

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN
BANCA Y FINANZAS**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA**

**TÍTULO
ADQUISICIÓN DE LA FRANQUICIA
NUTRISALUD FINANCIADA MEDIANTE
DEUDA, DURANTE EL AÑO 2018 EN
MORAVIA**

**SUSTENTANTE:
TRACY CASTRO UMAÑA**

**TUTOR:
RENATO RESENTERRA**

**HORARIO:
I CUATRIMESTRE, 2018**

DECLARACIÓN JURADA

Yo Tiany Wicole Castro Orta, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 116120879 egresado de la carrera de Adm. con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de La Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Adquisición de la Franquicia Natasaalud, en Moravia, Financiación la misma mediante deuda durante el año 2018

_____ es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 16 días del mes de agosto del año dos mil 18.



Firma del estudiante

Cédula: 116120879

CARTA DEL TUTOR

San José, 14 de agosto, 2018

Señores

Escuela de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

La postulante, Tracy Castro Umaña, cédula de identidad N° 1-1612-0879, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "ADQUISICIÓN DE LA FRANQUICIA NUTRISALUD, EN MORAVIA, FINANCIANDO LA MISMA MEDIANTE DEUDA DURANTE EL AÑO 2018", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas.

He verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso y he evaluado los aspectos relativos al proceso investigativo, tales como: la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes y marco teórico, marco metodológico, tabulación y análisis de datos; conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos por la postulante implican la siguiente calificación:

a	Originalidad del tema	10%	8%
b	Cumplimiento de entrega de avances	20%	20%
c	Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	28%
d	Relevancia de las Conclusiones y Recomendaciones	20%	18%
e	Calidad, detalle del Marco Teórico	20%	20%
	TOTAL	100%	94%

Por consiguiente, se avala el traslado de la tesis al proceso de lectura.

Atentamente,

Lic. Renato Resenterra Durán

Cédula identidad N. 1-0714-0641

Carné Colegio Profesional N.5065

CARTA DE LECTOR

San José, 13 de setiembre del 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera de Administración

Estimado señor

La estudiante Tracy Nicole Castro Umaña, cédula de identidad 1-1612-0879, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Adquisición de la Franquicia Nutrisalud, en Moravia, financiando la misma mediante deuda durante el año 2018", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



MBA, Alexander Cordero Céspedes, lic.
Cédula 1-732-096
Carné 5813

Cartago, 15 de octubre de 2018

Señores:

Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

Yo, María Fernanda Sanabria Coto, cédula de identidad 1-1429-0780, bachiller en Filología española, perteneciente a la Asociación Costarricense de Filólogos carné 225 y al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica código 75402, hago constar que he revisado el proyecto titulado:

Adquisición de la franquicia Nutrisalud financiada mediante deuda, durante el año 2018 en Moravia.

Dicho documento fue elaborado por Tracy Castro Umaña, cédula de identidad 1-1612-0879. El proyecto fue realizado con el fin de optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas. He revisado y corregido aspectos tales como construcción de párrafos, vicios del lenguaje trasladados a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico. Por lo tanto, con los cambios aplicados, considero que está listo para ser presentado.

Atentamente,

Fernanda S. Coto.



María Fernanda Sanabria Coto
Asociación Costarricense de Filólogos. Carné nro. 225
Colypro. Código 75402
fernanda.sanabria@filologos.cr



AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, por permitirme concluir con éxito esta etapa de mi carrera profesional; por darme la capacidad, paciencia y perseverancia necesaria para lograr siempre cada meta propuesta tanto académica y profesional como personal. De igual forma, a los ángeles que puso en mi camino, quienes llenos de fe y convencidos por el esfuerzo dado día a día, hicieron posible estudiar esta carrera en el lugar dispuesto.

A mi papá, Carlos Castro Alvarado, por estar presente en la salida de cada clase y escuchar lo que tuviera que contar al inicio de mi carrera; siempre dispuesto alentar mis proyectos, por más locos que fueran y siendo muy feliz por mis logros.

A mis amigas, Amanda Fernández Barboza y Daniela Sanabria Martínez, por siempre estar ahí con algo para decirme y apoyarme de forma incondicional en cada cosa que hago.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mi tutor, el profe Renato Resenterra Durán, por su paciencia, guía y compromiso conmigo en cuanto a todo el proceso de investigación realizado.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de graduación a la mujer que merece el mundo completo, por ser la mejor madre, amiga, hermana, confidente y cómplice que Dios pudo elegir para mí.

A mi mamá, Ericka Umaña Fernández, la persona que soporta a diario mi estado de ánimo regularmente bipolar, mis historias, mis miedos, metas y sueños; La que en momentos se preocupa, se enoja, se estresa y demás, por la simple razón de que me ama. La mujer que comparte conmigo cada logro por más pequeño que sea e incluso muchas veces lo disfruta más que yo.

Gracias por cada sonrisa, por cada lágrima y por cada momento juntas. Te agradezco por dar siempre lo mejor de ti para mí.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	X
AGRADECIMIENTOS	xi
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Antecedentes del problema	13
1.1.2 Problematización del problema	17
1.1.3 Justificación del problema	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	23
1.4.1 Alcances	23
1.4.2 Limitaciones	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	25
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	26
2.1.1 Reseña de franquicia NutriSalud	26
2.1.2 Servicios	27
2. 2 CONTEXTO TEÓRICO.....	29
2. 2.1 Origen del término franquicia	29
2. 2. 2 definición de franquicia.....	30
2.2.3 Funcionamiento de las franquicias.....	31
2.2.4 Forma y elementos del contrato de franquicia	33
2.2.5 Participantes del contrato de franquicia	41
2.2.6 Centro Nacional de Franquicias (CENAF)	43
2.2.7 Estudio de factibilidad	46
2.2.8 Análisis FODA	46
2.2.9 Campaña publicitaria	47
2.3 HIPÓTESIS.....	49
2.3.1 Variable independiente	50
2.3.2 Variable dependiente	51

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS	52
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	53
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.1.1 Finalidad.....	54
3.1.2 Dimensión temporal	55
3.1.3 Marco.....	56
3.1.4 Naturaleza	57
3.1.5 Carácter.....	58
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	59
3.2.1 Sujetos de información	59
3.2.2 Fuentes primera mano	60
3.2.3 Fuentes segunda mano.....	61
3.3 POBLACIÓN ENCUESTADA.....	62
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	63
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	65
3.5.1 Variable independiente: Factibilidad.....	66
3.5.2 Variable dependiente: Financiamiento.....	67
3.5.3 Cuadro operacionalización de variables	68
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	69
4.1 Análisis FODA.....	70
4.2 Requerimientos técnicos y legales.....	72
4.2.1 Información personal.....	72
4.2.2 Reunión	74
4.2.3 Formalización	75
4.2.4 Firma del contrato	77
4.3 Recursos económicos.....	78
4.3.1 Canon o cuota de entrada.....	78
4.3.2 Regalía o <i>royalty</i>	79
4.3.3 Cuota de mercadeo o canon de publicidad	79
4.3.4 Inversión inicial.....	79
4.4 Análisis de encuestas	83
4.4.1 Características de los entrevistados	83

4.4.2 Análisis de datos.....	85
4.5 Análisis financiero	90
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
5.1 Conclusiones.....	98
5.2 Recomendaciones.....	99
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	100
6.1 Campaña publicitaria	101
6.1.1 Objetivo general	101
6.1.2 Objetivos específicos:	101
Primer mes: Valla publicitaria	101
Segundo mes: Pauta en televisión	101
Tercer mes: Alianza con Gimnasio George Angulo	101
6.3.3 Cronograma de implementación	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
GLOSARIO.....	108
ANEXOS.....	110

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis FODA	71
Tabla 2: Inversión Inicial.....	82
Tabla 3: Total de ingresos según frecuencia.....	90
Tabla 4: Ingreso real primer año.....	90
Tabla 5: Ingreso primer año según escenarios.....	91
Tabla 6: Flujo de caja proyectado real.....	91
Tabla 7: Flujo de caja proyectado pesimista.....	94
Tabla 8: Flujo de caja proyectado optimista	96

Índice de gráficos

Gráfico 1: distribución porcentual por género de los entrevistados	84
Gráfico 2: distribución porcentual por edad de los entrevistados	84
Gráfico 3: Frecuencia de visita a clínica de nutrición o estética.	86
Gráfico 4: Servicios de Franquicia NutriSalud	86

Gráfico 5: Tratamientos NutriSalud	88
Gráfico 6: Total a pagar por servicio o tratamiento	89

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Como parte de los antecedentes de este proyecto, se tomó en cuenta la investigación de Barrantes, Castro, Santamaría y Soto (2016) titulada: *Estudio y Análisis de factibilidad de la adquisición de la Franquicia Estadounidense Pizza Rev por parte del Tsunami Global Group en Costa Rica*; la misma fue realizada en el Tecnológico de Costa Rica, para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas. Esta investigación tuvo como objetivo general analizar si la compra y puesta en marcha de la franquicia de restaurantes Pizza Rev es viable y atractiva bajo la óptica financiera.

En dicho proyecto se realizó un análisis de factibilidad que básicamente consistía en el desarrollo de un estudio de mercado y un estudio técnico, con el fin de determinar los principales requisitos para poner en marcha el proyecto. Adicionalmente, realizaron el análisis financiero que toma como insumos los análisis anteriores para realizar los supuestos y proyecciones.

Como hallazgos de su investigación, el esquema de trabajo de la franquicia y su propuesta de valor ha llamado la atención de un grupo de inversionistas, generando el interés de explotar la propuesta y el modelo en Costa Rica por medio de la adquisición de la franquicia y la apertura de un restaurante inicialmente, proyectando más aperturas a futuro.

Por otra parte, Corredor y De Faria (2016) realizaron un estudio en la Universidad Nueva Esparta, para optar por el grado de Licenciatura en administración, centrado en determinar la factibilidad económico-financiera para la

apertura de una franquicia de comida rápida mejicana americana Taco Bell, en el centro comercial Paseo Las Mercedes, Municipio Baruta en el año 2016.

En este estudio se plantea como uno de los problemas principales: ¿Cuál será la inversión financiera en el contexto técnico y organizacional que se requiere realizar para llevar a cabo la apertura de dicha franquicia?, tomando en cuenta también los cálculos que se deben efectuar para determinar la viabilidad económico-financiera que conlleva esta.

Se concluye en cuanto al estudio técnico realizado, un valor total de 433.604.237,40 bolívares, los cuales incluyen la inversión requerida para llevar a cabo el negocio a lo largo del segundo semestre del año cero, además del estudio organizacional que se conforma por sueldos y salarios, bono vacacional y utilidades, agregando también dotación de uniformes al personal; sumatoria de factores que alcanza un total de 2.960.100,00 Bs, tomando en cuenta únicamente los primeros seis meses de operación.

Díaz (2015) en su estudio titulado: *Proyecto de factibilidad para la implementación de la franquicia del restaurante "Piola" en el valle de Cumbayá ciudad de Quito*, realizado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para optar por el grado de ingeniero comercial, busca como objetivo general demostrar la viabilidad económica y organizacional para establecer la adquisición de la Franquicia y la apertura de la marca Piola en Ecuador.

Entre los aspectos importantes que menciona se deben tomar en cuenta al adquirir una franquicia están: conocer el funcionamiento del sistema de las franquicias, determinar las habilidades y actitudes personales necesarias para su administración y determinar la capacidad de inversión e información financiera que

se tenga de la misma. Además de realizar un amplio estudio de mercado, en el que se investiga la demanda que se pueda obtener para el servicio y productos que ofrece la franquicia en estudio.

Como conclusión, en el proyecto se indica que el periodo de recuperación de la inversión será de cinco años y que, de acuerdo con el cálculo efectuado de la tasa interna de retorno, la inversión hecha se da en un proyecto rentable.

Por su parte, Pérez y González (2014) titulan su tesis doctoral realizada en la Universidad de Granada como *El contrato de Franquicia. Un nuevo modelo de negocio para las nuevas tendencias y necesidades del mercado*, en la cual mencionan que el sistema de franquicia se desarrolla de forma imparable y contribuye de manera importante a la modernización del comercio, debido sobre todo a la atonía económica en la que se encuentra el país inmerso.

En particular, la investigación se dirigió a examinar el contrato de franquicia orientado a la nueva realidad jurídico-económica, a las nuevas tendencias y las nuevas necesidades de mercado. Para lo anterior, se recurrió al concurso del derecho comparado, así como a las cada vez más comunes aportaciones realizadas por instituciones y organizaciones nacionales, supra nacionales y la doctrina en general. Aunque el estudio se dedicó al análisis exhaustivo del contrato, se examina de igual forma su realidad económico-jurídica y su propio entorno.

Entre los hallazgos relevantes de la investigación se encuentra que la importancia del contrato en la franquicia, el panorama del mercado y el comercio globalizado es indiscutible. Adicionalmente, el contrato de franquicia constituye una figura contractual de novedad que alcanza un enorme auge y desarrollo con el

tiempo, dirigida principalmente a ofrecer apertura comercial y economía estable de mercado.

Camacho (2013) en su tesis titulada: *Contrato de franquicia; Ausencia de Ley especial e implicaciones en la interpretación y resolución de conflictos. Análisis en derecho comparado, Estados Unidos- Costa Rica*, realizada en la Universidad de Costa Rica, establece que el contrato de franquicia como instrumento materializador del modelo comercial permite la expansión y proyección de grandes ideas empresariales. Además, representa altos porcentajes dentro del PIB nacional y la masa de empleo productivo del país.

El interés medular de la investigación fue generar un acercamiento profundo al análisis crítico sobre la cotidianeidad en la estructuración del contrato de franquicia a nivel interno. Se analizó para esto la efectividad real de la resolución de conflictos generados o derivados del contrato o la relación comercial específica; para lo cual se usó como punto de referencia la existencia o no de una ley específica que regule la actividad contractual.

Entre las conclusiones, se encuentra que la realidad socioeconómica de Costa Rica se ha caracterizado por un apego estricto a las fórmulas y conceptos estadounidenses, sin embargo, no ha venido aparejado a un desarrollo legislativo que permita potencializar las ventajas. Adicionalmente, el contrato de franquicia es complejo, muy singular y autónomo en sus características definitorias, pero presenta un especial cuidado en su carácter cuasi asociativo, puesto que consolida relaciones en el tiempo donde existe un poder de mando y de planificación.

1.1.2 Problematicación del problema

El modelo de negocios de franquicias ha sido aparentemente exitoso, en gran parte debido al crecimiento pronunciado de los ingresos y la disminución del riesgo cuando un inversionista decide ser parte de este tipo de negocio. La Organización Internacional de Franquicias define este modelo como una relación continua, en la cual el franquiciador otorga una licencia a terceros para operar bajo su marca.

A pesar del auge que ha experimentado este modelo de negocios en el país, existen retos que promueven una mayor expansión de este sector. Por este motivo, la Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR) y el Centro Nacional de Franquicias (CENAF) tienen como objetivo el apoyo continuo al sector de franquicias en el país, el fomento de este tipo de negocios y la promoción de capacitaciones; para que de esta forma se generen mayores inversiones en Costa Rica.

La Cámara de Comercio de Costa Rica indica, en su VIII Estudio Económico de Franquicias, que se han identificado algunas franquicias que abandonaron el mercado costarricense. El principal motivo que señalan las empresas para dejar de operar en el país es el alto costo de operación en Costa Rica.

Para adquirir una franquicia existen condiciones que pide el franquiciador, dentro de las cuales destaca la cuota inicial, conocida también como canon de entrada, esta otorga el derecho al franquiciado de recibir los beneficios. De acuerdo con el tipo de negocio, se establece el monto que se debe invertir, por lo cual el inversionista debe buscar opciones que se adapten a sus capacidades económicas.

1.1.3 Justificación del problema

Para emprender un negocio se requiere de inversión y conocimiento sobre el mismo. Las motivaciones para interesarse en una franquicia son diversas desde personas que se encuentran en desempleo, hasta personas que tienen la idea de gestionar su propio negocio, pasando por aquellos que quieren diversificar sus inversiones, tomando en cuenta que es un negocio ya establecido con determinados estándares y resultados de su trayecto.

En este contexto, Entrepreneur (2009) establece la sustentación para llevar a cabo la franquicia de salud, considerando que ello conforma una actividad multiplicadora de éxitos, dado que en primer lugar se estarían cubriendo necesidades básicas del ser humano; adicionalmente, la tendencia del ser humano es disfrutar de la buena salud enlazada en diferentes eventos, hecho que genera la apertura de un amplio mercado para evaluar la viabilidad de invertir en este sector.

El sistema de franquicia ofrece importantes facilidades a los emprendedores e inversores para alcanzar óptimos resultados en sus negocios, pero también supone una serie de responsabilidades y obligaciones, además de no eliminar por completo el riesgo implícito que conlleva todo negocio. Por esta razón, se debe realizar un estudio que muestre la factibilidad de adquirir una franquicia y la rentabilidad que la misma puede ofrecer al financiarse por medio de deuda.

La Cámara de Comercio de Costa Rica, en su VIII Estudio Económico de Franquicias, menciona que el modelo de negocio de franquicia genera gran cantidad de empleos directos e indirectos. Para el 2017, se da una cifra de 31.741 empleos, de los cuales 8.419 son generados por franquicias costarricenses.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible adquirir la franquicia NutriSalud ubicada en Moravia financiándose por medio de deuda?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Un aspecto definitivo en todo proceso de investigación es definir los objetivos o el rumbo que debe tomar el estudio que va a realizarse. Así, los objetivos son los propósitos del estudio, expresan el fin que pretende alcanzarse; por tanto, todo el desarrollo del trabajo de investigación se orientará a lograr estos objetivos (Bernal, 2010, p.98).

1.3.1 Objetivo general

Según Arias (2006), un objetivo general expresa: "el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema" (p. 45). Debe incluir el verbo en infinitivo, los factores o las variables, la población, el lugar y el periodo; debe ser medible y observable. No se incluyen preguntas ni se redacta en forma negativa (Chinchilla, Guerra, Corrales y Jara, 2018).

Según Bernal (2010), el objetivo general debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación. El objetivo general de este estudio es:

Elaborar un estudio de factibilidad basado en la adquisición de la franquicia NutriSalud, ubicada en Moravia, financiada mediante deuda para el año 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquel; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general (Bernal, 2010, p.100).

Existen dos criterios para construir los objetivos específicos: deben representar preguntas relevantes para comprender y conocer más acerca de uno o varios aspectos de la realidad; y que impliquen una contribución al conocimiento acumulado en un área (King, Keohane y Verba, 1994).

Según Arias (2006), los objetivos específicos indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de este. Los objetivos específicos de la presente investigación son los siguientes:

- Identificar por medio del FODA los elementos de éxito y limitantes que guían la adquisición de una franquicia NutriSalud.
- Investigar los requerimientos técnicos y legales para la correcta ejecución del negocio.
- Definir los recursos económicos necesarios para la adquisición de la franquicia.
- Verificar si la base de clientes referida por la franquicia es suficiente para justificar la viabilidad financiera del proyecto.
- Elaborar un análisis financiero que determine la factibilidad de adquirir la franquicia NutriSalud con financiación mediante deuda.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

El estudio está orientado a analizar la factibilidad desde el punto de vista financiero dentro de un alcance de análisis técnico que indique la viabilidad del proyecto.

Modelo, tiempo, espacio.

1.4.2 Limitaciones

No se identifican limitantes en esta investigación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Reseña de franquicia NutriSalud

NutriSalud nace en el año 2008, como una iniciativa médico-nutricional que busca brindar a la población costarricense una alternativa innovadora compuesta principalmente por programas estandarizados que representen una respuesta positiva a las necesidades nutricionales, para control del sobrepeso, así como de trastornos relacionados como la diabetes, hipertensión, cardiopatías y alteraciones del colesterol y los triglicéridos, entre otros problemas.

NutriSalud abre sus puertas al público con su primer local ubicado en Guadalupe, San José, como una pequeña clínica desde la cual se logra alcanzar diversas poblaciones del país y se demuestra la gran necesidad que existe en el mercado de una propuesta de servicios clara y con resultados comprobados. En los últimos 10 años, NutriSalud continúa creciendo y abrió nueve sucursales en el país, ubicadas en Sabana Norte, Curridabat, Liberia, Heredia, Alajuela, Pérez Zeledón, Palmares, Santa Ana y Guápiles.

En la actualidad, cada sucursal atiende en promedio 1000 consultas mensuales y la oferta se ha diversificado para incluir terapias alternativas y servicios en el campo de la estética corporal, como ultra cavitación, técnicas médicas no invasivas en reducción de medidas, depilación láser y otros servicios láser que puede o no incluir en el modelo de franquicia.

2.1.2 Servicios

1. Nutrición:

Pérdida de peso con variedad de programas para todas las necesidades. Además, consulta nutricional especializada: atención a embarazadas, niños, adultos mayores, deportistas, diabéticos, hipertensos, etc.

2. Reducción de medidas:

Ultra cavitación, radiofrecuencia, electroestimulación, drenaje linfático, hidrolipoclasia, meso terapia y carboxiterapia. Radiofrecuencia facial y disminución de grasa en papada con meso terapia y carboxiterapia.

3. Depilación láser diodo y depilación Tri-Láser:

El láser diodo es básicamente una máquina de mucha precisión, que por medio de diminutos diodos y semiconductores forman una luz. Aprobado en Estados Unidos por la Food and Drug Administration (FDA), el láser diodo es el método más reciente, efectivo y seguro para depilar, dejando atrás los métodos tradicionales Alejandrita y Yag. Su efectividad no representa riesgo para la salud, ya que es el método más noble y seguro para todo tipo de piel a nivel mundial.

Caracterizado principalmente por su longitud de onda, siendo esta de mayor longitud que las demás opciones, el láser diodo penetra algo más que solo la piel, por lo que antiguamente se creía que no debía usarse en vellos claros o de menor grosor y que únicamente debía aplicarse en el vello más grueso y de piel oscura. Hoy en día es una realidad que el láser diodo puede utilizarse en cualquier tipo de piel y grosor de vello. Esta tecnología concentra la potencia del láser en el folículo,

penetrado desde 805 nm, más que los métodos antiguos tradicionales, lo que resulta en una eliminación avanzada desde la primera sesión.

4. Terapias alternativas: auriculoterapia y desintoxicación iónica:

Las terapias alternativas traen variedad de beneficios para la salud, en el caso de auriculoterapia son: control de peso, estreñimiento, ansiedad, migraña, insomnio, entre otros. Adicionalmente, los beneficios que presenta de la desintoxicación iónica son: promueve la pérdida de peso, retarda el envejecimiento, mejora el estado de humor, alivia fatiga crónica, entre otros.

5. Escleroterapia:

La escleroterapia es un procedimiento ambulatorio no quirúrgico diseñado para atenuar el aspecto de arañas vasculares, así como várices pequeñas y superficiales. A través de la escleroterapia se pueden eliminar las antiestéticas venas varicosas que aparecen en las piernas, el rostro o prácticamente cualquier parte del cuerpo. La escleroterapia es mínimamente invasiva, solo implica el uso de una micro aguja para inyectar una solución que hace que las venas no deseadas se desvanezcan o desaparezcan.

2. 2 CONTEXTO TEÓRICO

2. 2.1 Origen del término franquicia

El origen del término franquicia se puede buscar en el derecho francés, como lo indica Romero (2004), quien al referirse al mismo menciona que la definición de *franchise* es libre de servidumbre; libertad o inmunidad otorgada: derecho o privilegio conferido. Históricamente la palabra franquicia es sinónimo de privilegio.

Los tres casos célebres y más conocidos del origen de la franquicia según Díaz (2014) surgen en el siglo XIX tras la Revolución industrial. Singer Sewing Machine Company de 1850 a 1860 resolvió cambiar su estructura básica de funcionamiento. Estableció una red de concesionarios-vendedores, a la que se le cobraba una participación por el derecho de adquirir sus máquinas de coser en territorios específicos y así otorgó una serie de franquicias a comerciantes independientes, debido a los altos costos laborales que implica el sostenimiento de numerosos vendedores directos.

En 1898, General Motors adoptó el modelo de franquicia como una estrategia similar para expandir su red de distribuidores de los vehículos que fabricaba. Asimismo, en 1899, Coca-Cola otorgó franquicias para el embotellado de su bebida gaseosa, que años después sería la más conocida del mundo. En este caso una embotelladora (franquiciado) recibía el concentrado o el derecho a producir el concentrado, mediante la utilización de una fórmula (*Know-how*) junto con el derecho a producir las gaseosas, identificadas con la marca del franquiciador y distribuirlas en un área exclusiva. Por su parte, el franquiciado realizaba la

publicidad, el mercadeo y otros servicios de apoyo, exigiéndole al franquiciado la producción de gaseosas con estrictos criterios de calidad previamente definidos.

En 1921, la empresa Hertz Rent a Car amplió su red de distribución mediante concesiones similares a las franquicias y hoy es una cadena líder mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos con más de 370 franquicias otorgadas y 1.076 puntos de operación de servicios.

2. 2. 2 definición de franquicia

Una franquicia se puede definir como:

Un modelo de negocio donde el franquiciante (dueño de la franquicia) es quien otorga la licencia de una marca y el know how para operarla al franquiciatario (persona física o moral que la compra). Esto significa que, por determinado tiempo, el franquiciatario utilizaría esa marca y manejaría el negocio de manera uniforme al resto de las unidades franquicias anteriormente. La ventaja de este modelo es que, a cambio de una inversión, obtienes los beneficios de trabajar con un producto o servicio ya probado y con baja riesgo. (Entrepreneur, 2009, p.166)

A su vez, para la Asociación Internacional de Franquicia, se trata de un método para la comercialización de productos o servicios; ya sea una relación contractual entre un franquiciante y un franquiciado, en el cual el franquiciante ofrece o es obligado a mantener un interés permanente en el negocio del franquiciado, en aspectos tales como e *Know how* y la asistencia técnica.

El franquiciado opera bajo un nombre comercial conocido, un método o procedimiento que pertenece o es controlado por el franquiciante y en el cual el

franquiciado ha hecho o hará una inversión sustancial en su propio negocio y con sus propios recursos (p.454). Si bien es cierto, la idea principal es otorgar un privilegio a un comerciante, este tipo de contrato encierra una serie de obligaciones y compromisos asumidos mutuamente por las partes involucradas

La franquicia se puede definir como el contrato que comprende la transferencia de una técnica especial para administrar y conducir un negocio determinado o para producir o elaborar un producto, para lo cual el papel del franquiciante no se limita a la transferencia de la marca, nombre, emblemas, sino que comprende la transmisión de un *Know how* determinado y como natural consecuencia, una permanente asistencia técnica de franquiciado, primero para que este pueda aprender esa nueva técnica o método de producción o de prestación de un servicio y, además, para que esos conocimientos se vayan fortaleciendo y expandiendo (Villegas, 2005, p.779).

2.2.3 Funcionamiento de las franquicias

Algunos de los aspectos indispensables en el establecimiento de una franquicia, que según la Cámara de Comercio de Costa Rica se deben tomar en cuenta para el correcto funcionamiento de esta, se pueden puntualizar de forma simple como:

- ✓ Uso de la marca: mediante la firma del contrato, se obtendrá por parte del franquiciante la licencia de la marca que pertenezca al negocio elegido para franquiciar. La marca ha sido registrada y controlada por el franquiciante y únicamente se traspasa al franquiciado por una cesión de derechos.
- ✓ Importancia de la marca: en el caso propio de la figura de franquicia, la licencia de la marca, patente o diseño es la esencia del contrato, ya que este

elemento permite un reconocimiento y prestigio por parte de terceros del cual tendrá beneficio el franquiciado.

- ✓ Inscripción de la marca: el franquiciado deberá inscribir la marca en el país donde se vaya a desarrollar la franquicia, si se da a nivel internacional.
- ✓ Elemento *Know-how*: elemento tipificante de la figura de franquicia. Consiste en la transmisión de conocimientos técnicos por parte del franquiciante al franquiciado, como lo son la elaboración del producto o del servicio, comercialización de este, servicios de atención al cliente, presentación de locales, normas de seguridad, niveles de calidad de productos, entre otros propios del negocio.
- ✓ Regalías: las regalías son aquella retribución económica que recibe el franquiciante por la vigencia del contrato de franquicia. Las regalías se pueden dividir en dos secciones:
 1. Derecho de entrada: monto que se paga al suscribir el contrato con el franquiciante.
 2. Royalty: monto pagado periódicamente durante la vigencia del contrato, calculado por sus ventas y ganancias brutas.
- ✓ Territorio: el franquiciante se comprometerá con el franquiciado a otorgarle una zona específica en la cual no exista una franquicia idéntica, valorar si este posee suficiente mercado de consumidores en los cuales podrá realizar un impacto económico favorable para el franquiciado. Algunos de los factores por considerar para determinar la idealidad del territorio son el tamaño del mercado, facilidad de acceso del consumidor, capacidad de atención al

cliente en ese punto territorial y la capacidad de almacenaje en dicho punto territorial.

2.2.4 Forma y elementos del contrato de franquicia

La palabra *contrato* viene del latín *contractus*, que se deriva de la palabra *contraeré*, la cual significa *concertar*, *lograr* y se consolida con la manifestación de voluntad de las partes. Fue Thomas Hobbes (1588-1679) quien estableció una de las primeras teorías contractualistas en su obra *Leviatán* (1651). Sentó las bases del concepto que luego desarrollaría Jean-Jacques Rousseau: la necesidad de crear un contrato social que establezca la paz entre los hombres.

En aquella época, Díaz (2014) menciona que se discutía sobre si el rey o el Parlamento debían ocupar la soberanía y por ello sostiene que el orden político es el resultado de un acuerdo entre las partes, una convención, “la mutua transferencia de derechos es lo que los hombres llaman contrato”. Es pues necesario crear un orden, el cual parte del hecho de que la naturaleza humana es un instinto de conservación que cada uno tiene derecho a conservar.

Si se aplica este análisis al contrato de franquicia entendida como una relación contractual, comercial y jurídica entre el franquiciante y el franquiciado que fundamentalmente se basa en la confianza mutua, recíproca, no hay duda de que se está ante un contrato de colaboración empresarial, bilateral y de prestaciones recíprocas. En esta línea de análisis, es un contrato que se rige por las normas del Código Civil de Costa Rica (p.90).

Como ya se ha mencionado, las franquicias deben tener un contrato, Cubero et al. (s.f.) especifican la siguiente lista de elementos que este debe contener:

- Exclusividad de territorio: Debe indicar el lugar, zona geográfica, donde se va a ubicar el establecimiento o donde se van a dar los servicios, esto para evitar discrepancias con otras entidades.
- Subfranquicias: Se debe especificar si se pueden o no dar las Subfranquicias; esto dado que la casa matriz debe dar la autorización para que las franquicias puedan expandirse en más franquicias con la misma marca.
- Duración: Plazo en el que se mantiene vigente el contrato y si se puede renovar o no.
- Mínimo de ventas: el franquiciador debe de fijar ventas mínimas al mes y el porcentaje de estas que se destina al mismo.
- Fijación de precios: Al ofrecer una misma imagen como empresa, debe de tener en teoría los mismos precios, promociones u ofertas que todas las empresas franquiciantes manejen bajo el mismo nivel de ganancia.
- Licencias de marca: El franquiciante debe dar los parámetros de la licencia, así como las limitantes y alcances de estas.
- Pagos: Al ser una especie de contratación o alquiler, se debe de acordar monto específico fijo o porcentual y el periodo de pago de este.
- Asistencia técnica: Debe de haber una administración conjunta, en la cual se de asistencia técnica respecto a los procedimientos sistemáticos de la elaboración del bien o servicio, adicional a la capacitación al personal y la administración como tal.

- Publicidad y promoción: Este apartado está a cargo de la casa matriz para poder desarrollar, de forma uniforme y destacable, la misma línea en sus propagandas, así como en las bases de datos de mercadeo. (p.44)

El desarrollo actual del sistema de franquicia en el mundo permite afirmar que se está frente a un contrato nuevo que difiere del resto de los contratos, por medio de los cuales se puede llevar a cabo la comercialización de bienes y servicios. El mismo es un contrato novedoso y atípico, ya que no existe una legislación específica referida a él ni tampoco antecedentes jurisprudenciales. Sin embargo, su recepción ha sido posible mediante el principio de autonomía de la voluntad contenido en el art. 1197 del Código Civil.

En cuanto a la naturaleza del contrato de franquicia, será siempre consensual, de manera que se encuentra perfeccionado cuando ambas partes manifiesten su consentimiento en forma expresa. A pesar de esto, también se considera al contrato de franquicia como no forma, ya que no se exigen formalidades en relación tal a la instrumentación, además de bilateral, porque ambas partes tendrán derechos y obligaciones, entre las cuales existe un compromiso a contraprestaciones recíprocas. Como último principio, es un contrato oneroso, debido a que ambas partes procuran obtener rédito económico y lucrativo con las contraprestaciones mutuamente acordadas.

Según Díaz (2014), un contrato de franquicia tiene sus características y no es igual que un contrato de licencia de marca o transferencia, o licencia de *Know-how*, de distribución o de asistencia técnica. Tampoco es un contrato de *Joan Venture*, aunque, por lo visto, estaría en la esfera del contrato de colaboración

empresarial, por cuanto establece diversas cláusulas vinculadas a la publicidad del negocio, el control y debido mantenimiento de la calidad y uniformidad desarrolladas por el otorgante de la franquicia, control administrativo y control interno utilizando normas de contabilidad y de auditoría.

El contrato de licencia de marca, como su nombre lo indica, es la autorización que hace un titular de su marca para permitir su uso. Es una licencia por un tiempo determinado, que en el caso peruano se inscribe ante la Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). El artículo 63 del decreto legislativo que aprueba disposiciones complementarias a la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina, menciona que el Régimen Común sobre Propiedad Industrial establece:

Artículo 63.- Licencia de marca El titular de una marca registrada, o en trámite de registro, podrá dar licencia a uno o más terceros para la explotación de la marca respectiva. La licencia de uso podrá registrarse ante la autoridad competente. A efectos del registro, la licencia deberá constar por escrito. Cualquier persona interesada podrá solicitar el registro de una licencia. No procede presentar oposición contra las solicitudes de inscripción de contratos de licencia de una marca; sin perjuicio de las acciones legales que pudieran corresponder.

En cuanto a las causas anormales de culminación de contrato, se puede presentar el caso del mutuo acuerdo, para el cual las partes pueden convenir, en cualquier momento de conformidad a las especificaciones que pacten al momento de tal decisión. La otra posibilidad de conclusión consensuada se da cuando las

partes prefijan en el contrato original que, mediante una indemnización predeterminada o preaviso, cualquiera de ellas puede abandonar el contrato.

Dentro del marco normativo, la regla básica de aplicación será el artículo 216 del Código de comercio, sin perjuicio de las particularidades que contractualmente se impongan las partes. En virtud de tal normativa, las partes pueden estipular en forma expresa en el contrato que las vincula, que en caso de no cumplirse con alguna de las obligaciones asumidas en la forma y con las modalidades previstas, la parte interesada cumplidora podrá optar para exigir que se ejecute la prestación de la obligación debida, más daños y perjuicios o por la directa resolución del contrato.

De acuerdo con la hoja de ruta, proporcionada por la Cámara Nacional de Franquicias y elaborada por profesores y estudiantes para el postgrado de Consultoría en desarrollo de franquicias (2009), un contrato de franquicia se estructura de la siguiente manera:

Capítulo	Cláusula	Contenido
-	Preliminar: antecedentes literales	Nombre del franquiciado, cédula, plazo, ubicación, derecho de entrada, regalías, contribución al fondo de publicidad, monto asegurar, lugar para notificar, proceso de apertura.
Primero: considerandos	Primera: Antecedentes	Nombre comercial, diseño y decoración, detalle de las marcas, imagen y prestigio.
	Segunda: Definición de términos	Contrato de franquicia, franquicia individual, formato del negocio, derecho de entrada, equipos regalías u honorarios, propiedad intelectual, fondo de publicidad, entre otros.
	Tercera: Dominación de cláusulas	Esta se da para efectos de referencia solamente y no deberá denominarse ninguna interpretación específica o extensiva.
	Cuarta: Modificación del contrato	Este acuerdo no podrá ser alterado o modificado parcial o totalmente, sino solamente por escrito, en documento suscrito por ambas partes, expresando convenio.
Segundo: Licencia de Franquicia	Quinta: Vigencia	Duración establecida acordada por ambas partes.
	Sexta: Renovación	El franquiciante podrá establecer un valor a pagarse como derecho de renovación, entre otras condiciones.

	Séptima: Relación entre las partes.	El franquiciado no está autorizado a realizar negocios o actos a nombre del franquiciante ni incurrir en ninguna obligación de este.
	Octava: Responsabilidad del franquiciado	El franquiciado deberá responsabilizarse y mantener indemne al franquiciante por el manejo de su negocio o de la franquicia adquirida.
	Novena: No garantía de resultados	A pesar de ser un método novedoso y comprobado para disminuir los riesgos de iniciar un negocio, por esta razón el franquiciado reconoce el prestigio alcanzado, pero no se garantiza sus resultados.
	Décima: Permisos gubernamentales, entre otros.	Corresponde al franquiciado ser responsable de cumplir con leyes, reglamentos y ordenanzas, además de segregación, liquidación y pago de impuestos.
Tercero: Pagos al Franquiciante	Décima primera: Derecho de entrada y regalías	No reembolsable. Se debe hacer reporte de ventas para el pago de las regalías. En caso de falta de pago oportuno, el franquiciante acepta pagar intereses por mora.
	Décima segunda: De la publicidad y el fono	Se aceptan normas de publicidad y propaganda que se establezcan en manuales, en caso de querer aportar material de publicidad, el franquiciante debe aprobarlo previamente.
Cuarto: Del Manejo de la información y de las marcas	Decima tercera: Confidencialidad	Se anexa al contrato un modelo de cartas- compromiso de confidencialidad y no competencia, para efectos de los empleados a los cuales se les revela información confidencial. Además, el franquiciado deberá mantener este contrato bajo reserva, salvo cuando por ley o disposiciones reglamentarias deba revelarlo.
	Décima Cuarta: Del uso de la propiedad intelectual	El uso de la propiedad intelectual solo podrá realizarse para el desarrollo de las actividades comerciales de la franquicia, en los términos mencionados. La violación de estas disposiciones se presumirá como mal uso de la propiedad intelectual y constituirá facultad al franquiciante para dar por terminado el contrato.
Quinto: Del punto de franquicia	Décima quinta: Del proceso de apertura	El franquiciado desde la firma del contrato hasta la apertura deberá cumplir con las directrices establecidas en este convenio y los manuales. Todos los equipos y suministros se deben adquirir con los proveedores autorizados.
	Décima Sexta: De los registros contables y del acceso a los inventarios y registros.	El franquiciante y sus representantes tendrán derecho en el momento que lo deseen de examinar el inventario de productos del franquiciante, auditar libros y registros contables relativos a los reportes otorgados por los franquiciados, incluyendo sin limitación, documentación de soporte relativa a ventas.

	Décima séptima: De los productos	El franquiciado debe adquirir y mantener el <i>stock</i> necesario de aquellos productos que establezca el franquiciante que sean comercializados o distribuidos a través de este.
	Décima octava: Contratación de servicios especiales	Para contratación de servicios como limpieza, mantenimiento de equipos u otro relativo a local, el franquiciante debe dar la aprobación previa, no garantiza ni responsabiliza por los resultados.
	Décima Novena: Seguros	El franquiciado se obliga desde la apertura del punto y mientras se mantenga vigente este convenio a tener contratados seguros con coberturas como incendio, terremoto, motín y huelga, daños maliciosos, lluvia, inundaciones, robo o asalto.
Sexto: De la capacitación y mejoramiento continuo	Vigésima: La capacitación	Es responsabilidad del franquiciado que el personal a su cargo se encuentre debidamente capacitado en la preparación de los productos de la franquicia. Adicionalmente, tendrá la posibilidad de que haga prácticas iniciales en alguno de los locales de la cadena donde designe el franquiciante.
	Vigésima Primera: Convenciones o programas de capacitación	Para efectos de la uniformidad de la franquicia y para intercambiar experiencia, el franquiciante podrá organizar de tiempo en tiempo convenciones o programas adicionales a los cuales el franquiciado se compromete asistir.
Séptimo: Obligaciones entre las partes	Vigésima segunda: Obligaciones del franquiciante	El franquiciante en general permite al franquiciado, en los términos y sujeto a las disposiciones de este contrato, que utilice el formato de negocio y pueda abrir un punto, en los términos de este convenio.
	Vigésima tercera: Obligaciones del Franquiciado	Además de cumplir con las instrucciones del franquiciante para la operación del punto y las dispuestas en este convenio, el franquiciado deberá mantener la calidad del servicio, mantener suficiente <i>stock</i> de los productos en el local, adecuarse y acatar la política de fijación de precios de venta al público.
Octavo: De la terminación del contrato y efectos	Vigésima Cuarta: Causas de terminación del contrato.	Este acuerdo puede ser dado por terminado, sin procedimiento judicial previo, inclusive antes de su vencimiento, por ofertas públicas o publicaciones en medios para obtener capitales, vender el negocio donde funciona el punto de venta, cierre del establecimiento, solicitud del franquiciado, insolvencia o quiebra, incumplimiento de leyes, si deja de operar por más de 5 días, cambio en porcentaje accionario, por muerte o incapacidad permanente y uso indebido de la marca.
	Vigésima Quinta: Declaración relativa o terminación	El franquiciado reconoce los derechos del franquiciante para dar por terminado el contrato a falta de alguno de los convenios establecidos; no se causará a favor del

		franquiciado, por dicha terminación, ningún pago o indemnización por pérdida de negocios.
	Vigésima Sexta: Omisión del Franquiciante sobre incumplimiento	La omisión del franquiciante de requerir o insistir para el cumplimiento de alguna de las disposiciones de este convenio o de las regulaciones accesorias, tales como manuales operativos, no podrá considerarse como renuncia del franquiciante a reclamar dicho cumplimiento en el futuro
	Vigésima Séptima: Obligaciones del término de contrato	En caso de terminación anticipada de este convenio, aunque el franquiciante haya tenido que así declararlo por algún incumplimiento o acción contemplada en este contrato, el franquiciado deberá indemnizar al franquiciante por el lucro cesante, así como por los daños y perjuicios a la marca.
Noveno: Disposiciones generales	Vigésima Octava: Cesión de derechos	Se deja constancia expresa de que el franquiciado no podrá ceder sus derechos, salvo en la forma permitida en este convenio y sujeto a las condiciones de este. Esta se hará siempre y cuando el franquiciado tenga su punto de franquicia en operación, por al menos un año y se halle en estricto cumplimiento de sus operaciones.
	Vigésima Novena: No competencia	Durante el tiempo de vigencia de este acuerdo y por dos años siguientes de su terminación, el franquiciado no podrán directa o indirectamente: manufacturar, distribuir o vender o ser propietarios, adquirir administrar, operar, asociarse, controlar o participar, o estar en conexión en cualquier negocio que manufacture, distribuya o venda productos similares a los que se expendan ahora o en el futuro en el formato de franquicia.
	Trigésima: Licitud de fondos	El franquiciado declara que los fondos que ha destinado para la obtención de la franquicia y los que destinará en todos sus actos en el futuro tienen y tendrán destino lícito.
	Trigésima primera: Solución de conflictos.	Mediación y arbitraje: las partes acuerdan someter a mediación cualquier disputa que tengan relativas a este acuerdo y sus relaciones derivadas, ante cualquier Centro de mediación.
	Trigésima segunda: Notificaciones	Toda notificación que se requiera deberá hacerse por escrito. Las notificaciones del franquiciado se harán en el punto de franquicia o en una dirección alternativa señalada en este convenio. Se deberá dar a conocer cualquier cambio de dirección o destinatario.

2.2.5 Participantes del contrato de franquicia

En el contrato de franquicia intervienen dos sujetos indispensables para la realización de este sistema de negocio. Esta es una relación que tiene dos protagonistas igualmente esenciales, pues sin franquiciador no hay quien ofrezca la franquicia y sin franquiciado, no hay quien la adquiera y haga posible su expansión. Existe una serie de obligaciones y requisitos que ambos actores deben cumplir, según la página oficial del Centro Nacional de Franquicias, para formar parte de una franquicia exitosa.

2.2.5.1 El franquiciante o *franchisor*

Sin franquiciador no hay franquicia. Por este motivo, es el primer protagonista. Para ser franquiciador no solo es necesario disponer de una empresa solvente y con prestigio comercial en el sector, hace falta también un excelente concepto de Negocio, que aporte novedades y valores diferenciales en el producto, en el servicio o en la manera de comercializarlo.

No obstante, el éxito del sistema se basa principalmente en haber experimentado con anterioridad, todo el procedimiento de franquicia a través de un establecimiento piloto, que le permite corregir los posibles errores, así como aumentar los conocimientos necesarios para un mejor desarrollo del concepto de franquicia, aportando experiencia al franquiciado; factor esencial para este sistema de negocio.

Cuando se consiguen los dos objetivos principales, es necesario transmitir todo ese "saber-hacer" (conocido como *Know-how*), a través de la diversa documentación que constituyen los manuales, así como precontratos y contratos

definitivos. Por lo tanto, el franquiciador debe ser una persona física o jurídica que reúna estas características:

- Persona preparada y experimentada, durante un tiempo representativo y con buenos resultados, una fórmula comercial diferenciada de la competencia, desarrollada en establecimientos pilotos, propios o no.
- Poseer la propiedad de la marca con la que va a comercializar el producto o servicio.
- Disponer de la capacidad para formar a sus futuros franquiciados, otorgando todo el soporte técnico, empresarial y logístico que sea necesario.

2.2.5.2 El franquiciado o *franchisee*

El otro protagonista del sistema de la franquicia es el franquiciado. El emprendedor que apuesta a ser un cliente del franquiciador. En fin, toda aquella persona física o jurídica que, mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada. Cualidades que deben ser proporcionadas por el franquiciador. Como contrapartida a las aportaciones del franquiciador, el franquiciado debe:

- Pagar el total de la inversión necesaria para instalar y decorar su establecimiento según proyecto detallado del franquiciador.
- Abono al franquiciador de los cánones de entrada y pagos periódicos establecidos a cambio de los servicios permanentes que recibe de él.
- Disponer del *stock* suficiente en calidad y variedad según los mínimos que establece el franquiciador.

- Aplicación del precio de venta aconsejado por el franquiciador.
- Respeto de todos los aspectos relacionados con la imagen corporativa de la franquicia.
- Aceptar los controles periódicos del franquiciador e informar continuamente de la evolución de su negocio, aceptando las posibles modificaciones que el franquiciador pudiese imponer para la obtención de resultados positivos.
- Respetar las exclusividades territoriales y de marca.
- Compromiso de asistencia a los cursos de formación que realice el franquiciador.
- Usar los métodos de trabajo, directrices comerciales y de gestión general que el franquiciado transmite a través de los manuales.
- Respetar las características del sistema comercial y de gestión que definen la franquicia.

2.2.6 Centro Nacional de Franquicias (CENAF)

El Centro Nacional de Franquicias nace a partir de abril del 2013, como parte de un trabajo fuerte que se realizó por más de cuatro años por la Cámara de Comercio de Costa Rica; es decir, que es un órgano de esta, aunque cuenta con absoluta autonomía técnica de la cámara. El centro tiene como objetivo primordial promover el crecimiento del sector de franquicias en el país y cuenta con la representación de aquellos franquiciadores y franquiciados que tienen operaciones en Costa Rica; esto a través del desarrollo de nuevas empresas costarricenses estructuradas bajo el modelo de franquicias, el impulso de las mismas a nivel internacional, así como

la promoción de un ambiente nacional propicio para la generación de nuevos negocios, financiamiento en el sector comercial, apoyo de políticas públicas y capacitación a nivel nacional.

Actores como el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, Procomer y el Instituto Nacional de Aprendizaje son actualmente aliados al centro; esto permite comprender que el tema de franquicias es de importancia a nivel nacional, debido a que este sector tiene repercusión en un porcentaje del PIB, genera millones de dólares en ventas y promueve más puestos de trabajo.

Según el presidente del centro, ante la incorporación del CENAF en la Federación Iberoamericana de Franquicias, se permite formar parte de un gremio que busca el crecimiento del modelo a nivel internacional y define las estrategias de desarrollo de sus países miembros. Con base en la experiencia adquirida y el aporte fundamental del consejo directivo, se genera un compromiso fuerte del CENAF de poder consolidar con el tiempo sus actividades y servicios, para permitir de forma paulatina convertir a Costa Rica en un país creador y receptor de franquicias formales con un ambiente desarrollado y adecuado para la inversión.

La Cámara Costarricense de Comercio (s.f.) menciona que la misión de la CENAF es impulsar el emprendedurismo a través de la generación de nuevos negocios de franquicias como parte de un proceso de desarrollo y aceleración que promueva la generación de empleo y el crecimiento del sector de franquicias a nivel nacional. Para esto, se representa a los franquiciadores y franquiciados con operaciones en Costa Rica, se generan actividades de sensibilización, se realizan estudios que promueven leyes y normativas técnicas de calidad y se crean espacios de encuentro para franquicias e inversionistas.

2.2.6.2 Beneficios asociados al Centro Nacional de Franquicias

El portal Franquicia Directa que tiene su origen en España ofrece un beneficio específico para las franquicias asociadas al CENAF, el cual puede ser de gran interés para estas, ya que permite tener un espacio de comercialización de las franquicias a nivel virtual. Los beneficios otorgados por esta son:

- Publicidad para los asociados indicados por el CENAF en página web de habla hispana; Latinoamérica, México y España, anunciando en ella, a través de la ficha con su marca o empresa franquiciadora, durante un periodo inicial de seis meses de forma gratuita y prorrogable o negociable una vez termine.
- Recepción ilimitada de los *leads* generados en el Directorio de Franquicias para los asociados, salvo que cada uno determine limitarlo por zona geográfica/países, portal web, etc., en función de su capacidad o necesidades de expansión.
- Inclusión en la ficha de imágenes, logo, texto explicativo, características financieras requeridas, condiciones de comercialización, noticias, notas de prensa o testimoniales necesarios para la correcta promoción de la marca y publicidad de esta.
- Franquicia directa, en el marco de un acuerdo, pone a disposición de los asociados sus portales web, siendo los asociados tras la recepción de los contactos, los encargados de la gestión de estos, así como de la negociación y todo lo relativo al desarrollo y posible cierre de dichos contactos. Franquicia

directa no desarrolla labor de consultora o soporte en su actividad normal, por lo que no entra este aspecto dentro del acuerdo.

2.2.7 Estudio de factibilidad

Un estudio de factibilidad se refiere a determinar si se cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de algún objetivo o meta específica, normalmente este tipo de estudio está orientado a determinar si un proyecto es factible o no. Barrantes, Castro, Santamaría y Soto (2016) mencionan que el objetivo principal es establecer si dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesarios para invertir en el desarrollo del proyecto, mismo que deberá haber probado que sus beneficios por obtener son superiores a los costos en que incurrirá al desarrollar e implementar el proyecto, como fuente de financiamiento o como mezcla del Costo Marginal de Capital, que establezca la empresa como su preferencia, tomando en consideración los niveles de apalancamiento y de posición de rentabilidad sobre el patrimonio que se determinen como deseables.

2.2.8 Análisis FODA

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, un mercado o sencillamente a una persona. Este acróstico es aplicado a cualquier situación, en la cual se necesite un análisis o estudio (Riquelme, 2016), buscando orientar con el estudio cuáles son las fortalezas de la organización, sea en cuanto a los recursos que posee, la calidad de este, etc. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que existan como en el ámbito político o social.

Cabe señalar que el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará a la entidad con un plan de negocios, pudiendo dar fuerza a la sigla de oportunidad y logrando conocer la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, para poder planificar alguna estrategia a futuro.

El análisis FODA, según Riquelme (2016), sirve para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, basándose en la situación actual en la que se encuentra la empresa, siendo esta una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

Es importante señalar que, si existiera una situación compleja, el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz. Enfocándose así en los factores que tienen mayor impacto en la organización o en la vida cotidiana, si es el caso, a partir de allí se tomarán eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

2.2.9 Campaña publicitaria

Según Stanton, Etzel y Walker (2007, p.624), una campaña publicitaria consta de todas las tareas requeridas para transformar un tema en un programa coordinado de publicidad, con el objetivo de lograr cierta meta para un producto o marca. La campaña comprende varios mensajes publicitarios que se presentan durante determinado tiempo y en diversos medios.

Belch y Belch (2005, p. 275), definen a la campaña publicitaria como un conjunto de actividades de comunicaciones de *marketing* interrelacionadas y coordinadas, con un tema o idea en común que aparece en distintos medios, durante un periodo en específico. Determinar el tema en torno al cual se construye

la campaña es parte crítica del proceso creativo, pues establece el tono de los anuncios específicos y otras formas de comunicaciones de *marketing*. Un tema de campaña debe ser fuerte, ya que es el mensaje central en todas las actividades de publicidad y el tipo promocional.

2.3 HIPÓTESIS

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen: “Hipótesis de investigación: como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables” (p. 107). “Se define la hipótesis como una conexión entre conceptos o una proposición que indica una relación entre dos o más conceptos” (Corbetta, 2007, p. 77).

Según Álvarez, Paredes y Arteaga (2015): “Una hipótesis debe responder de manera general a la pregunta formulada en el planteamiento del problema y no debe contener palabras ambiguas o no definidas” (párr.3).

La hipótesis de esta investigación es: **Es factible adquirir la franquicia NutriSalud en Moravia, valorando el financiamiento mediante deuda.**

2.3.1 Variable independiente

Factor A: Factibilidad

El estudio de factibilidad, según indica Briceño (2013), se realiza cuando el proyecto representa montos de inversión considerables o se está empleando una tecnología todavía no probada en la industria. Esto no quita que, si el analista se siente más tranquilo haciendo un análisis más concienzudo de las variables de su proyecto, no lo pueda hacer; pero debe tener muy presente que, inevitablemente, el grado de precisión buscado irá de la mano con mayores costos del estudio. En términos muy simplificados, podría decirse que, si se asemejan los beneficios y costos de un proyecto a una persona, un boceto de ella equivaldría al perfil, un retrato al estudio de prefactibilidad y una foto sería igual al estudio de factibilidad.

“Un estudio de factibilidad se refiere a determinar si se cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de algún objetivo o meta específica, normalmente este tipo de estudio está orientado a determinar si un proyecto es viable o no” (Barrantes, Castro, Santamaría y Soto, 2016, p.15).

La evaluación que se realiza con anterioridad a que el proyecto se implemente o las mediaciones que se pongan en práctica, según mencionan Rodríguez, Buthet, Taborda y Scavuzzo (2013), permiten conocer la situación inicial del grupo poblacional, las organizaciones e instituciones locales y el entorno con posibles incidencias, conformando un diagnóstico de cada uno de los aspectos seleccionados; el propósito es confrontar *a posteriori* con las situaciones que generará el proyecto social participativo. Además, posibilita elaborar un análisis sobre las condiciones de factibilidad en las que se va a desarrollar el proyecto.

2.3.2 Variable dependiente

Factor B: Financiamiento

Menciona Domínguez (2009) que los autores Weston y Copeland definen la estructura de financiamiento como la forma en la cual se financian los activos de una empresa. La estructura financiera está representada por el lado derecho del Balance General, incluyendo las deudas a corto plazo y las deudas a largo plazo, así como el capital del dueño y los accionistas.

Según Cueva, Rojas, Armijos y Balladarez (2017), la estructura de capital o estructura financiera de una empresa es la mezcla específica de deuda a largo plazo y capital que la empresa utiliza para financiar sus operaciones. Es la manera como las empresas obtienen el financiamiento, ya sea de manera interna o externa. El sistema financiero limita a las pymes, por lo que recurren a fondos propios, aportaciones de los socios o reinversión de sus utilidades para expandir sus actividades y de esta manera asegurar su permanencia en el mercado.

Según Pérez, Bertoni, Sattler y Terreno (2015), al momento de seleccionar las fuentes de financiamiento, es necesario realizar una clasificación más amplia que la sola referencia a pasivo o patrimonio, para atender a las características de cada una, lo que provocará un orden de jerarquía para el financiamiento, según el acceso, el destino, el costo y el riesgo. En este caso, se categorizarán en pasivos operativos, pasivos financieros, aportes de capital y resultados no distribuidos.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Según Latorre, Del Rincón y Arnal (2005), este proceso consiste en sustituir unas variables por otras más concretas que sean representativas de aquellas. La operacionalización de conceptos o variables en un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos o conceptos teóricos, hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto, que se puede observar, recoger y valorar, es decir, sus indicadores (p.73).

HIPÓTESIS	CONCEPTOS	VARIABLES	INDICADORES
Es factible adquirir la franquicia NutriSalud,	Factible: grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse.	Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - FODA - ENCUESTA - VAN - TIR - PERIODO DE RECUPERACIÓN
valorando el financiamiento total mediante deuda.	Financiamiento: conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinan a una empresa, actividad, organización o individuo.	Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> - MONTO - PLAZO - INTERESES POR PAGAR

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

El presente proyecto, con base en la información recabada, sugiere la factibilidad de adquirir la franquicia NutriSalud por lo cual se determina como una investigación aplicada. En palabras de Barrantes (2013): “La investigación aplicada tiene la finalidad de responder problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p.64).

Desde este punto de vista, la base principal del análisis es determinar la factibilidad del proyecto desde la perspectiva financiera y el financiamiento de elección para el mismo, orientado a obtener información valiosa que permita alimentar la decisión de adquirir una franquicia de tal forma.

3.1.2 Dimensión temporal

Según el alcance temporal de la investigación, se clasifica de tipo transversal, ya que se obtendrá información de los actuales administradores de la franquicia y encargados del financiamiento que se utilice para la adquisición de esta.

La dimensión transversal, según señala Barrantes (2013): “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado” (p.64), esto quiere decir que se realiza en un momento específico, como lo es el caso de esta investigación que se lleva a cabo durante el primer semestre del año 2018.

3.1.3 Marco

En cuanto al tamaño o amplitud de esta investigación, se utiliza un marco macro que se refiere al estudio realizado en una parte o fragmento de lo mega, definido como el estudio de un gran espacio o temática (Chinchilla, Guerra, Corrales y Jara, 2018). Es decir, solo se basa en el análisis de la perspectiva financiera que se tiene de la franquicia en estudio.

3.1.4 Naturaleza

El fenómeno de estudio es de naturaleza cuantitativa, debido a que recaba datos, cifras, cantidades y valores numéricos que respaldan la prueba de la presente hipótesis. La investigación busca por medio de análisis financiero y de financiamiento adquirir la franquicia NutriSalud, demostrando la factibilidad que presente esta.

En palabras de Hernández et al. (2014), en su texto de *Metodología de investigación*, los planteamientos cuantitativos generalmente se orientan a explorar o describir conceptos (variables) o bien a relacionarlos o comprarlos y por eso deben incluirse; cuando se vinculan conceptos o variables, el lenguaje usado debe asociarse con una finalidad deductiva (probar teorías e hipótesis) (p.48).

3.1.5 Carácter

La presente investigación es de carácter descriptivo en cuanto a la expresión de datos y se clasifica según su profundidad en explicativa, conceptualizada como indica Barrantes (2013): “Una investigación que se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación para luego realizar una más profunda, por lo general es descriptiva, pero puede llegar a ser explicativa” (p.64).

En el contexto utilizado para el estudio de la franquicia NutriSalud, se profundiza en la adquisición y su financiamiento representado en un mismo panorama, que termina por explicar si lo descrito es factible en un tiempo específico.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Sujetos de información

Los sujetos son aquellas personas físicas o corporativas que brindan información. Debe especificarse con claridad cuál es la población o universo y la muestra si se utiliza en cada caso (Barrantes, 2013).

En esta investigación, los sujetos por considerar son el franquiciante y el franquiciado que se encuentran actualmente administrando los locales de la franquicia NutriSalud; adicionalmente, la población de habitantes de la zona de Moravia donde se ubica el local por franquiciar en este caso.

3.2.2 Fuentes primera mano

Para la presente investigación, se utiliza como fuente primaria todos los documentos como tesis universitarias que se encuentran en línea y trabajos de investigación de organizaciones reconocidas (Chinchilla, Guerra, Corrales y Jara, 2018).

Autor o autores	Universidad u organización	País	Año
Juan Carlos Camacho Arrollo	Universidad de Costa Rica	Costa Rica	2013
Francisco Javier Pérez y Serrabona González	Universidad de Granada	España	2014
Gustavo Xavier Días Peñaranda	Pontificia Universidad católica del Ecuador	Ecuador	2015
Jose Roberto Corredor Taranto y Manuel Alberto De Faria Cámara	Universidad nueva Esparta	Venezuela	2016
Vasilii Barrantes, Manuel Castro, Jefrey Santamaría y Pedro Soto	Tecnológico de Costa Rica	Costa Rica	2016

3.2.3 Fuentes segunda mano

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que solo las referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de los datos son los libros, las revistas, los documentos escritos, los documentales, noticieros y medios de información (Bernal, 2010).

Las fuentes de segunda mano utilizadas en esta investigación van desde libros que se basan en definir los contratos modernos, así como documentos tomados de los sitios web oficiales de la Cámara de Comercio de Costa Rica y la del Centro Nacional de Franquicias.

3.3 POBLACIÓN ENCUESTADA

De acuerdo con la definición de Bernal (2010), la población es la totalidad de los elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer referencia, o bien, unidad de análisis.

Para esta investigación, se define la población como los franquiciantes y franquiciados que administran una de las franquicias de NutriSalud, adicionalmente, se utiliza una base de datos heredada por los propietarios de la marca, de la cual se obtienen 164 posibles clientes interesados en los servicios que se ofrecen y en la ubicación de una de las clínicas en el cantón de Moravia propiamente, ya que la localidad de su vivienda se encuentra en Moravia o alrededores.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

La recolección de datos constituye una parte clave y esencial en el proceso de la investigación, ya que de la misma se deriva la confiabilidad de los resultados y se permite determinar con exactitud la función de las variables en estudio.

La observación se define como una técnica de recolección de datos que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho o fenómeno social, la cual tiene relación con el problema que motiva la investigación. En la aplicación de esta técnica, el investigador registra lo observado, mas no interroga a los individuos involucrados en el hecho o fenómeno social (Chávez, 2008).

Una herramienta utilizada para la recolección de datos es la encuesta, la cual para Bernal (2010) es un procedimiento planeado que permite obtener información de una muestra o porción de individuos. Se diferencia del censo, ya que este estudia a todos los individuos de una población determinada, mientras que la encuesta no lo hace.

Bernal (2010) aclara que la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. El cuestionario, tanto para su elaboración como aplicación, debe considerar determinar los objetivos, identificar las variables y delimitar la población.

Por su parte, la entrevista, juntamente con el cuestionario, es una técnica que, en su fase de recolección de datos, obtiene mediante un conjunto de preguntas, orales o escritas, que se les hace a las personas involucradas en el problema o motivo de estudio, información relevante (Chávez, 2008).

De acuerdo con lo descrito anteriormente, para la presente investigación se utiliza como técnica de recolección de datos la entrevista, apoyándose como instrumento en el cuestionario; esto para que el ser flexible permita la adaptación de las preguntas según las características del entrevistado.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tamayo y Tamayo (2003) explican que las definiciones operacionales son esenciales para llevar a cabo cualquier investigación, ya que los datos deben ser recogidos en términos de hechos observables. La definición operacional de cada variable identificada en el estudio representa el desglosamiento de esta en aspectos más sencillos que permitan la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario subindicadores.

3.5.1 Variable independiente: Factibilidad

- Definición conceptual: grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse. Se refiere a determinar si se cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de algún objetivo o meta específica.
- Dimensión: se realiza un análisis de factibilidad basado en estudios tanto de mercado como financiero, para obtener los resultados que definan la posibilidad de adquisición requerida.
- Definición operacional: el criterio para evaluar la factibilidad del proyecto se centra en el indicador llamado tasa interna de retorno (TIR); para la escala se muestra donde K es la tasa de descuento de flujos elegida para el cálculo del VAN.

$$\text{_____negativo_____TIR < K} \quad \Bigg| \quad \text{TIR > K} \quad \text{Positivo_____}$$

- Definición instrumental: se aplica una entrevista al franquiciante y franquiciado de la franquicia NutriSalud. Adicionalmente, un cuestionario a una muestra tomada de los habitantes de la zona de Moravia.

3.5.2 Variable dependiente: Financiamiento

- Definición conceptual: conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo.
- Dimensión: se realiza un análisis de indicadores basados en requerimientos, plazos y tasas de interés, que permitan obtener resultados determinantes para optar por el financiamiento para la adquisición requerida.
- Definición operacional: está compuesta por un proceso que compara la rentabilidad financiera (ROE) con la rentabilidad económica (ROA).

$$\text{_____negativo_ROE<ROA_} \left| \text{ROE>ROA_positivo_} \right. \text{_____}$$

- Definición instrumental: se aplica una entrevista al franquiciante y franquiciado de la franquicia en estudio.

3.5.3 Cuadro operacionalización de variables

Objetivo específico	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Elaborar un análisis financiero que determine la factibilidad de adquirir una franquicia	Es factible adquirir la franquicia NutriSalud.	Factibilidad	Grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse.	Desde una perspectiva financiera, se analiza la situación actual que presenta la franquicia en estudio.	Se aplica una encuesta a una base de datos heredada por los propietarios de la marca.
Con financiación mediante deuda.	Valorando el financiamiento mediante deuda.	Financiamiento	Conjunto de recursos monetarios y de crédito que se destinarán a una empresa, actividad, organización o individuo.	Está compuesta por un proceso que se operacionaliza valorando los productos que se ofrecen actualmente como mecanismos de financiamiento.	Se aplica una entrevista a una al franquiciante y franquiciado.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis FODA

Dentro de los objetivos específicos de la investigación, se encuentra identificar los elementos de éxito y limitantes que guían la adquisición y administración de la franquicia NutriSalud; para esto se realiza un análisis FODA, por medio del cual se visualicen las oportunidades y fortalezas, así como las debilidades y amenazas que contiene el modelo de negocio.

La información que se mostrará fue recopilada por medio de una entrevista efectuada al primer franquiciado de la marca NutriSalud, empresario e inversionista venezolano, William Fernández, quien adquirió la misma en febrero del 2017. Adicionalmente, se toma información general de la charla presentada en el Open House de franquicias, por el expositor Víctor Fernández, titulada: ¿Por qué adquirir una franquicia? e impartida el 18 de mayo del 2018; la misma fue organizada por la Cámara de Comercio de Costa Rica con apoyo del Centro Nacional de Franquicias.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de riesgo al ser un formato de negocio probado que conoce su mercado a través de la experiencia adquirida. - Formación, capacitación y asesoría tanto a nivel de selección del personal como la mejor forma de aprovechar la inversión inicial y puesta en marcha del negocio. - Programas de promoción y publicidad compartida sin costo adicional, cubierto por la casa matriz. - Exclusividad de territorio, estipulada en contrato. - Convenios con financieras para que los clientes puedan adquirir los servicios y productos, por medio de pagos a plazos, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión del modelo de negocio a nivel internacional. - Economías de Escala. - Implementación de más servicios estéticos con los que cuenta el mercado. - Contactos externos e influencia de la marca a inversionistas, por medio de la asociación a la Cámara Nacional de Comercio. - Variedad de zonas disponibles para apertura de nuevos comercios.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Vinculación por mala gestión por parte del resto de franquiciados. - Página web sin funcionamiento. - No hay supervisión constante por parte del franquiciante hacia el franquiciado en el funcionamiento de su local. - Casa matriz es el único proveedor de sus productos. - Repartir ganancias económicas al verse obligado a pagar un monto correspondiente a una porción predeterminada de sus ingresos de forma mensual al franquiciante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo rendimiento o capacidad en otros puntos de red, que afectan la imagen y reputación del negocio. - Competencia en general, por ubicación y prestación de servicios.

Tabla 1: Análisis FODA

4.2 Requerimientos técnicos y legales

En este apartado se especifica, basándose en la hoja de ruta facilitada por la Cámara de Comercio, una guía de cómo enfrentar un proceso de consultoría, tanto para estándares nacionales como internacionales, además de sistematizar los instrumentos claves que se usan en la estructuración de franquicias; la misma fue elaborada por profesores y estudiantes en el postgrado de Consultoría en desarrollo de franquicias, para el último trimestre 2009.

En primera instancia, es importante valorar los principios éticos establecidos para las franquicias en Costa Rica, como lo son: buena fe comercial, apertura de información, confidencialidad, diligencia, colaboración, cooperación, razonabilidad, respeto mutuo, entre otros.

Para Karol Fallas, directora administrativa de la Cámara de Comercio y asesora del Centro Nacional de Franquicias, el franquiciado pasa por un proceso básico para la adquisición de una franquicia, donde se describen los requerimientos con los cuales debe contar el mismo. Entre las etapas por desarrollarse dentro del proceso, se encuentran como primera fase el contacto para brindar información personal, luego de esto se da la reunión y firma de la carta de intención, seguido de la firma del contrato.

4.2.1 Información personal

Para la primera etapa de este proceso, se realiza por parte del consultor o franquiciante una prospección de franquiciados potenciales; lo que conlleva al envío por medio de correo electrónico o entrega de forma personal, de la información general que respecta a la franquicia de interés, adicionando aspectos

claves por tomar en cuenta y como el punto más importante, la solicitud de franquicia, que consta de un formulario en el cual se ven las generalidades en las cuales se basa el franquiciante para determinar si la persona interesada cuenta con el perfil del franquiciado.

Por lo general, la presentación inicial cuenta con información general respecto a la franquicia, respondiendo a preguntas como ¿cuál es el modelo de negocio y enfoque de la franquicia?, ¿cómo nace el proyecto?, ¿cuál es su costo u inversión inicial?, ¿qué incluye el mismo? y ¿en qué tiempo se verá recuperada la inversión?; teniendo esta información clara, el franquiciado procede a llenar la solicitud de franquicia.

La solicitud de franquicia, por su parte, se fracciona en información general, donde se habla sobre la razón que genera el interés en la franquicia, luego de esto, la información personal y académica; adicionalmente, se habla de la experiencia en negocios, tanto previa como actual y situación financiera, para terminar con las referencias personales.

La franquicia NutriSalud inicia su contacto de forma física, donde se genera una conversación sobre las bases de esta, su funcionamiento, procesos generales y aspectos por tomar en cuenta a la hora de adquirir la misma; sin proporcionar ningún formulario o solicitud generada por escrito. Para el caso del único franquiciado actual, tampoco se utilizó un formulario como parte del proceso, sino que únicamente se basaron en un perfil generado por parte de los franquiciantes a raíz de los temas abarcados en el momento de brindar toda la información de la persona.

4.2.2 Reunión

El franquiciante, al contar con la información brindada por la persona interesada en su modelo de negocio, procede a evaluar, de acuerdo con contacto personal por medio de una reunión, que este presente en su perfil las cualidades y competencias básicas para el éxito del inversionista en el tipo de franquicia por operar. Algunas de estas cualidades mencionadas en la hoja de ruta, elaborada por la Ulacit para la Consultoría en el desarrollo de franquicias, son:

- Habilidades personales: capacidad de relacionarse con otras personas, comunicación, proyectos y motivaciones.
- Habilidades emprendedoras: actitud hacia el emprendedurismo, creatividad orientada al negocio, búsqueda de logros, capacidad de asumir riesgos controlados, construcción de un plan de negocio, búsqueda de recursos para el negocio y capacidad de liderazgo.
- Habilidades gerenciales: capacidad para tomar decisiones, manejo del talento humano, planeación financiera, seguimiento a plan estratégico y capacidad de motivar a otros al logro de objetivos organizacionales.
- Experiencia: áreas de desempeño, experiencia previa profesional, éxitos alcanzados, formación académica y competencias profesionales desarrolladas.
- Financiero: capacidad de ahorro, capacidad de inversión, endeudamiento y experiencia crediticia.

- Afinidad con el producto: conocimiento al concepto de negocio, identificación con el producto, aceptación de la marca, conocimiento del mercado y manejo de variables que afectan el negocio.

Una vez identificado el perfil de la persona y estando de acuerdo con este, se procede a firmar lo que se llama, en el modelo de franquicia, la carta de intención. Esta carta la define la directora administrativa de la Cámara de Comercio, como un acuerdo de confidencialidad en el cual se establece tener un interés real sobre la franquicia e incluso le suma un compromiso efectivo, que posteriormente se vuelve parte de la inversión inicial por pagar para iniciar con su funcionamiento.

4.2.3 Formalización

Para esta etapa del proceso, se definen las opciones de zona en la cual se desea trabajar, desarrollada por medio de una estrategia territorial u exclusividad de territorio. De forma natural, el franquiciado da la opción de tres lugares, aproximadamente, en los cuales respetando las indicaciones u excepciones que proporcione la franquicia, se pueda desarrollar esta. Posterior a esto, el franquiciante visita cada uno de dichos lugares y realiza un análisis en el que considere los aspectos característicos de la franquicia acorde a su mercado y espacio previo definido.

La parte operativa de la cual se conforma una franquicia se ve determinada por la inclusión, aplicación y claro entendimiento de los manuales que conforman el sistema de red de franquicias; para lo cual en esta etapa se facilitan los mismos acompañados de asesorías o capacitaciones posteriores a la firma del contrato.

Los manuales operativos más utilizados, según profesores y estudiantes de postgrado para Consultoría en desarrollo de franquicias, son los llamados manuales de operaciones, importantes para el desarrollo adecuado de todos los procesos técnicos y comerciales; contienen formatos gráficos, imágenes, contenidos electrónicos y otras herramientas que permiten objetivar y profundizar la transmisión del conocimiento, así como la presentación de la empresa, productos y servicios, clientes, personal, procedimientos diarios, características del local, seguridad y prevención, comunicación constitucional, proveedores y consideraciones generales.

Existe también el manual de preapertura que sirve de guía para el inicio de operaciones oportuno, fluido y con la menor cantidad de inconvenientes; acompañado del manual de procedimientos administrativos, mediante el cual se enseña al franquiciado a desarrollar herramientas que faciliten el cumplimiento de todos los compromisos del franquiciante tanto en materia de pagos y cobros como de seguimiento de operaciones, suministros de información, entre otros.

Por último, están los manuales de instalaciones y equipamiento, mercadeo y publicidad, *software*, recursos humanos y capacitación; este habitualmente es remplazado por el análisis de los manuales citados antes, durante el curso de capacitación que ofrece el franquiciante.

Para esta etapa del proceso, la franquicia NutriSalud se basa en la capacitación principal del uso de las máquinas o equipos utilizados para los servicios que brinda el negocio como tal, apoyándose en la empresa que vende propiamente el equipo, ya que la misma da su equipo con capacitación contemplada en la adquisición de esta. También pone a disposición a sus empleados actuales en los locales propios,

para capacitar de igual forma a los nuevos encargados; adicional a las especificaciones de los procesos requeridos para la correcta administración de este.

El proceso de elección del lugar se da de forma más conjunta con el franquiciante, ya que el mismo se encarga de acompañar al franquiciado en la etapa de selección de local y ubicación de la zona que se disponga para la apertura de este, sin necesidad de aportar varias opciones como se especifica anteriormente.

4.2.4 Firma del contrato

Actualmente no existe una legislación específica para las franquicias en Costa Rica. La principal fuente de regulación es el contrato entre franquiciante y franquiciado según lo establece el Código Civil en su capítulo III, artículo 1022: “- los contratos tienen fuerza de ley entre las partes contratantes”. De la misma forma, existen otras leyes que deben consultarse de la legislación nacional a la hora de estructurar una red de franquicias como el Código de trabajo, Código de comercio, la Ley nro.7978 (Ley de Marcas y otros Signos Distintivos) y la Ley nro.7727 (Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social), entre otros.

Debido a lo mencionado anteriormente, para dar inicio a la relación entre franquiciado y franquiciante, se procede a la firma de un contrato en el cual se especifican de forma clara sus funciones, obligaciones y demás información relevante para el correcto funcionamiento del negocio; esto normalmente con un abogado proporcionado por el franquiciante.

4.3 Recursos económicos

La franquicia NutriSalud proporciona a nivel general la información suministrada a continuación en su presentación de venta, que en su contenido satisface las consultas principales realizadas por un inversionista sobre el modelo de negocio al desear adquirir la franquicia, como lo son los medios materiales o inmateriales que permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso inicial y la actividad comercial de este modelo en particular.

La adquisición del modelo de negocio para la franquicia en estudio, al igual que algunas otras, está compuesta por pagos y gastos que se deben tomar en cuenta tanto para la adquisición de la franquicia como tal, así como su funcionamiento y salida a flote para los primeros meses en los cuales se administra la misma.

4.3.1 Canon o cuota de entrada

El modelo de NutriSalud tiene una cuota de entrada de ¢8.625.000,00, que se paga únicamente una vez; esto como concepto de adquisición de los derechos de franquicia y uso de la marca, incluyendo, en el caso de la franquicia de estudio, contrato de licencia para uso de la arquitectura de marca y la imagen.

Adicionalmente, el franquiciante proporciona la llamada transmisión de *Know How*, por medio de asesoría en diseño del local y su rotulación, tanto en aspectos arquitectónicos como conceptuales, tomando en cuenta la guía para la compra de mobiliario y equipo, manual de operaciones, descripción de puestos, servicios que ofrece la marca y proveedores autorizados, en mayor parte es principalmente el franquiciante el que provee.

La franquicia NutriSalud permite financiar por su parte el total del llamado canon de entrada, durante el tiempo que se establezca en el contrato la administración del mismo, para efectos de este se da un tiempo de gracia de seis meses, a partir de este tiempo se paga un total de ₡359.375,00 por un plazo de dos años, pagaderos mensualmente.

4.3.2 Regalía o *royalty*

Este también llamado canon de mantenimiento es un pago que se hace de forma mensual por parte del franquiciado al dueño de la empresa franquiciante propiamente. En el caso específico de la franquicia en estudio, este se debe realizar a partir del mes seis, siendo equivalente a un 10 % de las ventas brutas totales.

4.3.3 Cuota de mercadeo o canon de publicidad

La franquicia NutriSalud corre con el gasto de publicidad, sin cobrar ningún porcentaje o monto establecido al franquiciado. De igual forma, permiten en caso de ser requerido que el franquiciado genere su propia publicidad e incurra en el gasto que considere necesario.

Además, en caso de ser requerido, se permite solicitar en un mes de pérdida al franquiciado, aportar un porcentaje específico sobre las ventas para destinar a la publicidad únicamente del local que se encuentra en esa situación.

4.3.4 Inversión inicial

La cantidad de dinero que se necesita como inversión inicial es relativa y por esta razón, se mencionan seguidamente algunos de los aspectos por tomar en cuenta para calcular un aproximado de la misma, ya que la franquicia no tiene un monto establecido, por ser este de carácter variable.

Los principales aspectos por tomar en cuenta al calcular la inversión inicial son:

- Personalidad jurídica: existe una diferencia de costes si se asume ser autónomo o sociedad mercantil. En el caso de iniciar como una sociedad, se incurre en los siguientes gastos:

Conceptos	Montos
Archivo Nacional	₡10,00
Educación y cultura	₡750,00
Fiscal	₡12,50
Municipalidad	₡20,00
Registro Nacional	₡60.325,00
Conceptos no aplica 6%	
Agrario	₡15,00
Costo Operativo	₡8.000,00
Edicto Imprenta Nacional	₡6.580,00
Otros	
Tres libros legales y Acciones	₡15.000,00
Honorarios profesionales	₡109.287,50
Monto total por pagar	₡200.000,00

- Local: este implica pago mensual de un alquiler, contemplando de igual forma el pago de depósito de garantía. En este rubro también se debe incluir remodelación y acondicionamiento de las áreas que lo requieran, tomando en cuenta rotulación y pintura. Toda esta inversión genera un monto por pagar de ₡1.813.342,00.
- Aprovechamiento: mobiliario, equipo de cómputo e impresora, balanza y máquinas estéticas; además de las fuentes de poder o reguladores de pico. Tanto para el mobiliario como las máquinas, NutriSalud cuenta con financiamiento por parte de los proveedores para iniciar el negocio sin

requerir el desembolso total de los montos antes especificados ni el financiamiento externo para la adquisición de este.

En el caso del mobiliario, el monto total por pagar es de ¢2.500.000,00, el cual se puede pagar en un plazo de tres meses sin cobro de intereses por financiarlo.

Para lo que es el equipo, es necesaria la compra de cuatro máquinas para tratamientos varios, las mismas tienen un costo total de ¢13.402.100,00, como resultado de sumar la prima que se requiere para la obtención del equipo de ¢837.200,00 pagadera a cuatro meses y los restantes ¢12.564.900,00 pagaderos a 36 meses, quedando una cuota mensual de ¢349.025,00.

- Inventario inicial: el conocido como *stock* inicial para comenzar a funcionar como negocio; que luego se convierte en permanente, trabajando con proveedores específicos. Para la apertura se debe dotar a la sucursal de papelería necesaria (dada por NutriSalud) y todo lo básico como fólderes, lapiceros, marcadores, calculadoras, equipo de limpieza básica, sábanas, filtros de desintoxicación iónica, tinas y bolsas plásticas; toda la inversión consta de ¢250.000,00.

Tabla 2: Inversión inicial

Presupuesto			
Inversión Inicial	Aprovisionamiento	Costo Total	
	Mobiliario	₪833.333,00	
	Balanza Marca Tanita	₪150.000,00	
	Equipo de computo	₪200.000,00	
	Impresora	₪150.000,00	
	Prima sobre compra de equipo	₪209.300,00	
	Máquina de desintoxicación iónica Oasis	₪349.025,00	
	Máquina de Ultra cavitación y Radiofrecuencia		
	Depilación Tri-Láser		
	Carboxiterapia		
	Fuentes de poder o reguladores de pico	₪45.000,00	
	Otros		
	Inventario inicial	₪250.000,00	
	Depósito de garantía	₪650.000,00	
	Local	₪650.000,00	
	Pintura	₪163.342,00	
	Rotulación	₪350.000,00	
Personalidad Jurídica			
Constitución de sociedad anónima	₪200.000,00		
Monto total por pagar:		₪4.200.000,00	

Elaboración propia

4.4 Análisis de encuestas

La recopilación de datos para elaborar el análisis de mercado, como se menciona anteriormente en el marco metodológico, se realizó por medio de la aplicación de un cuestionario o encuestas de gustos y preferencias de clientes potenciales; dentro del cual se selecciona primeramente una serie de preguntas para tipificar a los entrevistados y, posteriormente, para tener información relevante que permita hacer un análisis desde el punto de vista de los objetivos de estudio.

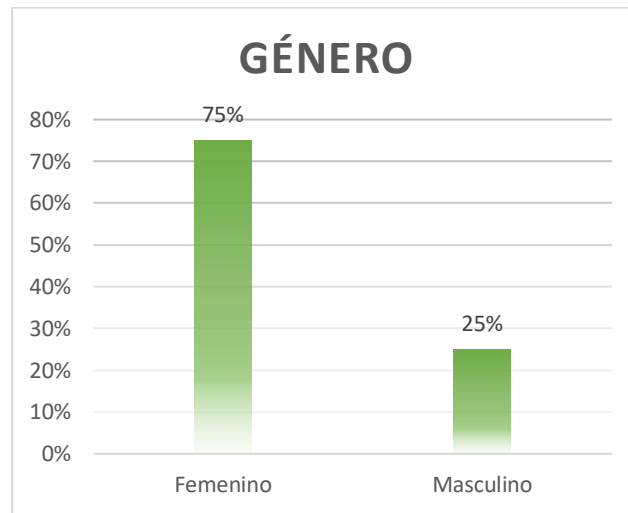
Dichas encuestas se realizan por medio de llamada telefónica a una base de datos confidencial otorgada por la misma franquicia, la cual contiene a los posibles clientes ya interesados en el servicio que se ofrece y con conocimiento de la marca; siendo los encuestados habitantes del cantón de Moravia, como se determinó a la hora de calcular la muestra. Adicionalmente, se elige como valores base en el estudio un nivel de confianza de 80 %, así como un margen de error de un 5 % utilizados para el cálculo de esta muestra.

4.4.1 Características de los entrevistados

Al inicio de la encuesta, se plantean dos preguntas orientadas principalmente a tipificar las características de los entrevistados, de forma que se pueda identificar el perfil del cliente potencial. A continuación, se muestran los gráficos que determinan el género y la edad de los entrevistados:

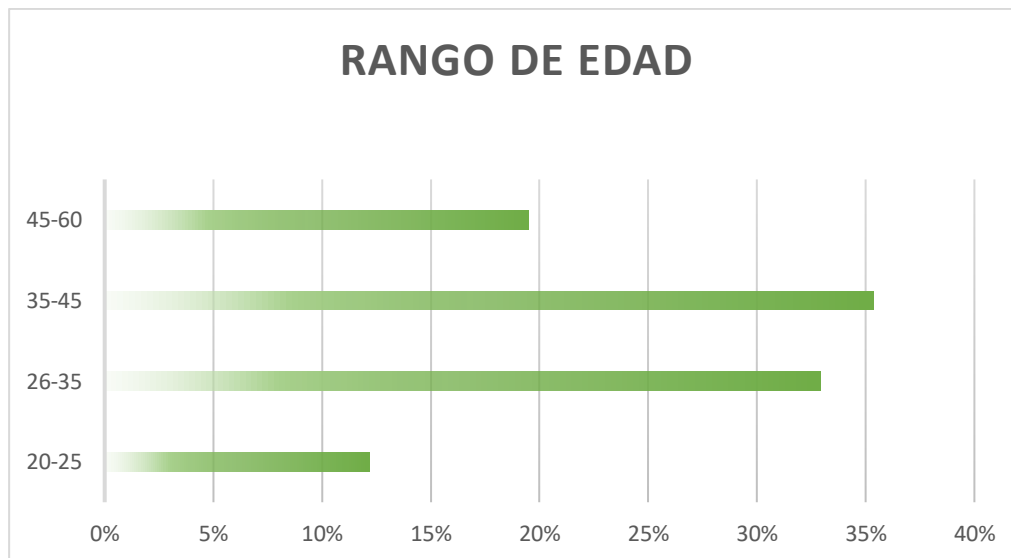
Distribución porcentual por género de los entrevistados

Gráfico 1: Distribución porcentual por género de los entrevistados



Distribución porcentual por edad de los entrevistados

Gráfico 2: Distribución porcentual por edad de los entrevistados



Como se observa en ambos gráficos, existe representación de todas las categorías seleccionadas con distintas participaciones porcentuales. A nivel de análisis, se toma como referencia la muestra total y se identifica una diferencia notoria de un

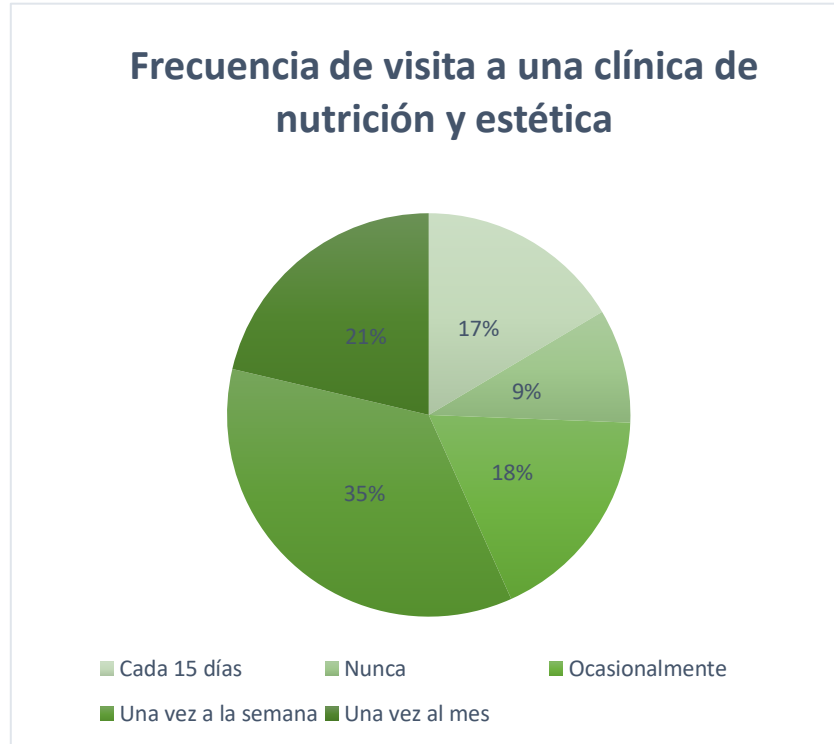
75 % del género femenino sobre un 25 % del masculino; demostrando de igual forma que el rango de edad que sobresale es el de 35-45 años.

4.4.2 Análisis de datos

Para proceder con el análisis de datos, se hacen cuatro preguntas a los encuestados que abarcan en general el tema de gustos y preferencias de los potenciales clientes con los que pueda contar la nueva franquicia que será localizada en la zona de Moravia.

Con el fin de conocer qué tanto acostumbra el encuestado visitar una estética o clínica de nutrición, se realiza una pregunta con enfoque a la frecuencia con la cual asiste a un lugar donde se ofrece este tipo de servicios, para establecer si el comportamiento natural del cliente acudirá semanal, quincenal o mensualmente, considerando el hecho de que podría ser de forma ocasional o incluso nunca haber recibido este tipo de servicios

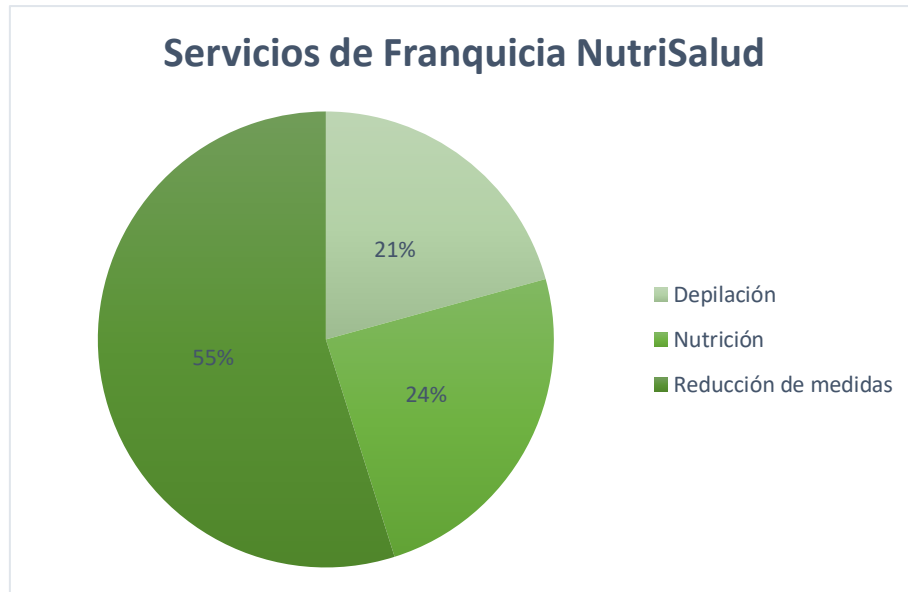
Gráfico 3: Frecuencia de visita a clínica de nutrición o estética.



En lo que respecta a la frecuencia de visita de los encuestados, se puede observar que, en términos generales, solo un 9 % nunca ha visitado un lugar con servicios de nutrición y estética, rescatando que el 35 % acude una vez a la semana.

Como elemento clave para el análisis de mercado, se cuestiona en una de las preguntas al encuestado sobre cuál servicio de los que ofrece la franquicia NutriSalud es el más atractivo o por el que estaría dispuesto a pagar, si fuera cliente. A continuación, en el gráfico 4, se muestra el resultado de dicha pregunta:

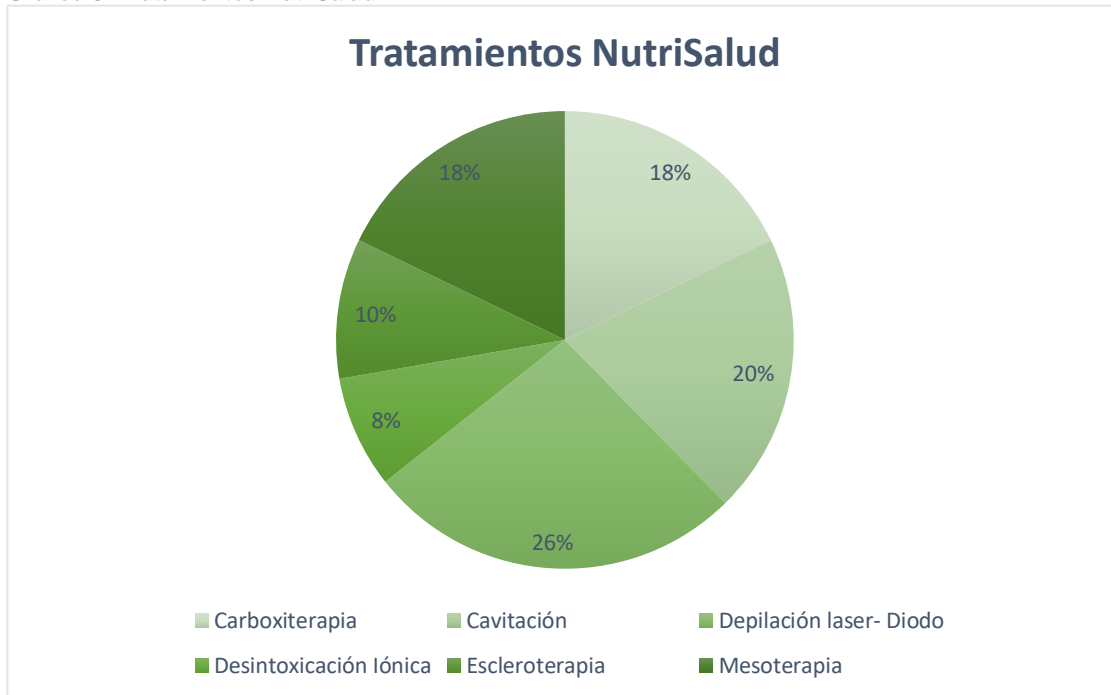
Gráfico 4: Servicios de franquicia NutriSalud



Entre la muestra encuestada destaca con un porcentaje de 55 el servicio de reducción de medidas, que define ser el más atractivo para los clientes potenciales de la clínica. Además, tanto la depilación como la nutrición se muestran en porcentajes de 21 y 24 respectivamente, lo que significa que son servicios por los que también los encuestados muestran interés y complementarios unos a otros.

Un aspecto fundamental, sabiendo con certeza que el cliente tiene preferencias en el servicio ofrecido, es determinar cuál de los tratamientos derivados de cada servicio es en el que más estaría interesado en recibir cada encuestado. A continuación, se muestra un gráfico que determina en qué porcentaje se interesan por los tratamientos los encuestados:

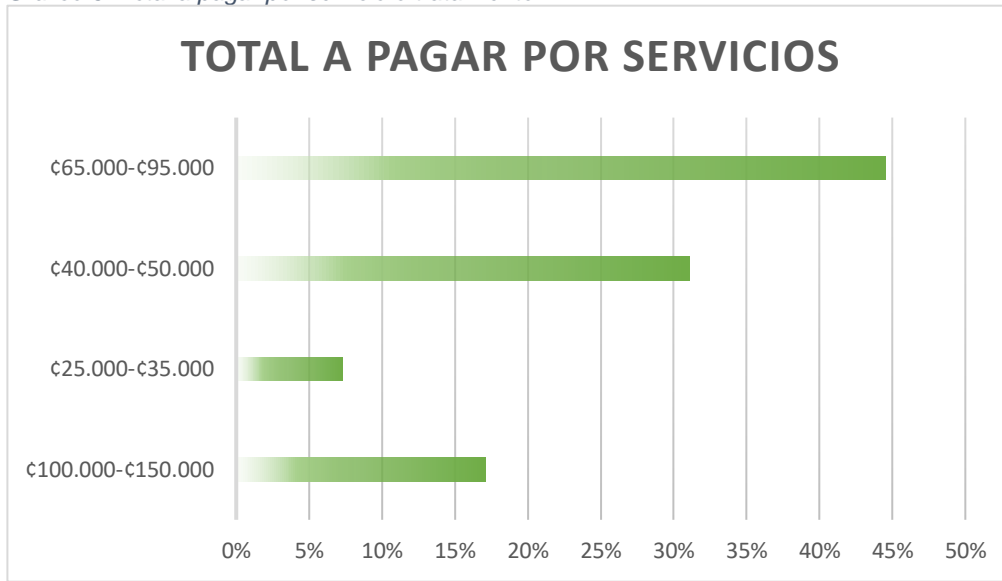
Gráfico 5: Tratamientos NutriSalud



Como se puede observar, los tratamientos tienen una demanda variable, pero sin acentuarse o inclinarse de manera relevante en uno solo; como tratamiento más atractivo para los encuestados se refleja la depilación láser- diodo con un 26 %, dejando como el tratamiento de menos interés la desintoxicación iónica en un 8 % del total de tratamientos disponibles para los clientes por parte de la franquicia en estudio.

En lo que respecta al patrón de consumo de un cliente, se busca determinar con la pregunta que se incluye en la encuesta cuánto está dispuesto a pagar por el servicio de su interés. Según el servicio o tratamiento que se le hace atractivo al encuestado, así es el costo asociado al mismo, qué tanto está dispuesto a pagar este costo o se considera que el precio no es el justo. A continuación, se presenta un gráfico que muestra el resultado de la última pregunta en la encuesta del presente estudio:

Gráfico 6: Total a pagar por servicio o tratamiento



Según el gráfico mostrado, un 45 % de los encuestados están dispuestos a pagar entre €65.000 a €95.000 por el servicio de su interés, lo cual incorpora un alcance de un 60 % de los servicios que ofrece la franquicia para sus clientes, siendo el mismo un buen indicador para atraer a los clientes con precios al alcance y acorde al presupuesto considerado.

4.5 Análisis financiero

Para la elaboración de este análisis, se toma como base el ingreso proyectado a un año, según los encuestados en el transcurso de la investigación; variando mes a mes la frecuencia con la que cada uno de ellos pagaría por un tratamiento en específico delimitado a seis sesiones de una sesión semanal, quincenal o mensual, para cada caso. Sin dejar por fuera las personas que podrían ser clientes potenciales, pero reducen su frecuencia de visita a días ocasionales o nunca visitan lugares como la clínica en estudio.

Con este ingreso, se logra reflejar, de igual forma, los flujos proyectados en tres escenarios: real, pesimista y optimista, valorando cada escenario con un porcentaje del 30 % mayor o menor según se determina; tomando en cuenta el total de gastos de operación, así como los gastos de franquicia y gastos financieros.

Tabla 3: Total de ingresos según frecuencia

Total de ingresos según frecuencia de visita		
Frecuencia	Personas	Ingresos
Una vez a la semana	58	₪4.580.000,00
Cada 15 días	27	₪1.895.000,00
Una vez al mes	35	₪2.620.000,00
Ocasionalmente	29	₪1.810.000,00
Nunca	15	₪1.090.000,00
Totales	164	₪11.995.000,00

Elaboración propia

Tabla 4: Ingreso real primer año

#CLIENTES	MES 1	#CLIENTES	MES 2	#CLIENTES	MES 3	#CLIENTES	MES 4	#CLIENTES	MES 5	#CLIENTES	MES 6
58	₪4.580.000	50	₪3.948.276	8	₪631.724	58	₪4.580.000	50	₪3.948.276	8	₪631.724
10	₪701.852	7	₪491.296	10	₪701.852	10	₪701.852	7	₪491.296	10	₪701.852
35	₪2.620.000	35	₪2.620.000	35	₪2.620.000	35	₪2.620.000	35	₪2.620.000	35	₪2.620.000
2	₪150.833	2	₪124.828	2	₪124.828	2	₪124.828	2	₪124.828	2	₪124.828
0	₪0		₪0	4	₪290.667		₪0		₪0	4	₪290.667
105	₪8.052.685	94	₪7.184.400	59	₪4.369.070	105	₪8.052.685	94	₪7.184.400	59	₪4.369.070

#CLIENTES	MES 7	#CLIENTES	MES 8	#CLIENTES	MES 9	#CLIENTES	MES 10	#CLIENTES	MES 11	#CLIENTES	MES 12
58	₪4.580.000	50	₪3.948.276	8	₪631.724	58	₪4.580.000	50	₪3.948.276	8	₪631.724
10	₪701.852	7	₪491.296	10	₪701.852	10	₪701.852	7	₪491.296	10	₪701.852
35	₪2.620.000	35	₪2.620.000	35	₪2.620.000	35	₪2.620.000	35	₪2.620.000	35	₪2.620.000
2	₪124.828	2	₪124.828	2	₪124.828	2	₪124.828	2	₪124.828	2	₪124.828
	₪0		₪0	4	₪290.667		₪0		₪0	4	₪290.667
105	₪8.052.685	94	₪7.184.400	59	₪4.369.070	105	₪8.052.685	94	₪7.184.400	59	₪4.369.070

Elaboración propia

Tabla 5: Ingreso primer año según escenarios

Escenarios	#Clientes	Mes 1,4,7,10	#Clientes	Mes 2,5,8,11	#Clientes	Mes 3,6,9,12	#Clientes	Total Anual
Real	105	₪8.052.685,00	94	₪7.184.400,00	59	₪4.369.070,00	1032	₪78.424.620,00
Pesimista	105	₪5.636.880,00	94	₪5.029.080,00	59	₪3.058.349,00	1032	₪54.897.236,00
Optimista	105	₪10.468.491,00	94	₪9.339.720,00	59	₪5.679.791,00	1032	₪101.952.008,00

Elaboración propia

De acuerdo con la información proporcionada en las tablas, los ingresos que se generan para el primer año en cada escenario son óptimos para la aprobación del proyecto en estudio, reflejando las mismas en los flujos de caja se podrá visualizar de mejor manera lo antes mencionado.

Tabla 6: Flujo de caja proyectado real

FRANQUICIA NUTRISALUD MORAVIA						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO REAL						
PERIODO DE 5 AÑOS						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS		€78.424.620	€80.306.810,88	€82.234.174,34	€84.207.794,53	€86.228.781,59
TOTAL INGRESOS		€78.424.620,00	€80.306.810,88	€82.234.174,34	€84.207.794,53	€86.228.781,59
COSTOS DE OPERACIÓN						
Depreciación		€2.841.666,72	€2.841.666,72	€2.541.666,67	€2.400.000,00	€2.400.000,00
Pago de servicios		€1.860.000,00	€1.915.800,00	€1.973.274,00	€2.032.472,22	€2.093.446,39
Pago de planilla		€23.712.000,00	€24.423.360,00	€25.156.060,80	€25.910.742,62	€26.688.064,90
Suministros		€3.000.000,00	€3.090.000,00	€3.182.700,00	€3.278.181,00	€3.376.526,43
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN		€31.413.666,72	€32.270.826,72	€32.853.701,47	€33.621.395,84	€34.558.037,72
EXCEDENTE / PÉRDIDA BRUTO		€47.010.953,28	€48.035.984,16	€49.380.472,87	€50.586.398,68	€51.670.743,87
GASTOS DE FRANQUICIA						
Canon de entrada		€2.156.250,00	€4.312.500,00	€2.156.250,00	-	-
Prima de equipo		€627.900,00	-	-	-	-
Cuota de equipo		€4.188.300,00	€4.537.325,00	€4.537.325,00	-	-
Cuota de mobiliario		€1.666.666,00	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses por pagar		€1.204.545,67	€1.057.600,45	€859.975,46	€594.191,82	€236.742,37
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS		€9.843.661,67	€9.907.425,45	€7.553.550,46	€594.191,82	€236.742,37
Reserva por imprevistos		€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS DE OPERACIÓN		€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS		€42.457.328,39	€43.378.252,17	€41.607.251,93	€35.415.587,66	€35.994.780,09
EXCEDENTE / PÉRDIDA NETO ANTES DE IMPUESTOS		€35.967.291,61	€36.928.558,71	€40.626.922,41	€48.792.206,86	€50.234.001,50
Impuesto sobre la Renta	30,00%	€10.790.187,48	€11.078.567,61	€12.188.076,72	€14.637.662,06	€15.070.200,45
Depreciación		€2.841.666,67	€2.841.666,67	€2.541.666,67	€2.400.000,00	€2.400.000,00
Inversión Fondos	€4.200.000,00	-	-	-	-	-
Amortización del crédito		€426.065,49	€573.010,71	€770.635,70	€1.036.419,33	€1.393.868,78
FLUJO FONDOS		€4.200.000,00	€27.592.705,31	€28.118.647,06	€30.209.876,66	€35.518.125,47
Flujo acumulado de fondos		€0,00	€27.592.705,31	€55.711.352,36	€85.921.229,02	€121.439.354,49
FLUJO FONDOS DESCONTADOS		€0,00	€22.803.889	€38.051.603	€48.500.294	€60.765.203

RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	
VAN: VALOR ACTUAL NETO	89.576.533
TIR: TASA INTERNA DE RETORNO	660%
TASA DE DESCUENTO	21%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1 AÑO

El flujo de caja proyectado a cinco años se contempla tanto en la tasa de crecimiento anual dada por el Banco Central, para determinar un aproximado conservador respecto al monto en el cual podrían aumentar las ventas por años, así como la inflación, en el caso de los costos de operación que se generan del funcionamiento de esta; este arroja un VAN positivo, lo que permite que se afirme que el proyecto es factible y aprobado.

A continuación, se visualiza un flujo de caja proyectado de forma pesimista, reduciendo los ingresos en un 30 % del real antes visto. Para este, de igual forma, se toma la perspectiva de crecimiento del Banco Central y se ajusta de forma conservadora en función del proyecto, para aumentar los ingresos en cada año.

Tabla 7: Flujo de caja proyectado pesimista

FRANQUICIA NUTRISALUD MORAVIA						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO PESIMISTA						
PERIODO DE 5 AÑOS						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS		€54.897.236	€56.214.769,66	€57.563.924,14	€58.945.458,32	€60.360.149,31
TOTAL INGRESOS		€54.897.236,00	€56.214.769,66	€57.563.924,14	€58.945.458,32	€60.360.149,31
COSTOS DE OPERACIÓN						
Depreciación		€2.841.666,72	€2.841.666,72	€2.541.666,67	€2.400.000,00	€2.400.000,00
Pago de servicios		€1.860.000,00	€1.915.800,00	€1.973.274,00	€2.032.472,22	€2.093.446,39
Pago de planilla		€23.712.000,00	€24.423.360,00	€25.156.060,80	€25.910.742,62	€26.688.064,90
Suministros		€3.000.000,00	€3.090.000,00	€3.182.700,00	€3.278.181,00	€3.376.526,43
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN		€31.413.666,72	€32.270.826,72	€32.853.701,47	€33.621.395,84	€34.558.037,72
EXCEDENTE / PÉRDIDA BRUTO		€23.483.569,28	€23.943.942,94	€24.710.222,67	€25.324.062,47	€25.802.111,60
GASTOS DE FRANQUICIA						
Canon de entrada		€2.156.250,00	€4.312.500,00	€2.156.250,00	-	-
Prima de equipo		€627.900,00	-	-	-	-
Cuota de equipo		€4.188.300,00	€4.537.325,00	€4.537.325,00	-	-
Cuota de mobiliario		€1.666.666,00	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses por pagar		€1.204.545,67	€1.057.600,45	€859.975,46	€594.191,82	€236.742,37
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS		€9.843.661,67	€9.907.425,45	€7.553.550,46	€594.191,82	€236.742,37
Reserva por imprevistos		€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS DE OPERACIÓN		€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS		€42.457.328,39	€43.378.252,17	€41.607.251,93	€35.415.587,66	€35.994.780,09
EXCEDENTE / PÉRDIDA NETO ANTES DE IMPUESTOS		€12.439.907,61	€12.836.517,49	€15.956.672,21	€23.529.870,65	€24.365.369,23
Impuesto sobre la Renta	30,00%	€3.731.972,28	€3.850.955,25	€4.787.001,66	€7.058.961,20	€7.309.610,77
Depreciación		€2.841.666,67	€2.841.666,67	€2.541.666,67	€2.400.000,00	€2.400.000,00
Inversión Fondos	-€4.200.000,00	-	-	-	-	-
Amortización del crédito		€426.065,49	€573.010,71	€770.635,70	€1.036.419,33	€1.393.868,78
FLUJO FONDOS		-€4.200.000,00	€11.123.536,51	€11.254.218,21	€12.940.701,51	€17.834.490,13
Flujo acumulado de fondos		€0,00	€11.123.536,51	€22.377.754,71	€35.318.456,23	€53.152.946,35
FLUJO FONDOS DESCONTADOS		€0,00	€9.193.005	€15.284.308	€19.936.348	€24.796.242

RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	
VAN: Valor Actual Neto	39.468.038
TIR: TASA INTERNA DE RETORNO	270%
TASA DE DESCUENTO	21%

De este flujo, se puede observar que tanto el VAN como el TIR siguen arrojando datos positivos, con los cuales se puede afirmar que, a pesar de estar en un escenario pesimista, el proyecto es aprobado, al igual que es factible su adquisición.

Como última observación, se refleja en un flujo de caja proyectado de igual forma a cinco años, un escenario del todo optimista, donde se aumentan sus ingresos en un 30 %, tomando de base el flujo real y llevando registro igual de los cambios en la economía, para lo que son los aumentos de ingreso por año y los costos que se generan de la operación del negocio.

Se puede verificar en ambos escenarios que los indicadores dispuestos para determinar la factibilidad del proyecto son positivos, lo que hace al mismo ser aprobado sin preocuparse por una eventualidad del porcentaje predispuesto.

Tabla 8: Flujo de caja proyectado optimista

FRANQUICIA NUTRISALUD MORAVIA						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
PERIODO DE 5 AÑOS						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS		€101.952.008,00	€104.398.856,19	€106.904.428,74	€109.470.135,03	€112.097.418,27
TOTAL INGRESOS		€101.952.008,00	€104.398.856,19	€106.904.428,74	€109.470.135,03	€112.097.418,27
COSTOS DE OPERACIÓN						
Depreciación		€2.841.666,72	€2.841.666,72	€2.541.666,67	€2.400.000,00	€2.400.000,00
Pago de servicios		€1.860.000,00	€1.915.800,00	€1.973.274,00	€2.032.472,22	€2.093.446,39
Pago de planilla		€23.712.000,00	€24.423.360,00	€25.156.060,80	€25.910.742,62	€26.688.064,90
Suministros		€3.000.000,00	€3.090.000,00	€3.182.700,00	€3.278.181,00	€3.376.526,43
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN		€31.413.666,72	€32.270.826,72	€32.853.701,47	€33.621.395,84	€34.558.037,72
EXCEDENTE / PÉRDIDA BRUTO		€70.538.341,28	€72.128.029,47	€74.050.727,27	€75.848.739,19	€77.539.380,55
GASTOS DE FRANQUICIA						
Canon de entrada		€2.156.250,00	€4.312.500,00	€2.156.250,00	-	-
Prima de equipo		€627.900,00	-	-	-	-
Cuota de equipo		€4.188.300,00	€4.537.325,00	€4.537.325,00	-	-
Cuota de mobiliario		€1.666.666,00	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses por pagar		€1.204.545,67	€1.057.600,45	€859.975,46	€594.191,82	€236.742,37
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS		€9.843.661,67	€9.907.425,45	€7.553.550,46	€594.191,82	€236.742,37
Reserva por imprevistos		€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00
TOTAL GASTOS INDIRECTOS DE OPERACIÓN		€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00	€1.200.000,00
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS		€42.457.328,39	€43.378.252,17	€41.607.251,93	€35.415.587,66	€35.994.780,09
EXCEDENTE / PÉRDIDA NETO ANTES DE IMPUESTOS		€59.494.679,61	€61.020.604,02	€65.297.176,81	€74.054.547,37	€76.102.638,18
Impuesto sobre la Renta	30,00%	€17.848.403,88	€18.306.181,21	€19.589.153,04	€22.216.364,21	€22.830.791,45
Depreciación		€2.841.666,67	€2.841.666,67	€2.541.666,67	€2.400.000,00	€2.400.000,00
Inversión Fondos	-€4.200.000,00	-	-	-	-	-
Amortización del crédito		€426.065,49	€573.010,71	€770.635,70	€1.036.419,33	€1.393.868,78
FLUJO FONDOS	-€4.200.000,00	€44.061.876,91	€44.983.078,78	€47.479.054,74	€53.201.763,83	€54.277.977,95
Flujo acumulado de fondos	€0,00	€44.061.876,91	€89.044.955,68	€136.524.010,42	€189.725.774,25	€244.003.752,19
FLUJO FONDOS DESCONTADOS	€0,00	€36.414.774	€60.818.903	€77.064.245	€88.508.474	€94.074.009

RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	
VAN: Valor Actual Neto	139.685.037
TIR: TASA INTERNA DE RETORNO	1052%
TASA DE DESCUENTO	21%

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El flujo de caja resulta positivo por metodologías generalmente aceptadas como lo son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), adicional al índice de deseabilidad.

La franquicia NutriSalud de acuerdo con su trayectoria de 10 años muestra gran experiencia en lo que respecta a servicios de nutrición y estética, con un enfoque al cliente en la pérdida de peso y estilo de vida saludable, lo que hace que la adquisición de la misma reduzca de forma significativa el riesgo generado de invertir en una oportunidad de negocio.

El análisis FODA reconoce que entre las oportunidades de la franquicia se encuentra la expansión de mercado con oportunidad a nivel internacional, además de contactos externos e influencia de la marca a inversionistas, por medio de la asociación a la Cámara Nacional de Comercio.

El análisis de las encuestas muestra claramente que la zona del cantón de Moravia es óptima para el funcionamiento de la clínica, ya que se estudia un mercado que no solo es proporcionado por la franquicia como principal opción de apertura, sino que también tiene una herencia de base de datos de clientes potencialmente interesados en recibir los servicios que ofrece la misma.

5.2 Recomendaciones

Es factible implementar el proyecto de financiación total por medio de deuda para la adquisición de la franquicia Nutrisalud, en el cantón de Moravia, para el año 2018.

Se recomienda realizar una campaña publicitaria para generar a corto plazo mayor cantidad de ingresos que permitan liquidez y reconocimiento de la marca, para la zona en la cual se ubica la nueva clínica con la que va a contar la marca NutriSalud.

Gracias a la solidez financiera que presenta la adquisición de la franquicia NutriSalud ubicada en el cantón de Moravia, se podría generar apalancamiento con alguna entidad bancaria, luego de la cancelación del financiamiento adquirido en cuanto a lo que la inversión inicial respecta, para abrir más puntos de venta en mercados estratégicos en Costa Rica o a nivel internacional.

A nivel de franquicia, es necesario controlar o tener comunicación constante con otros franquiciados y los mismos propietarios, esto para saber que la marca adquirida se administra de igual forma en cada una de sus localidades y mantiene la calidad de los servicios que se ofrecen de manera estándar.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1 Campaña publicitaria

Como propuesta para generar mayor cantidad de ingresos y crecer a nivel de mercado con la apertura de la clínica NutriSalud en el cantón de Moravia, se realiza una campaña publicitaria que genere en un plazo en meses determinado, una ganancia representativa, la cual permita al inversionista considerar el expandirse o solamente generar una mayor ganancia de forma mensual, reflejada en las utilidades que provengan de la venta de servicios.

6.1.1 Objetivo general

Realizar un análisis del efecto financiero de una campaña publicitaria, con una duración de tres meses, para dar a conocer la apertura de la clínica NutriSalud en el cantón de Moravia.

6.1.2 Objetivos específicos:

Primer mes: Valla publicitaria

Colocar valla publicitaria en las paradas de buses del cantón de Moravia donde se anuncie la apertura del local de la Clínica NutriSalud.

Segundo mes: Pauta en televisión

Mostrar un anuncio en televisión con una duración de 15 segundos donde se describan los servicios que se ofrecen, así como sus instalaciones.

Tercer mes: Alianza con Gimnasio George Angulo

Realizar una alianza estratégica con el gimnasio George Angulo para brindar servicios del gimnasio para pacientes de NutriSalud Moravia y de nutrición para clientes del gimnasio.

6.3.3 Cronograma de implementación

CAMPAÑA PUBLICITARIA CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN NUTRISALUD MORAVIA				
ACTIVIDAD	MES			MEDIO DE COMUNICACIÓN RESPONSABLE
	1	2	3	
Colocar valla publicitaria en las paradas de buses del cantón de Moravia.				Paradas de buses
Mostrar anuncio en televisión con una duración de 15 segundos, donde se describan los servicios que se ofrecen, así como sus instalaciones.				Canal 6 Repretel
Realizar una alianza estratégica con el gimnasio George Angulo, para brindar servicios de nutrición vs. mensualidad para clientes de NutriSalud Moravia.				Gimnasio George Angulo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, R., Paredes, L. y Arteaga, J. (2015). *Guía Metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado*. Universidad Internacional, México.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5º. ed.). Caracas - Venezuela: Episteme.
- Barrantes, R. (2013). *Elementos de estadística descriptiva*. San José: EUNED.
- Barrantes, V., Castro, M., Santamaría, J. y Soto, P. (2016). *Estudio y Análisis de Factibilidad de la Adquisición de la franquicia Estadounidense Pizza Rev por parte de Tsunami Global Group en Costa Rica*. (Tesis inédita de Maestría). Tecnológico de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de investigación* (3ra ed.). Colombia: Pearson.
- Camacho, J. (2013). *Contrato de franquicia; Ausencia de Ley especial e implicaciones en la interpretación y resolución de conflictos. Análisis en derecho comparado*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Belch, G. y Belch, M. (2005). *Publicidad y promoción*. México: McGraw-Hill.
- Briceño, P. (2013). *Evaluación de proyectos de inversión: Herramientas financieras para analizar la creación de valor*. Lima, Perú: Editorial UPC.
- Cámara de Comercio de Costa Rica. (2017). *Octavo informe del departamento Estudio del mercado de Franquicias*. Recuperado de www.centralamericadata.com/docs/EstudioFranquiciasCRNov2017.pdf
- Centro Nacional de franquicias. (s.f.). *Labor de la CENAF*. Recuperado de <http://www.franquiciascostarricenses.cr/Messages>

- Chávez, D. (2008). *Conceptos y técnicas de recolección de datos en la investigación jurídico social*. Derecho penal. UNIFR.
- Corredor, R. y De Faria, A. (2016). *Estudio de factibilidad económica-financiera para la apertura de una franquicia de comida rápida Mejicana Americana Taco Bell en el centro comercial Paseo Las Mercedes, Municipio Baruta, Estado Miranda, año 2016*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Nueva Esparta, Caracas, Venezuela.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. México: McGraw Hill.
- Cueva, D., Rojas, D., Armijos, R., y Balladarez, K. (2017). *Variación de la rentabilidad en función de las fuentes de financiamiento*. CISTI (Iberian Conference On Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica De Sistemas E Tecnologias De Informação) Proceedings, 11219-1224.
- Cubero, F., Blandon, R., Ulloa, J., Tencio, D., Quirós, D. y Arburola, L. (s.f.). *Tesis III. Contratos Mercantiles Modernos*. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Días, G. (2015). *Proyecto de factibilidad para la implementación de la franquicia del restaurante "Piola" en el Valle de Cumbayá Ciudad de Quito*. (Tesis inédita de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Díaz, S. (2014). Reflexiones sobre el contrato de franquicia: contrato de colaboración empresarial y diferencias con figuras jurídicas similares. *Revista De Economía Y Derecho*, 10(41),
- Domínguez, I. (2009). *Estructura de financiamiento. Fundamentos teóricos y conceptuales*. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/estructuradefinanciamientofundamentosteoricosyconceptos>

Entrepreneur. (2009). *5 claves para emprender el éxito de las franquicias gastronómicas*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/262453>

Espinoza, A. (s.f.). *Contratos Mercantiles: El contrato de Franquicia*. Recuperado de www.derechocomercial-cr.com

Geoffrey, R. (2003). *Principios de Marketing* (Segunda Edición). España: Thomson Editores.

González, S y Pérez, F. (2014). *El contrato de franquicia. Un nuevo modelo de negocio para las nuevas tendencias y necesidades del Mercado*. (Tesis inédita de Doctorado). Universidad de Granada, España.

González, L., Guerra, G. y Jara, A.. (2018). *Manual: Normas A.P.A. Citas y Referencia bibliográficas*. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de investigación* (6ta ed.). México: McGraw Hill.

Kotler, P., Bloom, P. y Hayes, T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Primera Edición. Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Latorre, A., Del Rincón, D., y Arnal, J. (2005). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Experiencia.

Rodríguez, M., Buthet, C. J., Taborda M., A., y Scavuzzo, J. (2013). *Metodología integral de evaluación de proyectos sociales: indicadores de resultados e impactos*. Córdoba: Editorial Brujas.

- Romero, J. (2004). *Contratos económicos Modernos*. San José, Costa Rica: Editorama.
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos del marketing*. México: McGraw-Hill.
- Villegas, C. (2005). *Contratos mercantiles y bancarios, tomo I, contratos mercantiles*. Buenos Aires, Argentina: Edición del autor.

GLOSARIO

Costos de operación: gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo de funcionamiento.

Deuda: obligación a pagar una cantidad de dinero a una persona o institución, ahora o en una fecha próxima. Recurso financiero de la Hacienda por el que esta entra en el mercado de capitales para realizar apelaciones al crédito compitiendo con los demás demandantes de ahorro.

Emprendedurismo: proceso en el que una persona lleva su idea a convertirse en un proyecto concreto; sea este con fines de lucro o beneficio social generando innovación y empleo.

Estudio de factibilidad: estudio que analiza a la vez las posibilidades técnicas de ejecución y la rentabilidad de un proyecto.

Financiamiento: acción o efecto de financiar, sufragar los gastos de una entidad o empresa. Proporcionar los fondos necesarios para la puesta en marcha, desarrollo y gestión de cualquier proyecto o actividad económica.

Valor de la empresa: valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos, que integran o constituyen la empresa. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización, que incluye no solo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro.

Viabilidad: probabilidad de que un proyecto, dadas sus circunstancias, pueda llevarse a cabo.

ANEXOS

Franquicia NutriSalud

Las preguntas generadas a continuación se realizan con el fin de analizar la factibilidad de colocar una clínica de nutrición y estética en la zona de Moravia, se solicita su colaboración al responder de forma honesta, ya que la encuesta no cuenta con respuestas correctas ni incorrectas.

La información que usted suministre será manejada con estricta confidencialidad.

Seleccione su género:

- Femenino
- Masculino

Indique su rango de edad:

- 20-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 45-60 años

¿Con qué frecuencia acude a una estética o clínica de nutrición?

- Una vez a la semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes
- Ocasionalmente
- Nunca

¿Qué servicios le gustaría recibir?

- Nutrición
- Reducción de medidas
- Depilación

¿Qué tratamiento estético se interesaría más en recibir?

- Desintoxicación iónica
- Carboxiterapia
- Cavitación
- Mesoterapia
- Depilación Láser- Diodo
- Escleroterapia

¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar por estos servicios?

- ¢25.000-¢35.000
- ¢40.000-¢50.000
- ¢65.000-¢95.000
- ¢100.000-¢150.000

Entrevista a franquiciante NutriSalud

1. ¿Cuándo nació la empresa y desde cuándo es franquicia?
2. ¿Ha puesto a prueba el concepto de negocio en establecimientos propios para demostrar que funciona correctamente?
3. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y oportunidades de obtener la franquicia?
4. ¿Cuáles considera que son las debilidades y amenazas con las que cuenta una franquicia como la que administra?
5. ¿Cuántas unidades operativas propias y franquiciadas tienen funcionando?
6. ¿Dónde están ubicadas?
7. ¿Dispone de un área de exclusividad, en la que no podrá establecerse ninguna otra unidad operativa?
8. ¿Cuántas unidades operativas ha cerrado o han sido recompradas por la central o por otro emprendedor?
9. ¿Qué razones han motivado estos cambios?
10. ¿Está el negocio plasmado en manuales operativos lo suficientemente completos como para que su aplicación práctica sirva para alcanzar al menos la supervivencia del negocio?
11. ¿Cómo queda estipulado el periodo de formación para explicar el contenido y la forma de aplicar dichos manuales operativos?
12. ¿Qué sucede si, en un momento dado, no quiero continuar con el negocio?
¿Puedo disponer con libertad de él y venderlo en el mercado o existe una cláusula del contrato que establezca un precio y un comprador para dicha transacción?
13. ¿Estoy obligado a adquirir todos los productos de uno o varios proveedores determinados por la central, sin posibilidad de negociar mejoras con marcas, mejor consideradas por los consumidores de mi zona, pero diferentes a las referenciadas?

14. ¿Puedo disponer del apoyo del responsable de expansión o inmobiliario de la central, a la hora de buscar el local más apropiado para la puesta en marcha del negocio?
15. ¿Contaré con la ayuda del Departamento de Recursos Humanos en el momento de enfrentarme al proceso de selección de mi planilla y dispone de una bolsa de trabajo para suministrarme personal si sufro bajas inopinadas?
16. ¿Existen requerimientos mínimos para la selección del personal?
17. ¿Dispone la central de algún tipo de acuerdo financiero con bancos o cajas para apoyar en ellos el financiar mi negocio?
18. ¿Reúne a sus franquiciados con alguna periodicidad?
19. ¿Hay supervisores de zona a los que comunicar cualquier anomalía en el funcionamiento diario del negocio?
20. ¿Qué planes de expansión tiene?
21. ¿Se puede disponer de la lista completa de franquiciados actuales, para llamarles y consultarles sobre el funcionamiento y relación de franquicia?

Aspectos financieros

22. ¿Cuál es el monto para pagar por cuota de entrada y qué incluye la misma?
23. ¿Cuenta con un monto exacto de inversión inicial de franquicia y qué contempla el mismo?
24. ¿En cuánto tiempo se suele o se estima recuperar la inversión?
25. ¿Cuentan con la disposición de financiar la obtención de la cuota de entrada?
26. ¿Qué porcentaje recomiendan que se financie el inversionista o franquiciante a la hora de adquirir la franquicia y por qué razón?
27. ¿Es posible financiar al 100 % la inversión inicial?
28. ¿Cuál es el monto o porcentaje que se debe pagar por regalías o *royalties* y con cuánta frecuencia? ¿Desde la apertura del comercio?

29. ¿Cuál es el monto o porcentaje que se debe pagar por publicidad?
30. ¿Se tiene un monto de ventas estimadas del negocio?
31. ¿En qué tipo de gastos incurre el negocio de forma mensual y cuál es un aproximado que genera estos?
32. ¿Hay alguna cuota de renovación de contrato?

Entrevista Franquiciado NutriSalud

1. ¿Cómo supo sobre la franquicia?
2. ¿Por qué saber hacer pagó exactamente? Es decir, ¿tiene algunas características únicas, como recetas secretas o sistemas operativos específicos y qué lo diferencia del concepto de negocio de la competencia?
3. ¿Cuánto tiempo aproximadamente duró el proceso de adquisición desde el primer contacto con el franquiciante?
4. ¿Fue necesaria la carta de intención en el proceso?
5. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la franquicia adquirida?
6. ¿Qué oportunidades considera que puede tener la franquicia?
7. ¿Cuáles considera que son las debilidades con las que cuenta una franquicia como la que administra?
8. ¿Cuáles son las amenazas con las que se puede ver afectada la franquicia?
9. ¿Dónde está ubicado su local?
10. ¿Dispone de un área de exclusividad, en la que no podrá establecerse ninguna otra unidad operativa?
11. ¿Para ubicar su local en esta zona, fue necesario realizar un estudio de mercado o la franquicia le facilitó un estudio realizado previamente?
12. ¿Está el negocio plasmado en manuales operativos lo suficientemente completos como para que su aplicación práctica sirva para alcanzar al menos la supervivencia del negocio, así como *software* que facilite la franquicia?
13. ¿Con cuáles manuales cuenta actualmente la franquicia?
14. ¿Estoy obligado a adquirir todos los productos de uno o varios proveedores determinados por la central, sin posibilidad de negociar mejoras con marcas, mejor consideradas por los consumidores de mi zona, pero diferentes a las referenciadas?

15. ¿Contó con la ayuda del franquiciante en el momento de enfrentarse al proceso de selección de planilla?
16. ¿Existen requerimientos mínimos para la selección del personal?
17. ¿Es necesario el pago del canon de publicidad? ¿En qué emplea exactamente el canon de publicidad recaudado cada mes?
18. ¿Dispone la central de algún tipo de acuerdo financiero con bancos o cajas para apoyar en ellos el financiar el negocio?
19. ¿Se reúne con el franquiciante con alguna periodicidad?
20. ¿Hay supervisión de zona donde se comuniquen cualquier anomalía en el funcionamiento diario del negocio?
21. ¿Qué planes de expansión tiene?

Aspectos financieros

22. ¿Cuál es el monto para pagar por cuota de entrada y qué incluye la misma?
23. ¿Dispone de un aproximado sobre el monto de inversión inicial que tuvo que hacer y qué contempla el mismo?
24. ¿En qué otro gasto incurrió al adquirir la franquicia, por ejemplo: gastos de formalización u administrativos?
25. ¿En cuánto tiempo calcula recuperar la inversión?
26. ¿Cuál es el monto o porcentaje que se debe pagar por regalías o *royalties* y con cuánta frecuencia?
27. ¿Cuál es el monto o porcentaje que se debe pagar por publicidad?
28. ¿Se tiene un monto de ventas estimadas del negocio?
29. ¿Hay alguna cuota de renovación de contrato, cuál es el plazo de este?
30. ¿Cuánto es en un monto aproximado el pago de planillas mensual, contemplando la cantidad de empleados que tienen en el local?