

**Universidad Latina – Campus Heredia**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Escuela de Administración de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Negocios**  
**Énfasis en Comercio Internacional**

**Trabajo Final de Graduación**  
**Modalidad Tesis**

**Tema:**

**Elaboración de un plan de negocio para la  
apertura de una franquicia de 2 ó 4  
establecimientos de auto lavado y detallado  
automotriz en Costa Rica y Panamá para el primer  
cuatrimestre del 2018.**

**Autor: José Esteban Fernández Alvarado**

**Abril, 2018**

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

---

Lic. Roberto Hunter Torrealba MGCI. GI.  
Tutor

---

Ing. Eithel Bonilla Chaves. MGP. GI.  
Lector

---

Ing. Marjorie Young Hernández MGP.  
Representante de Rectoría

## CONSEJO ASESOR

---

Lic. Roberto Hunter Torrealba MGCI. GI  
Tutor

---

Ing. Eithel Bonilla Chaves. MGP. GI.  
Lector

---

Ing. Marjorie Young Hernández MGP.  
Representante de Rectoría

## **DECLARACIÓN JURADA**

El suscrito, José Esteban Fernández Alvarado con cédula de identidad número 1-1547-0622, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad tesis; para optar por el título de Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica, Campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, Jueves 26 de abril, 2018

---

José Esteban Fernández Alvarado

Cédula: 1-1547-0622

## **MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DEL RESPONSABILIDAD**

El suscrito José Esteban Fernández Alvarado con cédula de identidad número 1-1547-0622, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, Campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina, Campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, Campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 26/04/2018

---

José Esteban Fernández Alvarado

Cédula: 1-1547-0622

## **AGRADECIMIENTOS**

Le doy un especial agradecimiento a los señores Roberto Hunter y Eithel Bonilla, durante sus roles de tutor y lector respectivamente. Pues han sido parte de la culminación de un proceso de importancia en mi vida. El apoyo y la guía que me han brindado no solo me ha ayudado a pensar diferente, sino, ver las cosas desde una nueva perspectiva.

Un especial agradecimiento al cuerpo académico de la escuela de negocios de la Universidad, pues todos han contribuido en la formación no solo de un estudiante, sino de un profesional acorde con los valores y principios ética naturales de la profesión.

## **DEDICATORIA**

A Dios y la Virgen

Por darme la oportunidad, la salud y la vida para realizar cada meta que me he propuesto y dotarme de la fortaleza para superar cada prueba.

A mis padres

Incondicionales amigos, guías y formadores de mi ser, que con su apoyo absoluto me han ayudado a alcanzar nuevos horizontes y me enseñaron a soñar.

A mi hermano

Mi primer amigo y compañero de aventuras, que sin importar lo que pase, siempre ha estado a mi lado para apoyarme.

A mi abuelo

Que siempre fue un modelo por seguir, que me inspiró a ser un caballero y que el honor está antes de cualquier otra cosa en la vida.

Que siempre estuvo a mi lado y fue mi fuente de inspiración y superación, porque sin importar la situación, siempre habrá una forma de salir adelante.

A la patria

Bajo la libertad que nos acoge me ha permitido disfrutar y explorar no solo las bellezas geográficas, sino también, vivir el ser del costarricense y poder explorar los umbrales del conocimiento a través del trabajo y la paz.

A mi novia

Que siempre me ha apoyado y ha sido un pilar en mi vida, que me ha impulsado a ser mejor cada día y me ha enseñado a vivir cada momento.

A mis profesores, coordinadores, directores y decanos.

Cada profesional que pasó por las aulas desde mi etapa en el kínder hasta mi culminación en la universidad y que marcó mi formación con muchos valores y altos estándares de ética.

A mí querida Universidad

Mi Alma Máter, que me ha dado no solo las herramientas y el conocimiento, sino la oportunidad de conocer el mundo, de formarme como un profesional internacional con visión y ser la cuna de mis sueños y aspiraciones.



# Contenido

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
ESTADO ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
Antecedentes. ....	2
Financiamiento y Mercado. ....	3
Sectores. ....	6
Productos. ....	8
Marco Legal.....	9
PYMES.....	10
Franquicia.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	22
Formulación del problema de investigación. ....	22
Sistematización. ....	24
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN.....	24
Justificación Teórica.....	26
Justificación Metodológica.....	27
Justificación Práctica.....	27
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.....	28
Objetivos de estudio.....	28
General .....	28
Específicos.....	28
Hipótesis u objeto de estudio. ....	29
ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	29
Alcances.....	30

Limitaciones. ....	30
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>32</b>
MARCO SITUACIONAL .....	33
MARCO TEÓRICO.....	34
El mercado de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá en los últimos 3 años. (2017 al 2015).....	34
Proceso de apertura según el marco legal de un negocio de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá. ....	38
Componentes de un plan de negocio para la apertura de una franquicia de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.....	63
Plan de negocio.....	65
Análisis del Mercado de Autolavados y Detallado.....	76
Productos y Servicios.....	84
Descripción del Negocio.....	90
Estrategia de Marketing y ventas .....	91
Operaciones y administración .....	93
Formulación y evaluación de proyectos .....	100
Plan Financiero pro forma .....	104
Plan de Implementación.....	110
Contingencia y Emergencia.....	112
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>113</b>
DEFINICIÓN DEL ENFOQUE METODOLÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN.....	114
Enfoque metodológico.....	114

Método de investigación.....	116
SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....	118
Sujetos de información.....	118
Fuentes de información.....	119
INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	120
SUSTENTACIÓN DE LA CONFIABILIDAD Y LA VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	122
DEFINICIÓN DE VARIABLES: CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL .....	123
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>125</b>
RESULTADOS OBTENIDOS.....	126
PRIMER OBJETIVO:.....	126
Resultados obtenidos.....	126
SEGUNDO OBJETIVO .....	131
Resultados Obtenidos .....	131
TERCER OBJETIVO .....	136
Resultados .....	136
SERVICIOS OFRECIDOS Y MERCADO.....	137
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>141</b>
PRIMER OBJETIVO:.....	142
Conclusiones.....	142
Recomendaciones.....	144
SEGUNDO OBJETIVO .....	146
Conclusiones.....	146
Recomendaciones.....	148
TERCER OBJETIVO .....	149

Conclusiones.....	149
Recomendaciones.....	150
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>151</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	152
GLOSARIO Y ABREVIATURAS .....	156
Glosario.....	156
ANEXOS .....	158
Anexo 1.....	158
Anexo 2.....	160
Anexo 3.....	161
Anexo 4.....	164
Anexo 5.....	165
Anexo 6.....	166
APENDICE.....	167
Apéndice 1.....	167
Apéndice 2.....	168
Apéndice 3.....	169
Apéndice 4.....	170
Apéndice 5.....	171

## Introducción

## **Capítulo I**

### **Problema y propósito**

## **Estado Actual de la Investigación**

### **Antecedentes.**

Los antecedentes no son solo de carácter académico. Para una investigación, siempre es importante dedicar un espacio a la investigación de trabajos previos y obras de referencia, más si se carece del conocimiento en el área. Hernández, Fernández y Baptista (2006), indican que los antecedentes sirven no solo para ubicar el espacio tiempo, sino también, identificar los factores que influyen y se relacionan para crear una realidad.

La perspectiva principal de la investigación debe ser clara y definida. Hernández... et all. (2006), explican que los antecedentes, también, sirven para definir o ubicar la perspectiva desde la cual se realizará la investigación. En este caso, se tiene que comprender varios aspectos que han convergido en una situación óptima para el desarrollo del tema de investigación.

Los factores internos y externos de una investigación son claramente definidos. La naturaleza de este trabajo es definir un plan de negocio para un emprendimiento sobre el lavado y detallado vehicular. Sin embargo, para desarrollar la idea, se debe conocer el entorno en donde se desarrolla. Por ejemplo, el marco legal, las regulaciones fiscales y sus diversas implicaciones, los seguros, la regulación laboral, la economía y los aspectos sociales.

Existen pocas obras relacionadas con el tema a desarrollar. Por lo general, cuando se investiga y se encuentra información, se pueden encontrar obras de otros investigadores, o, como en este caso, estudiantes; que han desarrollado un trabajo de naturaleza parecida. A través de la herramienta Google Académico y la

base de datos de la Universidad Latina de Costa Rica, se han ubicado un total de 5 obras de relevancia, que, pese a que indagan en el tema de un plan de negocio, fueron desarrolladas para negocios ya establecidos, por lo cual solo han sido mencionadas en este apartado.

Sin embargo, el macro entorno es muy dinámico y posee mucha información. Los factores externos, como política, economía, inversiones y demás, están disponibles al público en general en páginas gubernamentales, en buscadores y en los medios de comunicación. A continuación, se hace un resumen de los datos de mayor relevancia que logran situar la realidad en el momento de desarrollar el presente tema.

### **Financiamiento y Mercado.**

Las Pymes en el sector de servicio representan un 43% de participación. Este dato lo corrobora el Ministerio de Economía, Industria y Comercio en su informe anual de PYMES del 2015, donde se mantiene la participación de ese sector. Esto refleja las facilidades para los emprendedores en un ambiente competitivo.

La noticia del periódico La Nación “Banco Nacional y Municipalidad de San José financiarán a pymes con proyectos verdes” indican que el apoyo económico para el desarrollo de las Pymes es muy fuerte, donde hay una inversión de más de dos mil millones de colones para este rubro. Sólo en la capital josefina, como se afirma en la noticia, se ha desarrollado un plan de ayuda a PYMES para esa provincia de dos mil quinientos millones de colones. (Pacheco, 2017). El plan consiste en promover el desarrollo y establecimiento de cualquier PYME en ese



sector, mediante la ayuda financiera, donde un 20% de ese fondo se destinará únicamente para PYMES ecológicas o con proyectos verdes. Es decir, PYMES que deseen adquirir un sistema de ahorro de energía o alguna mejora que impacte en el consumo de servicios como luz, agua, entre otros.

Ahora bien, el panorama para una PYME en Costa Rica luce muy prometedor, pero hay que ligarlo con un modelo de negocio de una franquicia si se quiere sacar el máximo provecho. Según la noticia de El Financiero “Costa Rica desarrolló ecosistema robusto para impulsar franquicias” (Fernández, 2016) , el país ha creado un robusto centro de inversión y desarrollo para la nueva tendencia de Micro Franquicias, las cuales son atractivas, pues los montos de inversión son menores a treinta mil dólares. La diferencia entre estos modelos de negocio de franquicia es el monto de inversión, dado que una franquicia inicia desde los cincuenta mil dólares, teniendo como límite de inversión las nubes.

Actualmente, existen cerca de 30 franquicias registradas ante CENAF (Centro Nacional de Franquicias de Costa Rica), de las cuales no hay ninguna que sea de auto lavado o detallado automotriz. La más cercana es Total Automotriz, que se basa en mecánica rápida y profunda.

“En tres años la cantidad de lavacar inscritos en la Dirección General de Tributación creció un 49,6%. Se trata en su mayoría de micro y pequeñas empresas que no superan los 15 empleados en el mejor de los casos.” (Vindas Quirós, 2014). Se puede notar que el mercado del auto lavado en el país ha crecido considerablemente en el lapso de 2009 al 2012, donde esta cifra alcanzó el 50%.

La proliferación de estos negocios es bastante notoria, donde en algunas localidades, se puede visualizar hasta 3 de estos negocios en menos de 500 metros a la redonda. Sin embargo, el mercado del detallado automotriz se ve reducido, en el sentido que no todos los auto lavados ofrecen un servicio tan profundo de esta línea. Es decir, se limitan al lavado convencional y detallado final que dejan los productos convencionales como el jabón con cera, los restauradores de partes negras, entre otros, son pocos los que ofrecen un servicio completo con un acabado como nuevo.

La oferta de financiamiento para las PYMES y franquicias es muy variada. Gran cantidad de entidades financieras, desde cooperativas hasta bancos, tanto públicos como privados, ofrecen una gran cantidad de productos financieros para que estos emprendimientos se pongan en marcha.

Sin importar el método de financiamiento, los requisitos siempre son variados y difieren muy poco entre las entidades. Los bancos son las entidades más estrictas en cuanto a requisitos y proyecciones financieras. Las cooperativas ofrecen un servicio de consejo y guía antes de iniciar los procesos de consulta inclusive.

Los requisitos para financiamiento no son sólo proyecciones ni ventas. Las entidades han girado sus intereses en los planes y las ideas de negocio, pues es muy importante para estas entidades, el destino o fin que se le dará a su inversión. Un proyecto rentable no es precisamente exitoso.

## **Sectores.**

Por lo general, los negocios de lavado y detallado no superan las 30 personas. Mediante la observación a través de la visita a diferentes centros de lavado, se determina que esta característica convierte la idea de negocio en una opción viable, pues las ayudas de parte de los sectores público y privado con las mejores condiciones están dirigidas al sector de la pequeña y mediana empresa. Las PYMES, según el MEIC en su Estado de Situación de las PYME 2015, conforman el 75.5% del total del parque empresarial del país.

El sector servicios de las PYMES representa un 43% de participación, el más alto de todos los registros. Durante el 2015 el sector servicios de las PYMES contribuyó con un 38% en la generación de empleos y un total de 21.510 empresas.

Las PYMES se concentran en la región central del país. Esto por las facilidades de acceso, comunicación y operación que presenta. Sin embargo, apenas un 7% se concentra en el pacífico central. Del 77% de las empresas en la región central, solo un 17% es catalogado como mediana y un 13% como pequeña.

El sector servicios es la categoría de mayor presencia en todas las regiones económicas del país. Según el MEIC, el sector servicios posee el mayor porcentaje de participación en todas las regiones, excepto la Huetar Caribe, donde un 42% corresponde al comercio y le sigue servicio con un 39%.

Para el 2015, el 91% de las PYMES de servicios que están ligadas a otras actividades de servicio son micro. Al estudiar la estructura de las PYMES de

servicio, éstas no cuentan con más de 20 empleados en algunos casos. Esta tendencia concuerda con el modelo de lavado y detallado, incluido otros servicios, como soporte técnico a domicilio y ciertos servicios de transporte.

El proceso para registrarse como PYME y obtener el apoyo del Estado es muy sencillo. La Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) ofrece un sistema de información no solo para indicadores nacionales, sino, para el apoyo y registro eficaz de los negocios. Se pide cumplir con 2 de 3 requisitos para inscribirse como PYME y acceder al sistema SIEC (Sistema de Información Empresarial Costarricense).

Los requisitos son:

- Cargas laborales al día, situación que se comprueba con el recibo de la póliza de Riesgos del Trabajo vigente, que el interesado deberá aportar.
- Cargas tributarias al día, que se comprueba con copia del Formulario de Declaración de Impuesto sobre la Renta: según disponga la empresa, sea el formulario D-101 del Régimen Tradicional o el formulario D-105 del Régimen Simplificado y que corresponda al último periodo fiscal. En el caso del D-101 deberá reflejarse en él los ingresos y activos percibidos.
- Cargas sociales al día, que se comprobará de manera interna por parte de la DIGEPYME, si el administrado sólo presenta uno de los otros dos documentos indicados en los dos incisos anteriores.

Para el 2015, se tuvo un total de 3418 empresas registradas en el SIEC. Este número, aunque es muy alentador, no llega ni a un 10% del total de PYMES

registradas ante tributación, lo que indica que más del 80% de estas empresas, no gozan o no utilizan las ventajas del sistema para impulsar su crecimiento.

### **Productos.**

En el mundo del lavado de vehículos y detallado automotriz, existe un sinnúmero de productos. Acorde con la información disponible en la página web de productos Meguiar's en Costa Rica<sup>11</sup>, se encuentra que las opciones para el cuidado de los vehículos son muy diversas, de hasta 3 líneas de productos diferentes. En ocasiones, las líneas de productos se componen de hasta 10 elementos diferentes, incluidos químicos, accesorios y herramientas.

Una línea de productos es la forma como se agrupan los productos y demás, para lograr un acabado específico. Por lo general, se encuentran dos líneas de productos en la mayoría de los proveedores. Pero los más especializados, los de mayor trayectoria, tienen hasta 4 líneas. Las cuales inician desde el comprador particular; un entusiasta; se asciende con los centros de lavado, luego los talleres de enderezado y pintura y se termina con los profesionales dedicados al detallado.

Sin importar los elementos de las líneas de productos, existe un mínimo de necesidades por cubrir: el jabón, la cera, los descontaminantes, los restauradores y, por último, los productos embellecedores y selladores.

Las tecnologías aplicadas en los nuevos productos de lavado y detallado han avanzado mucho, hasta el punto de llegar a la nanotecnología. En el último año se ha puesto de moda los procesos cerámicos, que generan una capa hidrofóbica de producto a nivel nano que repele no sólo las partículas de agua, sino que el polvo

---

<sup>11</sup> Página web oficial de Meguiars Costa Rica: [www.meguiars.com](http://www.meguiars.com).

y la mayoría de los contaminantes sobre la pintura y casi todas las superficies del vehículo.

Estos nuevos productos crean una capa repelente de agentes dañinos en todas las superficies del vehículo. La idea de extender el tiempo de protección de los productos para mantener una imagen fresca y recién lavada en el vehículo es su mayor atractivo.

### **Marco Legal.**

Con el cambio de milenio, las pequeñas y medianas empresas obtuvieron un fuerte apoyo del estado. En la administración Rodríguez Echeverría (1998-2002) nace la Ley 8262: Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Dicha ley se convierte en una instrucción hacia los bancos estatales acorde con lo indicado en el artículo número 7 de la Ley 8262. Antes de este acontecimiento, no existía un mandato o apoyo formal serio de parte del Estado a este sector productivo de la economía costarricense.

Asegurar la apertura y apoyo de productos financieros a las MiPymes fue su mayor logro y razón de ser. La nueva ley 8262 buscaba garantizar por parte de las entidades bancarias estatales, la apertura y apoyo a estas unidades de desarrollo económico social del país. Mediante la creación de productos adaptados a las necesidades, mejores condiciones y una apertura de información financiera; es decir; capacitar y asesorar de la mejor manera a los emprendedores sobre las opciones financieras en el mercado para ayudarles a crecer.

Los objetivos específicos de la ley son los siguientes:

- Impulsar el desarrollo integral de las pymes. Las características de estas unidades de negocio son muy importantes, tales como su capacidad de producción, generación de empleo. Encadenamientos de los sectores y las habilidades empresariales de los costarricenses.
- Formar la organización institucional de apoyo a las PYMES.
- Fomentar la creación de mejores condiciones institucionales para la creación y operación de las pymes.
- Agilizar el acceso de pymes a mercados de bienes y servicios.

Según estas disposiciones, se crea el Fondo Especial para el Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME). Este fondo fue creado y es administrado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal de Costa Rica. Al ser un fondo propio del banco, no está sujeto a las regulaciones de la SUGEF. (Asamblea Legislativa, 2006).

## **PYMES**

Se entiende como una pyme a toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos suficientes (físicos y humanos) los maneje y opere bajo la figura de persona física o jurídica en actividades industriales, comerciales o de servicios. (La Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, 2002).

Dentro de las características de una pyme resaltan las siguientes:

- Es una unidad productiva, realiza actividades económicas en cualquiera de los sectores (comercio, servicio, industria o agropecuario).
- Su actividad se desarrolla a lo largo del tiempo.

- Además del dueño, posee empleados.
- Funciona bajo una figura física (persona individual) o jurídica (empresa registrada, con cédula jurídica)

Según el Estado de Situación de las PYME en Costa Rica del MEIC (2015), se cataloga a una empresa, según su cantidad de empleados.

*Tabla 1  
Clasificación PYME Según el MEIC, periodo 2015*

<b>Variable/ Categoría</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Gran Empresa</b>
<b>Empleo</b>	De 0 a 15 empleados	De 16 a 30 empleados	De 31 a 100 empleados	De 101 en adelante

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Los siguientes requisitos son los estipulados en el artículo 21 del Decreto Ejecutivo N. 37121-MEIC:

Estar registrada como micro, pequeña o mediana empresa y además, deben cumplir con al menos dos de los siguientes requisitos:

- Cumplir con las obligaciones de Tributación directa.
- Cumplir con las cargas sociales de acuerdo con la Ley Constitutiva de la Caja Costarricense del Seguro Social.
- Cumplir con el pago de la póliza de riesgos de trabajo de acuerdo con lo estipulado en el Título IV del Código de Trabajo en el artículo 193.

Otra característica para diferenciar la micro, pequeña y mediana empresa entre sí, se aplican las siguientes fórmulas, según el sector, de acuerdo con lo



establecido en el Decreto Ejecutivo N. 39.295-MEIC. (Estado de Situación de las PYME en Costa Rica del MEIC, 2015).

La tabla número 2 ejemplifica las fórmulas que utiliza el MEIC para calificar el tamaño de una empresa, dependiendo del sector al que pertenece, en conjunto con los datos de la tabla número 1.

Tabla 2  
Fórmulas para diferenciar entre pequeña, mediana y gran empresa según el MEIC periodo 2015

Sector	Fórmula
Industrial	$P = ((0,6 \times pe/100) + (0,3 \times VAN/(\$1.713.000.000) + (0,1 \times afe/(\$1.071.000.000))) \times 100$
Comercio y Servicio	$P = ((0,6 \times pe/30) + (0,3 \times VAN/(\$2.900.000.000) + (0,1 \times ate/(\$906.000.000))) \times 100$
Tecnologías de Información	$P = ((0,6 \times pe/50) + (0,3 \times VAN/(\$2.900.000.000) + (0,1 \times ate/(\$906.000.000))) \times 100$

**Donde:**

*P: Puntaje obtenido por le empresa*

*Pe: Personal promedio empleado por la empresa durante el último periodo fiscal*

*afe: Valor de los activos fijos de la empresa en el último periodo fiscal*

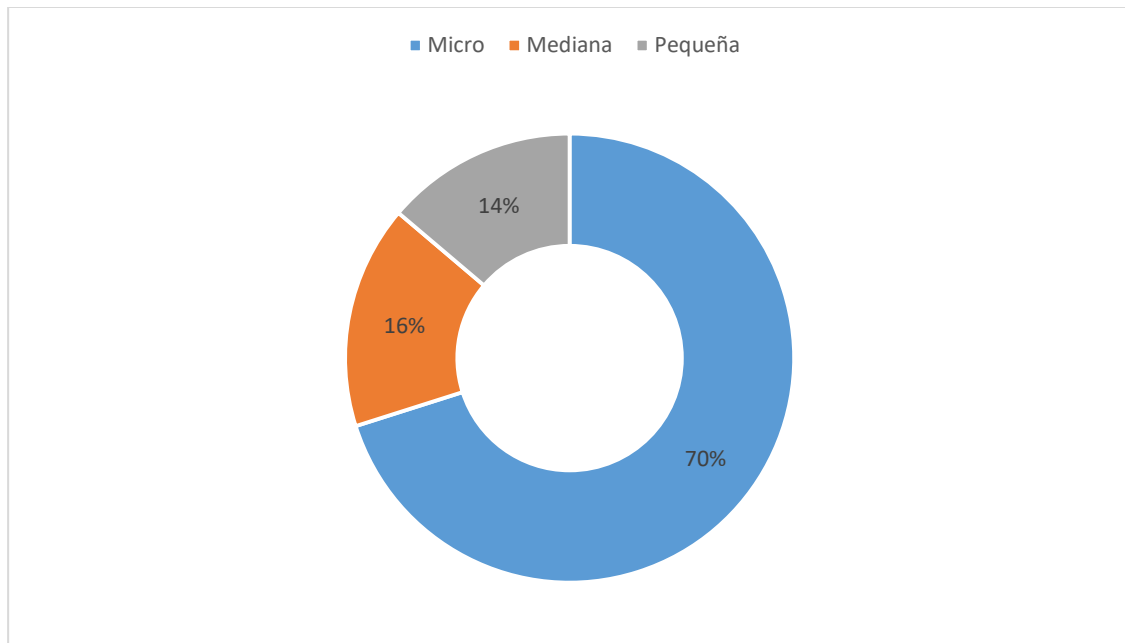
*ate: Valor de los activos totales de le empresa en el último periodo fiscal*

*VAN: Valor Actual Neto*

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Para el 2015, el parque industrial del país estaba conformado por 38.501 empresas. De las cuales el 75.5% fueron catalogadas como PYME (micro, pequeña y mediana). De estas empresas, el 70.1% son micro empresas, 13.8% es pequeña, mientras que el 16.1% es mediana. (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2016). La figura número 1 ejemplifica los datos emitidos por el MEIC.

Figura N. 1  
Distribución porcentual de la cantidad de pymes Según el MEIC, periodo 2015



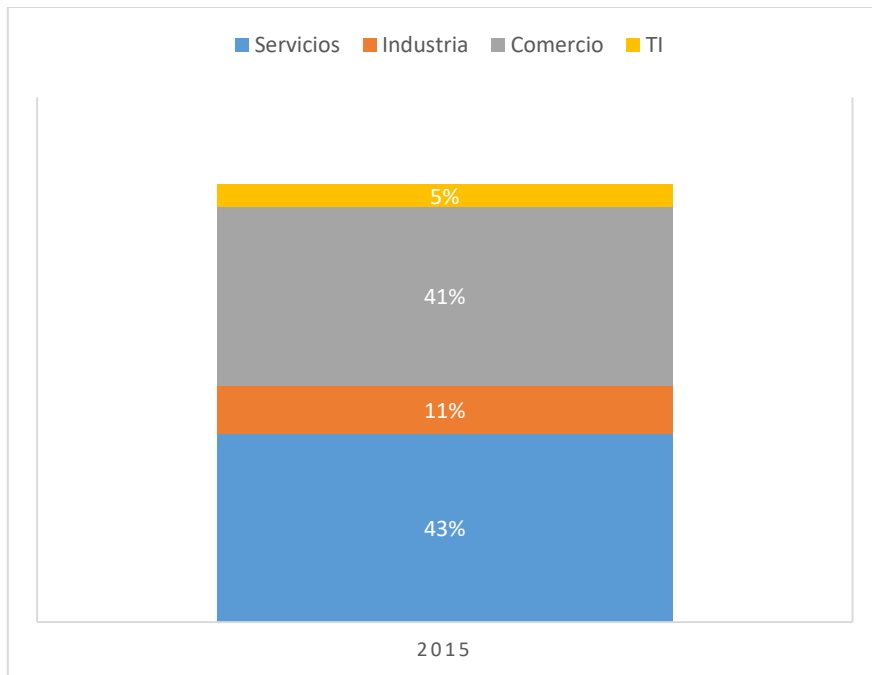
Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

La distribución del PIB<sup>2</sup> de Costa Rica está conformada en su mayoría por el sector servicio. Dado la apertura económica del país en las últimas 3 décadas, el PIB ha evolucionado y se dejó de ser una economía agropecuaria y evolucionado a un sector de servicios muy marcado.

---

<sup>2</sup> Producto Interno Bruto

Figura N. 2  
Distribución Porcentual de PYME según sector económico



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Todos estos datos son muy alentadores para el mercado de PYMES en Costa Rica. Pero hay otro factor que influye su accionar, la facilidad económica para financiamiento ya sea para iniciar operaciones, para compra de maquinaria o bien, nivelación económica. La creciente cantidad de estos productos y su colocación en el mercado significa que las pymes se están activando y la cantidad de estos negocios está en aumento.

## **Franquicia**

El sector de pymes es muy robusto. Con una ley que protege y apoya al sector, además de las facilidades financieras que se otorgan, son diferenciadores atractivos para iniciar un negocio propio. Pero la oportunidad de negocio está en el modelo de franquicia.

Si una pyme ingresa al régimen de franquicia, pierde ciertos privilegios del régimen anterior. Sin embargo, se puede acoger el modelo de franquicia una vez la pyme esté consolidada y se haya demostrado su potencial para cambiar de modelo.

De acuerdo con lo establecido en la página web de Pymes Costa Rica del MEIC<sup>3</sup> (2017), una franquicia se entiende como un modelo de negocio mediante el cual el dueño de una marca (franquiciante) otorga a otra persona física o jurídica (franquiciado) el derecho a explotarla en un territorio y bajo estrategias ya probadas y autorizadas. A cambio de eso el franquiciado paga una retribución al franquiciante.

El servicio de lavado y detallado automotriz se cataloga como un servicio. Así como existe una clasificación tributaria para este tipo de actividad comercial, también se gestiona a nivel de franquicias. Se conoce como franquicia comercial cuando se concede al franquiciado el derecho de distribuir y comercializar servicios, el uso de una marca, denominación y rótulo común, además de secretos empresariales y asistencia técnica.

---

<sup>3</sup> Tomado de la página oficial <http://www.pyme.go.cr/pymecr2.php?id=5>

Desde esta premisa, se desarrollará la idea de negocio de un centro de lavado y detallado automotriz de altos estándares de calidad, con el cual se suplirán las necesidades y exigencias más demandantes de los amantes del detallado automotriz, primero en Costa Rica y más adelante, al demostrarse la rentabilidad, en Panamá.

Para el 2015, se contaban 278 franquicias en el país. 217 de esas franquicias (78%) son de origen internacional, y los 61 restantes (22%) eran nacionales. Esto representa un crecimiento del 4.2% respecto del 2014 y un 85% en relación con los últimos años (2010). Acorde a la información oficial del CENAF<sup>4</sup> en su página oficial (2018)

El 43% de las franquicias registradas en el estudio de PYMES de la Cámara de Comercio de Costa Rica (2016) indicaba que correspondían a PYMES. Pese a que hay franquiciadores que no se pueden catalogar como PYMES, al otorgar el derecho de franquicia, se convierten en una.

El promedio de franquicias nacionales se ha incrementado en los últimos 5 años. Entre el 2006 y el 2011 se presentaba un promedio de una franquicia nueva por año, pero desde el 2012 al 2015 pasó a 5 por año. Pese a este prometedor panorama, no significa que el 100% de las franquicias registradas esté en operación.

Cabe resaltar los siguientes aspectos importantes del concepto de franquicia. Información tomada de la página web oficial del CENAF<sup>5</sup> (2018)

Obligaciones del franquiciador:

---

<sup>4</sup> <http://www.franquiciascostarricenses.cr/>

<sup>5</sup> <http://www.franquiciascostarricenses.cr/>

- Haber consolidado con éxito un negocio durante un tiempo determinado.
- Tener derecho legal sobre el nombre comercial, marca y otros elementos distintivos de identificación de su red.
- Proporcionar información, asistencia comercial o técnica a todos sus franquiciados en forma permanente mientras dura el contrato de franquicia.

Obligaciones de los franquiciados:

- Trabajar con esfuerzo y dedicación en su empresa de franquicia, para conservar la reputación y el buen manejo de la empresa.
- Dar periódicamente al franquiciador información financiera y contable, así como los procedimientos en la gestión aplicada en la empresa de franquicia.
- Permitir al franquiciador o sus representantes libre ingreso al local o locales, así como a la documentación pertinente.
- No revelar a terceros durante ni después del contrato de franquicia el know-how de la compañía.

Obligaciones conjuntas de las partes:

- Las dos partes (franquiciador y franquiciados) deberán comunicarse cualquier infracción del contrato estipulado.
- Deberán solucionar mediante negociación directa, leal y razonable sus quejas, litigios y disputas.
- El franquiciador deberá otorgar a los franquiciados un precontrato en el cual se estipulen todos los gastos, obligaciones y derechos que deberán cumplir las dos partes antes de firmar el contrato definitivo de franquicia.

Existen entes gubernamentales que velan y regulan las franquicias en el país. El Centro Nacional de Franquicias (CENAF) administra el proyecto de “Programa para el desarrollo de franquicias costarricenses para la pequeña y mediana empresa” como operador de los fondos de Servicio de Desarrollo Empresarial<sup>6</sup> del Sistema de Banca para el Desarrollo.

El tema de las PYMES y las franquicias van muy de la mano. Las políticas financieras del estado y las redes de apoyo son muy notorias.

El CENAF realiza un pre-estudio para convertirse en franquicia. Se conoce como “Prediagnóstico de Franquiciabilidad”. Dicho estudio será pagado a través del fondo del Servicio de Desarrollo Empresarial. Con esta consultoría se pretende darle al prospecto una visión general de su negocio y si cumple con los requisitos de convertirse en franquicia, además, de si ese régimen sea apto para las aspiraciones del negocio.

Con esta regulación del CENAF, se establece un proceso formal para convertir la idea de negocio en una franquicia. El presente trabajo desarrollará el plan de negocio con la premisa de tomar en cuenta los requisitos para aprobar el diagnóstico.

Según el CENAF en su página oficial (2018), los beneficiarios directos serán los que cumplan con las siguientes características:

- Pequeña y mediana empresa establecida e inscrita en Costa Rica que desee crecer por medio de la modalidad de franquicia.

---

<sup>6</sup> Servicio que brinda una entidad debidamente registrada como proveedor ante la DIGEPYME, a una Pyme, ya sea una consultoría o asesoría.

- Cuenta con menos de 100 empleados directos (incluyendo si tiene más de un punto de venta, operación o representación directa (más de un local)).
- Tiene ventas de menos de cinco millones de dólares anuales.
- Al menos de 1 año de operación.
- Una marca registrada.
- Un concepto franquiciable.

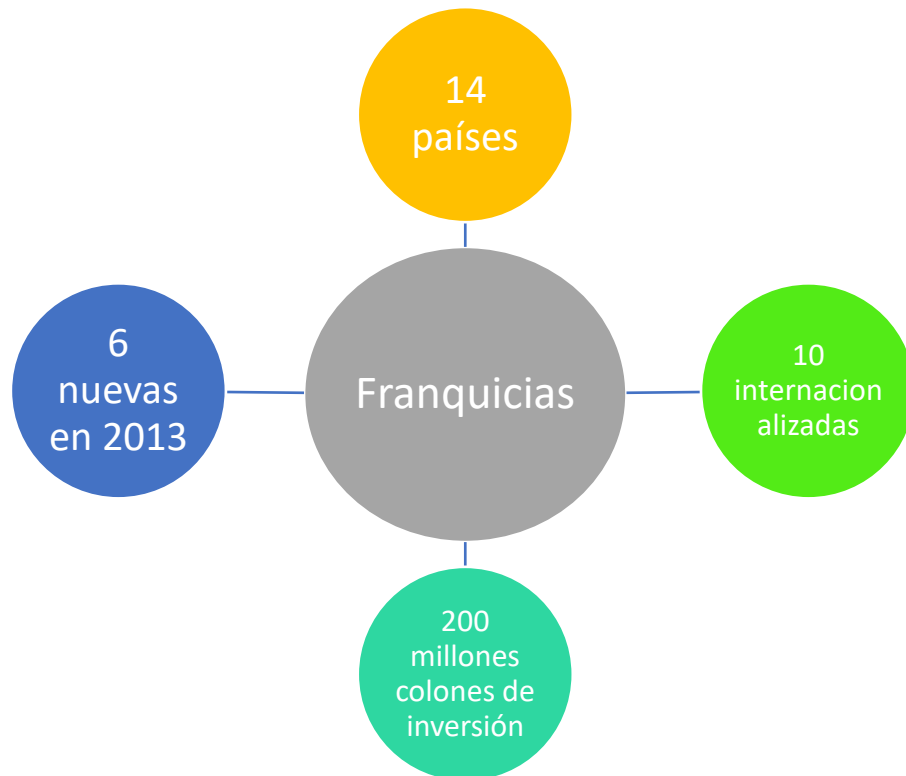
Para el año 2015, 13 franquicias costarricenses tenían presencia en el ámbito internacional, y operaban en 12 diferentes países. Sin embargo, el mayor mercado de las franquicias costarricenses se encuentra en la región centroamericana, siendo Honduras y Panamá los países en los que más presencia se presenta, con 6 y 5 marcas diferentes, respectivamente. Así lo indica la Cámara de Comercio de Costa Rica en su VI Estudio del Mercado de Franquicias (2015).

A pesar de que, en estos momentos, no existe una legislación específica para las franquicias en Costa Rica. La principal fuente de regulación es el contrato entre franquiciado y franquiciante, según lo establece el Código de Civil en su Capítulo III, Artículo 1022.- “Los contratos tienen fuerza de ley entre las partes contratantes”. De igual forma, otros cuerpos de leyes que deben consultarse de la legislación nacional a la hora de estructurar una red de franquicias son: Código de Trabajo, Código de Comercio, la Ley N. 7978 (Ley de Marcas y otros Signos Distintivos), y la Ley N. 7727 (Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social), entre otros.



La figura número 3 representa los datos de las franquicias costarricenses presentados por El Financiero (2014), en su Manual de Pymes 5 edición.

Figura N. 3  
Datos de Franquicias costarricenses en países centroamericanos



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

El mercado de PYMES en Costa Rica es muy abierto y posee muchas facilidades para recibir ayuda e iniciar con el emprendimiento. Por su parte Panamá, también, tiene muchas facilidades para iniciar una empresa, desde una entidad especializada llamada Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup>Recuperado de la página web oficial <https://ampyme.gob.pa/>

La AMPYME se puede catalogar como el homólogo del MEIC en el país vecino. Está a cargo de registrar los emprendimientos, motivar la creación de éstas, brindar asesorías financieras hasta determinar los marcos regulatorios.

Para este trabajo, se hace mención, pero se concentrará el estudio en el marco costarricense, pues el objetivo de la investigación es determinar el plan de negocio para la apertura del negocio y no el estudio legal de ese país.

Otro aspecto que se debe tener claro es el modelo de franquicia, el cual es eje de este trabajo. Con este enfoque, se prestan las bases para desarrollar en primera medida un negocio rentable en Costa Rica, para más adelante inscribirse como franquicia y posteriormente, expandirse a Panamá.

Se escogió a Panamá como opción para la franquicia, pues el mercado local es muy vasto y dadas las relaciones comerciales con nuestro país, es una opción atractiva.

El sistema panameño permite crear una empresa en menos de 3 meses, totalmente digital. A través de su sistema Panamá Emprende (<https://www.panamaemprende.gob.pa>), se puede crear y registrar cualquier negocio. En esa página concentran la información requerida para llevar a cabo cualquier operación, desde la documentación básica, hasta el marco legal para consultas.

El sistema solo permite crear una empresa a nacionales, pero si un extranjero desea hacer el proceso, debe adquirir una residencia, pues sin su identificación registrada, no se podrá tener acceso.

Por su parte, el régimen de franquicias permite que un extranjero o nacional, registren la franquicia en el sistema sin problema alguno. De hecho, la cámara de franquicias de Panamá permite el registro de franquicias, pero solo en el momento de entrar o iniciar operaciones.

Para registrar una franquicia, solo se requiere la boleta de solicitud oficial que se obtiene en la dirección de comercio de Panamá, debidamente timbrada y una copia del contrato de franquicia que haga constar la legalidad del negocio. Para esto, se debe tener el negocio debidamente registrado y haber presentado un rendimiento positivo y tener al menos 1 año de operar.

## **Planteamiento del problema de investigación**

### **Formulación del problema de investigación.**

Ante el creciente número de servicios de auto lavado en el país, y a nivel general, se detecta la necesidad de un nicho de mercado muy particular, que es de los amantes del detallado automotriz. Este segmento del mercado, busca un servicio de calidad diferenciado a lo que se consigue en cualquier auto lavado, pues el detallado, es un proceso muy meticuloso, el cual, si se realiza, según los estándares de los proveedores, dará como resultado un automóvil con acabado de exposición.

Pese al éxito del modelo de negocio de un auto lavado, para el servicio de detallado, se debe mezclar con un sistema de franquicia para potenciar su impacto en la sociedad. Dada la apertura económica de Panamá y la red de apoyo a emprendedores, se ha hecho mención, como un posible destino para expandir el negocio de franquicia. Además, dada la red de oportunidades y mecanismos de

apoyo en Costa Rica, se genera la necesidad de elaborar un plan de negocio basado en el modelo de franquicia, para determinar su factibilidad de implementación.

La exigencia de altos estándares en lavado y detallado por parte de los consumidores se está convirtiendo en un factor diferenciador clave. Los clientes están empezando a exigir un trabajo más meticuloso y de calidad en lugar de un servicio rápido. El grado de detalle y calidad de los productos hace que los vehículos se vean espectaculares, lo cual, es un acabado que no cualquier centro consigue tan fácilmente.

Un servicio de calidad y profesional son los elementos más buscados por los consumidores. La necesidad de encontrar estos elementos es una demanda latente y que los entusiastas por el detallado buscan muy seguido.

Los productos nuevos y revolucionarios son un factor clave para atraer y suplir las necesidades de los entusiastas más exigentes. Pese a que los productos convencionales son esenciales e indispensables para el servicio, el complemento de nuevos productos como selladores y protección nanotecnológica o hidrofóbica son inseparables.

Estos factores junto a la necesidad de realizar un emprendimiento alimentan la idea del negocio. Con las facilidades y la red de apoyo existente para emprender una PYME, es solo cuestión de encontrar el financiamiento y materializar la idea. Con el actual trabajo, se pretende determinar la viabilidad de empezar el negocio planteado basado en los estándares de calidad y perfección de los mayores exponentes en el mercado de productos.

Ante esta situación, surge el siguiente problema de investigación.

¿Cómo elaborar un plan de negocio para la apertura de una franquicia de 2 ó 4 establecimientos de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá para el primer cuatrimestre del 2018?

### **Sistematización.**

En relación con el problema planteado en la sección anterior, surgen las siguientes interrogantes claves para la presente investigación:

- ¿Cuáles son los componentes de un plan de negocio básico para desarrollar un emprendimiento?
- ¿Cómo o cuándo se debe migrar del modelo de negocio convencional a franquicia?
- ¿Qué es un modelo de negocio franquiciable?
- ¿Existe una red de apoyo u organismo gubernamental que regule y ayude a los negocios bajo este modelo debidamente registrados en su gestión diaria?
- ¿Cuáles son los pasos para registrar un negocio nuevo en Costa Rica y Panamá?

¿Cuáles son las obligaciones legales que toda franquicia y nuevo negocio tiene a nivel legal en Costa Rica y Panamá?

### **Justificación del estudio de investigación**

La creciente cantidad de vehículos en las calles costarricenses y la importancia que les dan los dueños de estos bienes a su mantenimiento, más enfocados en la estética es muy notoria. La proliferación de autolavados, el alto

volumen de propaganda en redes sociales de estos negocios, los servicios a domicilio y los distribuidores de los productos alimentan esta necesidad en los consumidores.

Los servicios de auto lavado han demostrado ser un negocio lucrativo. Parte del éxito de estos negocios es que no solo lavan los vehículos, sino que también, se enfocan en el detallado automotriz rápido, es decir, un acabado, y la experiencia del cliente, en salas de espera con conexión a Internet gratuita, venta de productos, aire acondicionado y cualquier otro diferenciador que haya contribuido como factores claves.

La comodidad y confort en estos servicios son muy importantes para los clientes. Cuando se lleva el vehículo a un centro de lavado, además del precio, la calidad del producto y la forma como se aplican son muy importantes. Para los conocedores y fanáticos o entusiastas del detallado automotriz, esto es pan de todos los días.

Aunque hay muchos negocios que realizan este servicio de lavado y detallado o acabado, no todos generan un resultado profesional en los vehículos. La importancia de este acabado profesional y delicado es muy importante para los clientes que buscan que sus vehículos tengan una apariencia como nuevos de agencia.

Aunque este modelo ha demostrado ser rentable, se mantiene en la tendencia de negocios individuales. Con esto se quiere indicar que, a pesar de la gran oferta de estos servicios, y que los productos que se usan pueden llegar

hasta cierto punto, ser los mismos, la calidad con la que se trabaja y se aplican es muy variable y notoria.

Proporcionados los datos anteriormente expuestos, se detecta la necesidad de generar no solo la idea de un negocio que satisfaga las necesidades de lavado y detallado profesional de vehículos, sino, que sea bajo un modelo de franquicia para marcar una pauta y establecer un punto de comparación en el sector.

El mercado para franquicias en Costa Rica es muy notorio y el desarrollo económico de Panamá y las inversiones que hacen ambos países en estos modelos de negocio es sumamente interesante. Por esta razón, se establece como objeto de estudio, el proceso para determinar una franquicia, tanto en Costa Rica como en Panamá para un centro de lavado y detallado automotriz.

### **Justificación Teórica**

La justificación teórica busca dotar de información sobre la relación de una o más variables entre sí que son objeto de estudio (Baptista... et all. 2006). El desarrollo de esta investigación generará un nuevo conocimiento en un modelo de lavado y detallado a la medida, el cual es un negocio diferente al ofrecido actualmente, donde sólo se generan resultados genéricos sin el detallado profesional o el acabado deseado para los vehículos.

La información que se obtendrá podrá ser ampliada y detallada más adelante en futuras investigaciones de cómo habrá sido el impacto de esta tendencia en comparación con el lavado común en la mayoría de los centros de lavado.

A futuros investigadores se recomienda realizar una investigación del impacto y la factibilidad del lavado en seco para los vehículos que cumplan con los

requisitos para esta nueva tendencia. Ya que es un tema que está generando mucho de qué hablar en la conservación del ambiente.

### **Justificación Metodológica**

La justificación metodológica busca aclarar las pautas con las cuales se desarrolla el estudio, se establece el método que ayuda a explicar conclusiones objetivas y permite resolver problemas (Barrantes Echeverría, 2013).

Esta investigación se fundamenta en el desarrollo de un plan de negocio para el establecimiento de una franquicia que cumpla con los estándares o necesidades que los clientes indiquen mediante la aplicación de un instrumento para detectar las necesidades de los clientes más exigentes en el lavado y detallado profesional de vehículos.

### **Justificación Práctica**

De acuerdo con Baptista... et all. (2006), la justificación práctica indica cómo ayudar a una investigación por resolver un problema real, es decir. Esa es la importancia de este tema de investigación, dar a conocer el mercado y los pasos para establecer no un auto lavado convencional, sino un modelo de negocio que incluya el detallado automotriz bajo el sistema de franquicia o micro franquicia, tanto en Costa Rica como en Panamá.

Con el presente trabajo, se determinará el proceso para la apertura de este negocio, además de ejemplificar la importancia que tienen los diferentes mecanismos de negociación y comercio internacional entre los países seleccionados. Desde la perspectiva de intercambio de servicios bajo la modalidad de franquicia.

Dado el gran apoyo financiero existente para los emprendedores en ambos países, el impacto de este proyecto será muy relevante, pues se establecerán las pautas de un modelo de negocio para que cualquier persona que cumpla con los requisitos de ley para adquirir la franquicia, logre iniciar un negocio propio y de esta forma, no solo obtendrá una retribución económica, sino que también, el modelo de franquicia le otorgará el conocimiento previo de cómo realizar las



mejores prácticas, así como las negociaciones con los proveedores y la implementación del negocio será relativamente más sencilla.

### **Objetivo de la investigación e hipótesis**

#### **Objetivos de estudio**

Los objetivos de estudio deben ser claros. Como lo indican Baptista... et al (2006), en su libro Metodología de la Investigación, cuarta edición, hacen referencia que la redacción de los objetivos de una investigación, tanto el general como los específicos deben estar ligado al tema central y ser guía a los lectores sobre la estructura del trabajo.

#### **General**

El objetivo general de toda investigación debe reflejar la idea principal a investigar, tanto en el título como en el problema planteado. (Bernal Torres, 2012)

Ante esta postulación, se ha definido el siguiente objetivo general para el presente trabajo:

Elaborar un plan de negocio para la apertura de una franquicia de 2 ó 4 establecimientos de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.

#### **Específicos**

Acorde con Bernal (2010), los objetivos específicos deben desprenderse del general y de esta forma, convertirse en una ayuda para llegar a cumplir con el fin planteado. Dichos objetivos específicos son los pasos para llegar a una meta, que es idea planteada en el objetivo general.

Con lo anteriormente dicho, se tienen como objetivos específicos los siguientes:

- Identificar el mercado de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá en los últimos 3 años (2015 al 2017).
- Determinar los componentes de un plan de negocio para la apertura de una franquicia de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.
- Describir el proceso de apertura de una franquicia, según el marco legal de un negocio de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.

### **Hipótesis u objeto de estudio.**

Como lo mencionan Baptista, Fernández & Hernández (2014), la hipótesis en un trabajo de carácter cualitativo es flexible y dinámica, es decir, se adapta a la situación que se presenta al realizar la investigación. Con esto, se refieren a que un trabajo de esta naturaleza, la hipótesis puede variar durante el desarrollo de éste, pues las condiciones o la información que se encuentre pueden cambiar ciertas cosas y requieran de una adaptación, pues la esencia de un trabajo cualitativo es presentar información, no descubrir o generar un concepto nuevo.

Ante dicha premisa, se procede a indicar que se trata de una proposición teórica. Esto quiere decir que, mediante una investigación en diferentes obras y medios, se desarrollará un plan de negocio; el cual, también, es el objeto de estudio, para un negocio nuevo, un emprendimiento.

### **Alcances y Limitaciones de la investigación**

Los alcances y limitaciones de una investigación están ligados al objeto de estudio. Cada investigación y trabajo académico es diferente, por tal motivo, el

apartado de los alcances y limitaciones cae ante esta premisa. Bernal (2010) indica que estos dos componentes representan la dimensión o amplitud del estudio, el cual está restringido a variables como tiempo, zona geográfica, acceso a información, u otra variable sociodemográfica.

### **Alcances.**

Las variables definen el alcance. Acorde con lo indicado por Bernal (2012) , la descripción del mercado meta en los países de Costa Rica y Panamá estará determinado por los datos disponibles sobre importaciones de vehículos, indicadores de desarrollo y demás información de relevancia en las páginas gubernamentales de ambos países.

Como parte de la investigación, se debe desarrollar un plan de negocio para un nuevo emprendimiento con base en el mercado costarricense, esto debido a la facilidad de información y el conocimiento previo en éste. En éste se incluirán datos sobre el mercado panameño como referencia para su estudio respectivo en una segunda fase.

Al generar cualquier nuevo negocio, o bien, la idea de éste se requiere de documentación mínima para determinar la factibilidad de la idea y, posteriormente, analizar la posibilidad de migrar a un modelo de franquicia.

### **Limitaciones.**

Las limitaciones, por su parte, son las restricciones que tendrá la investigación, dentro de las cuales la revisión de estados financieros por un contador público autorizado es menester para respaldar las proyecciones del proyecto por desarrollar.

La carencia de un estudio de mercado a profundidad está determinada por los factores tiempo y dinero debido al tamaño de los mercados seleccionados. Por tal motivo, se ha seleccionado la zona residencial de Cartago, anteriormente indicada, como eje central de estudio.

Otra limitante es el acceso a la información de contratos y acuerdos de franquicia en Panamá, pues está cerrado a solo nacionales y residentes.

El registro del emprendimiento no se realizará de momento, pues la formalización del negocio está sujeta a los resultados de los planes financieros proyectados.

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

## **Marco Situacional**

El marco teórico o la revisión de literatura (Creswell y Mertens, 2005) es un proceso de inmersión y un producto. Con esto se refieren a un proceso de ampliación del conocimiento y una actitud de compromiso hacia la investigación para aumentar la barrera del conocimiento. Por su parte, el producto sería la obra final del tema desarrollado.

La finalidad del marco teórico es agregar valor a las obras existentes y al conocimiento en general. El fin de todo trabajo gira en torno a un tema principal, o bien, un problema planteado al cual se le busca una respuesta. En algunos casos se cuentan con hipótesis.

Con este apartado se espera aportar conocimiento a la literatura existente. Para desarrollar un marco teórico, además del problema, se debe contar con un objetivo general y dependiendo del alcance, una serie de objetivos específicos.

Los objetivos específicos ayudan a entender el objetivo general. Para lograr alcanzar una meta, se deben definir pasos previos, por ejemplo, para alcanzar ganar el oro en una competición olímpica; primero se debe ser hábil en la disciplina escogida, tener perseverancia y disciplina, un régimen de entrenamiento y alimentación riguroso entre otras cosas. Esos pasos serían los objetivos específicos.

Como el presente trabajo pretende definir un plan de negocio de desarrollar un nuevo concepto de franquicia, se ha definido tomar los objetivos específicos como parte fundamental del marco teórico.

Se ha dedicado una sección completa a cada objetivo específico para comprender desde lo más sencillo, como la relación legal y la economía, hasta los elementos que convergen en un plan de negocio.

## **Marco Teórico**

### **El mercado de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá en los últimos 3 años. (2017 al 2015).**

La cantidad de vehículos importados ha crecido entre un 5% y un 15% desde el 2009 hasta el corte del 2016. Los datos consultados al Ministerio de Hacienda en el mes de enero de 2018, indican que los vehículos de uso particular o transporte de personas (se excluyen los casos del sector mercancías), para los años 2015, 2016 y 2017, se importaron 55.418, 46.764, 43.379, respectivamente. Pese a que hubo una contracción entre los dos primeros años, según el histórico desde el año 2009, la tasa de importación siempre ha tendido al alza. En los años 2014 y 2015 hubo una reducción de este indicador. Coincide con el periodo de elecciones y cambio de gobierno, además de las reformas fiscales.

Sin embargo, al sumar las cantidades importadas solo en el lapso del 2014 al 2017, se tiene una cantidad de 145.000 autos nuevos aproximadamente. Estos datos arrojan que hay dos vehículos en promedio por núcleo familiar.

Para el 2011, se registraron 188 vehículos por cada 1.000 habitantes. Si se mantiene ese dato, para el año 2016 se registró un total de 4.857.000 habitantes, de los cuales, al revisar el histórico del INEC, se obtiene un total de 913.116 vehículos). (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011)

El mercado del detallado automotriz ha crecido en los últimos 5 años. Acorde con lo indicado por el proveedor oficial de Meguiar's para Costa Rica reporta un crecimiento en sus ventas de productos en los últimos 5 años, al igual que la cantidad de distribuidores locales o centros de lavado que usan sus productos. Esta tendencia se respalda por los grandes volúmenes de vehículos en las calles, así como la proliferación de los centros de lavado y la creciente comunidad de entusiastas. (Moreira, 2014). Se debe agregar la aparición de nuevas marcas en el mercado costarricense, como Turtle, Mothers, Chemical Guys, Sonax, Gyeon Quartz, entre otras.

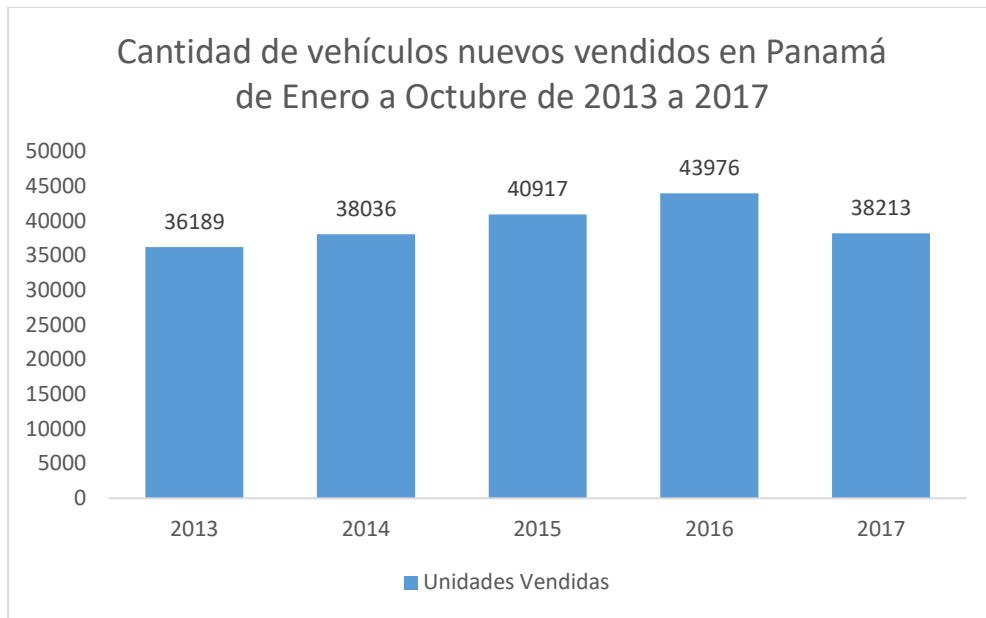
Por otra parte, en Panamá el mercado se comporta muy diferente. Pese a que hay un monto total de un millón doscientos veinte unos mil novecientos noventa y nueve vehículos registrados y en circulación (Autoridad del Tránsito y Transporte Terrestre (ATTT), 2016), la venta de vehículos se ha visto reducida en los últimos tres años.

La venta de vehículos se redujo en un 13.1% al mes de agosto de 2017. Según Bellini (2017) indica que: "Al cabo del primer semestre del año, la Asociación de Distribuidores de Automóviles de Panamá (ADAP) pronosticó que al cierre de 2017 se vendería un 10% menos de vehículos que 2016." Este dato solo refuerza la tendencia a la contracción del mercado panameño.

La figura número 11 representa la cantidad de vehículos nuevos vendidos por año en el periodo de los meses enero a agosto del año 2013 al 2017.



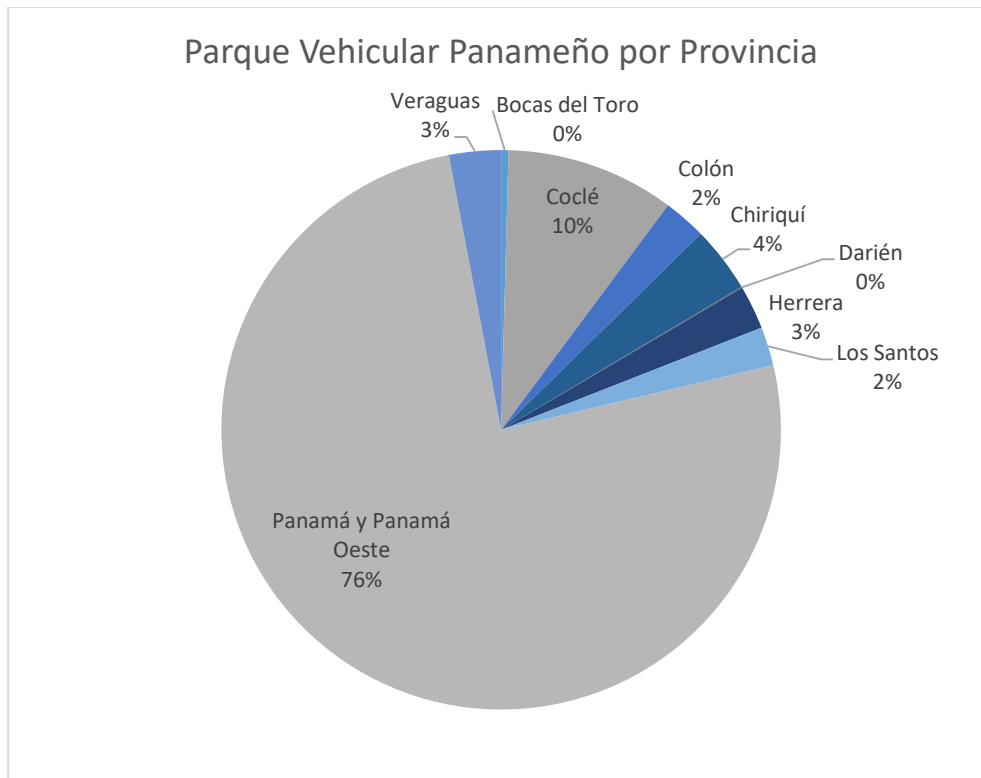
Figura N. 4  
Cantidad de vehículos nuevos vendidos en Panamá



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

La tendencia a la baja, según la ADAP (2017), corresponde a la desaceleración económica del país, sin embargo, la cantidad de vehículos en las calles panameñas es notorio, pues miles de conductores indican disconformidad por los atascos en las vías de la Capital (La Prensa, 2016). Los atascos son comunes, pues el 75.5% del total de vehículos registrados se encuentra en la Capital.

Figura N. 5  
Total, Parque Vehicular Panameño por Provincia a noviembre 2016



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Con la información brindada en la figura 12, se nota que las provincias de Panamá y Panamá Oeste son las más congestionadas, con la mayor cantidad de vehículos reportados, le sigue Coclé y Chiriquí.

En la provincia de Panamá se concentra el 38.1% de la población total del país al año 2014. Este dato indica que una cantidad de 1.489.925 personas habitan la zona, según el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá<sup>8</sup> (2018).

<sup>8</sup> Recuperado de la página principal: <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/Default.aspx>

Para obtener la información de la distribución y cantidad de negocios relacionados con este negocio, se hizo una consulta web a través del chat de la página del Registro Nacional de Panamá el día 8 de marzo de 2018 a las 3:45pm pero no se obtuvo la información solicitada. Ante la situación, se procedió con una investigación general en redes sociales y el motor de búsqueda Google.

A través de la búsqueda en Google solo se logró encontrar un total de 35 establecimientos, los cuales fueron indexados por tener página de Facebook y o página web. De los cuales solo se obtuvo un resultado de 3 locales con servicio premium, un autospa y un negocio enfocado en el detallado vehicular.

### **Proceso de apertura, según el marco legal de un negocio de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.**

En este apartado, se enlistarán los pasos, requisitos y demás datos de interés para generar un negocio, inscribirlo y, posteriormente, entrar en funcionamiento.

La legislación panameña es muy diferente a la de Costa Rica. En Costa Rica cualquier persona con una condición estable a nivel de migración, puede fundar un negocio. Por su parte en Panamá, está restringido solo para nacionales. Por este motivo, se escogió la figura de franquicia para penetrar en ese país. Ya que la franquicia puede ser registrada por un nacional o, bien, un extranjero a través de un ciudadano panameño.

Por otro lado, también se exigen ciertos pasos para formalizar el origen de una empresa, acorde con lo indicado por la notaria Patricia Ramos Vargas en una

entrevista realizada el día 13 de enero de 2018, en Costa Rica se tienen los siguientes pasos:

- Consultar la disponibilidad del nombre de la empresa propuesta.
- Un notario público debe autenticar las escrituras públicas de incorporación para el registro ante la sección mercantil del Registro Público.
- Crear una cuenta bancaria con capital inicial, pagar el registro y los timbres.
- Registrar el contrato social en la sección mercantil del Registro Público y obtener la autorización para legalizar los libros contables de la compañía.
- Presentar el Formulario D-140 en el Ministerio de Hacienda.
- Registrarse para el seguro de riesgos laborales con el Instituto Nacional de Seguros.
- Solicitar permiso sanitario (en caso de que aplique).
- Registrar la compañía como empleador con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).
- Solicitar la licencia de negocio o patente de la municipalidad (patente comercial).

Como lo indica la Sra. Ramos, las diferentes sociedades comerciales tienen sus propias características. La inscripción de un negocio nuevo en Costa Rica tiene varias fases. Las diferentes sociedades tienen una serie de requisitos generales y una serie de requisitos específicos, los cuales se detallaron en el punto anterior. Los diferentes procedimientos para crear un nuevo negocio son los siguientes:

1. Visitar un notario público autorizado y realizar la solicitud de inscripción.

- 1.1. Se debe contar con los siguientes requisitos para una personería jurídica:
  - 1.1.1. Nombre de la sociedad (Razón Social)
  - 1.1.2. Nombre comercial-fantasia (opcional)
  - 1.1.3. Miembros de la sociedad
  - 1.1.4. El domicilio legal de notificación
  - 1.1.5. Composición de la sociedad
  - 1.1.6. Monto de Capital Social
  - 1.1.7. Junta Directiva (composición)
  - 1.1.8. Representación (Representante o representantes legales con poder de firma)
- 1.2. El notario procede con la inscripción mediante firma digital (tanto el notario como los miembros constituyentes de la sociedad) en el sistema conocido como Crear Empresa del Registro Nacional de Costa Rica. El cual genera la cédula jurídica y demás documentos de manera digital en un lapso máximo de 24 horas, comparado con el procedimiento corriente que dura de 36 a 48 horas máximo. (El valor de los servicios del notario corresponde a 240.000 colones con el impuesto a la sociedad incluido)
- 1.3. Se acuerda con el notario el pago del impuesto de la sociedad (solo aplica a Sociedades Anónimas activas)
2. Posteriormente, se debe inscribir ante la Dirección General de Tributación, se define si el régimen es Ventas o Renta. Por la naturaleza de la propuesta de este negocio, se define que aplica en ambos regímenes. El resumen de las

obligaciones tributarias y el listado de los formularios se detalla en el anexo número 1 brindado por el Ministerio de Hacienda en su página oficial.

3. Luego se debe registrar ante la Caja Costarricense del Seguro Social, para obtener la planilla de la C.C.S.S. Para lo cual se debe presentar lo siguiente:

- 3.1. Patronos Jurídicos:

- 3.1.1. Personería Jurídica

- 3.1.2. Constitución de la empresa

- 3.1.3. Cédula de identidad del representante legal

- 3.1.4. Cantidad de empleados y el detalle de sus funciones para ser catalogados e indicar el salario mínimo de ley, además de las fotocopias de los documentos de identidad de cada uno.

- 3.1.5. Formulario respectivo de la CCSS.

- 3.1.6. Número de póliza del INS en caso de tenerla, de lo contrario, indicar que está en trámite.

- 3.1.7. Lugar o medio para notificaciones y correo de contacto.

- 3.1.8. Tiene como tiempo de ejecución un mes máximo.

- 3.2. Patrono Físico:

- 3.2.1. Original de Cédula de identidad

- 3.2.2. Cantidad de empleados y el detalle de sus funciones para ser catalogados e indicar el salario mínimo de ley, además de las fotocopias de los documentos de identidad de cada uno.

- 3.2.3. Formulario respectivo de la CCSS

- 3.2.4. Número de póliza del INS en caso de tenerla, de lo contrario, indicar que está en trámite.
  - 3.2.5. Lugar o medio para notificaciones y correo de contacto.
  - 3.2.6. Tiene como tiempo de ejecución un mes máximo.
4. Simultáneamente, se debe solicitar una póliza de Riesgo de Trabajo en el Instituto Nacional de Seguros, el cual se paga trimestral, semestral o anual. El monto varía, según la cantidad de empleados y su actividad. Se deben indicar los datos personales de los empleados.
  5. Para llevar a cabo estos registros, se debe contar con los permisos pertinentes del Ministerio de Salud y la Municipalidad correspondiente. Cada gobierno local tiene requisitos, tiempos e impuestos diferentes. El Ministerio de Trabajo cobra un canon de inscripción y posee un tiempo de respuesta máximo de 7 días antes del siguiente paso, en total toma aproximadamente de 22 a 30 días hábiles. El monto que cancelar al Ministerio es de 50 dólares estadounidenses.

La tabla número 3 resume los tiempos y costos de inscripción de una empresa:

*Tabla 3  
Comparativo tiempos y costos para apertura de un negocio*

<b>Trámite</b>	<b>Ente encargado o de referencia</b>	<b>Tiempo promedio</b>	<b>Tiempo total</b>	<b>Costo</b>
<b>Inscripción Registro Nacional</b>	Notario	De 24 a 46 horas (2 a 3 días)	3 días	240.000 colones
<b>Inscripción Tributación Directa</b>	Ministerio de Hacienda	Inmediato	1 día	No tiene costo
<b>Registro de Planilla CCSS</b>	Caja Costarricense del Seguro Social	30 días	30 días	No tiene costo, aplican multas por falta de información
<b>Póliza de Trabajo</b>	Instituto Nacional de Seguros	De 1 a 5 días	1 día	Prima anual del plan de cobertura 250.000 colones
<b>Permiso Ministerio de Salud</b>	Ministerio de Salud	De 22 a 30 días	30 días	50 dólares
<b>Permisos Municipales, Patente</b>	Municipalidad de Cartago			Es un porcentaje relacionado a los ingresos brutos y renta líquida. Una vez registrado el Bien Inmueble
<b>Totales</b>			65 días	516.000 colones

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.



El registro de una empresa en Panamá es muy similar. Acorde con la información recuperada de la página oficial de Panamá Emprende<sup>9</sup> el día 8 del mes de febrero del 2018, se explica que mediante la ley número 5 de 11 de enero de 2007, en los artículos 3, 5 y 7, se faculta y justifica la legalidad del sistema. Panamá Emprende es una plataforma donde el empresario realiza toda la gestión de apertura de un negocio.

Un sistema que agiliza y concentra todos los procesos. La plataforma es un medio por el cual un ciudadano panameño inicia el proceso de apertura de un nuevo negocio. Se procede con un registro sencillo en línea, donde se solicita información básica, como nombre, número de identificación<sup>10</sup>, correo electrónico y número de contacto. La tabla número 4 enlista los requisitos básicos para los tipos de contribuyente.

---

<sup>9</sup> <https://www.panamaemprende.gob.pa/landing/about>

<sup>10</sup> Este dato es muy importante, pues solo un panameño o residente registrado puede realizar la gestión.

Tabla 4  
Tipos de contribuyentes y requisitos

<b>Contribuyente</b>	<b>Persona Natural</b>	<b>Persona Jurídica</b>
<b>Requisitos</b>	1. Nombre. 2. Nacionalidad. 3. Número de cédula u otro documento de identificación. 4. Nombre comercial del negocio. 5. Ubicación exacta del establecimiento. 6. Descripción de la actividad o actividades comerciales o industriales. 7. Fecha de Inicio de Operaciones.	1. Nombre de la Sociedad. 2. Datos de inscripción del Registro Público. 3. Domicilio del solicitante. 4. Nombre comercial del negocio. 5. Ubicación exacta del negocio. 6. Fecha estimada de inicio de operaciones. 7. Descripción de la actividad o actividades comerciales o industriales. 8. Declaración Jurada (la cual hará el Representante Legal de la Sociedad). 9. Nombre, Domicilio, Datos Generales y de Contacto del Representante Legal.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

La centralización y transparencia son vitales. El sistema permite consultar nombres comerciales disponibles para posteriormente registrarlos. Además, tiene una calculadora que arroja un resultado aproximado del monto por cancelar conocido como “Pago Único”, el cual es el último paso para obtener el permiso de ejecución.

El pago único de inicio de operaciones está ligado a la actividad por desempeñar. En el sistema se tiene un monto inicial de 15 dólares para la persona natural y de 55 dólares para la persona jurídica. El tiempo de creación de la empresa es de 3 a 5 días hábiles. Cabe mencionar que el plazo puede ser mayor si el solicitante no posee todos los datos en el momento de registrarse.

Sin duda, la facilidad y transparencia de registrar una nueva empresa en Panamá es muy notoria. Gracias al sistema y al marco legal comercial del país, la gestión empresarial es muy fluida. Es menester indicar que una vez realizado este

paso, la empresa tiene una serie de obligaciones tributarias y laborales que cumplir como cualquier empresa en Costa Rica.

### **Tipos de empresas y sus características**

Una organización es el primer punto de partida para alcanzar un objetivo. Según Weihrich, Cannice y Koontz (2017) una organización es un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un fin común. Se puede tomar como ejemplo, un objetivo de rentabilidad, lograr que una empresa consiga una certificación, o bien, a base de la organización, generar el concepto de negocio o empresa.

Por su parte, la Real Academia Española define una empresa como “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Entonces, se puede decir que una empresa es una entidad económica de producción que se dedica a combinar capital, trabajo y recursos naturales con el fin de producir bienes y servicios para vender en el mercado.

Existe una gran variedad de empresas. Según una conversación mantenida con el Sr. Juan Ubilla Carro, MBA de la Universidad de Pensilvania, durante el tercer cuatrimestre del 2015, se entiende que las empresas pueden ser clasificadas de distintas maneras: según la forma jurídica, el tamaño, la actividad y la procedencia del capital, entre otras.

De acuerdo con las indicaciones del Sr. Ubilla, se tiene que los tipos de empresas existentes de acuerdo con su forma jurídica son las siguientes:

1) Unipersonal:

- a. Son aquellas empresas que pertenecen a un solo individuo.
- b. Como conductor o propietario del negocio o empresa, es responsable de su manejo y responde ante terceros no sólo con los bienes del negocio, sino también, con los de su patrimonio personal.
- c. Tiene un solo propietario o dueño denominado micro empresario, quien cual es responsable del manejo de la empresa

2) Sociedad Colectiva:

- a. Son las empresas cuya propiedad es de más de una persona.
- b. En éstas, sus socios responden de forma ilimitada con sus bienes.
- c. Funciona bajo una razón social, no tiene denominación. (puede estar conformada con el nombre de todos los socios o solo con el nombre de uno)

3) Cooperativas:

- a. Son empresas que buscan obtener beneficios para sus integrantes y no tienen fines de lucro.
- b. Pueden estar conformadas por productores, trabajadores o consumidores.
- c. Cuenta o tiene recursos materiales y humanos para su funcionamiento.
- d. Comanditarias:
- e. En estas empresas existen dos tipos de socios: por un lado, están los socios colectivos que participan de la gestión de la empresa y

poseen responsabilidad ilimitada. Por otro, los socios comanditarios, que no participan de la gestión y su responsabilidad es limitada al capital aportado.

- f. El capital está conformado por participaciones sociales o por acciones (Sociedad Comanditaria por acciones)

4) Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.):

- a. En estas empresas, los socios sólo responden con el capital que aportaron a la empresa y no con el personal; o sea, en este caso, la persona jurídica formada tiene patrimonio propio.
- b. Está constituida por la voluntad de una sola persona, sin embargo, se le considera como una persona jurídica y por ello debe inscribirse en los Registros Públicos a través de una Escritura de Constitución.
- c. Las partes sociales no pueden estar representadas por títulos negociables. Esta característica se destaca para hacer resaltar la diferencia que existe con las sociedades anónimas.
- d. El capital está dividido en cuotas individuales. Estas partes sociales necesariamente son nóminas y nunca al portador o a la orden.
- e. Puede ser constituida por cualquier número de socios, siempre y cuando no sea inferior a dos, pero no tiene limitación de número.

5) Sociedad anónima (S.A.):

- a. Estas sociedades poseen responsabilidad limitada al patrimonio aportado y, sus titulares son aquellos que participan en el capital social por medio de acciones o títulos.

- b. Requiere un mínimo de 2 accionistas y no tiene un número máximo de ellos.
- c. Es la modalidad ordinaria y la más tradicional.
- d. Está conformada por tres órganos que son: la Junta General de Accionistas, el Directorio y el Gerente que es nombrado por el Directorio.
- e. El capital se divide en acciones
- f. Existe bajo un nombre o denominación social.
- g. El capital se divide en acciones.
- h. Las acciones pueden estar representadas por títulos fácilmente negociables, ya sean nominativos o al portador.

6) Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C)

- a. Requiere un mínimo de 3 accionistas y un máximo de 20.
- b. El capital está representado por acciones y tienen por ello una Junta General de Accionistas y un Gerente quien ejerce la representación legal.
- c. No recurren al ahorro público para formar su capital funcional o para aumentarlo.

A su vez, el Sr. Ubilla indica que hay diferentes tipos de empresa de acuerdo con su tamaño:

1. Microempresa:

- a. Son aquellas que poseen hasta 10 trabajadores y, generalmente, son de propiedad individual.

- b. Su dueño suele trabajar en ésta y su facturación es más bien reducida.
- c. No tienen gran incidencia en el mercado, tienen pocos equipos y la fabricación es casi artesanal.

2. Pequeñas empresas:

- a. Poseen entre 11 y 49 trabajadores.
- b. Tienen como objetivo ser rentables e independientes.
- c. No poseen una elevada especialización en el trabajo.
- d. Su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados.

3. Medianas Empresas:

- a. Son aquellas que poseen entre 50 y 250 trabajadores
- b. Suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas
- c. Comúnmente, tienen sindicato.
- d. Grandes empresas:
- e. Son aquellas que tienen más de 250 trabajadores.
- f. Generalmente, tienen instalaciones propias.
- g. Sus ventas son muy elevadas y sus trabajadores están sindicalizados.
- h. Además, estas empresas tienen posibilidades de acceder a préstamos y créditos importantes.

Ante los datos anteriormente suministrados, surge la duda de cuál sería la clasificación de empresas, según la actividad principal. Dada la interrogante el Sr. Ubilla indica lo siguiente:

1. Empresas del sector primario:

Son aquellas que, para realizar sus actividades, usan algún elemento básico extraído de la naturaleza, ya sea agua, minerales, petróleo, etc. Estos materiales serán utilizados como materia prima.

2. Empresas del sector secundario:

Se caracterizan por transformar a la materia prima mediante algún procedimiento productivo cada vez más automatizados.

3. Empresas del sector terciario:

Son empresas en que la capacidad humana para hacer tareas físicas e intelectuales son su elemento principal.

Son aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino que ofrecen servicios para satisfacer y resolver las necesidades de los consumidores (transporte, banca, comercio, nuevas tecnologías, sanidad, educación, entre otros.)

Para analizar de una forma más clara los 3 sectores, se tiene de referencia la tabla número 5.



Tabla 5  
Ejemplo de actividades por cada sector

<i>Sector</i>	<i>Ejemplos</i>
<i>Primario</i>	Cultivo de piña, preparación del suelo, siembra, fertilización, control de plagas o enfermedades.
<i>Secundario</i>	Cosecha, forma de recolección del fruto, carga, descarga y etiquetado.
<i>Terciario</i>	Exportación, calidad del producto, canal de comercialización.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Pese a las características anteriormente indicadas, el Sr. Ubilla aclara que dependiendo de la procedencia del capital, existe otra categorización.

1) Empresas públicas:

- a. Son aquellas en las que el capital proviene del Estado, ya sea municipal, provincial o nacional.
- b. Capital y control perteneciente a la Administración Pública
- c. Objetivos de naturaleza social y servicio a la comunidad
- d. Abastecimiento de bienes estratégicos
- e. Favorecer el desarrollo

2) Empresas privadas:

- a. Su capital proviene de particulares.
- b. Buscan la obtención de máxima rentabilidad

3) Empresas mixtas:

En este caso, el capital proviene, tanto de particulares como del Estado y empresas privadas.

## **Ser Franquicia**

No todo negocio puede convertirse en franquicia. Según el Manual de Pymes de El Financiero (2014), existen 4 etapas que se deben identificar para determinar la factibilidad de migrar a un modelo de franquicia. La primera etapa trata sobre realizar un análisis de franquiciabilidad; es decir, las bases financieras de la empresa o negocio. Luego está el cierre de brechas, que trata sobre eliminar o mitigar las barreras para la apertura de la idea de negocio. La tercera etapa es el desarrollo del modelo de franquicia como tal. Por último, se tiene la comercialización.

En la etapa del análisis para ser franquiciable, se hace un estudio profundo de las finanzas del negocio. Una franquicia no es una solución milagrosa a deudas, pérdidas o fuertes carencias financieras de liquidez y demás. Según la consultora especializada Vivian Jiménez un modelo de franquicia no viene a ser una “salvada” a los problemas económicos de la empresa. Y no cualquier negocio puede convertirse en franquicia (Quirós, 2014).

Unas finanzas sólidas generan una retribución mayor de inversión. Durante esta primera etapa, se deben contemplar los estados financieros de mínimo los últimos tres años. Los libros contables autorizados por un contador público entre otros aspectos son requisitos para un estudio de factibilidad de franquicia.

Se tiene el cierre de brechas y el desarrollo del modelo de franquicia en un mismo nivel. Estas etapas se realizan juntas, pues las brechas son las barreras mentales y sociales previamente establecidas en las mentes de los dueños del negocio. Al eliminar las barreras, se debe desarrollar el modelo de franquicia.

Tener una marca y logo establecidos. Debe tener procesos debidamente registrados y detallados. Manuales de operación y demás.

La idea de una franquicia es compartir el negocio y aumentar las ganancias. Con la apertura de un modelo de franquicia, se debe compartir los “secretos del éxito” con el que adquiera el derecho de usar la franquicia. Para lograrlo, se debe tener un registro de cada aspecto interno y procesos externos de la ésta.

La última etapa trata sobre la comercialización. Se definen los alcances y limitaciones del modelo de franquicia al negocio. Se determinan los procesos de selección de posibles franquiciados y los cánones.

“Todo negocio es franquiciable, pero no todas las empresas son franquiciables”. Esta idea la plasma muy clara el señor Vinay (2018). En el documento indica que las ideas de negocio son las más propensas a poder convertirse en franquicia y dejar el modelo tradicional. Sin embargo, para una empresa establecida, puede no resultar tan beneficioso migrar a este modelo.

Un negocio es más noble que una empresa. La idea de un negocio, o bien, el inicio del emprendimiento permite que se adapte con facilidad al entorno, aunque es más susceptible al mercado. Por su parte, una empresa puede resistir el entorno y durar a través del tiempo, pero no puede adaptarse con facilidad a los cambios del mercado.

Una calificación alta en su estudio de franquicia es un respaldo para inversionistas. Para el señor Vinay (2018), una empresa o negocio obtiene una calificación, según el estudio de franquiciabilidad que realiza Francorp International. En Costa Rica, se tiene como ente regulador de franquicias al CENAF (Centro Nacional de Franquicias de Costa Rica).

La CENAF tiene su propio proceso de admisión. Acorde con lo anteriormente planteado, Francorp International tiene un proceso para evaluar a las empresas o negocios que desean convertirse en franquicia. En Costa Rica, CENAF tiene sus propios requisitos y evaluación para convertirse en franquicia.

El proceso como tal y la forma de evaluación es un bien que CENAF no entrega a cualquier persona, para conocer del proceso, hay que inscribirse y someterse al mismo. Sin embargo, se puede tener de referencia la siguiente tabla (Vinay, 2018).

Tabla 6  
Clasificación para ser franquiciable

Puntaje	Clasificación	Detalla
<b>De 0 a 36</b>	No está listo	Puede ser rentable, pero no está seguro su futuro. Hay que revisar aspectos básicos con profesionales. El mercado al que desea incursionar puede ser más grande de lo que puede manejar.
<b>De 36 a 46</b>	Cerca, pero cuestionable	El negocio puede ser franquiciable, pero requiere de ajustes. Es probable a una inadecuada capitalización o bien, una inversión muy grande para empezar.
<b>De 46 a 76</b>	Una gran oportunidad	Tiene liquidez, un respaldo técnico y operativo sólido, así como sus finanzas. Puede ser crucial para expandirse.
<b>De 76 a 100 o más</b>	Aguas McDonalds	El negocio tiene un alto potencial de ser exitoso como franquicia.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Como se muestra en la Tabla 6, se denota la existencia de un proceso riguroso por el cual pasar para determinar si un negocio o empresa puede convertirse en franquicia. Esto suena lógico, pues la idea de migrar de modelo es para lograr expandirse, crecer y aumentar el margen de ganancia.

El fin de todo negocio o empresa es generar ganancias. La finalidad que tiene cualquier negocio o el motivo por el cual se crea una empresa, desde la más pequeña y más nueva, hasta las más antiguas y grandes corporaciones, es generar ganancias a base de una inversión inicial.

En Costa Rica, toma tiempo y dinero empezar un negocio o franquicia. Si bien es cierto, que la finalidad del presente trabajo es desarrollar una idea de negocio para convertirse, posteriormente, en franquicia es el tema central, no se

puede dejar de lado las regulaciones. Una consultoría para determinar si el negocio puede convertirse en franquicia, tiene como rango inicial los dos mil dólares, siendo éste un servicio básico de factibilidad (Quirós, 2014). Claro que estos montos elevados son para casos extremos donde en ocasiones hay proyectos muy ambiciosos con un gran alcance.

De acuerdo con lo expuesto por el periódico El Financiero, en su Manual Pymes, quinta edición (2014), en Costa Rica y cualquier país en el mundo, hay 11 requisitos básicos para ser franquicia.

1. Negocio probado
2. Mercado suficiente
3. Diferenciación y sector ideal
4. Know-how
5. Marca Registrada
6. Marco Legal
7. Rentabilidad financiera
8. Proveedores
9. Tecnologías de la información
10. Perfil del franquiciante
11. Interés por el negocio

Se entiende como negocio probado un concepto de un plan real, tangible, es decir, que ya esté en funcionamiento mínimo en una sucursal. Un negocio establecido. El mercado suficiente se refiere a que si es un mercado naciente el

riesgo es mayor, pero hay recordar que, para este caso particular, se cuenta, también, con la aplicación de la Teoría del Océano Azul.

Ser disruptivo genera un nuevo mercado. Cuando se analiza el mercado del detallado, parece que ya todo está hecho, pero no es así. Constantemente, la clave del éxito de un negocio como el propuesto está en la diferenciación de servicio.

En cuanto a diferenciación y sector ideal, el bien o servicio, debe diferenciarse del resto y estar en un sector de crecimiento. Como lo menciona Williams (2010) en su obra sobre ser Disruptivo, lo que marca la diferencia en ocasiones, es aprender de un proceso, producto, o servicio de la competencia, y pensar una nueva forma de hacerlo, una nueva forma de comercializar o aplicar.

Seguidamente, se tiene el Know-how y la marca registrada. El primero hace referencia al conocimiento del negocio. Poder transmitir y dejar registro de las prácticas correctas para el éxito del negocio. Es como cuando se compra un producto por primera vez, ese bien trae un manual de usuario, una guía de cómo usarlo correctamente y sacar el máximo provecho. Si se omiten las advertencias o recomendaciones de seguridad, se puede reducir la vida útil, no obtener el resultado esperado y hasta correr el riesgo que el producto no sirva más. Lo mismo pasa con una franquicia.

Luego la marca registrada, se refiere a que la marca debe estar registrada en el Registro de la Propiedad Intelectual en la actividad principal de la empresa.

El marco legal hace referencia a que la estructura legal debe replicarse con facilidad en otras partes y además, estar al día con sus deberes tributarios y legales.

Los procedimientos y manuales son la esencia administrativa de una franquicia. Los aspectos técnicos, operativos, administrativos y comerciales plasmados en los manuales, deben ser replicables para aumentar las posibilidades de éxito.

La rentabilidad financiera se refiere al modelo que debe ser rentable y exitoso. Además, debe incorporar dentro de las inversiones y egresos, las contraprestaciones económicas; llámense regalías, aportes, publicidad u otros costos propios del negocio.

En la sección de proveedores, se define que a los franquiciados se les debe dotar de un flujo continuo y seguro de insumos para su labor de negocio, a precios relativamente más cómodos y con tiempos de ejecución acorde con las necesidades de cada negocio.

Por su parte, las tecnologías de información son un complemento muy importante, pues la digitalización y las herramientas como aplicaciones y controles automatizados, no solo ayudan a reducir costos de operación, sino que aumentan la eficiencia de la actividad productiva.

El perfil del franquiciante se debe definir con seriedad y teniendo en cuenta, que los franquiciados y sus socios entablarán una relación larga.

Por último, se tiene el interés por el negocio, los franquiciadores deben tener conocimiento de los mercados en expansión y lo que sucede a su alrededor.



La experiencia en mercado da seguridad. El abogado especialista en franquicias, José Andrés Masís, indica que lo más recomendable es tener al menos 3 años de madurez empresarial, un modelo de negocio definido y posición consolidada en el mercado. (Manual Pymes 5 edición, 2014) Si la idea de negocio es única e innovadora, las posibilidades de crecimiento y éxito crecen notoriamente. Un claro ejemplo es la de Cosechas. Empezó en el 2012, y para el 2014 ya tenía 120 locales operando de los cuales, el 94% eran franquiciados.

El respaldo legal de un contrato siempre es una gestión necesaria. Aunque la CENAF tiene su propio modelo de contrato de franquicia y la legislación panameña también, siempre es bueno tener presente que se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Las partes: definir el perfil del franquiciador y el franquiciado.
2. Consideraciones generales: se definen las características del sistema en el cual se entrega la franquicia, la marca y prestaciones.
3. Otorgamiento de territorio: se definen los espacios donde debe operar con las consideraciones del punto anterior. Se define la zona geográfica donde operará y cuáles son sus limitantes y el proceder si otro franquiciador desea adquirir la franquicia.
4. Pago de derechos por la franquicia: al inicio, el franquiciatario debe cancelar un monto al franquiciante por derecho de uso. El franquiciante recibe este pago como una retribución por la venta de la franquicia y para solventar gastos de asesoramiento.

5. Regalías: Se definen los montos de pago al franquiciador, ya sea semanal, mensual o anual. Es un monto proporcional al margen de ventas y utilidades.
6. Periodo de vigencia y renovación: Se determina en mutuo acuerdo entre las partes, el tiempo de vigencia del contrato y las causas por la cuales se puede terminar anticipadamente.
7. Incumplimiento y extinción: se refiere a las conductas que van en contra de los acuerdos generales del contrato, el motivo y la sanción que se aplicará a cualquiera de las partes que incurra en un incumplimiento.
8. Publicidad y mercadeo: por lo general, en el contrato se indican los medios y las responsabilidades de ambas partes en las campañas publicitarias, los gastos de diferentes canales de mercadeo y demás.
9. Ubicación, apertura y remodelación: en el contrato, todas las características relativas a la ubicación (territorio exclusivo), decoración, diseño exterior e interior, remodelación, oportunidad y condiciones de apertura del local del franquiciatario, de modo que todos los locales en los que se desarrolle la franquicia otorgada brinden la misma apariencia y se desempeñen desde idénticas modalidades.
10. Equipos accesorios y mobiliarios: a través del contrato, se establecerán las condiciones y características del mobiliario por utilizar.
11. Capacitación y asistencia: el franquiciante provee al franquiciatario y su personal, la capacitación para el desarrollo del negocio. En el contrato se establece el tiempo de las capacitaciones, la cantidad y la forma como imparten, así como la asistencia, tanto técnica como administrativa.

12. Marca: como el tema de marca es uno de los ejes más delicados en cualquier negocio, a través del contrato, se establecen los usos permitidos y las restricciones de ésta.

13. Contabilidad y registros: aunque cada país puede tener un sistema diferente para contabilidad, y en Internet se encuentra un sinnúmero de opciones de programas que llevan la contabilidad, se debe establecer un solo modelo. En el contrato, se indican las características de los sistemas contables, o bien, si parte de la franquicia incluye un sistema específico. Esto para tener una homogeneidad en las operaciones.

14. Normas de calidad y funcionamiento: por medio de contrato y el manual de operaciones, se establecen las prácticas mínimas para un óptimo funcionamiento de la franquicia.

15. Asistencia operativa: el franquiciante se obliga contractualmente por brindar asistencia operativa a su franquiciado en cuanto al desarrollo del negocio, métodos de operación y servicios por ofrecer.

16. Obligaciones del franquiciatario: por medio del contrato, se establecen las obligaciones del franquiciatario para que el franquiciante desarrolle la franquicia de manera correcta.

17. Confidencialidad: se determinan los conocimientos confidenciales de parte del franquiciante al franquiciatario. Así como el deber del segundo de mantenerlo en secreto.

18. Derechos y deberes al término del contrato: se determinan los deberes y derechos de ambas partes una vez concluye el contrato, se incluye la renovación de este.

### **Componentes de un plan de negocio para la apertura de una franquicia de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.**

Acorde con Balanko-Dickson (2008), un plan de negocio exitoso se compone de 10 secciones medulares o fundamentales. Cada sección es un complemento de la anterior y en conjunto, dan como resultado, un plan de negocio, o bien, un respaldo de la idea de negocio. Un plan de negocio no es exclusivo de una empresa ya en marcha, sino que sirve, también, para determinar la factibilidad de un nuevo proyecto.

Un proyecto bien elaborado y fundamentado, será un proyecto exitoso. Cuando se tiene la idea de negocio, en ocasiones, se comete el error de caer en la ignorancia o carecer de objetividad. El riesgo de omitir detalles realmente importantes es mayor cuando la idea es para un negocio propio.

Ser objetivo es de sabios. Cuando se analiza si una idea de negocio es viable o no, se debe ser objetivo, pues al presentar la idea ante un banco o entidad financiera, estos revisarán cada detalle en busca de errores o simplemente, los puntos débiles en la idea.

Cuando se quiere emprender, hay que estar al tanto del entorno. Como lo menciona Balanko-Dickson (2007), una idea de negocio por sí sola no obtiene los medios o el capital para iniciar. Para conseguirlo, se debe presentar una propuesta concreta, clara y directa. Para ello, se establecen varias pautas.

Un plan de negocio tiene 10 componentes vitales. A través de sus años de estudio, investigación y consultor de empresas, ha definido los componentes de un plan de negocio exitoso. (Balanko-Dickson, 2007). Se considera exitoso, porque hace un estudio global, no solo a lo interno; sino que también, a lo externo del proyecto. Los componentes son los siguientes:

1. Análisis de la Industria:
2. Análisis del Mercado:
3. Productos y Servicios:
4. Descripción del Negocio:
5. Estrategia de Marketing y Ventas:
6. Operaciones y Administración
7. Plan Financiero Proforma:
8. Plan de Implementación:
9. Plan de Contingencia y Emergencia:
10. Resumen Ejecutivo:

Pese al listado anterior, Balanko-Dickson (2007) recomienda ordenar el plan de negocio una vez finalizado en el siguiente orden, o bien, cuando se va a presentar ante un ente financiero o inversionistas:

1. Resumen Ejecutivo
2. Descripción del Negocio
3. Productos y Servicios
4. Análisis de la Industria
5. Análisis del Mercado

6. Estrategia de Marketing
7. Operaciones y Administración
8. Plan de Implementación
9. Plan Financiero
10. Plan de Contingencia

El motivo por el cual se mencionan dos listas con diferente orden es para facilidad de redacción y elaboración de los componentes.

Una idea nueva de negocio es un emprendimiento. Acorde con Wehrich, Cannice y Koontz (2017), el espíritu emprendedor es un proceso creativo enfocado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas. En otras palabras, encontrar una oportunidad de negocio, o bien, un océano azul (como se explicó anteriormente).

### **Plan de negocio**

#### **Análisis de la Industria de Autolavado y Detallado**

#### **Historia y clasificación**

La industria de autolavado, detallado y pulido automotriz está catalogada en la partida 4520 de la Clasificación Industrial Uniforme, revisión número 4 de las Naciones Unidas. Dicho catálogo fue creado para generar un orden de las diferentes actividades industriales a nivel mundial, de esta forma, al realizar estudios o demás tareas relacionadas, se tiene un punto de referencia común a nivel internacional.

En Costa Rica, se utiliza la Clasificación de Actividades Económicas de Costa Rica (CAECR) versión del 2011. Este documento es publicado por el INEC con cada censo nacional. Este documento está alineado a las normas indicadas por la División de Estadística de las Naciones Unidas, conocido como CIUU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) o por sus siglas en inglés como ISIC (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities). Acorde con la clasificación, se encuentran los siguientes datos para la industria de lavado y pulido de vehículos:

- La sección G de la clasificación corresponde al Comercio al por Mayor y al por Menor; reparación de los vehículos de motores y de las motocicletas.
- Este grupo contiene la división 45, que hace referencia a todas las actividades relacionadas con la venta y la reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- Dentro de la división 45, se indica que todas las actividades, tales como el lavado y pulido de vehículos y otros de estas índoles están incluidos en la sección indicada.

La clasificación y la historia están muy relacionados. La industria del lavado y detallado automotriz no es nueva, pero hasta en los últimos años ha tomado fuerza. Con el crecimiento exponencial de los centros de lavado y la proliferación de los centros de detallado, deja más que en evidencia, el auge en el que está convergiendo.

El estado de vida de la industria o ciclo de vida de la industria se puede analizar frente al ciclo de vida de una empresa. Según Gamble, Peteraf, Strckland,

& Thompson (2012), el ciclo de vida de una industria se divide en 4 partes, el surgimiento o nacimiento, el crecimiento rápido; alto grado de exposición; la madurez y el declive.

El mercado de los autolavados tiene más de 20 años de existencia en Costa Rica. El primero de estos negocios registrados ante tributación data del año 1989. Son 28 años de existencia. Tomando el 2010 como un año base, se nota un crecimiento muy abrupto en los últimos 7 años. La siguiente tabla muestra los datos más detallados desde el año 2010 hasta el 2017.

*Tabla 7*  
*Histórico Negocios nuevos registrados por año*

<b>Año</b>	<b>Registros</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>2010</b>	38	
<b>2011</b>	45	118%
<b>2012</b>	67	149%
<b>2013</b>	78	116%
<b>2014</b>	74	95%
<b>2015</b>	116	157%
<b>2016</b>	168	145%
<b>2017</b>	117	70%

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

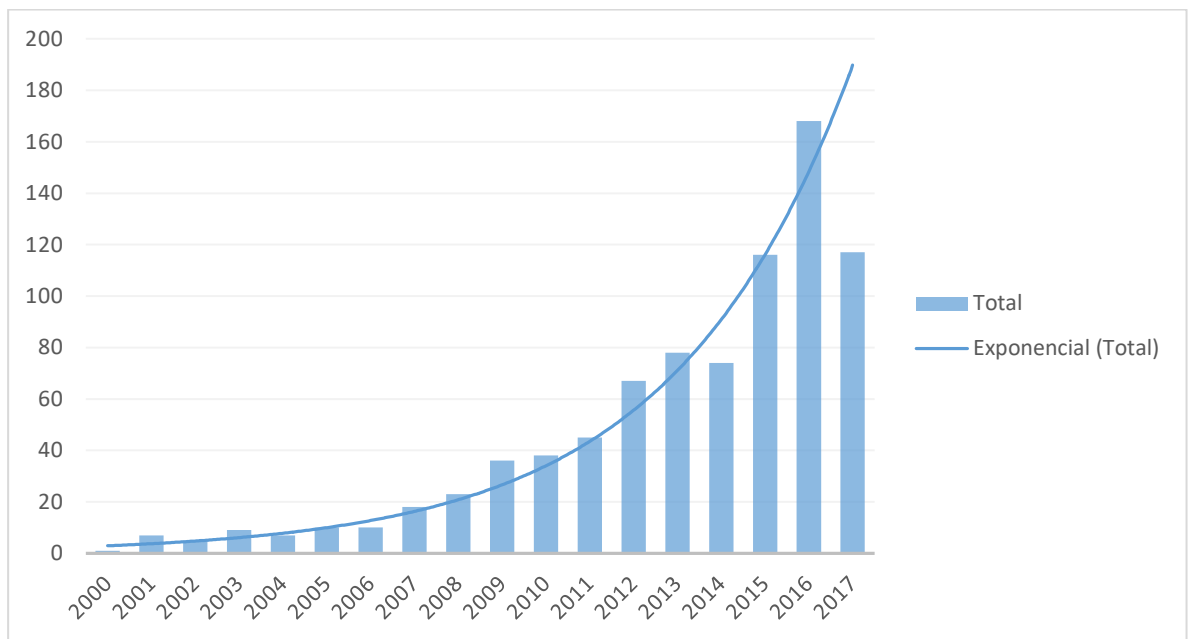
Como se muestra en la Tabla 6, la tendencia de estos negocios siempre ha sido de crecimiento. Hasta el año 2017 se denota que siguieron registrando estos negocios, sin embargo, se da una contracción del mercado, y la cantidad de registro no supera el total del año anterior. Varios factores han influido, desde el próximo periodo de elecciones (2018), los costos de la vida, y las situaciones



ambientales vividas en el último cuatrimestre del año hasta los cambios abruptos en el tipo de cambio de divisas, siendo el dólar la más volátil.

En la figura número 4, se puede observar que la tendencia en el registro (creación) de estos negocios tiende al alza. Una proyección exponencial nos arroja un dato prometedor para los siguientes años, donde se espera que siga creciendo este tipo de negocio.

Figura N. 6  
Crecimiento por Año y Cantidad de Negocios Registrados



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

La gran cantidad de vehículos y sus facilidades para ser obtenidos por los usuarios es lo que promueve este tipo de negocio. Cuando se tiene un vehículo, hay una serie de necesidades básicas por cubrir, desde la mecánica, hasta la estética. Cuanto mayor cantidad de vehículos, mayor cantidad de clientes potenciales.

Con las referencias obtenidas, se nota que el sector de autolavado está en un periodo de madurez, donde hay muchos competidores, con el mismo servicio en un territorio pequeño. Sin embargo, Chan Kim y Mauborgne, 2005, el encontrar un océano azul de posibilidades para triunfar en un océano rojo como lo presenta esta industria.

El objetivo de la Estrategia del Océano Azul es encontrar una oportunidad de negocio nueva o innovadora. Tal y como lo explican Chan y Mouborgne (2005) en su libro La estrategia del Océano Azul, las compañías deben dejar de competir entre sí y buscar un nuevo nicho de mercado, reinventar el negocio. Acotan que un océano azul es la industria que no existe actualmente, algo que está por descubrirse, en un mercado desconocido. Por su parte el océano rojo, es la industria donde existe un sinfín de competidores y es todo el espacio conocido.

Acorde con la teoría del océano azul, se trata de crear nuevos espacios de consumo para un bien o servicio, se debe centrar en la idea global del negocio; en el cliente, y no en los números. La parte financiera es muy importante, pero si todas las decisiones giran en torno a las finanzas, se pierde una ventaja innovadora. También, se debe ir más allá de la demanda existente; hay que crear una demanda propia; y se debe asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

A través de los principios plasmados en la Estrategia del Océano Azul, se pretende dejar de lado la competencia destructiva y generar un ambiente de proliferación de ideas y nuevos negocios.

## **Factores en la compra o adquisición del servicio**

Costa Rica tiene dos estaciones muy marcadas, la seca y la lluviosa. Según el Instituto Meteorológico Nacional en su página oficial, a través de un documento en línea llamado El Clima y las Regiones Climáticas, indica que en el país la temporada seca va desde diciembre hasta abril, mientras que la húmeda comprende los meses de mayo hasta noviembre. Estas condiciones afectan enormemente el negocio del lavado y detallado. El lavado siempre está abierto, pero en la época lluviosa cuando los vehículos más se ensucian, es cuando más cae el negocio, pues los dueños de estos bienes automotores se ven persuadidos por el clima de estar lavándolos.

El factor clima es uno de los elementos más influyentes en el momento de ofrecer el servicio del lavado y detallado. Sin embargo, la necesidad de mantener estos bienes en óptimas condiciones, o proteger en la medida de lo posible el acabado de la pintura es la mayor de las preocupaciones. La protección de los componentes visuales de un vehículo (estética automotriz) es tan importante como los componentes mecánicos.

Pese al clima que pueda hacer, se ha generado una cultura muy fuerte para la estética automotriz. Como ejemplo, si se pasa por el Autolavado Melpa en Tres Ríos, o el Autolavado M&A en San Pedro, se nota que indiferente de la estación, siempre atienden un promedio de 5 a 7 vehículos por hora.

Otro factor muy importante es la calidad de los productos, los cuales se detallarán más a fondo en el análisis de producto y servicio. Cabe mencionar que se utilizarán las marcas más reconocidas y con trayectoria en el mercado, además

de contar con estándares de calidad muy altos. Dentro de las marcas se encuentran Meguiar's, Chemical Guys, Sonax, Turtle Wax, Mother's, entre otras.

El tiempo de duración del lavado es muy importante, dentro de los clientes regulares de un local, hay dos tipos muy marcados, los que economizan tiempo y los detallistas. Los primeros buscan un buen servicio a bajo costo y menor tiempo, pero los segundos, buscan un equilibrio y en ocasiones, sin importar el tiempo y costo, buscan el mejor acabado.

Como el detallado automotriz implica el uso de productos especiales, el ambiente para aplicarlos requiere entre otras cosas, estar seco, a la sombra, fresco, con buena iluminación. Por eso, se deben tomar en cuenta para esta idea de negocio, contar con mínimo 5 estaciones de lavado y secado, una sección para chasis y pulido y dos o tres estaciones de detallado profesional.

Un ejemplo de espacio en el territorio nacional es el negocio Detail Garaje. Cuenta con un establecimiento mediano, donde atiende un máximo de 5 vehículos simultáneos para un detallado y protección nanotecnológica. Las condiciones del local son cerradas, con amplios espacios, buena iluminación y accesibilidad para aplicar el producto. No ofrecen el lavado, pero tienen productos removedores de suciedad para el proceso nano que ofrecen. Este es solo un ejemplo, pues solo realizan el detallado, corrección de pintura y el sellado con productos de gama alta.

Otro punto para tener en cuenta es la exclusividad de productos, es decir, marcas específicas para el detallado ya cuentan con distribuidor, representante o taller único en el país y región. Ante esto, las marcas comerciales como Meguiar's,

Mother's, Turtle Wax, entre otras, no tienen restricción para los talleres en general y permiten que el local comercialice otro producto.

La protección cerámica por su parte es un avance tecnológico muy importante en el detallado y sellado de las pinturas. Estos recubrimientos nanotecnológicos tienen como fin proteger la pintura ante los elementos implacables de las carreteras, el clima, y el mal uso de productos de limpieza.

Esta protección incluye una particularidad, la hidrofobia. Esta cualidad permite que las partículas de agua se deslicen sobre el vehículo y evitan el efecto de la gota seca. Además, repelen la mayoría de las partículas de suciedad, generando una capa protectora muy eficaz. En algunos casos, se incluye una aplicación de un producto secundario que agrega dureza en la protección, evitando la mayoría de los rayones.

Los mayores exponentes son Peral Nano, Nano4life, 3M, Bluechem. Estas marcas tienen productos muy especializados para acabados de gama alta. Sin embargo, cuentan con convenios de exclusividad ya implementados. Por su parte, los productos de este trabajo cuentan con su propia línea de sellado y acabado cerámico. Por tal motivo, no se podrían implementar esos productos nano hasta que se venza el convenio y poder optar por una representación.

A través de las observaciones realizadas en diferentes centros de lavado en Costa Rica, no se detectó ningún caso de que al consumidor final se le brinde una capacitación sobre los productos o sus usos y aplicaciones. Otro aspecto importante en esta industria es que, en lo autolavados, en algunos casos muy concretos, venden algunos de los productos para el consumidor final, es decir,

para que los dueños de los vehículos puedan aplicarlos, pero no se les capacita adecuadamente. En ocasiones, se limitan a una explicación breve de cómo aplicarlos, pero se limitan a las recomendaciones del fabricante y no se da un servicio más profundo.

### **Tecnología y ahorro**

Costa Rica se caracteriza por ser un país con una alta conciencia hacia el ambiente. Esto se demuestra en el compromiso de ser Carbono Neutral para el 2021 como lo indica la página del Gobierno de la República de Costa Rica<sup>11</sup>. Pese a que el foco es la reducción de los gases invernadero, la implementación de nuevas tecnologías para ahorrar los recursos naturales es muy importante.

Desde la energía eólica hasta el ahorro y tratamiento de aguas. El tema energético es muy importante, para el país es un pilar fundamental en su trayectoria de compromiso ambiental. El grupo ICE hace fuertes propagandas sobre el modelo energético del país, el cual es un orgullo y modelo por seguir en la región. En un reportaje de la cadena BBC<sup>12</sup> se tiene que el director regional del Programa 4E, Manfred Haebig, explica que "Costa Rica siempre ha tenido la matriz eléctrica más 'verde' de Centroamérica".

La energía eléctrica es un componente importante en cualquier servicio. Dado el compromiso energético del país, las tecnologías amigables con el ambiente son menester para casi cualquier nueva empresa o idea de negocio por surgir. Por tal motivo, se debe tener en cuenta la utilización de paneles solares

---

<sup>11</sup> <http://presidencia.go.cr/comunicados/2016/09/meta-de-carbono-neutralidad-para-el-2021-se-mantiene-y-fortalece/>

<sup>12</sup> [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150323\\_costa\\_rica\\_energia\\_renovable\\_az\\_ep](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150323_costa_rica_energia_renovable_az_ep)

para reducir la factura de consumo energético y así no solo promover el uso de este sistema, sino también, apoyar a los productores nacionales de esta tecnología.

Un elemento indispensable para el lavado y detallado es el agua. Pese a que existen muchos productos de calidad enfocados en el lavado en seco, y su popularidad está creciendo, los más veteranos aún prefieren el uso de agua. En los casos donde la suciedad es muy profunda, hay productos especiales que requieren agua para poder actuar de una forma segura y no maltratar la pintura y acabados de fábrica, o en casos específicos, empeorar la calidad de la pintura.

Para llevar a cabo esta idea de negocio, se debe economizar el consumo de agua. Hay que pensar en la política pública del país y alinear los objetivos empresariales a los intereses nacionales. Según Aguilera Castro & Puerto Becerra (2012), en su artículo Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social, la responsabilidad social corporativa (RSC) hace referencia al deber de las compañías de operar desde estándares éticos, transparentes y legales en sus diferentes operaciones, además de cuidar las condiciones en las que sus trabajadores desempeñan sus funciones, fomentar la diversidad, proteger el ambiente y, en general, velar o ayudar a mejorar y conservar el ambiente, además de fomentar el desarrollo de la sociedad en general.

Un túnel de lavado no es una opción. Aunque reducen enormemente el tiempo de espera y dejan acabados muy buenos, sus efectos sobre la pintura y diferentes componentes no alcanzan los estándares de un servicio profesional en cuidado y detallado. Si bien es cierto, que estos sistemas son muy eficientes y al

final del túnel se pueden aplicar productos de detallado entusiasta, el resultado no es el mismo.

Un lavado fuerte para un contaminante áspero. Cuando se tiene en los vehículos una suciedad profunda, un lavado de túnel es una buena opción, sin embargo, estas máquinas con el tiempo se desgastan y si no les da un mantenimiento adecuado, pueden empezar a rayar la pintura. Pese a que la mayoría de los rayones no se percibe, el ojo entrenado y el tacto de los detallistas podrán notar estas imperfecciones.

La calidad e integridad de la pintura son ejemplo del cuidado y profesionalismo. Debido a las muchas imperfecciones que pueden aparecer en la pintura por los diferentes agentes contaminantes, es importante un servicio de calidad. Por eso, los expertos recomiendan siempre el lavado a mano, ya que al tacto se logra determinar el grado de contaminación de la pintura, al estar entrenados, incluso al escuchar el sonido que proviene de la pintura por los contaminantes, se puede saber qué problemas tiene y cómo repararla.

Un sistema de reciclaje o manejo de agua es indispensable. Como lo indica González Bonilla (2011), hay un sistema eco amigable para los auto lavados no automatizados del país. El sistema consiste en una solución para reutilizar el agua y de esta forma bajar el consumo de este recurso.

### **Marco Legal**

Las referencias del marco legal, el proceder para la inscripción e inicio de operaciones de cualquier empresa se detalla en la sección anterior del presente trabajo denominada cómo “Describir el proceso de apertura, según el marco legal



de un negocio de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá”. En donde se indica que es una sección de estudio etnográfico y se ha consultado páginas gubernamentales. En dicha sección se realizó un listado de las leyes regulatorias de las empresas en Costa Rica, así como sus obligaciones legales y el proceso completo de inscripción. Por su parte, el registro en Panamá es exclusivo para nacionales. Por dicha razón, se escogió la figura de franquicia, de esta forma, se puede ingresar al país con la idea de negocio previamente establecido en Costa Rica.

### **Análisis del Mercado de Autolavados y Detallado.**

El motivo de brindar un servicio de lavado y detallado es solventar la necesidad de estética automotriz a un consumidor exigente. Acorde con las observaciones realizadas en diferentes centros de lavado y detallado, además de diversas conversaciones mantenidas con un representante de la marca Meguiar’s, se obtiene el dato de que los productos y el servicio de detallado están enfocados en un mercado muy selectivo de consumidores.

A través de una visita al Ministerio de Hacienda realizada en el mes de noviembre del año 2017, se tiene que para el mes de junio de ese año se inscribieron 177 nuevos locales o negocios catalogados dentro de la partida 502001.

La cantidad de estos negocios crece año con año. En el periodo comprendido del 2015 al 2017, se tiene un total de 401 registros nuevos, en comparación a los 302 registros comprendidos desde el año 2010 hasta el 2014. (Ministerio de Hacienda, 2018).

Costa Rica está dividida en 6 regiones socioeconómicas. Acorde con la información disponible en la página oficial del MEP<sup>13</sup> las regiones son Chorotega, Huetar Norte, Pacífico Central, Central, Huetar Atlántica y Brunca. Dicha segmentación ayuda a estudios geográficos, segmentación de indicadores y facilidad de catalogar la información de relevancia del país.

La región Chorotega se compone íntegramente por la provincia de Guanacaste. La región Huetar Norte, se compone por los cantones de Sarapiquí de la provincia de Heredia, San Carlos, Guatuso, Los Chiles, Upala y así como por los distritos de Sarapiquí del cantón de Alajuela, Río Cuarto del cantón de Grecia y Peñas Blancas del cantón de San Ramón, de la Provincia de Alajuela.

La región Pacífico Central está formada por Puntarenas, Esparza, Montes de Oro, Aguirre, Parrita, Garabito, San Mateo y Orotina. Por su parte, la región Central está constituida por 45 cantones, que incluyen los cantones de las provincias de San José (excepto Pérez Zeledón); Cartago, Heredia (excepto Sarapiquí) y Alajuela (excepto: Orotina, San Mateo, San Carlos, Upala, Los Chiles y Guatuso) y los distritos Sarapiquí del cantón de Alajuela, Río Cuarto del cantón de Grecia y Peñas Blancas del cantón de San Ramón.

Por su parte, la región Huetar Atlántica se conforma por Limón, Pococí, Siquirres, Talamanca, Matina y Guácimo. Por último, la región Brunca se compone de Pérez Zeledón de la provincia de San José, y Buenos Aires, Coto Brus, Osa, Corredores y Golfito de la provincia de Puntarenas.

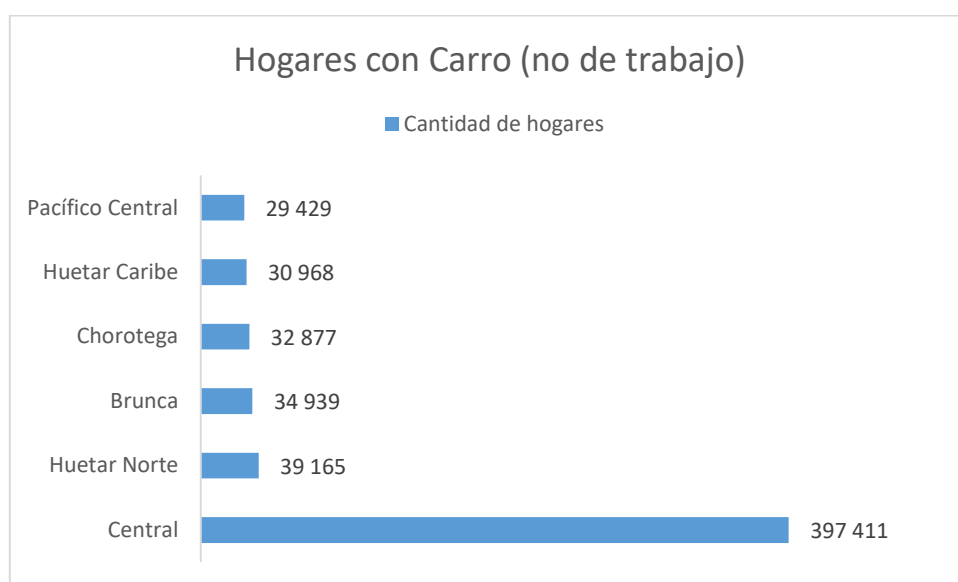
---

<sup>13</sup> <http://www.mep.go.cr/educatico/recurso-interactivo/regiones-socioeconomicas-costa-rica>  
Recuperado el día 29 de enero de 2018

Acorde con los datos disponibles del INEC, en la Encuesta Nacional de Hogares de 2014<sup>14</sup>, la región Central es la que concentra aproximadamente 397 411 hogares con al menos 1 vehículo, seguido por la Huetar Norte y la Brunca con 39 165 y 34 939, respectivamente.

La figura número 5 ilustra la cantidad de hogares registrados para el mes de Julio de 2014, según la Encuesta de Hogares del INEC.

*Figura N 7*  
*Cantidad de hogares con vehículos propios (no de trabajo)*



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

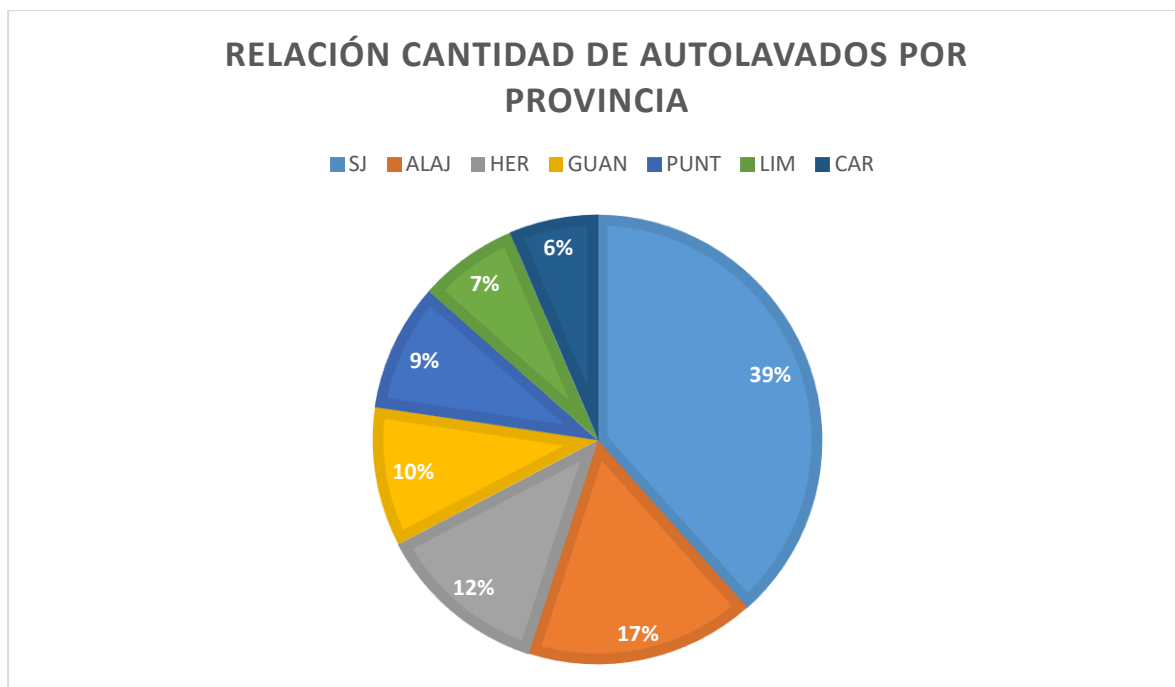
Para el mes de julio de 2017, según el Ministerio de Hacienda había un total de 958 autolavados registrados ante tributación<sup>15</sup>. Al ordenar los negocios por provincia, se obtiene de mayor a menor el siguiente listado: San José, Alajuela,

<sup>14</sup> <http://www.inec.go.cr/encuestas/encuesta-nacional-de-hogares> Recuperado el día 29 de enero de 2018

<sup>15</sup> Información obtenida en una visita al Ministerio de Hacienda en el mes de marzo de 2018.

Heredia, Guanacaste, Puntarenas, Limón, Cartago. Porcentualmente, la figura número 6 muestra el dato a detalle.

Figura N 8  
Distribución de autolavados por provincia



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Los datos demuestran que Cartago es la provincia con el menor número de establecimientos, sin embargo, puede darse una tendencia al alza debido a diversos factores sociales. Como lo son la nueva ubicación del Hospital Max Peralta, en la zona del Guarco<sup>16</sup>, acorde con la información suministrada en la página oficial de la Caja Costarricense del Seguro Social.

En la zona, se ubican 4 de los condominios más grandes de Cartago, La Rueda, La Hacienda, Nobleza del Coris y Albacete, cuyos precios de compra de

<sup>16</sup> <http://www.ccss.sa.cr/hospitales?v=8> recuperado el día 29 de enero de 2018.

casa inician desde de los 140.000 dólares, según visitas realizadas a la zona y debido a la residencia actual del estudiante. Por el tipo de inversión en la zona, se nota que el nivel económico de los condóminos es de una categoría media, media-alta.

Cerca de la propiedad, se encuentran los poblados de Sabana Grande, El Guarco, Quebradilla, El Tejar, Tobosi y la ruta Interamericana Norte. La cercanía con los parques industriales y zonas francas es notoria, pues se encuentran empresas grandes como Corrugados del Norte, empresas diferentes de manufactura de equipos médicos y motrices. Así como industria de alimentos. Lo cual implica un alto flujo de personal, tanto de maquila como el área administrativa.

Para el año 2016, en la página oficial de INEC, en la sección del Directorio de Empresas y Establecimientos, se tiene que, para la zona anteriormente indicada, existen alrededor de 948 empresas.

Respecto de la cantidad de vehículos en las calles, se hizo referencia en la sección de “Importaciones de Vehículos” al inicio del documento.

De acuerdo con la competencia, se tiene como finalidad, dar más que un servicio de lavado, sino un servicio de detallado. Este tipo de negocio es más selectivo con el tipo de cliente y se genera una segmentación más marcada, acorde con los datos recabados a través de las visitas realizadas al adquirir el servicio por parte del estudiante.

Entre los mayores exponentes del detallado automotriz en el país se tiene Renova-Car Detailing, The Wall Car Wash, un exponente muy notorio en el

servicio a domicilio es Car Detailing Center. También, se incluye la cadena de Autolavado Melpa y Luxury Car Care.

En el caso del primer exponente, Renova-Car Detailing, está ubicado en Guadalupe, a 200 metros norte de la terminal de buses del Carmen, cuenta con un horario amplio, de lunes a sábado de 8am a las 7pm. Tiene una página de Facebook a la cual se le genera mucho movimiento con los constantes contenidos publicados. En la descripción del negocio, indica que se dedican al detallado, mantenimiento y restauración de vehículos. Este negocio es de los más profesionales y serios, con trabajos de calidad, tanto así, que han estado encargados del detallado de vehículos en la Expo Auto Antiguo 2017.

Tienen amplia experiencia en el pintado y restaurado de vehículos, así como el detallado. Brindan servicio de carrocería y pintura, por lo cual pueden aplicar sellados cerámicos, debido al equipo especializado que se requiere. Los precios varían en rangos desde los 55.000 colones hasta 1.400 dólares. Los precios llegan a fluctuar, según el servicio a contratar y previa valoración del vehículo. Dentro del catálogo de productos, encontramos Meguiar's, Sonax, Chemical Guys y herramientas Big Foot.

En el caso de The Wall Carwash, está ubicado en Desamparados, San José, cerca del Liceo de San Antonio. Abre todos los días en horario de 8am a 6pm y de 9am a 4pm los domingos. El negocio se concentra en el lavado y detallado automatizado de calidad, usan productos Meguiar's y Chemical Guys. Su rango de precios inicia desde los 4000 hasta los 100.000 colones. De igual forma que el

anterior, depende del estado del vehículo y el servicio que se desea, ya sea desde lavado, aspirado y encerado, hasta un sellado de pintura.

Car Detailing Center es un servicio a domicilio, pero su fuerte es el detallado mediante un sistema de citas, con horarios variados, pero dentro del rango de 7am a 9pm, pues debe contemplar las distancias por desplazamiento. Utiliza productos Meguiar's y Eco Touch. Cuentan con maquinaria especializada y de fácil traslado. Dentro de sus servicios destacan los lavados premium y los combos de lavado para residenciales, empresas y detallado individual.

Luxury Car Care es un centro profesional de detallado, con precios desde los 12.000 hasta 100.000 colones. En los protectores cerámicos, inician desde los 350 dólares, dependiendo del vehículo, tamaño y estado de la pintura. Ubicados en el Centro Comercial Atlantis Plaza en Escazú, con un horario de 8am a 7pm, atienden un público muy selecto, pues han trabajado con vehículos de lujo. Es muy notorio que la marca Gyeon Quartz es la que más resalta de su portafolio.

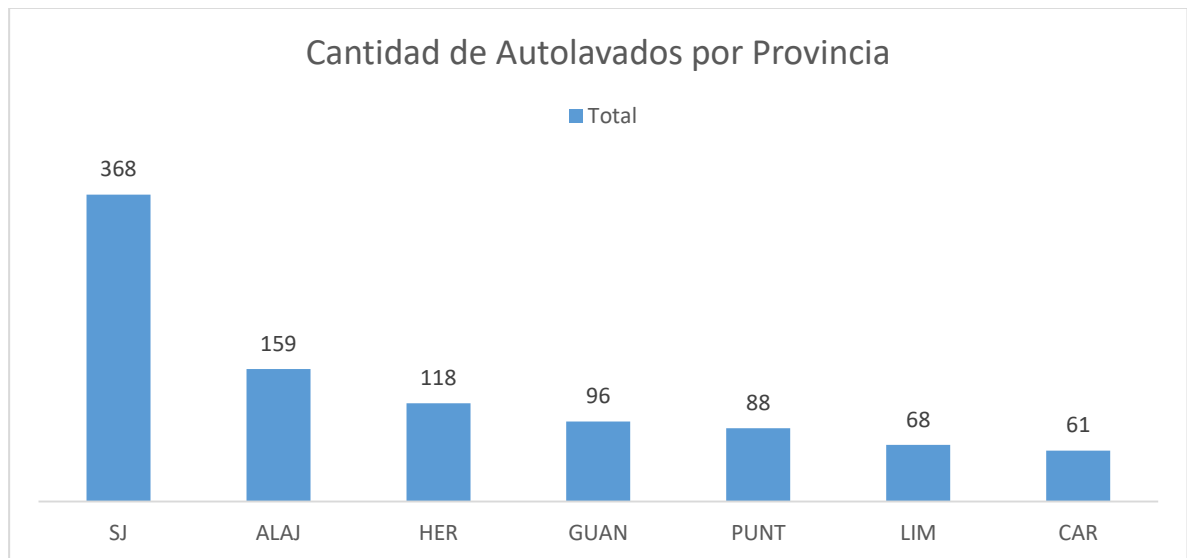
Un factor que tienen en común, son los productos de calidad y los espacios en los locales. A diferencia del servicio a domicilio. La amplitud de un local permite no solo atender más clientes, sino dotar un espacio óptimo de trabajo para la aplicación de los productos, en el caso de los sellados cerámicos, requieren de cuartos especiales, pues se debe controlar la temperatura y evitar el polvo o cualquier partícula para que los selladores se adhieran correctamente.

La ubicación es importante. Se puede notar que las localizaciones son variadas, pero concentradas en la región Central, debido al desarrollo económico y el perfil de clientes. Sin embargo, en la zona de Cartago se encuentran pocos

autolavados, según los datos suministrados por el Ministerio de Hacienda en la visita realizada, indica que hay solo 61 negocios registrados. En su mayoría son centros de lavado rápido, donde el detallado está sujeto a la aplicación del producto final. O bien, carecen de esa especialización.

Un centro de lavado notorio es el Mar-Celo Car Wash, ubicado en Cot de Cartago, donde se aprecia un servicio de calidad y uso de productos Meguiars y Mothers. Tiene un horario de viernes y sábado de 7am a 6pm y domingos de 6am a 3pm. Presenta un servicio de calidad y muy meticuloso. Su rango de precios inicia desde los 15.000 colones con un lavado premium, dependiendo de las ceras y demás compuestos por utilizar, el precio puede llegar hasta los 25.000 colones.

Figura N. 9  
Cantidad de Negocios de autolavado por provincia



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.



Ante estos datos, la zona de Cartago aún tiene potencial para desarrollar un negocio enfocado en el detallado, acorde con lo presentado en la figura número 7. Como se explicó anteriormente, la zona de El Guarco, donde se edificará el nuevo Hospital Max Peralta, está cerca de los residenciales más notorios de la provincia, genera una oportunidad de negocio muy buena para desarrollar.

### **Productos y Servicios**

De acuerdo con Armstrong y Kotler (2012), un producto es cualquier cosa que se pueda percibir de una manera tangible, ya sea mediante su adquisición, uso, consumo y que satisface una necesidad. Por ejemplo, un teléfono celular, un vehículo, un producto para eliminar las manchas de la ropa. Por su parte, un servicio es totalmente lo contrario a un producto, es intangible, consiste en un beneficio, satisfacción, o bien, una actividad. Un ejemplo es cuando se realiza una visita médica, el servicio de la consultoría brinda un análisis de nuestro estado de salud.

Las combinaciones, por lo general, son mejores. Cuando se habla de un producto y un servicio, se cae en el error de verlos por separado, pero para que un negocio tenga éxito, debe combinar estos factores para generar una diferenciación. En la actualidad, ya no se habla de un producto o servicio, sino de una experiencia. (Armstrong y Kotler, 2012).

Mediante la experiencia, se consigue un objetivo. Lo que marca una diferencia entre un producto o servicio ofrecido por más de un proveedor, es en ocasiones, el precio y las facilidades para adquirirlo o experimentarlo, sin embargo, el factor más importante es la experiencia. La mezcla de emociones que

involucre los sentimientos del cliente y genere una relación estrecha con el oferente.

Por tal motivo, en la tabla número 7 se representa un mapeo de productos por utilizar y en la tabla número 8, los servicios, que conllevarán a una experiencia diferente.

*Tabla 8  
Lista de productos generales y su descripción*

<b>Producto</b>		<b>Descripción</b>
<b>Cera de Carnauba</b>		Cera protectora para la pintura del vehículo, tiene el componente de Carnauba, que proviene de un árbol, el cual, da propiedades especiales para la protección y realzar el color de la pintura.
<b>Cera sintética</b>		Cera de polímeros sintéticos que protegen y abrillantan la pintura.
<b>Cera para pintura blanca</b>		Cera sintética especialmente diseñada para dar brillo y restaurar las pinturas de tonos claros.
<b>Cera para pintura negro</b>		Cera sintética especialmente diseñada para dar brillo y restaurar las pinturas de tonos oscuros.
<b>Champú Balanceado</b>	<b>PH</b>	Compuesto especial para el lavado exterior de un vehículo, con niveles ácidos balanceados o neutros para no manchar la pintura al secar o ser removido.
<b>Champú Cera</b>	<b>con</b>	Compuesto especial para el lavado exterior de un vehículo, con niveles ácidos balanceados o neutros para no manchar la pintura al secar o ser removido y agrega una capa protectora de cera.
<b>Compuesto remover seca</b>	<b>para gota</b>	Compuesto de químicos especiales para eliminar mediante fricción la “gota seca” en vidrios y carrocería.
<b>Compuesto pulido</b>	<b>de</b>	Mezcla de químicos especiales para realizar un pulido de carrocería y remover marcas circulares, rayones y oxidación en la pintura, además de restaurar el brillo de la pintura.
<b>Compuesto abrillantador</b>		Mezcla de químicos especiales para agregar brillo mediante la restauración de los aceites en la pintura.
<b>Arcilla limpiadora</b>		Plastilina especial para remover contaminantes “pesados” de la superficie del vehículo.
<b>Protector pintura</b>	<b>de</b>	Químico especial para “sellar” la pintura, genera una capa protectora hidrofóbica.
<b>Líquido detallador</b>		Líquido especial para realizar inspecciones finales antes de entregar el vehículo y sirve para dar mantenimiento al acabo del vehículo por más tiempo, pues contiene cera y polímeros especiales.
<b>Limpiador de fibra de frenos en aros</b>	<b>de</b>	Químico para limpiar el residuo de los frenos en los aros.
<b>Limpiador protector para neumáticos</b>	<b>y para</b>	Químico especial que limpia y protege los neumáticos, elimina contaminantes adheridos.

<b>Protector de fibra de frenos</b>		Líquido que recubre los aros y genera una capa protectora que evita que el residuo de los frenos se adhiera al aro.
<b>Limpiador y protector para aros</b>		Químico que limpia y protege los aros.
<b>Pulidor de metales</b>		Pasta para pulir y eliminar rayas en objetos metálicos.
<b>Abrillantador de metales</b>		Pasta para abrillantar objetos metálicos.
<b>Limpiador y protector interiores (con o sin brillo)</b>		Líquido especial que limpia y protege los acabados internos del vehículo (paneles, marcha, tablero de control, entre otros).
<b>Limpiador de interiores (telas, alfombras)</b>		Líquido especial que limpia y remueve manchas, residuos, en los acabados de tela y alfombras.
<b>Eliminador de olores</b>		Químico especial en aerosol para eliminar malos olores dentro del vehículo.
<b>Limpiador, protector y acondicionador de cuero</b>		Líquido especial que limpia, acondiciona y protege, además de dar brillo al cuero en el interior del vehículo.
<b>Limpiador, pulido y sellado de focos</b>		Conjunto de químicos para pulir los focos, eliminan el tono amarillo o deteriorado, abrillanta y genera una capa protectora.
<b>Restaurador y protector de partes negras</b>		Químico especial para restaurar y proteger los acabados (o partes negras) dentro y fuera del vehículo.
<b>Limpiador y abrillantador de motor</b>		Conjunto de químicos que desengrasan y abrillantan los componentes del motor.
<b>Limpiador y protector de vidrios (cristales)</b>		Químico especial que limpia y da protección a los cristales del vehículo, además de mejorar la visión.
<b>Sellador cerámico</b>		Químico especial que recubre el vehículo, genera una capa protectora, hidrofóbica y repele el agua y polvo.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

La tabla número 8 enlista los accesorios o herramientas requeridos para la gestión del detallado.

*Tabla 9  
Lista de equipos y accesorios con descripción*

<b>Accesorio / Herramienta</b>	<b>Descripción</b>
<b>Paño de microfibra para secado</b>	Paño de microfibra super absorbente de agua para secado.
<b>Paño de microfibra para abrillantar</b>	Paño de microfibra de alto rendimiento para eliminar residuos y abrillantar.
<b>Guante para lavado de microfibra</b>	Guante de microfibra de alto rendimiento para un lavado seguro sin rayones.
<b>Aplicador de microfibra</b>	Aplicador circular de microfibra, suave y absorbente, para uso interno y pulido de metales, vidrios y aros.
<b>Esponja aplicadora</b>	Esponja lavable, de estructura densa para aplicación de producto en cualquier superficie.
<b>Cepillo para lavado de aros</b>	Cepillo especial con cerdas suaves para lavado de aros seguro.
<b>Cepillo para lavado de carrocería</b>	Cepillo especial con cerdas suaves para el lavado de vehículos grandes, parrillas, retrovisores y otros.
<b>Removedor de polvo</b>	Cepillo con tela especial para remover polvo en la superficie exterior del vehículo.
<b>Protector de arena</b>	Accesorio para usar al fondo de un balde, evita el contacto entre el guante y los residuos sólidos al fondo del balde.
<b>Máquina pulidora DA</b>	Máquina pulidora de acción dual.
<b>Máquina orbital</b>	Máquina de pulido orbital.
<b>Almohadilla de corte</b>	Esponja de alta densidad para corte alto, eliminar rayones, gota seca, marcas.
<b>Almohadilla de pulido</b>	Esponja de corte medio para abrillantar la pintura.
<b>Almohadilla de encerado</b>	Esponja sin poder de corte para encerado.
<b>Cepillo detallador</b>	Cepillo de cerdas de pelo de caballo o jabalí, para limpieza interna y externa del vehículo.
<b>Cubeta</b>	Balde para usar la mezcla de agua y champú.

<b>Botella dispensadora</b>	Recipiente de plástico para almacenar y dispensar diferentes tipos de productos.
<b>Botella dispensadora con atomizador</b>	Recipiente de plástico para almacenar y dispensar mediante atomizador diferentes tipos de productos.
<b>Unidad dosificadora</b>	Equipo especializado para realizar las diluciones con medidas exactas.
<b>Cono de pulido</b>	Espuma especial en forma de cono para pulido de aros.
<b>Hidro lavadora</b>	Máquina de lavado a presión.
<b>Aspiradora</b>	Máquina para aspirado de polvo y otros materiales en el interior del vehículo.
<b>Máquina para limpieza de tapicería</b>	Máquina especial para lavado en seco o en húmedo de tapicería interna del vehículo.
<b>Taladro</b>	Taladro de trabajo para usar junto al cono de pulido y otros accesorios.
<b>Compresor de aire</b>	Máquina de compresión para liberar aire a presión. Sirve para remover el exceso de agua en lugares de difícil acceso y accionar las máquinas de lijado.
<b>Lijas</b>	Papel de lija de diferentes graduaciones, para el lijado de pintura.
<b>Máquina lijadora</b>	Máquina especial para usar en conjunto con el papel de lija en el proceso de perfeccionamiento de la pintura.
<b>Máquina pulidora pequeña</b>	Máquina pulidora de 3 pulgadas de diámetro, sirve para pulido en los detalles internos del vehículo.
<b>Guantes</b>	Guantes de nitrilo negros para aplicación de productos varios.
<b>Luces de inspección</b>	Foco especial de adaptación al color, sirve para la inspección de la pintura durante el proceso de detallado.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Por su parte, la tabla número 10, representa los servicios por brindar y una breve explicación de estos.

Tabla 10  
Lista de servicios a brindar

<b>Servicio</b>	<b>Detalle</b>
<b>Aspirado</b>	Aspirado general.
<b>Aspirado profundo</b>	Aspirado general y a detalle, se quitan o se mueven los sillones y demás partes móviles del vehículo.
<b>Detallado completo</b>	Detallado exterior e interior.
<b>Detallado exterior</b>	Lavado profundo, descontaminado de pintura, eliminación de rayones y corrección de desperfectos, pulido general, abrillantado y sellado con cera. Limpieza y pulido de aros, vidrios y neumáticos.
<b>Detallado interior</b>	Limpieza de tapicería general, aspirado, aplicación de producto limpiador y restaurador, tanto tela como cuero a profundidad.
<b>Corrección de pintura</b>	Lavado de vehículo, descontaminar la pintura, corregir, pulir y sellar con cera.
<b>Encerado</b>	Aplicación de cera de Carnauba.
<b>Encerado Premium</b>	Aplicación de cera sintética o de Carnauba de alta calidad.
<b>Lavado</b>	Lavado de pintura y vidrios general con agua a presión.
<b>Lavado de motor</b>	Proteger partes eléctricas, se lava y abrillanta el motor.
<b>Limpieza de tapicería</b>	Limpieza de tapicería con máquina, aspirado, aplicación de producto limpiador y restaurador de tela.
<b>Limpieza de vidrios</b>	Lavado y aplicación de producto para generar brillo y reflejo.
<b>Limpieza y protección de cuero</b>	Limpieza de tapicería general, aspirado, aplicación de producto limpiador y restaurador de cuero.

<b>Pulido de aros</b>	Se lavan y se pulen los aros. Opcional desmontar los neumáticos para asegurar la cobertura de producto.
<b>Pulido de focos</b>	Lavado, pulido y mantenimiento de focos.
<b>Pulido de vidrios</b>	Lavado de vidrios, descontaminado y pulido.
<b>Restaurar/Proteger partes negras</b>	Aplicación de restaurador y protector de partes negras.
<b>Sellado cerámico</b>	Detallado completo, aplicación y curado de sellador cerámico en cuarto controlado.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

### **Descripción del Negocio**

Un negocio se compone de varios factores. Entre los más importantes, en cuanto a estructura interna se refiere, son la visión, misión, planes a corto, mediano y largo plazo, la marca y los productos o servicios por brindar. (Balanko-Dickson, 2007). Se debe contar con una visión clara, una misión sencilla de comprender y una ética intachable.

Con la premisa del párrafo anterior, en la tabla 11 se presentan las declaraciones de visión, misión.

*Tabla 11  
Declaración de Visión y Misión*

<b>Elemento</b>	<b>Declaración</b>
<b>Visión</b>	Ser la primera opción en detallado automotriz profesional en la provincia de Cartago para el año 2021.
<b>Misión</b>	En Ferreiro AutoDetail nos comprometemos a brindar un servicio profesional mediante altos estándares de calidad a través de herramientas y compuestos de marcas líderes en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Otros aspectos fundamentales son la declaración de ética y las metas del negocio, así como su operación.

La declaración de ética sirve para expresar los valores esenciales del negocio. Los pilares de cualquier empresa son los valores que rigen su accionar y mediante los cuales, alcanzarán la declaración de visión.

Declaración de ética: Los valores que rigen Ferreiro Auto Detail son detallado en la tabla 12, así como el texto que cumple con la declaración.

*Tabla 12*  
*Valores empresariales*

<b>Valor</b>	<b>Explicación</b>
<b>Transparencia</b>	Tanto para el cliente externo como interno, se generará un espacio de confianza, donde la honestidad está presente en cada acción.
<b>Integridad</b>	Cada acción a ejecutar será bajo la premisa de una ética intachable.
<b>Servicio</b>	Una cultura de servicio personalizado para brindar una experiencia única y crear un lazo de conexión y confianza con cada cliente.
<b>Compromiso</b>	El deber de entregar un servicio profesional y acorde a las necesidades del cliente, previamente establecidas mediante un trabajo en equipo.
<b>Respeto</b>	Mediante la comprensión y el diálogo, se generará
<b>Calidad</b>	Cualquier servicio o producto adquirido por un cliente cumplirá con los estándares del proveedor y del mismo cliente, al obtener los resultados prometidos.
<b>Compartimos el mismo interés con nuestros clientes: Un servicio de excelencia y un acabo de calidad.</b>	

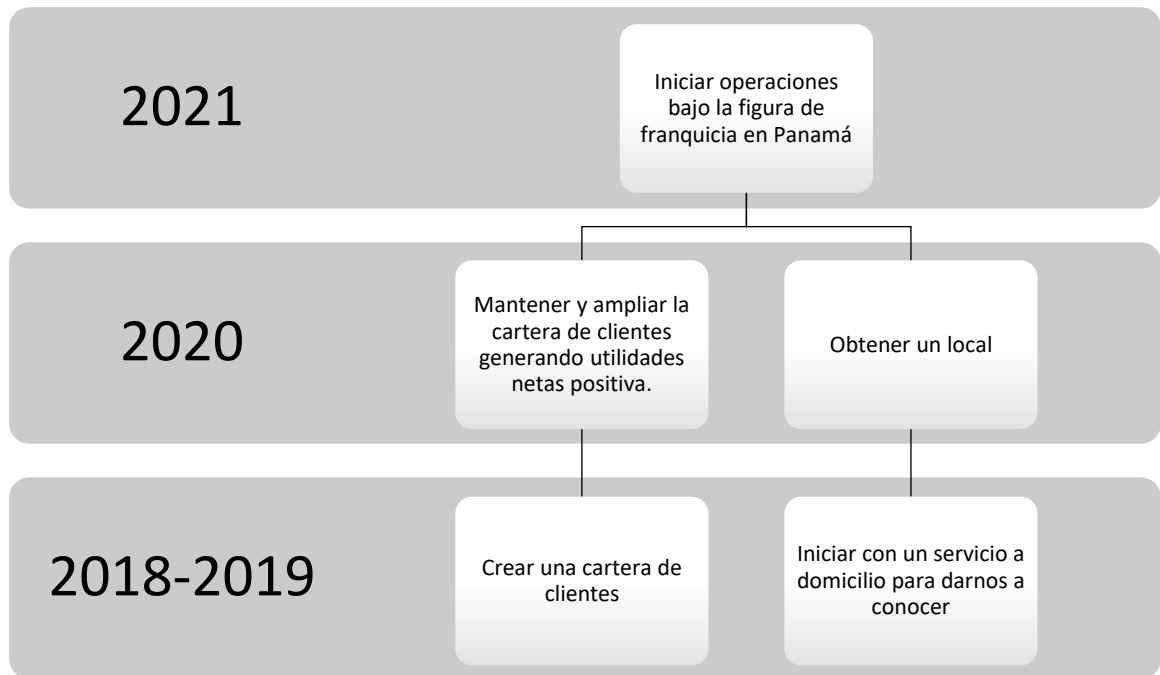
Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

### **Estrategia de Marketing y ventas**

Acorde con las metas estratégicas, se establece una meta general, para la cual, se deben cumplir 4 metas seccionadas para cumplir con el objetivo. La figura 8 muestra la jerarquía de éstas.



Figura N. 10  
Jerarquía de metas



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Para alcanzar las metas planteadas en la figura número 10, se debe primero definir los precios de los servicios y productos basado no solo en la investigación de mercado, sino de la mano de los objetivos financiero planteados en la siguiente sección. Los precios propuestos para el proyecto en gestión están representados en la tabla número 13.

Tabla 13  
Propuesta de servicios y precios

<b>Servicio</b>	<b>Precio</b>
<b>Detallado Completo</b>	₡ 100.000,00
<b>Detallado Exterior</b>	₡ 75.000,00
<b>Detallado Interior</b>	₡ 35.000,00
<b>Lavado de Motor</b>	₡ 12.000,00
<b>Lavado Ferreiro</b>	₡ 35.000,00
<b>Lavado Premium</b>	₡ 30.000,00
<b>Limpieza de tapicería</b>	₡ 22.000,00
<b>Pulido de Aros</b>	₡ 15.000,00
<b>Pulido de Cristales</b>	₡ 15.000,00
<b>Pulido de Focos</b>	₡ 12.000,00

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Una vez definida la oferta de servicios, se define la estrategia de mercadeo en medios digitales, debido a la limitante del presupuesto inicial, se pretende crear una página en la red social Facebook y otra en Instagram para generar la imagen de la empresa. A través de las herramientas de promoción de las redes, se puede generar un parámetro para enfocarse en una zona geográfica específica.

### **Operaciones y administración**

Respecto del rubro de operaciones, se planea contar un local entre 180 y 200 metros cuadrados. Pues a través de las observaciones a diferentes locales se obtuvo la referencia. En cuanto a la distribución, se planea contar con la siguiente estructura:

- Bodega de suministros.
- Área de caja (cobro y facturación).
- 2 estaciones de lavado.
- 2 estaciones de detallado.

- Estación de entrega
- Cámara de ambiente controlado.
- Sala de espera equipada (TV, WIFI, servicio sanitario, otros)
- Comedor.
- Vestidores.
- Oficina administrativa y sala de reuniones.<sup>17</sup>

La marca es el bien máspreciado y cotizado de un negocio. El valor que puede producir una marca no solo genera un respaldo, sino que brinda seguridad y una relación estrecha con los clientes. A través de la marca, se crea una relación de suma importancia e identificación personal con los clientes. (Kotler & Armstrong, 2012).

El registro de marca es importante. Hay que revisar la disponibilidad de nombres primeramente en buscadores importante de Internet, como Google, por ejemplo. Kotler & Armstrong (2012) recomienda esto, pues indican que el significado y la traducción del nombre, así como su disponibilidad son indispensables.

El proceso para seleccionar o tener en cuenta al escoger un nombre de marca son 6, según lo recomendado por Armstrong y Kotler (2012). La siguiente lista ejemplifica los procesos y su breve comentario.

1. Debe sugerir un beneficio y cualidades del producto.
2. Fácil de pronunciar, recordar y reconocer.

---

<sup>17</sup> Las capacitaciones en el mercado del detallado son prácticas, por tal motivo se planea impartirlas en las estaciones de trabajo, pues se requiere de un vehículo o pieza de trabajo.

3. Debe ser distintivo.
4. Debe poder ampliarse.
5. Tiene que traducirse con facilidad.
6. Tiene que registrarse protegerse legalmente.

Siguiendo los pasos anteriormente mencionados, se ha escogido el nombre de Ferreiro Auto Detail. Es un nombre distintivo, que al incluir la frase “Auto Detail”, se amplía y aclara el concepto sobre el detallado vehicular. Al realizar una investigación en Internet, a través de un buscador, se encuentra que el nombre tiene el significado en gallego de “Hombre de acero” o “taller donde se forja acero”. De esta manera, se genera la relación de que Ferreiro Auto Detail será un taller donde se forja a través de un trabajo arduo y altos estándares de calidad, no una pieza de acero, sino un servicio de calidad y mediante el uso de productos reconocidos a nivel mundial, se garantizará un acabado excepcional.

Mediante una visita al Registro Nacional de Costa Rica, el miércoles 7 de febrero de 2018, se realiza la consulta sobre la disponibilidad del nombre, la cual arrojó que está disponible.

Con toda esta información, surge la idea de aplicar el sistema de negocio CANVAS. Es una nueva idea de plan de negocio que brinda una comprensión más amplia del negocio. Se toman los aspectos o premisas fundamentales anteriormente expuestas y se aplica al nuevo proceso.

El método CANVAS es una herramienta gráfica. Integrada por nueve bloques y basado en la estrategia de la empresa, permite una descripción lógica y gráfica

del proceso de creación, entrega y captura el valor en su gestión. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La tabla número 13 resume el plan CANVAS aplicado a Ferreiro AutoDetail.

*Tabla 14*  
*Modelo Comprensión y aplicación del modelo CANVAS*

<b>Bloque</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Segmentación de clientes (identificar el mercado global, luego un nicho a explotar, segmentar y entender la diversidad de clientes).</b>	Hay que considerar para quién se crea un valor, quiénes son los clientes más importantes, qué tipo de relaciones hay que tener con ellos. Cuáles son sus necesidades más importantes. Se deben segmentar los grupos de clientes.	Hay personas que buscan un lavado y una apariencia de recién lavado, mientras que hay clientes que buscan un servicio de limpieza profundo, que deje un acabado profesional de exposición; inclusive mejor que cuando se entrega en la agencia. Existen clientes entusiastas y pasajeros.
<b>Propuesta de valor (motivo por el cual el cliente escoge nuestra empresa por sobre la competencia, la personalización en el producto o servicio; influye en la premisa del precio, el diseño de la gestión y el respaldo de la marca, además de la accesibilidad y conveniencia)</b>	Se debe comprender qué valor se ofrece a los clientes, cuál es el problema que se les ayuda a solventar, cuál necesidad se está cubriendo y cuáles productos y servicios son los que se ofrecen a los diversos segmentos de clientes.	El valor ofrecido es un servicio de alta calidad, ante la problemática de los clientes relacionada a la estética automotriz de sus vehículos. Se ofrecerán dos tipos de servicios, uno para el cliente más exigente y otro para los requerimientos rutinarios.
<b>Canales (aumentar la exposición y posicionar la marca, proceso en cómo se promueve la adquisición del producto o servicio, el proceso de entrega y el servicio post-venta)</b>	Comprender los canales por los cuales los clientes quieren ser contactados, cómo se llega a ellos, la integración de los canales, cuáles son rentables y cómo se puede integrar a la rutina de los clientes.	Mediante una interacción continua a través de los canales como redes sociales y servicio post venta (listas de difusión), se desarrollará no solo una interacción personalizada, sino, la exposición de nuevos trabajos y proyectos.
<b>Relaciones con el cliente (establecer y mantener una relación estrecha con cada cliente, mediante un servicio personalizado)</b>	A través de los servicios brindados, se establece una relación de asistencia personal a cada cliente, donde consumen el servicio y durante el proceso, viven	Con cada servicio brindado, se escucha la retroalimentación del cliente y de ser posible, se realizan los ajustes respectivos para corregir,

	la experiencia de que su vehículo sea la estrella del momento.	mantener o mejorar algún proceso. Se debe establecer una relación de opinión-costo, si la mejora o recomendación no resulta tan rentable, debe considerarse una variación. La opinión de cada cliente cuenta.
<b>Fuentes de ingresos (ventas, servicios, arrendamientos, precios fijos, precios variables formas de pago.)</b>	Se debe entender el valor del servicio brindado, cuanto está dispuesto a pagar el cliente, de qué fuente provienen sus ingresos, ¿puede pagarlo?, de donde proviene el ingreso de la empresa.	Se debe no solo comunicar, sino demostrar la calidad del servicio, los productos y en general, la experiencia que vivirá cada cliente con el producto final. Debido a la facturación electrónica, se debe contar con un datáfono u otro sistema de recaudación, como PayPal por ejemplo.
<b>Recursos Clave (físicos, intelectuales, humanos, financieros)</b>	Los recursos importantes para la función y ejecución de labores de la empresa, desde los suministros y herramientas, hasta el capital humano entrenado. Todo debe interconectarse para entregar un producto: el servicio contratado.	La interacción de un equipo entrenado y capacitado, en conjunto con la disponibilidad de suministros para ejecutar sus labores, da como resultado un trabajo bien hecho y con los estándares de calidad respectivos. Por otra parte, el local, las máquinas, la propiedad intelectual y los recursos financieros son temas operativos que deben estar alineados a los objetivos o metas de la empresa.
<b>Actividades Clave (producción, resolución de problemas, plataformas digitales/redes)</b>	Se debe identificar cuáles son las actividades clave que detonan en ventas, ingresos y la satisfacción de los clientes. Mediante un correcto manejo de estas actividades, se mantendrá el ciclo de ingreso y retribución adecuado para el accionas de la empresa.	Entender que el servicio tiene que cumplir con las expectativas del cliente y además, debería superarlas. Con esto se obtiene la satisfacción, luego, el servicio post venta, como la retroalimentación asegura un canal directo de comunicación. Además, se debe tener las relaciones con los proveedores, pues sin los suministros no se

			puede realizar la tarea. Mantener un orden en los canales de comunicación para generar transparencia, orden y ecuanimidad. Los flujos financieros deben ser ordenados, claros y transparentes.
<b>Alianzas (optimización, economía, riesgos, adquisición)</b>	<b>Clave</b>	Los aliados son agentes importantes en las empresas, pues cada uno de ellos, aporta al negocio. Hay que identificar a los socios, ya sean comercios, distribuidores, entre otros. Se debe comprender que recursos clave adquirimos de cada uno de ellos y como mantener esa relación acorde a los intereses de la empresa.	Los distribuidores son los mayores aliados, pues si se realizan trabajos con sus recursos, pueden influir en campañas de mercadeo, o bien, recomendaciones a otro sector del mercado. Las alianzas son importantes, pues desde adquirir un nuevo recurso antes que la competencia, se puede adquirir apoyo de marca y fidelización de clientes.
<b>Estructura de Costos (costos de operación, valor, costos fijos, costos variables)</b>		Hay que identificar los costos inherentes, cuáles son los recursos y las actividades clave más costosos. Con una comprensión de la estructura de costos, se pueden generar planes o iniciativas para reducirlos o bien, controlar el gasto para mantener un margen de ganancia y no trasladar todo el gasto al cliente.	Sin duda, dentro de los costos más altos en la operación, se encuentran las cargas sociales, el alquiler o mantenimiento del local y el desgaste de las herramientas. Se debe desarrollar un plan de contingencia para mantener esos costos en un rango operacional aceptable.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Acorde con la información brindada en la tabla número 13, se ha desarrollado un lienzo, el cual indica cada una de las secciones el modelo CANVAS aplicada a la idea de negocio.

Tabla 15  
Lienzo plan CANVAS aplicado

<b>Socios Clave</b> Distribuidores del equipo y productos para el detallado. Así como los contactos de empresas con flotas vehiculares.	<b>Actividades Clave</b> Acabados profesionales y un manejo adecuado de los canales de comunicación con los clientes.	<b>Propuesta de valor</b> Brindar un servicio de calidad. Lograr un acabado impecable en cada vehículo, Ofrecer diversas soluciones en detallado a cada necesidad básica.	<b>Relación con los Clientes</b> A través del servicio brindado, se realizarán talleres prácticos para enseñar a los clientes aspectos fundamentales sobre los procesos de detallado. Mantener las redes sociales activas y escuchar la retroalimentación de cada cliente.	<b>Segmentos de Clientes</b> Personas con una pasión por la estética automotriz, un detallado profesional. Entusiastas que desean ver sus vehículos con un acabado de “demostración” Clientes que no tienen tiempo o los equipos para realizar la tarea.
	<b>Recursos Clave</b> Equipo de trabajo capacitado y entrenado. Máquinas pulidoras de doble acción y rotativas. Repuestos de carbón para las máquinas. Equipo hidráulico para elevar los vehículos. Hidro lavadoras.		<b>Canales</b> Se realizará a través de redes sociales y publicidad digital acorde a la zona geográfica por medio de herramientas como Google.	
<b>Estructura de Costos</b> Los costos están detallados en el plan financiero proforma más adelante.		<b>Flujo de ingresos</b> Los ingresos más notorios se recaudarán a través del servicio de detallado, seguidamente por los lavados y mantenimientos recurrentes de trabajos previos. Se incluye un rubro por venta de productos.		

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.



## **Formulación y evaluación de proyectos**

Un proyecto es una solución inteligente. Cuando se tiene un problema, ya sea iniciar un nuevo negocio, comprar una casa o demás, es porque existe una necesidad que se debe resolver o cubrir, mediante un proyecto; el cual va a dar respuesta al problema planteado (Chain, Chain & Puelma, 2014).

El dar respuesta, o bien, definir la factibilidad del proyecto es crucial. Se debe seguir un proceso objetivo y analizar diferentes variables, así como su interacción para determinar la viabilidad de inclusive iniciar con un proyecto de cualquier índole, desde una inversión inmobiliaria de varios millones de dólares hasta el simple hecho de cambiar de vehículo.

Un resultado único. Cada proyecto tiene un tiempo definido de ejecución, en el cual se busca un objetivo, el entregar un producto, servicio o resultado único. Pero, para ello se realizan estudios o proyectos varios para determinar la viabilidad de un proyecto más grande (Project Management Institute Inc., 2013).

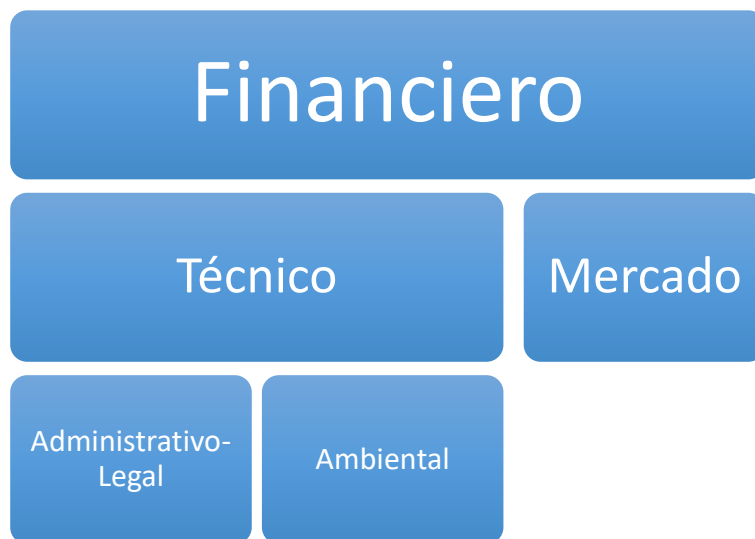
Un proyecto inicia desde la idea del problema. En este caso, se presenta la oportunidad de iniciar un negocio; concepción de la idea; a través de un servicio personalizado. El proyecto es el proceso de depuración de información y cómo éste puede convertirse en algo tangible (Chain, Chain & Puelma, 2014). Aplicado al problema previamente planteado, se tiene como solución no sólo investigar y presentar los datos del sector, sino, realizar una valoración de cada aspecto para determinar si la idea es factible.

Como se deben realizar subproyectos para determinar la viabilidad de un proyecto más grande, en el caso de iniciar un negocio, se deben realizar varios

pasos previos o estudios. Desde un proceso sencillo como verificar la disponibilidad del nombre, hasta uno más complejo; como proyectar estados financieros (Chain, Chain & Puelma, 2014).

El primer paso para determinar la viabilidad de un proyecto es la materia económica. Por tal razón, se debe realizar un estudio de los factores implícitos en el proyecto. La figura número 11 muestra los estudios necesarios básicos de todo proyecto.

*Figura N. 11  
Estudios para un proyecto*



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

La figura número 11 muestra los diferentes tipos de subproyecto para llevar a cabo la idea principal de iniciar un negocio.

Por su parte el estudio técnico, hace referencia a la utilización de los recursos para llegar al punto de equilibrio de producción, incluye la descripción de

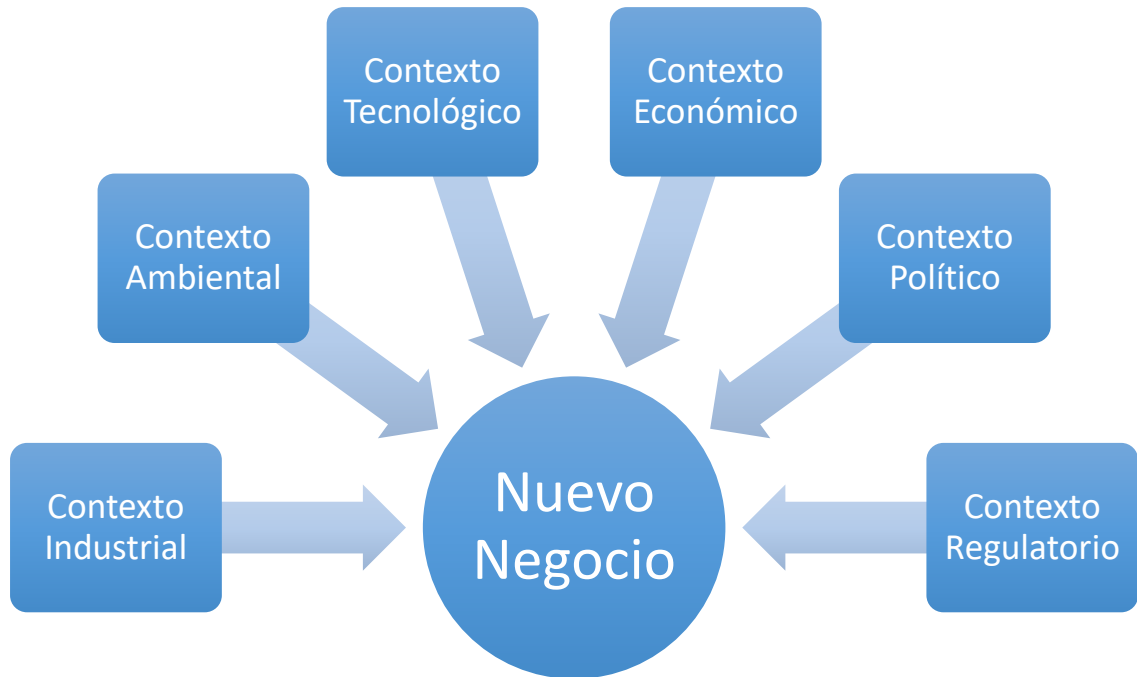
procesos productivos, fichas técnicas y descripción de equipos, entre otros aspectos.

El estudio de mercadeo no solo es sobre la imagen. Se debe tener en cuenta las inversiones futuras y uso de la marca, pues estos temas generan ingresos a largo plazo por el valor de marca. Política de publicidad, manuales de marca, cantidad y calidad de los canales de mercadeo, también, son factores por tener en cuenta. Las relaciones con los proveedores y los clientes finales son los canales de mayor relevancia.

En el estudio administrativo legal, se determina, o bien, se proyecta, cómo será la estructura operativa del proyecto, organización y funciones por realizar. Los procedimientos, la estructura legal y su función, es decir, asegurar la gestión del proyecto dentro de los requisitos legales cumpliendo con todas las obligaciones.

Por su parte, en el estudio ambiental, se debe evaluar no solo el impacto de las actividades propias del proyecto, sino también, el de los proveedores, pues la cadena de valor afecta a cada eslabón. En pleno siglo XXI, el impacto que se genere en el ambiente es un tema de suma importancia, y es menester cumplir con las regulaciones internacionales sobre el manejo de desechos, o bien, conocer la regulación ligada al tipo de actividad del proyecto.

Figura N. 12  
Estudios antes de un proyecto



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Con la información brindada en la figura 12, se demuestra cómo todos los componentes hacen referencia al plan de negocio, específicamente, al primer apartado previamente analizado al inicio de esta sección y cómo convergen en la formalización de un nuevo proyecto o negocio.

## **Plan Financiero proforma**

Un plan financiero significa estabilidad. Cuando se genera un plan proforma, da a entender que, tanto el ejecutor del proyecto como los involucrados, conocen los aspectos financieros básicos que pueden ayudar a llevar a cabo una empresa. Esto quiere decir, que un plan financiero es la clave del éxito, pues con ese, se tiene una proyección en diferentes escenarios y posibles situaciones de estrés, que van a servir de referencia para un futuro, y demostrar, de antemano, la factibilidad del proyecto (Balanko-Dickson, 2007).

A continuación, se hace un breve análisis de los estados financieros y sus componentes proyectados para el nuevo emprendimiento.

La empresa contará con ingresos por el rubro de venta de servicios y de productos. Se cuenta con una cartera de 10 servicios por ofrecer, el detalle se repasa en la sección anterior. Respecto de los productos, se tiene como meta inicial realizar una venta mínima de 5 productos con un equivalente de cincuenta mil colones mensuales. El conjunto de productos puede variar, según las necesidades de los clientes.

Parte de los datos por tomar en cuenta en la proyección realizada, se toma en cuenta la inflación del país, la cual está pronosticada en un 3% para el año 2018, según datos del Banco Central de Costa Rica.<sup>18</sup> La importancia que radica en la comprensión del impacto o influencia de la inflación país a cualquier negocio es vital, pues este índice afecta directamente los costos de vida de los

---

<sup>18</sup> Recuperado de internet el día 12 de marzo de 2018  
[http://www.bccr.fi.cr/#HERMES\\_TABS\\_1\\_0](http://www.bccr.fi.cr/#HERMES_TABS_1_0)

consumidores, así como los costos de producción y en general, el precio de los bienes.

Se proyecta un crecimiento en el monto de ventas es 1% por trimestre a partir del segundo año. El dato se respalda con la meta de crecimiento en la cartera de clientes y en la venta de servicios.

En cuanto al rubro de salarios, se tiene un salario de 400.000 colones para el dueño de la empresa y dos salarios de 270.000 colones que corresponden a dos lavadores asistentes. Lo cual genera un total de 940.000 colones de planilla mensual y en cargas sociales suma un monto de 344.698 colones. Al año representa un total de 11.760.000 colones en el rubro de planillas, incluidas las cargas sociales. La imagen en el anexo número 2 representa el cálculo realizado en la página oficial de la CCSS sobre el monto indicado de salarios.

En el rubro de gastos se tiene como gastos fijos mensuales los rubros representados en la tabla número 16.

*Tabla 16  
Gastos Fijos Mensuales*

<b>Rubro</b>	<b>Monto</b>
<b>Alquiler de local</b>	₡500.000
<b>Luz</b>	₡25.000
<b>Agua</b>	₡25.000
<b>Telefonía, cable, internet</b>	₡12.500
<b>Seguros</b>	₡45.000
<b>Suministros oficina</b>	₡10.000
<b>Alquiler datáfono</b>	₡17.000
<b>Total</b>	₡634.500

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Luego se tienen los gastos variables de producción, o bien, por cada producto. Al ser un distribuidor autorizado de la marca Meguiars, se obtiene un 20% de descuento en la compra de cualquier producto, el cual, se convierte en el margen de ganancia de venta al público en general. Se debe hacer una compra mínima de ₡10.000 colones al mes. Si se mantiene la proyección de venta de producto por mes, se debe contar con una compra de ₡41.000 por mes. Sin embargo, ese rubro puede ser menos, pues dependiendo de la demanda de productos específicos, se puede optar por adquirir un combo y reducir el precio.

Para el régimen de facturación electrónica, se cuenta con la herramienta gratuita del Ministerio de Hacienda<sup>19</sup>

La tabla número 17 muestra dos inversiones a futuro, una para máquinas de pulido y equipo de revisión y otra para reabastecer los productos de limpieza, pues los rendimientos son para 200 vehículos por galón aproximadamente, según las indicaciones del distribuidor.

*Tabla 17  
Inversión a futuro de operación*

Rubro	Monto	Fecha de inversión
Maquinaria de pulido y revisión	₡600.000	Mes número 4
Reabastecimiento de productos y equipo menor	₡300.000	Mes número 8
Total	₡900.000	

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

En el rubro de Capital de trabajo, se pronostica que un 3% de las ventas se realicen a crédito por un periodo de 3 meses. Debido a la opción que otorga el

<sup>19</sup> Recuperado el día 14 de marzo de la página [www.hacienda.go.cr/contenido/14350-factura-electronica](http://www.hacienda.go.cr/contenido/14350-factura-electronica)

proveedor del datáfono. Por su parte, las cuentas por pagar se pretende realizarlas de contado, sin embargo, para las cuentas grandes de reabastecimiento de producto, el distribuidor otorga la opción de hacerlo a 3 meses sin intereses. Por tal motivo, se pronostica que un 5% de las compras se realice a crédito para generar liquidez.

En el apartado de Financiamiento de la empresa, se tiene una inversión de dos millones de colones de parte del emprendedor. El dinero se pretende utilizar para solventar los montos negativos al final de los primeros 12 meses.

Existen gastos variables recurrentes, como lo es la publicidad en redes sociales, para lo cual se ha apartado un monto de ₡20.000 al mes dentro del rubro de otros gastos. Por su parte, la inversión inicial en publicidad impresa se ha solventado por parte del emprendedor al invertir parte de su salario de los últimos meses en este rubro, además de los gastos de inscripción y adquisición de seguros, datáfono, productos de limpieza y maquinaria inicial. El monto de esta inversión está valorado en un millón doscientos mil colones aproximadamente.

La proyección de ventas debe evaluarse en esta sección, pues dependiendo del flujo de ingresos, afecta los estados financieros de la empresa. Acorde con González (2011), un centro de lavado atiende aproximadamente 30 vehículos por día en temporada baja y 130 vehículos en un día alto. Con estos datos, se pronostica un promedio de 15 a 60 autos por día.

Con la información brindada anteriormente, se generaron los estados financieros proyectados a 5 años.



En el estado de resultado<sup>20</sup> indica que desde el mes 1 hasta el mes 17 se obtendrán Utilidades antes de impuestos negativos, es decir, habrá pérdida, lo cual es normal mientras la empresa se estabiliza y empieza a generar fondos y aumentar la cartera. Se pronostica un rubro total ₡-3.617.539 para los primeros 17 meses. El cual se verá solventado con el aporte de ₡2.000.000 aportados por el emprendedor al inicio de operaciones y que estará en una cuenta de ahorros. En lo que respecta del rubro de utilidades o pérdida neta, se mantiene la tendencia de tener un monto negativo hasta el mes 15. El rubro total es de ₡-3.475.408.

En el rubro de utilidad neta, a partir del mes 16 se empiezan a percibir las ganancias y se mantiene una tendencia al alza y el margen de crecimiento se promedió en 0.57% por mes. La figura número 13 muestra los montos totales de utilidad en la proyección de 5 años.

---

<sup>20</sup> El estado de resultados se puede consultar en el Anexo 3.

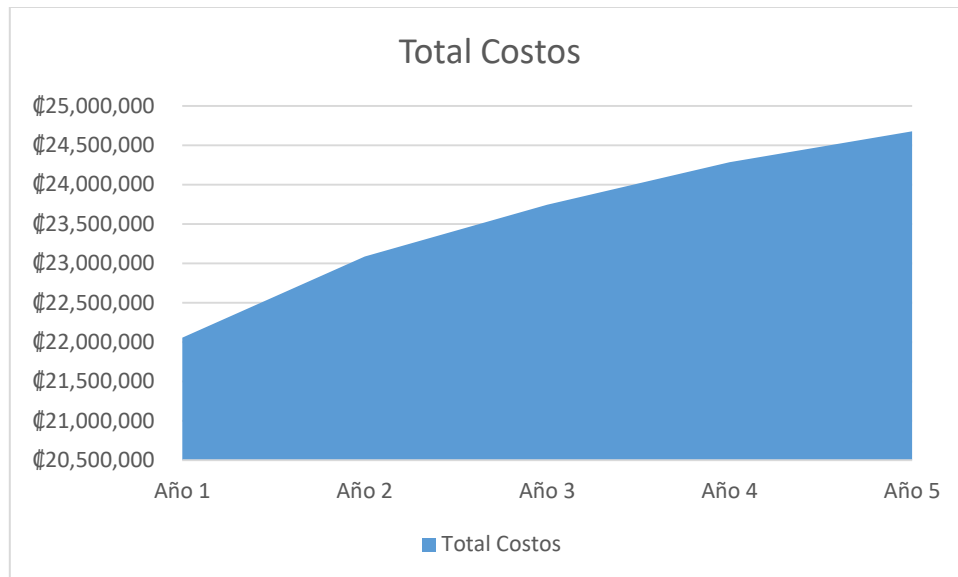
Figura N. 13  
Ganancias Netas por año



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

La arista de costos es preocupante y requiere tenerlo controlado, pues tiende al aumento a través de la proyección, si no se cumple con el mínimo de ventas se puede incurrir en una situación perjudicial para la empresa y afectar las utilidades netas. La figura número 14 representa la curva de costos.

Figura N. 14  
Flujo de Costos Anuales



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Es comprensible que los costos aumenten cada año, pues los factores de la inflación, los costos de materias primas y demás aumentan. La distancia entre los costos y las utilidades año con año se acorta. Por tal motivo, dentro de los objetivos estratégicos, se contempla realizar alianzas con empresas de flotillas para generar más ingresos y ampliar la gama de productos con lo último en tendencias que se apliquen a la realidad del mercado.

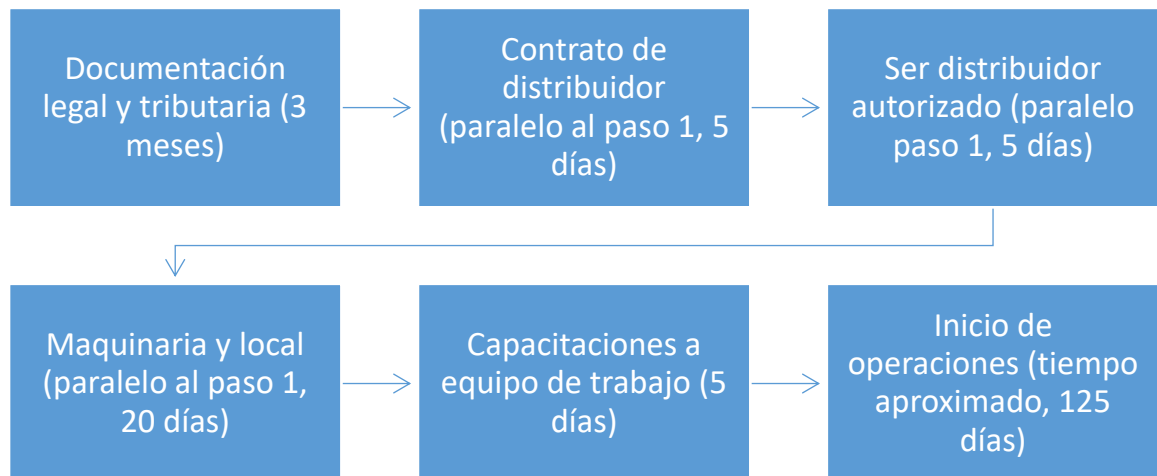
### **Plan de Implementación**

Paso a paso. Un plan de implementación es un resumen de cómo se va a realizar la idea del plan de negocio plasmada en las secciones anteriores. Corresponde a una guía de pasos que servirán para cumplir con el objetivo de poner en marcha la empresa. Se debe tener en cuenta los procesos de mercadeo, promoción, ventas, análisis financiero, recursos y demás, desde el momento

cuando inician operaciones, hasta un momento a futuro, 3 años para empezar. Con esto se permite generar un seguimiento mensual y anual de cómo va el negocio (Balanko-Dickson, 2007).

La figura número 14 ofrece una visión general del plan de implementación para Ferreiro AutoDetail en 6 pasos, los cuales engloban la logística y proceso legal para el inicio de operaciones.

Figura 1 1  
Proceso de implementación



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Los tiempos y el detalle de los procesos se encuentran en la sección anterior del documento.

## **Contingencia y Emergencia**

Dentro del apartado, se debe identificar no solo amenazas o supuestos internos de la empresa, sino también, los externos. Al registrarse como patrono ante la Caja Costarricense del Seguro Social y el Ministerio de Trabajo, se asegura no solo los derechos a los colaboradores, sino también, el respaldo como patrono. Ante cualquier situación laboral se contará no sólo con estos instrumentos, sino también, la asesoría del Instituto Nacional de Seguros, pues se adquirirá no sólo la póliza de trabajo, sino una parte para asegurar los activos de la empresa ante cualquier eventualidad o siniestro. Al iniciar operaciones, no solo se puede contar con el seguro, sino se debe generar una contingencia mensual para generar un fondo de emergencia, ya sea para solventar necesidades financieras a futuro o corto plazo.

Otro aspecto importante, es contar con la señalización de emergencia y manuales de procesos de evacuación, manejo de desastres y demás, pues el tema de seguridad laboral es primordial para evitar cualquier eventualidad que ponga en riesgo no solo la integridad física de activos o bienes de cliente, sino el de toda persona en sus diferentes roles dentro del local.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

## **Definición del enfoque metodológico y de investigación**

### **Enfoque metodológico.**

Para realizar esta investigación, primero hay que definir los tipos de investigación que existen, el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo. Estos dos enfoques son los más representativos en cuanto a métodos de investigación, sin embargo, si se dice que uno es mejor que el otro y se cae en el error de compararlos tratando de encontrar el método más completo o significativo, se llegará a un punto de inflexión.

Como se ha mencionado, otro componente de las investigaciones es el problema. Según Bernal (2010) "Es un hecho, fenómeno o situación que incita a la reflexión y al estudio." Lo cual genera una causa concreta a investigar y por el cual, se debe realizar la investigación, ya sea un enfoque cualitativo, cuantitativo o mixto.

Una investigación desde el enfoque cuantitativo responde a un proceso en el cual se recolectan datos para probar o demostrar una hipótesis. Todo basado en medición numérica y el análisis estadístico para definir un patrón de comportamiento y de esta forma, se comprueban las teorías. (Fernández, Sampieri y Baptista, 2010). De esta forma, el enfoque cuantitativo está dirigido a investigaciones más metódicas, donde ya existe un marco inicial y se desean explorar alternativas, o bien, encontrar un nuevo patrón, una nueva teoría.

Este enfoque (cuantitativo), aunque muy útil, no se adapta a la naturaleza de esta investigación. Como el problema gira en torno al establecimiento de un negocio, cuyo fundamento debe estar respaldado por una sección financiera muy fuerte y una estructura administrativa; se convierte en un concepto nuevo, por el cual se dirigirá al enfoque cualitativo. Esto por la gran cantidad de información disponible para el estudio y definir el plan de negocio.

Al ser esta etapa, la primera del proceso administrativo, es decir, al ya tener una idea de negocio concebida, ahora corresponde a evaluar su factibilidad. Dicha evaluación se realizará mediante el desarrollo de un plan de negocio completo, con estados proyectados, pero lo más apegado a la realidad. Además, se

fundamentará el proceder operativo, según el marco legal vigente en el momento de la investigación.

El enfoque cualitativo se puede definir como el método en cual la recolección y análisis de datos convergen para perfeccionar las preguntas de investigación, la interrogante a investigar, o bien, revelar nuevas tendencias en el proceso de interpretación, depuración y presentación de información (Fernández, Sampieri y Baptista, 2010).

La fundamentación del método cualitativo en esta investigación es tal y como lo expone Esterberg, 2002, "...en la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego "voltear" al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa...". En otras palabras, este tipo de investigaciones se basa en una lógica y proceso (exploratorio y descriptivo). Donde se toma una idea particular y se torna en una más compleja.

Toda investigación es un conjunto de procedimientos sistemáticos, de lectura y comparación de diversas fuentes, en conjunto con el análisis de datos y un completo proceso de comprensión de información. Todo esto gira en torno a un problema, al cual, se debe buscar una solución, o bien, probar una hipótesis. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Como señala Kerlinger (1979, p. 116). "La investigación no experimental o ex post facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.



## **Método de investigación**

La presente investigación pretende desarrollar un plan de negocio para un emprendimiento de auto lavado y detallado automotriz bajo la figura de franquicia. Este tópico pese a que existen maneras empíricas de empezar un negocio de esta naturaleza, no hay un estudio a profundidad sobre el plan de negocio y estructura detallada. Además, la figura de franquicia carece de un proceso claramente establecido, pues solo existen listas de requisitos que varían entre instituciones y países, tal como se ha mencionado en las secciones anteriores de este estudio.

El método que regirá el trabajo es cualitativo, exploratorio, descriptivo. El motivo por el cual se ha seleccionado es debido a la naturaleza de los objetivos específicos que marcan la guía de investigación. Lo que realmente interesa es conocer de primera mano la opinión de los consumidores y expertos y así, realizar observaciones en diferentes páginas gubernamentales o públicas donde se detalle información clave sobre franquicias o procesos para emprenden negocios.

Con este preámbulo, se puede aplicar el concepto de Fernández, Sampieri y Baptista, 2010, donde indican que el estudio exploratorio se realiza cuando el tema a investigar o desarrollar, es poco estudiado, se carece de estudios anteriores, o bien, se desea investigar una nueva vertiente o enfoque del tema. Como este caso, donde se intenta plantear el modelo de franquicia internacional a un modelo de negocio muy conocido de manera empírica, pero poco desarrollado a nivel de estudio.

Otra característica de este tipo de estudio es que sirve como una investigación preliminar. Donde se explora la primera fase del nuevo enfoque y se plantan las bases para un trabajo futuro a mayor profundidad.

Dentro de los temas por investigar en el trabajo, se contempla la investigación descriptiva, que tal y como lo mencionan Fernández, Sampieri y Baptista (2014), se busca especificar características o patrones importantes del fenómeno a investigar o analizar. Describiendo tendencias de un grupo específico o una población. Como parte fundamental del proyecto, se debe estudiar no solo el comportamiento del mercado, sino también de los clientes.

Mediante esa práctica, se entenderá y definirá un comportamiento en cuanto a las necesidades y gustos por parte de los clientes, en relación con los servicios brindados. Lo que se busca con la descripción es determinar las mejores prácticas de la competencia y definir los mejores servicios o los preferidos por los clientes. De esta forma, se pretende crear una mezcla adecuada de elementos que converjan en un plan de negocio enfocado en el modelo de franquicia.

Toda investigación, sin importar su enfoque, o finalidad, requiere de información de fuentes viables y serias. Como lo indica Bernal... et all. (2010) los datos o información a recolectar para la investigación son muy importantes, pues fundamentan y respaldan las teorías o hipótesis a comprobar. No se trata de que concuerden con los enunciados a investigar o bien, que lo respalden, sino deben representar la realidad de la investigación.

Como lo menciona Anastas (2005), al principio de la investigación implica una observación del entorno y concentrarse en aspectos de interés. Es decir, hay que identificar los aspectos de mayor relevancia que puedan generar un valor a la investigación, o bien, ayudar a definir e identificar el lugar específico de investigación.

Acorde con los datos del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo), en el censo nacional de hogares (2011) en el resumen de población por provincia, el cantón de Quebradilla en Cartago para el 2011 tenía una población de 5349 personas. Siguiendo la recomendación de Baptista...et all. (2006), al realizar la observación y notar los aspectos claves del lugar o mercado de interés, se puede encontrar una ruta de acción.

Desde el año 2012 se han poblado considerablemente los condominios en la zona de Quebradilla, según la observación y visitas ocasionales en los proyectos, se logra identificar que la idea de un servicio de lavado y detallado automotriz de calidad es una gran opción.

Los condominios más importantes son Albacete, Nobleza del Coris, La Rueda y La Hacienda. La población promedio por proyecto habitacional es de 250 casas, con un promedio de tres personas. De acuerdo con el INEC (2011), en el Censo Nacional de hogares, la cantidad de autos por hogar es en promedio de

dos vehículos. Dada la naturaleza de los perfiles de las personas, se identifica un nicho interesante de mercado. Pues los ingresos para adquirir una casa promedio en esos condominios rondan el millón y medio de colones, según los datos obtenidos a través de las visitas a los diferentes complejos.

Además, según el Ministerio de Hacienda, a través de una visita a las Oficinas Centrales de Tributación Directa (agosto, 2017), para el año 2017, en la provincia de Cartago se encuentra alrededor de 69 servicios de este tipo, sin embargo, ninguno bajo el régimen de Franquicia y los servicios brindados es muy generales.

### **Sujetos y fuentes de información**

#### **Sujetos de información.**

Según Baptista Lucio, Fernández Collado, & Hernández Sampieri, en su libro Metodología de la Investigación (2006) la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es decir, un subconjunto de elementos pertenecientes a uno mayor, confiando en que los resultados obtenidos por esta población sean lo más acertados y adecuados a las preferencias de la población total para así obtener la información por analizar necesaria. Básicamente, las muestras se clasifican en dos grandes ramas: las probabilística (Donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y se obtiene definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis) y no probabilísticas. Se seleccionó la muestra no probabilística ya que el subgrupo de la población en la que los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las características de la investigación ya que es muy específica y, también, se le conoce como muestra por conveniencia.

## **Fuentes de información.**

Las fuentes de información se catalogan en dos grandes grupos, las primarias y las secundarias. (Cerdas, 1998). Las fuentes de información son la esencia que respaldará nuestras hipótesis, nuestros objetivos, o bien, al verlo más imparcialmente, darán una fotografía de la situación acorde con la realidad.

### **Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son de las que se obtiene información directa, en otras palabras, donde se origina. Las personas, organizaciones, acontecimientos entre otros son ejemplos de fuentes primarias, son conocidas como fuentes de primera mano o desde el lugar de los hechos (Bernal Torres, 2012).

Para obtener esta información se requiere recaudar mediante la observación directa, entrevistas o simplemente, llevar un diario de actividades y detallado de los hechos de interés.

Dentro de las fuentes primarias, para esta investigación, estarán las entrevistas realizadas a especialistas del área legal, como un notario, además de expertos en PYMES o representante de algún comercial , a su vez, se contará con el respaldo de un contador público autorizado. También, se contará con observación de primera mano, tanto de los negocios durante sus jornadas, como de las redes sociales o medios de comunicación.

### **Fuentes secundarias**

Por su parte, las fuentes secundarias son las que ofrecen la misma o más detallada información sobre los hechos por investigar, pero no son la fuente original, es decir, hacen referencia. Los libros, obras literarias, columnas de investigación, documentos históricos o de validez científica, monografías reconocidas, noticiero, en esencia, cualquier medio impreso, son ejemplos de este tipo de fuentes.

Una mezcla de las fuentes puede aportar mucho valor intelectual a la investigación, pero requiere un proceso de estudio muy riguroso del investigador. A mayor exigencia en el proceso de recaudación de información, mayor será el valor agregado a los temas desarrollados.

Las fuentes secundarias que comprenden esta investigación son diversos libros que hacen referencia a las técnicas de investigación, así como documentos en las páginas webs de ministerios y entes gubernamentales de ambos países, donde se hace referencia o trata en concreto alguno de los objetivos de la investigación.

### **Instrumentos y técnicas utilizadas en la recolección de datos**

Como parte fundamental de la investigación, el método de investigación etnográfica es muy influyente y determinante para las conclusiones. Dado que esta metodología es el estudio y descripción del estilo de vida de un grupo de personas (Bernal Torres, 2012). Según Dennis y Gutiérrez (2002), esta investigación se utiliza para presentar una imagen o crear una representación de la vida, quehacer, acciones y cultura de un grupo de individuos. En este caso, las relaciones entre los clientes y los oferentes del servicio bajo estudio.

Siguiendo el modelo etnográfico expuesto por Dennis y Gutiérrez (2002) se nota que no hay una estructura compleja o guía de cómo realizar dicha investigación, pues, al igual que la cultura, quehacer y forma de vida de los individuos, se debe adaptar o cambiarse según las circunstancias. En otras palabras, es una forma de no solo realizar una observación, sino, aprender del comportamiento y proceder de los individuos para determinar un curso de acción, o simplemente, presentar los datos.

Como lo indica Guber (2001), "...el trabajo de campo etnográfico es una de las modalidades más demandantes para el investigador..." Esto se evidencia en la premisa que se debe convivir e invertir mucho tiempo en la investigación, ya que se debe comprender el accionar o forma de ser de los diferentes entes que convergen en la relación por estudiar. Al aplicar una entrevista participativa, no solo se observarán los patrones, sino también, se aumentará el conocimiento de las relaciones que se presentan en esta cultura.

Por su parte, la Netnografía se presenta como una nueva disciplina para entender la realidad social que se produce en el Ciberespacio (Miguel Del Fresno, 2011). Lo que expone esta nueva tendencia de investigación, es que invita a estar

atentos a los medios digitales, las redes sociales son un excelente ejemplo, de cómo las personas, clientes, consumidores, proveedores y competencia se relacionan entre sí.

El postulante que está optando por el grado de Licenciatura, procedió a realizar un estudio etnográfico, con observación no participante para contextualizar el mercado actual de autolavado en Costa Rica, de lo cual se desprende los siguientes hechos; la estructura de un centro de lavado y detallado para ser competitivo, necesita de ciertas características. Los centros de lavado serios en general, que cuentan con una planilla de 10 personas, tienen hasta 6 estaciones de lavado y secado. Una sección para lavado de chasis y pulido en general. Por tal motivo, se ha evidenciado en la industria del autolavado, cómo han evolucionado de un sistema de realizar todos los pasos en una sola estación, a un sistema de estaciones especializadas.

Los pasos de un detallado son más específicos.

A través de los perfiles de redes como Facebook, se puede observar el comportamiento de la competencia y su relación con los consumidores. De esta forma, se es partícipe de una observación participativa en el mundo digital, de donde se obtienen datos de relevancia sobre gustos y preferencias y al mismo tiempo, se conocerá de mejor forma no solo al cliente nacional, sino también, al extranjero.

## **Sustentación de la confiabilidad y la validez de los instrumentos de recolección de datos de la investigación**

Pese a que la investigación es de carácter cualitativa, se aplicará un proceso de recolección de datos que debe ser confiable. La confiabilidad y validez de un instrumento de investigación está dado por una aplicación repetida a un mismo sujeto, situación u objeto de estudio y que dé como consecuencia resultados iguales. (Baptista Lucio, Fernández Collado, & Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2006).

La confiabilidad es el respaldo que se obtiene de un instrumento. Por su parte la validez, está relacionado en que el instrumento realmente mide la variable a estudiar. (Baptista Lucio, Fernández Collado, & Hernández Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014)

Por su parte, la presente investigación se basa en la premisa de una teoría fundamentada. Pues el propósito es desarrollar la fundamentación basado en datos empíricos de áreas específicas (Baptista, Fernández, & Hernández, 2006). En este caso, mediante la observación, el juicio experto y la entrevista, se han desarrollado las tendencias de información aplicada al trabajo.

## Definición de variables: conceptual, operativa e instrumental

Tabla 18  
Tipos de Variables

Objetivo	Variable	Conceptual	Instrumento	Operacional
Elaborar un plan de negocio para la apertura de una franquicia de 2 ó 4 establecimientos de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.	Plan de negocio.	El plan de negocio se comprende de diversas partes, que, en conjunto, generan una herramienta poderosa para la gestión de cualquier negocio. Comprender cómo se entrelazan es fundamental para cualquier empresa. (Balanko-Dickson, 2007)		
Identificar el mercado de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá en los últimos 3 años. (2015 al 2017)	Identificar procesos, distribución y procesos de los centros de lavado.	Al conocer el entorno en el cual se va a desarrollar un negocio genera confianza. El conocimiento del mercado, las tendencias y los nichos de mercado son fundamentales para cualquier negocio. (Balanko-Dickson, 2007).	Storechek (observación no participativa). Y Netnografía.	Es importante conocer el procedimiento en los centros de lavado observados. Enlistar y estudiar sus servicios y productos, así como la relación con los clientes y la "experiencia" que brindan. De esta forma se establece un marco de referencia.
Determinar los componentes de un plan de negocio para la apertura de una franquicia de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.	Los componentes de un plan de negocio.	Las maneras de realizar o estructurar un plan de negocio pueden ser variadas, pero hay componentes vitales y elementales que no pueden faltar. Al parecer tan obvios, en ocasiones, son omitidos, por eso la importancia de comprender la estructura básica de un plan de negocio. (Borrego, 2009)	Entrevista a expertos.	A través del conocimiento y las recomendaciones de los expertos, se obtiene un marco referencial de importancia notoria que influye en el planeamiento estratégico y fundamentación



				del proyecto.
Describir el proceso de apertura de una franquicia, según el marco legal de un negocio de auto lavado y detallado en Costa Rica y Panamá.	Regulaciones y requisitos para iniciar operaciones en ambos países.	Dependiendo de la legislación de cada país, se definen en esencia los aspectos básicos organizacionales y procedimientos. Además se comprende de esta forma, las responsabilidades tributarias y patronales. (Sapag Chain & Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2008).	Netnografía (investigación realizada en medios digitales como redes sociales por ejemplo y páginas gubernamentales)	Al comprender el marco legal que regula el accionar de las empresas en los países bajo estudio, se obtiene información vital para tomar en cuenta al llevar a cabo la puesta en marcha de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE DATOS**

## RESULTADOS OBTENIDOS

La presentación de resultados, como lo señala Esterberg (2002), debe fundamentar, ejemplificar y representar el análisis efectuado. En otras palabras, se debe no solo mostrar los resultados obtenidos con los diferentes instrumentos, sino, brindar una comprensión o relación entre los datos obtenidos y cómo agregar valor a la investigación o el problema planteado.

**Primer objetivo:** Identificar el mercado de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá en los últimos 3 años. (2015 al 2017).

### Resultados obtenidos:

Se realizó una observación participante con diferentes centros de lavado escogidos por su relevancia para la investigación. Se utilizó el instrumento de StoreCheck a 6 negocios. Por su parte, respecto de los centros de lavado en Panamá, se procedió con una investigación etnográfica por medio de la red social Facebook, la cual se detalló en los capítulos 1 y 2. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

*Tabla 19*  
*Storechek PDV Autolavado Melpa*

<b>Punto de Venta: AutoLavado Melpa</b>	<b>Ubicación: 200 norte Servicentro Tinoco, Tres Ríos / Fecha: 24/02/2018</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿La información de precios está visible desde el exterior del local?</b>	No, porque se dieron cuenta que otros comercios llegaban a realizar investigaciones de precios
<b>¿Cuáles son los servicios prestados en el local?</b>	Lavado general, lavado de motor, lavado de chasis, pulido de vidrios, pulido de focos, pulido de carrocería, limpieza de tapicería.
<b>¿Cuál es la distribución del local? (cantidad de estaciones de lavado, máquinas, sala de espera, cajas, baños entre otros).</b>	5 estaciones de lavado, 6 estaciones de entrega y secado, servicios sanitarios, área de caja, soda.

¿Cuál es el tiempo de espera de cada cliente para ser atendido?	45 minutos de lavado, y hasta 2 horas de espera para ser atendido.
¿Se le indica al cliente cuáles son los productos que se utilizan?	Sí, Meguiars
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre los productos?	Sí, pero muy general.
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre el mejor servicio acorde a las condiciones del vehículo?	Sí, pero muy general, no se detalla toda la superficie del vehículo.
¿El local ofrece a los clientes la compra de los productos?	Sí.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Tabla 20  
Storecheck Autolavado MyA

<b>Punto de Venta: AutoLavado MyA</b>	<b>Ubicación: Frente a Serviindoor en Curridabat / Fecha: 24/02/2018</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿La información de precios está visible desde el exterior del local?	Sí
¿Cuáles son los servicios prestados en el local?	Lavado general, lavado de motor, lavado de chasis, pulido de vidrios, pulido de focos, pulido de carrocería, limpieza de tapicería.
¿Cuál es la distribución del local? (cantidad de estaciones de lavado, máquinas, sala de espera, cajas, baños entre otros).	Sala de espera, caja de cobro, servicio sanitario, 6 estaciones de lavado y 6 estaciones de secado y entrega.
¿Cuál es el tiempo de espera de cada cliente para ser atendido?	45 minutos de lavado, y hasta 2 horas de espera para ser atendido.
¿Se le indica al cliente cuáles son los productos que se utilizan?	Sí, Meguiars.
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre los productos?	Sí, pero sobre el acabado.
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre el mejor servicio acorde a las condiciones del vehículo?	Sí, pero es general, relacionado al acabado.
¿El local ofrece a los clientes la compra de los productos?	Sí.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Tabla 21  
Storecheck The Wall

<b>Punto de Venta: The Wall</b>	<b>Ubicación: Del Liceo de San Antonio 800 sur este frente al Bar San Bosco / Fecha: 24/02/2018</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿La información de precios está visible desde el exterior del local?	No
¿Cuáles son los servicios prestados en el local?	Lavado general, lavado de motor, lavado de chasis (grafitado), pulido de vidrios, pulido de focos, pulido de carrocería, limpieza de tapicería.
¿Cuál es la distribución del local? (cantidad de estaciones de lavado, máquinas, sala de espera, cajas, baños entre otros).	3 estaciones de lavado y 3 de secado y acabado, 1 de detallado, sala de espera, caja de cobro, servicio sanitario.
¿Cuál es el tiempo de espera de cada cliente para ser atendido?	40 minutos de servicio y hasta 2.30 horas para ser atendido.
¿Se le indica al cliente cuáles son los productos que se utilizan?	Sí, Meguiars, Chemical Guys.
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre los productos?	Sí, enfocado en acabado y como mantener el mismo
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre el mejor servicio acorde a las condiciones del vehículo?	Sí, dependiendo del estado, se recomiendan otros productos o servicios.
¿El local ofrece a los clientes la compra de los productos?	No.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Tabla 22  
Storecheck Detail Garage

<b>Punto de Venta: Detail Garage</b>	<b>Ubicación: La Guaria, San Vicente Moravia / Fecha: 24/02/2018</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿La información de precios está visible desde el exterior del local?	No
¿Cuáles son los servicios prestados en el local?	Lavado general, lavado de motor, lavado de chasis, pulido de vidrios, pulido de focos, pulido de carrocería, limpieza de tapicería.
¿Cuál es la distribución del local? (cantidad de estaciones de lavado, máquinas, sala de espera, cajas, baños entre otros).	2 estaciones de lavado, secado y entrega
¿Cuál es el tiempo de espera de cada cliente para ser atendido?	De 45 minutos hasta 2.30 horas para ser atendido
¿Se le indica al cliente cuáles son los productos que se utilizan?	Sí, Chemical Guys y Pearl Nano
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre los productos?	Sí, a detalle
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre el mejor servicio acorde a las condiciones del vehículo?	Sí, pues la especialidad es detallado.
¿El local ofrece a los clientes la compra de los productos?	Sí.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Tabla 23  
Lavacar San Diego

<b>Punto de Venta: Lavacar San Diego</b>		<b>Ubicación: Frente al Terramall / Fecha: 24/02/2018</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>		
¿La información de precios está visible desde el exterior del local?	No		
¿Cuáles son los servicios prestados en el local?	Lavado básico, lavado exterior, lavado básico y cera húmeda, lavado y cera Meguiars, Super lavado y lavado total.		
¿Cuál es la distribución del local? (cantidad de estaciones de lavado, máquinas, sala de espera, cajas, baños entre otros).	4 estaciones de lavado, 4 estaciones de entrega, sala de espera, soda y servicio sanitario.		
¿Cuál es el tiempo de espera de cada cliente para ser atendido?	40 durante el proceso, 1.30 horas para ser atendido.		
¿Se le indica al cliente cuáles son los productos que se utilizan?	No, Meguiars		
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre los productos?	No		
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre el mejor servicio acorde a las condiciones del vehículo?	No		
¿El local ofrece a los clientes la compra de los productos?	Sí		

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Tabla 24  
Storecheck RQ Detailers

<b>Punto de Venta: RQ Detailers</b>	<b>Ubicación: 600 metros este de Paseo Metropoli / Fecha: 24/02/2018</b>
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿La información de precios está visible desde el exterior del local?	No.
¿Cuáles son los servicios prestados en el local?	Lavado general, lavado de motor, lavado de chasis, pulido de vidrios, pulido de focos, pulido de carrocería, limpieza de tapicería.
¿Cuál es la distribución del local? (cantidad de estaciones de lavado, máquinas, sala de espera, cajas, baños entre otros).	8 estaciones de lavado, soda, sala de espera, servicio sanitario.
¿Cuál es el tiempo de espera de cada cliente para ser atendido?	40 minutos de lavado, hasta 2 horas para ser atendido.
¿Se le indica al cliente cuáles son los productos que se utilizan?	Sí, Meguiars y Mothers
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre los productos?	Sí, pero general, es más enfocada en acabados.
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre el mejor servicio acorde a las condiciones del vehículo?	Sí, pero es general, ya que son trabajos rápidos con acabados "detallados"
¿El local ofrece a los clientes la compra de los productos?	No

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

**Segundo objetivo:** Determinar los componentes de un plan de negocio para la apertura de una franquicia de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.

### **Resultados Obtenidos:**

Para la sección de los componentes del plan de negocio, se realizaron entrevistas a expertos en diferentes áreas. Respecto del marco legal y estratégico, en la sección anterior se brindó el detalle. A continuación, se tabularán los



resultados de la entrevista al mercadólogo y al contador público autorizado. La información brindada por la notaria y el especialista en empresas se detallaron en el capítulo 1 y 2. Cabe resaltar, que cada entrevista tenía diferentes preguntas y por lo cual, se realizará un análisis a cada una.

Por su parte, los comentarios o información sobre el proceso en Panamá, se detalló en los capítulos 1 y 2.

Los resultados obtenidos de las preguntas efectuadas al mercadólogo se obtuvieron, según lo mostrado en la tabla número 25.

*Tabla 25*  
*Entrevista Mercadólogo*

<b>Entrevista realizada a: Lic. Ernesto Delgado Orozco</b>	
<b>Fecha: 09/03/2018</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Se requiere de una agencia o intermediario para realizar campañas en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter entre otras?</b>	No es necesario, se puede realizar directamente en las redes, lo que es necesario es dominar el proceso de mercadeo, de mercadeo digital, de posteo y pauta en redes sociales y de algunos tópicos de diseño publicitario. También en pago en redes sociales. Técnicamente no es necesario pagar pauta si la plataforma tiene muchos seguidores, solo se postea.
<b>¿Cuál sería un monto de inversión adecuado para dar a conocer por medios digitales un nuevo negocio?</b>	Es difícil responder esto sin hablar de un contexto. No obstante, un monto de \$9.000 dólares para Google Display, Facebook y Youtube por una campaña de 3 meses podría ser un monto que sirva como referencia. Eso sí, se requieren artes gráficos y audiovisuales.
<b>¿Qué tipo de material promocional sería el más recomendable y efectivo para promover la marca del negocio?</b>	Se me hace difícil responder esto sin un contexto. No es lo mismo promover la marca de un tractor John Deere, que un teléfono celular, que un colado para bebé. Las estrategias necesitan un análisis de mercado y una estrategia basada en conocimiento.
<b>¿Se recomiendo usar otros canales de mercadeo?, cuáles serían más efectivos?</b>	Tendría que saber el caso en concreto para poder dar mi opinión.
<b>¿Cuál puede ser un monto de inversión en otros medios no digitales?</b>	Me es difícil responder esto sin un contexto pues hay que conocer el contexto. Se debe conocer el mercado, competencia y otros. También se debe conocer el consumo de hábitos de medios (preferencias de medios de comunicación).

<b>¿Existe alguna herramienta en línea de bajo costo o gratuita para generar la imagen de la empresa, es decir, marcos para fotos, hojas membretadas, firmas para correos y otros?</b>	Depende de la definición de imagen que se esté utilizando. Si la definición de imagen tiene que ver arte gráfico pues hay algunas soluciones como Canva.com No obstante, si la definición de imagen tiene que ser con el quehacer mismo esto va más allá de los elementos del libro de marca y tiene que ver como comunicar el buen proceder de la empresa a los stakeholders. Las herramientas en línea a recomendar tendrían directa relación con estos.
<b>¿Cuáles serían unas recomendaciones generales para el manejo de redes sociales?</b>	Hacer un análisis de situación que incluya al mercado, la competencia. Después desarrollar una estrategia de mercadeo y sobre esta establecer una para el manejo de redes sociales. Se debe definir estratégicamente como va a ser el trabajo en las redes, la voz que se usará. Debe haber una congruencia entre lo que se hace en redes y el actuar en estrategia de comunicación integral de marketing de la empresa.
<b>¿Cuáles serían unas recomendaciones generales para gestionar y administrar el mercadeo del negocio?</b>	En parte lo anterior expuesto. El mercadeo debe ser de resultados y debe crear relaciones a largo plazo, esto incluye un desarrollo de branding. Por lo tanto, una vez creada la estrategia y el plan de mercadeo se debe revisar constantemente en busca de las correcciones necesarias.
<b>¿Cómo se registra la marca o el nombre comercial de la empresa?</b>	Se hace en una dependencia del Registro Nacional de la Propiedad y se debe llenar un formulario en donde se debe mostrar el logo y datos sobre el quehacer de la marca y marcas aplicadas, debe ser firmado por el apoderado de la empresa,
<b>¿Al tener la visión de convertirse en una franquicia, cómo se registra la marca en otros países?</b>	Es importante consultas en las embajadas de esos países los requerimientos para registro de marcas en cada país.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

La tabla número 26 muestra los resultados de la entrevista realizada al contador público autorizado.

Tabla 26  
Entrevista CPA

<b>Entrevista realizada a: Lic. Gustavo Fallas Jiménez</b>	
<b>Fecha: 07/03/2018</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿En qué fecha entra a regir la factura electrónica para el sector de servicios de detallado vehicular?</b>	Por ahora no está definido por la administración tributaria. En la primera etapa que finaliza el primero de mayo no se incluye este sector. Pero se dice que al final del 2018 todos deben estar con factura electrónica, por lo que se esperaría que en setiembre o antes se reciba la notificación.
<b>¿Cuáles son los aspectos básicos para obtener una factura y que ésta cumpla con los requisitos de ley?</b>	<p>Durante el año 2018 al ser un año de transición se encontrará en el mercado Factura Electrónicas FE y tradicionales impresas. Para ambos los procesos para obtener las facturas son diferentes. Base Ser persona física o jurídica Definir el régimen tributario que se ajuste al giro del negocio (Tradicional o Simplificado) Inscribirse en la Administración Tributaria como contribuyente en el sistema Administración Tributaria Virtual (ATV) y según el Registro Único Tributario (RUT) del impuesto de ventas y/o renta. Este proceso ahora es por internet. Cumplir con lo establecido en artículo 18 del reglamento de la ley de impuesto de ventas</p> <p>Factura Tradicional Definir el arte de la factura Incluir los datos requeridos por ley. Imprimir las factura en una imprenta autorizada por Hacienda.</p> <p>Factura Electrónica Inscribirse en ATV, RUT como emisor y receptor de factura electrónica Generar la llave criptográfica Contratar los servicios de un proveedor de FH o bien usar la aplicación gratuita del Ministerio de Hacienda. Para mayor información puedes revisar la LEY N° 6826 y su Reglamento, LEY DE IMPUESTO GENERAL SOBRE LAS</p>

VENTAS.	
<b>¿Se requiere de un Contador Público Autorizado (CPA) para presentar al final del año fiscal las declaraciones ante tributación?</b>	No necesariamente ya que también un CPI (Contador Privado) lo puede hacer. En concreto ambos lo pueden lo importante es que sea un CPI y CPA y no otra profesión.
<b>¿Cuál es el precio por la elaboración y revisión de estados financieros respectivamente?</b>	Primeramente los precios por los servicios de un contador CPI y CPA están reculados por cada Colegio con tarifas mínimas. Pero como se sabe hay persona con más experiencia o prestigio que otras, lo que genera que sus honorarios sean más altos. Pero por ley y regulación no debería ser menor de las tarifas fijadas por estos colegios. Las tarifas las puedes encontrar en las páginas de estos colegios.
<b>¿Qué aspectos básicos o recomendaciones se deben tener en cuenta con las facturas de productos y herramientas necesarios para la gestión del negocio?</b>	Que sea un sistema integrado y en tiempo real. Integrado al mismo sistema de contabilidad e inventarios, para que cada factura que se emita afecte las cuentas de ventas, caja, bancos, cuentas por cobrar, impuestos, descuentos y descargue del inventario las unidades facturadas apenas se emita la factura.
<b>¿Existe alguna regulación o tabla de referencia para definir gastos por viáticos o traslado?</b>	Para el sector público esto si está regulado por la Contraloría General de la República (CGR), en la web de la CGR está la información. En el caso del sector privado las empresas tiene políticas internas y otras usan lo de la CGR como referencia.
<b>¿Existe una herramienta gratuita para el registro contable de la empresa, o lo mejor es cancelar una licencia? ¿De ser así, cuáles software se ajustan a la regulación de Costa Rica?</b>	Me imagino que existe alguna gratuita en internet, por no lo he buscado, pero no lo recomendaría por la confidencialidad de la información. Lo mejor es cancelar una licencia de algún software de una empresa reconocida. Software hay de toda clase y tamaño, pero depende de las necesidades de las empresas. Conozco para grandes existe SAP, Exactus. Para pequeñas Quikbook, Tecapro. Pero sé que hay muchos otros seria revisar.

Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

**Tercer Objetivo:** Describir el proceso de apertura de una franquicia, según el marco legal de un negocio de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.

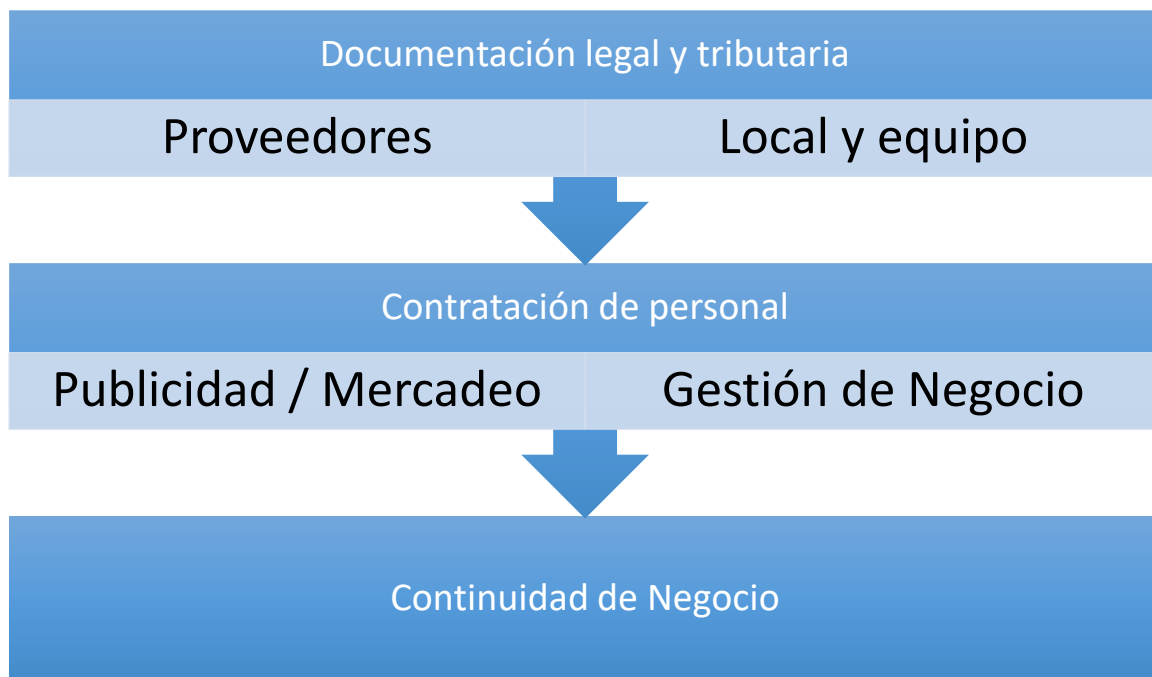
**Resultados:**

Al sostener una conversación con una notaria pública y complementado con la investigación netnográfica realizada por redes sociales, medios académicos (motor de búsqueda Google Académico) y páginas gubernamentales oficiales, se obtuvo información de relevancia expuesta en la sección de antecedentes del presente trabajo. El listado de pasos requisitos y montos de inversión para registrar una marca o negocio nuevo en ambos países resultó ser muy diferente entre sí. El detalle de esta gestión se mostró en el capítulo número dos, como información clave sobre el proceso de registro y apertura de un negocio.

Otro aspecto de relevancia, fue la información brindada por el Sr. Ubilla (en el capítulo 1), pues indicó los diferentes tipos de empresas, sus organizaciones y las características más relevantes, acorde con el marco legal, económico y político en los países.

La ilustración número 1 representa gráficamente el proceso de apertura y gestión del negocio para ambos países.

*Ilustración 1*  
*Proceso Apertura y Gestión*

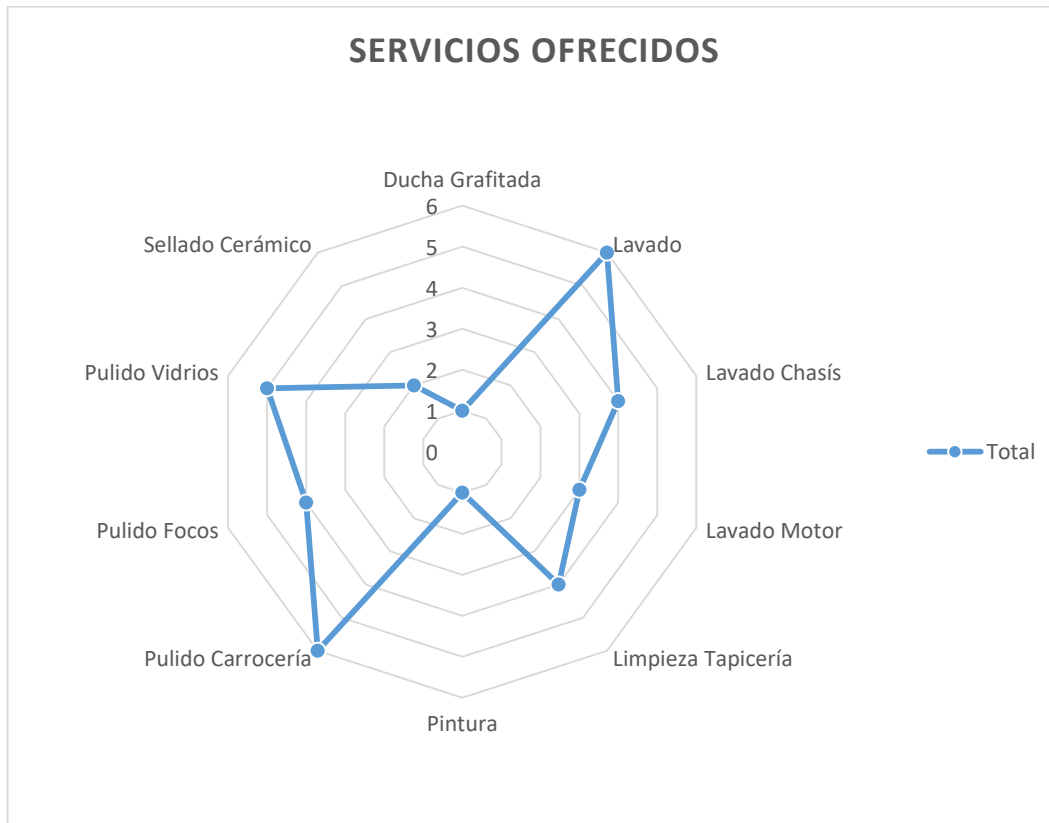


Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

### **Servicios ofrecidos y mercado**

Respecto de los servicios prestados en cada punto de venta, la figura número 15 representa el cruce de servicios ofrecidos, en general, con relación a la cantidad de locales estudiados.

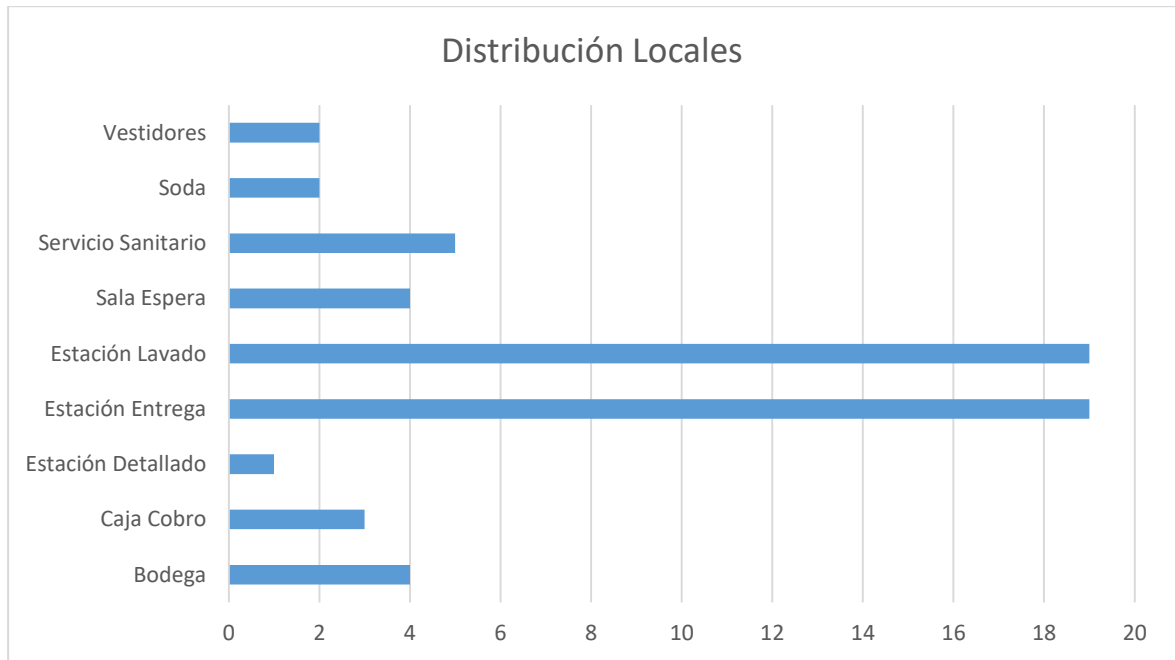
Figura N. 15  
 Relación Servicios ofrecidos en los puntos de venta



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

La figura número 16 muestra la distribución del espacio en los diferentes puntos de venta.

Figura N. 16  
Distribución de Locales



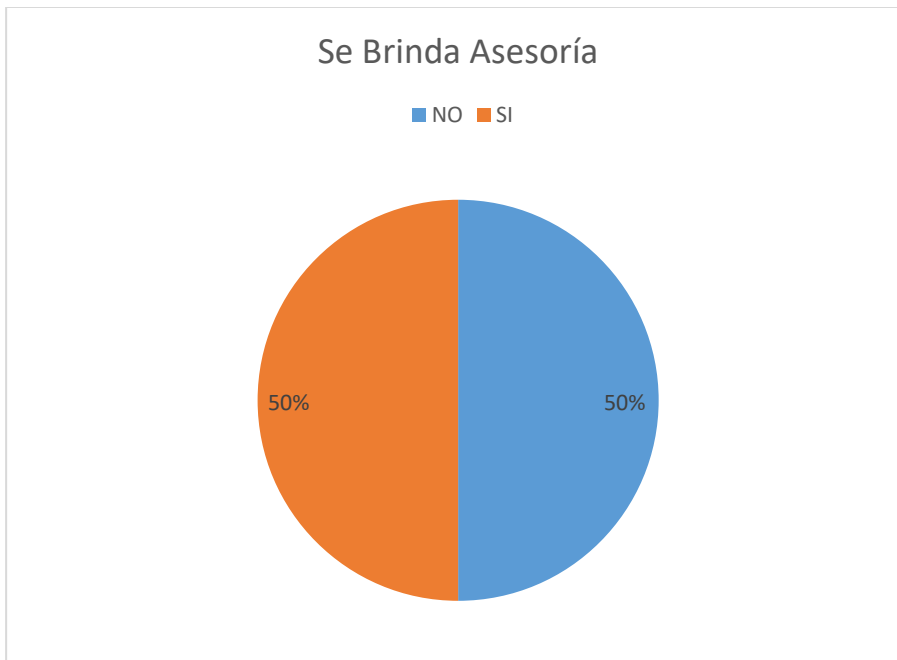
Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Como se puede observar, los centros más especializados cuentan con una amplia distribución, desde servicios sanitarios, hasta 6 estaciones de trabajo. Por su parte, los otros centros por temas de volumen no tienen muchas estaciones, sin embargo, el distintivo es el servicio brindado.

La figura número 17, muestra que la mitad de los locales brinda asesoría a los clientes sobre los productos y la otra mitad no lo hace. Esto refleja una carencia en una cultura de no sólo vender por vender, sino de poder generar un lazo con el cliente donde se vea un interés real en el cuidado del vehículo.



Figura N. 17  
Locales que Brindan Asesoría



Fuente: Elaboración propia, abril 2018. Trabajo final de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica.

Respecto de la venta de los productos, se repite el patrón de la figura número 17, donde sólo la mitad de los locales realiza la acción. Lo cual deja una opción abierta a una línea complementaria de negocio. Sin embargo, al carecer de la venta de producto, se puede perder una oportunidad de negocio valiosa, más si es un negocio que está empezando.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones por su parte son la relación directa entre el resultado y la apreciación del investigador sobre la información y el efecto que tiene en la investigación.

Por último, las recomendaciones son el análisis posterior a todo el proceso de investigación, donde, se toma base de acción y se procede a realizar una serie de “consejos” para la aplicación del proyecto. En este caso tan puntual, son consejos para la implementación y temas por tener en cuenta al desarrollar la idea de negocio.

**Primer objetivo:** Identificar el mercado de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá en los últimos 3 años. (2015 al 2017).

**Conclusiones:**

De los datos obtenidos en las observaciones, se puede concluir que la marca por excelencia de productos es Meguiars y, seguidamente, de Chemical Guys, luego Mothers. Esto se debe a la preferencia de los consumidores sobre esas marcas, pues además, de ser muy populares, son de las que más se reconocen a nivel internacional. Sin embargo, un punto interesante, es que solo dos puntos de venta usan las líneas profesionales o de talladoras, el resto utiliza los productos que se venden al público en general.

Sólo dos de los seis puntos de venta tiene información de los precios visibles. Al consultar, se indica que se han dado casos de espionaje de parte de otros negocios de la misma índole que observaban los precios para establecer los de ellos. Por tal motivo, los locales afectados, optaron por ocultar los precios y todos

concuerdan, que, si la competencia desea investigar los precios, deberá consumir estos.

Por su parte, la investigación de los centros de servicio seleccionados en Panamá, arrojó que usan la marca Meguiars como primera opción, seguidamente, Chemical Guys. El motivo por el cual la primera marca es más cotizada, se debe a que el mercado panameño busca un resultado en un solo paso, o la menor cantidad posible. Por tal motivo, el detergente con cera incluido es el más usado en los centros.

Las otras marcas disponibles en el mercado ofrecen productos similares, sin embargo, al incluir la cera como segundo paso, el proceso se alarga y se descarta en la mayoría de servicios.

El próximo rubro por evaluar son los tiempos de espera. El tiempo de lavado como tal toma alrededor de 30 a 40 minutos dependiendo de lo sucio del vehículo y el tamaño de éste. El proceso de detallado profundo puede tomar hasta 5 horas realizando el proceso completo. Sin embargo, los tiempos de espera van desde 40 minutos hasta 3 horas, dependiendo de la cantidad de vehículos por delante.

De los 6 locales, 4 concuerdan en un tiempo de espera de 30 minutos sin vehículos por delante y de hasta 2 horas y 30 minutos con vehículos por delante. Los otros dos locales, muestran tiempo más reducidos, debido a su capacidad de atención instalada.

Por su parte, en la observación se pudo obtener el dato de que sólo 1 local de los 6 no indica el producto que usan. Lo cual es un punto menos en cuanto a respaldo

e imagen, pues, aunque la publicidad señale una marca específica, se puede dar la opción de incurrir en una confusión o mal entendido con el cliente.

**Recomendaciones:**

Según el dato evaluado al principio de las conclusiones, la marca de productos es muy importante, pues no solo para dar seguridad a los clientes, sino también, para tener un respaldo y confianza al aplicarlos y entregar un resultado de calidad, según los estándares esperados por el cliente y acorde con el servicio brindado.

Sin embargo, lo más lógico sería en un futuro, ampliar la opción de productos e incorporar otras, como SONAX, 3M Gyeon Quartz, entre otros. Esto debido a que los resultados profesionales y clientes más exigentes, requieren, en ocasiones, una mezcla de productos de calidad. Una marca por tener en cuenta es la de RUPES, aunque la especialidad son las máquinas de pulido y accesorios, cuenta con una gama de compuestos muy productiva.

Acorde con el rubro de servicios, se recomienda brindar una serie de servicios que contemple como mínimo los indicados en la figura número 15. El detalle de los servicios por ofrecer se definió en la sección de plan de negocio. Los servicios no solo deben satisfacer la mayoría de las necesidades, sino dar una opción o diferenciación para que sean atractivos a los clientes.

La distribución del local es muy importante, sin embargo, al estar empezando el negocio, se recomienda utilizar un local con un mínimo de dos estaciones de lavado y dos de entrega, pues aunque se espera atender muchos clientes, la

relación de la reputación contra el flujo real no siempre es favorable al principio. Más si se tiene que desarrollar una cartera de negocios.

Otro aspecto importante por considerar, aunque pueda resultar en un trámite más para la apertura del local, es el de servicios sanitarios y soda, pues mientras los clientes esperan, puede complementarse el servicio con una “extra”. Además, la sala de espera debe ser debidamente acondicionada para ofrecer una opción de relajamiento mientras se trabaja en el vehículo.

Respecto de la información de los productos, es sumamente importante indicar a cada cliente el tipo de producto por utilizar y no dejar la incógnita, pues al final, la marca de los productos es el respaldo de cada trabajo. Los distribuidores, también, recomiendan indicar este detalle, pues muchos clientes toman la decisión de adquirir un producto o servicio basado en la marca de producto por emplear, por respaldo, confianza y conocimiento.

Se deben generar lazos con los clientes. Al crear una relación más que comercial, se estrecha la comunicación y los clientes empiezan a ver un aliado o “amigo” en el proceso de detallado del vehículo. Al final y al cabo, no es una inversión pequeña, pues depende del trabajo a realizar, se espera recibir un buen trato y una guía detallada sobre cada aspecto.

Por eso las relaciones son importantes. A través de un trato personalizado y amable, se recomienda brindar más que un servicio, sino una asesoría profunda, pues una de las inversiones más importantes de los clientes es el vehículo que justamente llevarán a detallar. Por tal motivo, se debe comprender la importancia y el impacto que esto puede generar en cada negocio.

En el último punto, la venta de productos es muy recomendable, pues se convierte en un complemento del negocio principal y además, abre una serie de oportunidades relacionadas la marca. Es decir, para vender los productos se debe estar registrado como distribuidor menor de cada marca, lo que genera respaldo y confianza, las marcas brindan descuentos y material promocional, el cual puede traducirse otros ingresos.

**Segundo objetivo:** Determinar los componentes de un plan de negocio para la apertura de una franquicia de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.

**Conclusiones:**

El proceso y los componentes ideales para desarrollar el plan de negocio, según el formato presentado en el capítulo 2, indica que la estructura del plan estratégico es muy similar para cualquier de los dos países, lo que llega a variar es el tiempo de implementación y el proceso legal. La continuidad del negocio se genera al implementar el plan CANVAS y llevarlo de la mano con una correcta ejecución de presupuesto (se puede tomar como referencia el plan financiero proforma).

Como lo indica el Sr. Delgado en la entrevista presentada en el capítulo 4, se deben crear relaciones con los clientes a largo plazo y trabajar en el desarrollo de marca, pues la imagen es muy importante y debe enfocarse en las experiencias de los clientes. Además de aprovechar las herramientas digitales de las redes y opciones como Google.

Por su parte, el mercadeo para una empresa pequeña que recién empieza es la promoción en redes sociales, pues los materiales impresos incurren en un mayor gasto y la efectividad no puede ser tan acertada.

Otro aspecto importante es tener en consideración los escenarios que se puedan plantear las embajadas respecto del proceso de inscripción de franquicia, pues como se discutió anteriormente, en Panamá el mercado de inscripción de empresas es cerrada a los extranjeros.

No cabe duda de que la parte contable es más compleja. El país está migrando a un servicio de facturación digital para todos los sectores. Esta iniciativa se debe al compromiso de carbono neutral asumido por la presidencia del país para el año 2020.

Con las nuevas regulaciones del Ministerio de Hacienda, la factura electrónica no solo brindará más transparencia y mejor control de los contribuyentes, sino que ofrecerá una plataforma que irá evolucionando hacia un gobierno digital y más ágil, parecido al sistema de Panamá, como se explicó anteriormente. Lo anterior, obligará a todos los contribuyentes por digitalizar sus procesos y traerá otros beneficios, como un sistema contable más ágil.

Otro aspecto importante que resaltar es la necesidad de poseer un servicio de un contador autorizado para la entrega de las declaraciones de renta. Las de venta se hacen mensuales y el mismo contribuyente puede efectuarlas sin problema o restricción alguna.



### **Recomendaciones:**

Se recomienda definir un presupuesto real y accesible para una campaña en redes sociales, por ejemplo, de unos 20.000 colones en un mes para promocionar la página en Facebook. Con esto, se puede definir el mercado meta al cual se desea llegar.

Otro aspecto importante, es visitar las embajadas y recopilar la información pertinente sobre los diferentes procesos de inscripción. Se debe contar con la información, pues al generar o replicar el plan de negocio en otros países, se debe tener en cuenta el marco legal y los temas tributarios de cada nación.

Sin duda, un buen manejo de redes sociales y de imagen de la empresa es vital. Todo entra por la vista, en las redes sociales es más importante aún, pues son muy visuales. Las relaciones con los clientes, además, son el motor principal de las recomendaciones, por tal motivo, la experiencia es lo primero que se debe procurar brindar a cada cliente.

Otro tema altamente recomendable, es la imagen de la empresa, pues al ser un servicio tan diferenciado, se debe tener una imagen fresca y moderna, que inspire seriedad y calidad.

Como recomendación principal sobre este apartado, se deberá contar con un servicio de un contador; ya sea público o privado; autorizado para realizar la declaración del impuesto de renta al final de cada año fiscal. Es muy importante contar con este servicio, aunque se transforme en un gasto, es preferible cumplir con las regulaciones de ley y asegurar las operaciones.

Otro punto importante, es encontrar un servicio de factura electrónica que mejor se ajuste al presupuesto inicial. Hay oferentes del servicio que inician desde los 10.000 colones al mes. El Ministerio de Hacienda ofrece una herramienta gratuita integrada al sistema de tributación, el único punto en contra es que la factura no puede mostrar el logo, pero el resto de los requerimientos son los indicados por la ley.

Respecto del rubro de viáticos, lo más recomendable es utilizar la tabla de precios de la Contraloría General de la República como una base. Con ese dato, se procede a elaborar una tabla propia de acuerdo con las distancias por recorrer, tomando en cuenta el rango de acción sin cobro diferenciado.

**Tercer Objetivo:** Describir el proceso de apertura de una franquicia, según el marco legal de un negocio de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá.

#### **Conclusiones:**

Pese a las diferencias en los procesos, cabe resaltar que sin un manejo básico de ofimática se complica más el proceso, pues los países de estudio están migrando; o ya lo hicieron; a plataformas digitales para la gobernabilidad digital.

También, se concluye que el proceso de inscripción es muy fácil, si se cuenta con el tiempo y el capital de inversión inicial para poder gestionar los diferentes subprocesos.

La figura de persona física o jurídica es totalmente opcional para cualquier proceso de inscripción, solo debe tenerse en cuenta que una vez iniciado algún proceso desde una de estas figuras, se debe continuar con la ésta.

### **Recomendaciones:**

Se recomienda iniciar los procesos de inscripción en Costa Rica bajo una figura física, por temas de costo y agilidad en cuanto a documentación. Para el caso de Panamá, se recomienda el uso de una sociedad, o personería jurídica, pues le da seriedad y es mejor percibido ante las cámaras de franquicias. Además, de esta forma, se puede ingresar al sistema panameño de franquicias sin ser residente. Una vez colocado el proyecto, se puede manejar internacionalmente como una figura jurídica con sede en Costa Rica.

Asimismo, es optar por los servicios de un notario panameño al iniciar el proceso de apertura e inscripción oficial, pues se necesitan firmas y procesos que solo los residentes tienen acceso.

Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta los tiempos de registro, por ejemplo, en Panamá toma alrededor de 15 a 22 días poner en marcha una empresa, ya teniendo un local. Por su parte, en Costa Rica, toma alrededor en promedio de 1 a 2 meses lograr la gestión. Por eso, debe iniciarse el proceso con antelación antes de poner una fecha oficial de lanzamiento.

Dentro de los procesos en ambos países, el nombre comercial o de “fantasía” es importante, pues debe registrarse y solicitar la patente respectiva para las gestiones.

## **CAPÍTULO VI**

### **BILBIOGRAFÍA, ANEXOS Y APÉNDICE**

## **Bibliografía**

- Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (1 de Marzo de 2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. Colombia: Universidad del Norte.
- Balanko-Dickson, G. (2007). *Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso*. México: McGraw-Hill.
- Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (14 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Baptista Lucio, P., Fernández Collado, C., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Baptista, Fernández, & Hernández. (2006). *Metodología de la Investigación* (14 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Barrantes Echeverría, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José: UNED.
- Bellini, L. (5 de Octubre de 2017). Se agrava desaceleración en la venta de automóviles. (E. p. S.A, Ed.) Panamá, Ciudad de Panamá, Panamá. Obtenido de [https://impresa.prensa.com/economia/agrava-desaceleracion-venta-automoviles\\_0\\_4864013613.html](https://impresa.prensa.com/economia/agrava-desaceleracion-venta-automoviles_0_4864013613.html)
- Bernal Torres, C. A. (2012). *Metodología de Investigación*. Colombia: Pearson.
- Borrego, D. (30 de 04 de 2009). *Herramientas para Pymes*. Obtenido de <http://www.herramientasparapymes.com/componentes-basicos-para-elaborar-un-plan-de-negocios>

- Cámara de Comercio de Costa Rica. (2015). *VI Estudio del Mercado de Franquicias*. San José: Departamento Económico de la Cámara de Comercio de Costa Rica. Obtenido de <http://www.franquiciascostarricenses.cr/Sector/index/page:2?url=Sector>
- Cannice, K. W. (2017). *Administración Una Perspectiva Global* (15 ed.). México: McGraw-Hill.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Fernández, E. (10 de Abril de 2016). Costa Rica desarrolló ecosistema robusto para impulsar franquicias. San José, San José, Costa Rica. Obtenido de <http://www.elfinancierocr.com/negocios/costa-rica-desarrollo-ecosistema-robusto-para-impulsar-franquicias/2T7OXVVG2FGDPPFILTB2YIYROU/story/>
- Gamble, J., Peteraf, M., Strckland, L., & Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill Educación.
- Instituto Metereológico de Costa Rica. (18 de Enero de 2018). *IMNN*. Obtenido de <https://www.imn.ac.cr/documents/10179/31165/clima-regiones-climat.pdf/cb3b55c3-f358-495a-b66c-90e677e35f57>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Inec Costa Rica*. Obtenido de <http://www.inec.go.cr/censos/censos-2011>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- La Prensa. (16 de Noviembre de 2016). En Panamá hay 1.2 millones de vehículos registrados, reveló la ATTT. Panamá, Ciudad de Panamá, Panamá.

Obtenido de [https://www.prensa.com/sociedad/Panama-millones-vehiculos-registrados-ATTT\\_0\\_4622537799.html](https://www.prensa.com/sociedad/Panama-millones-vehiculos-registrados-ATTT_0_4622537799.html)

Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2016). *Estado de Situación de las PYME en Costa Rica*. MEIC.

Moreira, S. (2014). *Análisis de preferencia del producto Meguiar's por parte de los consumidores finales en el mercado de cuidado y embellecimiento automotriz, en San José en el segundo cuatrimestre del 2014*. Heredia: Universidad Latina. doi:065345-1C

MUNDO, B. (26 de Marzo de 2015). *NOTICIAS BBC*. Obtenido de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150323\\_costa\\_rica\\_energia\\_renovable\\_az\\_ep](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150323_costa_rica_energia_renovable_az_ep)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *BUisness Model Generation*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.

Pacheco, R. (7 de Marzo de 2017). Banco Nacional y Municipalidad de San José financiarán a pymes con proyectos verdes. San José, San José, Costa Rica. Obtenido de <https://www.nacion.com/economia/banca/banco-nacional-y-municipalidad-de-san-jose-financiaran-a-pymes-con-proyectos-verdes/BJK3XJVFJJEO5MRZUJM6UXQH4Y/story/>

*Presidencia de la República de Costa Rica*. (6 de Setiembre de 2016). Obtenido de <http://presidencia.go.cr/comunicados/2016/09/meta-de-carbono-neutralidad-para-el-2021-se-mantiene-y-fortalece/>

- Project Management Institute Inc. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Quinta ed.). Pensilvania: Project Management Institute Inc.
- Quirós, C. B. (2014). *Manual Pyme, ¿Cómo franquiciar su negocio y cómo comprar una franquicia?* San José: Grupo Nación S.A. Obtenido de [elfinancierocr.com/pymes](http://elfinancierocr.com/pymes)
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (5 ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Sexta ed.). México: McGraw Hill Education.
- Vinay, R. (5 de Febrero de 2018). *CENAF-Estudios del Sector*. Obtenido de <http://www.franquiciascostarricenses.cr/Sector/index/page:6?url=Sector>
- Vindas Quirós, L. (9 de Febrero de 2014). *El Financiero*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/el-negocio-de-los-lavacar-ha-crecido-fuertemente-en-costa-rica/666LTNW3ORCRBMPFIJOAGQMICE/story/>
- Williams, L. (2010). *Disrupt*. New Jersey: Pearson Education Inc.



## Glosario y Abreviaturas

### Glosario

- **Actividades de servicio:** Son todas aquellas actividades que se realizan a cambio de una retribución y que no tenga como resultado la manufactura de un producto.
- **Auto lavado:** local y proceso en donde se lava el vehículo y se remueven las imperfecciones superficiales, polvo, barro, lodo, alquitrán, entre otros.
- **Detallado:** proceso después del lavado enfocado en los detalles de cada vehículo (partes negras, vidrios, interiores, accesorios, partes cromadas), para darles un acabado de presentación.
- **Franquicia:** es un modelo de expansión empresarial, mediante el cual, el propietario de una marca o negocio (franquiciador) otorga a un tercero (franquiciado) el derecho a explotar comercialmente una marca, así como los procedimientos o prácticas comerciales en relación con la explotación del negocio (know-how), a cambio de un pago (canon y royalties) dentro de un territorio físico y periodo de tiempo determinados.
- **Lavado:** proceso en el cual se lava el vehículo y se remueven la mayor cantidad de imperfecciones o contaminantes (lodo, barro, polvo, alquitrán, entre otros) en la pintura y superficie en general.


### Abreviaturas


- **CREAPYME:** Es un centro de atención especializado para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en los que se brindan servicios de información, consultoría, asesoría, vinculación y trámites a los empresarios.

- **DIGEPYME:** Dirección General de Apoyo de la Pequeña y Mediana Empresa.
- **MEIC:** Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
- **PYME:** Es una micro, pequeña o mediana empresa, que realiza actividades económicas en los sectores de industria, comercio, servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica.
- **SIEC:** Sistema de Información Empresarial Costarricense.

# ANEXOS

## Anexo 1. Formulario de inscripción Ministerio de Hacienda

 Ministerio de Hacienda DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN		DECLARACION DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO UNICO TRIBUTARIO		D-140	
				Versión 1-2016 (Febrero)	
<b>I. Identificación del Obligado Tributario</b>					
Número de cédula, DIMEX o NITE					
Apellidos y nombre (persona física) Razón social (persona jurídica)					
<b>II. Domicilio fiscal (ver instructivo)</b>					
07	N° de casa u oficina	08	Calle y Avenida	09	Barrio
10	Otras señas:			14	Número de teléfono celular
					Número de teléfono fijo
Nombre de la electrificadora			N° de Medidor, localización, NISE, contrato		
11	Provincia	12	Cantón	13	Distrito
				15	Número de fax
16	Apartado Postal	17	Código Postal	19	Correo Electrónico para notificaciones
<b>III. Datos de la actividad económica a realizar. Para registrar más de una actividad económica, sucursales, agencias, etc., adjunte la hoja detalle respectiva</b>					
Descripción de la actividad económica que va a realizar					
				18	Período fiscal del Impuesto sobre la Renta
					Ordinario:    Especial:    Mes: ____ Año: ____
24	Código de la Actividad Económica	25	Fecha de Inicio de actividades	27	Nombre Comercial o de fantasía del negocio
		Día: ____ Mes: ____ Año: ____			
<b>IV. Domicilio del negocio o lugar donde realiza la actividad económica</b>					
Si el lugar donde realiza la actividad económica es igual al domicilio fiscal, marque esta casilla con una "X" <input type="checkbox"/>					
28	N° de casa u oficina	29	Calle y Avenida	30	Barrio
31	Otras señas:			35	Número de teléfono celular
					Número de teléfono fijo
32	Provincia	33	Cantón	34	Distrito
				36	Número de fax
<b>V. Información del representante legal. En caso de más representantes, adjunte la hoja detalle respectiva</b>					
<b>Representante 1</b>			Apellidos y Nombre		
Número de cédula, DIMEX o NITE					
Provincia		Cantón		Distrito	
				Número de teléfono	
Otras señas:				Número de fax	
Nombre de la electrificadora		N° de Medidor, localización, NISE, contrato		Correo Electrónico	
Representación			Poder con que actúa		
Conjunta <input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/>					
<b>Representante 2</b>			Apellidos y Nombre		
Número de cédula, DIMEX o NITE					

 <b>Ministerio de Hacienda</b> <small>DIRECCIÓN GENERAL DE TRIBUTACIÓN</small>			D-140	
DECLARACION DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO UNICO TRIBUTARIO			Versión 1-2016 (Febrero)	
Provincia	Cantón	Distrito	Número de teléfono	
Otras señas:			Número de fax	
Nombre de la electrificadora	N° de Medidor, localización, NISE, contrato		Correo Electrónico	
Representación Conjunta <input type="checkbox"/> Individual <input type="checkbox"/> Poder con que actúa				
<b>VI. Información del apoderado. En caso de más apoderados, adjunte la hoja detalle respectiva</b>				
Número de cédula, DIMEX o NITE			Apellidos y Nombre	
Provincia	Cantón	Distrito	Número de teléfono	
Otras señas:			Número de fax	
Poder con que actúa				
<b>VII. Autorización de tercero y autenticación de firma</b>				
El suscrito obligado tributario/representante legal, autorizo a: _____ número de documento identificativo: _____, para que realice el trámite de inscripción solicitado en esta declaración D-140.				
_____ Firma del obligado tributario/representante legal (igual al documento identificativo)			_____ N°. de cédula o documento identificativo	
NOTA: La firma del obligado tributario/representante legal, debe ser autenticada por abogado o notario.				
Autenticación:  _____ Firma del Abogado o Notario				
Sello y Timbres				
Los datos consignados en este formulario son ciertos, por lo que se asumen las responsabilidades y consecuencias legales que correspondan en caso de falsedad, inexactitud, omisión y la falta de comunicación de cualquier modificación de información en el plazo legal o reglamentario, faculta a la Administración Tributaria competente a aplicar las sanciones económicas que correspondan.				
<b>VIII: Para uso exclusivo de la Administración Tributaria</b>			<b>88</b>	<b>Fecha de Recepción</b>
Impuestos		Inscripción		
Impuesto sobre las ventas				
Contribuyente sistema tradicional	54	<input type="checkbox"/>	_____ Firma del Funcionario	
Declarante y/o exento	62	<input type="checkbox"/>		
Impuesto sobre la Renta				
Contribuyente	65	<input type="checkbox"/>	Sello del RUT	
Declarante y/o exento	69	<input type="checkbox"/>		
Régimen de Tributación Simplificada				
Impuesto sobre las ventas	60	<input type="checkbox"/>	Sello del RUT	
Impuesto sobre la renta	67	<input type="checkbox"/>		
Otros impuestos o registros:				
Original: Administración Tributaria		Copia: Obligado Tributario		

## Anexo 2. Cálculo de Gastos de Planilla

Nota web creada en Microsoft Edge

Caja Costarricense de Seguro Social

Inicio / De su interés / Calculadora Patronal

### Calculadora Patronal

Calcule sus cuotas [Actualizado a enero del 2018]

Esta calculadora puede ser usada para mostrar los pagos mensuales basado en la tabla de distribución de porcentajes de la planilla patronal, se va a desglosar el monto de la CCSS en lo que corresponde a SEM e IVM tanto patronal como obrero, así como de Otras Instituciones: INA, IMAS, ASFA y BANCO POPULAR y finalmente lo referente a la Ley de Protección al Trabajador.

Obtenga un estimado rápido para calcular su pago mensual de la planilla patronal:

Ingrese el total de salarios

940000

₡940,000.00

Caja Costarricense de Seguro Social			
Concepto	Patrono	Trabajador	Monto
<b>SEM</b>	<b>9,25%</b>	<b>5,50%</b>	<b>₡138,650</b>
<b>IVM</b>	<b>5,08%</b>	<b>3,84%</b>	<b>₡83,848</b>
<b>TOTAL CCSS</b>	<b>14,33%</b>	<b>9,34%</b>	<b>₡217,798</b>
Recaudación Otras Instituciones			
Institución	Patrono	Trabajador	Monto
Cuota Patronal Banco Popular	0,25%	-	₡2,350
Asignaciones Familiares	5,00%	-	₡47,000
IMAS	0,50%	-	₡4,700
INA	1,50%	-	₡14,100
<b>TOTAL OTRAS INSTITUCIONES</b>	<b>7,25%</b>	<b>-</b>	<b>₡68,150</b>
Ley de Protección al Trabajador (LPT)			
Concepto	Patrono	Trabajador	Monto
Aporte Patrono Banco Popular	0,25%	-	₡2,350
Fondo de Capitalización Laboral	3,00%	-	₡28,200
Fondo de Pensiones Complementarias	0,50%	-	₡4,700
Aporte Trabajador Banco Popular	-	1,00%	₡9,400
INS	1,00%	-	₡9,400
<b>TOTAL LPT</b>	<b>4,75%</b>	<b>1,00%</b>	<b>₡54,050</b>
<b>Total</b>			
	Patrono	Trabajador	Total
<b>PORCENTAJES TOTALES</b>	<b>26,33%</b>	<b>10,34%</b>	<b>36,67%</b>
<b>MONTOS TOTALES</b>	<b>₡247,502</b>	<b>₡97,196</b>	<b>₡344,698</b>

Distribución de los porcentajes de cotización

Concepto	Patrono	Trabajador	Total
SEM	9,25%	5,50%	14,75%
IVM	5,08%	3,84%	8,92%
TOTAL CCSS	14,33%	9,34%	23,67%
Cuota Patronal Banco Popular	0,25%	-	0,25%
Asignaciones Familiares	5,00%	-	5,00%
IMAS	0,50%	-	0,50%
INA	1,50%	-	1,50%
TOTAL OTRAS INSTITUCIONES	7,25%	-	7,25%
Aporte Patrono Banco Popular	0,25%	-	0,25%
Fondo de Capitalización Laboral	3,00%	-	3,00%
Fondo de Pensiones Complementarias	0,50%	-	0,50%
Aporte Trabajador Banco Popular	-	1,00%	1,00%
INS	1,00%	-	1,00%
TOTAL LPT	4,75%	1,00%	5,75%
<b>Total</b>	<b>26,33%</b>	<b>10,34%</b>	<b>36,67%</b>

Notas aclaratorias:

- Los cálculos realizados son aproximados y con fines informativos. Incluye todas las variables de cálculo, en ningún momento constituye información concluyente de la facturación, misma que puede variar dependiendo de la información presentada por el patrono al momento de formalizar la presentación y facturación de la planilla patronal.
- Esta herramienta realiza el cálculo con la información suministrada por el usuario y no puede ser considerada definitiva.
- La proyección no contemplan eventuales ajustes producto de salarios inferiores al mínimo de cotización ni exoneraciones por aportes voluntarios.
- La proyección supone que se facturarán todas las cuotas indicadas en el cuadro de cotizaciones.
- Las condiciones finales y válidas de la facturación serán las vigentes en el momento de presentar y facturar la planilla patronal de la CCSS

© 2006 - 2018 CCSS. Todos los derechos reservados | Módulo interno

Red Internacional de Transparencia

### Anexo 3. Estado de Resultados Proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
<b>Ferreiro AutoDetail</b>					
<b>Estado de Resultados:</b>					
<b>Ingresos:</b>					
<b>Nacional:</b>					
Ingresos por productos	€0	€0	€0	€0	€0
Ingresos por servicios	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Internacional:</b>	€0	€0	€0	€0	€0
Ingresos por productos	€3,447,310	€4,017,273	€4,744,651	€5,219,218	€5,334,380
Ingresos por servicios	€16,869,007	€19,658,054	€23,217,391	€25,539,631	€26,103,159
<b>Total Ingresos</b>	<b>€20,316,317</b>	<b>€23,675,327</b>	<b>€27,962,041</b>	<b>€30,758,850</b>	<b>€31,437,539</b>
<b>Egresos:</b>					
Gastos fijos	€7,740,896	€8,024,212	€8,317,898	€8,622,333	€8,937,911
Sueldos y salarios	€11,760,000	€12,190,416	€12,190,416	€12,190,416	€12,190,416
Gastos Variables	€2,554,754	€2,871,922	€3,236,153	€3,472,203	€3,548,816
Otros (Gtos de Venta, etc.)	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Total costos</b>	<b>€22,055,649</b>	<b>€23,086,550</b>	<b>€23,744,467</b>	<b>€24,284,952</b>	<b>€24,677,143</b>
<b>Utilidad antes de I,I,D,A.</b>	<b>-€1,739,333</b>	<b>€588,777</b>	<b>€4,217,574</b>	<b>€6,473,898</b>	<b>€6,760,396</b>
Depreciación y Amortización	-€57,500	-€90,000	-€90,000	-€90,000	-€90,000
<b>Utilidad (perdida) de Operación</b>	<b>-€1,681,833</b>	<b>€678,777</b>	<b>€4,307,574</b>	<b>€6,563,898</b>	<b>€6,850,396</b>
Gastos financieros corto plazo	€0	€0	€0	€0	€0
Gastos financieros largo plazo	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-€1,681,833</b>	<b>€678,777</b>	<b>€4,307,574</b>	<b>€6,563,898</b>	<b>€6,850,396</b>
ISR (35%)	€0	€237,572	€1,507,651	€2,297,364	€2,397,639
PTU (10%)	€0	€67,878	€430,757	€656,390	€685,040
<b>Utilidad (pérdida) neta</b>	<b>-€1,681,833</b>	<b>€373,327</b>	<b>€2,369,166</b>	<b>€3,610,144</b>	<b>€3,767,718</b>
<b>Margen de utilidades netas:</b>	<b>-8.28%</b>	<b>1.58%</b>	<b>8.47%</b>	<b>11.74%</b>	<b>11.98%</b>

<b>Ferreiro AutoDetail</b>
<b>Balance General</b>

<b>Activo circulante</b>					
Caja y bancos	€312,595	€698,232	€3,120,907	€6,814,148	€10,668,333
Clientes	€163,072	€190,479	€226,969	€233,873	€237,405
Inventarios.	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Total activo circulante</b>	<b>€475,667</b>	<b>€888,710</b>	<b>€3,347,876</b>	<b>€7,048,020</b>	<b>€10,905,738</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Terreno	€0	€0	€0	€0	€0
Edificio	€0	€0	€0	€0	€0
Comunicaciones	€0	€0	€0	€0	€0
Mobiliario y equipo	€0	€0	€0	€0	€0
Acondicionamiento (m²)	€0	€0	€0	€0	€0
Computadoras y maquinas	€0	€0	€0	€0	€0
Otros	€842,500	€752,500	€662,500	€572,500	€482,500
Depreciación acumulada:	-€57,500	-€147,500	-€237,500	-€327,500	-€417,500
<b>Total activo fijo</b>	<b>€842,500</b>	<b>€752,500</b>	<b>€662,500</b>	<b>€572,500</b>	<b>€482,500</b>
<b>Activo total</b>	<b>€1,318,167</b>	<b>€1,641,210</b>	<b>€4,010,376</b>	<b>€7,620,520</b>	<b>€11,388,238</b>
<b>Pasivo Circulante</b>					
Proveedores	€0	€0	€0	€0	€0
Créditos bancarios	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>
<b>Pasivo largo plazo</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>
<b>Pasivo total</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>
<b>Capital Contable</b>					
Capital social	€3,000,000	€3,000,000	€3,000,000	€3,000,000	€3,000,000
Resultados de ejercicios anteriores	-€1,641,280	-€1,455,405	€722,069	€4,308,972	€8,072,244
Resultado del ejercicio	-€40,553	€96,616	€288,307	€311,548	€315,994
<b>Total Capital Contable</b>	<b>€1,318,167</b>	<b>€1,641,210</b>	<b>€4,010,376</b>	<b>€7,620,520</b>	<b>€11,388,238</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>€1,318,167</b>	<b>€1,641,210</b>	<b>€4,010,376</b>	<b>€7,620,520</b>	<b>€11,388,238</b>

<b>Ferreiro AutoDetail</b>					
<b>Flujo de Efectivo</b>					
Utilidad neta	-€1,681,833	€373,327	€2,369,166	€3,610,144	€3,767,718
+ depreciación y amortización	-€4,792	-€12,292	-€19,792	-€27,292	-€34,792
<b>Generación bruta de efectivo</b>	<b>-€1,677,041</b>	<b>€385,619</b>	<b>€2,388,957</b>	<b>€3,637,436</b>	<b>€3,802,509</b>
<u>Usos Operativos</u>					
Financiamiento a cuentas por cobrar	-€2,097	-€2,450	-€3,291	-€583	-€296
Financiamiento a inventarios	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Total usos operativos</b>	<b>-€2,097</b>	<b>-€2,450</b>	<b>-€3,291</b>	<b>-€583</b>	<b>-€296</b>
<u>Fuentes Operativas</u>					
Financiamiento (amort.) proveedores	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Total fuentes operativas</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>
<b>Generación Neta Operativa</b>	<b>-€1,679,139</b>	<b>€383,169</b>	<b>€2,385,666</b>	<b>€3,636,852</b>	<b>€3,802,213</b>
<u>Fuentes de Instituciones de Crédito</u>					
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo	€0	€0	€0	€0	€0
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Financiamiento neto con costo</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>
<u>Usos no operativos</u>					
Venta (inversión) en activos fijos	-€900,000	€0	€0	€0	€0
Venta (inversión) en activos diferidos	€0	€0	€0	€0	€0
Pago de dividendos	€0	€0	€0	€0	€0
<b>Total de usos no operativos</b>	<b>-€900,000</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>
<u>Fuentes no operativas</u>					
Aportaciones (retiros) de capital	€3,000,000	€0	€0	€0	€0
<b>Total fuentes no operativas</b>	<b>€3,000,000</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>
<b>Generación de flujo no operativa</b>	<b>€2,100,000</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>	<b>€0</b>
<b>Generación Neta de Flujo de Efectivo</b>	<b>€420,861</b>	<b>€383,169</b>	<b>€2,385,666</b>	<b>€3,636,852</b>	<b>€3,802,213</b>
<b>Caja inicial</b>	<b>€312,595</b>	<b>€698,232</b>	<b>€3,120,907</b>	<b>€6,814,148</b>	<b>€10,668,333</b>
<b>Caja final</b>	<b>€733,457</b>	<b>€1,081,401</b>	<b>€5,506,573</b>	<b>€10,451,000</b>	<b>€14,470,546</b>



#### **Anexo 4. Instrumento Entrevista CPA**

La presente entrevista tiene como objetivo, la recolección de información para una investigación sobre los aspectos que conlleva ser una franquicia, iniciar un nuevo negocio, recomendaciones en cuanto al mercadeo básico y las implicaciones legales. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos y no comerciales.

1. ¿En qué fecha entra a regir la factura electrónica para el sector de servicios de detallado vehicular?
2. ¿Cuáles son los aspectos básicos para obtener una factura y que ésta cumpla con los requisitos de ley?
3. ¿se requiere de un CPA para presentar al final del año fiscal las declaraciones ante tributación?
4. ¿Cuál es el precio por la elaboración y revisión de estados financieros respectivamente?
5. ¿Qué aspectos básicos o recomendaciones se deben tener en cuenta con las facturas de productos y herramientas necesarios para la gestión del negocio?
6. ¿Existe alguna regulación o tabla de referencia para definir gastos por viáticos o traslado? Dónde se consigue más información.
7. ¿Existe una herramienta gratuita para el registro contable de la empresa, o lo mejor es cancelar una licencia? ¿De ser así, cuáles software se ajustan a la regulación de Costa Rica?

## **Anexo 5. Instrumento Entrevista Mercadólogo**

La presente entrevista tiene como objetivo, la recolección de información para una investigación sobre los aspectos que conlleva ser una franquicia, iniciar un nuevo negocio, recomendaciones en cuanto al mercadeo básico y las implicaciones legales. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos y no comerciales.

1. ¿Se requiere de una agencia o intermediario para realizar campañas en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter entre otras?
2. ¿Cuál sería un monto de inversión adecuado para dar a conocer por medios digitales un nuevo negocio?
3. ¿Qué tipo de material promocional sería el más recomendable y efectivo para promover la marca del negocio?
4. ¿Se recomienda usar otros canales de mercadeo?, cuáles serían más efectivos?
5. ¿Cuál puede ser un monto de inversión en otros medios no digitales?
6. ¿Existe alguna herramienta en línea de bajo costo o gratuita para generar la imagen de la empresa, es decir, marcos para fotos, hojas membretadas, firmas de correos y otros?
7. ¿Cuáles serían unas recomendaciones generales para el manejo de redes sociales?
8. ¿Cuáles serían unas recomendaciones generales para gestionar y administrar el mercadeo del negocio?
9. ¿Cómo se registra la marca o el nombre comercial de la empresa?
10. ¿Al tener la visión de convertirse en una franquicia, cómo se registra la marca en otros países?

## Anexo 6. Instrumento Observación Participativa-StoreCheck

Observación del Punto de Venta:		Fecha:
<p>El presente instrumento tiene como fin realizar mediante el StoreChek, una observación de los servicios y productos ofrecidos en el punto de venta seleccionado e indicado en el encabezado. El motivo de aplicar este instrumento es para obtener información para el trabajo final de graduación del estudiante José Esteban Fernández Alvarado, en el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica para el primer cuatrimestre del 2018. Toda la información tiene un fin académico y no comercial.</p>		
Pregunta	Resultado de la Observación	Pruebas de la observación
¿La información de precios está visible desde el exterior del local?		
¿Cuáles son los servicios prestados en el local?		
¿Cuál es la distribución del local? (cantidad de estaciones de lavado, máquinas, sala de espera, cajas, baños entre otros).		
¿Cuál es el tiempo de espera de cada cliente para ser atendido?		
¿Se le indica al cliente cuáles son los productos que se utilizan?		
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre los productos?		
¿Se le brinda asesoría al cliente sobre el mejor servicio acorde a las condiciones del vehículo?		
¿El local ofrece a los clientes la compra de los productos?		

# APÉNDICE

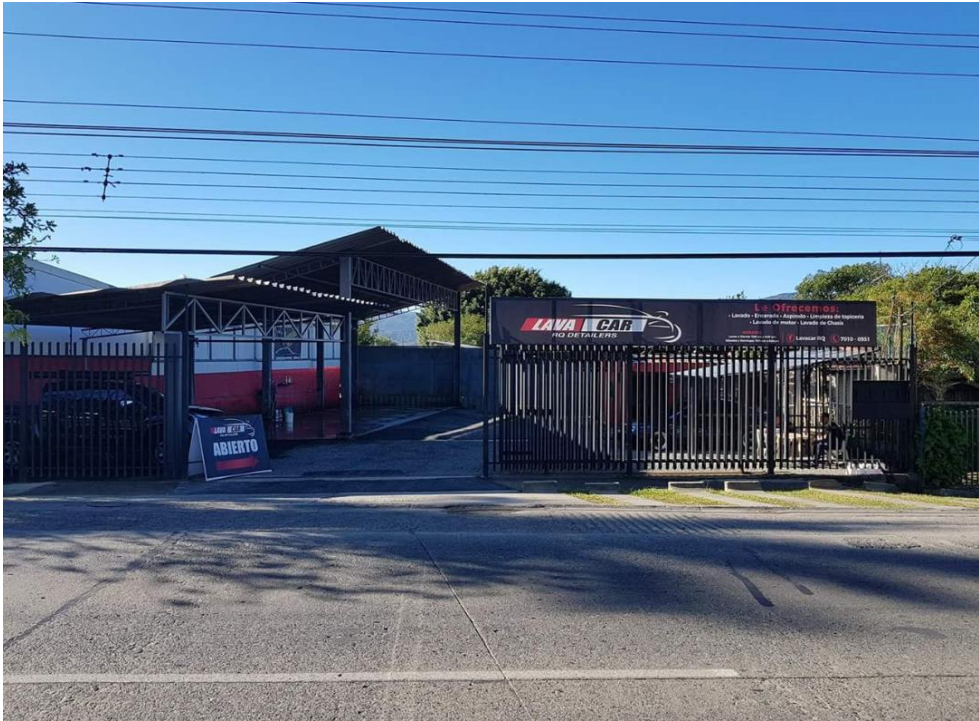
## Apéndice 1. Visita al punto de venta Detail Garage



**Apéndice 2.** Distribución del punto de venta Autolavado Melpa



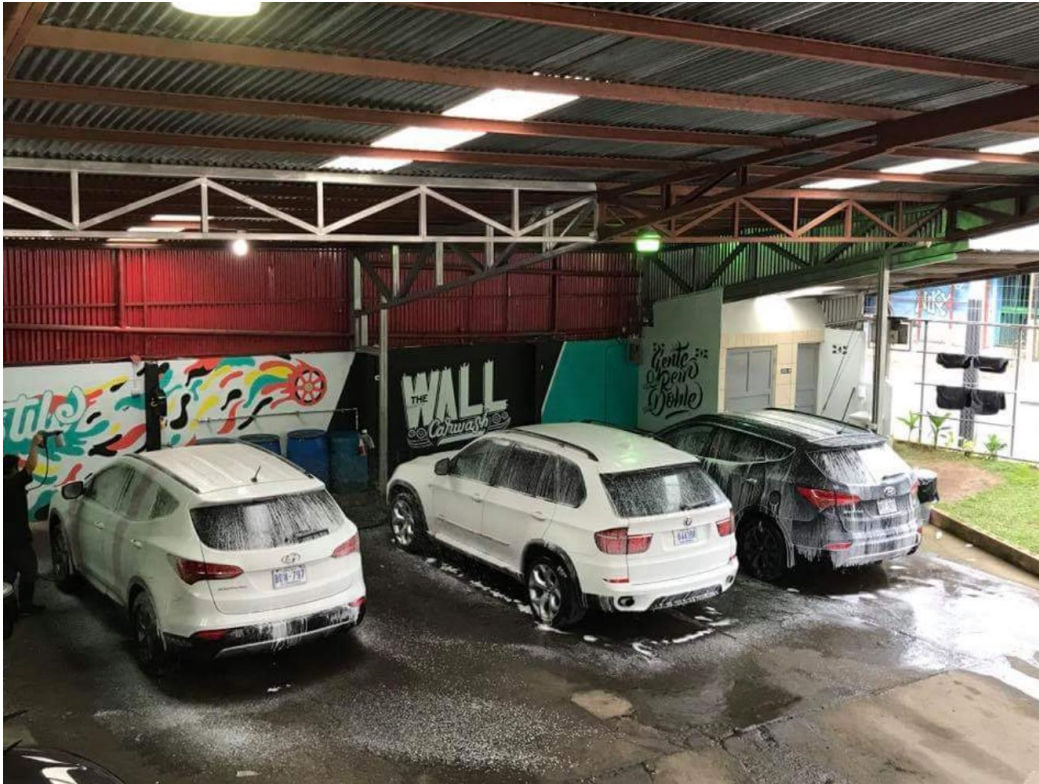
**Apéndice 3.** Visita al punto de venta QR Detailers



**Apéndice 4.** Distribución del punto de venta Autolavado Dos Ríos



**Apéndice 5.** Distribución del punto de venta The Wall Car Wash





## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DEL RESPONSABILIDAD

El suscrito José Esteban Fernández Alvarado con cédula de identidad número 1-1547-0622, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, Campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina, Campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, Campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 26/04/2018



---

José Esteban Fernández Alvarado

Cédula: 1-1547-0622

## DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, José Esteban Fernández Alvarado con cédula de identidad número 1-1547-0622, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad tesis; para optar por el título de Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional de la Universidad Latina de Costa Rica, Campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, Jueves 26 de abril, 2018



---

José Esteban Fernández Alvarado

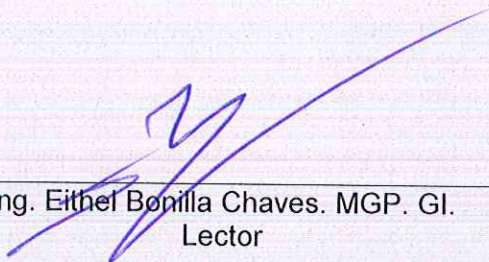
Cédula: 1-1547-0622

## CONSEJO ASESOR



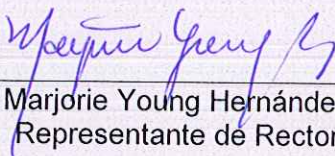
---

Lic. Roberto Hunter Torrealba MGCI. GI  
Tutor



---

Ing. Eithel Bonilla Chaves. MGP. GI.  
Lector



---

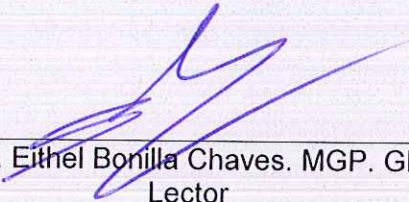
Ing. Marjorie Young Hernández MGP.  
Representante de Rectoría

## TRIBUNAL EXAMINADOR



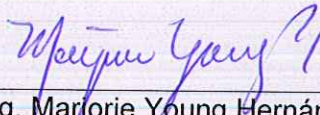
---

Lic. Roberto Hunter Torrealba MGCI. GI.  
Tutor



---

Ing. Eithel Bonilla Chaves. MGP. GI.  
Lector



---

Ing. Marjorie Young Hernández MGP.  
Representante de Rectoría



**UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

## **UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

### **CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN/ TESIS**

Heredia, jueves 26 de abril del 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

#### **Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“Elaboración de un plan de negocio para la apertura de una franquicia de 2 ó 4 establecimientos de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá para el primer cuatrimestre del 2018 “ elaborado por el (los) estudiante (s): José Esteban Fernández Alvarado para optar por el grado académico LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN COMERCIO INTERNACIONAL.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

**MGCI. GI. LIC, Roberto Hunter Torrealba**



**UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

## **UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

### **CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN/ TESIS**

Heredia, jueves 26 de abril del 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

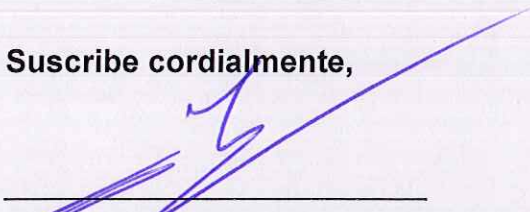
SD

#### **Estimados señores:**

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación/TESIS, denominado: "Elaboración de un plan de negocio para la apertura de una franquicia de 2 ó 4 establecimientos de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá para el primer cuatrimestre del 2018 "elaborado por el (los) estudiante (s): José Esteban Fernández Alvarado para optar por el grado académico LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN COMERCIO INTERNACIONAL.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

**Suscribe cordialmente,**

  
\_\_\_\_\_  
**MGP. Gl. Ing. Eithel Bonilla Chaves**



**UNIVERSIDAD LATINA  
DE COSTA RICA**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

## **UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

### **CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN/ TESIS**

Heredia, Lunes 09 de abril del 2018

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

#### **Estimados señores:**

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: "Elaboración de un plan de negocio para la apertura de una franquicia de 2 ó 4 establecimientos de auto lavado y detallado automotriz en Costa Rica y Panamá para el primer cuatrimestre del 2018 "elaborado por el (los) estudiante (s): José Esteban Fernández Alvarado para optar por el grado académico LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN COMERCIO INTERNACIONAL.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito , ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

**Suscribe de Ustedes cordialmente,**



---

**Lic. Carlos Manuel Barrantes R**  
**Código del colegio 16308**