



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
**MATÍAS DELGADO**

---

Facultad de Economía,  
Empresa y Negocios

Seminario de Trabajo de Investigación

Tesina

**“Diagnóstico Organizacional de la marca Dulces Albanés  
para determinar si puede convertirse en una Franquicia a  
nivel Nacional.”**

Presentado por:

Noemy del Carmen Díaz Gómez  
Francis Adalberto Guevara Avalos  
Nancy Elizabeth Guevara Reyes

Para optar al grado de:

Licenciatura en Gerencia Informática  
Licenciatura en Mercadotecnia  
Licenciatura en Mercadotecnia

Antiguo Cuscatlán, 12 de diciembre de 2011

## **ABREVIATURAS**

**BSC:** Balanced Scorecard

**CIM:** Cuadro de Mando Integral

**Clúster:** Conglomerado de Empresas

**CNR:** Centro Nacional de Registros

**CORNER FRANCHISE:** Franquicia Esquinera

**CRM:** Customers Relationships Managements

**DIGESTYC:** Dirección Nacional de Estadísticas y Censos

**EFE:** Matriz Evaluación de Factores Externos

**EFI:** Matriz Evaluación de Factores Internos

**FODA:** Análisis de la matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**KNOW-HOW:** Saber - Hacer

**MAP:** Método de Análisis de Problemas

**MPC:** Matriz de Perfil Competitivo

**NTE:** Norte

**OAR:** Organización de Alto Rendimiento

**PEYEA:** Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

**SIM:** Sistema de Investigación de Mercados

# ÍNDICE

Contenido	Pág.
<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS</b> .....	I
<b>INTRODUCCION</b> .....	II
<b>CAPITULO 1</b> .....	7
1.1 Planteamiento del problema.....	7
1.2 Objetivo general.....	7
1.3 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación.....	7
1.5 Limitantes de la investigación.....	8
<b>CAPITULO 2 MARCO TEORICO</b> .....	9
2.1 Diagnostico Organizacional.....	9
2.1.1 Definición de diagnostico organizacional.....	9
2.1.2 Proceso de diagnostico.....	9
2.1.3 finalidad de diagnostico organizacional.....	10
2.1.4 Modelos de diagnostico organizacional.....	10
2.1.4.1 modelo deductivo.....	10
2.1.4.1 Modelo tradicional 1-2.....	10
2.1.4.2 Modelo Inductivo.....	11
2.1.4.2.1 Planificación tradicional: FODA.....	11
2.1.4.2.2 Método MAPP.....	11
2.1.4.2.3 Balanced Scorecard o CMI.....	12
2.1.4.2.4 Otros modelos.....	12 - 13
2.2 Franquicias.....	14
2.2.1 Historia de las franquicias.....	14
2.2.1.1 Reseña histórica de las franquicias internacionales.....	14
2.2.1.2 Reseña histórica de las franquicias nacionales.....	14-15
2.2.2 Definición de franquicia.....	15-16
2.2.3 Tipos de franquicia.....	16-17
2.2.4 Ventajas y desventajas de las franquicias.....	18
2.2.5 Marco legal y regulatorio de las franquicias en El Salvador.....	19
<b>CAPITULO 3 LA EMPRESA DULCES ALBANÉS</b> .....	20
3.1 Historia de la empresa Dulces Albanés.....	20
3.2 Misión y Visión de la empresa Dulces Albanés.....	20
3.3 Organigrama de la empresa Dulces Albanés.....	21
3.4 Dulces Albanés en la actualidad.....	22
<b>CAPITULO 4 DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DULCES ALBANES</b> .....	23
4.1 Presentación de la Organización.....	23
4.2 Fases del negocio.....	23
4.3 Análisis del entorno.....	23
4.3.1 Identificación de las fuerzas externas claves.....	23
4.3.1.1 Fuerzas económicas.....	23-24
4.3.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.....	24-25
4.3.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.....	25
4.3.1.4 Fuerzas tecnológicas.....	25-26

4.3.2 Evaluación de la cadena productiva.....	26
4.3.2.1 La cadena productiva.....	26
4.3.2.1.1 Identificación de la cadena productiva.....	26-30
4.3.2.1.2 Clientes.....	30
4.4 Evaluación de direccionamiento estratégico.....	30
4.4.1 Misión y Visión de Dulces Albanés.....	30
4.4.2 Cultura de la empresa.....	31
4.4.3 Las políticas.....	31
4.4.4 Objetivos y metas.....	31
4.4.5 Evaluación de la gerencia general.....	31-32
4.4.6 Estrategias.....	32
4.5 Evaluación y monitoreo financiero.....	32
4.5.1 Análisis de la situación financiera de la empresa.....	32
4.5.1.1 Razones financieras.....	32-33
4.6 Identificación de las necesidades de los clientes.....	34
4.7 Procesos internos.....	34-35
4.7.1 Producción.....	36-37
4.7.2 Logística interna.....	37
4.7.3 Mercadeo, precio, ventas, promoción y publicidad.....	37-38
4.8 Formación y crecimiento.....	38
<b>CAPITULO 5 ANALISIS Y RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
5.1 Análisis FODA de la empresa Dulces Albanés.....	39
5.2 Diagnostico.....	40
5.2.1 Análisis del entorno.....	40-41
5.2.2 Análisis del direccionamiento estratégico.....	41
5.2.3 Análisis de la evaluación y monitoreo financiero.....	41-42
5.2.4 Análisis de la identificación de las necesidades de los clientes.....	42
5.2.5 Análisis de la cadena de valor de Porter.....	42-43
5.2.6 Análisis de la gestión humana.....	43
5.3 Selección, Descripción y Análisis del Macroproblema de la Organización.....	43
5.3.1 Descripción y Análisis del macroproblema de la marca Dulces Albanés.....	44
6 Diseño de estrategias.....	44
6.1 Plan Estratégicos.....	44
6.1.1 Formulación del Objetivo General de la Empresa.....	45
6.1.2 Selección de las acciones de mejora.....	45
6.1.3 Planificación y seguimiento.....	46
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>49</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>51</b>
Anexo # 1: Proceso de diagnostico organizacional.....	51
Anexo # 2: Esquema tradicional deductivo.....	52
Anexo # 3: Matriz FODA.....	53
Anexo # 4: Como solicitar una licencia de uso.....	54-55

Anexo # 5: Modelo de solicitud para licencia de uso.....	56-58
Anexo # 6: Tasa de inflación en El Salvador.....	59
Anexo # 7: Tasa de desempleo en El Salvador.....	60
Anexo # 8: Estado de resultado Dulces Albanés.....	61
Anexo # 9: Balance general Dulces Albanés.....	62
Anexo # 10: Modelo de cuestionario para entrevista.....	63-69

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Tasa de inflación en El Salvador.....	59
Tabla 2: Tasa de desempleo en El Salvador.....	60
Tabla 3: Estado de Resultados Dulces Albanés.....	61
Tabla 4: Balance General Dulces Albanés.....	62

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Organigrama Dulces Albanés.....	21
--	----

## **INDICE DE FOTOGRAFÍAS**

Fotografía 1: Fachada de Dulces Albanés.....	70
Fotografía 2: Propietaria de Dulces Albanés.....	70
Fotografía 3: Procesos de Dulces Albanés.....	71
Fotografía 4: Parte del personal que labora en Dulces Albanés.....	71
Fotografía 5: Producto terminado.....	72
Fotografía 6: Producto en el punto de venta.....	73
Fotografía 7: Grupo con propietaria Dulces Albanés.....	73

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se tiene como propósito realizar un diagnóstico organizacional a la marca Dulces Albanés para determinar si se puede convertir en una franquicia a nivel nacional.

Mediante la aplicación del diagnóstico se establecen las oportunidades que tiene la empresa de expandir su negocio, así también se evaluará si ésta es factible o si esta preparada para ser una franquicia nacional mediante la consideración de aspectos internos y externos.

Es indispensable conocer si dentro de la empresa el modo de operación actual es adecuado y si ésta cuenta con los requisitos que una franquicia exige, entre los diferentes elementos y criterios que se evalúan se pueden mencionar: El estado actual de la empresa, evaluación de estrategias, desempeño de el recurso humano, análisis financiero y de operaciones, entre otros. Concluyendo así con un análisis FODA que establece las posibilidades positivas y negativas de la empresa Dulces Albanés.

Finalizando con la exposición de las conclusiones y recomendaciones más importantes orientada a las propietarias de la marca Dulces Albanés con la finalidad primordial de establecer los requisitos que se tiene que cumplir para poder franquiciar la marca.

# **CAPÍTULO 1**

## **1.1. Planteamiento del Problema**

Diagnóstico organizacional de la marca Dulces Albanés para determinar si puede convertirse en una Franquicia a nivel nacional.

## **1.2. Objetivo General**

Analizar la situación actual de la marca Dulces Albanés mediante la implementación de un diagnóstico organizacional para determinar si es factible convertirla en una cadena de franquicias nacional.

## **1.3. Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico organizacional de la marca Dulces Albanés.
- Determinar en base de la situación actual de la marca la factibilidad de convertirla en una cadena de franquicias a nivel nacional.
- Proporcionar a los propietarios de la marca Dulces Albanés las principales conclusiones y recomendaciones, y de esta manera puedan evaluar la posibilidad de convertir la marca en una cadena de franquicias a nivel nacional.

## **1.4. Justificación**

Durante muchos años, los Dulces Albanés, han gozado de la preferencia de sus clientes, formando parte de los bocadillos tradicionales de elaboración artesanal, más antiguos y con mayor demanda nacional.

Actualmente, debido a la propia demanda de sus clientes más fieles que ahora residen en el extranjero, el negocio ha atendido pedidos de sus productos a nivel internacional. Tomando en cuenta lo anterior y como parte del interés social que La Universidad Dr. José Matías Delgado tiene, se le ha propuesto a la marca de dulces hacer un análisis de expansión del negocio, pensando en convertir la marca en una franquicia a nivel nacional, y en el supuesto de que esta funcionara, entonces hacerla en una franquicia internacional. La forma correcta de determinar si esta iniciativa es factible, es mediante la aplicación de un diagnóstico organizacional.

El diagnóstico, es la herramienta administrativa que le permitirá conocer la situación actual del negocio, a nivel operativo, financiero, administrativo, y visualizar de forma ordenada, tanto los procesos externos como internos a los que se enfrenta para poder tomar las estrategias necesarias y a la vez se planteen todos los beneficios y dificultades que se podrían presentar antes de iniciar una franquicia.

## **1.5. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

1. La Universidad Dr. José Matías Delgado, seleccionó a un grupo de empresas para aplicar varios temas de investigación, sin embargo la empresaria Julia de Abrego, dueña de dulces Albanés, desconocía que era parte de esa selección. Lo que ocasionó retraso de dos semanas al inicio del trabajo de campo, mientras se le convencía de la idea, posteriormente ella accedió y fue posible continuar trabajando.
2. Existe falta de información sobre que empresas de dulces típicos poseen franquicias nacionales.
3. Debido a que la empresaria no tenía como prioridad contribuir con el trabajo de investigación, se le llamo y visitó en varias ocasiones, sin obtener respuesta. Luego se regularizó está, situación.
4. Desconfianza por parte de la empresaria para compartir la información de los estados financieros de la empresa; para poder desarrollar parte de nuestro trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO 2. Marco Teórico**

### **2.1. Diagnóstico Organizacional**

#### **2.1.1. Definición de Diagnóstico Organizacional**

“Diagnóstico” es un concepto de origen griego que significa “el acto o arte de conocer”, y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial.<sup>1</sup>

El diagnóstico empresarial es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la empresa en un momento determinado. Permite descubrir problemas, con el fin de corregirlos, y las áreas de oportunidad, para saber aprovecharlas.<sup>2</sup>

El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tomar en cuenta, que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades que contribuyen a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

#### **2.1.2. Proceso de Diagnóstico**

El diagnóstico es un proceso de comparación entre dos situaciones: la situación actual que se conoce mediante la indagación, y otra la situación ideal u objetivo que sirve de pauta y/o modelo general.

El proceso de diagnóstico involucra evaluar los siguientes aspectos principales que se centran en: (Ver Anexo 1)

- La evaluación del entorno (la inclusión del análisis del entorno),
- Direccionamiento estratégico (Diseño e intervención organizacional),
- Cadena de valor (procesos internos),
- Activos intangibles (finanzas),
- Clientes,
- Gestión humana (formación y crecimiento),
- Sistemas de información y tecnología.

---

<sup>1</sup> [Figuerola Rosales; Yudice de la Guardia; Zablah Alabi, 2010,3]

<sup>2</sup> <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>

### **2.1.3. Finalidad del Diagnóstico Organizacional**

Como parte del proceso de mejoramiento, la finalidad del diagnóstico empresarial es poder contribuir al mejoramiento del desempeño de las empresas en sus mercados, por esto su importancia se centra en:

- Servir como punto de partida para el desarrollo de toda la empresa.
- Ordenar la información existente al interior y exterior de la empresa, así como la información que se genera durante su aplicación.
- Servir como herramienta para obtener información y a través de ella detectar problemas.
- Permitir que el empresario:
  - Evalúe su empresa.
  - Mida la eficiencia de su desempeño.
  - Plantee nuevos objetivos en busca de una mejor posición competitiva.
  - Desarrolle proyectos futuros.
  - Diseñe acciones que mejoren el desempeño de la empresa.

La finalidad del diagnóstico representa la expresión de los logros que la empresa pretende alcanzar en un plazo determinado, en función del cumplimiento de su misión y de la concreción de su visión, en coherencia con las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones de la institución, con relación a las exigencias de los planes de desarrollo y, en función de atender las áreas y factores de éxito identificados.<sup>3</sup>

### **2.1.4. Modelos de Diagnóstico Organizacional**

#### **2.1.4.1. Modelo Deductivo**

##### **2.1.4.1.1. Modelo Tradicional 1-2**

El Modelo Deductivo denominado también como “Modelo 1-2”. Debido a que es frecuente encontrar que en las organizaciones desarrollan sus esquemas de gestión siguiendo un modelo que, en general, comienza por definir las metas u objetivos organizacionales en el corto plazo (regularmente a un año) y, los hacen sinónimos de estrategias. Por lo que dicho modelo hace seguimientos de logros a través de la contabilidad tradicional, evaluando los resultados mes a mes y corrigiendo así el rumbo en caso sea necesario.

Este es un modelo aparentemente poco complicado y rápido, sin embargo las desventajas de éste mismo, pueden ser mayores ya que se desconocen los aspectos problemáticos que se relacionan con el sector de la organización o que son resultantes de la misma forma en que opera, esto significa que quien toma las decisiones puede tener un gran margen de error en los resultados. (Ver Anexo 2).

---

<sup>3</sup> [Figuerola Rosales; Yudice de la Guardia; Zablah Alabi, 2010,5]

## **2.1.4.2. Modelos Inductivo**

### **2.1.4.2.1. Planificación Tradicional: FODA**

El Modelo Inductivo conocido como “Matriz FODA o Matriz DOFA” se basa en el Análisis de la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que identifican tanto “factores externos” (amenazas y oportunidades) como “factores internos” (fortalezas y debilidades). El Análisis FODA es una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización.

Para construir un verdadero Análisis de la Matriz FODA es necesario realizar dos tipos de análisis, los cuales se basan en el siguiente procedimiento: (Ver Anexo 3)

#### *Auditoría Externa:*

➤ Los miembros de la organización hacen una lista de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno, aquí se analizan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, culturales, medioambientales, etc.

#### *Auditoría Interna:*

➤ Los participantes generalmente efectúan un examen de las fortalezas y debilidades de la organización por áreas funcionales. (Área financiera, humana, planeación, etc.) o en forma general de la organización.

La correcta identificación de cada una de las variables, permite generar estrategias correctas para su aplicación dentro de la organización, y se debe tomar en cuenta que no todas las debilidades se superan con las fortalezas o que no todas las oportunidades superan a las amenazas.<sup>4</sup>

### **2.1.4.2.2. Método MAPP**

Es un método bastante desconocido en nuestro país, fue creado y desarrollado por el chileno Carlos Matus Romo a mediados de los años ochenta y ha sido difundido bajo el nombre de Método Altadir de Planificación Popular o Método MAPP.

El MAPP es un método más potente que el DOFA porque no se limita a la descripción, sino que avanza a la explicación de los problemas, proveyendo además de una excelente y rigurosa metodología para el desarrollo del Plan Estratégico y la conformación misma de la estrategia por vía inductiva (de lo particular a lo general).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> [Elizabeth Vidal, 2004, p.p. 45-47]

<sup>5</sup> [Elizabeth Vidal, 2004, p.p. 48-51]

### 2.1.4.2.3. Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

Se enmarca en un modelo explicativo, agregando la evaluación en cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento o humano). La desventaja del método radica más bien en la falta de rigurosidad en su empleo, pues es frecuente encontrarlo como un método deductivo que comienza formulando la estrategia olvidando a que problema corresponde, terminando en simples listas de “objetivos estratégicos” y en planes de acción fragmentados.<sup>6</sup>

### 2.1.4.2.4. Otros Modelos

➤ *Modelo Tridimensional de Patrick Williams:* Relaciona las formas de administración (estilos de liderazgo) desde la centralización a la descentralización con los niveles de trabajo requerido, influidos por la acción del medio y obteniendo como respuesta del comportamiento humano, diferentes niveles de compromiso ante las situaciones dadas.<sup>7</sup>

➤ *Modelo de Diagnóstico tipo Sensing de Leonard Schiesinger:* Divide a la organización en cinco subsistemas, el subsistema central de la organización es la cultura, teniendo en cuenta que este conjunto de creencias y valores son comúnmente aceptados por todos los miembros de la organización y está estrechamente relacionada con el diseño de la misma; puede verse modificada por la acción del medio e influir en los cambios y resultados de los otros subsistemas; lo que involucra otro subsistema al que denomina mecanismos de renovación.<sup>8</sup>

➤ *Modelo de Contingencias (Lawrence y Lorsch):* Otorga gran importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. La organización especializa partes de sí mismas en su relación con partes del ambiente (diferenciación), como una forma de actuar en la reducción de la complejidad de su entorno. Estos subsistemas organizacionales pueden ser más o menos diferentes entre sí, pero, se requiere de una fuerza que permita mantener a la organización funcionando como una sola entidad.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> [Elizabeth Vidal, 2004, p.p. 67-75]

<sup>7</sup> <http://www.slideshare.net/bemagualli/diagnostico-organizacional-1358037> [16.09.2011]

<sup>8</sup> <http://www.slideshare.net/bemagualli/diagnostico-organizacional-1358037> [16.09.2011]

<sup>9</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagorgmarcon.pdf> [16.09.2011]

➤ *Mintzberg y la “Estructura en Cinco”*: Henry Mintzberg ha venido elaborando un modelo, cuyo punto de partida es bastante parecido al de Lawrence y Lorsch. Mintzberg piensa que en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno.<sup>10</sup>

➤ *Modelo de Seis Casillas de Weisbord*: Este modelo es desarrollado por Marvin Weisbord; consta de la relación existente entre seis subsistemas que son: objetivos, estructura organizacional, relaciones humanas, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda. Pretende facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo. Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos. Se le da importancia a los aspectos formales e informarles de cada Subsistema.<sup>11</sup>

➤ *Modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna*: El modelo de Hanna describe un marco de referencia en el cual se encuentran cinco dimensiones que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización: situación comercial, estrategia de negocio, resultados de la empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones.<sup>12</sup>

➤ *Modelo Diagnóstico de Tichy*: El modelo de Tichy genera una matriz mediante la cual se estudia la organización. Según este modelo, a la organización hay que verla en estas tres dimensiones:

1. Sistema técnico, ligado a lo racional
2. Sistema político
3. Sistema cultural, ligado a lo simbólico y lo valórico<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> [https://www.u-cursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material docente/previsualizar?idmaterial=151887](https://www.u-cursos.cl/medicina/2007/2/ENFSOCORG4/1/material%20docente/previsualizar?idmaterial=151887) [16.09.2011]

<sup>12</sup> Ibid

<sup>13</sup> Ibid

## **2.2. Franquicias**

### **2.2.1. Historia de las Franquicias**

#### **2.2.1.1. Reseña Histórica de las Franquicias Internacionales**

Las franquicias han marcado la pauta en la nueva tendencia mundial del comercio entre las naciones.<sup>14</sup> La nueva era de un mundo globalizado ha permitido que este sistema de comercialización sea cada día más común en todos los países.

La franquicia como sistema de distribución comercial, data de (1850-1858) aproximadamente, cuando Isaac Singer desarrolló el Singer Sewing Center (Centro de Costura de Singer).<sup>15</sup> Después de inventar la maquinaria de coser, Singer se encontró con dos problemas para comercializarla. En primer lugar los clientes tenían que aprender cómo utilizar su invención antes de comprarla.

En segundo lugar Singer no contaba con capital para fabricar su máquina en grandes cantidades. Entonces salió con la idea de vender los derechos a hombres de negocios locales para que comercializaran la máquina de coser y enseñaran a los clientes a utilizarla. Una vez hecho, su negocio se desarrolló rápidamente.

Pero el auge de la franquicia se dio por el año de 1954, cuando Ray Kroc, fundador de la cadena multinacional McDonald's, hizo una alianza con los hermanos Maurice y Richard McDonald. Así pues, Kroc vendería las licencias de explotación del negocio bajo el punto de vista puramente comercial, contando con la asesoría de los hermanos McDonald como auténticos portadores y desarrolladores del saber-hacer del negocio de las hamburguesas y ensaladas.<sup>16</sup>

#### **2.2.1.2. Reseña Histórica de las Franquicias Nacionales**

En El Salvador han existido las franquicias estadounidenses desde hace al menos 30 años, pero han empezado a crecer rápidamente durante los últimos 8 años, y esta tendencia se ha acelerado.

Las franquicias de comida rápida, siempre refiriéndose a las de Estados Unidos (EE.UU.), de pizzas, sándwiches y hamburguesas han sido las de mayor éxito. A pesar del creciente número de vehículos de segunda mano importados durante los últimos años, las franquicias de servicios automovilísticos aún no se han extendido.

---

<sup>14</sup> [Revista Summa (2010). "Especial Franquicias". Marzo, edición 190, p. 79]

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> Ibid

También existen en el país franquicias hoteleras y de alquiler de automóviles, auditoría y contabilidad, publicidad en móviles y marketing en los medios, reprografías y revelado rápido de fotos, salones de belleza, gimnasios, enseñanza de informática, guarderías, video-clubs y tintorerías-lavanderías. Las franquicias españolas se han unido a estas extensiones en estos últimos 8 años, centrándose en el mercado textil, aun que también hay presencia en el sector juguetes, consultoría y comida rápida.

Una ley de protección de marcas de 2002 situó la protección de marcas y logos a los estándares internacionales. Se ha dado el caso de una disputa legal entre una importante franquicia de EE.UU. y su franquiciado legal, demostrando así que la defensa de los contratos de franquicia en los juicios puede ser dificultosa, por lo que es recomendable que siempre halla cautela en este tipo de negocios, y un análisis minucioso de la fiabilidad y buena fe del potencial franquiciado.

Se puede considerar que los últimos meses han sido verdaderos retos para la mayoría de industrias en casi todo el mundo. Muchas vieron ingresos caer y hasta desaparecer en ese periodo. Sin embargo, uno de los sectores que se han visto menos afectados es el de las franquicias.<sup>17</sup>

En sentido inverso, diversos organismos Salvadoreños están impulsando las franquicias Salvadoreñas, aprovechando el tratado de libre comercio con EE.UU., fundamentalmente con restaurantes.

Además, en la Dirección Nacional de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y en el Centro Nacional de Registros (CNR) existe información sobre aquellas sociedades que son franquicias nacionales entre las cuales se pueden mencionar:

- La Panetiere
- The Coffee Cup
- Típicos Margoth
- La Pampa Argentina
- Sal y Pimienta
- La Nevería
- Jacarandas

### **2.2.2. Definición de Franquicias**

La Franquicia se define como un sistema de colaboración entre dos empresarios independientes: el franquiciador y el franquiciado, por el cual el franquiciador cede al franquiciado su marca, sus productos y/o servicios, y su "Know-how" (saber-hacer) específico, a cambio de unas aportaciones económicas directas o indirectas del franquiciado al franquiciador (Justis, Castrogiovanni y Chan, 1994).<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> [Revista Summa (2010). "Especial Franquicias". Marzo, edición 190, p. 79]

<sup>18</sup> [http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod\\_sevilla/archivos/revistaense/n26/26060139.pdf](http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n26/26060139.pdf)

El sistema de franquicias es una de las fórmulas empresariales que ha tenido bastante desarrollo y ha surgido como causa-efecto de la globalización. Esta modalidad de negocio, ha llevado a la difusión de culturas y estilos de vida que han sido aceptados y adoptados por otros mercados como propios, además promueven la calidad en los grandes sectores de la población por lo que aumentan sus demandas de consumo; transformándose en un sistema comercial que permite desarrollar comercialmente una marca, producto o servicio, bajo una imagen ya asentada o esquema como una red local, nacional o internacional.<sup>19</sup>

Una de las partes (el Franquiciado) es el propietario de los principales activos físicos del negocio, y la otra parte (el Franquiciador) establece cómo debe manejar esos activos. (Hadfield, 1990).

El franquiciador: es una persona física o jurídica quien inicia la empresa y económicamente independiente y quien ha constatado con su experiencia el resultado del negocio; proporciona a quien quiere convertirse en un empresario exitoso la fórmula (Know-how) comercial consolidada y con muchos años de experiencia en el mercado.

El franquiciado: es el inversor, físico o jurídico que toma la decisión de iniciar una actividad empresarial para alcanzar una estabilidad económica y para lo cual adquiere mediante un contrato y por tiempo determinado la marca y la tecnología del negocio inicial.<sup>20</sup>

La franquicia responde a la necesidad de una renovación constante de la oferta de mercado, obligada por la creciente aparición de nuevos competidores y la exigencia que se genera de ofrecer nuevas y mejores prestaciones, consigue mayor acercamiento del consumidor a través de una especialización bien entendida y centrada en un mejor conocimiento del producto y sobre todo un mejor servicio y atención al consumidor.

### **2.2.3. Tipos de Franquicias**

Todo es clasificable y divisible. Las franquicias también lo son. Algunas de las clasificaciones que pueden hacerse de las franquicias y sus características principales son:<sup>21</sup>

➤ **Franquicia Maestra o Máster:** Es un contrato por el cual la empresa franquiciadora otorga en forma exclusiva al franquiciado la posibilidad de desarrollar un mismo proceso en un área o región determinadas. Es decir, entrega la posibilidad de “sub-franquiciar” entre otros emprendedores interesados.

---

<sup>19</sup> [http://www.trabajo.com.mx/la\\_franquicia\\_y\\_sus\\_componentes.htm](http://www.trabajo.com.mx/la_franquicia_y_sus_componentes.htm)

<sup>20</sup> [http://www.trabajo.com.mx/la\\_franquicia\\_y\\_sus\\_componentes.htm](http://www.trabajo.com.mx/la_franquicia_y_sus_componentes.htm)

<sup>21</sup> [Amaya Corleto; Ayala Bichara; Quijada Guevara,2009,p.23-25]

- Franquicia Regional: Es cuando se cede el derecho de implantar una determinada cantidad de franquicias en un área geográfica establecida. Suele utilizarse cuando el territorio es muy amplio y resulta conveniente este tipo de administración. Puede incluir o no el otorgamiento de sub-franquicias a otros emprendedores y simplemente la generación de toda una red por parte de un mismo empresario.
- Franquicia Individual: Corresponde al empresario que adquiere una franquicia para operarla. Eso no quita el poder de adquirir más franquicias para la apertura de otros locales. En caso que el franquiciado esté interesado en adquirir cierta cantidad de franquicias dentro de un área determinada se denomina franquicia múltiple, lo que no implica sub-franquicia.
- Franquicia Esquinera (Corner Franchise): Son franquicias para instalarse en un espacio reducido dentro de un tipo de negocio particular pero cuya actividad está relacionada o es complementaria al producto y/o servicio del franquiciado.
- Franquicias de Productos o Servicios: Se transmite la exclusividad de vender determinados productos de una marca reconocida, así como el conocimiento (Know – How) en el caso de servicios. Es común que este tipo de acuerdo se dé en el marco de una Corner Franchise.
- Franquicia de Producción: Es aquella donde el franquiciador además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que mercadea en los establecimientos franquiciados.
- Franquicia de Distribución: El franquiciador actúa como mediador en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de ventas franquiciados en condiciones favorables.
- Franquicia Industrial: El franquiciador, quien debe ser titular de la propiedad industrial, cede a sus franquiciados la tecnología y la materia prima necesarias para fabricar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado.
- Franquicia Múltiple: Se le da a una persona en un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo. Se caracteriza principalmente por la obligación del franquiciado de operar todos los derechos adquiridos sin cederlo a terceros.
- Franquicia de Productos y Marcas o Franquicia de Distribución No Exclusivas: El franquiciador otorga al franquiciado la autorización para el uso de su marca junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciado a través de su licencia.

## 2.2.4. Ventajas y Desventajas de las Franquicias<sup>22</sup>

FRANQUICIADOR	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los costos y el riesgo son asumidos por el franquiciado.</li> <li>➤ Expansión dirigida y controlada del negocio.</li> <li>➤ Ingresos permanentes a través del cobro de regalías.</li> <li>➤ Mayor conocimiento/difusión del concepto, producto y/o servicio que se desarrolló originalmente.</li> <li>➤ Posibilidad de rápido crecimiento y penetración en el mercado.</li> <li>➤ Estímulo a la demanda.</li> <li>➤ Utilidades en el corto y largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza el franquiciado (indisciplina y consecuencias indeseadas por el franquiciado).</li> <li>➤ Multiplicación del riesgo del negocio en el caso del fracaso de una de las unidades franquiciadas (mal manejo en el crecimiento de la cadena y su detección tardía).</li> <li>➤ Utilización de recursos propios para impulsar el arranque de unidades de franquiciados.</li> <li>➤ Riesgo de generar un competidor.</li> <li>➤ Peligro de desprestigio de la marca.</li> </ul>
FRANQUICIADO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reconocimiento de la marca en el mercado.</li> <li>➤ Reconocimiento de los atributos del producto.</li> <li>➤ Reducción del riesgo de incursionar en un nuevo negocio.</li> <li>➤ Apoyo y asesoría permanente.</li> <li>➤ La adquisición de conocimientos (Know – How).</li> <li>➤ Esfuerzos publicitarios globalizados entre los diversos franquiciatarios y la casa matriz.</li> <li>➤ Uniformidad en el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pago inicial y pagos permanentes al franquiciador.</li> <li>➤ No es propietario del nombre y marca comercial</li> <li>➤ Apego constante y minucioso a los estándares fijados por el franquiciador.</li> <li>➤ Tiene restringidos los derechos a disponer de su propio negocio.</li> <li>➤ Está ligado a la suerte del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.</li> </ul>

<sup>22</sup> ...y este punto fue concedido por (Licenciado Mario Milán; entrevista personal; 18 agosto 2011)

## **2.2.5. Marco Legal y Regulatorio de las Franquicias en El Salvador**

En El Salvador no existe una ley de franquicias propiamente dicha. Este tipo de contrato se rige por los artículos 35 y 36 de la Ley de Marcas, que, en el Art. 36 expresa: “En lo pertinente, los contratos de franquicias se regirán por las disposiciones de las licencias de uso”. (Ver anexo 4 y 5)

La figura del registro está representada por el Centro Nacional de Registros (CNR).<sup>23</sup>

### **Requisitos para utilizar Licencias de Usos en El Salvador.**

El titular del derecho sobre una marca registrada puede conceder licencia para usar la marca. El contrato de licencia de uso se inscribirá en el Registro y sólo surtirá efectos frente a terceros a partir de las fechas de la correspondiente inscripción.<sup>24</sup>

Las licencias de uso en defecto se estipulan en un contrato que serán aplicables las siguientes normas:<sup>25</sup>

- El licenciataria tendrá derecho de usar la marca durante toda la vigencia del registro, incluidas sus renovaciones, en el territorio del país y con respecto a los productos o servicios para los cuales estuviera registrada la marca.
- El licenciataria no podrá ceder la licencia ni conceder sub-licencias.
- El licenciante podrá conceder otras licencias en el país respecto de la misma marca y los mismos productos y podrá usar por sí mismo la marca en el país respecto de esos productos o servicios.

Si así lo estipulare el contrato de licencia de una marca extranjera debidamente inscrito en el Registro, el licenciataria podrá impedir las importaciones de los productos que, amparados por la marca objeto de licencia, se pretendan introducir al país con fines comerciales.

De igual forma, el propietario de la marca podrá impedir la venta de aquellos productos que por su condición de saldos o calidades irregulares de producción de exportaciones contratadas exclusivamente hacia empresas fuera del área, sean vendidas en el mercado salvadoreño sin la autorización respectiva del dueño de la marca.

---

<sup>23</sup> [Figuerola Rosales; Yudice de la Guardia; Zablah Alabi, 2010,9]

<sup>24</sup> [[http://www.cnr.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=129:licencia-deuso&catid=83:tema-2&Itemid=188](http://www.cnr.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=129:licencia-deuso&catid=83:tema-2&Itemid=188)]

<sup>25</sup> [[http://www.cnr.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=129:licencia-deuso&catid=83:tema-2&Itemid=188](http://www.cnr.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=129:licencia-deuso&catid=83:tema-2&Itemid=188)]

## **CAPÍTULO 3. La Empresa Dulces Albanés**

### **3.1. Historia de la Empresa Dulces Albanés**

En 1875 en el departamento de Santa Ana, doña Juana Zavaleta de Vides impartía talleres de cocina diversa a niñas de todas las edades entre las cuales se encontró Doña Jesús Pérez Albanés inclinándose por la elaboración de dulces típicos artesanales. Dichos talleres dieron la pauta para crear un gremio de dulcerías bajo la denominación “Dulcería La Santaneca”.

En el año 1919, la fábrica se trasladó a Santa Tecla, donde además abrieron su primera sala de venta, donde aún permanecen y producen más de 225 libras diarias de dulces.

Doña Jesús Pérez Albanés le transmitió la elaboración de los dulces a su hija Doña Rosa Bertila Albanés y, posteriormente, en 1942, incorporó a Doña Rosa Morán. En 1958 ingresó Doña Julia Morán de Abrego con el fin de mantener de generación en generación la tradición de la elaboración de los dulces típicos artesanales.

En 1972, durante la realización de una feria internacional se encontraba el gremio de aproximadamente 50 dulcerías todas dentro del grupo “La Santaneca”. En este evento comercial, Doña Julia Morán de Abrego fue asesorada para que su dulcería se distinguiera de las demás; naciendo de esta manera la empresa “Dulces Albanés, La Santaneca” distinguiéndose por su elaboración del dulce tradicional.

A partir del 2006, con el objetivo de estar más cerca de sus clientes y cubrir gran parte de su demanda, Dulces Albanés inauguró dos sucursales más. La primera sucursal la inauguraron en la Colonia escalón y, seis meses más tarde, abrieron una sucursal en Antiguo Cuscatlán.<sup>26</sup>

### **3.2. Misión y visión de la empresa Dulces Albanés**

Dulces Albanés, no cuenta con una misión y visión que hayan sido establecidas previamente.

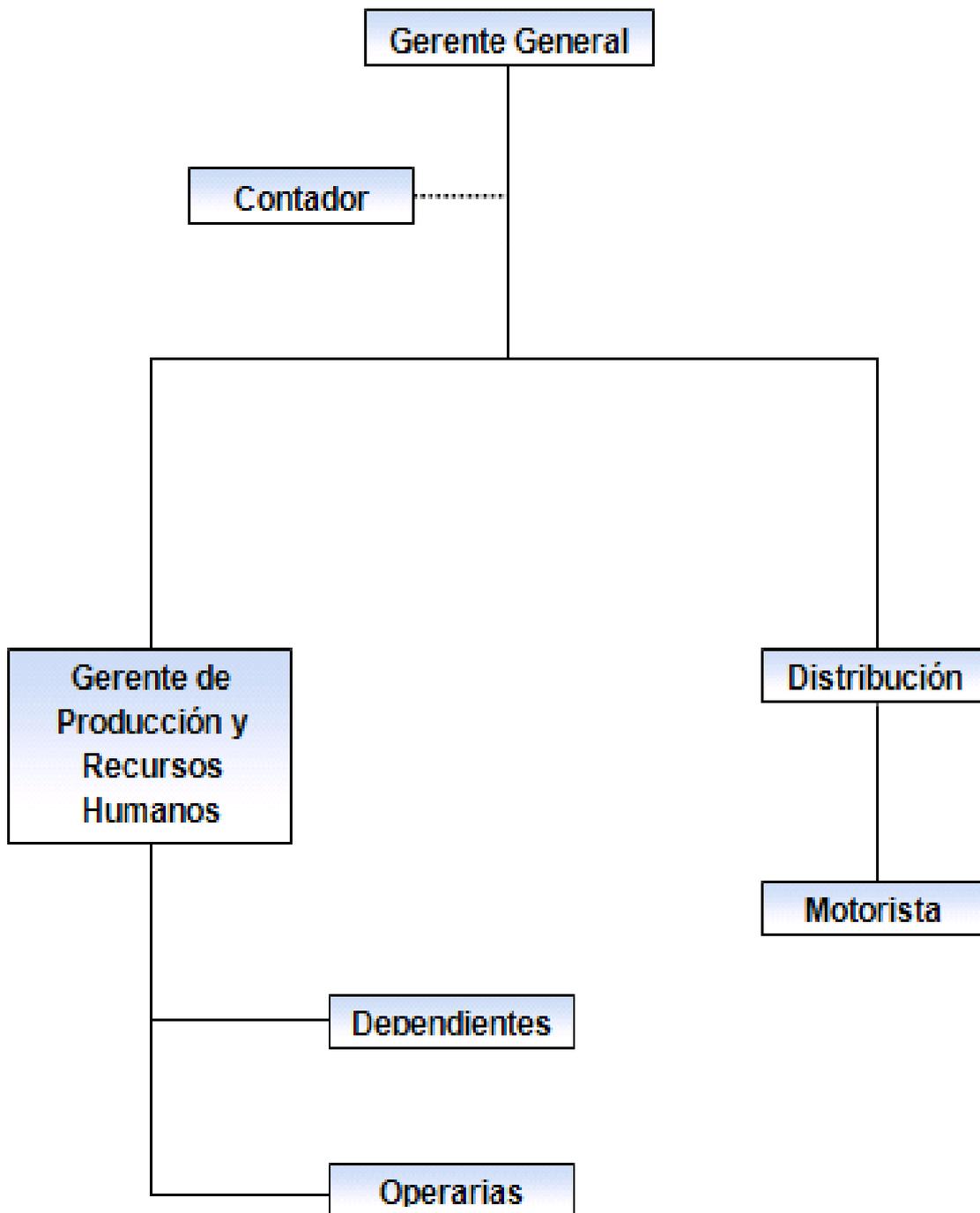
---

<sup>26</sup> ...Y este punto fue concedido por (Julia Morán de Abrego, entrevista personal, 22 de agosto 2011)

### 3.3. Organigrama de la Empresa Dulces Albanés

Dulces Albanés es una empresa familiar por lo que su organigrama es vertical y centralizado.

Tabla 3.3.1 Organigrama Dulces Albanés



\* Fuente: Señora Julia de Abrego/Septiembre 2011

### 3.4. Dulces Albanés en la Actualidad

La empresa opera bajo la razón social de Rosa Morán con nombre de negocio establecido como “Dulces Albanés, La Santaneca”. El giro de esta empresa es la de Comercio Varios. El giro del negocio se asignó de esta manera, ya que se dedica a la manufactura de los dulces y esta es una de las salas de venta.

El tamaño de la empresa de acuerdo a la categoría de tamaño de comercio se encuentra clasificada como microempresa. La empresa actualmente opera en la sala de ventas (casa matriz) con 10 empleados fijos, los que se detallan en:

- 2 empleados del área administrativa (gerente general y gerente de producción y recursos humanos);
- 8 empleados en el área operativa (2 dependientes, 5 operarias y 1 motorista de reparto).

La empresa se encuentra ubicada en 3ª. Calle Oriente No. 2-8, Santa Tecla, Departamento de La Libertad. La casa matriz se encuentra en el mismo lugar.

El negocio se encuentra en la actualidad en una fase de sostenimiento, ya que a pesar de haberse fundado hace aproximadamente 41 años, se ha expandido con dos sucursales en La Escalón y Antiguo Cuscatlán. Además añadido a esto, “ha carecido de promoción de mercadeo y por ende su nivel de venta no ha experimentado un crecimiento sustentable”. [lo dijo señora de Dulces Albanés].

Los Dulces Albanés cuenta con una variedad de dulces, conformada por tres diferentes tipos de dulces con bases diferentes y cada una de ellas con sus respectivas combinaciones. También dentro de la gran variedad de dulces poseen dos tipos que son los dulces estrellas: el Dulce de Leche de Burra y las Tartaritas con Leche.

A continuación se detallan los tipos de dulces que se elaboran en los Dulces Albanés:

Dulces de Frutas	Dulces a base de semillas	Dulces a base de pastas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapote: con leche, con piña, solo, con piña y leche.</li> <li>• Guayaba</li> <li>• Tamarindo</li> <li>• Papaya</li> <li>• Higos</li> <li>• Nance</li> <li>• Coco: cocada, negrita, blanco con piña, con leche, conserva.</li> <li>• Piña</li> <li>• Toronja</li> <li>• Camote</li> <li>• Ciruela</li> <li>• Chilacayote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almendra</li> <li>• Pepitoria o Mazapán</li> <li>• Maní</li> <li>• Marañón</li> <li>• Garbanzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De leche con semilla de marañón</li> <li>• De leche con pasas</li> <li>• De leche con coco</li> <li>• De leche sola</li> </ul>

## **CAPÍTULO 4. Desarrollo del Diagnóstico Organizacional de la Empresa Dulces Albanés**

### **4.1. Presentación de la Organización**

En sus inicios por el año 1875 la empresa se llamaba La Santaneca como tantas otras que existían en el Departamento de Santa Ana; fue hasta que en el año 1972 nace la empresa con el nombre de “Dulces Albanés, La Santaneca” como una persona natural, se dedica a comercios varios (manufactura y venta de dulces).

Dulces Albanés no cuentan con una misión y visión que hayan sido establecidas previamente. Sin embargo, la Señora Julia de Abrego nos comenta que como objetivo tienen mantener la calidad de sus productos; en un futuro extenderse y lograr exportar sus productos todo en beneficio de sus clientes tanto nacionales como extranjeros.

Doña Julia de Abrego ha adquirido la experiencia a través de los años en el negocio, dedicando especial atención en la calidad del producto y servicio hacia sus clientes, desarrollando una intachable reputación en cuanto a la calidad y confiabilidad de los dulces artesanales.

### **4.2. Fase del Negocio**

Según la propietaria de Dulces Albanés, la empresa se encuentra en la fase de sostenimiento, a pesar de la crisis económica que atraviesa el país, se han mantenido las ventas, aunque su meta es crecer.

### **4.3. Análisis del Entorno**

#### **4.3.1. Identificación de las Fuerzas Externas Claves**

La propietaria de la empresa Dulces Albanés ha identificado las fuerzas externas claves que representan una oportunidad o una amenaza para el rubro de su negocio.

##### **4.3.1.1. Fuerzas Económicas**

De acuerdo a lo comentado por los socios entre las fuerzas económicas que afectan directamente a la empresa están la inflación, y el nivel de desempleo que existe en la actualidad en nuestro país.

**Inflación:** La alta inflación ocasiona que los productos suban de precio en el mercado salvadoreño, por ende los precios de la materia prima para la elaboración de los dulces tendrán un costo más alto, lo que tendrá como consecuencia que el costo de adquisición sea más alto, impactando directamente al precio de venta al consumidor. Por lo que, Dulces Albanés esta en estos momentos realizando ajustes en los costos de materia prima, para poder de esta manera conservar el precio de los dulces y así no afectar a sus clientes. (VER ANEXO 6)

**Desempleo:** en los últimos 3 años el nivel de desempleo ha incrementado significativamente, muchas personas han perdido su empleo, por lo que Dulces Albanés ha optado por no contratar más empleados para no ocasionar más gastos. (VER ANEXO 7)

#### **4.3.1.2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales**

**Sociales:** la propietaria manifiesta que el área de la delincuencia; debido a que existen asaltos que los han afectado tanto en la empresa como a los clientes, ya que se han presentado robo de vehículos a clientes cuando estos están en la tienda, asalto a la empresa en diversas ocasiones y cobro de renta.

Dulces Albanés actualmente no cuenta con una medida concreta de seguridad tanto para sus clientes como para la empresa en sí, ya que con el presupuesto con que cuentan no les permite contratar algún tipo de medida que brinde protección para los involucrados.

**Cultura:** este aspecto no afecta mucho, ya que según la dueña de Dulces Albanés, las personas siempre les ha agradado la variedad de dulces que ellos fabrican y hasta en ferias culturales participan.

**Ambientales:** es uno de los factores que en menor grado afecta a Dulces Albanés según su propietaria debido a que en temporada poseen muchísima fruta de estación y se abastecen para cuando no es temporada.

Por otro lado afecta en el rubro turismo debido a que ellos son un grupo predominante para consumir sus productos en caso de catástrofe natural es cuando le afecta porque, la afluencia de turistas disminuye, reflejando una reducción en las ventas.

**Demográfico:** Dulces Albanés fomenta la tradición familiar deleitando a muchas generaciones Salvadoreñas con receta de exquisitos sabores, sus productos son compartido tanto por nacionales, como por Salvadoreños residentes en el extranjero. Los grupos promedio de la familia Salvadoreña varían pero en la mayoría de casos están compuestos por 5 integrantes, el promedio de vida actualmente rondan los 70 y 75 años dando cabida a una alta tasa de personas adultas y de la tercera edad lo cual es un aspecto positivo para la empresa ya que

eso extiende el número de clientes que en su mayoría son los que adquieren y/o consumen los productos y así trascendiéndolos a sus familiares o amigos.

La ubicación de la casa matriz se encuentra en la tercera calle oriente número 2-8 Santa Tecla es una de las zonas transitadas del País en su gran mayoría de personas que viajan al occidente del país o en la misma zona y sus alrededores permitiendo que sea más visible y de fácil acceso el llegar a la tienda para adquirir los productos. Santa Tecla es una ciudad que poco a poco trata de ir mejorando en su infraestructura y en su organización política, social y comercial.

#### **4.3.1.3. Fuerzas Políticas, gubernamentales y Jurídicas**

Los factores políticos, gubernamentales y legales son importantes reguladores o desreguladores que crean oportunidades y/o amenazas para las empresas tanto grandes como pequeñas. Es por ello que Dulces Albanés se apega a todas las leyes que exigen para poder operar, manteniendo así buenas relaciones con dichas entidades. Las políticas empleadas por los gobiernos en turnos no han afectado el funcionamiento de la empresa y en algunos casos la comuna de la ciudad ha mostrado apoyo involucrando a Dulces Albanés a sus diferentes actividades culturales o comerciales que realiza otorgando espacio o un lugar en dichos eventos.

Dulces Albanés cumple con los requisitos demandados por la ley y por la industria de elaboración de alimentos, manteniendo los controles de buena manufacturación; entre ellos se puede mencionar los siguientes: permiso de salud (unidad de salud de la localidad), fumigación (empresa fumigadora contratada), permiso de Alcaldía, etc.

Actualmente Dulces Albanés no explota tratados de libre comercio o alguna asociación que apoye las exportaciones; por el motivo que sus productos al momento de elaborarlos no llevan una base química que les proporcione mayor duración, es de enfatizar que son 100% naturales y por ello tienden a poseer menos tiempo de vida y otro factor que incide es que no posee la maquinaria adecuada para realizar una producción en masa ya que las exportaciones requieren grandes volúmenes, corriendo un riesgo de perder el producto en el proceso y consecuentemente la inversión afectando la disponibilidad de liquidez para la empresa.

#### **4.3.1.4. Fuerzas Tecnológicas**

Las empresas hoy en día con el afán de maximizar sus procesos organizacionales, administrativos y productivos ven con buenas expectativas los avances que la industria está proporcionando.

En el sector dulcería un claro ejemplo de empresa que han empleado avances tecnológicos es la CONFETERIA AMERICANA la cual cuenta con una sistematización en sus procesos como lo son maquinarias especializadas moldeadoras de dulces elaborando una alta cantidad en masa y del mismo diseño, en una hora lo que artesanalmente tardaría en un día.

Dulces Albanés es una empresa que posee procesos artesanales en toda su organización, es decir que no cuentan con tecnología en el área de producción y administrativa como lo es el caso que hoy en día no poseen página Web, redes sociales, Correo Electrónico, ni algún tipo de maquinaria especializada para elaborar los diferentes tipos de dulces. La empresa está dispuesta en un futuro en poder invertir en maquinaria que le pueda agilizar los procesos de producción manteniendo la calidad de sus productos todo y cuando las condiciones económicas y del mercado lo permitan.

## **4.3.2. Evaluación de la Cadena Productiva**

### **4.3.2.1. La Cadena Productiva**

Para fines de este trabajo, se entenderá como cadena productiva al proceso sistemático, en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad en dichas actividades.

#### **4.3.2.1.1. Identificación de cadena Productiva**

##### **Los Proveedores:**

Entre las empresas y personas que nos proporcionan la materia necesaria para producir los dulces encontramos:

☞ Fruta: los proveedores son principalmente locales El Salvador, cuando hay escases, entonces se recurre a Guatemala y México. A nivel nacional se abastecen del Mercado Central y personas naturales en los demás países; ambos son de tipo productor, el plazo de pago es de contado.

☞ Semilla: Es distribuidor mayorista llamada Marina de Rivas es de Zacatecoluca, y en las épocas de escases se compra a Guatemala; el volumen de compra es de 160 libras una o dos veces por semana y su pago es al contado.

☞ Azúcar: el distribuidor es mayorista y es La Casa del Panificador es de capital salvadoreño, la frecuencia de compra es todos los días, el volumen de compra es dos o tres quintales y es al contado.

☞ Leche: el proveedor es una granja que su propietario se llama Jorge Francisco Jiménez es salvadoreño, compra 588 botellas los días lunes, miércoles y viernes; su pago es al contado.

☞ Harinas: el distribuidor es La Casa del Panificador se compran 3 sacos de 150 libras cada uno tres veces por semana y es al contado.

☞ Gas: lo distribuye Z-Gas lo compran una vez al mes y compran dos tambos de 100 libras cada uno y es al contado.

☞ Leña: se lo compran a cualquier persona que le llegue a ofrecer, lo compra una vez por semana y el volumen es 500 rajas y su pago es al contado.

☞ Cajas: se las producen la imprenta Divina Providencia, el volumen de compra es de 5,000 cajas número 2 y 10,000 cajas número 5; los pedidos se hacen cada tres meses y es al contado.

### **Selección de los proveedores:**

Los criterios que utilizan Dulces Albanés para seleccionar sus proveedores son la calidad, entrega a tiempo y antigüedad por eso para cada una de sus materias primas cuenta con un solo proveedor que cumpla con dichos requisitos, por lo que ellos poseen solo productos de calidad.

### **Canales de distribución:**

El mayor volumen de ventas de Dulces Albanés se realiza en el punto de venta (fábrica) con un valor del 70% y dos sucursales con el 15% Escalón y 15% Antiguo Cuscatlán, todas son ventas directas.

### **Transporte:**

Dulces Albanés cuenta con un microbús propio que sirve para repartir el producto hacia las sucursales y para cualquier trámite que se necesite para la empresa.

### **Tecnología de comunicación:**

Dulces Albanés utiliza para comunicarse los siguientes aparatos: línea telefónica fija, Fax y celular.

### **Competidores Directos:**

Dulces Albanés a clasificado aquellos competidores que más se apegan en su rubro en cuanto a su fabricación artesanal y con formulación natural, cabe

destacar que se puede mencionar competidores indirectos aquellos que están todo lo contrario a la fabricación y composición de los dulces; es decir aquellos que ya cuentan con una sistematización en su proceso y llevan componentes artificiales.

El competidor que posee gran relevancia es: “Dulces Tía toya”, empresa fundada hace más de 20 años. Durante todo ese tiempo se ha dedicado a rescatar la tradición de los dulces típicos, la cual desde el punto de vista de ellos se encontraba casi extinta. Entre sus productos están: Leche Burra, Tartaritas de Leche, Canillitas de Leche, Leche condensada, Mazapán, Coco Rallado, Conserva de Coco, Conserva de Coco Negra, entre otros. Su casa matriz ubicada en 2 Av. Nte No 5-18 Santa Tecla, La Libertad; Entre los principales puntos de venta con los que cuenta Tía Toya son: Centro Comercial Galerías Escalón, Multiplaza Antiguo Cuscatlán, Plaza mundo Soyapango, Metrocentro San Salvador y Santa Ana.

Dulces “La Negrita” nace en 1996 iniciando sus operaciones en el barrio Belén. Para entonces, únicamente se contaba con 4 productos: leche de burra, quiebra dientes, canillitas y conserva de coco. Sus productos se han caracterizado por estar elaborados con ingredientes frescos y 100% naturales, con frutas o materias primas propias. Hoy en día la empresa ofrece 19 tipos de productos los cuales se comercializan 150 puntos de venta alrededor del país, como: Supermercados, Súper Selectos, Despensa de Don Juan, Híper Europa, Despensa familiar, Híper Paíz, en farmacias y Gasolineras entre otros.

Lo que se destaca de ellos son la diversidad de productos, antigüedad, experiencia, su principal fortaleza es que ambos han encontrado la fórmula técnica para preservar su producto por más tiempo, permitiéndoles mayor cobertura nacional e internacional ya que exportan sus productos por medio de alianzas estratégicas entre países como México a través de las tiendas Sanborns, y a los Estados Unidos mediante los tratados de libre comercio.

### **Barreras del Sector:**

Las limitantes con las que cuenta Dulces Albanés son varias, las más importantes y que influyen en la toma de decisiones son las siguientes, se presentan en orden desde la que se considera más fácil por superar hasta la más difícil al momento en el que se inicia la producción:

Para las nuevas empresas que se quieren incorporar en la industria de la elaboración y distribución de dulces típicos en nuestro país, las dificultades que se les presentan no son muchas, la propietaria de Dulces Albanés comenta lo siguiente con respecto a cada criterio:

**Los requerimientos legales:** al momento de iniciar el negocio todos los procesos para la legalización del mismo son sumamente fáciles y no exigen un trámite adicional siempre y cuando cumpla con los requisitos.

**La disponibilidad de la materia prima:** no tiene mucho peso ya que con una adecuada organización de abastecimiento se puede proveer de ella en distintos lugares o por diferentes proveedores.

**Monto de la Inversión Inicial:** Es claro entender que hay que estar preparado ante cualquier eventualidad en cuanto a precios de las materias primas es por ello necesario poseer el suficiente recurso económico, Dulces Albanés cuenta con un capital inmediato de \$5,000. Lo ve importante para así enfrentar cualquier circunstancia.

**Accesos a canales de distribución:** Es necesario incluir los canales de distribución ya que por ellos se definen y marcan las diferentes etapas que un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final, dichos canales esperan obtener un porcentaje de ganancia en común acuerdo esto en alguna manera limita al fabricante la posibilidad de expandir sus productos, ya que los márgenes en algunas veces no alcanzan a sustentar los costos de fabricación. Y por esta razón que se considera como una limitante para las nuevas empresas ya que cuando se inicia un negocio posiblemente este no cuente con la liquidez financiera necesaria.

**Volumen de Producción:** Sumamente importante conocer los niveles de la demanda de los diferentes productos, si Dulces Albanés realiza una producción masiva de un tipo de dulces y este no es adquirido por el consumidor este representa un gasto porque sus productos varían en la fechas de caducidad por el hecho de estar conformados por diferentes frutas, leches o semillas y así con esto evitar pérdidas para el negocio.

**Dominio del proceso productivo:** Es muy importante que al momento de iniciar el proceso de producción se tenga un conocimiento exacto de las medidas, de los ingredientes a utilizar ya que en algunos casos, por una mala formulación se han desperdiciado grandes cantidades de insumos.

**Calificación y disponibilidad de la mano de obra:** “Para dirigir hay que saberlo hacer” Dulces Albanés se enfatiza mucho en esta frase ya que es en ella en la que se basa para optar por el personal adecuado, que conozca previamente las funciones del proceso de producción es por ello que la empresa trata la manera de cuidar a sus empleados. Con respecto a la oportunidad de nuevos competidores en Dulces Albanés se cree que la mano de obra en nuestro país no es un obstáculo o barrera ya que es muy fácil adquirir los conocimientos para crear productos artesanales, siempre y cuando se tenga la paciencia y dedicación.

**Equipos y utensilios:** Por ser productos artesanales no se requiere de grandes equipos tecnológicos pero es de gran importancia poseer las herramientas o utensilios adecuadas. En gran medida de ellas depende aunque parezca extraño el sabor, olor y consistencia como lo es el caso de las ollas, estos tienen que estar hechos por cobre puro para evitar que se pongan negros o que las sustancias vertidos en ellos se pegue logrando así una buena producción y un buen estándar de calidad en su sabor y evitar retrasos al momento de ser utilizado por falta de ellos; las ollas hechas de cobre puro al ser adquiridas poseen un valor promedio

de \$228.57 y si es que los hay, este precio puede variar por los cambios que la industria metalúrgica experimenta constantemente.

**Medios de Comunicación:** Dulces Albanés considera que para realizar este tipo de actividades es necesario contemplar una buena parte de liquidez financiera ya que en estos tiempos es muy importante darse a conocer, mantenerse y dar seguimiento a este tipo de acciones y por lo tanto si la empresa no esta preparada se puede considerar como una barrera alta o en caso contrario se vuelve una oportunidad que requiere de tiempo, coordinación y dedicación.

#### **4.3.2.1.2. Clientes**

Dulces Albanés clasifica a sus clientes en ***clientes nacionales e internacionales***; en cuanto a consumo personal, familiar, de negocio y nostálgico.

Clientes nacionales están comprendidos por hombres y mujeres entre edades de 25 a 65 años; con ingresos en un rango de \$300 en adelante; ocupación estudiantes, profesionales/no profesionales y amas de casa; estado civil y tamaño del grupo familiar es indiferente; residentes mayormente en La Libertad, zona central de San Salvador y sus alrededores y/o Occidente. Regularidad de compra en cuanto a los dulces es una vez por semana, en cantidades desde 5 onzas hasta 3 libras, el pago de las compras únicamente es en efectivo y en el momento de la compra.

Clientes Internacionales están comprendidos por hombres y mujeres entre edades de 35 a 65 años; con ingresos en un rango desde \$1,000 en adelante; ocupación estado civil tamaño del grupo familiar indiferentes, con o sin nivel educativo, residentes mayormente en Estados Unidos y otros países. Regularidad de compra en cuanto a los dulces es cada vez que visitan el país, temporada de vacación, días festivos, viaje de negocio; las cantidades varían desde 5 libras hasta 25 libras, el pago de las compras únicamente es en efectivo y en el momento de la compra.

### **4.4. Evaluación de Direccionamiento Estratégico**

#### **4.4.1. Misión y visión de Dulces Albanés**

Dulces Albanés, no cuenta con una misión y visión que hayan sido establecidas previamente.

#### **4.4.2. Cultura de la Empresa**

Dentro de la cultura de la empresa se vive un ambiente familiar y de armonía, debido a que las dueñas conforman la estructura organizacional, se acostumbra que los empleados realicen sus trabajos con amor, por ello aseguran que es clave de que sus productos son de una calidad superior que el de su competencia.

#### **4.4.3. Las Políticas**

Dulces Albanés, no cuenta con políticas internas que hayan sido establecidas previamente.

#### **4.4.4. Objetivos y Metas**

Dulces Albanés, cuenta con los siguientes objetivos y metas:

##### **Objetivos:**

Brindar los mejores productos de calidad y precio para beneficiar a nuestros clientes y mejorar la empresa.

##### **Metas:**

- Exportaciones
- Incrementar nuestros clientes
- Cumplir con la calidad demandada por nuestros clientes
- Expandirnos a nivel nacional e internacional

#### **4.4.5. Evaluación de la Gerencia General**

##### *Funcionalidad de la estructura.*

Dulces Albanés mantiene su dirección centralizada, es decir que la dueña es la única que toma las decisiones administrativas y de producción no toma en cuenta los aportes del personal y esta se basa únicamente en su experiencia de direccionamiento.

##### *Evaluación del Estilo de Dirección.*

La dirección está compuesta por un estilo autocrática es decir que la dueña define los objetivos, establece las metas, designa funciones y/o tareas y es la encargada de resolver problemas, sin embargo en las dos sucursales que posee Dulces Albanés el Gerente (el hijo) se encuentra con una limitada autoridad para tomar ciertas decisiones administrativas que no abona al estilo de dirección.

### *Toma de Decisiones.*

En el proceso organizacional de decisiones en cuanto a producción, administración y el recurso humano, Dulces Albanés lo realiza individualmente la propietaria de la empresa. En la distribución o comercialización cuenta con el respaldo del gerente quien es el encargo de las otras sucursales. En la asignación de recursos la empresa es asesorada por el contador general.

#### **4.4.6. Estrategias**

Dentro de las estrategias que van a desarrollar en Dulces Albanés, encontramos el desarrollo de nuevos productos con nuevos sabores, y esto les da la opción de ofrecer a los clientes nuevas opciones que ayudan a mejorar las ventas de la empresa.

### **4.5. Evaluación y Monitoreo Financiero**

Dulces Albanés, presenta sus estados financieros para el año 2010, los cuales han sido elaborados por el auditor financiero subcontratado por la empresa.

#### **4.5.1. Análisis de la Situación financiera de la Empresa**

##### **4.5.1.1. Razones Financieras**

Se evaluaron el Estado de Resultados y Balance General en base a un año; tomando en cuenta el análisis de las razones financieras que permite evaluar la situación y el desempeño financiero de la empresa. (VER ANEXO 8 Y 9)

#### **RAZONES DE LIQUIDEZ:**

Señalan la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.

Capital de trabajo= Activo Corriente – Pasivo Corriente

Capital de trabajo= \$ 8,707.71 - \$ 1,429.72 = \$ 7,277.99

El resultado nos indica que Dulces Albanés cuenta con \$ 7,277.99 para invertir en la empresa.

Razón Corriente o Solvencia=  $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\$8,707.71}{\$1,429.72} = 6.09 \approx 6.10$

Pasivo Corriente \$ 1,429.72

El resultado indica que por cada dólar que la empresa debe en el corto plazo, se cuenta con \$ 6.10 para responder a sus obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón o Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón o Prueba Ácida} = \frac{\$ 8,707.71 - \$ 2,125.00}{\$ 1,429.72} = 4.60$$

Por cada dólar que Dulces Albanés debe en el corto plazo, se cuenta para su cancelación con \$ 4.60 en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

### **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO:**

Indica el monto del dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

$$\text{Razón de Deuda o Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

$$\text{Razón de Deuda o Nivel de Endeudamiento} = \frac{\$ 1,429.72}{\$ 10,987.71} * 100 = 13.01\%$$

Por cada \$ 100 que la empresa ha invertido en activos, los acreedores han financiado 13.01%

### **RAZÓN DE RENTABILIDAD:**

Permite analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\$ 17,013.78}{\$ 63,348.26} = 0.27$$

El resultado nos muestra el porcentaje de 27% de las ganancias que quedan para los socios por cada \$1 de venta.

## **4.6. Identificación de las Necesidades de los Clientes**

Se sabe que el tipo de cliente antes mencionado son personas naturales, con esto se quiere decir que no hay un cliente de tipo jurídico o que compre para una empresa como tal, y por lo general los productos son adquiridos para consumo personal.

Dulces Albanés hasta el momento no ha realizado ningún tipo de investigación o método para conocer con exactitud el grado de aceptación que poseen sus productos, ni a posibilitado a sus consumidores la opción de poder dar a conocer necesidades o expectativas que ellos esperan de la marca, y por lo tanto no hay un seguimiento del comportamiento del consumidor para fines de enriquecer el acercamiento con su nicho de mercado.

Únicamente la empresa tiene identificado a su nicho de mercado los cuales están compuestos por: *clientes nacionales e internacionales*; en cuanto a consumo personal, y por lo general son personas de mayor edad en su caso adultos mayores ya que son ellos quienes conocen la marca por tradición y es esa tradición que ellos van heredando a sus generaciones siguientes, es este tipo de clientes que Dulces Albanés considera como el más óptimo ya que es el que consume en mas cantidades y son los que tienen el poder adquisitivo.

## **4.7. Procesos Internos**

Dulces Albanés no realiza una evaluación de sus áreas funcionales, tales como: producción, personal, mercadeo, ventas y financiero de forma separada para conocer cuáles son las debilidades que existen en dichas áreas y así crear una cadena de valor para generar una ventaja competitiva superior a los rivales.

### **Logística interna.**

Posee un sencillo sistema de control de inventarios, y se abastecen de acuerdo a la escases de materiales, no realiza actividades de control o cálculo exacto del tiempo de reabastecimiento de todos los insumos. Todas las cantidades de materias primas dependen de las necesidades a ser requeridas.

### **Compras o Adquisición.**

La empresa cuenta con sus proveedores previamente seleccionados sea por antigüedad o precio para mantener así el nivel de costos y productos frescos y satisfacer las necesidades en el momento demandado, cuando no es temporada de frutas estas se adquieren fuera del país como lo son México y Guatemala.

### **Obtención.**

Mantiene el mismo nivel de insumos con los diferentes proveedores, la demanda varia en épocas festivas que es cuando el número de turistas nacionales o extranjeros presentan un incremento, y es ahí cuando presenta cambios en sus requerimientos de insumos.

### **Almacenamiento y conservación.**

La empresa considera para su almacenamiento y conservación aquella materia prima que se conserva mas como lo es el Nance y La leña puesto que estos tienen un tiempo de vida prolongado; los demás son adquiridos con un día antes para su posterior preparación ya que su duración es corta como la leche esta tiende arruinarse en términos de horas si no se le da el tratamiento preciso. Dentro de la empresa no existe un lugar con las condiciones adecuadas para resguardar materias más delicadas como la leche.

### **Utilización de Desperdicios u obsoletos.**

En caso de que no hay un trato adecuado al momento de estar manejando un tipo de producto y por alguna razón este se echa a perder, como lo es la leche si es por mala manutención este es desechado y es una pérdida total, pero si dicho producto venia así desde el proveedor este adquiere las consecuencias y reemplaza el producto perdido. Si es otro insumo de igual manera este es desechado y considerado como pérdida total.

### 4.7.1. Producción (Operación)

Evaluación de la capacidad instalada

Producto/línea	Capacidad instalada (producción potencial)	Producción actual	diferencia
<b>Preparación de leche</b>			
Canillita	100 botellas	50 botellas	50 botellas
Leche burra	100 botellas	80 botellas	20 botellas
<b>Elaboración de dulces de frutas</b>			
Manzanilla	40 libras	20 libras (tardan 3 días en prepararse)	20 libras
Cocada	150 unidades por lata (son 5 latas)	150 unid. (tarda 2 horas)	-
<b>Elaboración de dulces a base de semillas</b>			
Pepitorias	150 unidades por lata (son 5 latas)	150 unid. (tarda 3 horas)	-
Marañón	150 unidades por lata (son 5 latas)	150 unid. (tarda un día)	-
<b>Elaboración de dulces a base pastas</b>			
De leche con coco	100 botellas y 40 libras	20 botellas y 20 libras de coco	80 botellas y 20 libras
Tartaritas de leche	100 botellas	40 botellas	60 botellas

#### Proceso tercerizados.

Los procesos tercerizados en Dulces Albanés se basan únicamente en la fumigación por medio de una empresa con el objetivo de mantener las áreas de producción y venta libres de plagas, manteniendo la salubridad del lugar y de los dulces; dicha acción se lleva a cabo cada 2 meses.

#### Maquinaria y equipo

Dulces Albanés con su larga trayectoria en el mercado es una empresa que trabaja con maquinaria propia, no recurren al alquiler puesto que eso incrementaría sus costos, por el momento con el equipo y demás maquinaria logran cubrir las necesidades que se les presenta.

A continuación se describirán la maquinaria y equipo que comparten 5 características especiales, la primera están en propiedad de la empresa; segunda es la antigüedad; tercera es el estado “regular”; cuarta es su utilidad dando como referencia que son muy útiles para la empresa; quinta es que dicha maquinaria o equipo es muy inferior a la competencia; 2 basculas, una digital y otra analógica; 2 estantes de madera; 4 estantes de hierro; 5 vitrinas; 3 mesas de producción; 8 ollas de aluminio; 3 ollas de cobre; 3 ollas de cobre medianas; 12 latas de aluminio; 12 latas de aluminio pequeñas; 3 paletas de madera; 3 hornos; 3 amasadoras; 2 estantes para cajas; 5 cuchillos; 4 guacales de plástico; 1 caja registradora; 2 escritorios; 10 sillas, 2 bancos de madera.

#### **4.7.2. Logística Externa**

La empresa no realiza ni ha realizado entregas a domicilios ni ha manejado políticas de distribución, para mayor cobertura todas sus ventas las manejan al interior de su casa Matriz.

#### **4.7.3. Mercadeo, Precio, Ventas, Promoción y Publicidad**

En Dulces Albanés, se es consciente de la importancia que tienen estos aspectos para el éxito de una empresa, sea nueva o que se encuentre en el mercado, son puntos que favorecen ya que se puede llegar a el segmento de mercado deseado o mantenerlo.

##### **Mercadeo**

En general dentro de la empresa no se aplica mercadeo, es decir la propietaria establece que no tienen contemplado en su presupuesto un monto exclusivo para esta actividad; incluso no se cuenta con una persona que actué específicamente en este punto, ya que considera que su nicho de mercado está claramente definido, pero de igual manera no descarta la posibilidad de utilizar esta herramienta.

##### **Precio**

Para Dulces Albanés el precio que tienen sus productos es muy importante, ya que debido a la elaboración y los tipos de materiales que se utilizan los dulces tienden a mantener un precio generalmente alto; es decir para que sus cliente puedan seguir disfrutando de los productos cuando la fruta está más cara se decide sacrificar otros elementos y así poder seguir con la calidad que tienen sus productos.

Los aspectos que se consideran para fijar el precio son los siguientes: costo de la materia prima es el mismo en todo un año únicamente se ven cambios cuando se trata de frutas de temporada o por algún inconveniente natural que sucede, ya que debido a esto el precio aumenta, costo laboral no afecta en gran medida esto se debe a que los empleados desde hace tiempo atrás son los mismos, y por lo regular no se contrata a más personas, costo del transporte ya que solo se cuenta con dos sucursales y estas se encuentran cerca no se considera como un factor que afecte en gran medida en el precio, además se aclara que la empresa no cuenta con servicio a domicilio y esto no genera costos adicionales, los costos de fabricación se toma en cuenta los costos totales de materia prima y los de la mano de obra directa en cierta medida es el aspecto que más incide en la fijación del precio de los productos terminados, relacionado con la competencia Dulces Albanés tiene claro que el precio que mantiene es similar a los de la competencia.

En gran medida la responsabilidad de fijar el precio de los productos, es de la propietaria, ya que decide todo lo relacionado a la producción en la casa matriz y en las dos sucursales.

### **Ventas**

Las ventas son constantes en todo el año, es decir que como ya se está muy bien establecido en el mercado, meta los clientes consumen generalmente los dulces y los volúmenes de compras son los mismos, por esta razón es que siempre se está tratando de crear nuevos sabores para tener más variedad que ofrecer a sus clientes.

### **Promoción y Publicidad**

Dentro de la empresa estos aspectos no aplican, es decir que no se tiene a alguien específico para que elabore estas actividades, se sabe que son importantes pero por el momento no se emplean.

## **4.8. Formación y Crecimiento (Humano)**

Dulces Albanés en la actualidad no posee un departamento de Recursos Humanos que se encargue de las labores de selección y reclutamiento de personal y análisis del puesto de trabajo. El seguimiento y la preparación es por parte de la propietaria pues es ella quien entrevista y supervisa al personal; no posee un requisito específico al momento de la selección, nada más que el de la edad y que tenga un poco de conocimiento en el área de elaboración de dulces o panadería y si en caso contrario este no posee los conocimientos es ella quien delega a una persona para que enseñe el proceso o en algunas veces es ella misma quien los imparte.

## CAPÍTULO 5. Análisis y Resultados

### 5.1. Análisis FODA de la Empresa Dulces Albanés

ANÁLISIS INTERNO	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa posee larga trayectoria en el mercado de dulces típicos.</li> <li>2. Cuenta con una cartera de clientes permanentes por su larga trayectoria en el mercado.</li> <li>3. El personal es estable y por ende todos se encuentra capacitado en el manejo del equipo.</li> <li>4. La maquinaria y equipo están solventes dentro de la empresa.</li> <li>5. Experiencia amplia en el rubro de producción y fabricación de dulces típicos.</li> <li>6. La empresa contablemente es sustentable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa no cuenta con la maquinaria y equipo actualizado para su producción.</li> <li>2. La empresa no realiza una reinversión de las utilidades para el mejoramiento de la casa matriz.</li> <li>3. No se apoya del uso de tecnologías para agilizar las tareas.</li> <li>4. La empresa carece de estandarización de sus procesos en general.</li> <li>5. No posee la formulación técnica adecuada para darle durabilidad a sus productos.</li> <li>6. No utiliza los medios de comunicación o la suficiente publicidad y promoción de sus productos.</li> <li>7. Las sucursales que poseen limitan la expansión geográfica a nuevos segmentos de mercados</li> <li>8. No tiene definidas, ni establecidas políticas internas, ni estrategias de ventas.</li> <li>9. La empresa no tiene definido internamente; objetivos, metas, misión y visión</li> <li>10. No se realizan estudios de mercado para evaluarse a sí misma como esta frente, a sus competidores y a sus clientes.</li> </ol>
ANÁLISIS EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Alcaldía de la ciudad ha mejorado visualmente la zona en sus alrededores con el fin de generar la afluencia de turistas.</li> <li>2. Realización frecuentemente de festivales gastronómicos por parte de la Alcaldía</li> <li>3. El gobierno con sus dependencias están fomentado la facilidad de créditos y tasas bajas para empresas manufactureras.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La competencia poseen muchos puntos de ventas en supermercados permitiendo una mayor cobertura de sus productos</li> <li>2. La competencia actualmente exporta; ya que han encontrado la forma de prolongar el tiempo de vida del producto</li> <li>3. El equipó y maquinaria de los competidores esta a la vanguardia.</li> <li>4. La zona se presta para que exista mucha incidencia delincriminal</li> <li>5. Amenaza Económica:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) desempleo: refleja en la reducción del poder adquisitivo de las familias y empresas.</li> <li>b) Inflación: el alza generalizada de los precios reduce el poder adquisitivo de los clientes.</li> </ol> </li> </ol>

## **5.2. Diagnóstico**

Analizando los 6 pasos del proceso de diagnóstico, se han encontrado los siguientes hallazgos.

### **5.2.1. Análisis del Entorno**

En el análisis de las fuerzas externas claves que tienen mayor impacto en la empresa es Las fuerzas económicas como la inflación, elevan los costos de producción y administrativos; el desempleo reduce el poder adquisitivo de los clientes.

En lo referente en el análisis cultural, social y demográfico, la delincuencia es otro factor de importancia ya que se han presentado situaciones que amenazan tanto a los clientes como a la empresa en sí.

En lo referente al entorno cultural, los productos alimenticios artesanales gozan de gran aceptación en el mercado local, y eso facilita para que haya variedad en personas que gustan consumir los Dulces Albanés.

En cuanto al aspecto ambiental, este no afecta en gran manera ya que la empresa tiene experiencia con el manejo de las frutas de temporada y es ahí cuando ellas se abastecen de las cantidades necesarias en su producción.

Refiriéndose al análisis demográfico, Dulces Albanés tiene claramente definido el segmento adulto mayor, pues son ellos quienes van heredando la degustación de los dulces a las próximas generaciones; la ubicación de la casa matriz no es un problema para dichos consumidores pues lleva una larga trayectoria en el mismo lugar.

En lo referente a las regulaciones gubernamentales, la empresa cumple con todos los aspectos demandados por la ley, las políticas empleadas por los gobiernos no afectan el funcionamiento de la empresa, actualmente no poseen un acuerdo comercial nacional e internacional que promueva de una manera formal sus productos.

Lo relacionado al aspecto tecnológico, la empresa actualmente maneja sus procesos de forma artesanal, es decir, no se cuenta con procedimientos, ni recetas, ni procesos de elaboración de sus productos, por lo que se reconoce la necesidad de incluir tecnología en maquinaria de producción para mejorar y estandarizar algunos procesos para la empresa. Contar con equipos de tecnología avanzada representaría mayor oportunidad de producción. Dulces Albanés espera contar con las condiciones adecuadas de los mercados ofertantes y demandantes para maximizar sus procesos.

En lo relacionado en el sector de proveedores, el criterio máximo para selección de proveedores es la calidad, entrega a tiempo y antigüedad para cada una de sus materias primas, no ve la dificultad de encontrar proveedores ya que el

mercado ofertante de frutas es amplio, solo es de tener un cuidado especial al momento de adquirir un insumo que provenga de un nuevo proveedor y que este llene los requisitos antes mencionado.

Respecto a los competidores, se identifican 2 competidores en el mercado, “Dulces Tía Toya” y “La Negrita” ya que ellos venden dulces tradicionales; aunque la logística que maneja la competencia es de mayor cobertura y de procesos más sistematizados tienden a estar más posicionados en los consumidores.

Las barreras que existen en el mercado para nuevos competidores son superables con la adecuada administración y organización de los recursos, dichas barreras dependerán con la intensidad que se desea iniciar operaciones.

La empresa posee dos tipos de clientes, *clientes nacionales e internacionales*; y en cuanto al consumo este es personal, familiar, de negocio y nostálgico.

### **5.2.2. Análisis del Direccionamiento Estratégico**

En el área de direccionamiento estratégico, se encontró que la empresa no tiene definida la misión y visión del negocio, se determinó que Dulces Albanés, cuenta con una cultura organizacional con un ambiente familiar debido a que la hermana y la propietaria son las que están sumergidas en el negocio, el personal tratan de mantenerlo y cuidarlo; se identificó que no tiene políticas internas definidas, creando un problema en el control administrativo.

En cuanto a las metas y objetivos se determinó que la empresa deberá rediseñar las metas y los objetivos, las metas deberán incluir el tiempo en el que se esperan ser realizadas, el volumen en que se espera crecer, el objetivo no debe ser tan amplio ni general.

En el análisis de la gerencia general se estableció que la empresa es dirigida siempre con un estilo autocrático, y está centralizada pues es la propietaria quien se encarga de tomar todas las decisiones en cuanto a todo el funcionamiento administrativo y organizacional.

En cuanto a las estrategias, se identificó que se utiliza el desarrollo en la variedad de nuevos productos, iniciar con una distribución en todo el país mediante el proceso de darle mayor durabilidad al producto terminado y así poder exportarlo.

### **5.2.3. Análisis de la Evaluación y Monitoreo Financiero**

En este punto se realizaron el análisis de las razones financieras más importantes que demuestran la sanidad de la empresa, y razones de liquidez entre las que están: el capital de trabajo, se encontró que Dulces Albanés cuenta con \$7,277.99 para invertir en la empresa; razón corriente o solvencia que indica que por cada

dólar que la empresa debe en el corto plazo se cuenta con \$6.10 para responder a sus obligaciones a corto plazo; prueba de ácido demuestra que por cada dólar que Dulces Albanés debe en el corto plazo, cuenta con \$4.60 para solventar en activos corrientes sin necesidad de recurrir a la venta.

Por otra parte se encuentran las razones de endeudamiento y se demuestra que por cada \$100 que la empresa ha invertido en activos, los acreedores han financiado 13.01%.

Dentro de las razones de rentabilidad los resultados muestran que el porcentaje de 27% de las ganancias quedan para los socios por cada dólar de venta.

#### **5.2.4. Análisis de la Identificación de las Necesidades de los Clientes**

Con respecto a la identificación de las necesidades de los clientes, se identifico que Dulces Albanés cuenta con clientes únicamente naturales, es decir que no son empresas como tal y por lo tanto los dulces son adquiridos para consumo personal. Dentro de la empresa se detecto que no se realizan investigaciones de mercado o de cualquier otro tipo para conocer exactamente la aceptación o necesidades de su nicho de mercado.

Dulces Albanés no realiza encuestas, o algún tipo de sondeo para determinar si sus clientes frecuentes están completamente satisfechos con sus productos o si estos tienen alguna expectativa de los mismos o para saber en si el agrado que tienen de los productos.

#### **5.2.5. Análisis de la Cadena de Valor de Porter**

Relacionado a la logística interna Dulces Albanés no realiza una evaluación ya sea compleja o sencilla de sus áreas funcionales como lo son producción, personal, mercadeo, ventas y financiero, se detecto que la empresa cuenta con un sistema de control de inventarios, aun que sencillo, es así como se abastecen de material. Con respecto a las compras o adquisiciones se cuenta con proveedores que son previamente seleccionados y esto se hace por antigüedad o por el precio que ofrecen, para así mantener la frescura de las frutas y por ende la calidad de los dulces; la empresa mantiene el mismo nivel de insumo con cada proveedor varia la demanda únicamente en épocas festivas ya que el número de turistas que visita el país aumenta.

El almacenamiento y conservación se da exclusivamente con la materia prima que es de más larga duración de vida como lo es el nance y la leña, el resto de la materia prima es comprada con un día antes de anticipación para evitar perdida de productos, ya que cuando existen perdidas generalmente se repone con los

proveedores, si dicha perdida se da por mal manejo de la materia esta se considera pérdida total y no se repone.

Los procesos tercerizados que utiliza la empresa es únicamente para la fumigación y mantener así las áreas de producción y ventas libres de plagas, esto se lleva a cabo cada 2 meses, la maquinaria y equipo dentro de la empresa es propia considerando que son productos artesanales el equipo que se utiliza en general es del mismo tipo, es decir que se utilizan por ejemplo ollas de cobre, paletas de madera, basculas análogas, etc.

Por el lado de la logística externa se determino que la empresa no realiza ni a realizado entrega a domicilio de sus dulces, de igual forma no ha manejado políticas de distribución, así también se detecto que Dulces Albanés tiene claro la importancia de realizar mercadeo, promociones y publicidad para una empresa pero en la actualidad no se están practicando estas actividades. El precio que se mantiene para los dulces es muy importante y los aspectos que se consideran para mantenerlo son varios, por ejemplo: costo de materia prima, costo de fabricación, costos laborales, costo del transporte, entre otros. Dichos costos permiten evaluar si el precio de venta que tienen los productos es el más adecuado, dentro de la empresa se es consciente que sus clientes prefieren pagar un poco mas por los dulces siempre y cuando estos mantengan la calidad, este aspecto permite que se evalúe en cualquier momento si es necesario modificar otras áreas para mantener el precio de venta y así los clientes no paguen más de la cuenta.

### **5.2.6. Análisis de la Gestión Humana**

Dentro del análisis de la gestión humana se encontró que la empresa no cuenta con un departamento que se encargue de las labores de reclutamiento, selección, descripción de puesto, etc. Se detecto de igual manera que el seguimiento de las personas que forman parte de la empresa es realizado por la propietaria del negocio, ya que es la encargada de realizar todos los tramites cuando se requiere contratar personal es decir desde la búsqueda hasta la contratación y capacitación.

### **5.3. Selección, Descripción Y Análisis Del Macroproblema De La Organización**

La marca Dulces Albanés, no está lista para poder convertirse en una franquicia a nivel nacional;

### **5.3.1. Descripción y Análisis del macroproblema de la Marca Dulces Albanés**

Las razones principales por las cuales la Marca Dulces Albanés no está apta para poder ser una franquicia nacional son:

- La propietaria no tiene la disposición de cumplir ciertos requerimientos que ayuden a la expansión de su marca utilizando el modelo de negocio de franquicia a nivel nacional..
- No cuenta con los requisitos administrativos y operacionales que las franquicias exigen.
- No poseen estandarización en sus procesos.
- No utiliza una fórmula para alargar la caducidad de sus productos.
- La empresaria guarda con recelo la información de su empresa en todas sus áreas
- No realiza reinversión en sus activos tangibles tales como: Maquinaria y equipo, en infraestructura

## **6. Diseño de estrategias**

En relación a los problemas principales identificados dentro de las áreas funcionales de la marca Dulces Albanés se proponen las siguientes estrategias:

- Realizar por medio de iniciativas sociales como instituciones educativas estudios de proyecciones o factibilidad que brinden una guía a la propietaria para expandir su negocio
- Establecer una reingeniería a nivel general de la empresa y de esta manera poder estar apta para convertirse en una franquicia.
- Realizar una estandarización en sus procesos utilizando tecnología de punta.
- Implementar una fórmula que le ayude a prolongar la vida útil de los productos, permitiéndole abarcar una mayor cobertura a nivel nacional e internacional.
- Permitir la implementación de nuevos conocimientos proporcionando mayor estabilidad a la marca Dulces Albanés.
- Invertir en sus activos tangibles para mantenerse a la vanguardia así los procesos serían más prácticos; en la parte de infraestructura las mejoras visuales contribuirían a un mejor ambiente para los empleados y para los consumidores.

### **6.1 Plan estratégico**

El desarrollar un plan estratégico define mecanismos que le permitirán a la marca Dulces Albanés alcanzar las metas que se han propuesto y que le permitirán obtener un lugar más importante y con mayor conocimiento en su entorno.

El plan estratégico no es un fin o una solución, es básicamente un mecanismo que permite identificar riesgos e incertidumbre dentro de la marca, y al estar

consientes de ellos trabajar en soluciones que permitan obtener resultados óptimos.

Después de haber realizado el diagnóstico organizacional a la marca Dulces Albanés, se identificó los siguientes puntos:

### **6.1.1 Formulación del Objetivo General de la empresa**

Brindar productos de calidad con mayor durabilidad para obtener mejor posicionamiento en el mercado y beneficiar a nuestros clientes.

### **6.1.2 Selección de las acciones de mejora**

Entre las acciones de mejora que se proponen esta la creación de: Vision encaminada a un Futuro relativamente remoto donde **la empresa** se desarrolle en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietaria; Misión, plantear una oportunidad para hacer **negocios**; Las políticas son los principios básicos que sirven de guía para tomar decisiones específicas y marcan unos ciertos límites de actuación; nos referimos al hecho diferencial de la empresa.

En segundo lugar con el fin de generar un mejor clima organizacional la empresaria tiene que descentralizar sus operaciones y poseer un liderazgo dentro de la empresa con ello se tomara en cuenta todas las observaciones que los subalternos propusieran y dándole la mejor respuesta a los casos planteados; en el talento humano de la empresa es necesario definir y establecer un marco de actuación y de relación con los empleados de modo que se genere el desarrollo integral de los mismos, a través de la elaboración de una Política de Gestión Humana, basada en las funciones y habilidades de cada puesto, determinando las necesidades de capacitación con base en la educación, formación, conocimiento, habilidades y experiencias apropiadas.

La empresa debe realizar estudios de mercados que le ayuden a conocer la opinión de sus clientes, definir de una manera mas especifica el perfil del consumidor; entre las diferentes actividades la Marca Dulces Albanés puede implementar:

1. Realiza investigaciones para conocer el mercado
2. Realiza encuestas sobre las necesidades y expectativas de sus clientes
3. Elabora perfiles de sus clientes
4. Realiza encuestas sobre la satisfacción de su cliente
5. poseer en sus salas de ventas y casa matriz un Buzón de Sugerencia
6. Teléfono
7. Correo Directo
8. Encuesta por Internet

Debe mejorar sus procesos internos implementando normas que le permitan obtener un mejor manejo y control en cada uno de sus etapas internas para generar una cadena de valor, evaluando constantemente a los proveedores y los insumos que les hacen llegar para tener calidad en cada uno de sus productos

Se recomienda la elaboración Políticas de Riesgos para la prevención y el trato de desperdicios que genera el mal manejo de los insumos de la Organización para enfrentar situaciones tales como Pérdida económica, problemas Legales etc.

Es necesario que la empresa opte por cambios de maquinaria y equipo aplicando a créditos o acercándose a entidades que apoyan a las microempresas, evaluando las capacidades de cada equipo, dándole un mantenimiento preventivo

### **6.1.3 Planificación y seguimiento**

La planificación de estas acciones de mejora deberá hacerse a la brevedad posible, es decir en un plazo inmediato, pues en la medida de que se ordene la dirección de la empresa, con esa misma rapidez se obtendrán los resultados deseados, se podrá cumplir con el objetivo de la empresa y se podrán alcanzar las metas.

El seguimiento de esta planificación será responsabilidad de la dirección, establecerla y ponerla en práctica, se deberá realizar revisiones cada cierto tiempo para verificar que la empresa está caminando por el rumbo correcto, logrando cumplir los objetivos y metas.

Se propone la revisión de las políticas internas (media vez hayan sido establecidas) una vez al año, en base a los resultados obtenidos en el año anterior.

## CONCLUSIONES

Al finalizar el diagnóstico organizacional realizado a la marca Dulces Albanés, se determinaron las siguientes conclusiones:

1. La aplicación del diagnóstico organizacional permitió mostrar que en el direccionamiento de la marca Dulces Albanés no se cuenta con una misión y visión específicamente establecida, de igual manera se detectó que no se aplican políticas y estrategias, es decir, que no se cuentan con las herramientas necesarias para lograr un buen direccionamiento en la empresa, y poder así lograr un mayor posicionamiento en el mercado local.
2. Finalmente el análisis financiero demuestra que a pesar que diferentes factores como se ha visto anteriormente pueden influir en el desarrollo de la empresa esta muestra una sanidad o solvencia económica para seguir operando pese a la recesión económica que el país ha enfrentado últimamente, sus saldos han sido positivos y le sirven para sostenerse ante cualquier eventualidad.
3. Con respecto a los clientes de la marca Dulces Albanés se identificó que no está definido un perfil del consumidor o cliente, es decir la empresa no realiza un proceso adecuado de sondeo y conocimiento de las necesidades y gusto de sus clientes, en definitiva no se sabe el grado de satisfacción de dichos clientes.
4. En cuanto a la gestión humana se determinó que la marca Dulces Albanés no tiene establecida una persona que se encargue de la parte de gestión humana, que ayude con las herramientas necesarias para capacitar al personal para poder ser más eficiente y eficaz.
5. Finalmente el diagnóstico organizacional de la marca Dulces Albanés, establece que dicha empresa no está lista para poder convertirse en una franquicia a nivel nacional; la razón principal para no convertirse en franquicia es que la propietaria no tiene la disposición de cumplir ciertos requerimientos que establece un negocio que se va a franquiciar.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones expresadas anteriormente recomendamos lo siguiente:

1. Para poder mejorar el direccionamiento dentro de la marca Dulces Albanés se le recomienda establecer misión, visión, políticas y estrategias que vallan de acuerdo con los objetivos y metas que se tienen y que abarquen el corto y largo plazo.
2. Realizar una reinversión en los activos tangibles de la empresa, para que estos sean vanguardistas y optimice sus procesos obteniendo mejores resultados de producción y administrativos.
3. Se recomienda a la empresa realizar un estudio de mercado que permita conocer a los clientes, sus necesidades y expectativas en cuanto a los productos que ofrecen; así también un seguimiento post venta y poder estar actualizando constantemente las necesidades y deseos de dichos clientes.
4. La empresa debe desarrollar publicidad que le permita comunicarse con el consumidor o hacer nuevos y dar a conocer la existencia de los diferentes tipos de productos, como sus beneficios, su estructura o consistencia de los mismos la idea es posicionar la marca ante el cliente. Entre algunas actividades pueden ser publicaciones de anuncios en periódicos, cuñas radiales, Muppys, ideando promociones de ventas, acentuarse al auge de las redes sociales y páginas Web. Es necesario saber que la promoción se dirige a personas que ignoran la existencia del producto o de la marca.
5. En cuanto a la gestión humana dentro de la empresa se recomienda establecer un puesto de trabajo al cual se le delegue desde la contratación hasta las capacitaciones del personal, de igual forma se debe implementar incentivos para mantener la motivación de sus empleados.

## BIBLIOGRAFIA

### Libro con un autor:

- Vidal Arizabaleta, Elizabeth (2004). “Diagnóstico Organizacional, Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital”. Segunda edición. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

### Tesis:

- Amaya, Tanya y otros. (2009). Guía para la concesión de franquicias en las empresas salvadoreñas del sector alimento. Tesis. Facultad de Economía, Empresas y Negocios, Universidad Dr. José Matías Delgado.
- Figueroa, Julio y otros. (2010). Diagnostico empresarial del Restaurante Mr. Submarine para determinar la factibilidad de convertirlo en una cadena de franquicias a nivel nacional. Tesina. Facultad de Economía, Empresas y Negocios, Universidad Dr. José Matías Delgado.
- Gómez Martínez, Jazmín y otros. (2007). “Medición y presentación de las franquicias en las empresas del sector servicio restaurantes del área Metropolitana de San Salvador, en base a la NIC 38 activos intangibles”. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Contaduría pública, Universidad de El Salvador.

### Publicaciones electrónicas:

- csicsif.es;[http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod\\_sevilla/archivos/revistaense/n26/26060139.pdf](http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n26/26060139.pdf) [consultada el 15/08/2011]
- csicsif.es;[http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod\\_sevilla/archivos/revistaense/n26/26060139.pdf](http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n26/26060139.pdf) [consultada el 15/08/2011]
- La Franquicia y sus componentes; [http://www.trabajo.com.mx/la\\_franquicia\\_y\\_sus\\_componentes.htm](http://www.trabajo.com.mx/la_franquicia_y_sus_componentes.htm) [consultada el 15/08/2011]
- La Franquicia y sus componentes; [http://www.trabajo.com.mx/la\\_franquicia\\_y\\_sus\\_componentes.htm](http://www.trabajo.com.mx/la_franquicia_y_sus_componentes.htm) [consultada el 15/08/2011]
- Mi espacio, El Diagnóstico Organizacional, Elementos, Métodos y Técnicas; <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html> [consultada el 23/08/2011]
- República de El Salvador, Centro Nacional de Registros; [http://www.cnr.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=129:licencia-deuso&catid=83:tema-2&Itemid=188](http://www.cnr.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=129:licencia-deuso&catid=83:tema-2&Itemid=188) [consultada el 15/08/2011]

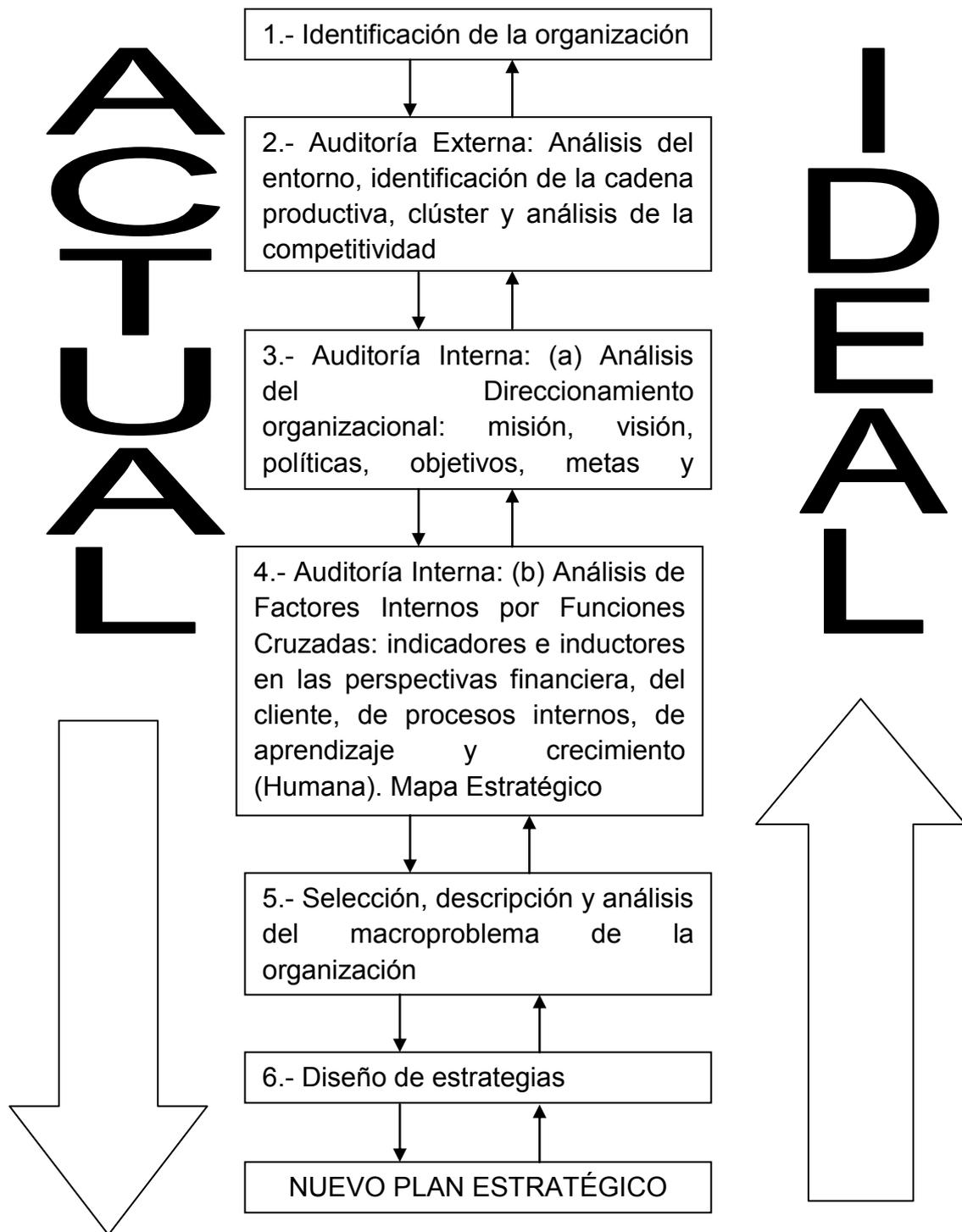
## GLOSARIO

- **CONTRATO DE FRANQUICIA:** Acuerdo por el cual una persona física o jurídica adquiere determinados derechos y obligaciones que le permiten utilizar el nombre, marcas, logos, aciertos comerciales, diseños y programas de una empresa para iniciar y gerenciar un negocio idéntico a los otros previamente establecidos por la empresa franquiciante.
- **FRANQUICIA:** es un sistema de colaboración entre dos empresarios independientes: el franquiciador y el franquiciado, por el cual el franquiciador cede al franquiciado su marca, sus productos y/o servicios, y su “Know-how” específico, a cambio de unas aportaciones económicas directas o indirectas del franquiciado al franquiciador.
- **FRANQUICIADO:** es el inversor, físico o jurídico que toma la decisión de iniciar una actividad empresarial para alcanzar una estabilidad económica y para lo cual adquiere mediante un contrato y por tiempo determinado la marca y la tecnología del negocio inicial.
- **FRANQUICIADOR:** es una persona física o jurídica quien inicia la empresa y económicamente independiente y quien ha constatado con su experiencia el resultado del negocio; proporciona a quien quiere convertirse en un empresario exitoso la fórmula (Know-how) comercial consolidada y con muchos años de experiencia en el mercado.
- **KNOW-HOW:** saber cómo hacer, este es llamado la fórmula del éxito del franquiciador, formada por los sistemas y procedimientos que lo llevaron a obtener éxito; por medio de esto el franquiciado aprende a mantener la calidad, prestigio e imagen de los bienes o servicios que venden.
- **MARCA:** es un signo que siendo perceptible por cualquiera de los sentidos sirve para identificar o distinguir los productos o servicios en el mercado.
- **RECURSO HUMANO:** en la administración de empresa al trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

# ANEXOS

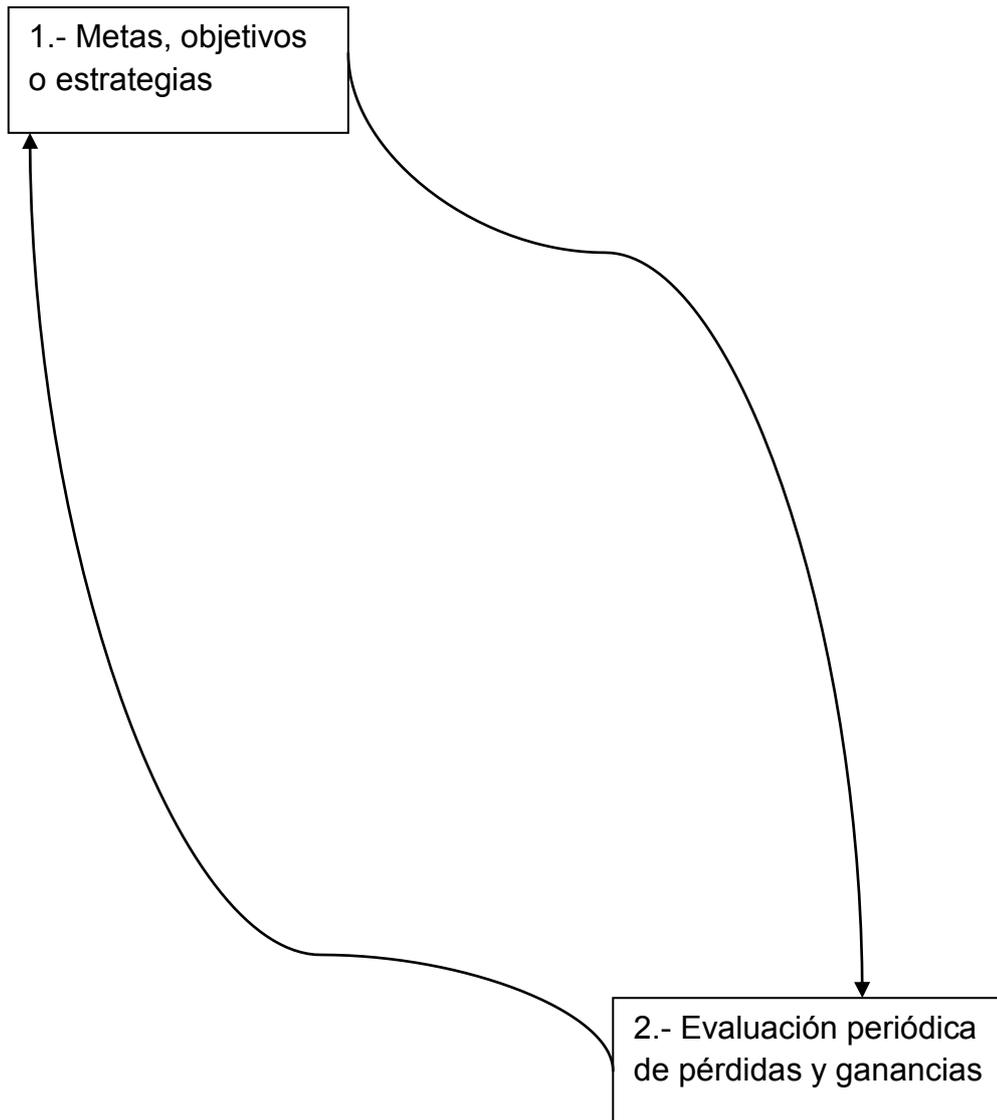
## Anexo 1

### Proceso de Diagnóstico Organizacional

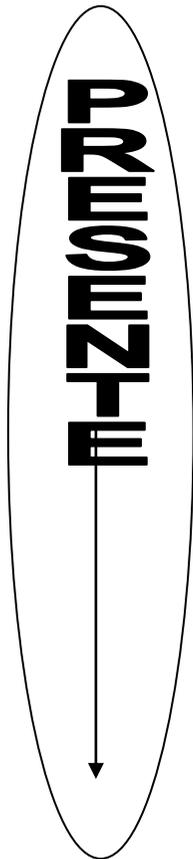
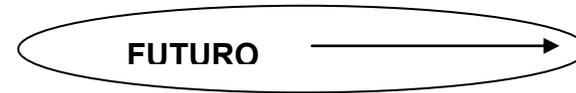


## Anexo 2

### Esquema Tradicional Deductivo (Modelo 1-2)



### Anexo 3 Matriz FODA



Análisis Externo    Análisis Interno	<b>Oportunidades</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>Amenazas</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
<b>Fortalezas</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>Estrategias (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>Estrategias (FA) Usar las fortalezas para evitar las amenazas</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
<b>Debilidades</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>Estrategias (DO) Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	<b>Estrategias (DA) Reducir las debilidades y evitar las amenazas</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

## Anexo 4

### Cómo solicitar una Licencia de Uso

A continuación se mencionaran los pasos que se tienen que seguir con los requisitos de cada uno de ellos para solicitar la Licencia de Uso:

#### *Paso 1:*

- Presentar la solicitud de licencia de uso y una copia en el CNR. (Ver Anexo 4).
- Anexar el recibo de pago original y copia con un valor de \$ 30.00 dólares.
- Adjuntar el contrato de licencia de uso en original.

*Nota:* Si la solicitud de la licencia de uso no cumple con algunos de los requisitos que establece el art. 36 de la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos, el registrador pronunciará una prevención.

#### *Paso 2:*

- Se califica el expediente y si el escrito cumple con los requisitos establecidos en el art. 36 de la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos, el registrador tiene por parte al abogado resuelve manda a inscribir el contrato de licencia de uso y extiende el certificado de licencia de uso.

#### *Paso 3:*

- Se entrega el contrato y el certificado en original de licencia de uso al interesado.
- Los modelos de solicitudes que se entregan en el Registro de Propiedad Intelectual son para que los clientes tengan una idea de cómo redactar las solicitudes y los demás escritos.

### Procedimientos de inscripción de una licencia de uso

En el art. 36 de la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos se establece lo que contendrá la inscripción de la licencia de uso.

Art. 36.- Para la inscripción de una licencia de uso de una marca registrada se deberá presentar ante el registro una solicitud que contendrá lo siguiente:

- Designación de la autoridad a quien se dirige;
- Nombre, razón social o denominación, nacionalidad y domicilio del propietario de la marca y del licenciataria de la marca y el nombre, profesión y domicilio del mandatario o representante legal, en su caso.

- Número, folio y tomo del libro de registro e identificación de la marca que se da en uso;
- Tipo de licencia, su duración y el territorio que cubre;
- Indicación concreta de lo que se pide;
- Dirección exacta para recibir notificaciones y;
- Lugar y fecha de la solicitud y firma autógrafa del solicitante.

**A la solicitud deberá anexarse:**

- Fotocopias certificadas del poder legalmente otorgado, si la solicitud se hiciera por medio del mandatario, salvo que la personería de este estuviera acreditada en el registro, caso en el cual se indicara en la solicitud la fecha y el número de registro. Cuando el interesado presente original del poder, podrá pedir que este se razone en autos y se le devuelva;
- El documento en el cual consta la licencia y;
- El comprobante de pago establecido.

La solicitud a que se refiere el presente artículo podrá ser hecha por el licenciante y el licenciataro conjuntamente, o por una sola de sus partes.

Cumplido los requisitos provistos en los incisos anteriores, el registro inscribirá la licencia de uso sin más trámite, mandándose que en el margen del asiento, que corresponda la marca se ponga constancia de la licencia de uso. La licencia de uso no será objeto de publicación.

**Al licenciataro se le entregara un certificado que acredite la licencia de uso, que deberá contener los siguientes requisitos:**

- Nombre completo del registro;
- Nombre, razón social o denominación, nacionalidad y domicilio del titular de la marca;
- Nombre, razón social o denominación, nacionalidad y domicilio del licenciataro;
- Indicación expresa de la marca que comprende la licencia y el número de inscripción, su folio y libro de registro;
- Mención de si la licencia es o no exclusiva con relación a un determinado territorio o zona;
- Duración de la licencia y;
- Lugar y fecha que se extiende el certificado, el sello y la firma del registrador.

En lo pertinente, los contratos de franquicias se regirán por las disposiciones de las licencias de uso.

## Anexo 5



### MODELO DE SOLICITUD PARA LICENCIA DE USO (APODERADO)

Solicitud de Licencia de

Uso

**Distintivo:**

**Clase:**

**Exp:**

**Nº: Libro**

SEÑOR REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL:

Yo \_\_\_\_\_ mayor de edad abogado del domicilio \_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_ expreso que no me encuentro dentro de las inhabilidades a que hace referencia el art. 99 del Código de Procedimientos Civiles actuando en calidad de **Apoderado** de la Sociedad \_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_ del domicilio \_\_\_\_\_ tal como lo compruebo con el poder inscrito en el Registro de Comercio bajo el Número \_\_\_\_\_ del Libro \_\_\_\_\_ de Otros Contratos Mercantiles a usted atentamente EXPONGO:

Que en esa oficina mi poderdante tiene una marca inscrita, cuyos datos se dan a continuación marca \_\_\_\_\_ que ampara: \_\_\_\_\_ comprendida en la clase \_\_\_\_\_ inscrita con fecha \_\_\_\_\_, al Número \_\_\_\_\_ del Libro \_\_\_\_\_. Que mi poderdante ha concedido **LICENCIA DE USO** de tipo exclusiva a favor de La Sociedad \_\_\_\_\_, organizada y existente bajo las leyes de \_\_\_\_\_, de nacionalidad \_\_\_\_\_, en todo el territorio de la República de El Salvador de la marca arriba indicada, por un plazo indefinido, contando a partir \_\_\_\_\_ y terminará una vez que concluya el contrato suscrito entre ambas empresas.

Por lo anterior expuesto respetuosamente PIDO: Me admita la presente solicitud de licencia de uso, se me tenga por parte en el carácter en que comparezco, Una vez comprobados los requisitos establecidos en el artículo 36 de La Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos se emita resolución que ordena la inscripción a favor de \_\_\_\_\_, de la licencia de uso la marca ante referida, se haga la marginación correspondiente y se me entregue el certificado de licencia.

Para los efectos legales adjunto: El documento original de licencia de uso donde consta la licencia de uso relacionada, legalmente traducido y autenticado por notario público, copia certificada del poder y el recibo de pago de los derechos correspondientes.

Señalo para oír notificaciones: \_\_\_\_\_ y autorizo a \_\_\_\_\_ para que pueda retirar cualquier notificación.

San Salvador \_\_\_\_\_  
(en letras)

F  
Firma del Apoderado con Sello de Abogado y Notario



## MODELO DEL ESCRITO DE 60 DÍAS

Exp:

Presentación:

Distintivo:

Clase:

SEÑOR REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL:

Yo \_\_\_\_\_, mayor de edad con profesión y oficio  
\_\_\_\_\_ del domicilio de \_\_\_\_\_, de nacionalidad \_\_\_\_\_, a  
usted atentamente MANIFIESTO:

Que vengo a presentar para que se agregue al expediente respectivo, fotocopia certificada del Diario Oficial Número  
\_\_\_\_\_, Tomo \_\_\_\_\_, de fecha \_\_\_\_\_, en el cuál consta la primera  
publicación de la (marca, nombre comercial, expresión o señal de publicidad y emblema) antes mencionada.

Así mismo, agrego la primera publicación del Diario de Mayor Circulación \_\_\_\_\_, de fecha  
\_\_\_\_\_ de la misma (marca, nombre comercial, expresión o señal de publicidad y  
emblema).

Por lo anterior, con todo respeto PIDO:

Me admita el presente escrito y Se me continúe con el trámite respectivo.

Dirección para recibir notificaciones \_\_\_\_\_ y autorizo a \_\_\_\_\_,  
para que puedan retirar cualquier notificación.

San Salvador, \_\_\_\_\_.

( en letras )

F \_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

F \_\_\_\_\_  
Firma y Sello de Abogado Director

- Si la persona interesada no se presenta personalmente la firma deberá ser autenticada por un notario



## MODELO DEL ESCRITO DE PREVENCIÓN

Exp:

Presentación:

Distintivo:

Clase:

SEÑOR REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL:

Yo \_\_\_\_\_, mayor de edad con profesión u  
oficio \_\_\_\_\_ del domicilio de \_\_\_\_\_,  
de nacionalidad \_\_\_\_\_, a usted atentamente MANIFIESTO:

Que a fin de evacuar la prevención de fecha \_\_\_\_\_, donde me indica que le dé  
cumplimiento al art. \_\_\_\_\_ inciso \_\_\_\_\_ de la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos.

Por lo anterior, con todo respeto PIDO:

Se me admita el presente escrito, se tenga por evacuada dicha prevención y se me continúe con el trámite respectivo.

Dirección para recibir notificaciones \_\_\_\_\_ y autorizo a  
\_\_\_\_\_, para que pueda retirar cualquier notificación.

San Salvador, \_\_\_\_\_.

(en letras)

F \_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

F \_\_\_\_\_  
Firma y Sello de Abogado Director

- Si la persona interesada no se presenta personalmente la firma deberá ser autenticada por un notario

## Anexo 6

Tabla 4.1 Tasa de inflación en El Salvador

 **Un vistazo a la Economía**

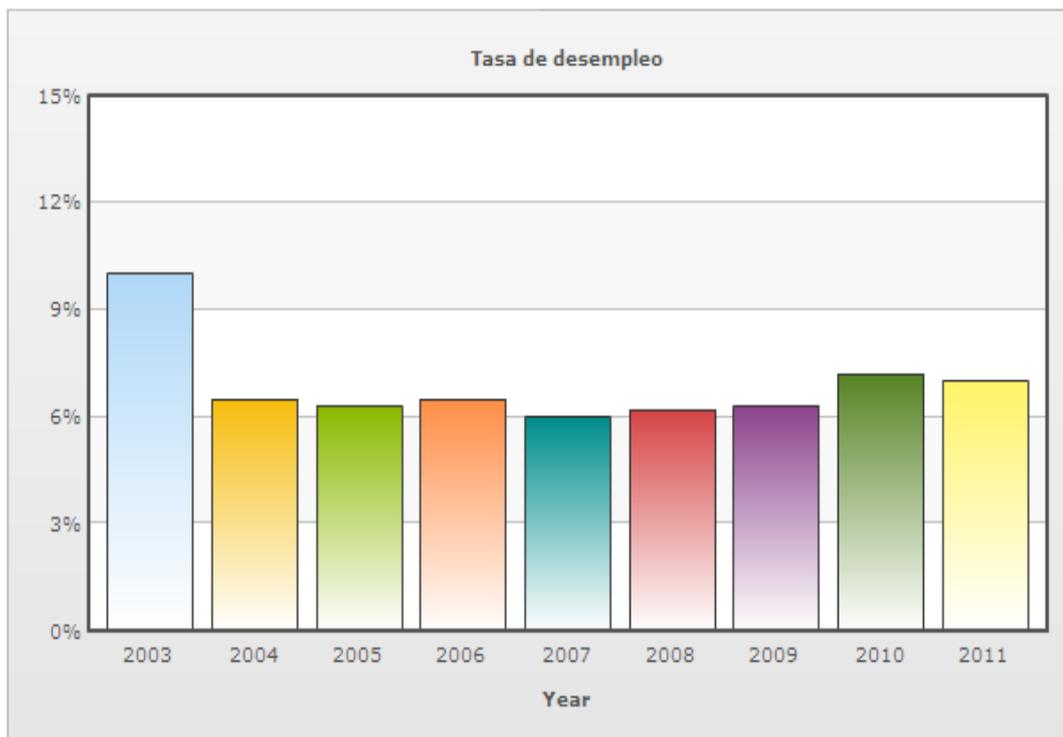
Indicador	Período	Cifras	Detalles
IVAE TC mm12m	Jul.11	3.4%	<a href="#">Tabla</a>
IVAE TC	Jul.11	4.0%	<a href="#">Tabla</a>
Exportaciones	Ene. - Ago. 11	22.0%	<a href="#">Tabla</a>
Importaciones	Ene. - Ago. 11	23.4%	<a href="#">Tabla</a>
<b>Inflación Anual</b>	Sept.11	<b>6.22%</b>	<a href="#">Tabla</a>
Tasa Depósitos (180 días)	Sep.11	1.80%	<a href="#">Tabla</a>
Tasa Préstamos (<= 1 año)	Sep.11	5.89%	<a href="#">Tabla</a>
Remesas familiares (Mill. US\$)	Ene. - Sept. 11	2,708.9	<a href="#">Tabla</a>

\* Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador / septiembre 2010

## Anexo 7

Tabla 4.2 Tasa de desempleo en El Salvador

Año	Tasa de desempleo	Posición	Cambio Porcentual	Fecha de la Información
2003	10,00 %	100		2001 est.
2004	6,50 %	131	-35,00 %	2003 est.
2005	6,30 %	57	-3,08 %	2004 est.
2006	6,50 %	62	3,17 %	2005 est.
2007	6,00 %	66	-7,69 %	2006 est.
2008	6,20 %	77	3,33 %	2007 est.
2009	6,30 %	80	1,61 %	2008 est.
2010	7,20 %	68	14,29 %	2009 est.
2011	7,00 %	73	-2,78 %	2010 est.



\*Fuente:

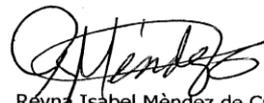
[http://www.indexmundi.com/es/el\\_salvador/tasa\\_de\\_desempleo.html](http://www.indexmundi.com/es/el_salvador/tasa_de_desempleo.html)

# ANEXO 8

**ROSA MORAN MURCIA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
 (Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)

<b>Ventas</b>	\$	63,348.26
Menos:		
<b><u>Costo de lo Vendido</u></b>	\$	46,334.48
Inventario Inicial de Materia Prima	100.00	
Compra Materia Prima	32,838.88	
Inventario Final de Materia Prima	350.00	
Costo de Materia Prima Utilizada	32,588.88	
Mano de Obra	12,185.60	
Costos Indirectos de Fabricación	2,100.00	
Inventario Inicial Productos en Proceso	135.00	
Inventario Final de Productos en Proceso	575.00	
Costos de Artículos Producidos/Comprados	46,434.48	
Inventario Inicial de Producto Terminado	1,100.00	
Inventario Final de Producto Terminado	1,200.00	
	<hr/>	
<b>Utilidad Bruta</b>	\$	<b>17,013.78</b>
Menos:		
<b><u>Gastos de Operación</u></b>	\$	8,970.78
Gastos de Ventas	8,138.66	
Gastos de Administración	832.12	
	<hr/>	
<b>Utilidad de Operación</b>	\$	<b>8,043.00</b>
Menos:		
Impuesto sobre la Renta	\$	610.01
	<hr/>	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$	<b><u>7,432.99</u></b>

Rosa Morán Murcia  
Propietaria

  
Reyna Isabel Méndez de Cruz  
Contador



# ANEXO 9

## ROSA MORAN MURCIA

### BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

(Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<b><u>Activo Circulante</u></b>		\$8,707.71	<b><u>Pasivo Circulante</u></b>	\$ 1,429.72
Caja y Bancos	5,632.50		Cuentas por Pagar	<u>1,429.72</u>
Inventarios	2,125.00			
Pago a Cuenta	<u>950.21</u>			
<b><u>Activo Fijo</u></b>		\$1,980.00		
Mobiliario y Equipo	<u>1,980.00</u>			
<b><u>Otros Activos</u></b>		\$300.00	<b><u>Capital</u></b>	\$ 9,557.99
Garantías	<u>300.00</u>		Capital - Rosa Morán Murcia	2,125.00
			Utilidad del Ejercicio	<u>7,432.99</u>
<b>Total del Activo</b>		<b><u>\$10,987.71</u></b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b><u>\$ 10,987.71</u></b>

ROSA MORAN MURCIA  
PROPIETARIO

  
REYNA ISABEL MENDEZ DE CRUZ  
CONTADOR



# MODELO DE CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

## CAPITULO 5

1. ¿En qué etapa considera usted que se encuentra su negocio? Explique su respuesta.  
a. Crecimiento b. Sostenimiento c. Cosecha d. Declive
2. ¿Cuáles son las nuevas propuestas o ideas que Dulces Albanes tiene para crecer? (p.82)  
Ejemplo: Infraestructura, sistema informático, redes de distribución, procedimientos, producción, sucursales
3. ¿Bajo qué condiciones crece la empresa capital propio, prestamos, hipotecas?
4. ¿Existe una situación que limite el crecimiento de la empresa?(p.82)  
Ejemplo: el personal, equipo para producción, político, social, económico, equipo de ventas como básculas, caja registradora etc. o algún tipo de insumo
5. ¿Qué tanto contribuye o afecta el entorno:  
Social  
Cultural  
Demográfico y  
Ambiental a Dulces Albanes? (p.84)
6. ¿Cree la depresión económica a nivel Nacional e Internacional a afectado su negocio y de que forma? Explique
7. ¿En los años de funcionamiento que ha tenido Dulces Albanes le ha afectado o contribuido los gobiernos en turno por sus políticas de estado que emplean en el sector comercio? Si No Porque? (p84).
8. ¿Cómo afronta el índice de inflación Dulces Albanes? (p.83)  
Ejemplo: como un producto terminado mas pequeño, elevando el costo del producto, reduciendo el personal, se limita a no expandirse tanto a nivel organización como tecnológico ya sea por los costos que este atrae
9. ¿Considera usted que la ubicación del negocio facilita o dificulta a los clientes para adquirir sus productos ya sean clientes Nacionales o Internacionales? Explique
10. ¿Hemos sabido que los productos son elaborados de forma artesanal, ha pensado la marca Dulces Albanes en sistematizar sus procesos de producción con maquinas o procesos que hagan mas eficiente la elaboración de ellos? (p.85)

11. ¿Dulces Albanes ha pensado en hacer una alianza estratégica (convenio comercial) con otra marca, empresa o cadena de distribución? Y si la hay con quien? (p.86)

### Identificación de la cadena productiva

#### Los proveedores

\* (p) productor, (dm) distribuidor mayorista,(d) distribuidor minorista

#### Selección de los proveedores

Marque con una X cuales son los criterios para seleccionar sus proveedores y materias primas e insumos

Producto/servicio ofrecido	Materias primas e insumos requeridos		Nombre del proveedor	Localización	Volumen de compra	Frecuencia de compra	Plazo de pago	Tipo *
Materia prima o insumo	Precio	Calidad	Plazo de pago	Cantidad	Entrega a tiempo	Antigüedad	Otro ¿Cuál?	

#### Canales de distribución

Calcule los porcentajes de las ventas totales según las clases de canales

Venta directa		Venta indirecta		Localización*
Punto de venta en fabrica	%	Distribuidores	%	
Puerta a puerta	%	Comercialización	%	
Almacenes/tiendas	%	Almacenes por consignación	%	
Otro ¿Cuál?	%	e-distribuidor	%	

#### Transporte

Tipo de transporte	Si	No	Calificación*
Propio			
Contratado con particulares			
Contrato con empresas especializadas			

\*muy bueno=5,bueno=4,regular=3,deficiente=2,muy deficiente=1

#### Tecnologías de comunicación

tecnologías	Si	No
radioteléfono		
Fax		
Teléfono		
GPS		
Internet		
Celular		
Redes sociales		

### Competidores directos

Razón social	Productos/servicios	Ubicación	Ventas	¿Qué destaca de ellos?*

\* alternativas para señalar: (p) precio, (c) calidad, (po) posicionamiento, (pu) publicidad, (d) distribuidor, (di) diseño, (t) tecnología, (L) localización.

### Barreras del sector (p90)

Marcar con X el grado de dificultad que tendría alguien que quisiera entrar al negocio

	Muy alto	Alto	medio	bajo	Muy bajo
Disponibilidad de materia prima					
Monto de la inversión inicial					
Volumen de producción					
Dominio del proceso productivo					
Calificación y disponibilidad de mano de obra					
Acceso a canales de distribución					
Requerimientos legales					
Otro ¿cual?					

### Clientes

Para clientes actuales

producto	Tipo de cliente*	Volumen anual de compra	frecuencia	Plazo de pago (días)

\* Mayoristas, minoristas, consumidor industrial, consumidor institucional, consumidor persona, e-cliente

## CAPITULO 6

1. ¿Cuáles son los objetivos de corto y largo plazo de la empresa?
2. ¿Cuáles son las metas de la empresa?
3. ¿Cuál es el producto de éxito para Dulces Albanes? Y Porque (p130)
4. ¿Qué hace Dulces Albanes para diferenciarse ante la competencia?

**EVALUACION DE LA GERENCIA GENERAL**  
**Funcionalidad de la estructura**

	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Aceptación de la autoridad				
Flexible a los cambios				
Facilita la comunicación				
Facilita la participación				

**Evaluación del estilo de dirección**

Estilo	Siempre	Algunas veces	Nunca
autocrático			
democrático			
De liderazgo			
Por compromiso			

**Toma de decisiones**

Tipos y formas para decidir	Individual	Familiar	Socios	Asesores	Apoyo interno
Estratégico corporativo					
Financieros					
Logística interna					
Mercadeo y ventas					
Producción					
Distribución/comercialización					
Gestión humana					

**CAPITULO 7**

¿Cuenta con los requisitos contables básicos? (estado de resultados, flujos de efectivo, balance general)

**CAPITULO 8**

1. ¿Cuáles son los clientes de Dulces Albanes? (p.190)  
 Individual  
 Empresarial
2. ¿Realiza investigaciones para conocer más el mercado?  
 Por ejemplo Sondeos, encuestas, etc. Explique
3. ¿Realiza encuestas sobre las necesidades y expectativas de sus clientes? Explique
4. ¿Analiza la información de los consumidores en su sector? Explique

5. ¿Determinar el tipo de compra de los consumidores?  
Por ejemplo si las compras son regulares en libras, onzas, etc., Explique
6. ¿Realiza encuestas sobre la satisfacción de sus clientes? Explique
7. ¿Tiene claramente identificados sus segmentos de mercado? Explique
8. Realizar una segmentación de clientes (p190) Explique

## CAPITULO 9

1. ¿Cuenta la empresa con personal especializado en mercadeo?
2. ¿Brinde todo el proceso de desarrollo del producto que produce la empresa?
3. ¿Cuál es el control de calidad que tiene o aplica la empresa?

### Evaluación de la Capacidad Instalada

Producto/línea	Capacidad instalada (producción potencial)	Producción actual	Diferencia
<b>Preparación de leche</b>			
<b>Elaboración de dulces de frutas</b>			
<b>Elaboración de dulces a base de semillas</b>			
<b>Elaboración de dulces a base pastas</b>			

### Evaluación de procesos Tercerizados

Proceso	Producido/prestado directamente	Contratado con terceros (partes del producto/servicio)	Contratados con terceros (producto final)	Venta a terceros

### Maquinaria y equipo

Marc a	Propieda d (a)	Cantida d	Clase de tecnología s (b)	Antigüeda d	Estad o (c)	Utilida d (d)	Actualidad frente a competidore s (e)

- (a) Propia=1,alquilada=2,leasing=3;prestada para el proceso; otros=5
- (b) Manual=1;electrónica=2;mecánica=3
- (c) Pésimo=1;deficiente=2;regular=3;bueno=4;excelente=5
- (d) Ninguna=1;poca=2;algunas veces=3;útil=4;muy útil=5
- (e) Muy inferior=1;inferior=2;igual=3;superior=4;muy superior=5

### Evaluación del precio

Aspectos que inciden en la fijación de precios	Elaboración de dulces de frutas	Elaboración de dulces a base de semillas	Elaboración de dulces a base de pastas
Costos de la materia prima			
Costos laborales			
Costos del transporte			
Costos de fabricación			
Costos totales más margen de utilidad			
Precios de la competencia			
intuición			

## CAPITULO 10

1. ¿Cómo están determinados los puestos de trabajo dentro de la empresa?
2. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento de personal que se aplica a la empresa?
3. ¿De qué manera realizan la selección del personal en Dulces Albanés?

4. ¿Brinda la empresa contrato de trabajo a sus empleados, si su respuesta es SI especifique que tipo de contrato es?
5. ¿Poseen equipos adecuado para la seguridad de sus empleados dentro de Dulces Albanés?
6. ¿Brinda la empresa algún tipo de capacitación a sus empleados?
7. ¿Cuáles son las prestaciones adicionales que la empresa brinda a sus empleados?
8. ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño de los empleados?

**PREGUNTAS ADICIONALES:**

1. ¿Sabe usted que es una Franquicia? Si - No Explique
2. ¿Considera que su negocio esta listo para ser una franquicia a nivel Nacional?
3. Creen estar listos para ser una franquicia a nivel internacional

## FOTOGRAFÍAS DULCES ALBANÉS

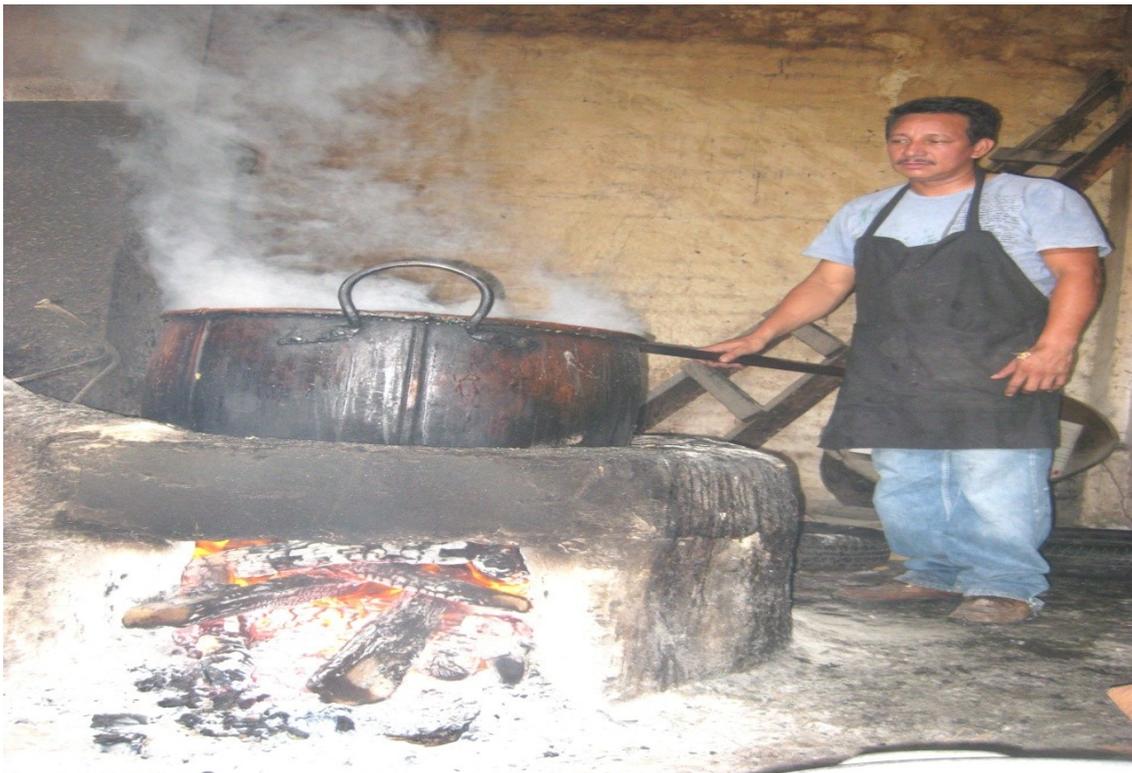
FOTOGRAFÍA 1: FACHADA DE DULCES ALBANÉS



FOTOGRAFÍA 2: PROPIETARIA DE DULCES ALBANÉS



*FOTOGRAFÍA 3: PROCESO DE DULCES ALBANÉS*



*FOTOGRAFÍA 4: PARTE DEL PERSONAL EN LA ELABORACIÓN DEL DULCE*



FOTOGRAFÍA 5: PRODUCTO TERMINADO





*FOTOGRAFÍA 6: PRODUCTO EN EL PUNTO DE VENTA*



*FOTOGRAFÍA 7: GRUPO CON PROPIETARIA DE DULCES ALBANÉS*

