3) Inventarios 4) Facturación 5) Contabilidad 6) Atención al cliente 7) Gestión de Proveedores 8) Pagos	<b>Propuesta de Valor:</b> Restaurantes de Comida al estilo urbano, de alta calidad en servicio, gastronomía y atención.  1) Combos temáticos 2) Platos únicos	<b>Relaciones con Clientes:</b> 1) Descuentos 2) Premiación a clientes frecuentes 3) Sorteos	<b>Segmentos de Clientes:</b> 1) Grupos de amigos 2) Familias completas 3) Edades entre 18 y 65 años
	<b>Recursos Clave:</b> Mobiliario, materia prima, proveedores, material de empaque		<b>Canales:</b> Locales en zonas comerciales y accesibles	
<b>Estructura de Costes:</b> 1) Pagos de planilla 2) Pagos a proveedores 3) Pagos de servicios varios 4) Compras de materias primas		<b>Fuentes de Ingresos:</b> 1) Ventas de Comidas y Bebidas 2) Pagos de contado a través de efectivo o tarjeta débito o crédito		

Para fines de esta investigación, se recurrió a una entrevista con expertos para recolectar información referente a un rubro que a nivel nacional no está claro en su totalidad, no hay un marco legal referente ni modelos específicos que apliquen.

El modelo de negocios en el cual se enfoca este proyecto es una franquicia de tipo “individual”, en la cual se cede al franquiciado el derecho de operación de una marca en una sucursal específica o una ubicación determinada.

En Honduras, al no existir una teoría de sustento precisa sobre el desarrollo de franquicias de marcas nacionales, se recurre a la voz del experto para comprender y reunir las características más importantes sobre el modo de operación de una marca a franquiciarse en el país.

Las características que se recabaron y se consideran bases para el desarrollo de una franquicia en el país, son las siguientes:

- 1) La franquicia individual es un contrato entre dos empresas jurídicamente independientes.
- 2) El franquiciado concede derechos al franquiciador para operar bajo una marca determinada en una ubicación determinada.
- 3) No existe ninguna vinculación laboral entre franquiciado y franquiciador, y por ende las contrataciones laborales del franquiciado no forman parte del pasivo laboral del franquiciador
- 4) Se exige un pago de “Fee” o “Canon de Entrada” por los derechos de operar bajo la marca y para firma del contrato.
- 5) Bajo este modo de operación, el franquiciador suministra sus listas de proveedores, manuales de operación.
- 6) El franquiciado está en la obligación de operar bajo lineamientos específicos y estándares que reflejen integralmente lo que marca y concepto representa.

#### 4.3 PROPIEDAD INTELECTUAL

Según el CAFTA (2017):

Acorde con la tendencia mundial en la materia de Propiedad Intelectual, el Estado Hondureño propicia el ambiente de seguridad jurídica a través de la Dirección General de Propiedad Intelectual la cual es asistida técnicamente por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), y actúa conforme los acuerdos de cooperación suscritos por Honduras con la Organización Mundial del Comercio, OMC y el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

A nivel de Honduras, la Propiedad Intelectual se divide en dos campos:

Signos Distintivos/Marcas; Los signos distintivos son aquellos que tienen la capacidad de identificar actividades, servicios y productos en el mercado de los demás de su misma especie. Para su titular son el medio para acercarse a los consumidores, valorizar su empresa y evitar confusión en el mercado con respecto a sus competidores; y la marca es un signo distintivo, cuya principal función es diferenciar en el mercado a los productos y/o servicios de una empresa de los de sus

competidores. Patentes, Diseños Industriales y Modelos de Utilidad: es un derecho exclusivo que concede el Estado para la protección de una invención, la que proporciona derechos exclusivos que permitirán utilizar y explotar su invención e impedir que terceros la utilicen sin su consentimiento. Instituto de la Propiedad (2018).

En el caso de signos distintivos para Urban Feast, esto implica su logotipo digital, impreso y en cualquier medio, sus colores distintivos, slogans que identifican la marca. Es de suma importancia mantener la legalidad y debido registro de estos para proteger un concepto.

En el caso de patentes, diseños industriales y modelos de utilidad para la marca Urban Feast, esto abarca sus recetas, preparaciones especiales de los alimentos, lineamientos de operación y procesos que forman parte del desarrollo del concepto. De igual forma, la protección de esta propiedad es indispensable para resguardar el modo de operación y equilibrar el nivel de competitividad.

#### 4.4 FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

Para este proyecto de investigación es necesario identificar y evaluar los riesgos críticos, lo cual incluye el análisis de los obstáculos que podrían representar los cambios para la empresa, la identificación de amenazas a sus activos y su posicionamiento y la evaluación de la vulnerabilidad ante dichas amenazas.

En la entrevista con los expertos se pudieron identificar los siguientes factores críticos de riesgo:

- 1) Riesgos Comerciales: son implícitos al tratar con un franquiciado, la empresa se expone al riesgo de que el franquiciado afecte sus relaciones comerciales, con otros proveedores, clientes, socios potenciales y relaciones públicas.
- 2) Riesgos de Incumplimiento Contractual: De igual forma, la empresa está expuesta a tratar con un franquiciado que hace caso omiso a las exigencias de un contrato y opta por tomar o adoptar medidas en contra de lo estipulado.
- 3) Riesgo en la implementación de operaciones: El franquiciador constantemente debe supervisar y vigilar que se cumplan los procedimientos operativos y lineamientos que se exigen al

franquiciado para mantener los niveles de calidad y las exigencias del mercado para la marca, de tal forma que la imagen y reputación no se vea en peligro.

- 4) Riesgo de usurpación de información: Al conceder derechos a un franquiciado, existe el riesgo de que interés se convierta en una usurpación de conceptos e ideas para proyectar un concepto similar en el mercado. Una práctica no ética que ha existido a nivel país.

#### 4.5 ESTUDIO DE OPERACIONES

Se ejecutó el análisis de las operaciones en base a tres aspectos primordiales para el montaje de una nueva sucursal de Urban Feast:

- 1) Ubicación Estratégica: esta debe apearse al concepto original de la marca, preferiblemente una plaza comercial de alto rango o clase alta, posicionada en zona de alto tráfico y en sectores de alto poder adquisitivo, manteniendo un estilo urbano y moderno.

Elección de sitio para la investigación: Paseo Los Próceres, es una plaza localizada en la zona comercial o “zona viva” de San Pedro Sula, el metraje de los locales coincide con el espacio requerido para el montaje de planta y equipo.



**Figura 10 Plaza Próceres SPS**

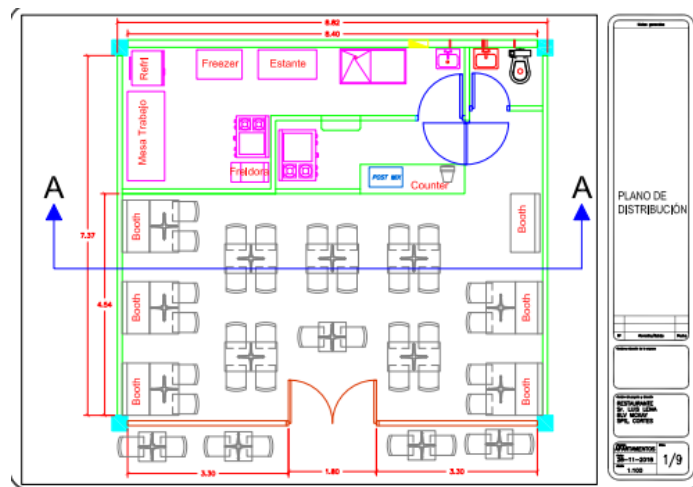
La elección del sitio potencial está basada en el concepto original de la marca Urban Feast, cuya sucursal principal está ubicada en Plaza Numa, Sector Mackey, San Pedro Sula en la parte Noroeste de la ciudad. El mercado objetivo del restaurante es de alto poder adquisitivo, orientado a jóvenes y familias que buscan un ambiente de diversión, música y distracción. Por tanto, la ubicación designada debe buscar el mismo objetivo, como ser el caso de Plaza Próceres la cual

está en una zona donde la marca aún no se encuentra posicionada, pero es una zona de alta plusvalía, tráfico y popularidad entre el mercado de alto poder adquisitivo.

Así mismo a raíz de la entrevista con el experto, para la elección de un potencial sitio para ubicar una nueva sucursal se toman en cuenta varios criterios importantes como ser:

- 1) Se debe enfatizar el contar con proximidad a los proveedores de insumos o materias primas
- 2) Tener disponibilidad de medios de transporte
- 3) Acceso a todos los servicios públicos y de lujo requeridos
- 4) Condiciones de comunidad e infraestructura favorables y requeridas para el concepto.
- 5) Amplios parques y entradas accesibles

## 2) Plano y Distribución de Local.



**Figura 11 Plano y Distribución**

Fuente: (Cabrera, 2017).

En el caso de la elección de la distribución de planta y equipo, se debe tener siempre en mente que esta debe favorecer las ventas, generar mayores beneficios en torno a los clientes fieles y potenciales, así como contar con la capacidad operativa para cumplir la demanda actual y la demanda potencial según los objetivos planteados.

Para lograr ubicar la distribución de mesas y equipo se deben tomar los siguientes aspectos a considerar:

- 1) Seleccionar el proceso de atención al cliente: Esto abarca definir si los clientes son atendidos en mesa o se adoptará un método de pago en caja. Para el caso de esta investigación, el método a seguir es ágil: 1) Ordenar y pago en caja; 2) Ejecución de comanda para preparar la alimentación en la cocina; 3) El cliente espera su comida en mesa; 4) Personal de atención al cliente provee atención personalizada hasta que el cliente finalice su consumo y asegurar la completa satisfacción.
- 2) Análisis y proyección de la demanda: según se establezcan las metas de ventas y proyecciones de ventas por ítem, así será la capacidad productiva requerida del equipo a instalar. Es importante considerar la comodidad suficiente y espacio para que el colaborador pueda preparar los alimentos eficientemente y con la calidad que amerita, así como brindar al cliente la comodidad para disfrutar su espacio y comida dentro del restaurante.
- 3) Capital Humano (Operativo) Requerido en Sucursal:
  - 3.1) Jefe de Sucursal: 1 posición (Salario Aproximado: L 12,000.00)
  - 3.2) Personal de Atención al Cliente/Caja: 3 posiciones (Salario Aproximado: L 9,000.00)
  - 3.3) Personal de Cocina: 4 posiciones (Salario Aproximado: L 9,000.00)

El personal del área operativa de igual forma se define en base a los resultados que se espera tener a diario, los turnos de labores a ejecutar para cumplir con el horario requerido, y la atención personalizada que se busque brindar al cliente.

#### 4.6 ENTREVISTA A EXPERTOS EN FRANQUICIAS

Se recabaron datos de importancia sobre el modo de operación de las franquicias en el país. Se consideraron las entrevistas con expertos para tratar con personas calificadas en el tema y así poder ampliar el panorama sobre las franquicias, ya que este tema no es profundamente conocido en el país y a pesar de que existen franquicias en Honduras y han operado por varios años, no existe información concreta sobre su forma de operación, leyes que les rigen y modelos a seguir. En las entrevistas a los expertos, se encontró mucha uniformidad en las respuestas, es decir saturación en los resultados obtenidos a nivel cualitativo, lo cual permitió estructurar una buena base informativa sobre las franquicias.



#### 4.6.1. MODELOS DE FRANQUICIA SEGÚN EXPERTOS

Se identifican los siguientes modelos de franquicias según la experiencia de los expertos entrevistados:

- 1) Franquicia individual y por región: El primero es un modelo donde cada restaurante puede ser un franquiciado distinto (individual) y el regional donde el franquiciado es por región y tiene amplitud de crecimiento en la misma.
- 2) Modelos de Franquicias Internacionales que operan a nivel mundial: Franquicias que se dirigen por territorio geográfico u operadas por un director de país que se reporta a la casa matriz.

Los derechos otorgados al franquiciado en general por el franquiciador son los siguientes:

- 1) Derecho a obtener entrenamiento y capacitación por parte del franquiciador
- 2) Derecho a operar bajo la marca y obtener ingresos bajo el concepto de esta.
- 3) Derecho a obtener el “know-how” de la operación del negocio.

Así mismo, hay obligaciones que el franquiciador debe ejercer para mantener la operación uniforme del negocio en la franquicia, como ser:

- 1) Hacer cumplir al franquiciado con todas las exigencias, políticas y normas que rigen la marca
- 2) Asesoría continua y permanente al franquiciado
- 3) Visitas al sitio para verificar cumplimiento
- 4) Entrega de la información, manuales y procedimientos necesarios para la operación

En cuanto a la inversión requerida para franquiciar, se identifica uniformidad de respuestas que nos indican que la inversión en su totalidad la realiza el franquiciado que está adquiriendo la marca para operar su negocio y entre las cuáles se requieren para comenzar son: Construcción o adecuación de local, detalles decorativos de la marca, mobiliario, equipo y capital de trabajo.

En general, el proceso para franquiciar en Honduras debe conllevar aspectos como:

- 1) Con antelación, la marca debe haber registrado sus patentes y propiedad intelectual para poder franquiciar
- 2) Debe seleccionar franquiciados
- 3) Selección de ubicaciones potenciales
- 4) Aprobación de la ubicación de nueva sucursal
- 5) Entrega del “know-how” al franquiciado
- 6) Verificación de su operación

Según las respuestas obtenidas en relación a que puede ser mejor para un emprendedor, si bien franquiciar una marca ya existente o recurrir a operar un negocio nuevo de su creación propia, podemos inferir que, en la opinión de los expertos, es mejor crear un concepto y marca propia, ya que su buen desarrollo va a generar una mejor utilidad y manejo que recurrir a operar bajo una franquicia. Si existe un menor riesgo al operar bajo una marca reconocida, pero desarrollar un nuevo concepto adaptado al mercado local también puede llevar al éxito empresarial.

De igual forma es importante tomar en cuenta el punto en el que una empresa podría considerar franquiciar su marca, es al menos teniendo 3 o más sucursales operando exitosamente, y de igual forma tomando en consideración que hay aspectos legales en el país o deficiencias que no están en pro de la completa protección de propiedad intelectual para las franquicias.

En relación a las regalías que se pagan mensualmente por parte del franquiciado a la marca, en base a la experiencia se puede variar desde 5% a 7% y también pagando un canon de entrada de alrededor de 10 mil dólares por un concepto hondureño. En el presente estudio se tomará como base un pago de 7.5% en concepto de regalías mensuales.

En contraste a franquicias extranjeras, algunas ventajas identificadas es que las marcas hondureñas tienen menor inversión y están ya adaptadas a un mercado de consumo local, mientras que la extranjera requiere un mayor compromiso económico y son mucho más exigentes con el franquiciado. Los expertos recomiendan para negocios de comida, operar con un concepto propio e innovador.

## 4.7 ESTUDIO FINANCIERO

En esta parte del estudio de la viabilidad, se realizará un análisis económico de los resultados que la empresa cuando abra una sucursal y cuando se franquicie el negocio contando con un franquiciado, para hacer un análisis más amplio se plantearán la liquidación de las dos alternativas bajo el método de la perpetuidad.

### 4.7.1 INVERSIÓN INICIAL, ESTRUCTURA DE CAPITAL Y COSTO DE CAPITAL

#### 4.7.1.1 INVERSIÓN INICIAL

**Tabla 5 Inversión Inicial**

Mobiliario y Equipo	L	859,784.51	92.62%
Capital de trabajo	L	68,509.26	7.38%
Inversión Inicial	L	928,293.77	100%

Fuente: Elaboración Propia.

No se presenta la inversión del modelo de franquicia debido a que conforme a la información obtenida de los expertos en este modelo la inversión la realiza el franquiciado, el franquiciante solamente presta el derecho de uso de la marca.

#### 4.7.1.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL

Para este estudio se realizó una estructura de capital 70/30, la misma estructura se utilizó en los dos modelos debido a que el objetivo es hacer una comparación, lo más real posible, por lo tanto, se decidió tener la misma estructura de capital en los dos casos.

**Tabla 6 Estructura de Capital**

Aportación Accionistas	L	278,488.13	20%	30%
Financiamiento	L	649,805.64	21%	70%
Costo de Capital	L	928,293.77		100%

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.7.1.3 COSTO DE CAPITAL

**Tabla 7 Estructura de Capital**

Descripción	Monto	Costo %	ISR	Tasa Efectiva	% Participación	Costo Promedio Ponderado %
Financiamiento	L 649,805.64	21%	25%	15.8%	70%	11.0%
Fondos Propios	L 278,488.13	20%	0%	20%	30%	6.0%
Total	L 928,293.77			35.8%	100%	17.0%

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.7.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

##### 4.7.2.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS

**Tabla 8 Presupuesto de Ingresos de la Sucursal**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	4.70%	4.70%	4.70%	4.70%	4.70%
Productos en cantidades					
Hot Dog	18000	18846	19732	20659	21630
Platos con Pollo	12500	13088	13703	14347	15021
Entradas	12000	12564	13155	13773	14420
Bebidas	8300	8690	9099	9526	9974
Precio por Producto					
Hot Dog	L 120	L 126	L 132	L 138	L 144
Platos con Pollo	L 130	L 136	L 143	L 149	L 156
Entradas	L 90	L 94	L 99	L 103	L 108
Bebidas	L 65	L 68	L 71	L 75	L 78
Ingresos					
Hot Dog	L 2,160,000.00	L 2,367,811.44	L 2,595,616.21	L 2,845,337.85	L 3,119,084.96
Platos con Pollo	L 1,625,000.00	L 1,781,339.63	L 1,952,720.53	L 2,140,589.82	L 2,346,533.82
Entradas	L 1,080,000.00	L 1,183,905.72	L 1,297,808.11	L 1,422,668.93	L 1,559,542.48
Bebidas	L 539,500.00	L 591,404.76	L 648,303.22	L 710,675.82	L 779,049.23
Total Ingresos	L 5,404,500.00	L 5,924,461.54	L 6,494,448.06	L 7,119,272.41	L 7,804,210.49

Fuente: Elaboración Propia.

Los ingresos en el escenario fueron medidos de la siguiente manera: Para la sucursal se proyectaron los datos de conformidad a la información presentada por la empresa.

#### 4.7.2.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS

**Tabla 9 Presupuesto de Egresos de la Sucursal**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	4.70%	4.70%	4.70%	4.70%	4.70%
Productos en cantidades					
Hot Dog	18000	18846	19732	20659	21630
Platos con Pollo	12500	13088	13703	14347	15021
Entradas	12000	12564	13155	13773	14420
Bebidas	8300	8690	9099	9526	9974
Costos por Grupo					
Hot Dog	L 78.00	L 81.67	L 85.50	L 89.52	L 93.73
Platos con Pollo	L 84.50	L 88.47	L 92.63	L 96.98	L 101.54
Entradas	L 58.50	L 61.25	L 64.13	L 67.14	L 70.30
Bebidas	L 42.25	L 44.24	L 46.31	L 48.49	L 50.77
Total costos Grupo	L 263.25	L 275.62	L 288.58	L 302.14	L 316.34
Costos variables					
Hot Dog	L 1,404,000.00	L 1,539,077.44	L 1,687,150.54	L 1,849,469.60	L 2,027,405.22
Platos con Pollo	L 1,056,250.00	L 1,157,870.76	L 1,269,268.34	L 1,391,383.38	L 1,525,246.99
Entradas	L 702,000.00	L 769,538.72	L 843,575.27	L 924,734.80	L 1,013,702.61
Bebidas	L 350,675.00	L 384,413.09	L 421,397.09	L 461,939.28	L 506,382.00
Total costos variables	L 3,512,925.00	L 3,850,900.00	L 4,221,391.24	L 4,627,527.07	L 5,072,736.82
Costos fijos					
Salarios	L 208,448.00	L 218,245.06	L 228,502.57	L 239,242.19	L 250,486.58
Renta de Oficina	L 432,000.00	L 452,304.00	L 473,562.29	L 495,819.72	L 519,123.24
Papelería y Útiles	L 12,000.00	L 12,564.00	L 13,154.51	L 13,772.77	L 14,420.09
Telefonía e Internet	L 26,784.00	L 28,042.85	L 29,360.86	L 30,740.82	L 32,185.64
Gasolina	L 18,000.00	L 18,846.00	L 19,731.76	L 20,659.15	L 21,630.14
Material de Aseo	L 30,000.00	L 31,410.00	L 32,886.27	L 34,431.92	L 36,050.23
Transporte Empleados	L 54,000.00	L 56,538.00	L 59,195.29	L 61,977.46	L 64,890.41
Publicidad	L 15,000.00	L 15,705.00	L 16,443.14	L 17,215.96	L 18,025.11
Prestamo (capital)	L 85,621.85	L 103,602.44	L 125,358.96	L 151,684.34	L 183,538.05
Prestamo (intereses)	L 136,459.18	L 118,478.59	L 96,722.08	L 70,396.70	L 38,542.99
Total costos fijos	L 1,018,313.04	L 1,055,735.94	L 1,094,917.72	L 1,135,941.05	L 1,178,892.47

Fuente: Elaboración Propia.

Los egresos en el escenario fueron medidos de la siguiente manera: Para la sucursal se proyectaron los datos de conformidad a la información presentada por la empresa.

Tanto a los ingresos como a los egresos se les planteo un crecimiento del 4.7% anual conforme a la tasa de inflación presente, dicha información fue obtenida de las estadísticas del Banco Central de Honduras (BCH).

## 4.7.3 ESTADOS FINANCIEROS

### 4.7.3.1 ESTADO DE RESULTADO

**Tabla 10 Estado de Resultado de la Sucursal**

Descripción	1	2	3	4	5
Ventas Netas	L5,404,500.00	L5,924,461.54	L 6,494,448.06	L 7,119,272.41	L 7,804,210.49
Costo Variable	L3,512,925.00	L3,850,900.00	L 4,221,391.24	L 4,627,527.07	L 5,072,736.82
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>L1,891,575.00</b>	<b>L2,073,561.54</b>	<b>L 2,273,056.82</b>	<b>L 2,491,745.35</b>	<b>L 2,731,473.67</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>L 960,055.31</b>	<b>L 997,478.21</b>	<b>L 1,036,659.99</b>	<b>L 1,077,683.32</b>	<b>L 1,120,634.74</b>
Salarios	L 208,448.00	L 218,245.06	L 228,502.57	L 239,242.19	L 250,486.58
Renta de Oficina	L 432,000.00	L 452,304.00	L 473,562.29	L 495,819.72	L 519,123.24
Papelera y Utiles	L 12,000.00	L 12,564.00	L 13,154.51	L 13,772.77	L 14,420.09
Telefonia e Internet	L 26,784.00	L 28,042.85	L 29,360.86	L 30,740.82	L 32,185.64
Gasolina	L 18,000.00	L 18,846.00	L 19,731.76	L 20,659.15	L 21,630.14
Material de Aseo	L 30,000.00	L 31,410.00	L 32,886.27	L 34,431.92	L 36,050.23
Transporte Empleados	L 54,000.00	L 56,538.00	L 59,195.29	L 61,977.46	L 64,890.41
Publicidad	L 15,000.00	L 15,705.00	L 16,443.14	L 17,215.96	L 18,025.11
Depreciación	L 102,523.31	L 102,523.31	L 102,523.31	L 102,523.31	L 102,523.31
Amortización	L 61,000.00	L 61,000.00	L 61,000.00	L 61,000.00	L 61,000.00
Permiso de Operaciones	L 300.00	L 300.00	L 300.00	L 300.00	L 300.00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>L 931,519.69</b>	<b>L1,076,083.33</b>	<b>L 1,236,396.83</b>	<b>L 1,414,062.03</b>	<b>L 1,610,838.93</b>
Intereses	L 136,459.18	L 118,478.59	L 96,722.08	L 70,396.70	L 38,542.99
<b>Utilidad Antes de Impuesto</b>	<b>L 795,060.51</b>	<b>L 957,604.73</b>	<b>L 1,139,674.75</b>	<b>L 1,343,665.33</b>	<b>L 1,572,295.94</b>
Impuesto Sobre la Renta	L 198,765.13	L 239,401.18	L 284,918.69	L 335,916.33	L 393,073.99
Aportacion Solidaria	L -	L -	L 6,983.74	L 17,183.27	L 28,614.80
<b>Utilidad despues de Impuesto</b>	<b>L 596,295.38</b>	<b>L 718,203.55</b>	<b>L 847,772.32</b>	<b>L 990,565.73</b>	<b>L 1,150,607.16</b>
Reserva Legal	L 29,814.77	L 35,910.18	L 42,388.62	L 49,528.29	L 57,530.36
<b>Utilidad Neta</b>	<b>L 566,480.61</b>	<b>L 682,293.37</b>	<b>L 805,383.71</b>	<b>L 941,037.44</b>	<b>L 1,093,076.80</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 11 Estado de Resultados de la Franquicia**

Descripción	1	2	3	4	5
Ingresos por Regalías (6%)	L 324,270.00	L 355,467.69	L 389,666.88	L 427,156.34	L 468,252.63
Costo Variable	L -	L -	L -	L -	L -
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>L 324,270.00</b>	<b>L 355,467.69</b>	<b>L 389,666.88</b>	<b>L 427,156.34</b>	<b>L 468,252.63</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>L 324,270.00</b>	<b>L 355,467.69</b>	<b>L 389,666.88</b>	<b>L 427,156.34</b>	<b>L 468,252.63</b>
Impuesto Sobre la Renta	L 81,067.50	L 88,866.92	L 97,416.72	L 106,789.09	L 117,063.16
Aportacion Solidaria	L -	L -	L -	L -	L -
<b>Utilidad Neta</b>	<b>L 243,202.50</b>	<b>L 266,600.77</b>	<b>L 292,250.16</b>	<b>L 320,367.26</b>	<b>L 351,189.47</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Para determinar los ingresos por regalías de considero que los franquiciados deberán de pagar un 6% sobre el volumen de las ventas brutas al franquiciatario.

#### 4.7.3.2 BALANCE GENERAL

**Tabla 12 Balance General de la Sucursal**

Años	0	1	2	3	4	5
Activos						
Efectivo	L 36,300.00	L 909,261.96	L 1,728,022.43	L 2,666,460.35	L 3,730,062.22	L 4,929,243.83
Inventario	L 32,209.26	L 32,209.26	L 32,209.26	L 32,209.26	L 32,209.26	L 32,209.26
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>L 68,509.26</b>	<b>L 941,471.22</b>	<b>L 1,760,231.69</b>	<b>L 2,698,669.61</b>	<b>L 3,762,271.48</b>	<b>L 4,961,453.09</b>
Propiedad Planta y Equipo	L 558,859.93	L 558,859.93	L 558,859.93	L 558,859.93	L 558,859.93	L 558,859.93
Depreciación Acumulada	L -	L 102,523.31	L 205,046.62	L 307,569.93	L 410,093.24	L 512,616.55
Total PPE	L 558,859.93	L 456,336.62	L 353,813.31	L 251,290.00	L 148,766.69	L 46,243.38
Mejoras a Propiedad Arrendada	L 300,924.58	L 300,924.58	L 300,924.58	L 300,924.58	L 300,924.58	L 300,924.58
Amortización	L -	L 61,000.00	L 122,000.00	L 183,000.00	L 244,000.00	L 305,000.00
Total Mejoras a Propiedad Arrendadas	L 300,924.58	L 239,924.58	L 178,924.58	L 117,924.58	L 56,924.58	-L 4,075.42
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>L 859,784.51</b>	<b>L 696,261.20</b>	<b>L 532,737.89</b>	<b>L 369,214.58</b>	<b>L 205,691.27</b>	<b>L 42,167.96</b>
<b>Activo Total</b>	<b>L 928,293.77</b>	<b>L 1,637,732.42</b>	<b>L 2,292,969.58</b>	<b>L 3,067,884.19</b>	<b>L 3,967,962.75</b>	<b>L 5,003,621.05</b>
Pasivo						
Impuestos Por Pagar	L -	L 198,765.13	L 239,401.18	L 291,902.42	L 353,099.60	L 421,688.78
Deuda a Largo Plazo	L 649,805.64	L 564,183.79	L 460,581.34	L 335,222.39	L 183,538.05	L -
<b>Pasivo Total</b>	<b>L 649,805.64</b>	<b>L 762,948.91</b>	<b>L 699,982.52</b>	<b>L 627,124.81</b>	<b>L 536,637.65</b>	<b>L 421,688.78</b>
Capital Contable	L 278,488.13	L 278,488.13	L 278,488.13	L 278,488.13	L 278,488.13	L 278,488.13
Utilidades del periodo	L -	L 566,480.61	L 682,293.37	L 805,383.71	L 941,037.44	L 1,093,076.80
Utilidades retenidas	L -	L -	L 566,480.61	L 1,248,773.98	L 2,054,157.69	L 2,995,195.13
Reserva Legal	L -	L 29,814.77	L 65,724.95	L 108,113.56	L 157,641.85	L 215,172.21
<b>Total Capital Contable</b>	<b>L 278,488.13</b>	<b>L 874,783.51</b>	<b>L 1,592,987.06</b>	<b>L 2,440,759.38</b>	<b>L 3,431,325.11</b>	<b>L 4,581,932.27</b>
<b>Total Pasivo y Capital Contable</b>	<b>L 928,293.77</b>	<b>L 1,637,732.42</b>	<b>L 2,292,969.58</b>	<b>L 3,067,884.19</b>	<b>L 3,967,962.75</b>	<b>L 5,003,621.05</b>

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.7.3.3 PRESUPUESTO DE EFECTIVO

**Tabla 13 Flujo de Efectivo de la Sucursal**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades de operación</b>					
Utilidades Antes de Impuesto	L 795,061	L 957,605	L 1,139,675	L 1,343,665	L 1,572,296
Depreciaciones	102,523	102,523	102,523	102,523	102,523
Amortización	61,000	61,000	61,000	61,000	61,000
<b>Flujo de efectivo de actividades de operación</b>	<b>L 958,584</b>	<b>L 1,121,128</b>	<b>L 1,303,198</b>	<b>L 1,507,189</b>	<b>L 1,735,819</b>
<b>Actividades de Inversión</b>					
Propiedad Planta y Equipo		L -	L -	L -	L -
<b>Flujo de efectivo de actividades de Inversión</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>	<b>L -</b>
<b>Actividades de financiamiento</b>					
Deuda a largo plazo	-L 85,622	-L 103,602	-L 125,359	-L 151,684	-L 183,538
Impuesto		(198,765)	(239,401)	(291,902)	(353,100)
<b>Flujo de efectivo de actividades de Financiamiento</b>	<b>-L 85,622</b>	<b>-L 302,368</b>	<b>-L 364,760</b>	<b>-L 443,587</b>	<b>-L 536,638</b>
<b>Total flujo de efectivo</b>	<b>L 872,962</b>	<b>L 818,760</b>	<b>L 938,438</b>	<b>L 1,063,602</b>	<b>L 1,199,182</b>
<b>Saldo de efectivo al inicio de año</b>	<b>L 36,300</b>	<b>L 909,262</b>	<b>L 1,728,022</b>	<b>L 2,666,460</b>	<b>L 3,730,062</b>
<b>Saldo de efectivo al final del año</b>	<b>909,262</b>	<b>1,728,022</b>	<b>2,666,460</b>	<b>3,730,062</b>	<b>4,929,244</b>
<b>Saldo según estados financieros</b>	<b>909,262</b>	<b>1,728,022</b>	<b>2,666,460</b>	<b>3,730,062</b>	<b>4,929,244</b>
	L -	L -	L -	L -	L -

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.7.4 FLUJOS DE EFECTIVO

**Tabla 14 Flujo de Efectivo de la Sucursal**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-L 928,293.77					
Utilidad Neta		L 566,480.61	L 682,293.37	L 805,383.71	L 941,037.44	L 1,093,076.80
Depreciación		L 136,459.18	L 118,478.59	L 96,722.08	L 70,396.70	L 38,542.99
Amortización		L 61,000.00	L 61,000.00	L 61,000.00	L 61,000.00	L 61,000.00
Capital de Trabajo		-L 36,000.00	-L 1,706.10	-L 1,786.29	-L 1,870.24	-L 1,958.14
Flujo de efectivo operativo	-L 928,293.77	L 727,939.79	L 860,065.87	L 961,319.50	L1,070,563.90	L 1,190,661.65
Perpetuidad						L 10,116,280.90

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 15 Flujos de Efectivo de la Franquicia**

Descripción	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	L -					
Canon de Entrada		L 121,250.00				
Utilidad Neta		L 243,202.50	L 266,600.77	L 292,250.16	L 320,367.26	L 351,189.47
Depreciación		L -	L -	L -	L -	L -
Amortización		L -	L -	L -	L -	L -
Capital de Trabajo		L -	L -	L -	L -	L -
Flujo de efectivo operativo	L -	L 243,202.50	L 266,600.77	L 292,250.16	L 320,367.26	L 351,189.47
Perpetuidad						L 3,204,317.01

Fuente: Elaboración Propia.

El método utilizado para liquidar los proyectos fue la perpetuidad, por tal razón en los flujos de efectivo se considera la perpetuidad para el cálculo del VAN.

#### 4.7.5 INDICADORES FINANCIEROS

**Tabla 17 VAN de la Sucursal**

Año	Flujos	Flujos Descontados
0	-L 928,293.77	-L 928,293.77
1	L 727,939.79	L622,037.85
2	L 860,065.87	L628,021.36
3	L 961,319.50	L599,835.00
4	L 1,070,563.90	L570,818.44
5	L 1,190,661.65	L542,494.22
A futuro	L 10,116,280.90	L4,609,222.05
Suma de Flujos Descontados		L7,572,428.92
VAN	L	6,644,135.15

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 16 VAN de la Franquicia**

Año	Flujos	Flujos Descontados
0	L -	L -
1	L 243,202.50	L207,820.98
2	L 266,600.77	L194,672.27
3	L 292,250.16	L182,355.48
4	L 320,367.26	L170,817.96
5	L 351,189.47	L160,010.41
A futuro	L 3,204,317.01	L1,459,964.27
Suma de Flujos Descontados		L2,375,641.36
VAN	L	2,375,641.36

Fuente: Elaboración Propia.

No se calculó el PRID ni la TIR debido a que en la franquicia no se realiza inversión, por lo tanto, no se puede hacer un análisis con esos indicadores, solamente se puede aplicar como técnica financiera el valor presente neto, tal como se muestra en las tablas 16 y 17.



#### 4.7.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

**Tabla 18 Análisis de Sensibilidad**

Utilidad Neta	L 566,480.61	Ingresos por Venta							
		Menos 15%	Menos 10%	Menos 5%	Base	Mas un 5%	Mas un 10%	Mas un 15%	
		<b>L 4,593,825.00</b>	<b>L 4,864,050.00</b>	<b>L 5,134,275.00</b>	<b>L 5,404,500.00</b>	<b>L 5,674,725.00</b>	<b>L 5,404,500.10</b>	<b>L 6,215,175.00</b>	
Costos y Gastos	Mas un 15%	<b>L5,563,722.30</b>	-L 969,897.30	-L 1,429,279.80	-L 1,636,001.92	-L 159,222.30	L 111,002.70	L 111,002.80	L 962,211.57
	Mas un 10%	<b>L5,321,821.33</b>	-L 573,050.74	-L 1,127,755.12	-L 1,377,372.09	-L 715,594.53	-L 445,369.53	-L 445,369.43	L 405,839.34
	Mas un 5%	<b>L5,079,920.36</b>	-L 879,055.47	-L 1,433,759.85	-L 1,683,376.82	-L 1,021,599.25	-L 751,374.25	-L 751,374.15	L 99,834.61
	Base	<b>L4,838,019.39</b>	L 709,024.40	L 154,320.02	-L 95,296.95	L 566,480.61	L 836,705.61	L 836,705.71	L 1,687,914.48
	Menos 5%	<b>L4,596,118.42</b>	L 950,925.36	L 396,220.99	L 146,604.02	L 808,381.58	L 1,078,606.58	L 1,078,606.68	L 1,929,815.44
	Menos 10%	<b>L4,354,217.45</b>	L 1,410,537.21	L 855,832.83	L 606,215.86	L 1,267,993.42	L 1,538,218.42	L 1,538,218.52	L 2,389,427.29
	Menos 15%	<b>L4,112,316.48</b>	L 2,031,013.19	L 1,476,308.82	L 1,226,691.84	L 1,888,469.41	L 2,158,694.41	L 2,158,694.51	L 3,009,903.27

Fuente: Elaboración Propia.

Con base a la utilidad proyectada del primer año se realizó un análisis de sensibilidad para determinar que tanto se modificaban las utilidades con relación a los incrementos en las ventas y en los costos/gastos, se utilizaron incrementos del 15%, 10% y 5% como también decrementos del 15%, 10% y 15% para ambas variables.

Como se puede apreciar los cambios más notorios son las siguientes combinaciones:

Un decremento en las ventas del cinco (5%) y un incremento en los costos/gastos de un cinco (5%), mediante esta combinación se obtiene el peor escenario.

Un incremento en las ventas del quince (15%) y un incremento en los costos/gastos de un quince (15%), mediante esta combinación se obtiene el mejor escenario.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- 1) Se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, debido a que con base a la información financiera se determina que es más rentable actualmente para la empresa Urban Feast seguir abriendo sucursales.
- 2) Si la empresa en un futuro decide emplear el modelo de franquicia, se determinó que el modelo más adecuado para la empresa Urban Feast es el modelo de franquicia individual, debido a que este modelo es el que permite a las empresas pequeñas tener más control sobre sus franquiciados.
- 3) La inversión necesaria para abrir una nueva sucursal es de novecientos veintiocho mil doscientos noventa y tres lempiras con setenta y tres centavos (L928,293.77), para comenzar a franquiciar la empresa no tendría que realizar una inversión debido a que los gastos en los que se incurren correrían a cuenta del franquiciado.
- 4) Mediante el estudio se determinó que la alternativa que ofrece un VPN superior es la de abrir una nueva sucursal, para que el modelo de franquicia se equipare a la de abrir una sucursal se necesita contar con más de dos franquiciados.

### 5.2 RECOMENDACIONES

- 1) El franquiciar implica correr con el riesgo de la imagen de la marca ya que todos los franquiciados se verán involucrado a la hora de hacer crecer la imagen de la marca, por lo tanto, el contrato de franquicia debe de ser muy específico a la hora de otorgar los derechos y las obligaciones.
- 2) Si la empresa desea realizar el proceso de franquiciado lo ideal sería contar con varias demandas de empresarios que quieran obtener la marca a través de franquicia ya que de esta forma la inversión sería más equilibrada con relación a los ingresos que reciba la empresa, por lo que se recomienda que antes de comenzar a franquiciar realicen un estudio

de mercado y estudio técnico a profundidad para conocer de una forma más específica el modelo de negocios.

- 3) Debido a que es una empresa relativamente nueva su canon de entrada y sus cobros mensuales son recatados (6%), por lo que se le recomienda a la empresa tener un mayor posicionamiento antes de comenzar a franquiciar la empresa ya que si lo hace actualmente, los flujos que generara no serán idóneos con relación a la inversión.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aché, G. P. (8 de Agosto de 2017). *https://gerardopineroache.wordpress.com*. Obtenido de <https://gerardopineroache.wordpress.com/2017/08/08/historia-de-las-franquicias-en-el-mundo/>
- Alvarez, M. A. (01 de 08 de 2015). “la franquicia como plan de negocios alternativa para el emprendimiento en el ecuador. Quito , Ecuador.
- Baron, C. (15 de 04 de 2019). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/555704/principales-franquicias-fast-food-en-europa/>
- Calderon, M. (11 de 10 de 2011). *Estrategias y Negocios*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/marketing/889257-330/cu%C3%A1l-es-la-marca-de-comida-r%C3%A1pida-en-la-mente-de-los>
- Company, M. &. (1 de mayo de 2019). *Mckinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/#0>
- Camara de Comercio e Industrias de Cortés, C. d.* (19 de 03 de 2017). Obtenido de <https://www.ccichonduras.org/website/registro-mercantil/>
- Creditario, E. (19 de 03 de 2019). *Blog Creditario* . Obtenido de <https://www.blog.creditaria.com.mx/glosario-de-terminos-para-franquicias>
- Duarte, C. (09 de 08 de 2019). *Organización Americana de Franquicias*. Obtenido de [http://www.scielo.org/organización-americana/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362018000200095](http://www.scielo.org/organización-americana/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362018000200095)
- Fajardo, M. M. (03 de 11 de 2014). *Plus Empresarial* . Obtenido de <http://plusempresarial.com/conoce-los-tipos-de-contratos-de-franquicias/>
- Fiscales, A. F. (7 de mayo de 2019). *Grupo AFFISA*. Obtenido de <http://www.affisa.hn/niif.html>
- Fosdeh. (04 de 05 de 2017). *Foro Social de la Deuda externa y Desarrollo de Honduras*. Obtenido de <http://www.fosdeh.com/>
- Franquicias, O. I. (19 de 04 de 2017). *América Economía*. Obtenido de <http://americaeconomica.com/2018/05/25/franquicias-centroamericanas/>
- Franquicias, O. I. (19 de 04 de 2017). *América Economía*. Obtenido de <http://americaeconomica.com/2018/05/25/franquicias-centroamericanas/>
- García, J. (2016). Las 15 Franquicias más exitosas en todo el mundo. *Ámbito Financiero*.
- Hernández Sampieri, F. C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: McGraw-HILL / Interamericana Editores S.A. De C.V.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México, México: McGraw-HILL /
- Honduras, C. N. (15 de 09 de 1899). Código de Comercio . *Código de Comercio* . Tegucigala, Francisco Morazan, Honduras: La Gaceta.
- Honduras, G. T. (08 de mayo de 2019). *Gran Torthon*. Obtenido de <https://www.grantthornton.hn/>
- Honduras, La Prensa. (21 de Enero de 2017). *Mipymes producen el 25% del PIB hondureño*. Obtenido de Diario La Prensa: <https://www.laprensa.hn/actualidad/1037273-410/mipymes-producen-el-25-del-pib-hondure%C3%B1o>
- Ibarro, M. (28 de 06 de 2015). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/sustento-teorico-investigacion/>
- IHS . (Enero de 2018). Franchise Business Economic Outlook for 2018. *Franchise Business Economic Outlook for 2018*. EEUU.
- investorwords.com. (23 de Abril de 2019). *www.investorwords.com*. Obtenido de <http://www.investorwords.com>
- Iriarte, A. (15 de 07 de 2016). *Blog Ruta 5*. Obtenido de <https://rutacinohn.com/2017/03/23/espresso-americano-franquicia-hondurena-usa-centroamerica/>
- Juan Carlos Rivera, La Prensa. (05 de mayo de 2018). Hondureños invierten más en sus propios negocios. *La Prensa*.
- Malhotra, N. (2015). *Investigación de Mercados* (5 ed.). (P. M. Guerrero Rosas, Ed., & M. E. Ortiz Salinas, Trad.) Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Maradiaga, M. (11 de 10 de 2015). *Estrategias y Negocios* . Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/marketing/889257-330/cu%C3%A1l-es-la-marca-de-comida-r%C3%A1pida-en-la-mente-de-los>
- Mario Canales . (12 de 09 de 2018). *El Tiempo* . Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3362252>
- Mejía, O. (26 de Marzo de 2018). Franquicias Hondureñas se abren paso en el mercado. *La Prensa*.
- Ortegón, D. G. (13 de 06 de 2015). *Investigación Gastronómica* . Obtenido de <https://www.sector-gastronomico-crecio-22-en-el-ultimo-ano-con-90000-restaurantes-2266206>
- Padilla, M. (22 de 04 de 2017). <https://mercadr.com/lo-que-debes-saber-antes-de-abrir-una-nueva-sucursal/>. Obtenido de <https://mercadr.com/lo-que-debes-saber-antes-de-abrir-una-nueva-sucursal/>

- Paz, F. (25 de 05 de 2018). *Economía de América* . Obtenido de <http://americaeconomica.com/2018/05/25/franquicias-centroamericanas/>
- Pereira, S. (18 de 11 de 2017). *Eumed*. Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque\\_mixto.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_mixto.html)
- Perez, R. L. (26 de 02 de 2018). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/las-franquicias-de-comida-reinan-entre-las-mas-exitosas-del-mundo-514679>
- Pineda, J. (24 de 05 de 2013). *EcuRed*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Contrato\\_de\\_franquicia](https://www.ecured.cu/Contrato_de_franquicia)
- Plata, G. X. (15 de 12 de 2001). Estudio de prefactibilidad de la franquicia comercial Baskin Robbins en Honduras . Honduras.
- Prensa, D. L. (24 de 05 de 2018). *Franquicias en Honduras se abre paso en el Mercado* , págs. [https://www.laprensa.hn/economia/dineroynegocios/1163913-410/franquicias-hondure%C3%B1as-abren-mercado-coco\\_baleadas-matambritas](https://www.laprensa.hn/economia/dineroynegocios/1163913-410/franquicias-hondure%C3%B1as-abren-mercado-coco_baleadas-matambritas).
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (5 ed.). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rivera-García, P. (2016). *marco teórico, elemento fundamental en el proceso de investigación científica*. México: UNAM.
- Rodríguez, V. (03 de 11 de 2016). *Pymes y Franquicias* . Obtenido de <https://www.pymesyfranquicias.com/franquicia-en-europa/>
- Sampieri, R. H. (s.f.). Metodología de la Investigación . En R. H. Sampieri, *Metodología de la Investigación* .
- Santillán, G. X. (01 de Diciembre de 2001). Estudio de prefactibilidad de la franquicia comercial Baskin Robbins en Honduras. Honduras.
- Santo, D. d. (1998). *Estrategias de Crecimiento* . Argentina : Díaz de Santo, S.A.
- Segarra, M. P. (04 de 02 de 2019). *Franchise Direct*.
- Segarra, M. P. (02 de 04 de 2019). *Franquicias Directas en el Mundo*. Obtenido de <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/informe-del-top-100-franquicias-internacionales-2019-introduccion-y-vistazo-general>
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica* (4 ed.). (g. n. editores, ed.) México: limusa s.a. de c.v.
- Tania Vanessa Amaya, O. F. (19 de 02 de 2009). guía para la concesión de franquicias en las empresas salvadoreñas del sector alimenticio . Antigua Cusclatan , El Salvador : <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/biblioteca%20virtual/tesis/01/aem/adag0000924.pdf>.

- Torres, M. (15 de 09 de 2017). *Eumet* . Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/478/origen%20y%20antecedentes%20historicos%20de%20la%20franquicia.htm>
- Zelaya, O. (23 de 09 de 2015). *Central Law*. Obtenido de <http://www.central-law.com/es/como-esta-regulado-el-contrato-de-franquicia-comercial-en-honduras/>
- Zelaya, O. (23 de 09 de 2015). *Organización Internacional de Franquicias*. Obtenido de <http://www.central-law.com/es/como-esta-regulado-el-contrato-de-franquicia-comercial-en-honduras/>
- Zueras, D. (5 de 2019). *PressReader*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/honduras/estrategia-y-negocios-honduras/20190505/281543702353463>

## ANEXOS

### ANEXO 1: FORMATO GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTO

Nombre del Experto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Área de Expertise: \_\_\_\_\_

(Preguntas abiertas)

1) ¿Qué modelos de franquicia conoce?

---

---

2) ¿Qué control tienen los negocios sobre una marca en cada modelo?

---

---

---

3) ¿Cuáles son los derechos otorgados al franquiciado en cada modelo?

---

---

---

4) ¿Qué obligaciones adquiere el franquiciado en cada modelo?

---

---

---

5) ¿En qué debe invertir tanto el franquiciado como el franquiciador?

---

---

6) ¿Qué proceso conlleva franquiciar una marca en Honduras?

---

---

---

7) ¿En su opinión, que ventajas y desventajas existen al franquiciar marcas hondureñas?



---

---

---

8) ¿Qué opción considera que es mejor para una marca hondureña: ¿Abrir sucursales propias o franquiciar la marca? ¿Por qué?

---

---

## ANEXO 2: PRIMER ENTREVISTA

Nombre del Experto: Juan Francisco Ortiz

Área de Expertise Relacionada: Ocho años de laborar con franquicias de Comida

(Preguntas abiertas)

9) ¿Qué modelos de franquicia conoce?

R// Conozco el modelo “americano”, donde hay un franquiciador y un franquiciado. Dentro de eso hay un modelo donde cada restaurante puede ser un franquiciado distinto (individual) y hay otro modelo donde el franquiciado es por región y tiene amplitud de crecimiento en la misma. En Estados Unidos hay grupos de franquicias, en el caso de Honduras puede ser Grupo INTUR. El franquiciado según este modelo, hace la inversión completa de los planos, construcción, decoración. Se regionaliza el modelo.

Hay un fee de entrada por el derecho a operar la franquicia, se renueva alrededor de cada 5 años, hay un porcentaje de regalía y un porcentaje de publicidad. Se establecen fechas máximas de pagos. El franquiciador le da la oportunidad al franquiciado de generar ingresos con su marca, pero amerita un costo e inversión.

10) ¿Cuáles son los derechos otorgados al franquiciado en cada modelo?

R// El derecho a recibir entrenamiento, capacitación, el poder explotar el uso de la franquicia bajo ciertos parámetros legales. Al no cumplir con requisitos completos (en base a supervisiones regulares).

11) ¿Qué obligaciones adquiere el franquiciador en cada modelo?

R// Hacer cumplir al franquiciado con todos los requisitos de calidad, presencia de marca, publicidad, limpieza, calidad de los productos, entrenamiento del personal. Hay ejemplos de franquicias que incluso tienen centros de estudios en línea, para dar entrenamiento a diferentes niveles de personal.

12) ¿En qué debe invertir tanto el franquiciado como el franquiciador?

R// Todas las inversiones son a cuenta del franquiciador. En el caso de ser necesario inversión en construcción, mobiliario y demás. La ubicación generalmente la elige el

franquiciado, con el apoyo y criterios de la franquicia. Se pueden proponer ubicaciones potenciales.

13) ¿Qué proceso conlleva franquiciar una marca en Honduras?

R// Normalmente, cada franquicia debe tener un manual para seguir todos los parámetros. Se escogen ubicaciones en base al expertise de la marca y sus lineamientos. La franquicia proporciona el detalle de las decoraciones, proveedores, para seguir los parámetros.

14) En su opinión, ¿en qué punto una marca hondureña podría estar lista para franquiciar?

R// No tengo el criterio exacto. Después de 3 o 4 tiendas propias, se ha notado que las marcas regionales comienzan a pensar en franquiciar. Sin embargo, en el país en general no están dadas las condiciones legales para franquiciar o exigirle al franquiciado que cumpla al pie de la letra todos los requisitos sin correr el riesgo de que termine usurpando propiedad intelectual.

15) ¿Para un emprendedor en Honduras, usted recomendaría iniciar un negocio propio o es mejor emprender con franquicia?

R// Si bien es cierto, buscar una franquicia garantiza tener una cantidad de clientes de inicio, pues normalmente uno compra en lugares que conocemos. Tenemos una cultura cercana a la de Estados Unidos, donde la gente se siente atraída a conceptos de franquicia. Sin embargo, en mi opinión, lograr el éxito con una marca o sabor local, rinde más utilidades a una persona, la garantiza mayor presencia local y no se paga una regalía, lo cual deja una utilidad completa. Pienso que es mejor desarrollar su negocio propio, con un concepto propio. Esto causa cierta preocupación por las diferentes ramas de expertise que requiere, pero no necesariamente la franquicia garantiza éxito en todo aspecto.

16) ¿Generalmente, para un restaurante, que porcentaje de regalía y canon de entrada se exige?

R// Generalmente, un cinco por ciento (5%) para la regalía. El fee de entrada puede estimarse entre 10 a 15 mil dólares por tienda. En algunos casos, también se exigen metas de crecimiento. No significa que implicar quedarse solo con una sola sucursal.

17) ¿En su opinión, que ventajas y desventajas existen al franquiciar marcas hondureñas?

R// En realidad, la franquicia extranjera es mucho más exigente y el compromiso económico es mucho más alto, así como pueden surgir grupos económicos más fuertes que logren ofertar por la marca y poner condiciones que compliquen la operación. En temas de comida, opino que hay más ventaja en colocar algo propio, y en cuanto a calidad de vida, recomiendo apertura de 4 tiendas máximo 5, que puedan supervisarse y así mismo, tener tiempo y calidad de vida.

### ANEXO 3: SEGUNDA ENTREVISTA

Nombre del Experto: Luis Rodolfo Leiva

Fecha: \_\_\_\_\_

Área de Expertise Relacionada: 20 años de ser Director de diferentes franquicias a nivel nacional (Wal – Mart, INTUR, Church’s Chicken, Apple Bees’s)

(Preguntas abiertas)

1) ¿Qué modelos de franquicia conoce?

R// Modelos de Franquicias Internacionales que operan a nivel mundial. Franquicias que se dirigen por territorio geográfico u operadas por un director de país que se reporta a la casa matriz.

2) ¿Cuáles son los derechos otorgados al franquiciado en cada modelo?

R// Derecho a tener el “know-how” de la operación del negocio, esto implica políticas administrativas, operativas, comerciales, cualitativas y de ventas.

3) ¿Qué obligaciones adquiere el franquiciador en cada modelo?

R// Asesoría continua y permanente sobre la correcta aplicación de los procesos y procedimientos del negocio. Las visitas al sitio para verificar que se están cumpliendo lo acordado, al apoyo publicitario específico y genérico de acuerdo a las necesidades específicas del negocio con un porcentaje de la venta (no es el total). A entregar toda la información necesaria para la implementación de los procesos.

4) ¿En qué debe invertir tanto el franquiciado como el franquiciador?

R// El franquiciado invierte en el pago de la compra de los derechos, en equipo y suministros, arrendamiento o construcción, adecuación, mobiliario y capital de trabajo para operar.

5) ¿Qué proceso conlleva franquiciar una marca en Honduras?

R// Registro de la marca, firma de contrato de franquicia, aprobar ubicación de nuevo sitio, verificar que el franquiciado opere bajo la ley y normas del país, así como las exigencias de la marca.

- 6) En su opinión, ¿en qué punto una marca hondureña podría estar lista para franquiciar?

R// Teniendo de 2 a 3 sucursales exitosas, asegurándose que los franquiciados seleccionados sean personas con ética profesional y la preparación/experiencia para operar, así como un contrato con el suficiente respaldo legal.

- 7) ¿Para un emprendedor en Honduras, usted recomendaría iniciar un negocio propio o es mejor emprender con franquicia?

R// Todo depende de qué tipo de emprendimiento quiera un inversionista. Financieramente, en cuanto a utilidad es mejor al propio, un concepto bien establecido puede brindar mayor ingreso. Sin embargo, si la franquicia en interés, ha demostrado ser exitosa y él no quiere tomar mayor riesgo, lo mejor es tomar una franquicia ya existente.

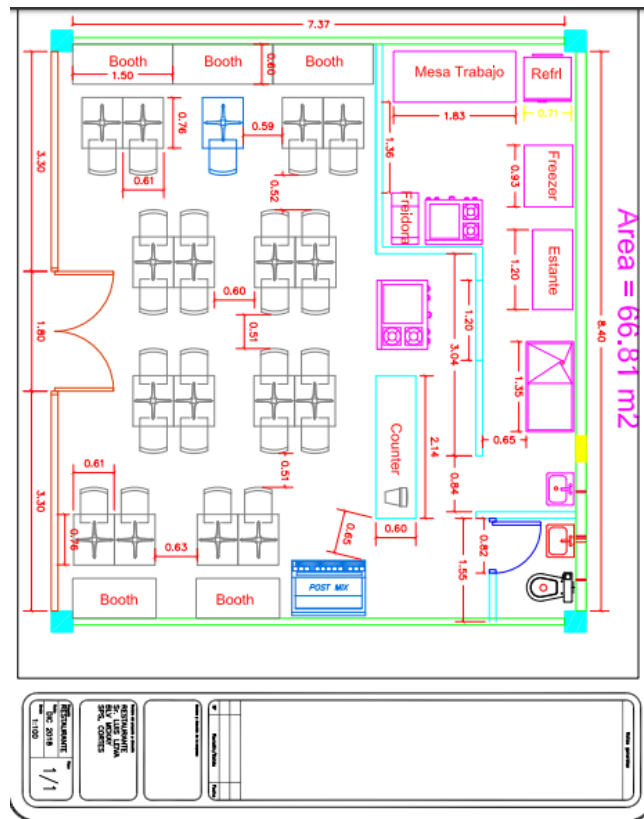
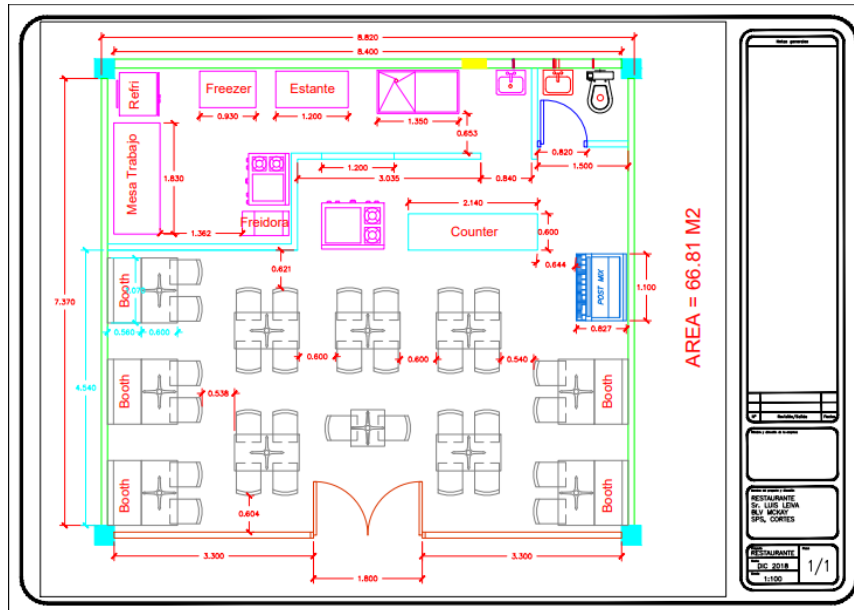
- 8) ¿Generalmente, para un restaurante, que porcentaje de regalía y canon de entrada se exige?

R// Generalmente, entre un 3 y un 7 por ciento para la regalía. El fee de entrada puede estimarse entre 5-10 mil dólares por tienda de una franquicia hondureña.

- 9) ¿En su opinión, que ventajas y desventajas existen al franquiciar marcas hondureñas?

R// Las marcas hondureñas tienen menor inversión, están adaptadas al mercado de consumo local y localmente son reconocidas como ser: Taco Pollo, Biggos, Pollos Yihre tiene un éxito a nivel local. Desventajas: Menor experiencia o capacidad de desarrollo porque es capital nacional.

# ANEXO 4 LAYOUTS NUEVA SUCURSAL RESTAURANTE



## ANEXO 5 ESTRUCTURA Y CLÁUSULAS A ESTIPULAR EN CONTRATOS DE FRANQUICIA

- 1) Suscripción: Mención de las partes interesadas, delimitación de poder y exclusión de terceros
- 2) Datos del Franquiciado
- 3) Preámbulo: Estableciendo la protección de los derechos de marca y patentes
- 4) Duración del contrato
- 5) Localización de la sucursal
- 6) Descripción del desarrollo de la nueva sucursal
- 7) Cláusulas en referencia al entrenamiento y la supervisión continua de los estándares
- 8) Asistencia Operativa
- 9) Normas de Publicidad y Promociones
- 10) Responsabilidades y Obligaciones del Franquiciado y Franquiciador
- 11) Obligaciones Fiscales y Permisos
- 12) Prohibiciones
- 13) Razones de terminación de contrato
- 14) Misceláneos
- 15) Aceptación



ANEXO 6 COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA

**COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA**

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo Juan Francisco Ortiz Q.  
Identidad No. 080196224573  
Ingeniero Civil  
Maestría en Finanzas

Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar técnicamente el trabajo de Tesis de Maestría denominado:

A ser desarrollado por las estudiantes: Claudia Carolina Leiva Sanchez.  
Ruben Antonio Barraza Acosta.

Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

En la ciudad de San Pedro Sula, Departamento Cortés.

Nombre: Juan Francisco Ortiz Q.

Firma: [Handwritten Signature]

Fecha: 19 de Oct 2019

ANEXO 7 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA

San Pedro Sula, Cortés, 22 de octubre de 2019,  
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Luis Rodolfo Leiva  
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Sub Gerente  
(Puesto Laboral)

Comidas Urbanas Leisan, S. de R.L. de C.V. (Urban Feast)  
(Empresa o Institución)

Plaza Numa, Blvd. Mackey, Local No. 10 | Nivel, San Pedro Sula, Cortés.  
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Luis Rodolfo Leiva Lopez  
Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en Finanzas y Maestría en Dirección Empresarial.

Hemos seleccionado como tema Estudio de Fertilidad Competitiva: Franquicia o Apertura de Sucursales de Urban Feast, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Sondeos, Entrevistas, Encuestas, Recopilación y Análisis de Datos en su empresa,

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Claudia Leiva  
Firma, nombre y apellidos Firma, nombre y apellidos  
No. de cuenta: 21753024 No. de cuenta: \_\_\_\_\_  
Por este medio, \_\_\_\_\_

(empresa / institución),  
Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Luis Rodolfo Leiva  
(Nombre y sello del Director / Gerente) Vo.Bo.

