



**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
SEDE GUAYAQUIL**

UNIDAD DE POSGRADOS

Tesis final previa a la obtención del título de:

MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA

**CREACION DE UN MODELO DE MICROFRANQUICIA EN LA
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MULTIMARCA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL.**

AUTORES:

Ing. Javier Ortiz

Ing. Walter Márquez

Guayaquil, 22 de Junio de 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Guayaquil, 31 de enero de 2011

Javier Gonzalo Ortiz Rojas

Walter Washington Márquez Yagual

DEDICATORIA

“La senda del justo está bloqueada por todos lados por las iniquidades del egoísta y la tiranía del malvado. Bendito aquel por caridad y buena voluntad, es pastor del débil en las sombras, pues el guarda a su hermano y encuentra a niños perdidos. Y yo destruiré con gran venganza y con furiosa ira a aquellos que intenten destruir a mis hermanos. Y ustedes sabrán que soy el Señor cuando desate mi venganza sobre ustedes.”

Ezequiel 25,17

"La verdadera sabiduría está en reconocer la propia ignorancia"

Sócrates

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein

Se dedica esta tesis a todas aquellas personas que necesitan encontrar la manera de cómo ayudar al resto y que tengan la fuerza y el valor de poder cambiar aquellas cosas que si se pueden, motivando a otros para que sumen conocimiento, fuerzas y solidaridad y mejorar el estado de vida de muchas personas.

AGRADECIMIENTOS

De manera especial agradecemos a la Universidad Politécnica Salesiana por el apoyo y la motivación brindada para la superación personal, también agradecemos a las instituciones que nos abrieron las puertas colaborándonos con información para la realización del trabajo.

ESQUEMA CAPITULAR

INDICE GENERAL

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

INDICE

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Parte Inferior del marco de la Pirámide

Figura 1.2 BPO-Base Piramide Economic

Figura 1.3 Microfranquicia

Figura 2.1 Producto Interno Bruto Total

Figura 3.1 Análisis PEST MIDASA S.A.

Figura 3.2 Matriz de Probabilidad - Difusión

Figura 3.3 Análisis del mercado y la competencia

Figura 3.4 Carros matriculados 2007

Figura 3.5 Carros matriculados en Guayas

Figura 3.6 Análisis de indicadores financieros

Figura 4.1 Análisis Dupont Año 1

Figura 4.2 Análisis Dupont Año 2

Figura 4.3 Análisis Dupont Año 3

Figura 4.4 Análisis Dupont Año 4

Figura 4.5 Tipo de negocio

Figura 4.6 Numero de empleados

Figura 4.7 Ubicación del negocio

Figura 4.8 Actividades fuera del Ecuador

Figura 4.9 Unidades piloto

Figura 4.10 Tiempo de prueba

Figura 4.11 Razones para franquiciar 1
Figura 4.12 Razones para franquiciar 2
Figura 4.13 Razones para franquiciar 3
Figura 4.14 Uso de unidades piloto
Figura 4.15 Razones para franquiciar 4
Figura 4.16 Exclusividad
Figura 4.17 Razones para franquiciar 5
Figura 4.18 Servicios comprometidos
Figura 4.19 Dificultades
Figura 4.20 Estudio de mercado
Figura 4.21 Perfil
Figura 4.22 Acuerdos
Figura 4.23 Asociaciones
Figura 4.24 Exigencia de franquiciados
Figura 4.25 Asistencia a ferias
Figura 4.26 Cancelación de franquicia
Figura 4.27 Obligaciones insatisfechas
Figura 4.28 Razones para franquiciar 6
Figura 4.29 Relación con el franquiciado
Figura 4.30 Canon de entrada
Figura 4.31 Royalties
Figura 4.32 Control a franquiciados
Figura 4.33 Razones para franquiciar 7
Figura 4.34 Razones de éxito
Figura 4.35 Inversión inicial
Figura 4.36 Razones para franquiciar 8
Figura 4.37 Razones para franquiciar
Figura 4.38 Razones para franquiciar 9
Figura 4.39 Sexo de las personas encuestadas
Figura 4.40 Visita a taller
Figura 4.41 De qué Año es su carro?
Figura 4.42 Edades de clientes

Figura 4.43 En sector de la ciudad vive?
Figura 4.44 En que sector trabaja?
Figura 4.45 Preferencia del cliente
Figura 4.46 Requerimientos del cliente
Figura 4.47 Lo que quiere el cliente
Figura 4.48 Percepción del cliente 1
Figura 4.49 Percepción del cliente 2
Figura 4.50 Percepción del cliente sobre el taller
Figura 4.51 Opinión sobre servicios de pintura
Figura 4.52 Percepción del cliente del servicio de mecánica
Figura 4.53 Preferencias del cliente
Figura 4.54 Preferencia de medios de comunicación

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Diferencias entre Franquicia y Microfranquicia
Tabla 1.2 Microfranquicias en el mundo
Tabla 1.3. Casos de microfranquicias en el Ecuador
Tabla 1.4. Componentes de un modelo de negocio
Tabla 2.1 Producto Interno Bruto Per cápita
Tabla 3.1 Análisis de rentabilidad del microfranquiciante
Tabla 4.1 Presupuesto de ventas
Tabla 4.2 Tabla de amortización de préstamo
Tabla 4.3 Tabla de inversión
Tabla 4.4 Tabla de depreciaciones
Tabla 4.5 Balance general
Tabla 4.6 Estado de pérdidas y ganancias
Tabla 4.7 Estado de Flujo de efectivo
Tabla 4.8 Flujo de caja
Tabla 4.9 Tabla de indicadores financieros

INDICE DE ANEXOS

1. Contrato de microfranquiciado de Mini Lubricentro
2. Cuestionario de Investigación de Franquicias en Ecuador
3. Información financiera de Midas S.A.
4. Procedimientos para establecer legalmente una franquicia en Ecuador
5. Resultados de la investigación de franquicias a través de las encuestas
6. Análisis al consumidor
7. Manual de operaciones del microfranquiciado

CAPÍTULO 1: MARCO TEORICO BASE PARA EL DESARROLLO DE LA MICROFRANQUICIA

- 1.1. Qué es una microfranquicia
- 1.2. Las microfranquicias en el mundo
- 1.3. Microfranquicias en el Ecuador
- 1.4 Modelo de negocio

CAPÍTULO 2: GENERACIÓN DEL MODELO DE MICROFRANQUICIA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN GUAYAQUIL

- 2.1. Modelo para la generación de una microfranquicia.
- 2.2. Sustento y justificación de cada uno de los pasos del modelo
 - 2.2.1 Análisis del BOP a ser atendido, su mercado objetivo y su incidencia en la determinación del techo y/o máximo de entrada
 - 2.2.2 Alianzas entre Estado, Microfranquiciado y Microfranquiciante
 - 2.2.3 Definición del mercado objetivo
 - 2.2.4 Modelos de Ingresos, Egresos y Cadena de Valor
 - 2.2.5 Arquitectura Social
 - 2.2.6 Recursos y capacidades

CAPÍTULO 3: APLICACION DE UN MODELO DE MICROFRANQUICIA

3.1. Antecedentes del negocio automotriz

3.2. Estudio Económico

3.3. Evaluación del negocio para ser aplicado a microfranquicia

3.4. Modelo de microfranquicia aplicado

3.5. Aspectos legales

3.6. Manual para su aplicación y uso

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

CREACION DE UN MODELO DE MICROFRANQUICIA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MULTIMARCA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Ing. Javier Ortiz R.- jortiz@ups.edu.ec, Ing. Walter Márquez Y.-
wmarquez@ups.edu.ec

Msc. Hugo García P.- hgarcia@blifetraining.com

Maestría en Administración de Empresas

22 de Junio del 2011

Modelo de Empresa

Microfranquicia, Negocios Inclusivos, BOP (Base of the Pyramid)

La generación de empleo en Ecuador es un problema a resolver de todos los gobiernos de turno una de las herramientas que podría servir para mitigar en algo este problema es la creación de modelos de microfranquicia, la presente tesis busca desarrollar el modelo de microfranquicia y su aplicación en la industria automotriz en la ciudad de Guayaquil. El tema de microfranquicia en Ecuador es completamente nuevo incluso a nivel mundial el concepto aun no está totalmente desarrollado, de acuerdo a las investigaciones realizadas bajo procesos inductivos, deductivos, descriptivos y documentales determinamos que para desarrollar el modelo deben intervenir El Estado con las facilidades para generar el ambiente legal, La empresa privada con el aporte del proceso exitoso del negocio cuya finalidad siempre será de lucro, la Acción Social para beneficiar a las personas desempleadas con escasos recursos y que el Negocio o actividad exitoso que pueda ser replicado y el microfinanciamiento de entes públicos o privadas, a diferencia de la franquicia estas no tienen costos iniciales altos y guardan una característica social y de lucro. La aplicación de este modelo en el negocio automotriz arroja como resultado aplicabilidad en una parte del negocio, sustentabilidad en económica del negocio y fuente generadora de empleo e ingreso, posibilidad de generar otras nuevas investigaciones en temas de ingeniería y la obligatoriedad de la sinergia entre las partes involucradas.

CREATION OF A MICROFRANCHISE MODEL APPLICATION TO THE AUTOMOTIVE INDUSTRY BY ANY MARK IN CITY OF GUAYAQUIL

Ing. Javier Ortiz R.- jortiz@ups.edu.ec, Ing. Walter Márquez Y.-
wmarquez@ups.edu.ec

Msc. Hugo García P.- hgarcia@blifetraining.com

Maestría en Administración de Empresas

22 de Junio del 2011

Business Model

Microfranchise, Inclusive Business, BOP (Base of the Pyramid)

The generation of employment in Ecuador is a problem at all successive governments of the tools that could help alleviate this problem somewhat is the microfranquicia modeling, this thesis seeks to develop the model and its application microfranchise in the automotive industry in the city of Guayaquil. The theme of microfranchise in Ecuador is a completely new world even the concept is not yet fully developed, according to research carried out under inductive processes, deductive, descriptive and documentary determined that to develop the model should involve the State and the facilities to create the legal environment, private company with input from successful business process whose purpose is always profit, Social Action for the benefit of unemployed persons with low income and the successful business or activity that can be replicated and microfinance public or private entities, unlike the franchise they do not have high initial costs and keep a social characteristic and profit. The application of this model in the automotive business as a result applicability sheds part of business, economic sustainability in business and source of employment and income, ability to generate new research in engineering subjects and the obligation of the synergy between the parties.

INTRODUCCIÓN

Justificación

La situación económica del Ecuador se presta para crear y generar nuevas formas y fuentes de empleo, si bien es cierto existe condicionantes que lo sustentan como son el sub-empleo, la mala distribución de la riqueza un crecimiento reducido de la inversión

El Ecuador, al igual que otros países, luchan con un mal en común “la pobreza”, pese a estas vicisitudes los espíritus emprendedores de muchas personas no fallecen y centran sus esperanzas en nuevos días y un nuevo porvenir, estos emprendedores son aquellos empresarios que arriesgan todo por un negocio de cualquier naturaleza buscando hacerlo exitoso de acuerdo al INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en el año 2008 en Quito y Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos, en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15% y el 8% corresponde a 17 provincias¹ actualmente representan alrededor de 15,000 PYMES, en la página web del SRI hay un enunciado sobre la importancia que tienen las PYMES: “Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo”².

Las microfranquicias en nuestro país son un tema relativamente nuevo, siendo por tanto un mercado por explorar. Esto comienza con el negocio de las franquicias que llegaron al país desde aproximadamente 15 años, siendo las de mayor acogida las de comida.

1 www.inec.gov.ec Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador en Cifras – Indicadores Económicos – Septiembre 2008

2 <http://www.sri.gov.ec/web/10138/32@public>

Los empresarios ecuatorianos han buscado en las franquicias una herramienta de expansión y crecimiento de bajo costo y riesgo, pero una de las limitantes que se han encontrado es el precio de las franquicias, puesto que provocando muy poca demanda de parte del mercado que le gustaría invertir. La adquisición de ellas como alternativa a esta limitante y como creación de otra variante del producto se generan las microfranquicias, consideradas así por el monto de la inversión y la repercusión que esta tenga en temas sociales como el de generar trabajo, motivar la economía del país, el movimiento a nivel bancario de los microcrédito

La economía de un país y su crecimiento económico depende de muchos factores uno de ellos y que ha generado contribución tanto a las empresas y a las economías es el modelo de negocio de las franquicias, estas en época de crisis no dejan de ser dinámicas³, una variante a este modelo de negocio y que está teniendo un auge por su contribución social son las microfranquicias.

En el Ecuador la creación de franquicias locales suman un total de 150 actualmente⁴ las mismas que se encuentran aglutinadas en una asociación que fue fundada desde el año 1997, respecto a las Microfranquicias las cuales aun no tienen mucho apogeo en nuestro medio solo existe una que es “Pototin”, en este caso no existe un manual, instructivo o modelo guía para seguir y que en algún momento un microempresario pueda acceder para elaborar e implementarlo a su negocio.

La razón y pilares fundamentales por la cuales se justifica la presente investigación son las siguientes:

- Porque no existe un modelo o guía que ayude a los microempresarios o empresarios ecuatorianos a generar una microfranquicia por tratarse de un tema relativamente nuevo en nuestro medio y que se demostrará en el presente trabajo.
- Porque podría mejorar las condiciones y oportunidades para los

3 http://www.empredefranquicias.com/pag_6092_1.php

4 www.aefran.org/microfranquicias.html

microempresarios y en el caso de los empresarios generar una línea o modelo de negocio con enfoque social.

- Porque cuando se desarrolla la réplica del modelo exitoso de negocio en una microfranquicia tiene por finalidad el lucro sino también el beneficio social al generar fuentes de empleo e ingresos en el segmento BOP5.
- Porque con el conocimiento administrativo-empresarial se contribuye al aporte de un modelo mejorado de microfranquicia.
- Porque se podría llegar a una repartición equitativa de la riquezas bajo el esquema del libre mercado.
- Porque creemos que a través de la microfranquicia se pueden generar fuentes de empleo y enseñando a pescar más que el de generar fuentes de subvenciones, dadas y regalos que no ayudan a generar.
- Es una contribución y guía para establecimientos de nuevas propuestas de microfranquicias y bajo un modelo aplicable a cualquier área.
- Contribuye a generar más fuentes de ingresos al alcance de los pobres con baja inversión y buscando el apoyo del gobierno para el respectivo financiamiento.
- Busca la armonía entre dos conceptos antagónicos como son la rentabilidad económica de libre mercado y la rentabilidad social.

Objetivo general

- Lograr un modelo de microfranquicia demostrando su aplicabilidad a un negocio.

Objetivos específicos

- Crear un modelo de microfranquicia basado en experiencias generadas por procesos de franquiciamientos en empresas ecuatorianas, lideradas por el Ing.

5 C.K. Prahalad and Stuart Hart, 2002, The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy +Business, Issue 26, 2002

Guido Santillán como Gerente de Ecuafanquicias-Ecuador⁶ y otros autores.

- Generar un concepto de negocio a través del modelo que pueda ser accesible al estrato socioeconómico medio y bajo.

Hipótesis

Mediante un modelo de microfranquicia se puede facilitar la expansión de una empresa automotiz multimarca en Guayaquil, no solo haciendo énfasis en lo rentable sino también en la responsabilidad social, ya que se procura un éxito seguro y el beneficio de los franquiciados y franquiciantes, generando la repartición equitativa de la riqueza de un país.

Indicadores

Variable: Modelo para la creación de microfranquicias

- Número de encuestas realizadas a las microfranquicias actualmente en el Ecuador
- Número de encuestas realizadas a las franquicias actualmente en el Ecuador
- Experiencias y variables que surgieron de la implementación de una microfranquicia

Variable: Eficiencia y eficacia del modelo

- Numero de Requisitos que debe cumplir el franquiciado para optar por la microfranquicia
- Tiempo que se necesita para la creación de una microfranquicia

Variable: Requerimientos de económicos del franquiciado

- Monto de inversión que debe incurrir el franquiciado para adquirir una microfranquicia
- Margen mínimo de rentabilidad que debe generar una microfranquicia para ser viable

⁶ <http://www.aefran.org/franquiciar.html>

Población

- Empresas ecuatorianas que actualmente implementen franquicias
- Empresas latinoamericanas que actualmente implementen microfranquicias
- Personas que posean el perfil suficiente para poder hacerse cargo de una microfranquicia.

Muestra

- Porcentaje de empresas ecuatorianas que actualmente implementen franquicias a las cuales se le aplicará una encuesta orientada a obtener las mejores prácticas de este tipo de modelo
- Porcentaje de empresas latinoamericanas que actualmente implementen microfranquicias a las cuales se le aplicará una encuesta orientada a obtener las mejores prácticas de este tipo de modelo
- Porcentaje de personas que posean el perfil suficiente para poder hacerse cargo de una microfranquicia a las cuales se le aplicará una encuesta de aptitud compatible con el modelo que se plantea.

Marco metodológico

Durante el proceso de Investigación se utilizará el método Inductivo para la generación de un modelo genérico de microfranquicia, ya que este método permitirá fundamentarse en la experiencia particular de ciertas personas, para obtener generalidades. De igual manera, el método analítico sintético será un apoyo para el análisis de otros modelos de microfranquicias que se hayan desarrollados en otros países y en el Ecuador, beneficiando al modelo propuesto, con sus referencias, experiencias y guías.

El método deductivo y el descriptivo también forman parte de las técnicas de investigación que serán utilizadas. El primero, ya que desde planteamientos teóricos

generales de franquicia y microfranquicia, se contextualizará a la realidad ecuatoriana y en particular de la ciudad de Guayaquil en la industria automotriz multimarca. En el caso del segundo método, se aportará con encuestas locales y casos de estudio que permitirán consolidar los conceptos propuestos.

El presente trabajo se encuentra dividido en tres capítulos:

En el Capítulo 1, se definirá lo que es una microfranquicia tomando como punto de partida el concepto de franquicia y los conceptos de varios autores sobre lo que es una microfranquicia; además se define lo que es un modelo y se hará un análisis de casos de microfranquicias en el mundo y en el Ecuador. Este capítulo es muy importante ya que se definirá el concepto sobre el cual está elaborado el presente trabajo.

En el Capítulo 2, se propone un modelo genérico para implementar una microfranquicia, tomando como referencia otros modelos, como el propuesto por el Ing. Guido Santillán para la implementación de franquicias, y el del caso “Teléfono de Aldea Directo”. Los detalles de como funciona el modelo están orientados a la realidad ecuatoriana, y concretamente a la ciudad de Guayaquil para la Industria Automotriz multimarca.

En el Capítulo 3, se plantea el desarrollo y aplicación del concepto del modelo propuesto, para ello se revisan los antecedentes de la industria automotriz, así como el análisis de que tan factible es su aplicación en dicha industria; se hará el respectivo estudio económico tanto el escenario del microfranquiciante y el del microfranquiciador, finalmente se anexará un manual para su aplicación y uso.

CAPÍTULO 1

MARCO TEORICO BASE PARA EL DESARROLLO DE LA MICROFRANQUICIA

1.1. Qué es una microfranquicia

La microfranquicia como una definición universalmente aceptada aún no existe, de hecho se puede decir que está en un proceso de consolidación, y que conforme se van dando las experiencias de los proyectos que nacen con esta denominación, se creará un verdadero significado. Para llegar a un concepto de microfranquicia es importante en primer lugar entender lo que es una franquicia, por lo que se partirá de varios conceptos.

La definición dada por la Real Academia Española⁷ a la palabra franquicia es:

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

La definición establecida por el Código Deontológico Europeo de Franquicia (Barabadillo 1996)⁸:

“...un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, en la cual el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho, e impone la obligación de explorar una empresa de conformidad con el concepto de franquiciador. El derecho otorgado

7 <http://buscon.rae.es/draeI/>

8 http://www.mundofranquicia.com/normativa-legal/Codigo_Deontologico_Europeo_de_Franquicia.pdf

autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una contribución financiera directa o indirecta a utilizar el distintivo y/o la marca de productos y/o de servicios, el “saber hacer” y demás derechos de propiedad intelectual sostenido por la presentación continua de asistencia comercial y/o técnica, dentro del marco por la duración del contrato de franquicia escrito pactado entre las partes, a tal efecto.”

Según Philip Kotler define a la Franquicia como :

“Asociación contractual entre un fabricante un mayorista o una organización de servicio (un franquiciador) y gente de negocios independiente (franquiciatarios) que compran el derecho a poseer y a operar una o mas unidades del sistema de franquicia.”⁹

Según el wikipedia¹⁰ y en un contexto un poco mas amplio:

“Una franquicia es un acuerdo entre el "franquiciador" o "franquiciante" y el destinatario o "franquiciado" por virtud del cual el primero cede al segundo la explotación de una franquicia.

Hay varios elementos importantes que componen la "franquicia". Por una parte la marca comercial que distingue al franquiciador, un determinado "saber hacer" (o know-how) y la formación impartida a los franquiciados. A cambio de la cesión, el franquiciador recibe una regalía, royalty o canon que podrá retribuir la cesión de la marca comercial, el know-how cedido y la tasa de formación y asesoramiento.

La franquicia se concede, por lo general, por un período determinado y para un determinado "territorio". Puede ser una franquicia exclusiva o no exclusiva. Varios tangibles e intangibles, tales como servicios de apoyo nacionales o internacionales de publicidad, formación, y otros se hacen disponible comúnmente por el franquiciador. Los acuerdos suelen durar entre cinco a treinta años, con la posibilidad de cancelación o terminación anticipada mediante un preaviso. El incumplimiento de las cláusulas contractuales suele acarrear consecuencias graves para los franquiciados.”

9 Philip Kotler, Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Edición Person Printice Hall, México 2003, Pag. 441

10 <http://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia>

Por lo tanto un concepto válido de una franquicia es: un modelo de negocio¹¹ en el que una empresa o negocio denominado franquiciante, cede su conocimiento o “know how” a un tercero llamado franquiciado, el cual entre otras cosas debe entregar a cambio, una regalía o pago periódico por los respectivos derechos de uso.

Entre las razones para franquiciar se encuentra el beneficio económico mutuo mediante la expansión del negocio del franquiciante, y la oportunidad de que el franquiciado pueda generar un negocio propio beneficiándose de la experiencia del primero. De igual manera, el “know how”, suele venir acompañado del derecho al uso de la marca del franquiciante, de los estándares de implementación y administración del negocio, capacitación, asesoría, entre otros beneficios.

Para definir lo que es una microfranquicia, se ha recurrido a las escasas fuentes disponibles para este fin. Cabe indicar, como se mencionó al inicio del capítulo, que no existe aún una definición formal, por lo que es fácil encontrar incoherencias conceptuales entre las diversas fuentes.

Se ha considerado como una fuente válida el concepto difundido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ya que ha sido este organismo el que ha emprendido algunos proyectos de microfranquicias en sudamérica con inversiones que oscilan entre 700 y 1500 millones de dólares¹². Este concepto hace alusión a que la microfranquicia es un negocio cuyos costos de arranque para un local no excedan a tres veces (3X) el Producto Interno Bruto¹³ (PIB) per cápita del país; a que alivia la pobreza, contribuye al bienestar social y que es una franquicia de veras con estándares de la marca, manuales de operación, regalías al franquiciador, capacitación, financiamiento, control sobre la selección del sitio, etc¹⁴.

11 http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

12 <http://search.iadb.org/search/cgi-bin/query-meta.exe?v%3Asources=IDB-S-I-Bundle&v%3Aproject=IDB-P-Internet&display-language=english&query=microfranchise&lang=en>

13 http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto

14 Kirk Magleby, Nuvek General Manager, Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “Introducción a la Microfranquicia”, Primera Reunión del Clúster de “Franquicias como Fórmula de Expansión para MyPYMES”, Medellín, Colombia, 28 y

Otra fuente escogida es la del sitio Microfranchise Ventures¹⁵, cuyo fundador, el Sr. Kirk Magleby¹⁶, es el autor del libro Ending Global Poverty: The Microfranchise Solution¹⁷:

“99% of low income individuals in 3rd World countries do not possess the skills necessary to start up their own businesses from scratch. Because of this they will never be able to lift themselves out of poverty. However, many of them are fully capable of running a ready-made business in a box. This is what microfranchising provides. Microfranchisees don’t have to set up from scratch their financial, supply chain, IT and communication systems. They don’t have to deal with legal issues, licensing, real estate and other things required to start up a business. Microfranchises are established companies with proven operating systems and powerful brands. Microfranchisees purchase the right to use the name and benefit from the rich support net their microfranchise offers.”

The beautiful thing about a microfranchise is that families can own a business that will allow them to lift themselves out of the lower class and into the middle class. As middle class business owners, they can then provide jobs to their friends and neighbors. Microfranchises can help most 3rd World countries achieve prosperity.”

Otro concepto del sitio Wikipedia¹⁸:

“Microfranchising is a business model that applies elements and concepts of traditional franchising to small businesses in the developing world. It refers to the systemization and replication of micro-enterprises. Microfranchising is broadly defined as small businesses that can easily be replicated by following proven marketing and operational concepts. The overall objective of microfranchising is to promote economic development by developing sound business models that can be replicated by entrepreneurs at the base of the socio-economic pyramid (bottom of the

29 de Abril del 2009.

15 <http://www.microfranchises.org/>

16 http://www.microfranchises.org/about_us

17 [http://www.amazon.com/Ending-Global-Poverty-MicroFranchise-](http://www.amazon.com/Ending-Global-Poverty-MicroFranchise-Solution/dp/0967776414/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1260922813&sr=8-1)

[Solution/dp/0967776414/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1260922813&sr=8-1](http://www.amazon.com/Ending-Global-Poverty-MicroFranchise-Solution/dp/0967776414/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1260922813&sr=8-1)

18 <http://en.wikipedia.org/wiki/Microfranchising>

pyramid or BoP); therefore, helping to solve the "necessity entrepreneur" dilemma by providing job opportunities to those who lack fundamental entrepreneurial skills. The key principles are replication, sustainability, and social impact.

Microfranchising is an innovative, new development tool that follows in the footsteps of microfinance and microcredit. The impetus behind the idea is to provide sound business opportunities and services to the poor by introducing scaled-down business concepts found in successful franchise organizations. Microfranchising attempts to solve the dilemma of the "necessity entrepreneur" by providing job opportunities to those who lack fundamental entrepreneurial skills."

En esta última cita, se menciona otro término, que tiene mucha relación con el de las microfranquicias: la "Base de Pirámide" o "BOP" en inglés (Figura 1.1), el cual fue acuñado por el economista hindú, C.K. Prahalad, en su libro "La fortuna en la Base de la Pirámide"; en éste se refiere al grupo de personas que se encuentran por debajo de los ingresos definidos como la línea de pobreza, y que necesitan servicios y productos básicos tales como medicamentos, agua, alimentos, energía, transporte y crédito, y que al querer satisfacer dichas necesidades, les costarían mucho más que a los ricos.

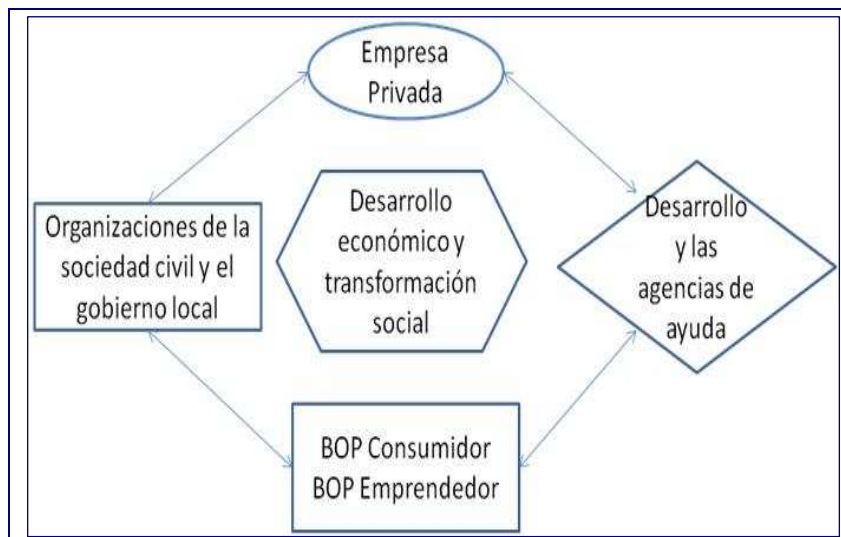


Figura 1.1 Parte Inferior del marco de la Pirámide

Fuente: Base de la Pirámide, www.12manage.com

El autor en su libro propone además que de existir escaso o ningún apoyo por parte del gobierno y otras entidades (ONG'S), deben las empresas privadas ayudar a reducir la pobreza integrando temas social-lucro-sustentables, no solo ofreciendo productos con precios justos sino también integrando al BOP a la producción y comercialización como por ejemplo lo consiguió CEMEX en México en donde llegó al BOP con un producto de menor precio a millones de consumidores asociando a mujeres microempresarias¹⁹.

La concepción de BOP es relativamente nueva²⁰, producto del intento del sector privado comprometido para encontrar soluciones a la pobreza, la cual propone soluciones de negocio dirigidas hacia los 4.000 millones de personas que viven con menos de 1,500 dólares anuales (Figura 1.2) y que se sitúan en el BOP.

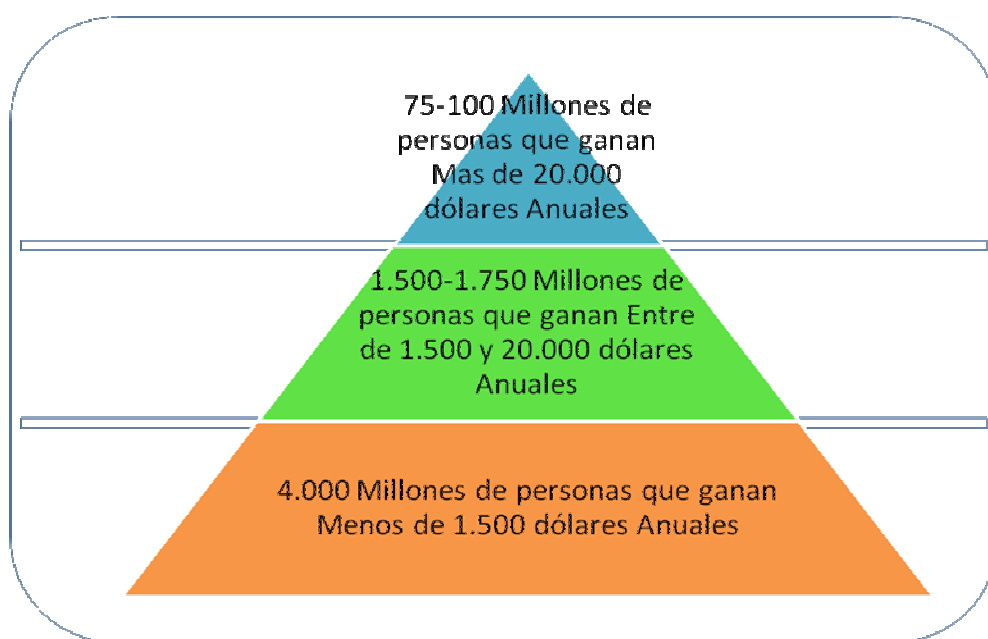


Figura 1.2 BPO-Base Piramide Economic

Fuente: C.K. Prahalad and Stuart Hart, 2002, The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Strategy +Business, Issue 26, 2002

Hasta este punto, se puede definir a la microfranquicia como un modelo basado en la

¹⁹ <http://www.worldchanging.com/archives/002949.html>

²⁰ http://en.wikipedia.org/wiki/Bottom_of_the_pyramid

réplica de negocios exitosos (franquicias), pero que beneficia primordialmente a aquellos que se encuentran en la base de la pirámide socioeconómica (BoP), es decir, la microfranquicia tiene un impacto social.

Quiere decir entonces que las microfranquicias son negocios que se pueden replicar de una manera muy fácil, con características que permiten a los microempresarios desarrollar e iniciar negocios, todo esto mediante las metodologías de las ya conocidas franquicias. Constituye entonces una oportunidad para que las personas de escasos recursos puedan adquirir pequeños negocios, con el respaldo de uno mas grande y exitoso.

En el esquema que se ha planteado, los microcréditos²¹ se convierten en un apoyo fundamental para las microfranquicias, a través de instituciones privadas o públicas, la cuales disponen del capital para que los pequeños negocios puedan iniciar en su actividad. Aquí radica también una diferencia importante entre microcrédito y microfranquicia: mientras que en el primero hay una relación exclusivamente financiera entre deudor y acreedor, en el segundo además de eso, hay una relación que involucra el seguimiento del franquiciante a todos los procesos del franquiciado, la cual es una relación que existirá durante todo el tiempo de vida de la franquicia, y no solo cuando por ejemplo se hayan cubierto los costos iniciales.

De igual manera se necesita del estado y sus diversos estamentos gubernamentales (ministerios, gobernación, municipios, etc), quienes pueden proveer además de financiamiento, una serie de políticas de estado, que faciliten la puesta en práctica de las microfranquicias.

²¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Microcr%C3%A9dito>



Figura 1.3 Microfranquicia

Fuente: Autores

Como se observa en la Figura 1.3, se ha realizado un compendio gráfico de los actores que intervienen en la microfranquicia, por tanto, se concluye que no puede concebirse una microfranquicia sin tener cuatro bases que interactúen:

Entes con fines de lucro, las cuales hacen sostenible en el tiempo las actividades que se realizan.

Acción Social, entendido como atención y no como asistencialismo.

Negocio que se puedan franquiciar, es decir, que sea replicable.

Apoyo Gubernamental, mediante bancos del estado, ministerios, municipios.

La interacción de dos de estas bases, da resultados distintos, pudiendo obtenerse los siguientes casos:

Franquicias Comerciales que resultan de la interacción de la Franquicia con la de Actividades con fines de Lucro.

Franquicia Social que es el resultado de las Acciones Sociales en conjunto con negocios que se pueden Franquiciar.

Desarrollo Sostenible que es la interacción de las Acciones Sociales con las Acciones con Fines de Lucro.

Por tanto un concepto más completo de microfranquicia, y sobre el cual se desarrollará el presente trabajo es:

Una microfranquicia es un modelo basado en los estándares de las franquicias, cuyo valor de ingreso no debe ser mayor a tres veces el PIB per cápita del país, y en el que organismos privados y públicos encaminan sus esfuerzos para que aquellos que se encuentran en la base de la pirámide socio económica de un país, se vean beneficiados mediante la creación de sus propios negocios económicamente sustentables, elevando su calidad de vida y aportando al desarrollo de los pueblos.

Las diferencias entre lo que es una franquicia y una microfranquicia, desde el punto de vista de sus características dentro del negocio, se resumen en la Tabla 1.1.

CARACTERISTICA	FRANQUICIAS	MICROFRANQUICIAS
Estrategia de expansión	Menor costo y rápido	Menor costo y rápido
Replica de un negocio exitoso	Cualquier área	Cualquier área
Pago Inicial	Elevado	Bajos
Pago de regalías	Porcentajes Variados	No hay
Retorno sobre la inversión	Elevado y lento	Bajo y rápido
Finalidad del negocio	Lucro	Social y Lucro
Financiamiento	Propios o Bancos	Microfinancieras
Publicidad	Al 100%	No hay
Relación contractual	Si hay	Si hay

Tabla 1.1. Diferencias entre Franquicia y Microfranquicia

Fuente: Autores

1.2. Las microfranquicias en el mundo

Se han revisado varios casos de microfranquicias en el mundo, y que se aproximan al concepto planteado en el presente trabajo. En la Tabla 1.2 se muestra un resumen de las características principales de los casos analizados.

Nombre del caso	Descripción Breve	Modelo de Microfranquicia	Practicas Relevantes
Fun Leche Ltda.	Distribución de productos lácteos en bicicleta	- Comercialización - Generar fuentes de empleo	-Tiene por accionistas a los microfranquiciantes -Inversión de arranque 22 dólares -Dos veces al año los capacitan - Los obligan a ahorrar el 10 por ciento de la venta del mes
Teléfono de Aldea22	Proveer de servicio telefónico en las áreas rurales a un precio accesible	-Comercialización -Brindar servicio de comunicación	-Alianza con un operador del servicio telefónico por lograr tarifas preferenciales. -Alianza con instituciones de micro financiación. -Dimensionar correctamente el mercado para garantizar el ingreso. -Alto grado de coordinación. -Infraestructura logística. - Se provee los materiales de comunicación -Se ofrece capacitación para crear la microfranquicia -La mayor parte de los microfranquiciantes son mujeres
Puestos CFW (Child and Family Wellness Shops23)	Red de pequeñas tiendas tipo farmacia que ofrecen medicamentos	-Proveedor de servicios de salud y medicamentos en zonas rurales	-Alianza con una líder en el movimiento y desarrollo de políticas y prácticas regionales respecto del uso de

22 www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/hdb/D-HDB-VPD-2007-R1-PDF-S.pdf

23 www.undp.org/.../KENYA%20HEALTHSTORE%20CASE%20SUMMARY.pdf

	especialmente para niños y consultas médicas básica		medicamento -La fundación ofrece los microcréditos -Asociaciones con multinacionales productoras de medicamentos -Asociaciones con proveedores para el desarrollo de tecnologías para solucionar problemas básicos
APPRO TEC-KickStar ²⁴	Desarrollo y comercialización de tecnología nueva y de bajo coste -Bomba de riego movida por los pies -Prensa de semillas para obtener aceite de cocina -Sistema para fabricar ladrillos	-Distribución de las tecnologías -Soluciones tecnológicas a problemas de producción	-Identifican las oportunidades de negocio rentable -Desarrollo de tecnología duradera, fácil de utilizar y que puedan hacer posible estas oportunidades de negocio -La tecnología desarrollada procuran que sea inferior a 1000 dólares para poderla comercializar -Establecen una cadena de suministro rentable -Que sean tecnología que funcionen manualmente -Tecnificar a los agricultores pobres para que logren mejores márgenes por sus productos cosechados en épocas de baja producción -Desarrollo de mercado -No subsidios ni subvenciones

Tabla 1.2 Microfranquicias en el mundo

Fuente: Autores

²⁴ <http://kickstart.org/home/>

Del análisis de los casos mostrados se obtienen las siguientes conclusiones:

La aplicación de los modelos de microfranquicias no tiene límites ni fronteras su aplicación es variada pero siempre guardando el ingrediente de ayuda Social y no solo buscando el lucro.

La creatividad es la fuente de una nueva microfranquicia, por ejemplo en el caso de los “Healthstore” y “las bombas de agua de KickStar” no solo brindan asistencia social al crear un fuente de ingreso con los respectivos financiamientos sino que también contribuyen a generar salud, bienestar, y progreso beneficios que les serán retribuidos a esas comunidades para su futuro.

Las Microfranquicias como la analizamos anteriormente nacen de la evolución de las experiencias y la aplicación de criterios establecidos en modelos de FRANQUICIAS.

Las Microfranquicias, uno de los criterios que emulan de las Franquicias es que el microfranquiciador crea y normaliza un modelo de negocio exitoso, así todos los microfranquiciados lo único que tienen que hacer es manejar el negocio siguiendo las instrucciones explícitas. Las Microfranquicias son beneficiosas en países en desarrollo debido a la escasez de educación básica y una infraestructura bien desarrollada.

Un negocio de microfranquicias genera beneficios como:

- El modelo tiene sentido: se ajusta a la realidad de la parte inferior de la pirámide (BOP), tiene la estructura de incentivos y derechos, permitiendo que más personas tengan buenos trabajos bajo un modelo de microfinanzas.
- El modelo permite a los empresarios desarrollar su sentido social y que inviertan en los pobres, lo que les permite "hacer bien y hacer el bien", al mismo tiempo.
- La creación de empleo; en la mayoría de los países en desarrollo tienen tasas de desempleo muy alta, lo que obliga a las personas a convertirse en micro-

empresarios por necesidad de sobrevivir, con el agravante que estas personas no suelen crear empresas que prosperan, las Microfranquicias han demostrado ser un sistema de negocios que tienen un potencial mucho mayor para el crecimiento y la creación de empleo.

- Formación Específica es vital y mucho más en un mercado globalizado, es imprescindible que las personas aprenden cómo operar con éxito los negocios, utilizando la creatividad, know-how, los recursos de capital social y capital financiero. Los microfranquiciadores deben satisfacer esta necesidad al ofrecer el modelo de negocio con sus respectivos procesos operativos específicos de para la formación, es esencial porque es más corto y más pertinente que la formación empresarial en general. Por otra parte, los microfranquiciadores deben proporcionar instrucción constante y la tutoría para asegurar el éxito.
- La entrega efectiva – proveer de los productos - en los países en desarrollo a menudo hay una carencia de bienes y servicios, resultando en altos costos para los consumidores. Una llamada telefónica, el pan, o una camisa a menudo cuesta más en los países en desarrollo que en los países del primer mundo. Una de las razones para el aumento de los costos es la entrega de los sistemas que cuesta más para entregar los productos a zonas rurales remotas que a las ciudades. Las Microfranquicias utilizan a menudo una manera de obtener bienes y servicios a un precio asequible para las personas que viven en zonas remotas.
- Las microfranquicias podrán ser pequeñas pero pueden llegar a hacer cosas grandes, las grandes empresas como las fabricas de productos de consumo masivo pueden centrar su atención a este tipo de negocios porque les representa acortar distancia entre el consumidor y la fabrica, el efecto es en cadena; al no existir los intermediarios –los distribuidores- se pueden negociar precios más bajos sin mencionar la otra idea que es el que existan formatos o presentaciones de productos especiales para este tipo y segmento de mercado, retornando a la idea si se llega o logra acortar distancia con el BOP el resultado es multiplicador tanto para la empresa como para los microfranquiciados ya que ellos estarían teniendo una fuente de ingreso y la

comunidad se beneficia con precios producto de la estrategia y las economías de escalas que son resultante de la gestión.

Los principales tipos de franquicias que se están desarrollando fuertemente a nivel mundial son:

- Formato completo de negocios: el microfinanciador proporciona casi la totalidad de materiales para comenzar el negocio, es decir, capacitación, manual de operaciones, contacto con proveedores, control de calidad, publicidad, entre otros.
- Microfranquicias por conversión: en la que se decide cambiar una microempresa existente por una afiliación a una microfranquicia.
- Negocio prediseñado o negocio-en-una-caja: es similar al primer formato, sin embargo, generalmente la asistencia solamente se proporciona en etapas iniciales del proyecto.
- Distribuidor local: son los distribuidores de productos creados por el microfranquiciador.

El efecto que tienen las microfranquicias es multiplicador al ser un modelo de negocio que se conforma por empresas de lucro, entidades de microfinanzas, gobiernos locales y los microfranquiciados, donde cada uno aporta lo suyo esto tiene también las respectivas retribuciones, para las empresas de lucro ven la oportunidad para expandirse aumentando la venta y distribución de sus productos y lograr un crecimiento con responsabilidad social, para las entidades microfinancieras sus carteras de inversión crecería dando réditos en los ingresos por intereses producto de la colocación de estos capitales y el tener la capacidad de volver a invertir en más préstamos, los gobiernos locales pueden paliar una necesidad imperiosa de fuentes de trabajo mejorando la calidad de ingresos de su comunidad elevando el estándar de vida de los ciudadanos, y el microfranquiciado logra tener una fuente de trabajo fija donde el know how se lo enseña la empresa y el apoyo financiero de las IMFs para empezar.

1.3. Microfranquicias en el Ecuador

Al igual que los casos de microfranquicias en el mundo, existen experiencias en el Ecuador, las cuales se resumen en la Tabla 1.3.

Nombre del caso			
POTOTIN			
Detalle		Descripción	Valor
FRANCHISE (Cuota Franquicia):	FEE de	-Derecho de franquicia, es un pago único que le permite operar la tienda por un periodo de 10 años (puede ser renovado posteriormente). -No existe regalías mensuales, ni anuales. -El valor del fee (cuota) es de USD \$2,000 (más IVA) para tiendas ubicadas en Quito y/o Guayaquil. En el caso de tiendas ubicadas en otras ciudades el Fee es de USD \$1,500 (mas IVA).	USD \$2,000 o USD \$1,500 Se cancela al momento de la firma del contrato, A los 7 días enviada la solicitud
INVENTARIO INICIAL:		Comprende la mercadería necesaria para abrir una tienda, calculada en base a nuestra experiencia. Incluye los productos necesarios en cantidad y variedad para dar un servicio adecuado. Varía dependiendo del tamaño y del tipo de la tienda, estando siempre en valores entre USD \$ 5,200 y USD \$6,100.	- USD \$6,100 o - USD \$5,200 - Al momento de la entrega de la mercadería, a los 125 días de haber entregado la solicitud
ADECUACION DE LA TIENDA Y ACTIVOS NECESARIOS PARA LA CORRECTA OPERACIÓN:	DE Y LA	-Perchas, Vitrinas, Góndolas, Mobiliario. - Computador personal. - Impresora de tickets. - Software para el manejo de la tienda (Inventario, Facturación, Caja, Contabilidad).Esto suministra Zaimella del Ecuador con un costo de USD \$450. - El valor total de las adecuaciones	- USD \$3,000 o - USD \$1,500 - Dentro de los 90 días una vez entregada la solicitud

y activos (incluye el mencionado software) varía dependiendo del tamaño de la tienda entre USD \$1,500 y USD \$3,000.

Nombre del caso	Descripción Breve	Modelo de Microfranquicia	Prácticas Relevantes
CORREOS DEL ECUADOR	Servicio de Correo	-Distribución	<ul style="list-style-type: none"> -Costo de inversión inicial \$500 -Los interesados deben contar con un local -El crédito lo otorgan a través del Banco Nacional de Fomento
YOGURTITO	Yogurt Persa amplía sus servicios de venta de comida rápida sacando la línea YOGURTITO, negocio artesanal de venta de pan de yuca y yogurt	-Venta de servicios de comida rápida	<ul style="list-style-type: none"> -Inversión inicial 6,000-8,000 dólares -Tienen su propia marca diferente de Yogurt Persa -Se mantiene el concepto de venta de comida rápida igual que Yogurt Persa -Costos reducidos -Tienen sus propios uniformes -Locales diseñados para sectores populares -Se brinda asistencia técnica, capacitación, previa a la apertura -Yogurt Persa, provee los productos, listos para la preparación -Asesora en la ubicación del local

Tabla 1.3. Casos de microfranquicias en el Ecuador.

Fuente: Autores.

Haciendo un análisis de los casos ecuatorianos, se ha evidenciado conclusiones similares a las de las microfranquicias en el mundo. Una de las variantes que no

concuenda con el concepto de microfranquicia propuesto en este trabajo, es el valor de inicio del negocio, el cual es mayor a tres veces el PIB per cápita del Ecuador, es decir que bajo este criterio, ni Pototín ni Yourtito serían consideradas microfranquicias.

En el caso de Correos del Ecuador, este valor si es menor, pero no existe la intervención de un organismo privado con fines de lucro, sino mas bien, es un apoyo completamente estatal.

1.4 Modelo de negocio

En los acápite anteriores se definió el concepto de MICROFRANQUICIA ahora se necesita tener clara la idea de lo que es un modelo de negocio, con la fusión de ambas ideas se llega a definir lo que debería ser un modelo propuesto de microfranquicia.

“Un modelo de negocio (también llamado diseño de negocio) es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo un compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende el conjunto de las siguientes cuestiones:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de productos
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio”²⁵

Los negocios tienen una característica que los identifica en el caso de un taller que participa en la industria automotriz Guayaquileña se puede definir como un modelo

²⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

de negocio basado en uno de los más antiguos modelos que es el del “Tendedor”, este modelo consiste en instalar una tienda en el sitio donde deberían estar los clientes potenciales y desplegar la oferta de un producto o servicio.

Existen varios planteamientos de modelos de negocios de distintos autores no es motivo del presente estudio el profundizar en ese tema, sin embargo se cita si el trabajo realizado por María del Carmen Sosa Sierra en la tesis “Gente Estratégica S.A. un caso de innovación en modelos de negocios”²⁶, donde el estudio se basó en la revisión de los planteamientos expuestos por diferentes autores sobre el tema de modelo de negocios a través de una propuesta metodológica Ecléctica, Holística e Integral para la conformación de un modelo de negocio. En la tabla 1.4 se puede apreciar el resumen.

Componente del Modelo de Negocio	Definición	Clasificación	Autores
Definición del mercado objetivo	Determinación del segmento de mercado que la empresa pretende atender u definición del perfil de los clientes a los cuales la empresa desea satisfacer sus necesidades	Mercado objetivo, clientes, segmentos de mercado	Magretta (2002)
Propuesta de Valor	La mezcla única de productos, servicios y beneficios y valores agregados que la empresa le ofrece a sus clientes, los cuales hacen una oferta diferente en el mercado	Identificación de la necesidad a resolver Oferta de productos y/o servicios	Johnson et al (2008), el cual se fundamenta en Chesbrough y Rosenbloom (2004) y Mejía (2003)
Modelos Ingresos	Está representado por los ingresos y sus respectivos impulsores o drivers que	Impulsores de ingresos: Volumen, descuentos y	(Bygrave y Zacharakls, 2008)

26 María del Carmen Sosa Sierra, “Gente Estratégica S.A. un caso de innovación en modelos de negocios”, Universidad del Norte, Barranquilla-Colombia, <http://www.eumed.net/ce/2009b/mcss.htm>, 2009

	garantiza la supervivencia de cualquier negocio	precios.	
Modelos de Egresos	El modelo de egresos está compuesto por dos categorías fundamentales y son los costos directamente asociados con la fuente de ingresos y los gastos de operación (se pueden clasificar en gastos de administración y ventas) que son erogaciones necesarias para el normal funcionamiento del negocio y para mantener la marca de la empresa en la mente de los consumidores.	Volumen, costos y gastos variables y fijos.	(Bygrave y Zacharakls, 2008)
Cadena de Valor	Hace referencia a las actividades que le generan valor a los clientes y estas se clasifican a su vez en: actividades básicas o principales (generan ingresos) y actividades de apoyo (generan costo), con lo cual se obtiene el margen de ganancias.	Actividades primarias y generación de ingresos, actividades de apoyo o soporte y costo de las mismas	Porter (1999)y
Arquitectura social	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura organizacional hace referencia a la forma como las organizaciones estructuran sus esquemas jerárquicos a fin de cumplir con las metas organizaciones y que dependerán del tipo de empresa, el tamaño de la misma, la cantidad de productos y la etapas en el desarrollo de la organización. 	Estructura organizacional	Bygrave y Zacharakis (2008) y Wheelen y Hunger
	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de creencias, expectativas y valores que los miembros de la organización aprenden, comparten y que se transmiten de una generación de empleados a otra (Schein, 1999:333-34, citado en Wheelen y Hunger (2008:116). 	Cultura Organizacional	Wheelen y Hunger (2007)

	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de negocios hacen referencia a lo que hacen los empleados todos los días a través de métodos y rutinas de trabajo, son actividades que transforman capacidades y activos en valor para los clientes y es el enlace entre la estrategia de negocios, los modelos de negocios y las operaciones de todos los días. 	Proceso Básicos: Marketing, producción, recursos humanos y financieros	Hamel (2000: 84-153) y Prahalad (2009)
Recursos y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa necesita utilizar los recursos tangibles de manera eficiente y de desarrollar capacidades distintas para alcanzar la ventaja competitiva. Estos deben ser valiosos, raros, imperfectamente imitable. 	Recursos tangibles, recursos intangibles y capacidades distintas, red de valor y arquitectura técnica.	Bygrave y Zacharakis, (2008:132-133), Hamel (2000:84-153), Ghemawat (2000), Casadesus-Masanell (2004), Hill y Jones (2005:166) y Mutis (2008), Barney (1991 citado en Gómez 2004)
	<ul style="list-style-type: none"> • Red de Valor: Ghemawat et al (2000), resalta el papel importante que los complementadores (aquellos participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios, o a quienes los proveedores venden recursos complementarios) pueden tener en el éxito o en el fracaso del negocio. 	Clientes, proveedores, competidores y complementadores.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura Técnica: En cuanto a la arquitectura técnica conformada por los sistemas de información y comunicación se toma el concepto de Prahalad (2009), quien afirma que los procesos de negocios están basados en la arquitectura ICT (Arquitectura de tecnologías de información telecomunicaciones), la cual tiene a su vez capas que se entrelazan entre sí para que esta funcione eficazmente. 	De abajo hacia arriba la cuarta capa es la arquitectura pública constituida por la conexión alámbrica e inalámbrica, los servidores, las rutas de conectividad y las telecomunicaciones ; la siguiente capa es la arquitectura privada compuesta por la plataforma	

		de hardware y software; la segunda capa son las aplicaciones de ICT específicas del negocio y la primera capa representa las interfaces primarias de un negocio con los consumidores, proveedores, socios e inversionistas. La primera y segunda capa son las que proporcionan la ventaja competitiva
--	--	---

Tabla 1.4. Componentes de un modelo de negocio

Fuente: María del Carmen Sosa Sierra. Gente Estratégica S.A. Un caso de innovación en modelos de negocios. (2009)

Un modelo de negocio es la forma como realizan el negocio y entender el proceso del negocio para la generación de bienes debe consistir en concretar con que parámetros deben trabajar para definir los detalles de un modelo de negocios, esos detalles los encontrarán en el análisis del entorno, en análisis de la creación de valor, en el análisis de las entradas y salidas, particularidades que difieren de un negocio a otro.

CAPÍTULO 2

GENERACIÓN DEL MODELO DE MICROFRANQUICIA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN GUAYAQUIL

2.1. Modelo para la generación de una microfranquicia.

La generación de un modelo de microfranquicias les conlleva primero el reflexionar sobre la existencia o no modelos de esta naturaleza en el Ecuador, en el presente estudio se determinan que tal situación no se da por el no cumplirse con el requisito mínimo para ser considerada como un modelo de microfranquicia, es decir que debe tener como tope máximo de inversión de arranque 3 veces el PIB per cápita de un país analizando los últimos 4 años del producto interno bruto en el Ecuador (Figura 2.1) se puede denotar que este valor estaría entre el rango de 4,600 dólares y 5,200 dólares desde el 2007, para el 2010 el PIB per cápita sería de \$5,238.73 dólares (Tabla 2.1).

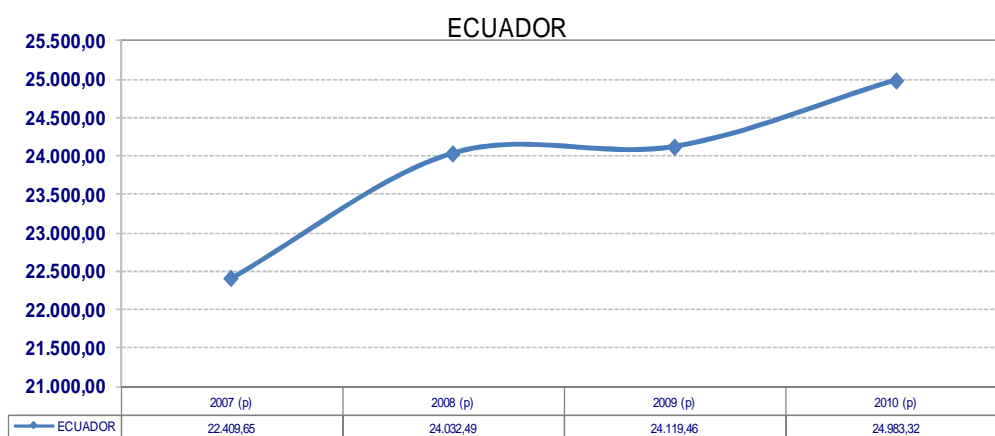


Figura 2.1 Producto Interno Bruto Total

Fuente: Autores

PIB TOTAL DE ECUADOR	HABITANTES²⁷	PIB PER CÁPITA
24,983'320.000	14'306.876	1,746.24
	3 Veces	5,238.7328

Tabla 2.1 Producto Interno Bruto Per cápita

Fuente: Autores

Los negocios considerados como microfranquicias en Ecuador tienen como costo de arranque mínimo 10,000 dólares como son los casos de POTOTIN y/o Yogurtito, descartándoles de hecho como modelos de negocios de microfranquicias.

Las experiencias de casos de éxitos alrededor del mundo citados en el capítulo 1 sobre creaciones de modelos de microfranquicias dejan claros conceptos que deben siempre primar y estar presentes en todo modelo de negocio de microfranquicias:

Características genéricas de un modelo de microfranquicia para la realidad del Ecuador al año 2011.

- El costo de arranque de cualquier microfranquicia debe tener como máximo de inversión de arranque 5,238.73 dólares
- El mercado que atenderá es el BOP
- El modelo debe estar dirigido a generar fuentes de empleo en el BOP
- Debe generar ingresos para todas las partes
- Alianzas entre el Microfranquiciante, Estado y Empresa Privada

Cada creación de una microfranquicia tiene características propias de un modelo de negocio, como son las decisiones sobre la distribución de los productos, relaciones entre los proveedores, sistemas de capacitación, etc., para ello, y basándose en la tabla 1.4, se traen a consideración rubros obligados como son:

- Definición del mercado objetivo
- Propuesta de Valor

²⁷ <http://www.inec.gob.ec/preliminares/somos.html>

²⁸ Fuente: creación de los autores

- Modelos de Ingresos
- Modelos de Egresos
- Cadena de Valor
- Arquitectura social
- Recursos y capacidades

Características de un modelo de negocio de franquicia bajo los criterios establecidos por el Ing. Guido Santillán gerente de Ecufranquicias-Ecuador producto de su experiencia de muchas implementaciones de Franquicias en la realidad Ecuatoriana.

- Éxito del concepto y reconocimiento de las marcas
- Las marcas y la propiedad intelectual
- Rentabilidad para franquiciador y franquiciado
- Sistematización de Procesos
- Abastecimiento de Materia Prima
- Transferencia de Know-How
- Comercialidad del concepto en el mercado
- Originalidad
- Replicación en otros mercados (transferibilidad)

Se deduce de lo anterior que un modelo válido genérico para iniciar microfranquicias en el Ecuador, debe contener lo siguiente:

- Análisis del BOP a ser atendido
- Determinar el techo y/o máximo valor de entrada
- Alianzas entre Estado, Microfranquiciado y Microfranquiciante
- Definición del mercado objetivo
 - Éxito del concepto y reconocimiento de las marcas
 - Las marcas y la propiedad intelectual
- Modelos de Ingresos
 - Rentabilidad del microfranquiciador y del microfranquiciado

- Modelos de Egresos
 - Abastecimiento de Materia prima
- Cadena de Valor
 - Sistematización de Procesos
 - Transferencia de Know-How
 - Comercialidad del concepto en el mercado
 - Originalidad y replicación en otros mercados (transferible)
- Arquitectura Social
- Recursos y capacidades

Este modelo de negocio genérico propuesto para la realidad ecuatoriana tiene factores integradores que hacen participar a entes Estatales como municipios, ministerios y entidades financieras con énfasis en microfinanzas, diferencias que las desvían de las propuestas estudiadas hasta fecha de modelos de microfranquicias realizados en otros países pero no dejando de lado los conceptos vitales y principales que deben tener en cuenta para ser microfranquicias, otra de las características diferenciadoras es el valor de entrada calculado en función del producto interno bruto per cápita²⁹ del país.

2.2. Sustento y justificación de cada uno de los pasos del modelo

La resultante del presente estudio es que se consiga un modelo de microfranquicia para su aplicación en el sector de la industria automotriz, habiéndose definido el modelo ahora se detalla cada una de las particularidades y sus incidencias para ser aplicables.

2.2.1 Análisis del BOP a ser atendido, su mercado objetivo y su incidencia en la determinación del techo y/o máximo de entrada

Al igual que todo negocio se debe determinar cuál es el mercado objetivo a ser atendido, en la microfranquicia no es la excepción, por su propia naturaleza del

²⁹ Cálculo del PIB per cápita se lo realiza en el acápite 2.1.1

negocio la primera delimitación de mercado que se define es la concepción del mercado BOP a ser atendido, por ello la fuente primaria de información para definir la cantidad de personas que conforman la base de la pirámide, está en los estudios estadísticos realizados por le INEC el cual detalla la población en función de los distintos niveles de ingresos de las personas que viven en la ciudad de Guayaquil.

Este análisis es importante para definir el mercado con el que cuentan y la posible incidencia que puede tener en el sector y canalizar todos los esfuerzos y acciones a ese mercado definido.

Otro de los factores a considerar es el definir cuál es techo y/o máximo de valor de entrada para invertir en una microfranquicia, esto es vital por la característica del futuro inversor y del apoyo con el cual debe contar para este financiamiento es decir de las organizaciones de microfinanzas, no es un modelo de negocio al cual pueden acceder todos, hay ciertas restricciones que las analizarán en detalle más adelante.

Este valor de entrada se lo determina a través de estudios realizados por el Banco Interamericano de Desarrollo enunciando que para considerarse una microfranquicia cualquier inversión de arranque para un nuevo proyecto no debe superar 3 veces el valor del PIB per cápita del país en donde se esta desarrollando la microfranquicia, para la realidad ecuatoriana el techo en el valor es de 5,328 dólares.

El valor que debe invertir el futuro microfranquiciante en Ecuador no debe sobrepasar de los 5,328 dólares, de acuerdo a los estudios que se han realizado la inversión de arranque del presente proyecto corresponde al valor de 4000 dólares, el desglose de este valor se lo determina en el capítulo III.

Es comprensible que un futuro microfranquiciado con las características de pertenecer a un segmento de mercado del BOP donde no perciben más de 4 a 5 dólares diarios de ingresos³⁰ no pueda ser considerado como un cliente potencial para una microfranquicia con valores de entrada elevados, es decir que su relación es

30 PIB per cápita dividido para 360 días

directamente proporcional, lo cual conlleva a pensar la intervención de las entidades de microfinanzas a fortalecer este modelo de negocio.

2.2.2 Alianzas entre Estado, Microfranquiciado y Microfranquiciante

Las relaciones existentes entre los microfranquiciantes y los microfranquiciados no puede ser posible sin la ayuda de un tercer participante que es el estado, pudiendo existir una variante en ciertas ocasiones cuando participan entidades sin fines de lucro y/o empresas que pudieran tener su brazo de social a través de una fundación y que tengan el apoyo de entidades financieras internacionales, para el presente caso el modelo de microfranquicia presenta al Estado como un ente de apoyo a través de sus distintos estamentos (municipales, ministeriales y financieros).

Un acuerdo de interés mutuo es importante ya que al Estado le interesa generar fuentes de empleo y motivar al segmento BOP enseñándole a pescar para dejar de lado el asistencialismo, lo hace también a través de los microcréditos que pudieran generarse de esta necesidad financiera pudiéndose obtener los fondos bien del presupuesto del estado o de organismos internacionales.

El rol de la empresa privada juega un papel preponderante al romper con el paradigma de no dar a conocer su Know How y compartirlo a través de las microfranquicias garantizando un negocio exitoso replicable a los futuros microfranquiciantes, el beneficio para la empresa radica en las posibilidades de ver incrementados sus ingresos sin tener que invertir grandes sumas.

El franquiciante debe ser:

- Un empresario con ánimo de colaboración y responsabilidad social, con la finalidad de dejar un legado a la sociedad
- Un emprendedor que tenga soluciones baratas a problemas básicos
- Empresas de productoras que vean una oportunidad de distribución y masificación del negocio en estratos a los cuales no llegan normalmente
- Fundaciones que sirven de canalizadores de ideas y proyectos, incentivando a las

partes (Estado; Instituciones de Microfinanzas, Empresarios, Investigadores y Comunidades)

- Empresas tecnológicas que deseen masificar sus inversiones

Los futuros Microfranquiciantes son las personas del BOP quienes no tienen conocimiento alguno sobre el manejo de un negocio e incluso no conocen el funcionamiento del negocio, pero las necesidades y las ganas de salir adelante, actitudes que serán evaluadas al momento que deban escoger al futuro microfranquiciante.

Un criterio a tener en cuenta para la selección y perfil del microfranquiciante es el de que deben ser:

- Personas respetadas por su comunidad, barrio, recinto y/o lugar donde habite
- Personas que hayan tenido previo un negocio propio o alguna iniciativa de emprendimiento previa donde haya puesto a prueba su capacidad emprendedora y de capacidad de constancia y perseverancia por pequeña que haya sido esta iniciativa.
- Personas que tengan el interés y el entusiasmo de emprender y tener un negocio propio
- Personas que estén habilitadas para poder sacar un RICE
- Personas que manifiesten deseo de aprender y seguir las reglas
- Personas que hayan asistido a los seminarios previos de información
- Por tratarse de un tipo de negocio donde va a tratar con clientes es necesario la empatía que tenga para relacionarse con otras personas
- Que tenga condiciones económicas pobres demostrables

2.2.3 Definición del mercado objetivo

La definición del mercado objetivo más que ser una estrategia de mercadeo es el enfoque correcto que deben hacer para que el futuro microfranquiciante satisfaga las necesidades de los clientes potenciales de acuerdo a las capacidades que se hayan determinado para el microfranquiciante.

La marca de la empresa que decide microfranquiciar debe tener un posicionamiento previo lo cual garantiza un reconocimiento y facilita el trabajo de comercialización de los microfranquiciantes por cualquiera que sea el esquema de modelo que microfranquicia que se adopte.

El concepto de negocio que es considerado como exitoso debe ser saludable y demostrable para garantizar que las practicas que van a ser replicadas garanticen el éxito en las futuras replicas.

Para los casos en donde el modelo de microfranquiciamiento es de distribución el producto a comercializarse debe estar posicionado en el mercado e incluso si su segmento de mercado no es el BOP puede tener la opción de generar productos que puedan satisfacer esas necesidades.

La empresa que desea microfranquiciar es importante que tenga registrado su marca y tener los derechos de propiedad intelectual, tanto en las marcas de productos, o nombres de las empresas de servicio, por cuanto cualquier clonación de los mismos no perjudique el proyecto y menos aun a los futuros microfranquiciantes.

2.2.4 Modelos de Ingresos, Egresos y Cadena de Valor

El modelo de ingreso es determinar la estrategia a seguir para que generen los respectivos ingresos para los microfranquiciantes y el microfranquiciado, la decisión depende de tipo de negocio que se replica.

El modelo de negocio de la microfranquicia es un gana-gana para las partes que participan, los estudios previos sirven para que determinen los impulsores del negocio las características de los procesos y el valor agregado que pueda el modelo de negocio para el cliente, tener cuantificada la demanda en el mercado objetivo que se haya escogido y la rentabilidad que pudieran generar, verificando que tan autosustentable es la propuesta de negocio.

Los estudios previos determinan los costos en los que deben incurrir, gastos administrativos, gastos de publicidad, procurando crear actividades donde se generen ahorros procurando la Eficiencia y Efectividad, en el manejo de los recursos.

Este ítem tiene una importancia preponderante al tratarse de microfranquicias que sean bajo el modelo de producción, para los modelos de distribución esta se ve preponderada en una correcta y efectiva cadena de abastecimiento.

Las actividades que este definidas en el modelo de microfranquicia, es decir el modelo que definirá el qué y cómo hacer para que el negocio funcione debe tener debidamente estructuradas logrando una armonía entre las actividades generadoras de ingresos y egresos, mas las actividades adicionales del microfranquiciante que estarán encaminadas en crear el factor y ese constante acompañamiento para que sea de mejoramiento continuo.

Hay características que deben guardar las microfranquicias para hacerlas atractivas a los futuros microfranquiciantes:

- Deben ser de alto rendimiento económico
- No deben requerir de mucho conocimiento
- Deben ser de fácil implementación
- Baja inversión inicial

Al momento que la empresa decide microfranquiciar su empresa deben existir procesos que sean estándares pudiendo o no estar escritos, el proceso del microfranquiciamiento conllevará a que se los sistematice para lograr la transferencia del conocimiento acerca del cómo se hace.

El cómo se hace es una particularidad que tiene todo negocio, el que pueda ser transferible y transmisible son los análisis que deben realizar como parte del levantamiento de la información, una de la barreras más comunes que encuentran en esta etapa es el que las empresas son reacias a dar a conocer su “cómo se hace”.

El modelo de negocio al momento de ser comercializado debe tener acogida y para ello es necesario un trabajo previo de darlo a conocer a través de entidades del estado, fundaciones, gremios, asociaciones, comunas o cualquier otro tipo de ente que este estrechamente vinculado y conozco el terreno del mercado del BOP.

El concepto de originalidad va estrechamente ligado a la cadena de valor en la forma de cómo creativamente se da valor a través de los distintos procesos que se definan. El que los microfranquiciadores lleguen a romper el paradigma de “no compartir su Cómo se Hace”, es un paso importante a la originalidad, pudiendo incluso existir momentos en donde al hacerlo replicable el negocio sea necesario un concepto original buscando hacerlo sencillo y entendible.

2.2.5 Arquitectura Social

El sistema de red que se arma al momento de crear las microfranquicia, hace repensar en la estructura organizacional que debe manejar la empresa para dar el soporte a este nuevo giro que da, el soporte en capacitación, logística, escuelas de buenas prácticas, controles de calidad, actividades nuevas a las ya existentes en las organizaciones a no ser que sean grandes empresas donde estos departamentos ya existen como tal.

2.2.6 Recursos y capacidades

Los recursos tangibles que la empresa debe utilizar son preponderantes para generar una diferenciación, alcanzar una ventaja competitiva en servicio, atención, calidad de productos, etc..

El modelo de negocio debe contemplar el correcto uso de estos recurso logrando una optimización de los mismo, procurando siempre garantizar la rentabilidad del negocio microfranquiciado.

Los microfranquiciantes deben lograr acuerdos con proveedores estratégicos que garanticen el correcto funcionamiento y desenvolvimiento de los punto microfranquiciados.

CAPÍTULO 3

APLICACION DE UN MODELO DE MICROFRANQUICIA

3.1. Antecedentes del negocio automotriz

MIDASSA es la empresa que se esta tomando como base para desarrollar la microfranquicia el area de acción y su razón de ser es en el sector automotriz, en el mantenimiento y reparación de automotores livianos. Mas adelante se analizará su situación y el entorno para el desarrollo de la microfranquicia.

Las empresas hoy en día se manejan en un entorno bastante competitivo y cambiante, la Empresa MIDASSA no es la excepción, en ese contexto se analizó con la herramienta PEST (Figura 3.1) desde 4 ópticas de escenarios de pronósticos Económico, Socio Cultural, Tecnológico y Político, los posibles factores futuros que podrían influenciar en el desarrollo del negocio.



Figura 3.1 Análisis PEST MIDASSA

Fuente: Autores

Dentro de los factores que se pronostican en el tema económico la caída del precio del petróleo, la unificación económica de Sudamérica, el cambio de moneda, la racionalización de las importaciones, incrementos salariales, recesión económica

mundial, altas tasas de interés, bajo poder adquisitivo y cambio de la moneda.

En el factor tecnológico está la restricción de importación de equipos de chequeo y análisis, proliferación de talleres informales con el conocimiento adquirido en las empresas grandes y medianas incluso hasta con tecnología, la desactualización de los equipos de diagnóstico de los carros ya que con la llegada de nuevos modelos, los software quedan insubsistentes.

En el factor político está el ambiente cambiante que no salvaguarda la estabilidad para la generación de confianza en los empresarios y negocios, interpretación confusa y antojadiza de las leyes que promueven la desconfianza del sistema, políticas laborales no flexibles y rígidas, medidas proteccionistas que contribuyen más a la dependencia al estado que al propio progreso tanto de los empleados como del sistema productivo.

En el factor Cultural, se tienen las huelgas y protestas como herramienta de cambio o mejora ahora institucionalizado en la nueva ley como el derecho a la resistencia, políticas ambientales y sociales proteccionistas, la falta de cultura de mantenimiento de los vehículos, políticas de tránsito que obligarán en algún momento a tener un mejor cuidado del vehículo cuidando evitando accidentes de tránsito y cuidando el medio ambiente, disminución de la compra de vehículos por los altos aranceles a los carros importados, poca oferta de mano de obra especializada y calificada muchos de ellos se han formado desde pequeño por herencia de familia, el sub-empleo cada vez mayor donde tenemos personas con título en áreas que no son de especialidad.

Cada uno de estos factores tiene una probabilidad de ocurrencia y difusión sobre la población objetiva, estos porcentajes subjetivos se pueden verificar en la Figura 3.2, los factores que más relevancia tienen y a los que se debe dar mayor importancia son a los que tienen porcentaje superior a 60%, de esta manera se puede encaminar los esfuerzos a esos temas:

- Incremento del salario básico

- Políticas laborales no flexibles, cada vez más rígidas
- Incremento de los aranceles a los productos importados, muchos de los repuestos son importados
- Crisis económica mundial, recesión de las economías
- Poca oferta de mano de obra especializada para el trabajo del taller, no hay escuela de formación para los trabajos que se realizan en el taller.
- Ambiente político cambiante
- Bajo poder adquisitivo, lo cual frena a los clientes a invertir en sus vehículos

		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA					
		BAJA			ALTA		
		0 - 20%	20 - 40%	40 - 60%	60 - 80%	80 - 100%	
		(e8)	(t3)	(t2)	(p1)	(e7) (s6)	80 - 100%
			(t1)	(e6) (e5)	(s3)	p3 (e3)	60 - 80%
			(s4)	(p2)	(s7)	(e1)	40 - 60%
			(s2)	(e2) (s5)	(e4)		20 - 40%
			(s1)				0 - 20%
							BAJA
							ALTA

Figura 3.2 Matriz de Probabilidad - Difusión

Fuente: Autores

En el modelo de las cinco fuerzas, los actores como son los Jugadores actuales; las concesionarias, el gobierno con sus decisiones políticas, la percepción de los clientes y su incertidumbre, se ven influenciadas por el poder que ejercen los nuevos competidores; talleres informales, mecánicos que salen de grandes talleres, la influencia del poder de negociación de los proveedores; en este caso de los mayoristas de repuestos que ya no respetan la cadena de distribución y ahora ofrecen directamente a las aseguradoras los repuestos provocando una disminución en los márgenes de ganancia por la venta de los repuestos, otra influencia que tienen es de

los productos sustitutos; ante la escalada de precios de los carros y por ende de los mantenimientos que ello desencadena, las alternativas que tiene un cliente para sustituir el recibir un servicio de un taller, son el cambiar de un carro a una moto, o bien el dejar de usar el carro para ir en bus. Todos estos factores influyen a los Actuales Jugadores, todo para influenciar al cliente y creando la sinergia necesaria para motivar decisiones en el cliente para que busque una mejor oferta de servicio y precio e incluso lo decepciona tanto el taller que prefieren no hacer el mantenimiento. En la figura 3.3 se observa cómo interactúan las fuerzas y las posibles estrategias.

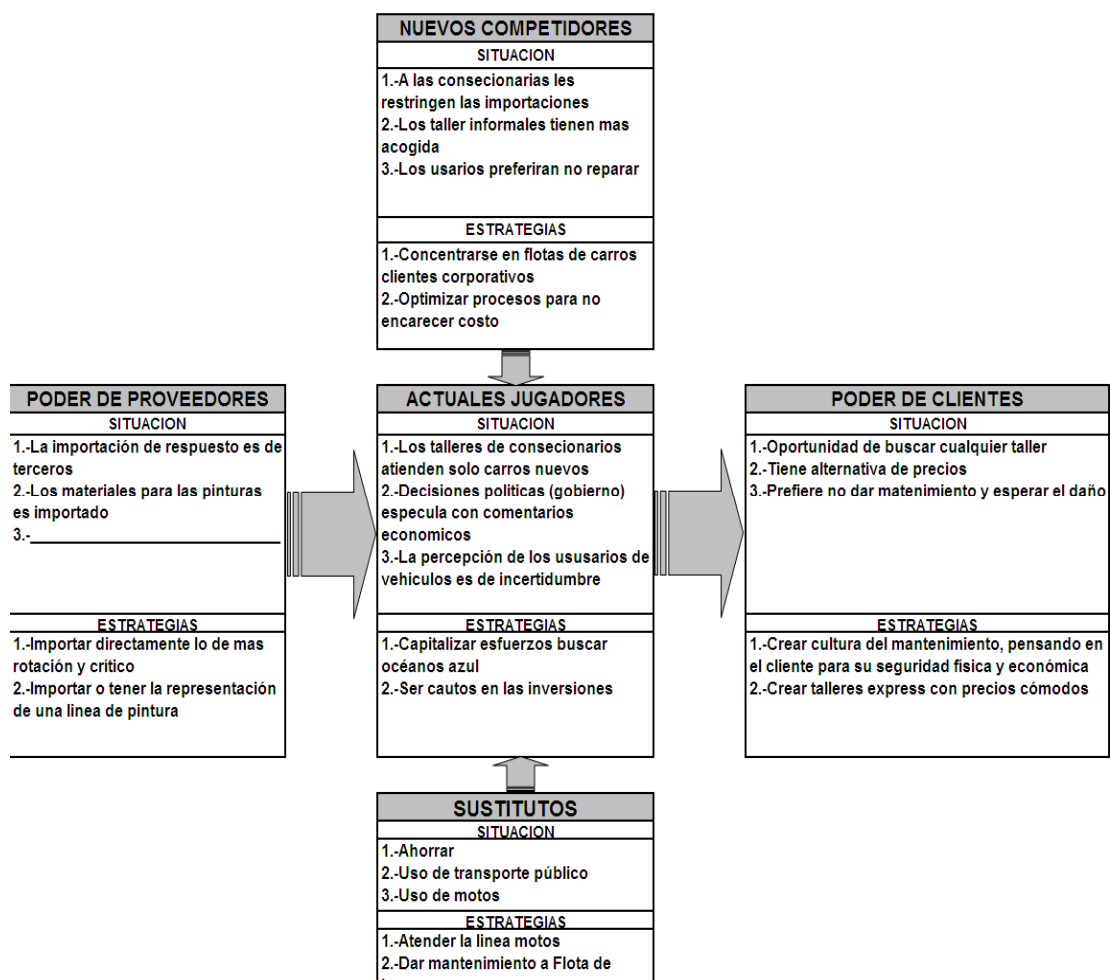


Figura 3.3 Análisis del mercado y la competencia

Fuente: Autores

MIDASSA es una empresa que compite con los talleres de las concesionarias y

talleres medianos independientes, a la vez no dejan de poner atención a los talleres informales.

En los talleres de las concesionarias no todos cuentan con la infraestructura completa para atender la demanda de sus clientes, falencia que es aprovechada, apenas el 25% de talleres cuentan con la infraestructura completa, en el mercado existen alrededor de 20 talleres medianos.

MIDASSA mantiene relaciones con proveedores de repuestos concentrándose un buen porcentaje de compra a los mayoristas importadores; otro proveedor de este rubro son las concesionarias. Hay servicios especializados como rectificación de motores, revestidores, arreglos de escapes, entre otros, los mismos son subcontratados. También tienen proveedores de aceites, baterías y llantas.

La empresa MIDASSA al ser un negocio joven, mantiene buenas perspectivas de crecimiento, para esto se requiere de un plan de marketing que mejore el modelo del negocio a sus clientes, teniendo como opciones el de establecer un Marketing Integral, reposicionando la marca, revisando su cartera de productos y evaluando su servicio al cliente, considerando todas las variables estructurales del marketing y las variables estratégicas.

El sector automotriz ha tenido un incremento en los últimos años, no siendo las mismas circunstancias para el presente año por las restricciones de importaciones y otras medidas de protección que ha tomado el gobierno para blindar a la economía ecuatoriana, sin embargo el parque automotor existente es considerable.

La cantidad de carros que se matricularon en la provincia del guayas para el año 2007 fue de 227.381 vehículos, siendo un parque representativo para ser atendido por talleres y mucho mas por parte de mano de obra calificada.

Carros matriculados 2007- Guayas Año de Producción

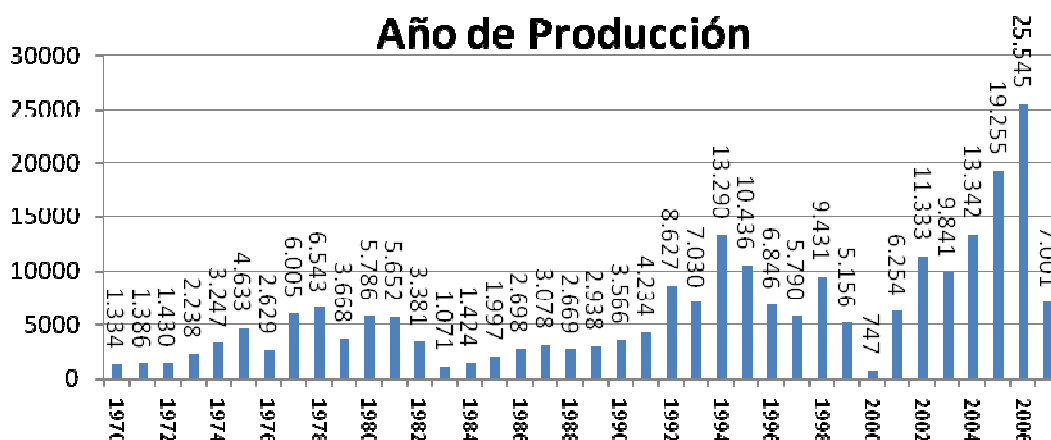


Figura 3.4 Carros matriculados 2007

Fuente: INEC, base de datos de transporte 2006

La cantidad de carros matriculados en la provincia corresponden un 33% a carros menores a 5 años y el restante 63% a carros mayores de 6 años.

Carros matriculados-GUAYAS Año de Producción

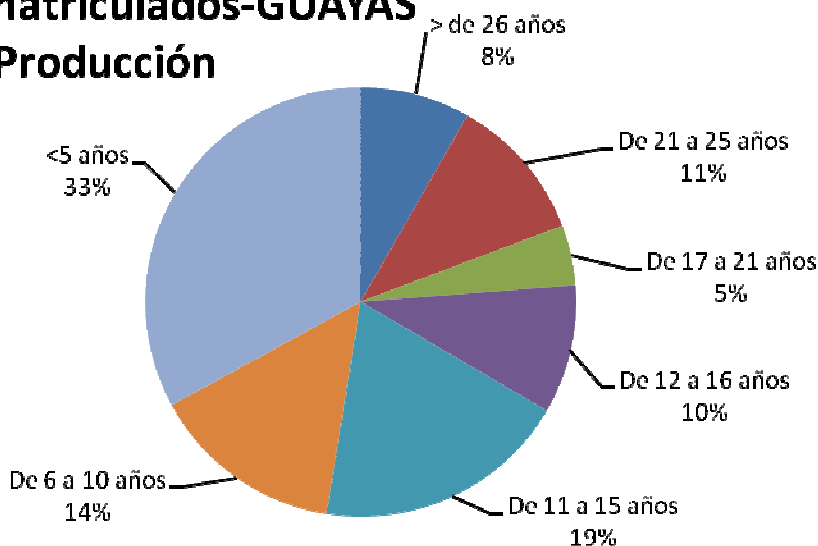


Figura 3.5 Carros matriculados en Guayas

Fuente: INEC, base de datos de transporte 2006

Algo parecido sucede en Guayaquil, el 63% de parque vehicular es mayor de 6 años de fabricación de un total de 211,464 vehículos, representando un mercado cautivo de vehículos que necesitan de mantenimiento preventivo y correctivo.

Carros matriculados - GUAYAQUIL Año de producción

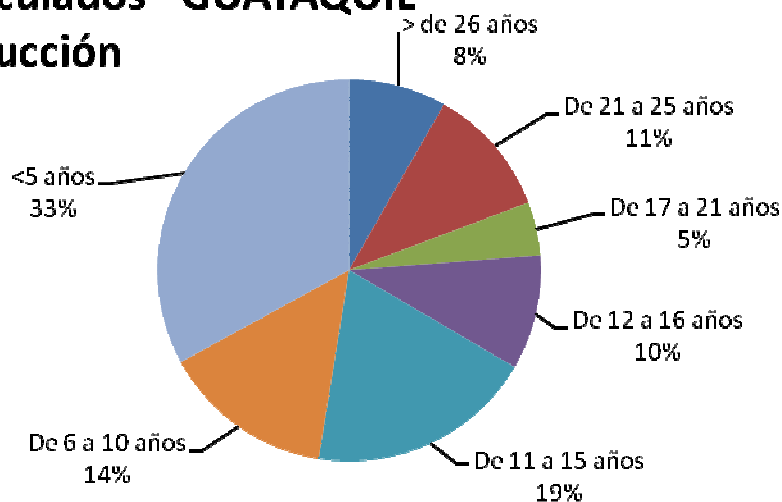


Figura 3.6 Carros matriculados en Guayaquil

Fuente: INEC, base de datos de transporte 2006

Según las páginas amarillas (www.paginasamarillas.com) de la ciudad de Guayaquil hay alrededor de 243 talleres automotrices registrados en esa guía, considerando la cantidad de carros que hay matriculados para la ciudad de Guayaquil le correspondería en un promedio simple 919 carros por taller, sin considerar el indicador de recurrencia a un taller por diversos motivos, y con promedio de atención por carro de 3 días tendría alrededor de 2,758 días de trabajo continuos, es decir aproximadamente 7 años sin descansar, demostrándose que existe mercado para generar más fuentes de trabajo en este ámbito.

Al momento de analizar el consumidor se realizó un focus group escogiendo a 12 clientes de la base de datos de la empresa en la reunión que se realizó se determinó las posibles variables a ser encuestadas y de esta manera hacer investigar en el universo que está conformado por 150 personas, a quienes se las entrevistó telefónicamente para obtener información y conocer en detalle a los clientes de MIDAS SA, determinando factores como cultura de consumo, estilos de vida e

incluso percepción psicológica.

Entre las conclusiones mas importantes de las entrevista se resaltan las siguientes:

- El cliente del taller privilegia mucho la calidad que se brinde, entendamos por calidad la percepción que tiene el cliente del servicio que se le brinda, del producto y el respectivo asesoramiento que recibe.
- Otro dato importante es que a los clientes les gusta la tecnología, una oportunidad para ser aprovechado ya que una buena parte de las lubricadoras de barrio son artesanales.
- El cliente valora mucha la confianza, por lo tanto la oportunidad de que el servicio lo ofrezca alguien cercano o conocido, esta presente.

La demanda esta existente, los estudios sobre el cliente que realizó la empresa MIDASSA son indispensable para determinar el tipo de servicio y el negocio que se debe plantear a través de la microfranquicia, esto se lo podrá verificar en los anexos.

3.2. Estudio Económico

El estado ecuatoriano colabora con las empresas para el desarrollo de franquicias; en el caso de la empresa MIDASSA, ésta realizó los contactos necesarios con el ministerio de la producción logrando un desembolso para dar comienzo a la investigación y desarrollo de la franquicia, la cual demuestra que se cumple la regla del apoyo gubernamental.

El objetivo de este proyecto de investigación es poder llegar a demostrar la viabilidad de poder realizar una microfranquicia bajo el concepto de un negocio de lucro como lo es el Taller de Servicios Automotrices MIDASSA.

MIDASSA tiene en el mercado cerca de 6 años de existencia se dedica a la línea de negocio de servicios automotrices, en el ámbito de reparación mecánica, chapa, pintura, y servicios de atención express como cambio de aceite, alineación.

Por temas de confidencialidad, no fue autorizada la publicación de los estados financieros, sin embargo en el tema de indicadores se puede decir lo siguiente:

INDICADORES FINANCIEROS

AÑOS	2007	2008	2009
INDICES DE LIQUIDEZ			
Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo			
Razón Corriente	1,24	1,56	1,57
Prueba Acida	1,01	1,34	1,19
INDICES DE RENTABILIDAD			
Mide la efectividad general de la administración de acuerdo con los rendimientos generados sobre las ventas e inventarios			
Margen bruto de utilidad	58%	55%	55%
ROA	36%	43%	14%
Margen neto de utilidad	23%	22%	12%
Rendimiento del patrimonio	74%	79%	26%
INDICES DE ACTIVIDAD			
Mide el grado de efectividad con la que la empresa utiliza sus recursos			
Rotación del activo total	1,57	1,94	1,21
Rotación CxC	8,39	18,57	9,74
INDICES DE ENDEUDAMIENTO			
Mide el grado en que la empresa se ha financiado sus recursos			
Razón deuda	51%	45%	44%
Concentración pasivo c/plazo	58%	64%	35%
Multiplicador del capital	104%	83%	78%

Figura 3.6 Análisis de indicadores financieros

Fuente: Autores

Una vez analizado los estados financieros, se evidenció que hubo un aumento en cuanto a la liquidez del año 2008 con respecto a los dos años anteriores de 1.24 a 1.57; esto significa que MIDASSA por cada dólar que adeuda tiene 1.57 dólares para liquidar la deuda. Con respecto a la prueba ácida ha disminuido en el último año.

La rotación de cuentas por cobrar disminuyó de 18,57 a un 9,74 de las veces que se recuperaron las cuentas por cobrar durante el año 2009. El nivel de endeudamiento decreció del 51% al 44% como consecuencia del aumento de capital que realizó la empresa.

La rotación del margen de utilidad neta disminuyó del 23% al 12% lo que significa que las ventas dejaron solo un 12% de utilidad con respecto a las ventas. En cuanto al rendimiento sobre los activos (ROA) el porcentaje que se obtiene por cada dólar que se vende a partir de los activos de la empresa disminuyó del 43% al 14%, esto quiere decir que los activos fueron menos productivos que el año 2009, la empresa debería

implementar políticas para elevar el ROA y volver más productivo sus activos o verificar que inversiones realizadas en activos no están dando los réditos esperados.

Bajo estas perspectivas económicas MIDASSA es una empresa estable, saludable y en marcha que puede tener la capacidad de generar otras fuentes de negocios y mucho más aún si se tratan de negocios de carácter social.

Analizando los márgenes de rentabilidad por cada uno de los servicios que brinda la empresa MIDASSA se determinó que el servicio de lubricación podría ser microfranquiciado por diversos motivos:

- Es de alto rendimiento económico
- No requiere de mucho conocimiento
- De fácil implementación
- Baja inversión inicial

Característica importante y condición principal para ser considerada como microfranquicia es el de que tiene que existir utilidad generada por el desarrollo del negocio, que sea saludable, autosustentable y que beneficie a todas las partes.

El know how adquirido por MIDASSA en todo su desarrollo y vida como negocio servirá para transmitir a los futuros microfranquiciantes, pero para ello se debe realizar un análisis y determinar la rentabilidad que pueda tener; la fuente de ese resumen es producto de los rendimientos y productividad que puedan tener al realizar los cambios de aceite (este know how fue compartido por MIDASSA), y en base a ello proyectar las ventas que puedan darse considerando también el potencial de la demanda y la estrategia de localización que debe existir para ubicar a los microfranquiciados.

Fue necesario determinar los montos de la inversión a realizarse, los respectivos estados de financieros y el análisis de los índices. Con ello se llegó a determinar que el negocio es rentable y autosustentable en el tiempo, todos los análisis desarrollados

están en los anexos del presente trabajo.

El determinar en forma sencilla cual sería la rentabilidad diaria, la cantidad de servicios que deben realizarse, la ganancia que va a percibir y las obligaciones con las que debe cumplir, es una tarea de parte del microfranquiciante ya que el conocimiento que tienen los futuros microfranquiciados por lo general es limitado y no entenderían en detalle tantos números ni análisis; sin embargo para la demostración de que el negocio es sustentable en el tiempo y cuales son las variables principales que se deben tener en cuenta se presenta el siguiente resumen:

Beneficios diarios del MICROFRANQUICIANTE			
	Bajo	Intermedio	Alto(*)
Tiempos por cambio de aceite (minutos)	30	25	20
Margen Neto por cada Cambio de aceite	\$ 1,39	\$ 1,91	\$ 3,38
Promedio de Cambios de aceite por día	8	13	18
Beneficio Neto Diario	\$ 11,14	\$ 36,34	\$ 61,54

Escenario de Financiamiento del proyecto			
	Bajo	Intermedio	Alto(*)
Monto a invertir (Carpa, Equipos, herramientas)	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Plazo del préstamo en meses	24	24	24
Tasa del Microcrédito - Anual -	30%	30%	30%
Periodicidad del prestamo -mensual-	12	12	12
Total de Obligaciones Diarias	(\$ 7,29)	(\$ 7,29)	(\$ 7,29)

ANALISIS			
	Bajo	Intermedio	Alto(*)
Ingresos diarios para el MICROFRANQUICIANTE	\$ 11,14	\$ 36,34	\$ 61,54
Obligaciones diarias para el MICROFRANQUICIANTE	(\$ 7,29)	(\$ 7,29)	(\$ 7,29)
Excedente tras el reembolso del prestamo	\$ 3,85	\$ 29,05	\$ 54,25

UMBRAL DE RENTABILIDAD			
	Bajo	Intermedio	Alto(*)
Numero mínimo de cambios de aceite para cubrir costos fijos (incluyendo ptmo)	5	5	3

(*)Por cada minuto que optimice de servicio gana \$10

(*) No solo depende de la optimización del tiempo sino tambien de la demanda del servicio

Tabla 3.1 Análisis de rentabilidad del microfranquiciante

Fuente: Autores

En la Tabla 3.1 se puede ver cuál sería el valor a recibir por los servicios diarios de lubricación que realicen, desarrollado en los tres escenarios posibles de acuerdo al número de cambios de aceites que se realicen y que permitan al microfranquiciado establecer un mejor panorama del negocio; la otra variable es la de la demanda, en la cual el microfranquiciante debe trabajar en la generación de la marca y una continua capacitación al microfranquiciado que permita hacer conocido los servicios de cambios de aceite.

Los microfranquiciantes pueden llegar a realizar hasta 18 cambios de aceite o mas dependería del tiempo en que se demoren por cada cliente, la amortización que deben cubrir es de \$7,29, en el escenario más bajo deben realizar mínimo 5 cambios de aceites para poder cubrir el monto del préstamo y los costos fijos mas los variables, en este escenario realiza 8 cambios de aceites con un rendimiento de 30 minutos por cambio de aceite, quedándole una renta de \$3,85 por cada cambio de aceite.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Microfranquicias vendidas	10	20	25	30
Ingreso por Gestión Administrativa	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Ventas a 1 Microfranquicia				
# de Cambios de aceite	2.560,00	4.363,64	4.363,64	4.363,64
Costo de ltr de Aceite	\$ 3,14	\$ 3,17	\$ 3,20	\$ 3,23
Promedio consumo de Ltrs de aceite por cambio	5,00	5,00	5,00	5,00
Ventas de aceite	\$ 40.145,45	\$ 69.114,05	\$ 69.805,19	\$ 70.503,24
Ventas total de aceite a Microfranquicias				
# de Cambios de aceite	25.600,00	87.272,73	109.090,91	130.909,09
Costo de ltr de Aceite	\$ 3,14	\$ 3,17	\$ 3,20	\$ 3,23
Promedio consumo de Ltrs de aceite por cambio	5	5	5	5
Ventas de aceite	\$ 401.454,55	\$ 1.382.280,99	\$ 1.745.129,75	\$ 2.115.097,26
3% de Comisión por Vta de Aceite	3%	3%	3%	3%
Ingreso (Comisión) por Vta de Aceite	\$ 12.043,64	\$ 41.468,43	\$ 52.353,89	\$ 63.452,92
TOTAL INGRESOS	\$ 18.043,64	\$ 47.468,43	\$ 55.353,89	\$ 66.452,92
Gastos				
Sueldo de Supervisor	\$ 5.112,00	\$ 5.112,00	\$ 5.112,00	\$ 5.112,00
Movilización	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Gastos Administrativos	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Materiales para capacitacion	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00
Alquiler de Aula	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Total Gasto de MIDASSA	\$ 7.112,00	\$ 7.512,00	\$ 7.712,00	\$ 7.912,00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTO	\$ 10.931,64	\$ 39.956,43	\$ 47.641,89	\$ 58.540,92
15% PARTICIPACION	1.639,75	5.993,46	7.146,28	8.781,14
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	9.291,89	33.962,97	40.495,61	49.759,78
25% IMPUESTO A LA RENTA	2.322,97	8.490,74	10.123,90	12.439,95
UTILIDAD NETA	6.968,92	25.472,22	30.371,71	37.319,84

Tabla 3.2. Análisis de Ingresos de MIDASSA por comisión en venta de aceite

Fuente: Autores

El escenario que maneja MIDASSA en la venta y gestión de acompañamiento de las microfranquicias es un modelo de negocio que no contempla el cobro de regalías guardando coherencia con lo que exponen acerca de las características principales de las microfranquicias, se privilegia el sentido social, sin dejar de lado el sentido de que la empresa lucra por esta gestión y considerando que hay gastos que cubrir se desarrolla un escenario donde los ingresos que obtendrá la empresa serán vía comisión producto de las negociaciones que se lleven a cabo con los distintos distribuidores del aceite.

En estas negociaciones la empresa procurará negociar siempre un valor por litro de

aceite competitivo para asegurar el margen de ganancia de los microfranquiciantes salvaguardando la vida del negocio en el tiempo y que se mantenga el factor diferenciador en costo respecto a otros puntos de servicios que no sean microfranquicias, adicional negociará un porcentaje de comisión por venta del lubricante con el distribuidor en beneficio de MIDASSA, cabe recalcar que este margen de comisión no afecta al costo del microfranquiciante, la contraparte para negociar estos márgenes de comisiones con las distribuidoras están en el asegurar el volumen de compra producto de la venta de las microfranquicias proyectadas.

Para realizar la proyección de venta de aceite se toma como base la experiencia que ha tenido MIDASSA respecto a la cantidad de cambios de aceite que se podrían realizar al inicio del negocio y durante su crecimiento.

MIDASSA proyecta vender al inicio del proyecto 10 microfranquicias, para el siguiente año 20 y para los años 3 y 4 estima vender 25 y 30 respectivamente, estas cantidades son conservadoras, el mínimo de microfranquicias que debe vender para cubrir sus gastos fijos son 5 lo cual lo vuelve muy interesante, es un modelo de negocio que no requiere de mayor gestión y no incurre en mucho gasto.

3.3. Evaluación del negocio para ser aplicado a microfranquicia

El negocio es representativo en el sentido de que MIDASSA no solo proveería del know how sino que se volvería un distribuidor indirecto de lubricantes y filtros, pudiendo también ser proveedor de las bombas de succión en el escenario futuro de importarlas directamente. Al convertirse en distribuidor indirecto la empresa tendría ingresos extras por la comisión en la venta de lubricantes no así en los filtros por ser de muchas variedades y no poder negociar volumen, pudiendo establecer negocios con los mayoristas para que los costos de aceite dejen un margen suficiente a los microfranquiciados. Otra oportunidad que se tiene son los espacios publicitarios que se pueden ubicar en la carpa o en los overoles de trabajo.

De acuerdo a lo que se había analizado en los capítulos anteriores, los integrantes para llevar a cabo la microfranquicia estarían completos: por un lado el negocio con fines de lucro que es MIDASSA el cual se lo analizó que es un negocio de éxito, solvente económicamente hablando y se pudo extraer un proceso de ellos

aprovechando su know how para poderlo microfranquiciar; el otro elemento fundamental son las personas que integran el BOP, personas que reciban ingresos inferiores a los 1500 dólares anuales; en nuestro medio si hay un numero representativo de esas personas las podemos encontrar en las áreas aledañas a la urbe de Guayaquil, en los barrios marginales como Florida o Bastión Popular, pudiendo ser la entidad gubernamental, una fundación y/o un organismo del estado como el Mipro o el ministerio de la productividad y el desarrollo, para que puedan conseguir los microcrédito con entidades en el exterior. Localmente hay entidades que dan microcréditos que son banco solidario, unibanco y cooperativa nacional; los análisis se han hecho pensando en créditos locales con las tasas que corresponden a Microcréditos.

3.4. Modelo de microfranquicia aplicado

En la ciudad de Guayaquil existen varias lubricadoras desde las más sofisticadas, elegantes y modernas, hasta las más artesanales improvisadas y conocidas del barrio, en este espectro de modelos de negocio de lubricadoras solo las marcas de lubricantes tienen sus cadenas de autoservicios de lubricación donde ya no solo venden el servicio como tal sino también la marca.

Una alternativa de negocio propuesta de acuerdo al análisis realizado en la empresa MIDASSA es el de microfranquiciar el servicio de lubricación, concentrándose básicamente en el cambio de aceite y filtro de aceite, el cual a simple viste puede ser un tipo de negocio de fácil clonación, sin embargo es trabajo de la presente tesis generar conocimiento para desarrollar como valor agregado detalles de procesos innovadores a través de equipos para la extracción de aceite que no contaminen, evitando el derrame de aceite y agilitando el proceso, que el futuro microfranquiciante esté capacitado en temas de atención al cliente, seguridad industrial, y marketing, así como capacitación técnica de lubricantes, brindar un servicio preventivo en el chequeo y revisión de niveles como un servicio mas no como un mantenimiento, la imagen del local, logos, colores y uniformes; todos estos detalles cuentan para identificar a los emprendedores de microfranquicias.

Al modelo de microfranquicia lo denominaremos “MI LUBRI-RAPIDO”, nombre que servirá para posicionarlo en la mente de los usuarios bajo el concepto de negocio que es un servicio de lubricadora y rápido.

El concepto del modelo de negocio de “MI LUBRI-RAPIDO”, brindará servicios de:

- Cambio de aceite
- Cambio de filtro
- Chequeo de niveles (Agua del radiador, Agua de limpiaparabrisas, Líquido de frenos, Agua en baterías que no sean selladas, Nivel de Refrigerantes en el caso de los carros que los usen)
- Brindan un ingreso seguro al microfranquiciante con rendimiento sostenido
- La experiencia de MIDASSA en el tema de lubricación
- El poder contar con precios preferenciales en lubricantes y filtros
- Asesoría y capacitación permanente a los dueños de las microfranquicias

El servicio de cambio de aceite tiene por regulación las normas INEN que se deben cumplir con requisitos especiales al igual que las normativas y las regulaciones municipales especificadas en permisos de funcionamiento los cuales son bastantes estrictos, engorrosos y costosos.

Es por eso que la participación del gobierno local es vital para el desarrollo de este negocio de inclusión social que busca paliar un poco el desempleo generando la forma de enseñar a pescar antes que el asistencialismo o los subsidios.

La justificación perfecta para poder contar con el apoyo de los gobiernos locales es la demostración de que los métodos que se utilizan para el cambio de aceite no tienen impacto ambiental y que se procede con las respectivas normas de seguridad precautelando el medio ambiente y evitando las desastrosas contaminaciones.

El proceso del cambio de aceite se lo realiza con un equipo que tiene una bomba al vacío con una capacidad de almacenamiento para 80 litros de aceite suficiente para

atender los cambios de aceites proyectados para el día y servir de reservorio, este producto una vez abstraído del carro al final del día es almacenado en tanques de 55 galones para ser vendidos a los compradores de aceite quemado, siendo esto otra fuente de ingreso para los microfranquiciadores.

La preocupación por contar con el apoyo del gobierno local, radica en que el modelo de negocio de “MI LUBRI-RAPIDO” funcionaría con una carpa de lona y en la calle ocupando el espacio de un parqueo de vehículo mediano siendo este de 3 x 5 mts, con una lona plástica en el piso.

El modelo de negocio de la microfranquicia busca proteger el medio ambiente minimizando el impacto, evitando derrames utilizando el equipo succionador de aceite incluso con esto se cambia el concepto tradicional de sacar el tapón del carter para extraer el aceite y el consecuente derrame que se provocaba con este tipo de proceso.

Los futuros microfranquiciantes son los que van a manejar directamente los puestos de servicios para ello deberán estar correctamente uniformados y con los logos que se logren negociar, siendo espacios publicitarios con lo cual se obtienen canjes, descuentos y otras prebendas.

Las materias primas a usarse para brindar el servicio de cambio de aceite y de filtros son proveídos directa y exclusivamente por la empresa MIDASSA, logrando con ello los microfranquiciantes precios preferenciales ya que se manejaría economía de escalas al ser MIDASSA un distribuidor de estos dos productos, adicionalmente los equipos y herramientas.

El modelo de negocio le permite a MIDASSA ser proveedor de sus microfranquiciantes de aceite, filtros, equipos y herramientas con un porcentaje de ganancia; aun así son interesantes los márgenes que le permite ganar por cada cambio de aceite.

El desarrollo de la marca y la divulgación de la misma es un proceso que recae en las manos de MIDASSA, para ello se necesitará del apoyo de las entidades gubernamentales tanto ministeriales como de gobierno local, publicidad tipo de relaciones públicas que harán conocido la marca y su incidencia en el medio.

La comercialización en MIDASSA empieza con la visita al posible cliente corporativo, con el cual se mantiene una conversación para tener en cuenta sus necesidades y luego empezar la preparación de una propuesta que será enviada en el menor tiempo posible. Se espera la respuesta por parte de la empresa a la que se le entrego la propuesta y si es aceptada se realiza un convenio con el nuevo cliente que incluye los parámetros de atención, costos y garantías de los servicios de MIDASSA.

3.5. Aspectos legales

Previo las conversaciones y análisis del futuro franquiciante es necesario formalizar el franquiciamiento con un contrato donde las partes se ponen de acuerdo, con la finalidad de generar el compromiso de negocio en marcha y que sea autosustentable en el tiempo y el espacio.

Se sugiere que se firme primero un documento donde se dé testimonio de que toda la información que se provee es real y fidedigna.

El marco legal que regula el funcionamiento de las franquicias en el Ecuador, tal cual se evidencia en el capítulo primero del presente trabajo, revela además que se encuentra por completo atrasado frente a otros países del mundo, incluso con varios de la región, puesto que aun no existe una ley especial que regule el funcionamiento de establecimientos que operen bajo este modelo de contrato en el país. Por esto en Ecuador “estos tipos (sui generis) de contratos se rigen por la Ley General, es decir, por el Código Civil Ecuatoriano, el Código Mercantil (llamada de Comercio) y la Ley de Propiedad Intelectual.”, sin embargo los expertos en el tema aseguran que “principalmente la franquicia se la establece por el acuerdo entre las partes”. Muchos asuntos legales de la franquicia en Ecuador se remiten a “la decisión No. 344 de la

Comisión del Acuerdo de Cartagena”

En el Ecuador en el Régimen Comercial Ecuatoriano en su Capítulo F hace una mención especial a la franquicia y en su Capítulo I al Know How. Del capítulo F destaca la definición de sistema de franquicia en el país, donde dice que franquicia es donde “existe una relación contractual entre las partes, en la cual la una licencia un método de fabricación o comercialización de uno o más bienes o servicios, el uso de la marca, nombre comercial o propiedad intelectual mientras que la otra paga un valor por esta licencia”³¹.

En el Capítulo I de dicho régimen, se puede apreciar la diferencia entre el contrato de know-how y el de licencia, cuando se lee que “Los contratos de licencia tienen por objeto patentes de invención o productos intelectuales protegidos por el régimen de propiedad industrial. En cambio, los contratos know-how generalmente versan sobre un procedimiento que no ha sido legalmente protegido. En los contratos de know-how, el titular de los conocimientos debe suministrar un flujo constante de asesoría e información: mientras que en los contratos de licencia no tiene la obligación de mantener a favor del licenciataria una corriente de información.”³² A nivel de Sudamérica son pocos los países que “han introducido legislación de este tipo, dado el desarrollo alcanzado por el sistema de franquicias en dichos Países.”

A nivel mundial son varios los organismos que actualmente están tratando de regular la actividad de las franquicias a través de la creación de leyes que se puedan aplicar en los distintos países. Existe una entidad como “Unidroit (International Institution for the Unification of Private Law) que ha contribuido con la elaboración de un proyecto de Ley de Franquicias, para ser considerado por los Países del Mundo como un referente. Este proyecto se refiere básicamente a la información previa que debe ser proveída a los franquiciados potenciales”³³

Aunque varios expertos opinan de la conveniencia de desarrollar una legislación para

31 Régimen Comercial Ecuatoriano, Ediciones Legales, Actualización 2006

32 Régimen Comercial Ecuatoriano, Ediciones Legales, Actualización 2006

33 Aspectos legales de la franquicia <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

franquicias, otros dicen que tener esta legislación podría traer algunas complicaciones como: “una ley que regule en demasía las relaciones contractuales de derechos y obligaciones, y por ende desmotive la actividad comercial de franquicias”³⁴, lo que deja al tema de la ley en un debate para su consenso.

Al momento no hay una regulación legal que normalice el tema de contratos de microfranquicias, para eso se tomara como referencia las normativas que tienen actualmente los contratos de franquicias en Ecuador.

3.6 Manual para su aplicación y uso

Como parte del proceso del desarrollo de la microfranquicia para la empresa MIDAS S.A., se ha realizado un manual de operaciones del Microfranquiciado “Mi Lubri-Rápido”, como parte de la documentación que el interesado debe revisar y ejecutar para integrarse a la Microfranquicia.

Se puede encontrar información relacionada a características del local, productos y servicios que ésta ofrece, flujogramas de trabajo, mapa de procesos, entre otras características. Lo detalles del manual se encuentran en los anexos.

34 Revista Ekos, Franquicias, Economía y negocios, Abril del 2006, N.-144, Publicación de Management Solution

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La microfranquicia bajo el concepto explicado en el presente trabajo, es una herramienta relativamente nueva, la cual consiste en replicar negocios rentables por personas de bajos ingresos o de la base de la pirámide.

El desarrollo de la microfranquicia puede darse con cualquier tipo de negocio, debe guardar características especiales como el de que sea fácilmente replicable y fácil de transmitir, pero sin descuidar el tema de que debe ser lo suficiente innovador para que no lo copien fácilmente.

Las microfranquicias son negocios inclusivos, haciendo de las comunidades, áreas o sectores partícipes del negocio y educando y fomentando el micro emprendimiento.

Otra de las características que debe guardar es que el negocio pueda generar un desarrollo de innovación, como es el caso del tipo de equipo para extraer el aceite del vehículo, reciclaje del aceite quemado, entre otros los cuales pueden generar estudios de investigación e ingeniería que se pueden hacer para abaratar incluso costos.

Una de las dificultades que se ve del desarrollo e implementación del sistema de microfranquicias es la selección del microfranquiciante; se pueden tener cuidados como el de que cada persona debe pasar un proceso de entrenamiento y evaluación para probar su constancia y responsabilidad. El ejercicio del prueba error es válido para determinar qué cosas se pueden mejorar. Crear las microfranquicias pilotos ayudarían de sobre manera a aprender cuales deberían ser las mejores prácticas, tanto en la selección del microfranquiciado, la distribución de los productos, el entrenamiento y procesos de mejora.

Para que la microfranquicia funcione como modelo de negocios, debe existir coordinación entre varios entes, entre ellos el estatal y los financieros; si bien es

cierto si existen entidades de microfinanzas y el proyecto de la presente tesis como tal absorbe los elevados costos de financiamiento, sigue siendo autosustentable, pudiendo llegar a ser de mayor beneficio para los microfranquiciantes.

En el desarrollo de las microfranquicias como experiencias de otros países, no tienen en su plan de trabajo el marketing, sin embargo en la aplicación de este presente trabajo y tratándose de un entorno diferente, es necesario contemplar un plan de marketing tanto de parte de la empresa MIDASSA como de cada uno de los microfranquiciantes.

Para evitar caer en problemas de deficiencias en las productividades y la calidad del servicio en los puntos microfranquiciados, es necesario el seguimiento y las evaluaciones continuas para garantizar la imagen y sostenibilidad del negocio a través de la correcta aplicación de los manuales. Se debe procurar segmentar el mercado para evitar saturar ciertos lugares con el servicio permitiendo y/o garantizando un flujo de vehículos que puedan ser atendidos.

Como recomendación para seguir utilizando la economía de escala y el abaratar el costo de la inversión, se puede utilizar una bomba de succión manual de 12 litros; si bien es cierto esto es un desarrollo extranjero, puede ser utilizado localmente y realizarse las respectivas importaciones. Aunque no fue una de los objetivos de esta tesis el desarrollo de productos tecnológicos innovadores, puede ser una recomendación para que futuros investigadores puedan desarrollar algo local pero que cumpla los mismos objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Kohns Stone Meyes Harris Ventas al por menor [Book]. - 1992.

Kotler Phillips Dirección de la Mercadotecnia 7° Edición [Book]. - 1995.

Magleby Kirk Las Micro-Franquicias Como solución a la Pobreza Mundial [Book]. - 2005.

Magleby Kirk Las Micro-Franquicias Como una Solución a la Pobreza Mundial [Book]. - 2005.

Martin Fisher Ph.D. and Nick Moon <http://www.kickstart.org/success-stories/> [Online].

Philip Kotler Gary Armstrong Fundamentos de Marketing [Book] / trans. Anta Marisa de. - Mexico : Person Prentice Hall, 2003. - 6ta.

El capitalismo en la encrucijada Como obtener beneficios empresariales y generar mejoras sociales a un mismo tiempo

http://books.google.com.ec/books?id=o5T82AsFTKcC&pg=PA193&dq=microfranquicia&hl=es&ei=abe9TPThJ4ep8Ab4mun5Bg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCsQ6AEwAQ#v=onepage&q=microfranquicias&f=false

ANEXO 1

CONTRATO DE MICROFRANQUICIADO DE MINI LUBRICENTRO

NOTA PARA LOS REPRESENTANTES DE LA INSTITUCIÓN DE MICROFINANCIACIÓN EN EL TERRENO

EL MICROFRANQUICIADO DE MINI LUBRICENTRO DEBE RELLENAR Y FIRMAR ESTE COMPROMISO Y UN REPRESENTANTE AUTORIZADO DE LA INSTITUCIÓN DE MICROFINANCIACIÓN DEBE ACEPTARLO Y FIRMARLO TAMBIÉN ANTES DE QUE SE ENTREGUEN LOS LA CARPA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS AL CANDIDATO.

EL REPRESENTANTE DE LA INSTITUCIÓN DE MICROFINANCIACIÓN DEBE:

- 1) EXPLICAR EL CONTENIDO AL CANDIDATO A MICROFRANQUICIADO DE MINI LUBRICENTRO
- 2) ASEGURARSE DE QUE SE RELLENAN CORRECTAMENTE TODOS LOS CAMPOS. LA SOLICITUD SERÁ RECHAZADA SI NO SE RELLENA CORRECTAMENTE.
- 3) ENVIAR UNA COPIA DE ESTA SOLICITUD CUMPLIMENTADA A:
<INSTITUCIÓN DE MICROFINANCIACIÓN>

Establecido entre

("la Institución de Microfinanciación")

de

(indicar la dirección)

y

NOMBRE Y APELLIDOS (“EL MICROFRANQUICIADO DE MINI LUBRICENTRO”)	
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	
DIRECCIÓN DEL DOMICILIO	
LUGAR PREVISTO PARA EL NEGOCIO	
LOCALIDAD MÁS CERCANA	

INTRODUCCIÓN

La participación del MICROFRANQUICIADO DE MINI LUBRICENTRO en este proyecto está sometida al cumplimiento de las condiciones que aquí se especifican. El MICROFRANQUICIADO DE MINI LUBRICENTRO firma el siguiente compromiso con la institución de microfinanciación y acepta las siguientes condiciones.

DEFINICIONES

2.1 El “negocio” es la actividad de SERVICIO EN EL CAMBIO DE ACEITE Y 10 PUNTOS DE CHEQUEO conforme al Manual del MICROFRANQUICIADO DE MINI LUBRICENTRO.

2.2 El “contrato de préstamo” es el convenio suscrito entre el MICROFRANQUICIADO DE MINI LUBRICENTRO y la institución de microfinanciación, en el que se especifican las condiciones del préstamo concedido al MICROFRANQUICIADO por la institución para financiar la adquisición de la CARPA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.

2.3 “DISTRIBUIDOR DE LUBRICANTES” es la entidad distribuidora de lubricantes o servicios automotrices que patrocina a la red de MICROFRANQUICIANTES.

2.4 “DISTRIBUIDOR DE CAPACITACIÓN” es la empresa que brindará los servicios de capacitación en servicios automotrices y servicio al cliente.

2.5 El “PROVEEDOR DE HERRAMIENTAS” es la empresa que proveerá de herramientas para los servicios que se den en la mini-lubricentro.

2.6 El “EQUIPO” es la Bomba succionadora de aceite y los accesorios

correspondientes, que pueden incluir cables y distintos tubos de ingreso, las “HERRAMIENTAS” son un juego de 10 llaves de distintas medidas, una abrazadera para sacar filtro, un medidor de aire de llantas y una pequeña bomba de aire.

2.7 El “PERCHERO” es el módulo donde se almacenarán todos los aceites.

2.8 El “KIT DEL MINI LUBRICENTRO” es el material que necesita el MICROFRANQUICIDADOR DEL MINI LUBRICENTRO para poner en servicio su negocio de servicio automotriz.

2.9 El “Manual del MICROFRANQUICIADOR DEL MINI LUBRICENTRO” es un manual preparado por el distribuidor de Lubricantes. El distribuidor lo publica cuando lo considera oportuno y la institución de microfinanciación lo distribuye de vez en cuando a los MICROFRANQUICIADORES DEL MINI LUBRICENTRO. Contiene los métodos de funcionamiento, los procedimientos, las condiciones contractuales y otras precisiones sobre esta actividad.

CONTRATO

3.1 El MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO tiene derecho a pertenecer a la red de microfranquiciantes si observa siempre todas las disposiciones del Manual del MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO y de este contrato.

3.2 La institución de microfinanciación se reserva el derecho de no distribuir o dejar de acompañar al microfranquiciante, de forma temporal o permanente, si establece, según sus propios criterios de apreciación, que el MICROFRANQUICIANTE mal utiliza posiblemente los EQUIPOS Y/O HERRAMIENTAS para otros fines que no son la oferta de SERVICIOS DE CAMBIO DE ACEITE Y REVISION PREVENTIVA, o no cumple las condiciones de este contrato, las condiciones del Manual del MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO o condiciones del contrato de préstamo.

3.3 Si el MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO no cumple las condiciones de este contrato o del Manual MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO, la institución de microfinanciación podrá rescindir inmediatamente este contrato, sin previo aviso.

3.4 Si este contrato no se anula en aplicación de la cláusula 3.3, se mantendrá indefinidamente hasta que lo anule una de las partes mediante el envío de una

notificación escrita a la otra parte con un plazo mínimo de treinta (30) días.

3.5 En caso de anulación del contrato, la institución de microfinanciación podrá desconectar el Equipos, carpa y herramienta. El MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO también deberá devolver a la institución de microfinanciación cualquier aviso o material de comercialización en el que aparezcan las marcas de los auspiciantes o del distribuidor lubricantes. Esta obligación se mantiene en caso de rescisión del contrato.

3.6 El MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO no podrá ceder ni traspasar a terceros el derecho de utilización de la microfranquicia, el derecho de explotación de negocio o cualquier otro derecho establecido mediante este contrato.

3.7 El MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO acepta asumir todos los riesgos de pérdida, deterioración, desgaste o destrucción del equipo que se utiliza para el negocio de la MINI LUBRICADORA, excluyendo lo que pueda ser objeto de una reclamación de garantía al fabricante. En estos casos, el MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO será el único responsable de presentar una reclamación directamente al fabricante refiriéndose a la garantía o de reemplazar por su cuenta los equipos deteriorados, destruidos o gastados, y la institución de microfinanciación tiene facultad de apreciación para decidir si se conceden otros préstamos al MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO con este fin. El MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO tiene la responsabilidad de utilizar, mantener y reparar correctamente el equipo y las herramienata d en todo momento.

3.8 El MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO se compromete a acatar en todo las indicaciones de la institución de microfinanciación en cuanto a la explotación de su actividad y la utilización de la Carpa, Equipo y Herramientas.

3.9 El MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO acepta las condiciones de servicio del distribuidor de aceite. El distribuidor ha solicitado que la institución de microfinanciación informe al MICROFRANQUICIANTE DEL MINI LUBRICENTRO, como lo hace en el presente documento, que los precios especiales que se le ofrecen en virtud de este contrato le serán comunicados de vez en cuando mediante una comunicación del distribuidor a la institución de microfinanciación, y que el distribuidor podrá modificar de vez en cuando estos precios como se indica en

las condiciones contractuales de servicio.

3.10 Todas las notificaciones que tengan relación con este contrato deberán enviarse a las direcciones respectivas de las partes indicadas arriba.

FIRMADO _____ EN

_____ EL _____ 20 _____

El Operador de Teléfono de Aldea

FIRMADO _____ EN _____ EL

_____ 20 _____

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN DE FRANQUICIAS EN ECUADOR

Las mejores prácticas y errores a evitarse al momento de franquiciar

Su negocio lo califica como:

- * De producción
- * De distribución
- * De servicios
- * Mixto (combinación de las anteriores)

Número de empleados propios (Central)

- * 1 a 3
- * 4 a 9
- * 10 o mas

Número de empleados por franquiciado (excluido personal de central)

- * 1 a 3
- * 4 a 9
- * 10 o mas

Sus establecimientos franquiciados se localizan en:

- * Centros comerciales
- * Calles comerciales
- * En ambos sitios
- * Otros a especificar

Se desarrolla su actividad en otros países?

- * Si
- * No

Antes de franquiciar ha tenido unidades pilotos?

- * Si
- * No

Cuanto tiempo tuvieron las unidades pilotos antes de franquiciar?

- * Menos de un año
- * Un año
- * Entre uno y dos años
- * Mas de dos años

En que le favoreció mas el tener las unidades piloto?

- * Verificar el concepto de negocio
- * Probar nuevas técnicas de venta
- * Probar nuevos productos/servicios
- * Probar nuevos sistemas de gestión
- * Formación de personal
- * Otros

Razones para franquiciar, Cuáles son las razones de su éxito? (1 menos importante, 5 mas importante)

1 2 3 4 5

El conocimiento de proveedores y la gestión de la cadena de distribución

El conocimiento del mercado objetivo (clientes)

Un saber hacer especial, unas técnicas de trabajo distintas a las de la compencia

La relación calidad-precio del producto

Las técnicas de gestión

La imagen de marca

Razones para franquiciar, Cuáles con las razones para desarrollar una red de

franquicias? (Ordene de forma jerárquica de 1 a 5 según el orden de importancia para su empresa. 1 mas importancia, 5 nada de importancia)

1 2 3 4 5

Falta de recursos para desarrollar una cadena de establecimientos propios

Desconocimiento de los mercados locales en los nuevos emplazamientos

Un franquiciado vela más por los intereses del negocio que un empleado

Centrarse en procesos de mayor valor añadido que la venta directa al público (publicidad, gestión de compras, etc)

Es la mejor manera de crecer rápidamente

El riesgo es menor que a través de establecimientos propios

A cuanto asciende la inversión inicial por parte del franquiciado? (incluido canon de entrada)

- * Hasta \$30.000
- * Hasta \$50.000
- * Mas de \$70.000

Que exclusividad existen en su relación de franquicia? (respuesta múltiple)

- * De productos (los productos son obligatoriamente adquiridos al franquiciador o empresa recomendadas por el)
- * De servicios (solo pueden desempeñar actividades autorizadas por el franquiciador)
- * De zona (compromiso del franquiciador y franquiciado)
- * Otras
- * Ninguna

Cuales son los servicios comprometidos con los franquiciados? (respuesta múltiple)

- * Aprovisionamiento de producto propio
- * Marketing/Publicidad
- * Asesoramiento en gestión
- * Formación específica profesional
- * Selección de Personal
- * Proyecto de inversiones
- * Apoyo comercial
- * Asistencia Técnica
- * Otros

Si hubiere finalizado alguna relación de Franquicia, cómo se canceló/extinguió el contrato?

- * A iniciativa del franquiciador
- * A iniciativa del franquiciado
- * Mutuo acuerdo

De las obligaciones insatisfechas, indique la principal?

- * Falta de pago
- * No aplicar el metodo operativo
- * Competencia desleal (No cumplimiento de las exclusividades)
- * No seguir la imagen de la central
- * Falta de dedicación

Entre los pagos a recibir del franquiciado ¿Existe el canon de entrada?

- * Si
- * No

Existen royalties o pagos periódicos?

- * No existen royalties
- * Porcentaje sobre ventas
- * Procentaje sobre compras

- * Procentaje compuesto (suma de los % anteriores)
- * Fijo + Porcentajes sobre compras
- * Fijo + Porcentajes sobre ventas

En su relación con el franquiciado, principalmente que aspecto controla?

- * Calidad de servicio al cliente
- * Imagen del establecimiento
- * La gestión económica
- * El control de stocks o almacén
- * La gestión comercial
- * Otros

Como se realiza este control?

- * A través de terceros contratados
- * Directo desde la central
- * Otras

Que dificultad principalmente encuentra en su relación cotidiana con los franquiciados?

- * No son significativas
- * Exigencia de variedad de productos
- * Solicitud de mas publicidad
- * Problemas de aprovisionamiento y suministro
- * Falta de capacitación del franquiciado
- * Dependencia excesiva de la central

Cual es el perfil del franquiciado que busca y prefiere?

- * Inversor
- * Gestor con conocimientos específicos del sector
- * Gestor sin conocimientos específicos del sector

Antes de franquiciar un nuevo producto de venta o producción. Realiza un estudio de

mercado o económico?

- * No
- * Si
- * A veces

Cual es el mayor problema que se encuentra a la hora de cerrar acuerdos con los franquiciados?

- * Falta de capacidad de inversión
- * No encuentra el local adecuado
- * Problemas con permisos y licencias
- * Falta de entendimiento entre franquiciador y franquiciado
- * El franquiciado se se decide por una franquicia de la competencia
- * Otros

Es miembro de la asociación ecuatoriana de franquiciadores?

- * Si
- * No

Ha asistido a ferias de franquicias?

- * Si
- * No

Cual es la mayor exigencia de sus franquiciados a una entidad financiera?

- * Precios competitivos
- * Productos específicos para el segmento
- * Paquetes de productos/servicio integral
- * Medio de pago
- * Servicio

ANEXO 3
INFORMACIÓN FINANCIERA DE MIDAS S.A.

	Mi-1	Mi-2	Mi-3	Mi-4	Mi-5	Mi-6	Mi-7	Mi-8	Mi-9	Mi-10	Mi-11	Mi-12	Año1	Año2	Año3	Año4
Indicadores por día																
Plata disponible para venta (Depositos de venta) 10%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Plata (70 días) para venta (Depositos de venta) 10%	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Plata (30 días) para venta (Depositos de venta) 10%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Plata (30 días) para venta (Depositos de venta) 10%	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Total Operaciones de venta de bonos	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	6	6	6	6
Operaciones por mes:	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Total de operaciones por mes:	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Total días:																
Operaciones de venta de bonos:	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05	05
Número de operaciones de venta de bonos:	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
VENAS																
<hr/>																
# de Carteras de venta	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Valor de depósito	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334	\$334
PV por filtro	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
El número de operaciones de venta de bonos	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Valor de ventas de bonos	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576	\$28576
Subtotal de ventas de bonos	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570	\$570
PV por filtro	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
Valor de filtros	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600	\$9600
Subtotal de ventas de filtro	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006
TOTAL VENAS	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006	\$37006
COSENIENAS																
<hr/>																
# de Carteras de venta	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Valor de depósito	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374	\$374
Costo por filtro	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
El número de operaciones de venta de bonos	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000
Valor de ventas de bonos	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909	\$28909
Subtotal de ventas de bonos	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Costo por filtro	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
Valor de filtros	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800	\$4800
Subtotal de ventas de filtro	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909
TOTAL COSENIENAS	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909	\$29909
TOTAL OPERACIONES	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235	\$72235

Tabla 4.1 Presupuesto de ventas
Fuente: Autores

Préstamo	
Capital	\$ 4.000,00
Interés por año	30%
Interés por mes	3%
Meses	24
Al vencimiento	

Mes	Cuota	Capital	Interés	Saldo
0				\$ 4.000,00
1	(223,65)	(123,65)	(100,00)	3.876,35
2	(223,65)	(126,74)	(96,91)	3.749,61
3	(223,65)	(129,91)	(93,74)	3.619,70
4	(223,65)	(133,16)	(90,49)	3.486,54
5	(223,65)	(136,49)	(87,16)	3.350,05
6	(223,65)	(139,90)	(83,75)	3.210,15
7	(223,65)	(143,40)	(80,25)	3.066,75
8	(223,65)	(146,98)	(76,67)	2.919,77
9	(223,65)	(150,66)	(72,99)	2.769,11
10	(223,65)	(154,42)	(69,23)	2.614,69
11	(223,65)	(158,28)	(65,37)	2.456,40
12	(223,65)	(162,24)	(61,41)	2.294,16
13	(223,65)	(166,30)	(57,35)	2.127,86
14	(223,65)	(170,45)	(53,20)	1.957,41
15	(223,65)	(174,72)	(48,94)	1.782,69
16	(223,65)	(179,08)	(44,57)	1.603,61
17	(223,65)	(183,56)	(40,09)	1.420,05
18	(223,65)	(188,15)	(35,50)	1.231,90
19	(223,65)	(192,85)	(30,80)	1.039,05
20	(223,65)	(197,68)	(25,98)	841,37
21	(223,65)	(202,62)	(21,03)	638,75
22	(223,65)	(207,68)	(15,97)	431,07
23	(223,65)	(212,87)	(10,78)	218,20
24	(223,65)	(218,20)	(5,45)	(0,00)
	(5.367,63)	(4.000,00)	(1.367,63)	0,00

Tabla 4.2 Tabla de amortización de préstamo

Fuente: Banco Central del Ecuador, Tasa máxima para Microcrédito Minorista

Activos	
Carpa	300,00
Bomba succionadora	1.600,00
Compresor	500,00
Herramientas	300,00
Elevador de hierro	200,00
Permisos municipales	300,00
	3.200,00
Inventario	
Tanque de 55 galones	600,00
	600,00
Otros Gatos	
Varios	200,00
	200,00
TOTAL	4.000,00

Tabla 4.3 Tabla de inversión

Fuente: Autores

Depreciación					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor residual	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tiempo de vida años	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Depreciación	1.600,00	800,00	400,00	200,00	100,00
Depreciación por mes	133,33	66,67	33,33	16,67	8,33

Tabla 4.4 Tabla de depreciaciones

Fuente: Autores

Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activos				
Caja	8.109,84	22.558,76	35.389,41	51.276,75
Inventario	600,00	600,00	600,00	600,00
Activo Corriente	8.709,84	23.158,76	35.989,41	51.876,75
Activos Fijos	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Depreciación	-1.600,00	-2.400,00	-2.800,00	-3.000,00
Total Activo	10.309,84	23.958,76	36.389,41	52.076,75
Pasivos				
Ctas por Pagar	1.705,84	2.294,16	0,00	0,00
Impuestos por pagar	1.577,46	4.233,05	4.739,47	5.106,70
	3.283,30	6.527,22	4.739,47	5.106,70
Ctas. Por Pagar L/P	2.294,16			
Total Pasivo	5.577,46	6.527,22	4.739,47	5.106,70
Patrimonio				
Capital	0,00			
Resultados Acumulados	4.732,38	17.431,54	31.649,94	46.970,05
Total Pasivo&Patrimonio	10.309,84	23.958,76	36.389,41	52.076,75

Tabla 4.5 Balance general**Fuente:** Autores

	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M5D	M511	M512	M5D1	M5D2	M5D3	M5D4
Caridad Cantabre	M51	M52	M53	M54	M55	M56	M57	M58	M59	M5D	M511	M512	M5D1	M5D2	M5D3	M5D4
Asie	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046
Ingresos	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046	\$3046
Costos/Activos	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399	\$2399
Utilidad Bruta	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236	\$7236
Costos/Activos	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000	\$2000
Ferreteria	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Transporte	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Utilidades	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Alquiler	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Luz	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Telefono	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Cables	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Operaciones	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Suelo	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Costos/Activos	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000
Utilidad Operativa	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940	\$1940
Costos/Activos	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Utilidad Neta	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940	\$940
Costos/Activos	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000	\$1000
Utilidad Neta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Tabla 4.6 Estado de pérdidas y ganancias

Fuente: Autores

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Utilidad Oper	\$ 7.287,82	\$ 17.321,87	\$ 18.957,86	\$ 20.426,81
ISR	(\$ 1.577,46)	(\$ 4.233,05)	(\$ 4.739,47)	(\$ 5.106,70)
Dep & Amortiz	\$ 1.600,00	\$ 800,00	\$ 400,00	\$ 200,00
Var CxC	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Var Inv	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Var CxP C/P	\$ 1.705,84	\$ 588,32	(\$ 2.294,16)	\$ 0,00
Var CxP L/P	(\$ 1.705,84)	(\$ 2.294,16)	\$ 0,00	\$ 0,00
Var ISR	\$ 1.577,46	\$ 2.655,59	\$ 506,41	\$ 367,24
Var KT	\$ 1.577,46	\$ 949,76	(\$ 1.787,75)	\$ 367,24
Flujo Operación	\$ 8.887,82	\$ 14.838,57	\$ 12.830,65	\$ 15.887,35
Gastos Financieros	(\$ 977,98)	(\$ 389,65)	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortizaciones				
Flujo Financiamiento	(\$ 977,98)	(\$ 389,65)	\$ 0,00	\$ 0,00
Compra AF	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Venta AF	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo de Inversión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo de Caja Anual	\$ 7.909,84	\$ 14.448,92	\$ 12.830,65	\$ 15.887,35
Flujo de Caja Mensual	\$ 659,15	\$ 1.204,08	\$ 1.069,22	\$ 1.323,95

Tabla 4.7 Estado de Flujo de efectivo

Fuente: Autores

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INDICES DE LIQUIDEZ				
Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo				
Capital de trabajo	7.004,00	20.864,60	35.989,41	51.876,75
Razón Circulante	5,11	10,09	0,00	0,00
Prueba Acida	4,75	9,83	0,00	0,00
INDICES APALANCAMIENTO				
Endeudamiento C/P	32%	27%	13%	10%
Endeudamiento L/P	22%	0%	0%	0%
Autonomia	46%	73%	87%	90%
Multiplicador de capital	218%	137%	115%	111%
INDICES DE RENTABILIDAD				
Margen de Utilidad	8%	12%	14%	14%
ROA	46%	53%	39%	29%
ROE	100%	73%	45%	33%
ROCE	67%	73%	45%	33%
Rendimiento sobre Capital de Trabajo	68%	61%	40%	30%

Tabla 4.9 Tabla de indicadores financieros

Fuente: Autores

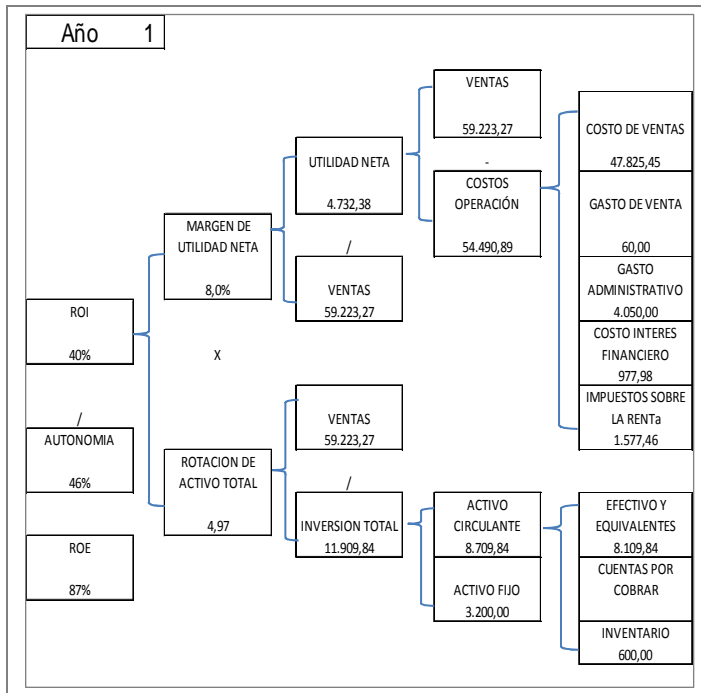


Figura 4.1 Análisis Dupont Año 1

Fuente: Autores

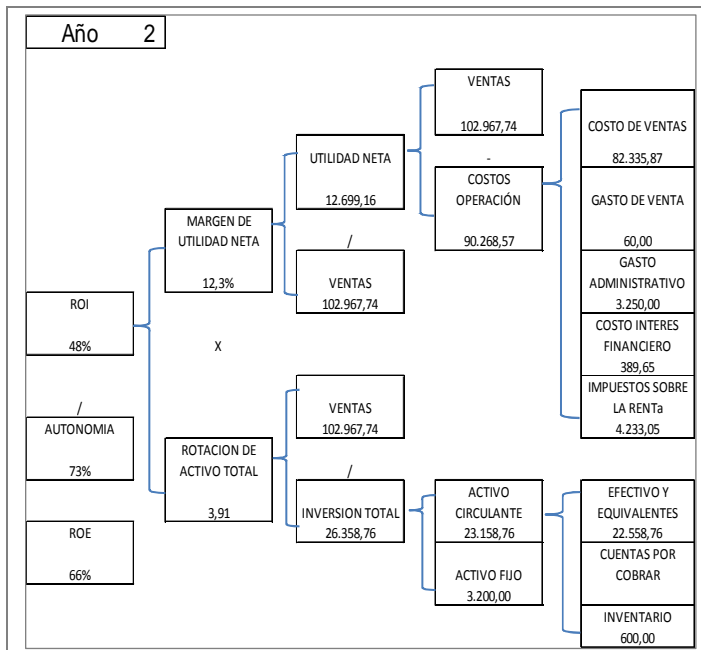


Figura 4.2 Análisis Dupont Año 2

Fuente: Autores

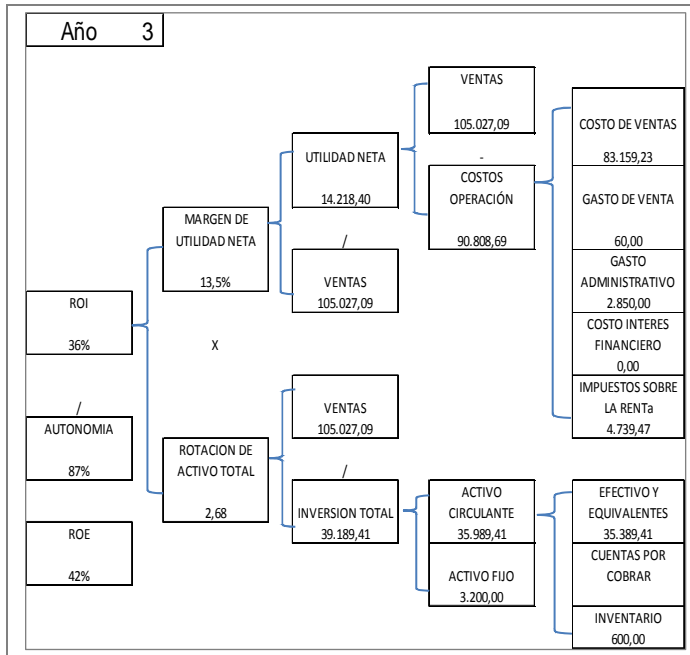


Figura 4.3 Análisis Dupont Año 3

Fuente: Autores

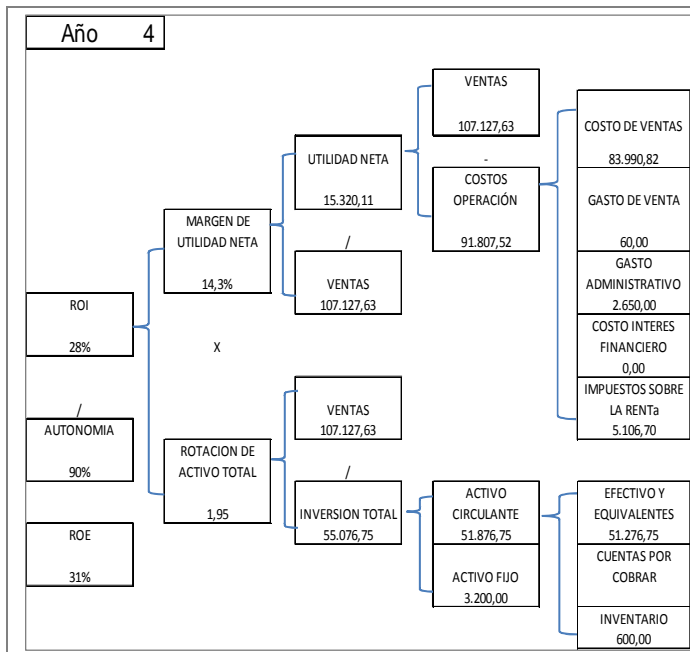


Figura 4.4 Análisis Dupont Año 4

Fuente: Autores

ANEXO 4

PROCEDIMIENTOS PARA ESTABLECER LEGALMENTE UNA FRANQUICIA EN ECUADOR

a) Elaboración de un contrato

Estructurar de manera adecuada un contrato que una a las dos partes, al franquiciado y al franquiciante. Para firmar un contrato “en Ecuador existe la libertad para que las partes negocien y establezcan las condiciones, incluyendo aspectos legales, comerciales, tributarios, etc.”

Actualmente existen tres modalidades a través de las cuales se implementan los contratos de franquicia en el Ecuador

1. “Mediante la constitución de una sociedad anónima, la cuál se encargará del manejo y administración”
2. “Domiciliación en el país de una sucursal de la compañía extranjera propietaria de los derechos de franquicia”
3. “La adquisición, administración y desarrollo de la franquicia por parte de una persona natural”³⁵ Mientras que “en el caso de las franquicias internacionales, normalmente las compañías que otorgan la franquicia tienen un modelo de conocido como contrato Master”, el cual viene a resultar un modelo de contrato de adhesión mas que de libre negociación o contratación de sus componentes.

a.1 Características del contrato franquicial

El contrato de franquicia tiene entre otras las siguientes características más comunes y particulares debido a su aplicación práctica de las cuales se encuentra :

- Oneroso: Porque ambas partes se benefician
- Trato sucesivo. Por cuanto se ejecuta y perfecciona a través del tiempo
- Atípico: Por cuanto hasta el presente no tiene regulación expresa presente en la ley
- Mercantil: Ya que generalmente las partes son comerciantes, y no se genera relación laboral entre las mismas
- Bilateral: Genera obligaciones para las dos partes.
- De adhesión: Los términos de negociación normalmente no pueden ser modificados por el franquiciado y han sido establecidos de antemano y con la voluntad del

35 Tesis: El contrato de franquicia en el Ecuador: Práctica y normativa vigente, por Maria Antonieta Loza Laspina, Quito 2006 Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Jurisprudencia

franquiciante.

- Principal: Por cuanto el contrato de franquicia existe por si solo, y no depende de otra relación natural o jurídica entre las partes
- Intuitu Personae: Porque para su celebración se tienen en cuenta determinada características de los contratantes, especialmente respecto de la persona del franquiciado o franquiciante
- De colaboración: Ambos tienen por objeto común la obtención de un rédito económico en base a la explotación de la franquicia.

a.2. Contenido fundamental del contrato.

Se requiere que el contrato de franquicia contenga la siguiente información fundamental:

- Licencia de Marca: Permite al franquiciado utilizar su marca, sus signo y símbolos distintivos juntamente con una serie de normas con relación a la forma de actuar del franquiciado, en cuanto a la actividad y administración a desarrollarse.
- Transferencia de Know-How:
- Regalías: Se debe establecer alguna forma de retribución del franquiciado al franquiciante.
- Territorio: Delimitación territorial a favor del franquiciado
- Asistencia del franquiciante al franquiciado: La misma que puede estar condensada en un manual operativo.
- Las no competencias y/o las posibilidades de subfranquiciar:
- Confidencialidad: Consiste en la obligación de guardar secreto, prolongándose por un plazo posterior a la conclusión del contrato
- Plazo de duración del contrato: Se establece un plazo para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciante.
- Responsabilidades sociales o corporativas de los franquiciantes frente al estado del franquiciado, frente a posibles reclamos de sustentabilidad o defensa ecológica o daño a las culturas ancestrales de las localidades o manejo inadecuado de los desechos inorgánicos.
- El derecho de propiedad de lo franquiciado

ANEXO 5

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE FRAQUICIAS A TRAVES DE LAS ENCUESTAS



Figura 4.5 Tipo de negocio

Fuente: Autores

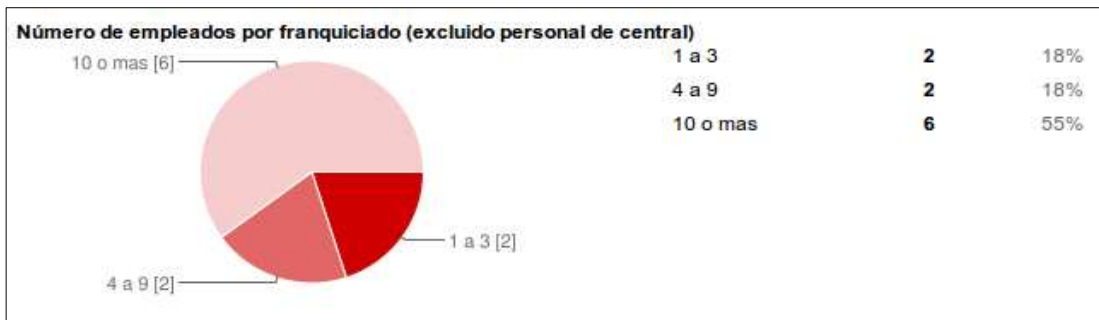


Figura 4.6 Numero de empleados

Fuente: Autores



Figura 4.7 Ubicación del negocio

Fuente: Autores

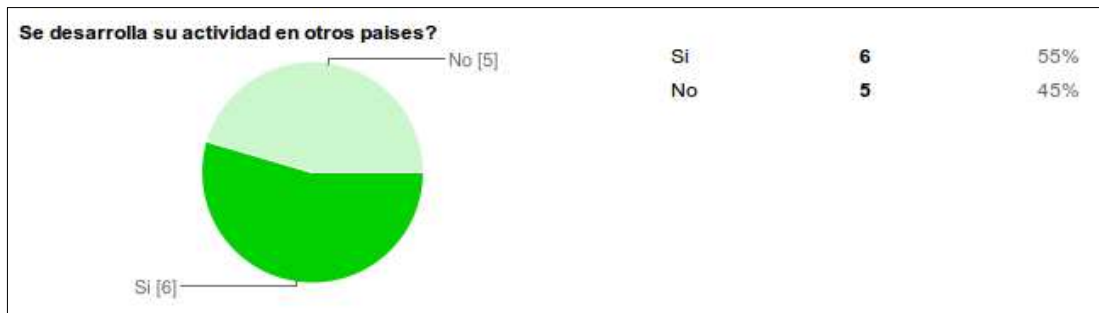


Figura 4.8 Actividades fuera del Ecuador

Fuente: Autores

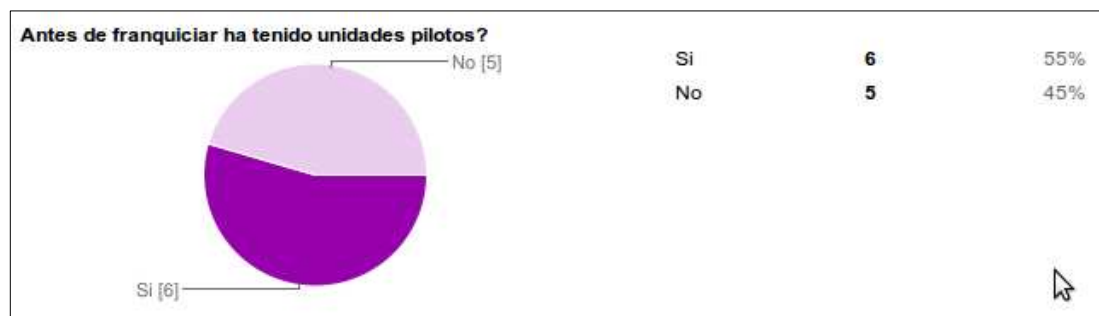


Figura 4.9 Unidades piloto

Fuente: Autores

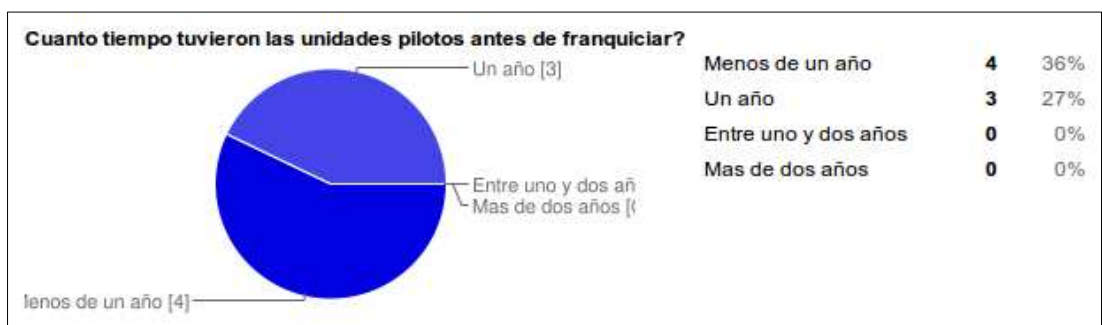


Figura 4.10 Tiempo de prueba

Fuente: Autores

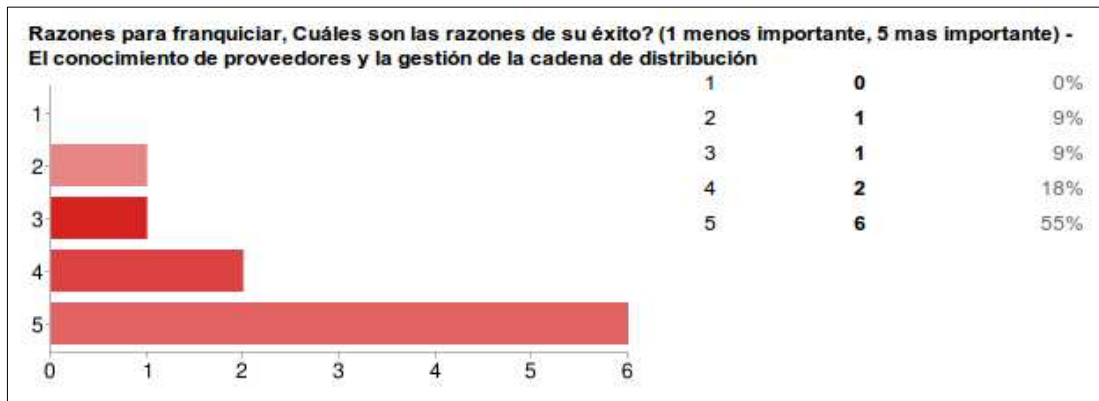


Figura 4.11 Razones para franquiciar 1

Fuente: Autores



Figura 4.12 Razones para franquiciar 2

Fuente: Autores

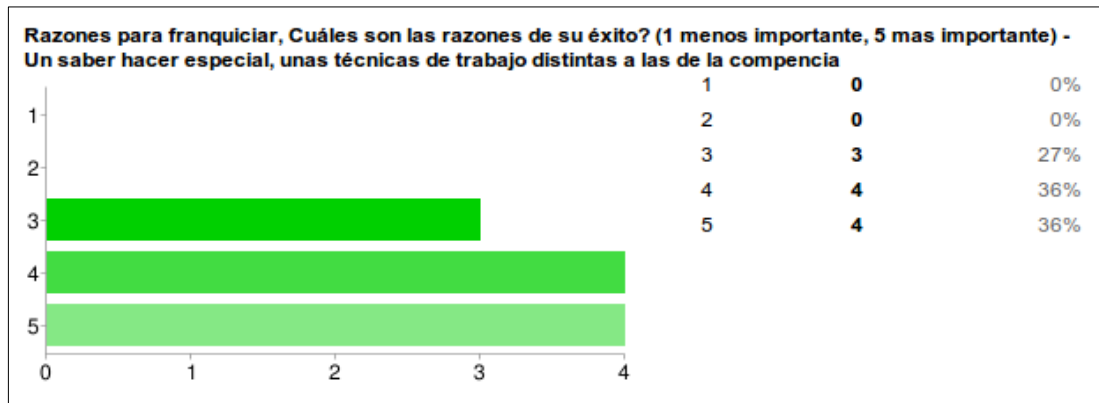


Figura 4.13 Razones para franquiciar 3

Fuente: Autores

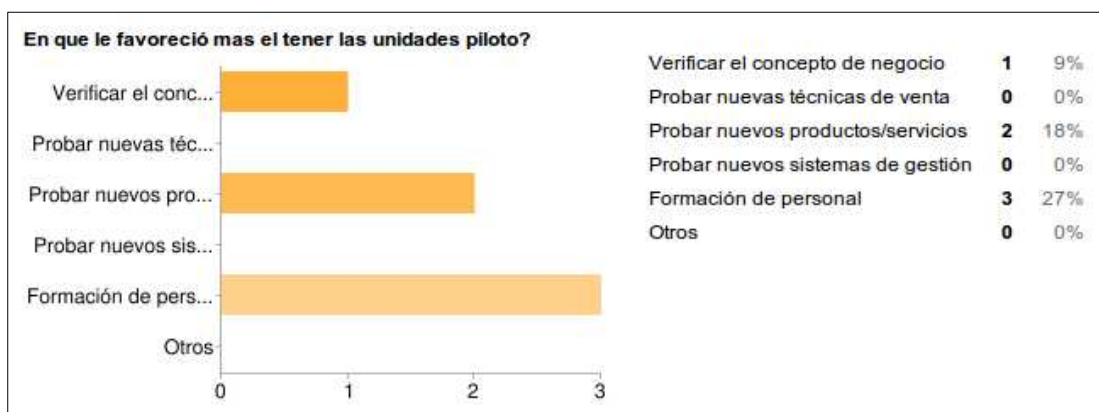


Figura 4.14 Uso de unidades piloto

Fuente: Autores

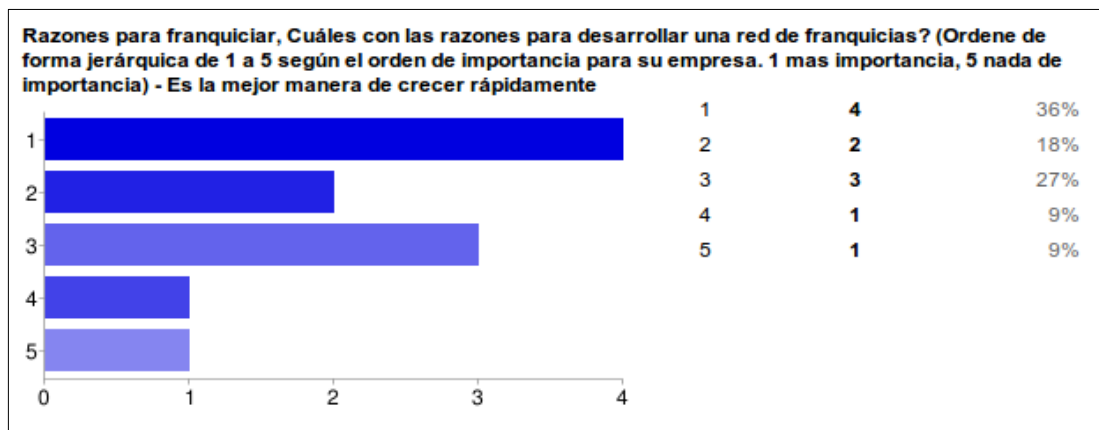


Figura 4.15 Razones para franquiciar 4

Fuente: Autores

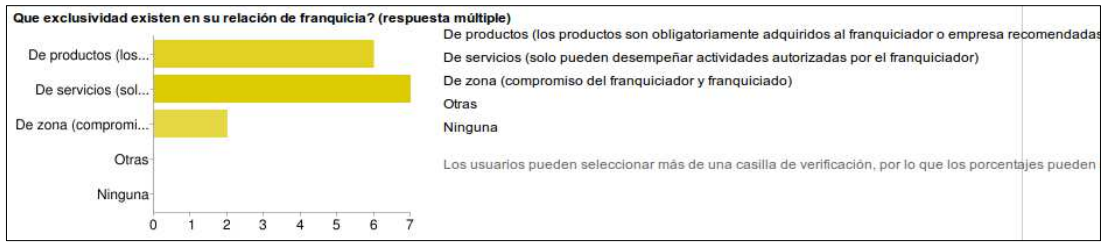


Figura 4.16 Exclusividad

Fuente: Autores



Figura 4.17 Razones para franquiciar 5

Fuente: Autores

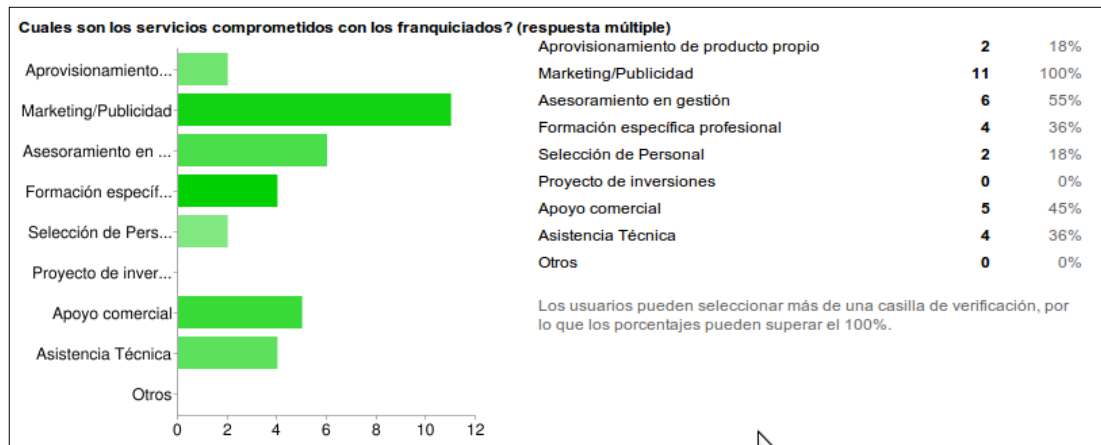


Figura 4.18 Servicios comprometidos

Fuente: Autores

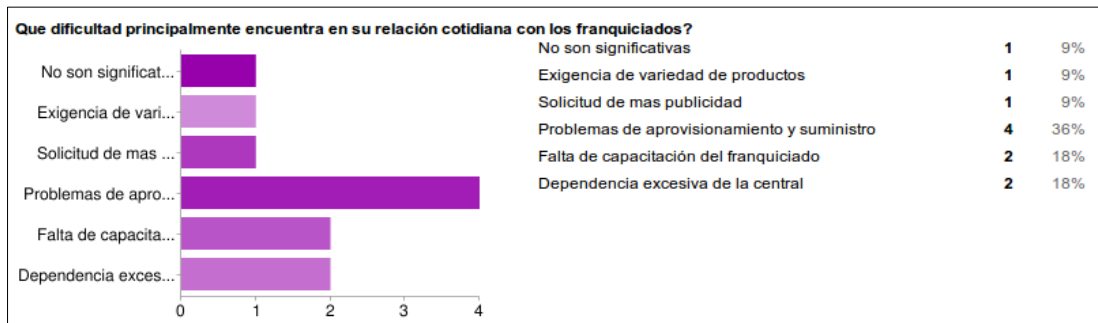


Figura 4.19 Dificultades

Fuente: Autores

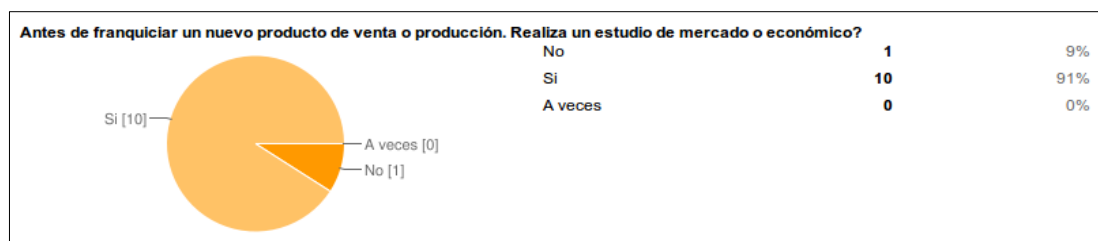


Figura 4.20 Estudio de mercado

Fuente: Autores

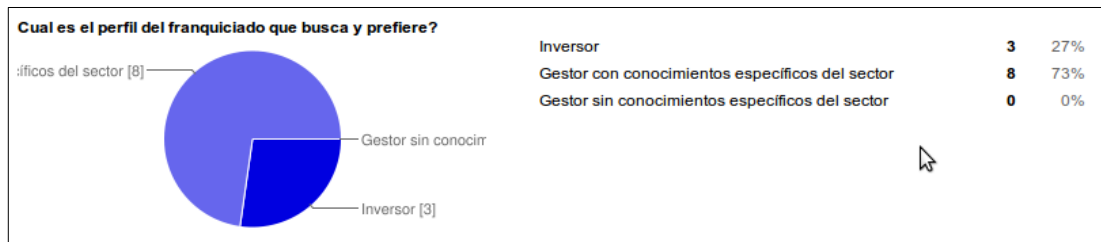


Figura 4.21 Perfil

Fuente: Autores

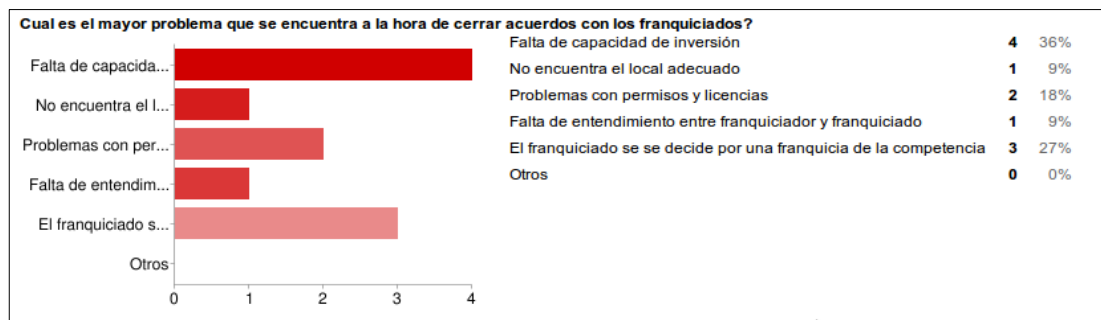


Figura 4.22 Acuerdos

Fuente: Autores

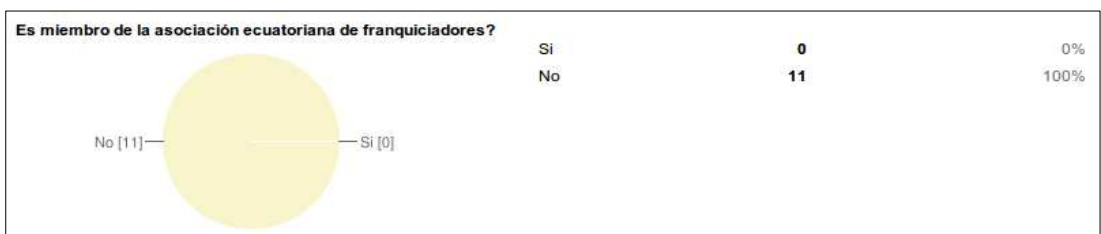


Figura 4.23 Asociaciones

Fuente: Autores

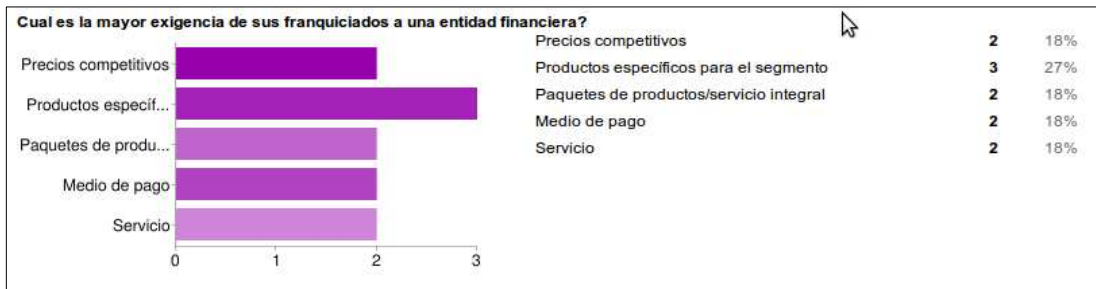


Figura 4.24 Exigencia de franquiciados

Fuente: Autores

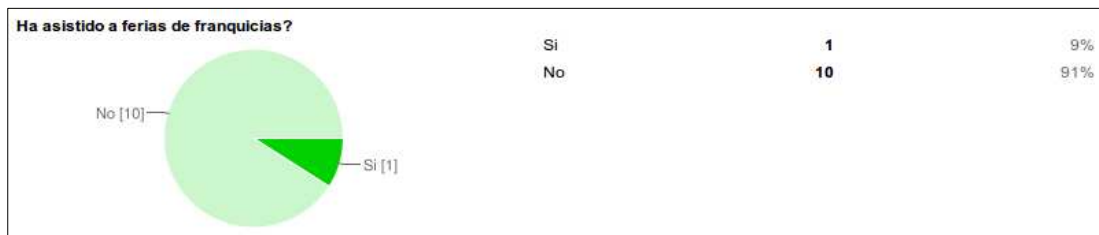


Figura 4.25 Asistencia a ferias

Fuente: Autores

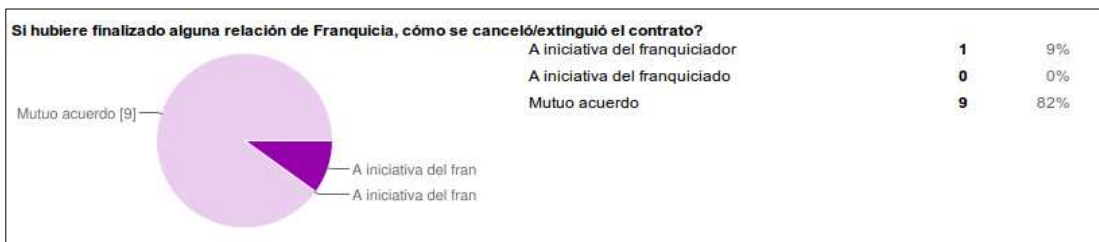


Figura 4.26 Cancelación de franquicia

Fuente: Autores

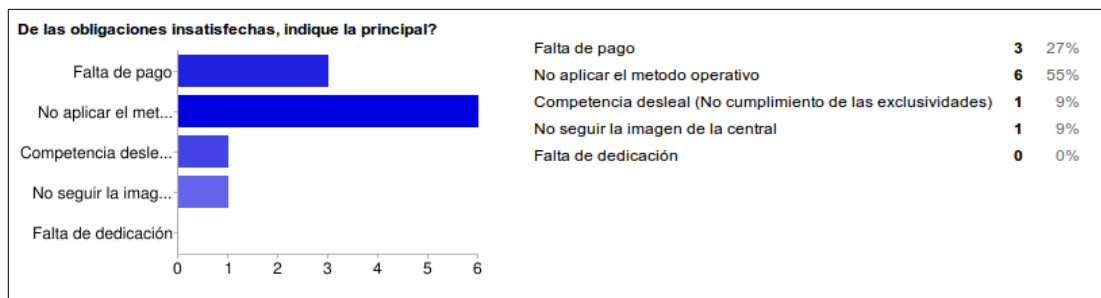


Figura 4.27 Obligaciones insatisfechas

Fuente: Autores



Figura 4.28 Razones para franquiciar 6

Fuente: Autores



Figura 4.29 Relación con el franquiciado

Fuente: Autores

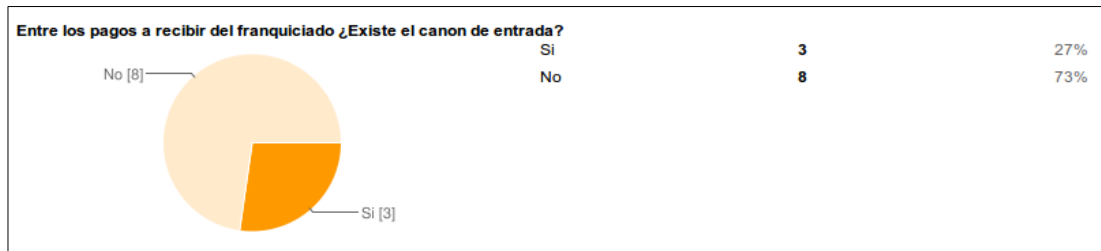


Figura 4.30 Canon de entrada

Fuente: Autores

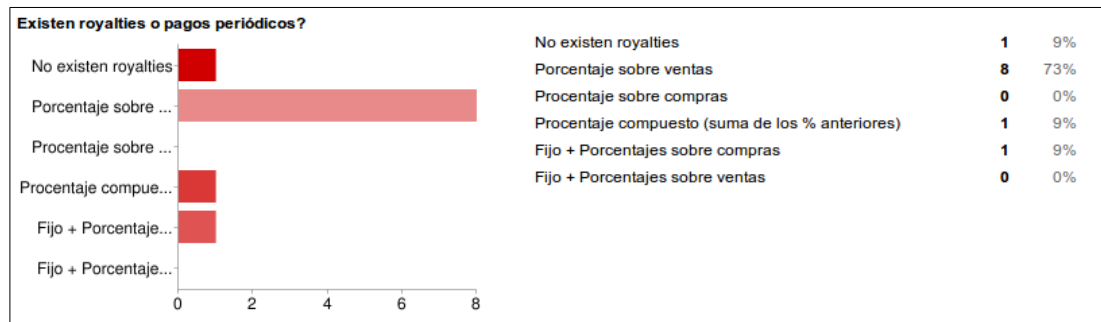


Figura 4.31 Royalties

Fuente: Autores

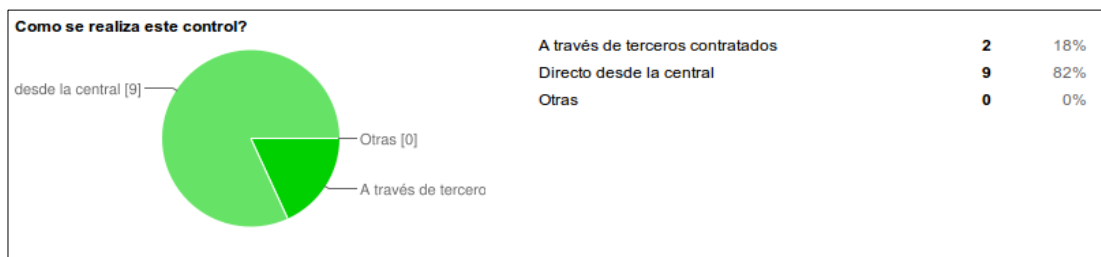


Figura 4.32 Control a franquiciados

Fuente: Autores



Figura 4.33 Razones para franquiciar 7

Fuente: Autores



Figura 4.34 Razones de éxito

Fuente: Autores

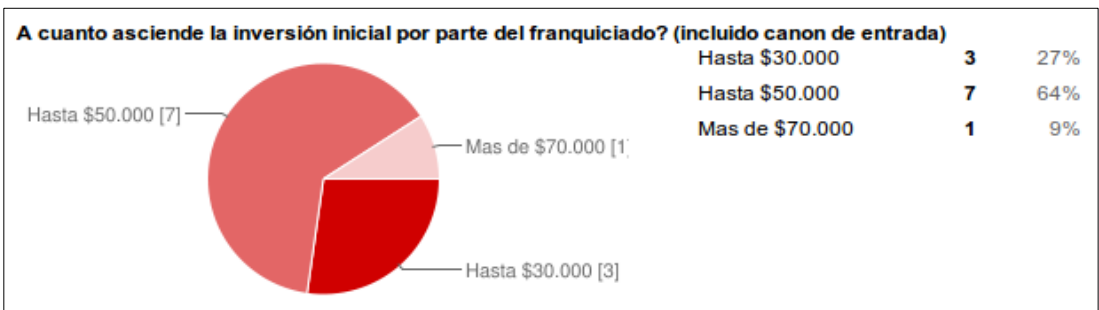


Figura 4.35 Inversión inicial

Fuente: Autores



Figura 4.36 Razones para franquiciar 8

Fuente: Autores

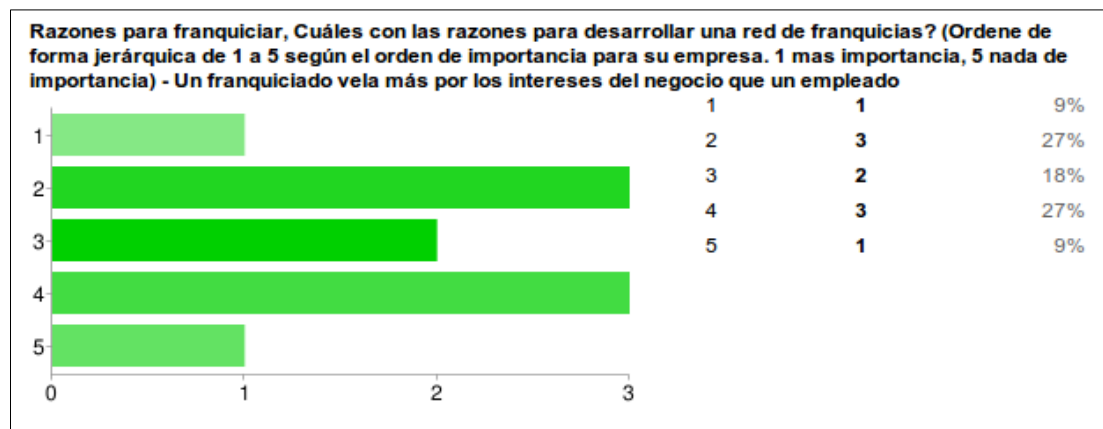


Figura 4.37 Razones para franquiciar

Fuente: Autores

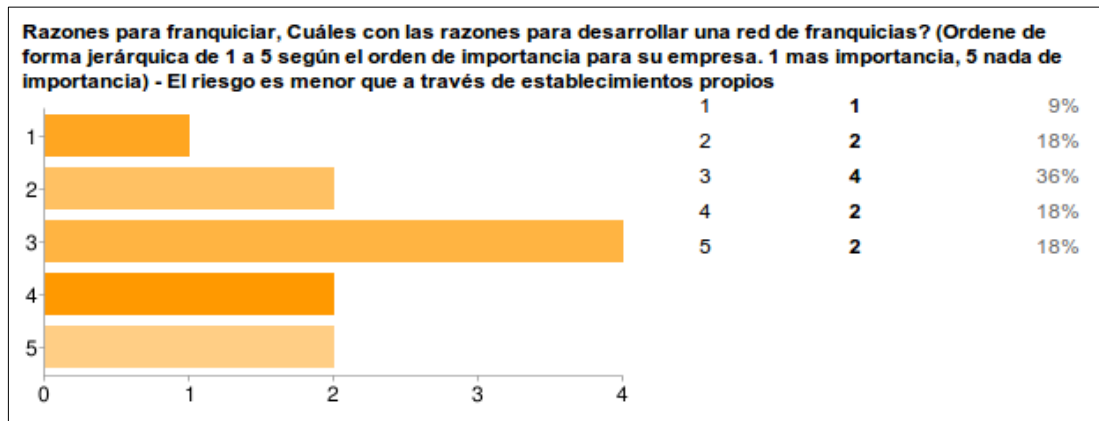


Figura 4.38 Razones para franquiciar 9

Fuente: Autores

ANEXO 6
ANALISIS AL CONSUMIDOR

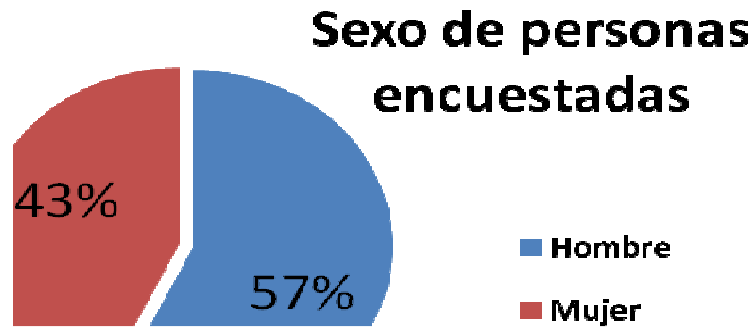


Figura 4.39 Sexo de las personas encuestadas

Fuente: Autores

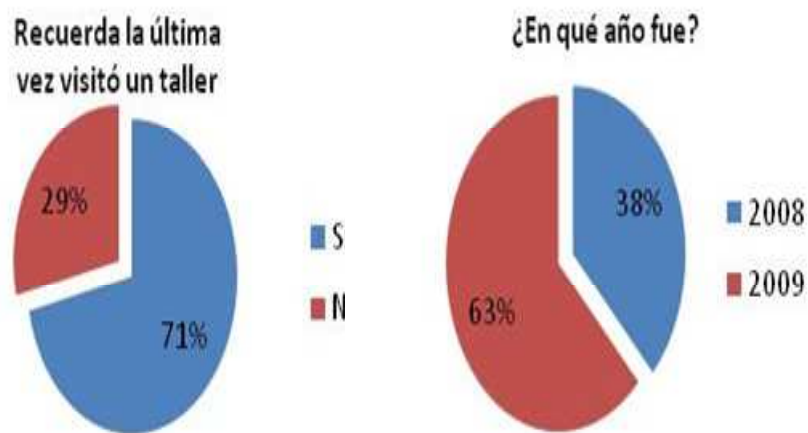


Figura 4.40 Visita a taller

Fuente: Autores

¿De qué año es su carro?

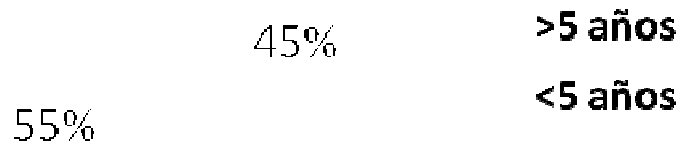


Figura 4.41 De qué Año es su carro?

Fuente: Autores

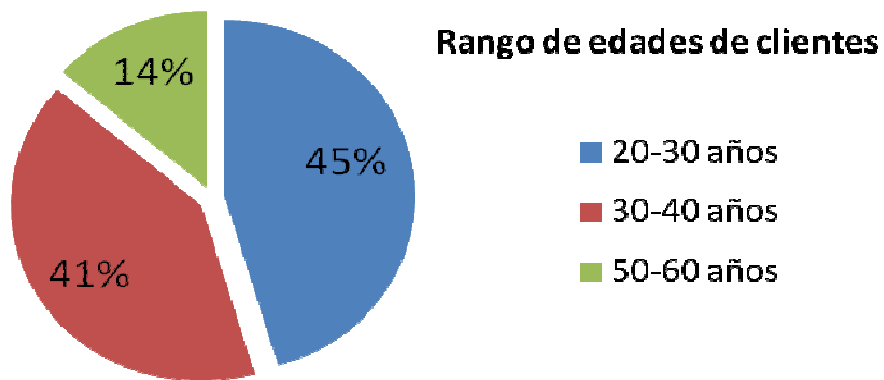


Figura 4.42 Edades de clientes

Fuente: Autores

¿En qué sector de la ciudad vive?

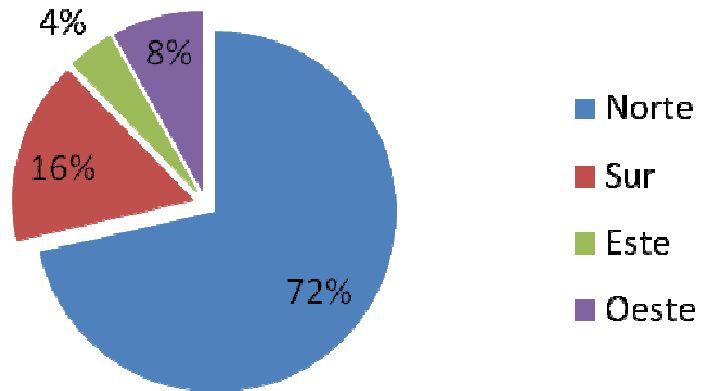


Figura 4.43 En sector de la ciudad vive?

Fuente: Autores

¿En qué sector trabaja?

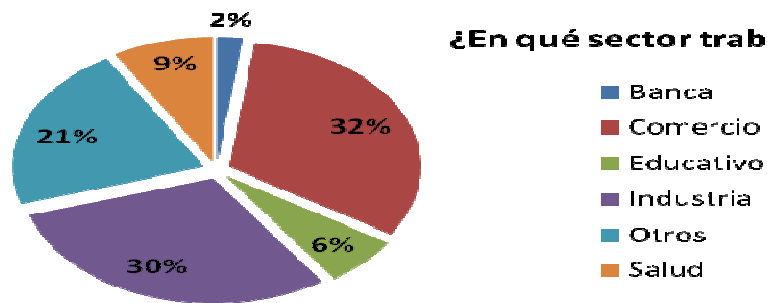
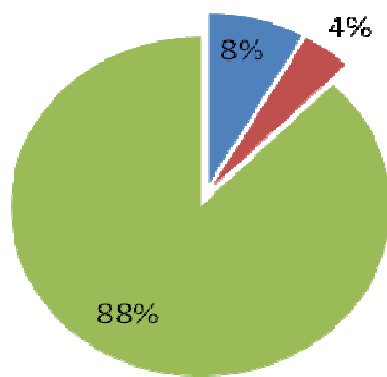


Figura 4.44 En qué sector trabaja?

Fuente: Autores

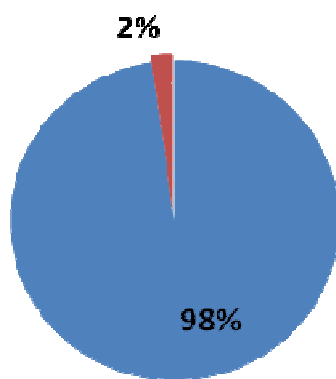


Al momento de escoger un taller, ¿Qué privilegio Ud.?

- Información detallada de los trabajos que realizan
- Que realicen un buen trabajo porque necesita ir al club, hacer deporte, o viajes de aventura
- Que la calidad sea la mejor del mercado

Figura 4.45 Preferencia del cliente

Fuente: Autores



Al momento de escoger un taller que le gustaría que tenga

- Que el diagnóstico, monitoreo y arregos sean con tecnología de punta
- Que tenga área de distracción par los clientes (café, bar[, snacks, juegos)

Figura 4.46 Requerimientos del cliente

Fuente: Autores

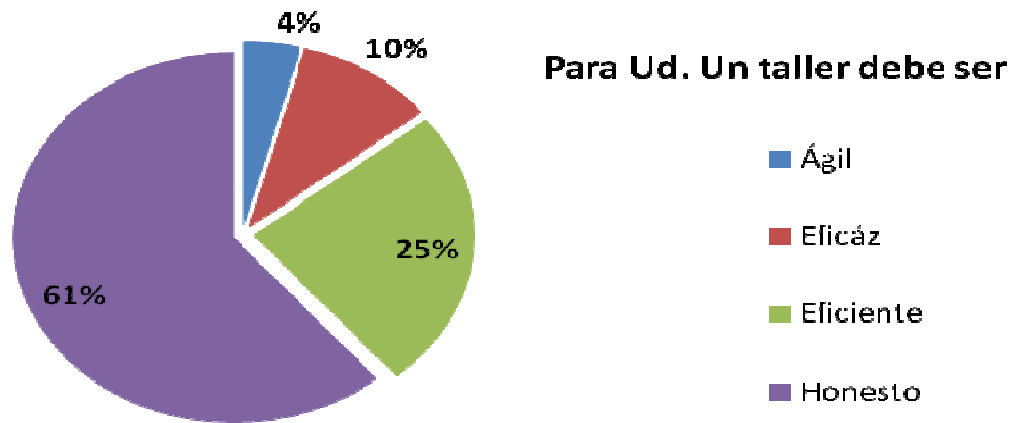


Figura 4.47 Lo que quiere el cliente

Fuente: Autores

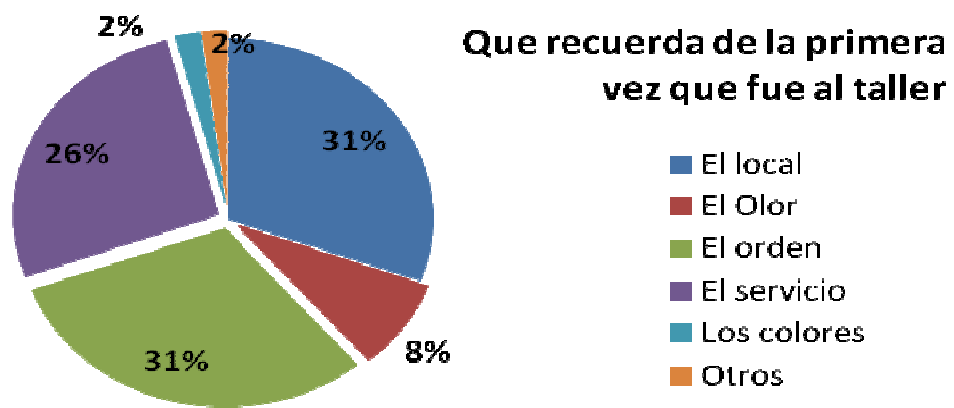


Figura 4.48 Percepción del cliente 1

Fuente: Autores

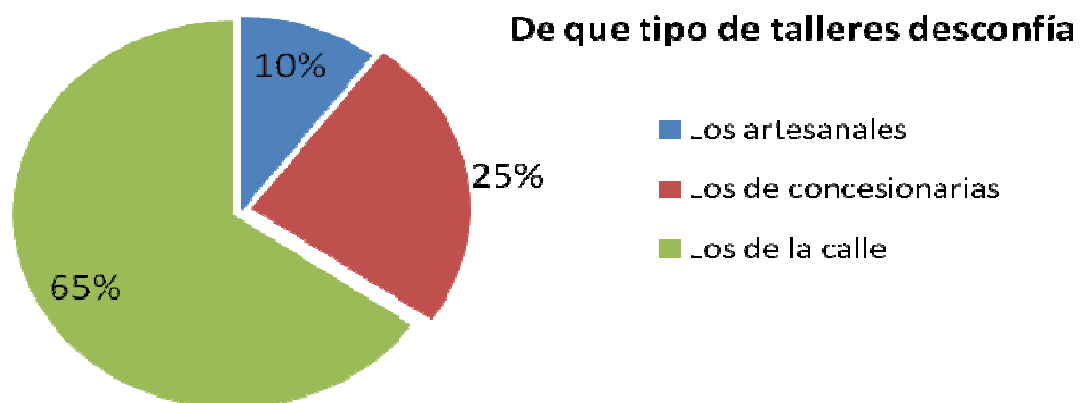


Figura 4.49 Percepción del cliente 2

Fuente: Autores



Figura 4.50 Percepción del cliente sobre el taller

Fuente: Autores



Figura 4.51 Opinión sobre servicios de pintura

Fuente: Autores



Figura 4.52 Percepción del cliente del servicio de mecánica

Fuente: Autores

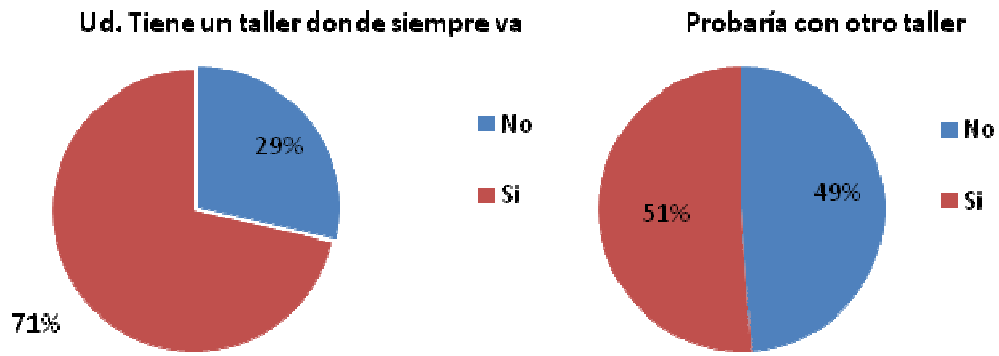


Figura 4.53 Preferencias del cliente

Fuente: Autores

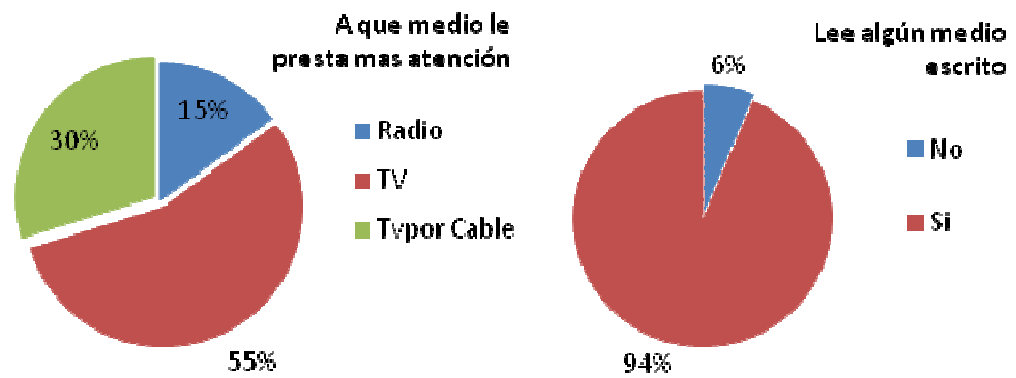


Figura 4.54 Preferencia de medios de comunicación

Fuente: Autores

ANEXO 7

MANUAL DE OPERACIONES DEL MICROFRANQUICIADO



**MANUAL DE OPERACIONES DEL
MICROFRANQUICIADO**

“MI LUBRI-RAPIDO”

CONFIDENCIAL

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Concepto

Somos una empresa de origen guayaquileño encargada de ofrecer el mejor y más completo servicio automotriz a la comunidad. Empezamos nuestras operaciones en el año 2007 con nuestra marca MIDASSA.

Desde entonces hemos desarrollado un crecimiento sostenido incrementando y optimizando nuestros servicios y líneas de productos.

El éxito obtenido nos ha llevado a desarrollar una marca modelo de negocio sumamente atractivo, con un nivel de inversión razonable y de rápida recuperación a fin de proyectar el concepto de la marca.

El negocio automotriz no es un negocio bien visto por el consumidor final, los clientes sienten que le roban, que es un negocio sucio y es un mal necesario.

Nosotros en MIDASSA queremos vernos como un aliado de su vehículo. El recurso humano es lo más importante.

1.2 Historia

Gerson García, Gerente General del Centro Automotriz MIDASSA, empezó su historia estudiando Mecánica automotriz en el Instituto Simón Bolívar y luego culminó su educación en la ESPOL graduándose de Ingeniero Mecánico.

Su vida laboral empezó en MECANOS, concesionario de Mitsubishi, donde laboró 3 años e instalaron el primer taller Hyundai de Guayaquil, luego fue Gerente de Servicios de la FORD durante 12 años.

Su experiencia en la gerencia de talleres de 15 años lo llevó a ver la necesidad de crear una alternativa que brinde la misma garantía, con los estándares de calidad de un taller de concesionario, pero a un precio accesible al consumidor final. Es así como nació FASTECH, el cual funcionó durante algunos años hasta evolucionar a un modelo integral de servicios.

Creado hace tres años, MIDASSA, es una marca posicionada que ha logrado fidelizar tanto a clientes individuales como empresas corporativas.

MIDASSA es el Centro de Servicio Automotriz más completo de livianos y pesados en Guayaquil, ofrece a sus clientes una gran variedad de servicios que van desde lavado de vehículos hasta enderezada y pintura, todos ellos con la más alta tecnología.

Nuestra meta es ser el centro automotriz más grande del país, proyectándonos con 8 microfranquiciados por año. Esto lo lograremos desarrollando más nichos de mercado y comercializando lubricantes, filtros y otros, siempre a la vanguardia, mejorando y superando precios, seguridad y calidad.

Al ser MIDASSA una marca ya establecida y posicionada en el mercado, a demás de ser un negocio rentable, nació la idea de hacerlo microfranquicia, tomándola como modelo de negocio inclusivo que en época de crisis brinda oportunidad de trabajo a personas desempleadas potencializándolas a ser microempresarios. Ésta será una buena oportunidad para generar empleo al que no lo tiene.

Además de que a través del gobierno también brindaremos asesoría en materia de financiamiento.

1.3 Filosofía

Ética

Deseamos trabajar y proveer nuestros servicios con la más absoluta transparencia frente a nuestros clientes, colaboradores, proveedores, socios estratégicos y accionistas, de tal suerte que todas nuestras acciones inspiren en cualquiera que nos elija una confianza absoluta en lo que somos y en lo que hacemos.

Calidad

Estamos comprometidos en convertirnos poco o poco en la mejor opción que el mercado pueda ofrecer y ser así los idóneos para proveer servicios automotrices, establecer vínculos comerciales y crecer laboralmente.

Esto se reflejará en que indiscutiblemente ofreceremos las mejores oportunidades, los mejores servicios, los mejores y más confiables productos, transacciones, materiales y personas al mejor precio.

Equidad

Deseamos proceder con tal justicia que ninguno de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, socios estratégicos o accionistas duden jamás de nuestro proceder, valores, costos, precios, sueldos, beneficios, etc.

Desarrollo

Consideramos que no podemos detenernos en el crecimiento como empresa y personas, por lo tanto siempre estaremos buscando la mejora incesante de todos nuestros colaboradores, proceso, modos de hacer el negocio, mercados y beneficios... expansión, crecimiento y mejora son otras formas en que entendemos el valor corporativo “desarrollo”.

1.4 Visión

Estamos comprometidos en brindar el mejor servicio automotriz, al mejor precio y de la manera más confiable.

Conscientes de las exigencias del mercado contamos con tecnología de punta y un equipo humano calificado, dentro de un clima de mejora constante de todos nuestros procesos y absolutamente convencidos que somos una empresa en constante desarrollo.

1.5 Misión

Nos preparamos constantemente para cubrir las necesidades de nuestros clientes en todos los segmentos del mercado. La innovación y constante desarrollo nos convierten en la primera opción de mantenimiento y reparación automotriz en confianza, calidad y precio, implementando procesos innovadores en la atención al cliente y en la mejora de procesos para crecer localmente y expandirnos a nivel

nacional, incursionar en otros nichos de mercado con nuevos productos y servicios, fidelizando a nuestros clientes y aumentando nuestros beneficios.

2. CARACTERÍSTICAS DEL LOCAL

2.1 Características generales

MIDASSA ofrece el modelo de MICROFRANQUICIA para aquellas personas que tengan por ingresos menores a 1500 dólares anuales.

En este tipo de local consiste en una carpa de 3 x 5 mts con barreras laterales propicio para la ubicación de publicidades

2.2 Ubicación de un local

Encontrar una buena ubicación para el local es muy importante para el desarrollo del negocio. Los microfranquiciados de MIDASSA deben proveer sus propias propuestas de emplazamiento. Luego MIDASSA evaluará dicha propuesta. En base a la evaluación que se haga del emplazamiento, puede ser aceptado o rechazado.

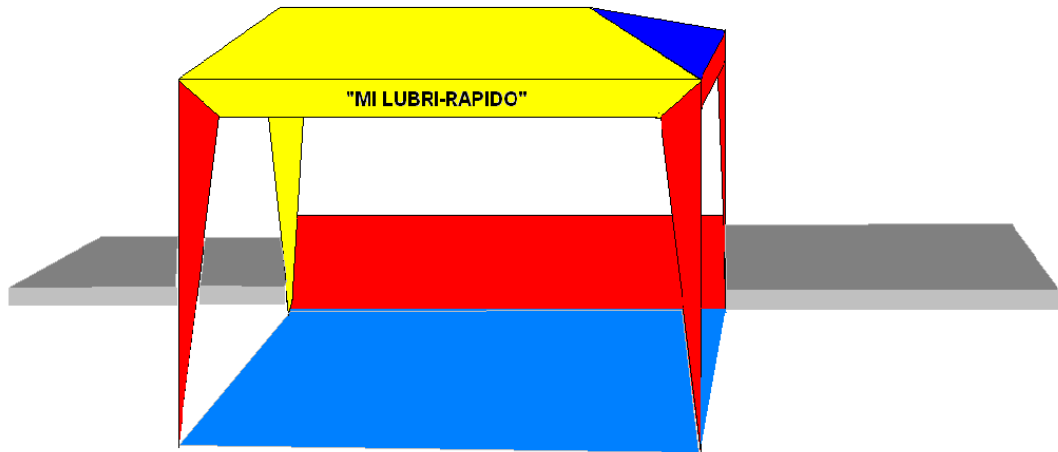
En la búsqueda del mejor emplazamiento del local, MIDASSA estará disponible para ayudarle a evaluar la viabilidad del posible local.

- Ubicación: Se recomienda que el local esté ubicado en una calle o avenida principal de tráfico vehicular y haya lugar de parqueo en la calle. También entradas y salidas principales de lugares cercanos a sus lugares de vivienda.
- Superficie:

LOCAL	MICROFRANQUICIA MI LUBRI-RAPIDO
SUPERFICIE	3 x 3 mts - 9 mts ²

2.3 Diseño

La forma de la carpa estará sometida a un estándar de acuerdo al siguiente diseño:



3. PRODUCTOS Y SERVICIOS

3.1 Características de los productos y servicios de la empresa

El éxito de MIDASSA es ofrecer productos de calidad, además, brindar un servicio inmediato, rápido, eficiente, con el fin de satisfacer totalmente las necesidades de nuestros clientes.

En la parte de servicios que MIDASSA tiene para brindar, los servicios que se ofrecen en cada uno de los locales dependiendo de su capacidad son:

MIDASSA MICROFRANQUICIA:

- Cambio de aceite de motor
- Filtros
- Cheque de niveles (Agua de radiador, refrigerante, liquido de frenos, agua para limpiavidrios, aire en las llantas)

4. CLIENTES

El tipo de clientes que se están considerando para ser atendido en los locales de MI LUBRI-RAPIDO, son de autos pequeños con antigüedades de 6 a 10 años, multimarca.

5. PERSONAL

5.1 Selección de personal

La importancia de hacer una correcta selección del personal que constituirá su staff, es la clave para que su negocio pueda prosperar y alcanzar los objetivos que persigue. La operación efectiva de su local, la imagen que se proyectará a sus clientes, las ventas que puede lograr y en última instancia su beneficio dependerán de una buena selección.

5.2 Calidad de servicio

Para MIDASSA no basta con saber qué servicios ofrecer, a qué nivel se lo va a hacer y cuál es la mejor forma de ofrecer los mismos. Un servicio de calidad incorpora todos los componentes en él para obtener la máxima satisfacción en la experiencia del cliente.

La misma experiencia se traslada a los locales que van a ser MICROFRANQUICIADOS, en ellos deben primar los siguientes son los 10 componentes básicos del buen servicio que deberán ser aplicados por todo el personal de MIDASSA para superar las expectativas del cliente:

Seguridad: Sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

Credibilidad: Va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobreprometer o mentir con tal de realizar la venta.

Comunicación: Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente – empresa.

Comprensión del cliente: No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.

Accesibilidad: Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800,... además, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

Cortesía: Atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindamos una gran atención.

Profesionalismo: Posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no sólo las personas que se encuentran en el frontline hacen el servicio.

Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Nuestros clientes no tienen por qué rogarnos para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados, debemos estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas y una buena forma de hacerlo es retroalimentándonos con las observaciones nuestros clientes.

Fiabilidad: Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratemos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles: Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Una vez que se cumplan estos componentes básicos, se podrán adicionar detalles extras que permitan agregar aun más valor y mayores niveles de satisfacción para los clientes de la red MIDASSA.

5.3 Organigramas y Perfiles de cargos

Los cargos como el número de personal van a depender de los ingresos que se perciban, al inicio el mismo administrador tendrá que hacer las veces de ayudante, administrador y cajero, pero cuando ya el negocio se ha vuelto mas eficiente y tiene una clientela fiel y de confianza se puede llegar a tener un ayudante y cajera.



[CARGOS DEL EXCEL]

5.4 Apariencia del personal

La Imagen del Personal en MIDASSA es un activo muy importante a cuidar. Esta Empresa se preocupa por dotar al negocio de una imagen por la que sea reconocida y que le permita perdurar en el tiempo. También por elegir a las personas adecuadas para desempeñar las diferentes funciones necesarias y que sean los mejores, para llevar a buen puerto su nave, por esto se preocupan por preparar y formar a sus colaboradores en transmitir una buena imagen personal.

Cuando hablamos de imagen personal, no nos referimos solamente al atuendo que se lleve, sino que es algo más amplio, que abarca también: los rasgos físicos, posturas y movimientos al sentarse, al caminar, al saludar, el tono de la voz, la mirada, la risa y la sonrisa, la higiene, la cortesía, la educación, etcétera. Podemos decir que es un estilo de vida, la forma de ser y actuar y en consecuencia, cada persona tiene la suya propia.

Para potenciar su imagen personal debe mantener una coherencia entre los cuatro canales de información que se utilizan al transmitir cualquier mensaje. Cuatro instrumentos que deben apoyarse entre sí: su apariencia exterior, la indumentaria, los gestos y la voz, el tono y su modulación.

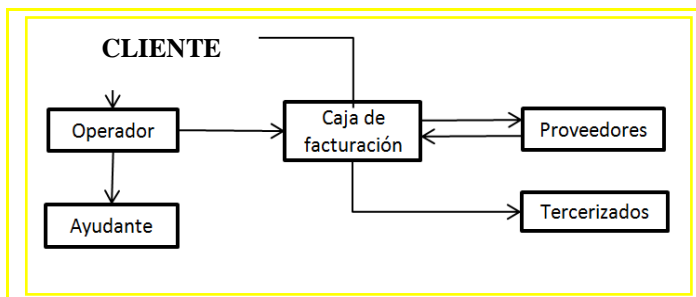
5.5 Planificación de Horarios de Trabajo

Los horarios de servicio de los locales MICROFRANQUICIADOS serán de 07H00 am a 12H00 pm y de 13H00 A 18H00 de Lunes a Domingo. Sin embargo estos quedaran a criterio del administrador del negocio.

6. FLUJOGRAMAS

6.1 Flujo de Proceso

MICROFRANQUICIA “MI LUBRI-RAPIDO”



6.2 Diagrama de flujo del cliente



6.3 Documentos del proceso

El flujo de documentos de un local “MI LUBRI-RAPIDO” es de vital importancia para cumplir con los requerimientos del cliente y verificar que éste obtenga un servicio de calidad. El flujo y los documentos dependen del tipo de local MIDASSA.

Los documentos que intervienen en el proceso son los siguientes:



ORDEN DE TRABAJO: original y dos copias

La orden de trabajo original se queda con el cliente, la copia amarilla es para el vehículo y luego es archivada por el coordinador de patio, y la copia azul es la que rueda por el taller y luego es archivada en caja de facturación para próximas auditorías.



PROFORMA: original y copia

La proforma original se queda con el cliente, la copia es para seguimiento interno y se queda en recepción.



HOJA DE CONTROL DE CALIDAD

La hoja de control de calidad no tiene copias, es unicamente para seguimiento interno. Se la adjunta a la orden de trabajo (copia azul) con la que es archivada en caja.



PREFACTURA

Documento antes de emitir la factura (antes del pago del cliente).



FACTURA: original y copia

La original se queda con el cliente después del pago que éste realice. La copia se la archiva en caja para realizar el control y contabilidad.

7. MAPA DE PROCESOS

7.1 Procesos Estratégicos



7.2 Procesos claves

Los procesos clave definen la razón de ser en sí del negocio. Para la microfranquicia se han definido tres:



Cambio de Aceite

Este servicio es el más importante de un automóvil puesto que es la vida del motor. Al llevar a cabo el servicio de lubricación en períodos regulares se prolonga la vida del vehículo, manteniendo su eficiencia y obteniendo ahorros al evitar mantenimientos correctivos.

Cambio de aceite de motor

Dentro del motor, el aceite tiene las funciones de lubricar, enfriar, sellar y limpiar. El aceite, al ser expuesto a temperaturas altas, se degrada dejando residuos de carbón o impurezas, por lo que es recomendable reemplazarlo al menos cada 5,000 Km. para minimizar el desgaste de las partes del motor.

El aceite viejo del motor es removido y el motor es rellenado con aceite limpio mediante una pistola cuenta-litros que permite un mejor control de llenado.

Pasos para cambio de aceite de motor si el cliente solicita el método normal:

- Ubíquese debajo del vehículo una vez que se sienta seguro de trabajar cómodamente.
- Localizar el tapón de desagüe del aceite en la superficie inferior del motor, generalmente cerca de la parte central delantera de su vehículo. **NOTA:** Consultar el manual de tu vehículo para la localización exacta.

- Colocar la cacerola o ponchera de 5 a 8 litros para el drenaje del aceite y aflojar el tapón del desagüe con una llave. NOTA: dar vuelta a la izquierda para quitar los pernos.
- Quitar el tapón del desagüe a mano. Estar preparado para las acometidas del aceite caliente.
- Dejar que el aceite caiga en la cacerola o ponchera de 5 a 8 litros.
- Colocar la cacerola o ponchera de 5 a 8 litros nuevamente, en caso de necesidad, para coger todo el aceite del goteo.
- Limpiar con el vehículo apagado el tapón de desagüe y la boca del enchufe cuando el aceite acaba el drenar.
- Substituir la junta del tapón de desagüe.
- Reinstalar el enchufe. Comenzar siempre a roscar cualquier perno o tornillo a mano para prevenir roscar de la cruz.
- Apretar con una llave. Tener cuidado de no apretar el enchufe demasiado.

Pasos para cambio de aceite de motor utilizando el succionador de aceite:

- Ubique el equipo de succión de aceite frente al auto comprobando previamente este prendido el compresor
- Localizar la bayoneta de medición de aceite, por lo general se encuentra en la parte frontal cerca del radiador y siempre tiene en la punta colores llamativos. NOTA: Consultar el manual del vehículo en caso de no encontrarlo, una vez encontrado sacarla.
- Colocar e introducir el tubo de succión del equipo por el canal donde está ubicada la bayoneta de medición del aceite.
- Encender el equipo para realizar el proceso de succión.
- Dejar que el aceite caiga en el reservorio del equipo, el aceite debe estar a una temperatura de 50°-60°, el proceso dura aproximadamente de 3 a 5 minutos.

Cambio de Filtro

- Localizar el filtro de aceite para saber cómo cambiarlo. Los filtros de aceite están generalmente en el lado del motor (izquierdo o derecho).
- Colocar la cacerola o ponchera de 5 a 8 litros, por debajo del filtro para coger cualquier aceite restante al momento de sacar el filtro.

- Utilizar una llave ajustable del filtro de aceite “suncho para filtro de aceite” o “llave de banda” para desatornillar el viejo filtro de aceite.
- Utilizar un trapo para limpiar el área adonde el filtro va montado al motor. Asegúrese de que el sello de goma del viejo filtro no esté pegado al motor.
- Utilizar un poco de aceite nuevo para cubrir ligeramente el sello de goma del filtro nuevo.
- Atornillar el filtro nuevo en el lugar donde va a mano. No es generalmente necesario apretar el filtro de aceite con la llave del filtro de aceite o el suncho, sino la tienes al momento dele un apretón no fuerte.
- Recoja el Aceite Usado, Lo último y de alguna manera el paso más importante para cambiar el aceite, es deshacerse apropiadamente del aceite usado que ha sido drenado del vehículo. El aceite usado del motor es muy tóxico para el medio ambiente y lo más importante es disponer de él de la manera más segura. Transfiera el aceite usado a un contenedor sellado y espere al recolector que será programado de acuerdo al sector.

Control de Niveles

- Control de nivel de agua
 - Verificar de forma visual el nivel de agua del radiador, los carros nuevo por lo general traen un depósito de agua para el radiador.
 - Este depósito casi siempre está en la parte posterior del motor, en estos recipiente hay marcas que indican el máximo y el mínimo que debe tener.
 - En caso de ser necesario reponer liquido preguntar al cliente si desea agua o refrigerante.
 - Una vez elegido el tipo de liquido que se introduce en el embalse se debe tener las precauciones que el reservorio no esté recalentado.
 - Cuando se coloque el liquido en el reservorio se debe sellar bien el recipiente.
- Control de liquido de freno
 - Verificar de forma visual el nivel del reservorio de liquido de freno por lo general está ubicado en la parte posterior del motor pegado a la pared del chasis del carro.

- Estos reservorios tienen marcas que indican el nivel mínimo y máximo.
 - En caso de necesitar poner líquido de freno consultar al cliente si desea el servicio.
 - Una vez conforme el cliente se llena el reservorio hasta el máximo para luego sellar el reservorio.
3. Control de nivel de agua para limpiavidrios
1. Verificar de forma visual el nivel de agua del reservorio.
 2. Este depósito casi siempre está en la parte derecha del motor, en estos recipientes tienen marcas que indican el máximo y el mínimo que debe tener.
 3. En caso de ser necesario reponer líquido preguntar al cliente si desea.
 4. Cuando se coloque el líquido en el reservorio se debe sellar bien el recipiente

INFORMACION ADICIONAL PARA CONOCIMIENTO GENERAL

FILTROS

Reemplazo del filtro de aire.- Los motores de combustión interna requieren de suficiente oxígeno para trabajar de manera adecuada. El oxígeno lo toman del aire del ambiente, sin embargo, el aire del ambiente posee partículas suspendidas (polvo) las cuales deben ser filtradas para evitar introducirlas al motor y afectar su eficiencia. El filtro de aire debe ser capaz de eliminar el polvo existente en el aire permitiendo a su vez suficiente flujo de entrada al motor.

Cambio de filtro de aceite.- Al realizar el cambio de aceite del motor, el filtro de aceite debe ser reemplazado. La función principal del filtro es la de contener las impurezas generadas por la degradación del aceite y el desgaste del motor. Todos los filtros tienen una cierta capacidad de retención la cual no debe ser excedida, por lo que es necesario reemplazarlo en cada cambio de aceite.

Reemplazo del filtro de gasolina.- La limpieza del combustible en los sistemas de inyección electrónica es de suma importancia ya que los inyectores pueden ser obstruidos por impurezas. En los vehículos actuales el combustible es bombeado a

través de un filtro de gasolina el cual se encarga de retener las impurezas suspendidas en la gasolina. Este filtro se satura con el uso, por lo que debe ser reemplazado.

FLUIDOS DEL VEHÍCULO

Sistema de enfriamiento.- El propósito de este sistema es mantener una temperatura de operación normal en el motor. Los componentes del sistema de enfriamiento son: la bomba de agua, el termostato, el radiador, el abanico y el tanque de recuperación. El fluido dentro del sistema es el que transfiere y disipa el calor.

La bomba de agua recircula el agua caliente del motor y la dirige hasta el radiador donde se enfría, donde el abanico le extrae el calor. De esta manera el agua puede seguir recirculando y enfriando el motor internamente.

El termostato es una válvula que mantiene constante la temperatura de operación del motor del vehículo. Ayuda a que el motor llegue a temperatura normal y se mantenga a esa temperatura evitando que se sobrecaliente el motor.

El tanque de recuperación es un envase plástico, generalmente blanco, conectado por una manga al radiador. Este tanque recoge el exceso de "coolant" que ha salido por el tapón del radiador hacia el tanque, así cuando el sistema necesite "coolant" puede succionarlo desde el tanque.

Nota: El "coolant" debe siempre echarse en el tanque de recuperación hasta la marca de completo o "full".

BATERÍAS

El tipo de batería que normalmente se usa para alimentar la instalación eléctrica de un vehículo se la denomina "batería de plomo". La batería de plomo está compuesta de dos principales acumuladores: el de plomo en solución ácida y el de hierro-níquel en una solución alcalina, el primer tipo de batería en solución ácida es la más usada en los automóviles de hoy en día.

La duración de la batería depende exclusivamente sólo de mantenimiento que uno le dé a su batería. La formación de sulfato de plomo, fenómeno normal cuando esta

subministra corriente no debe ser confundida con la "sulfatación de la batería". La batería está sulfatada cuando una descarga prolongada, por una larga inactividad del automóvil o por la falta de agua, el sulfato se convierte en cristales de color blanco, haciendo inutilizable la batería. Estos cristales se forman principalmente en los terminales positivos y negativos probando así las malas condiciones internas de la batería.

7.3 Compras y Logística



El proceso de pedidos de lubricantes y filtros se manejará directo con MIDASSA ninguno de los MICROFRANQUICIANTES puede comprar ni materiales ni insumos sino es directamente a MIDASSA.

Se realizara entregas de pedidos por semana, hasta que el volumen de los rendimientos por cambio de aceite haya mejorado al igual que la demanda para ello se puede analizar el realizar las entregas 2 veces por semana.

7.4 COMUNICACIONES.

El MICROFRANQUICIANTE puede estar en permanente contacto con la empresa MIDASSA por temas de asesoría y de los pedidos, las siguientes comunicaciones serán las mínimas que existirán entre Ud. y MIDASSA.

Notificación de MIDASSA:

- Información General para el funcionamiento del local.
- Modificaciones en los precios, enviándole un detalle de los mismos. Todos los locales venderán sus productos de acuerdo a los precios establecidos por MIDASSA.
- Modificación de normas y procedimientos.
- Modificaciones al listado de proveedores.

Notificación recurrente del microfranquiciado

- Estado de Situación Patrimonial
- Estado de Resultados
- Informe de Ventas Brutas
- Informe de Publicidad
- Fotocopia de las declaraciones de pago de todos los impuestos

CONSIDERACIONES GENERALES

Limitaciones del manual

En este Manual se describen procedimientos y normas para el buen funcionamiento de un local MICROFRANQUICIADO “MI LUBRI-RAPIDO”. Cada local tendrá algunas reglas propias de funcionamiento, pero siempre de acuerdo con este Manual y las regulaciones y leyes vigentes para el lugar en donde se encuentre el local. EL MICROFRANQUICIADO es responsable de su negocio y también de la gente que en él trabaja. Cada microfranquiciado podrá contratar de manera independiente asesoramiento legal, técnico y contable para organizar el funcionamiento del local.

Un buen asesoramiento puede evitar problemas potenciales, permitiéndole mantener organizado su local, además de brindarle las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

Confidencialidad

La información sobre el manejo de un local MICROFRANQUICIADO “MI LUBRI-RAPIDO”. le es brindada por MIDASSA en el Manual de Operaciones. Toda la información que posee este Manual es confidencial, ya que comprende los aspectos que hacen a nuestra marca líder en el mercado. Ud. está de acuerdo en mantener la confidencialidad tanto durante el período de vigencia de la microfranquicia, como posteriormente al vencimiento o extinción de la misma.

La información confidencial se les transmitirá a los empleados para que trabajen de acuerdo a los procedimientos de MICROFRANQUICIADO “MI LUBRI-RAPIDO”. Durante la vigencia del Contrato de Microfranquicia, y cualquiera de sus prórrogas MIDASSA le facilitará una copia del Manual de Operaciones. Este contendrá los procedimientos, normas, descripción de puestos de trabajo, impuestos a pagar,

obligaciones del microfranquiciado, etc. Al finalizar el Contrato, el Manual de Operaciones será devuelto a MIDASSA.

Asegúrese que el Manual de Operaciones se encuentre al día con los cambios que introduzcan MIDASSA.

A la entrega del Manual Confidencial de Operaciones Ud. Deberá firmar dos Cartas:

- △ Carta de Compromiso de Confidencialidad, y
- △ Carta de Compromiso de No Competencia.

Los formatos de estas Cartas los presentamos como anexos al Contrato de Microfranquicia.

Notificaciones periódicas

Las siguientes comunicaciones serán las mínimas que existirán entre Ud. y MIDASSA.

Notificación de MIDASSA:

- Información General para el funcionamiento del local.
- Modificaciones en los precios, enviándole un detalle de los mismos. Todos los locales venderán sus productos de acuerdo a los precios establecidos por MIDASSA.
- Modificación de normas y procedimientos.
- Modificaciones al listado de proveedores.

Notificación recurrente del microfranquiciado

- Informe de Ventas Brutas
- Informe de Publicidad
- Fotocopia de las declaraciones de pago de todos los impuestos

Sugerencias de Modificaciones

Para el mejoramiento de las normas, procedimientos, y todas las actividades relacionadas con el funcionamiento de su local, MIDASSA recibirá gustosamente todas sus sugerencias para modificar o revisar lo ya existente.

Ud. puede enviar a MIDASSA las sugerencias que crea conveniente para lo cual completará un formulario de sugerencias que se adjunta.

La importancia de la generación de estas sugerencias radica en el hecho de que las mismas podrán "aportar" a mejorar el funcionamiento integral de todos los locales MICROFRANQUICIADO "MI LUBRI-RAPIDO", tendiendo siempre a fortalecer la marca y generar entonces beneficios económicos a todo el sistema.

Propiedad del manual

El manual confidencial de operaciones será en todo momento propiedad exclusiva del microfranquiciante y será devuelto diligentemente ante el vencimiento u otra forma de extinción del contrato. El microfranquiciado conviene y acuerda que no revelara, duplicara o utilizara de una forma no autorizada ninguna parte del manual confidencial de operaciones.