

97  
201

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

---



## FACULTAD DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA

CONSIDERACIONES DE ASPECTOS GENERALES  
SOBRE LAS FRANQUICIAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

*JAVIER ORTIZ DOMINGUEZ*

ASESOR DEL SEMINARIO:

*L.A. LUIS FERNANDO RUILOBA PEREZ*



MEXICO, D.F.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

### ***A mis padres:***

Concepción y Hugo, con todo mi amor y gratitud, por haberme dado la vida, y gracias a ello a realizar el logro de mis objetivos más importantes de mi carrera profesional.

### ***A mis hermanos:***

María de los Ángeles, Yolanda Elizabeth, y José Hugo por su motivación, apoyo moral, y económico para mi formación profesional. Cumpliendo así un gran anhelo.

### ***A mi novia:***

Zithnea, por su amor, comprensión y apoyo moral, para iniciar, continuar y culminar mi investigación.

### ***A mi asesor:***

L.A.E. Luis Fernando Ruiloba Pérez, un agradecimiento especial por sus consejos para la realización de esta obra.

### ***A todos mis profesores en forma general:***

Por los conocimientos que adquirí, por parte de cada uno de ellos.

### ***A la:***

Universidad Nacional Autónoma de México, y en particular a la Facultad de Contaduría y Administración, por su formación académica que me brindo.

***A todos ellos, muchas gracias.***

## INTRODUCCION

Una de las importantes reformas que nuestro país ha llevado a cabo en los últimos once años (1986-1997) en el área económica, ha sido la apertura hacia los mercados internacionales. Dichas reformas han creado, ciertamente muchos retos, sobre todo en la micro, pequeña, y mediana empresa. Debido a la falta de competitividad de estas, frente a las empresas transnacionales que cuentan con gran experiencia en el contexto de la economía abierta.

En México la incorporación de empresas en este nuevo esquema de negocios ha sido muy exitosa. La razón es que las franquicias normalmente tiene las mejores ubicaciones, productos de calidad controlada, métodos y sistemas administrativos probados cientos y miles de veces a nivel nacional e internacional, economías de escala, que ningún negocio independiente podría lograr y una mercadotecnia que asegura clientela constante. Además del pertenecer a una cadena de franquicias, hace el no sentirse solo frente a la enormidad de la crisis.

Con lo sucedido, en nuestro país con respecto a la crisis del año de 1995. Las franquicias se dan como una estrategia de supervivencia en época de crisis. Motivo por el cual se decide tomar este tema para realizar el presente trabajo.

En México, nos falta una cultura de franquicias, es decir, una mayor información sobre aspectos generales, para obtener una franquicia exitosa.

El presente trabajo se ha sido dividido en tres capítulos. El primero en antecedentes y evolución de la administración de empresas, con el fin de brindar,

nociones sobre lo que es la administración de negocios y de términos relacionados con la empresa. Que servirán para poder comprender y administrar una franquicia.

En el segundo capítulo, dar un esbozo sobre las partes en que se divide la administración para su estudio (proceso administrativo), y su relación de como influirían en la adquisición de una franquicia.

En el tercer capítulo, nos introduce a las franquicias: concepto, objetivo, clasificación, aspectos legales, la asociación mexicana de franquicias, y franquicias en México etc.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hace ya algunos años que la operación de los negocios a través de este sistema de Franquicias llegó a México y éste, a decir de los especialistas se ha ido perfeccionando, aún cuando todavía se enfrentan ciertos mitos en el sector, como lo es el pensar que *comprando una Franquicia se dejará de trabajar, pues serán otros quienes atenderán el negocio. Nada más erróneo que esto. Prevaleciendo el desconocimiento sobre su forma de operar y todo lo que conlleva.*

A juicio de empresas especialistas en el sector, las franquicias ofrecen, y lo seguirán en años futuros, una de las grandes oportunidades para la creación de negocios con éxito. Motivo por el cual he decidido realizar el presente trabajo, contribuyendo así a engrandecer la cultura de las Franquicias.

## **OBJETIVO GENERAL**

Brindar a futuros franquiciantes y franquiciatarios una mayor información con respecto al Sistema Operativo de Franquicias, así como de la puesta en marcha de una franquicia, a través del fenómeno administrativo.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Plantear que una falta cultura de las franquicias en nuestro país, ocasiona el total desconocimiento de aspectos generales sobre ellas.

- Manejar los principales términos para que pueda existir una empresa, fines que persigue, medio ambiente externo etc. Con el fin de darle herramientas al lector, sobre la administración de empresas y su relación con las franquicias.

- Conocer el concepto de empresario y de administración.

- Enumerar las diferentes definiciones que se tienen de algunos autores sobre administración y del fenómeno administrativo (etapas del proceso), para poder aplicarlas en la adquisición de una franquicia.

- Conocer el concepto, objetivo, clasificación, aspectos legales de las franquicias.

- Conocer el desarrollo que han tenido las franquicias.

- Dar a conocer la Asociación de Franquicias de México, AMF, así como el código de ética de dicha asociación.

- Mostrar las experiencias de personas que han probado este nuevo esquema de negocios.

- Dar información sobre direcciones de Franquicias.

## **INDICE GENERAL**

### **Introducción**

#### **Metodología de la Investigación**

- a) Planteamiento del Problema
- b) Objetivo General
- c) Objetivos Específicos
- d) Técnicas de la Investigación

### **CAPITULO I**

#### **ANTECEDENTES Y EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION EN EMPRESAS**

<b>1.1. Concepto de Empresa.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.1 La tecnología.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.2 Lo sofisticado en las franquicias.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Fines que persigue la Empresa. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. La Cultura Organizacional. ....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. El Medio Ambiente Externo de las     Organizaciones.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5. Concepto de Empresario.....</b>	<b>26</b>
<b>1.6. Concepto de Administración.....</b>	<b>28</b>
<b>1.6.1 Características de un         administrador.....</b>	<b>30</b>

## **CAPITULO II**

### **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

<b>2.1. PLANEACIÓN.....</b>	<b>37</b>
2.1.1. Importancia de la Planeación.....	37
2.1.2. Tipos de Planes.....	38
2.1.3. Proceso de Planeación.....	43
2.1.4. Planeación de una empresa en época de crisis.....	46
<b>2.2. ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>68</b>
2.2.1. Estructura Organizacional.....	69
2.2.2. Tipos de Estructura.....	70
2.2.3 Autoridad, Delegación y Centralización.....	72
2.2.4. El Cambio Organizacional.....	75
<b>2.3. DIRECCION.....</b>	<b>80</b>
2.3.1. Definición y estilos de Liderazgo.....	80
2.3.2. Motivación.....	83
<b>2.4. CONTROL.....</b>	<b>85</b>
2.4.1. Definición e Importancia.....	85
2.4.2. Proceso de Control.....	86
2.4.3. Los Sistemas de Información.....	87
2.4.4. Principales Técnicas de Control...87	

## **CAPITULO III**

### **FRANQUICIAS**

<b>3.1. Antecedentes de las Franquicias.....</b>	<b>90</b>
<b>3.1.1 Circunstancias que han influido en el desarrollo de las Franquicias.....</b>	<b>93</b>
<b>3.2 Concepto de la Franquicia.....</b>	<b>94</b>
<b>3.2.1 El Franquiciante.....</b>	<b>95</b>
<b>3.2.1.1 Concepto.....</b>	<b>95</b>
<b>3.2.1.2 Características.....</b>	<b>96</b>
<b>3.2.2 El Franquiciatario.....</b>	<b>99</b>
<b>3.2.2.1 Concepto.....</b>	<b>99</b>
<b>3.2.2.2 Características.....</b>	<b>99</b>
<b>3.3 Objetivo de la Franquicia.....</b>	<b>103</b>
<b>3.4 Clasificación de las Franquicias.....</b>	<b>105</b>
<b>3.5 Ventajas y Desventajas.....</b>	<b>108</b>
<b>3.5.1 Ventajas.....</b>	<b>108</b>
<b>3.5.2 Desventajas.....</b>	<b>109</b>
<b>3.6 Aspecto Legal de las Franquicias.....</b>	<b>111</b>
<b>3.7 Asociación Mexicana de Franquicias...120</b>	
<b>3.7.1 Código de Etica de la Asociación Mexicana de Franquicias.....</b>	<b>125</b>

<b>3.8 Franquicias en México.....</b>	<b>130</b>
<b>3.8.1 Experiencias en Franquicias.....</b>	<b>133</b>
<b>3.8.2 Características para convertirse         en una Franquicia.....</b>	<b>143</b>
<b>3.8.3 Algunas de las 500 Franquicias         en México.....</b>	<b>148</b>

## **CONCLUSIONES**

## **GLOSARIO**

## **BIBLIOGRAFIA**

## TECNICAS DE LA INVESTIGACION

La doctora Guillermina Baena en su libro **Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental**. Nos dice que la metodología es el estudio crítico del método. Y por método que es el procedimiento o serie de pasos que nos lleva a obtener conocimientos.

Técnicas son esos pasos que ayudan al método a obtener su propósito. Las técnicas se dividen en dos ramas:

- **Técnicas de Investigación documental**

- **Técnicas de Investigación de campo**, estas se dividen en técnicas de investigación personal y técnicas de interrogación.

El presente trabajo de investigación se decidió llevarlo a cabo a través de la **investigación documental**. De la cual se tomará como base las fuentes de información: **hemerográficas y bibliográficas**.

# CAPITULO I

## ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN EMPRESAS

Este capítulo pretende dar un bosquejo general sobre la **administración de empresas** y la descripción de los conceptos que la forman: el de la **empresa** y el de **administración**. Se hablará de las diferentes definiciones que se le ha dado y de sus características principales. Estableciéndose la importancia que la empresa representa para la sociedad, así como lo indispensable que resulta la administración para el buen desarrollo de las franquicias.

La administración es algo intangible; una palabra o una idea. Sin embargo no sería posible para el hombre prescindir de este *concepto*. El hombre por naturaleza tiende a organizarse y a cooperar con otros hombres para lograr fines en común. Más sin embargo, durante la antigüedad hubo pocas ideas de organización a favor de la *economía*. Sin embargo la palabra ya existía entre los griegos, pero con el significado pobre de *administración de los bienes del hogar*. Esto continuo por varios siglos, se dio poca importancia al trabajo, puesto que las principales preocupaciones fueron de orden religioso, militar y político.

Al empezar las *nuevas ideas*, se enlazo la dignidad al trabajo; entonces se empezó a impulsar el comercio y el libre ejercicio de la artesanía. Con la influencia de los grandes inventos se perfecciono la navegación y el comercio adquirió dimensión internacional.

Al nacer el sistema de fábricas, el hombre se enfrenta a problemas de como organizarlas, de distribución de equipos y de personal, de control de calidad, control de inventarios, disposición de horarios, medición del trabajo, control de presupuestos y costos, etc.

Para esto fue necesario que existiera un *líder*, que coordinara las actividades y responsabilidades de cada uno de los individuos involucrados. Este líder debe a su vez ser

el responsable ante todos del trabajo de los demás y es evaluado de acuerdo a los resultados de las actividades.

La **administración** en si, es la manera en que el líder o líderes llevan a cabo la división de responsabilidades, la supervisión continua de las actividades, la evaluación periódica de todo el sistema, y lo más importante, el tomar las medidas necesarias para mejorar lo realizado en el futuro.

En cuanto a la **administración de empresas**, el concepto de la administración no cambia. El **administrador** es *aquel individuo que coordina y dirige a los integrantes de la misma a conseguir las metas organizacionales*. Se habla mucho acerca de que la labor del administrador de empresas es el de obtener utilidades en la empresa; si bien es cierto que para una empresa sea atractiva para sus accionistas, es necesario el obtener ganancias, *la labor del administrador realmente es el crear el ambiente propicio para que los individuos contribuyan al esfuerzo de grupo y logren los objetivos con el menor costo de tiempo, dinero, esfuerzo, inconvenientes y materiales, lo cual a su vez se traducirá en utilidades para la empresa*.

La actividad principal que realiza el **administrador** es la de fungir como *coordinador*, tanto de actividades, de planes, de personal, etc.

A medida que aumenta el tamaño de la empresa es obvio que esta labor se complica, por lo que se requiere a un administrador lo suficientemente capacitado para afrontar la tarea.

Para que exista un administrador es necesario que exista primero un grupo de individuos que tengan una meta en común, al cual se le conoce como **organización**. Por lo tanto, para poder explicar las características de la

**administración, es necesario primero conocer las de la organización o empresa.**

### **1.1. CONCEPTO DE EMPRESA**

El Hombre al enfrentarse al mundo se encuentra con que tiene múltiples necesidades y escasos recursos que le ofrece la naturaleza.

Ante esta situación se ve obligado a hacer un esfuerzo que tiende a armonizar recursos y necesidades. Para lograr esto primero concibe un plan, *es decir, lo que va a hacer y los medios que ha de utilizar*. Desde este momento, el hombre es un ente o elemento dinámico, porque mediante su acción busca la satisfacción de sus necesidades individuales.

Pero el hombre no puede vivir aislado, si no que tiene relaciones con el medio ambiente social, es decir que sus necesidades individuales las satisface con los bienes o servicios de los demás.

Cuando dos o más personas unen sus esfuerzos y medios para el intercambio de productos y servicios empieza la verdadera actividad económica más amplia y eficiente en la cual el principio de cooperación origina a la **empresa** que es precisamente la unión de esfuerzos y medios, y la coordinación de voluntades para emprender la acción.

Es entonces cuando se origina o nace la organización o empresa capaz de orientar la vida económica hacia el mejoramiento o el desarrollo, una entidad reconocida por la ley y autorizada para ejercer cierta actividad productiva (de bienes o de servicios).

Se dice que la empresa ha sido la institución creadora de la riqueza de las naciones, por que los países

desarrollados son los que tienen una mayor abundancia de comercio y de industria.<sup>1</sup>

Etimológicamente la palabra **empresa** viene del latín *inprehensa*; tomada dícese de la acción ardua y dificultosa que se comienza valerosamente.<sup>2</sup>

Empresa es definida de la siguiente manera, por **José Antonio Fernández Arena**: *Esta es la unidad productiva o de servicios (I), que constituida, según aspectos prácticos o legales (II), se integran por recursos (III) y se vale de la administración para lograra sus objetivos.*<sup>3</sup>

Para **Stephen Robbins**, la empresa. *Es una organización sistemática de personas realizada para alcanzar un objetivo específico; o bien es cierta entidad que tiene un objetivo bien definido, que incluye a personas o miembros que tienen algún tipo de estructura sistemática.*<sup>4</sup>

**Fremont Ellsworth Kast**. Dice que una empresa consiste de:

- a) *Arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito.*
- b) *Sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupo.*
- c) *Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas.*
- d) *Una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.*<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Alvarez Fregoso A. "Administración de Empresas", p.p. 3

<sup>2</sup> J. Morfin Hierro, "Organización y Desarrollo", p.p.59

<sup>3</sup> J. A. Fernández A. "El Proceso Administrativo", p.p.85

<sup>4</sup> S. Robbins, "Administración, Teoría y Práctica", p.p.3

<sup>5</sup> F. Kast, "Administración en las Organizaciones", p.p.18

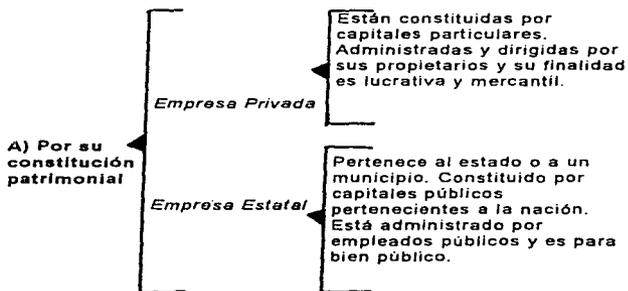
De lo anterior la definiremos a la empresa: Como la unidad productiva o de servicios que consta de individuos, con un propósito (objetivo), que trabajan en grupos (psicosociales), con conocimientos y técnicas (tecnología), con una integración de actividades estructuradas. Buscando, mediante la producción de bienes o servicios, satisfacer las necesidades de la sociedad, obteniendo un beneficio económico.

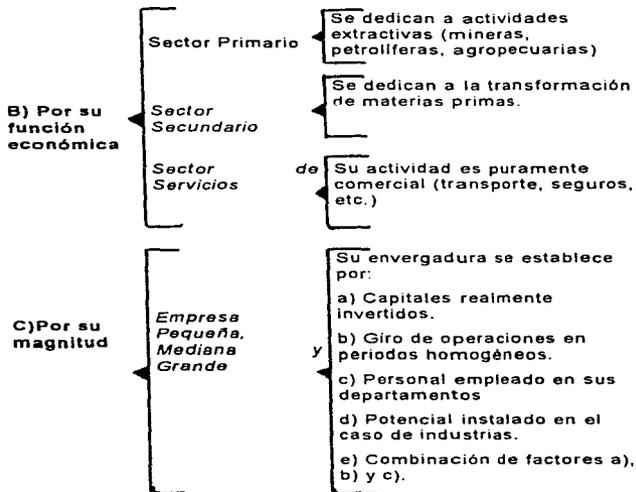
#### Clasificación de las empresas.

Existen varios criterios para clasificar a las empresas, nos dice el autor **Arturo Alvarez Fregoso**, dentro los cuales se encuentran los siguientes:

- A) Por su constitución patrimonial.
- B) Por su función económica.
- C) Por su magnitud.

El siguiente cuadro fue hecho en base a la clasificación de autor **Arturo Alvarez Fregoso**:





Las organizaciones han sufrido cambios dramáticos a lo largo del tiempo. A medida en que han ido aumentando en tamaño y en complejidad, se ha hecho necesario el ir especializándose en el manejo de éstas. Una organización actual requiere una atención mucho mayor a la que hubiera necesitado hace algunos años si desea ser competitiva y exitosa.

Llevar a cabo la creación de una empresa, no es una cosa simple y sencilla, ya que se deben tomar decisiones

pertinentes y oportunas. Las cuales conducen a una empresa a su éxito o fracaso. Difícil es la tarea de toda persona que emprende una empresa. Sobre todo en nuestro país, la creación de la pequeña empresa, nace del inmenso deseo de hombres y mujeres de poseer su propio negocio.

Cuando se decide iniciar su propia empresa, se atienden los aspectos legales para formalizar las operaciones, pero no dedican recursos económicos, ni humanos para llevar a cabo un *estudio de factibilidad*, ya que se considera que tales estudios son muy costosos. Es aquí donde las franquicias juegan un papel muy importante, pues ellas le brindan al empresario que las adquiere el respaldo de una marca comercial, transferencia de tecnología y la experiencia del negocio.

Un factor importante que ha influido de forma predominante en las empresas, es la ciencia y la tecnología; esto ha provocado un cambio radical en la manera de trabajar debido a la automatización de muchas funciones y procesos, el desarrollo de bienes y servicios cada vez más sofisticados.

### 1.1.1 LA TECNOLOGÍA

La tecnología es el conocimiento basado en ciertos principios que se incorporan a las habilidades manuales de un trabajador, generando nuevos procesos que repercuten en la producción material de bienes y servicios. La tecnología es el saber hacer las cosas aplicando conocimientos y principios científicos.

Tiene repercusiones en la economía, ecología, en la sociedad. Algunos autores como Alvin Toffler, hablan de la tecnoestructura. Algunos de los cambios más significativos ocurridos en la tecnología y que han mejorado las capacidades humanas son:

1.- *Mayor capacidad del dominio sobre tiempo y distancias, es decir para el desplazamiento de personas y materiales: ferrocarriles, aviones, automóviles.*

2.- *Mayor capacidad para generar, almacenar, transformar y distribuir energía: electricidad, energía nuclear, y quizás rayos laser.*

3.- *Automatización de procesos mentales: Como la computadora amplia muestra de capacidad para almacenar, manipular y seleccionar información datos.*

4.- *Amplia muestra de capacidad visual: Radares, Satélites, microscopios electrónicos, y telescopios vista nocturna.*

5.- *Mayor comprensión del comportamiento humano o de grupos: La psicología motivacional, y de la conducta de grupos y de mejores técnicas administrativas.*<sup>6</sup>

La tecnología, hoy en día el éxito comercial de las sociedades y de sus empresas se relaciona de manera directa con la capacidad y disposición que demuestran para utilizar las nuevas tecnologías en la consecución de sus metas.

Actualmente la tecnología es un bien que se puede adquirir en el mercado como cualquier otra mercancía, la clave es saber como obtenerla .

La gente de negocios necesita ayuda para saber: ¿Cuáles son las tecnologías más avanzadas? y ¿Donde se encuentran disponibles?, ¿Cuáles de ellas utilizan sus competidores comerciales?, ¿Qué se necesita para su transferencia?, ¿Cuánto cuesta usarlas?, ¿Se cuenta con una patente?, ¿Cómo se patenta un invento?

---

<sup>6</sup> Mendez Monroy Zorrilla, "Dinámica Social de las Organizaciones", p.p.168

Sin duda, quienes se formulan estas preguntas son empresarios con mentalidad de éxito y visión de futuro, que dedican gran parte de sus esfuerzos y de sus recursos para conquistar los mercados nacionales y después los del exterior, con calidad, productividad y creatividad. Circunstancias propicias para el buen desarrollo de las empresas, y por ende para las franquicias.

Haciendo un breve paréntesis, en un artículo de la revista de negocios **Entrepreneur**, la empresaria Fernanda Fuerte nos subraya la importancia que tiene la **tecnología en la empresa**, al decir: *Que a fines del siglo XX las telecomunicaciones, el fax, las computadoras, la rapidez de la información, la captación y el manejo de la tecnología son tan indispensables como el utilizar la ropa.*<sup>7</sup>

Su franquicia, la empresa **Futurekids**, inicio en México en mayo de 1992, y tiene la función de enseñar a dominar la **tecnología** (computadoras) desde niños de tres años hasta los profesionistas.

Retomando el tema, podemos resumir que la **empresa**, es la unión de esfuerzos entre varios individuos que asumen un riesgo, para la consecución de objetivos en común. Buscando, mediante la producción de bienes y servicios, satisfacer las necesidades de la sociedad, obteniendo un beneficio económico.

En la empresa, los individuos satisfacen muchas de sus aspiraciones, desde el obtener un ingreso con el cual subsistir para algunos, hasta el formar una carrera, y llegar al éxito económico.

### 1.1.2 LO SOFISTICADO EN LAS FRANQUICIAS

Como se explico anteriormente la tecnología, ha mejorado las capacidades humanas. Esos avances se han

---

<sup>7</sup> *Periodico Reforma*, Suplemento Especial. "También en la enseñanza", Castellanos, Gricelda. 26 de febrero de 1997, p.p.9

reflejado en los productos y servicios que ofrecen las franquicias.

*Por citar algunos ejemplos tenemos: el lavado de autos en estacionamientos y centros comerciales, la renta de equipo medico. Y uno más sofisticado como lo es el Cinetransformer, que es un camión que se transforma en una sala de cine con 150 asientos.<sup>8</sup>*

**Lo que permanece constante en las organizaciones es el cambio** por lo que los administradores se ven en la necesidad de estar mejor preparados tanto en el cambio **técnico** de su trabajo, como en el **aspecto social**, ya que sus subordinados son gente más **capacitada**, lo que requiere un grado mayor de dificultad para coordinarlos.

Por lo que respecta a ese cambio que mencionábamos anteriormente en las organizaciones, tenemos el ejemplo de la compañía **New Horizons** la cual se dedica a la **capacitación en plataformas de PC, Macintosh y redes**. La directora de ventas y franquicias Carolina Ríos, de dicha organización, considera *que ésta es una empresa de alta evolución debido a que está en uno de los mercados más cambiantes del mundo (la computación), esto representa un cambio continuo en el negocio. Por lo que añadió debemos estar actualizados en las nuevas tecnologías Informáticas. Por ello buscamos en integrar a la red de franquicias New Horizons, a los continuos cambios tecnológicos.<sup>9</sup>*

## 1.2. FINES QUE PERSIGUE LA EMPRESA

Los fines de una empresa son su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. Debe contener y

---

<sup>8</sup> *Periodico Reforma*, Suplemento Especial. "Hacia la consolidación de las Franquicias", Ortega, Adolfo. 26 de febrero de 1997, p.p.8

<sup>9</sup> *Periodico Reforma*, Suplemento Especial. "Capacitan en informática a nivel mundial", Ríos, Carolina. 26 de febrero de 1997, p.p.7

manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo

*Agustín Reyes Ponce separa en dos los fines que persigue la empresa:*

*a) Fin inmediato: es la producción de bienes y servicios para un mercado.*

*b) Fines mediatos: aquí se deben analizar lo que se busca con esa producción de bienes y servicios. Se hará una división para empresas. Empresa Pública: tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo obtener, o no beneficios. Empresa Privada: busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.<sup>10</sup>*

*Los productos o servicios que ofrecerá la empresa deberán satisfacer una necesidad real del mercado, es decir, aportar un valor al cliente, sin embargo en ocasiones esto no es suficiente, si no que además deben diferenciarse de los productos o servicios existentes en el mercado. Siendo esto uno de los objetivos de las franquicias. Como ya se explicara más adelante en el capítulo III.*

Por consiguiente, podríamos decir que la empresa es un ente que tiene responsabilidades con los accionistas, empleados y la sociedad que debe de tratar de lograr un equilibrio en donde mejor satisfagan las necesidades de estos grupos, ya que cada uno de ellos es fundamental para la supervivencia de ésta.

Los cambios dentro de la empresa así como en su entorno, provocan que los métodos o estrategias sean actualizados cada vez con mayor frecuencia.

---

<sup>10</sup> A. Reyes Ponce "Administración de Empresas", Primera parte, p.p. 83-84

### 1.3. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La profesora de la **Facultad de Contaduría y Administración**, de la Universidad Nacional Autónoma de México, **Amalia Belén Negrete Vargas**, escribió un artículo en la revista **Contaduría y Administración** en el cual nos dice que: *El tema de la cultura organizacional ha cobrado una gran importancia dentro de la teoría administrativa a tal grado que se han escrito obras muy extensas en donde convierten a la cultura en contenidos educativos subliminales y relajantes que supuestamente ofrecen las premisas para que los administradores profesionales realicen su quehacer como directivos de manera eficiente y exitosa.*

*Sin embargo nosotros diferimos de ello, ya que no basta con aplicar la prescripción o serie de recomendaciones que hacen estos autores para lograr una cultura sólida en la organización. Hoy por hoy, en el estudio de la cultura organizacional se han destacado autores como Jacques, Bluner, Kluckhorn, Levi-Strauss, Berger, Luckman, Denison, Schein, Hofstede, Ouchi, y Kennedy.*

*Todos ellos en base a ciertos experimentos, han intentado establecer una teoría que explique la importancia que tiene el generar o fomentar la cultura organizacional, que en realidad se encuentra fragmentada, en virtud de que no se reconoce que detrás de la forma de hacer, está siempre presente una forma de pensar, un conjunto de creencias, una ideología muy compleja y un credo por el que el hombre lucha y se entrega. Asimismo hacen referencia a los factores determinantes de esta cultura: El medio ambiente, los valores, los héroes, los ritos, y rituales, la comunicación, la distancia del poder, la religión, el individualismo, etc.*

*Se afirma que con la posesión de estos elementos se puede llegar a tener una sólida cultura organizacional, que va a establecer diferencias de superioridad con respecto a otras organizaciones y, no sólo eso, sino que nos hace ser*

*más eficientes y, competitivos, emulando al mal denominado líder que fue designado por la alta gerencia.*

*Entonces se dice que el trabajador se organiza gracias a esa marcada influencia que tiene de su superior, y automáticamente adaptara a la nos surge la pregunta ¿existe una dicotomía entre la cultura en general y la cultura organizacional? o ¿es otra herramienta de la cual se vale el empresario y el administrador profesional para manipular al trabajador?*

*Para realizar esta investigación se consulto base de datos sobre este tópico y se encontró con una amplia cantidades títulos que evocan distintas formas de analizar la cultura: organizacional, empresarial, organizativa corporativa gerencial, laboral. Expone la profesora Amalia Belen Negrete.*

*La palabra cultura tiene muchas connotaciones; la definición del diccionario Webster señala que es el complejo de creencias, realizaciones, tradiciones, etc., distintivos que constituyen el telón de fondo de una sociedad. Diciendo también que el concepto de cultura es algo más complejo; representa valores morales, intelectuales, y estéticos que una sociedad establece como el designio de su organización, la división y la dirección del trabajo. Son los valores, creencias, y principios fundamentales que constituyen los cimientos de una sociedad.*

*La cultura de un determinado grupo social comprende: la lengua, la vivienda, la alimentación, el vestido, las formas de organización, la tecnología, los conocimientos, las manifestaciones artísticas, las formas de concebir el universo, las religiones, las tradiciones, etc. El termino de cultura se ha utilizado en forma indiscriminada al grado de gastar su contenido. Hablando así de la cultura de la crisis, de la cultura de la violencia, de la cultura de la agresión. Se habla de la cultura como si se tratara de una*

moda, o de una simple ideología, incluso se le ha cosificado al grado de convertirla en mercancía.

Por lo que respecta a la cultura organizacional, mucho se ha escrito de ella con el objetivo de generalizar ciertos modelos, pero en realidad no se ha hecho un estudio multidisciplinario analizando la cultura organizacional desde su óptica antropológica, sociológica, histórica, geográfica, política, psicológica.

**Concluye de dicha investigación: que la cultura no se administra y que la cultura organizacional se le ha convertido en un elemento de mercado, en donde los autores la han cosificado, como si se tratara de otro bien de consumo y, por supuesto, se vendiera. Como la formula más potente en la que se asegura el éxito económico para las empresas, mientras se le resta creatividad e iniciativa al individuo sometiéndolo a un esquema organizacional para el cual trabaja su mente y su respiración en función de ser un soldado de la empresa.**

Y termina comentando de que: *Es hora que se elaboren modelos de administración propios a nuestra idiosincrasia, en donde la cultura organizacional no sea un simple agregado de rasgos y factores para lograr la efectividad y el éxito económico, sino que debe ser un plan general de vida que le dé trascendencia y sentido a las acciones desempeñadas por los trabajadores.*<sup>11</sup>

Para **Stephen Robbins** la cultura organizacional: *Es una percepción relativamente uniforme mantenida por la organización; es un concepto descriptivo; y tiene*

---

<sup>11</sup> Negrete Vargas Amalia B., *Revista "Contaduría y Administración"* # 186, jul-sep, p.p.63-66

*características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra.*<sup>12</sup>

Se dice que es una percepción, ya que los miembros de la organización tienden a dar una descripción muy similar de la forma de actuar de la empresa sin importar forma como los miembros perciben a la empresa sin importar si les gusta o no, o si están de acuerdo en ese proceder o no.

La cultura organizacional se va moldeando de acuerdo a experiencias pasadas y a los resultados obtenidos de la misma, los fundadores en una organización ejercen una influencia en la formación de la cultura organizacional, es decir, de su valores, creencias y personalidad muchas veces se reflejan claramente en la cultura de la empresa.

No existe una cultura organizacional idónea, el hecho de que dos organizaciones adopten culturas totalmente opuestas no hace a ninguna de las dos mejor que la otra; lo que pasa es que proporciona pautas a los administradores y subordinados sobre cuales prácticas de trabajo son aceptables en la organización y cuales no.

Marca desde la manera en que deben vestir los empleados, los descansos permitidos, etc., hasta la manera que deben dirigirse los empleados a sus supervisores o la facultad de tomar decisiones o solucionar problemas de cada quien. Dichas reglas no están escritas en ninguna parte, se aprenden trabajando en la empresa para ajustarse después a ellas.

Un ejemplo más clásico de los anteriores puntos señalados, lo sería la corporación de **McDonald's**. Sus empleados están uniformados, de azul marino con una gorra y su logotipo de la empresa, se sienten identificados con ésta. Aparte se les otorga un reconocimiento a su

---

<sup>12</sup> S. Robbins "Administración, Teoría y Práctica", p.p.45

desempeño poniéndolos en un cuadro, junto a el área de cajas como el **empleo del mes**.

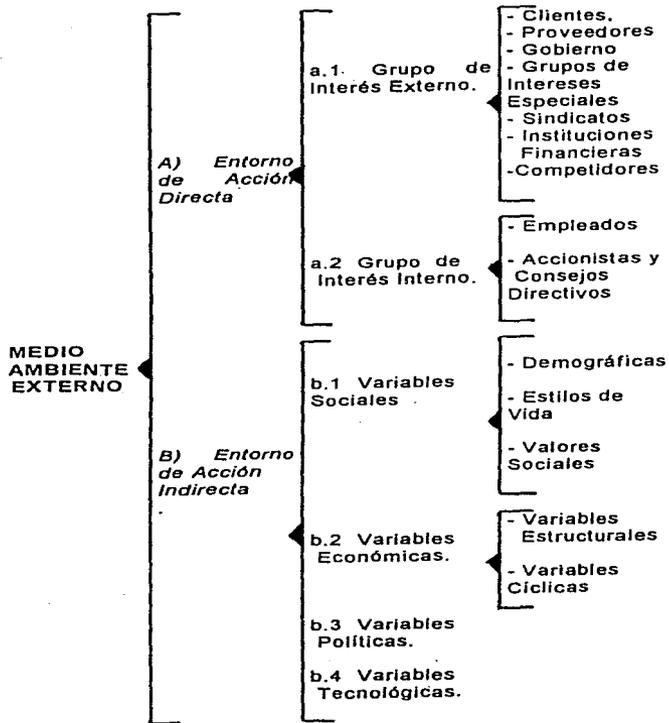
#### **1.4. MEDIO AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIONES**

El medio ambiente de las organizaciones, se compone de los elementos pertinentes a sus operaciones, pero que están fuera de la organización, ya que esta no es nunca autosuficiente o aislada, si no que intercambia recursos en el medio ambiente externo y depende de él, para su supervivencia. En la primera mitad de este siglo, no era tan relevante, ya que las condiciones externas en las que desenvolvían las empresas permanecían relativamente estables. En la segunda mitad del siglo, cobra mayor importancia para las empresas, ya que se sufren cambios constantes en su entorno, traduciéndose en efectos considerables en las mismas.

Actualmente existen varias causas que provocan el cambio continuo en el ambiente externo, como por ejemplo *el desarrollo de los medios de comunicación y de transporte mundial que han hecho que se de una competencia global de bienes y servicios*. El desarrollo constante de la tecnología ha provocado que las organizaciones deban ser mas flexibles y adaptables, si quieren mantenerse siendo competitivas.

Existe una relación mutua entre la organización y el medio ambiente externo, ya que las organizaciones toman los insumos, como materia prima, fuerza de trabajo y energía, del entorno externo, para luego transformarlo en bienes o servicios, y regresarlos al ambiente externo como producto o servicio.

Se tomara como base la clasificación del entorno externo que hace James A. Stoner en su libro *Administración*. Para la elaboración del siguiente cuadro:



## **A) Entorno de Acción Directa:**

Se compone por los Grupos de Interés que serán el grupo de individuos que se ven mutuamente afectados por las acciones que toma la empresa para el logro de sus objetivos.

### **a.1 Grupo de Interés Externo:**

Este grupo esta conformado por influencias ambientales especificas (clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, instituciones financieras, y competidores), sobre la organización. En el cual se cuenta con individuos, con grupos y otras organizaciones con las que tendrá una relación interactuante. Siendo estos elementos especificos para cada organización. Es decir, son los elementos del medio ambiente, que afectan en forma directa a las operaciones principales de la empresa, y a su vez son afectados por ella

**Clientes:** Pueden ser un individuo, hasta una institución o empresa. El cliente intercambia por un bien o servicio. Los clientes son importantes obviamente, puesto que son los que proporcionan los ingresos por concepto de ventas. Las empresas, a medida que aumentan la competencia, se han visto en la necesidades proveer a los clientes de bienes o servicios de mayor calidad, así como de proporcionar asesoría y servicio durante el tiempo posterior a la venta.

**Proveedores:** Es la contraparte de los clientes. Son los que van a proporcionar los insumos necesarios para la producción de bienes y servicios de la empresa. La elección de los proveedores adecuados se refleja a lo largo de todas las actividades de la empresa. Los proveedores juegan importante para las empresas, ya que éstas, ante el costo que implica tener un inventario parado buscan que el

proveedor entregue casi exclusivamente los insumos que van a ser procesados en ese momento en la producción.

**Gobierno:** Toda empresa debe guiarse en base a leyes y políticas impuestas por el gobierno. El gobierno regula a las empresas para garantizar a la ciudadanía beneficios sociales, como agua y aire limpios, (por ejemplo la medida de aplicar la fase II del programa de contingencias ambientales de trabajar las chimeneas de fábricas al 50% y el doble hoy no circula de lo automóviles), para mejorar en general la calidad de vida.

Las empresas deben someterse a normas ambientales, sindicales, impositivas, etc., así como a gobiernos extranjeros proteccionistas. Tal es el caso de Estados Unidos con el tomate rojo que exporta a nuestro país, el cual es más barato en precio que el de los productores mexicanos. Por lo que el gobierno de México, aumento el arancel en este año (septiembre 1997), con el fin de proteger a los productores mexicanos.

El gobierno (como elemento integrante del medio ambiente externo), debe apoyar a las empresas que atraviesen por dificultades para que no cierren, así como a empresas más pequeñas para que exista una competencia leal. Orientar a los empresarios, que deseen abrir un negocio a través de una franquicia, o las empresas que deseen ingresar al sistema de franquicias, se pueden informar en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y en la Secretaría del Trabajo.

La **SECOFI** es otro de los organismos gubernamentales que ayudan al empresario mexicano que tenga un negocio de calidad, que haya alcanzado cierto nivel de madurez, e imagen, cultura empresarial, y potencial de desarrollo a través de la figura de las franquicias.

La **Secretaría del Trabajo**, ofrece cursos de capacitación a las empresas y consultorías gratuitas, entre

ellas, atendiendo proyectos individuales para buscar alternativas de mercado y orientación a todas las cuestiones legales que se deben realizar para iniciar como franquiciantes, requisitos que explicaremos más adelante en el capítulo tres.

**Grupos de Interés Especial:** Son grupos que mantienen una fuerte posición en torno a algún asunto en particular. Estos grupos han incrementado su influencia en la actualidad principalmente en países como Estados Unidos, Japón o Alemania. Los grupos principales son los defensores del medio ambiente y los de los consumidores. Estos grupos, además de beneficiar a la comunidad, benefician en cierta manera a las mismas empresas, ya que un medio ambiente limpio beneficia a todos, y el conocer las quejas de los consumidores es importante para el desarrollo de mejoras en productos actuales, así como en la producción de productos nuevos.

**Los Medios de Comunicación:** La influencia de los medios de comunicación masivos sobre los individuos es en la actualidad inmensurable. La globalización de las comunicaciones por medio de vía satélite ha hecho que cualquier acontecimiento importante de la vuelta al mundo casi en el momento en que está sucediendo. Para las grandes organizaciones, el riesgo de tener una mala relación con la prensa puede ser perjudicial, por lo que han creado departamentos de relaciones públicas que se dedican exclusivamente a informar a la prensa sobre cuestiones de la empresa.

**Sindicatos:** A medida que las organizaciones crecen se vuelve imposible el negociar individualmente las condiciones de trabajo con los empleados.

Los sindicatos permiten a las empresas el negociar colectivamente las condiciones de trabajo de los empleados, así como las responsabilidades y derechos de los mismos.

**Instituciones Financieras:** La relación de las empresas con instituciones financieras son necesarias para el desarrollo de ambas. Para las empresas es una importante relación positiva con éstas, ya que va a ser mediante financiamiento como la mayoría de las empresas se pueden expandir. Por ejemplo, mediante préstamos a corto plazo pueden financiar sus operaciones actuales, o a largo plazo para adquirir equipo o construir nuevas instalaciones.

**Competidores:** Los competidores son aquellos individuos o empresas que venden bienes o servicios o iguales o sustitutos de los de la empresa. La competencia beneficia al mercado en general, ya que es la que provoca que mejore la calidad, el servicio, los precios, etc.

**Dependiendo del grado de competencia** que haya en el mercado la empresa va a establecer sus estrategias para aumentar su participación en el mercado; por citar ejemplos puede tratar de ampliar el tamaño del mercado, o tratar de ganar clientes de la competencia

Para David Stewart, profesor de la Universidad del Sur de California. *La competencia representa el peligro de la pequeña empresa. Sin embargo, los verdaderos competidores no son los que venden los productos similares a los de uno, sino aquellos que no tienen semejanza con su negocio.*<sup>13</sup>

Por ejemplo, el propietario de una pizzería, no debe preocuparse sólo por el restaurante italiano a una cuadra de distancia; su verdadera competencia está en las tiendas que ofrecen platillos preparados; en síntesis, en todo el universo de comida rápida.

---

<sup>13</sup> Kotite, Erika, *Revista Entrepreneur* "Enemigos Ocultos", vol 2, No. 8, 1994., p.p. 38-39

**El franquiciante debe competir en dos dimensiones: contra otras empresas que ofrecen el mismo producto y contra otros franquiciantes. Actualmente las franquicias han desplazado a la apertura de negocios independientes, por lo que existe una gran demanda en éste sector.**

Quando se compete contra otras empresas que ofrecen el mismo producto, generalmente se habla de una competencia local o regional, por lo cual es necesario evaluar si el producto o servicio que se esta ofreciendo es un concepto que puede tener éxito en otras zonas geográficas.

#### **a.2) Grupos de interés Internos.**

Estos elementos constituyen parte del medio ambiente, afectando en forma directa a la empresa. Los empleados forman parte de uno de los recursos de los que se conforma la empresa (económicos, financieros, y humanos) a los que hay que motivar para elevar la productividad en la empresa, además de capacitarlos para obtener una mejor productividad.

**Empleados:** Para la empresa es muy importante que se encuentren las motivaciones necesarias para lograr un buen desempeño de éstos. al empleado le interesa que la empresa prospere, ya que esto va de la mano con su estabilidad y superación. En la actualidad existe una gran necesidad de capacitar constantemente a los empleados debido al continuo avance tecnológico y a la automatización de funciones, así como un notable aumento en la competencia en general.

**Accionistas y Consejos Directivos:** Los accionistas de empresas grandes por lo general tienden a no interferir en las operaciones diarias de éstas, limitándose a cerciorarse de que las utilidades que perciben sean las adecuadas; sin embargo, ante la necesidad de financiamiento de los empresarios, la búsqueda de

inversionistas dispuestos a arriesgar capital es una de las tareas principales de éstos. Los consejos directivos son los que manejan la empresa, y son los responsables ante los accionistas de los resultados de la empresa. Para el consejo directivo el hecho de tener que reportar utilidades crecientes puede provocar, por temor a ser destituidos que sacrifiquen acciones que serían beneficiosas para la compañía a largo plazo, pero que en el corto plazo reportarán utilidades.

#### **B) Entorno de Acción Indirecta:**

Los elementos de acción indirecta crean un clima (la alta tecnología, el crecimiento o retroceso económico) cambios de actitud hacia el trabajo, que existe la organización y al cual tendrá que reaccionar en una última instancia.

Son aquellos grupo elementos que no tiene influencia directa en el trabajo de la organización pero que sin embargo pueden influir en las decisiones del gerente.

#### **b.1) Variables Sociales:**

Para poder establecer una franquicia cualquiera que sea su giro (producto o servicio), debemos hacer un *estudio de mercado*, saber la zona de mayor **población**, la **cantidad de personas que se desplazan**, sus **necesidades**, su **poder adquisitivo**, así como **hábitos de consumo**. Como se estudiara en el capítulo II.

**Demográficas.** Estas variables afectan a los administradores por varias razones. Primero, la tendencia poblacional en la comunidad va a dictar las necesidades que la mayoría de la población tiene en la actualidad y las que tendrá a futuro. Es labor de los administradores el anticiparse a su competencia en el desarrollo de productos o servicios que vayan a satisfacer las **necesidades de los consumidores** cuando éstos la requieran. Segundo, las

**condiciones demográficas** van a afectar la disponibilidad de mano de obra para las empresas; esto es que depende de la **ubicación de la empresa**, el que pueda haber carencia de mano de obra calificada, de jóvenes, etc. Por último, los cambios de la composición de la población generan problemas sociales que afectan a los administradores.

**Estilos de vida:** Los estilos de vida de la sociedad tienen gran influencia en las empresas, ya que conforme se dan cambios en ellos, las necesidades de los consumidores cambian también. Un factor que a cobrado gran importancia en casi todo el mundo es el hecho de que las mujeres empiezan a trabajar de tiempo completo y compitiendo al parejo de los hombres, aunque la tendencia es aun más marcada en los países desarrollados. Existen también otras tendencias, como lo son un mayor nivel de educación, una alta tasa de divorcios con la cual crece el número de hogares que dependen de un sólo padre, etc.

**Valores Sociales:** Los valores sociales guardan una estrecha relación con el desempeño de las empresas debido a que éstos, influyen en la manera de pensar de los administradores, y en la forma que la sociedad va a percibir los actos de la empresa. Los valores rara vez desaparecen, pero si pueden aumentar o disminuir en importancia dentro de la escala de valores, dependiendo de las circunstancias que se den en un momento determinado.

**b.2) Variables Económicas:** Toda organización depende críticamente de las tendencias económicas que se estén dando. Las principales variables económicas a las que se enfrenta una empresa son: salarios, precios a los que venden los proveedores, precios de los competidores, políticas fiscales del gobierno. Estas variables van a influir en gran medida en las condiciones del mercado, ya que afectan directamente al costo de producción de los bienes y servicios, y por ende, a los precios de venta. Existen dos tipos de variables económicas:

**Variables estructurales:** Son cambios significativos en la económica de un país, ya sean temporales o permanentes. Estos cambios implican modificaciones de importancia dentro de la empresa, con el fin de lograr una pronta estabilización. Un ejemplo de ellos, sería la devaluación de la moneda.

**Variables cíclicas:** Son los cambios que se dan en forma periódica en la economía de un país. Dichos cambios al estar dando constantemente, implican que la estrategia organizacional de la empresa deba permitir el adecuamiento continuo a estas pequeñas variaciones. Un ejemplo sería la inflación, las variaciones en las tasas de interés, entre otras.

**b.3) Variables Políticas.** La empresa siempre se verá influenciada por el entorno político que se esté dando. El gobierno se reserva el derecho de inspeccionar e intervenir en las empresas, a fin de lograr la igualdad de oportunidades en el trabajo, la protección al consumidor, la conservación de medio ambiente. En México, los dramáticos cambios de las variables políticas que se han venido dando en los últimos años han afectado en gran medida las estrategias de las empresas. Así como, en sectores específicos a habido apertura a la libre competencia de mercado, como es el caso de las telecomunicaciones.

**b.4) Variables Tecnológicas:** La tecnología juega un papel también muy importante en las actividades empresariales. Estas variables incluyen avances tecnológicos, así como desarrollo de nuevos productos, procesos o materiales. En los últimos años se ha visto un desarrollo tecnológico sin precedentes, lo cual ha hecho que los cambios constantes sean la norma; esto afecta a la producción de la empresa debido a la continua innovación de equipo de producción, al aumento en la automatización de funciones, así como en las mejoras constantes que requieren los bienes y servicios para satisfacer demandas

de consumidores más exigentes con respecto a la calidad y servicio.

### 1.5. CONCEPTO DE EMPRESARIO

El empresario es como el cerebro que concibe planes y la voluntad o motor que los ejecuta, es autónomo, pues de nadie depende, a nadie más que así mismo tiene que dar cuenta de sus actos. Si tiene éxitos a él se deben en gran parte, y si fracasa sobre él cae el peso de la responsabilidad.

*Para Agustín Reyes Ponce La esencia de la empresa, se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, complementadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quien realiza esta coordinación será el empresario.*<sup>14</sup>

Es decir es la persona que asume la responsabilidad de reunir, orientar y organizar, en un todo armónico la naturaleza, el capital y el trabajo. Creando una entidad económica capaz de producir ya sea productos o servicios, en mejores condiciones.

En la actualidad, ante la rapidez con que están dándose en todos los sentidos desde avances de la ciencia y la tecnología, hasta dramáticos cambios en las regulaciones gubernamentales resulta vital para las empresas el adaptarse, o mejor aun, anticiparse al cambio. Esto trae como consecuencia que constantemente se estén abriendo nuevas oportunidades de negocio, y por ende, el desarrollo de la libre competencia. El empresario es alguien que percibe los cambios que otros ejecutivos no ven o no toman en cuenta, y ve en lugar de un problema, una

---

<sup>14</sup> A. Reyes Ponce. "Administración de Empresas" p.p.78

*nueva posibilidad de negocio. El ser empresario no es lo mismo que ser administrador. La diferencia básica es que el empresario es alguien que crea algo nuevo, o que cambia algo notoriamente ya existente. El empresario considera el cambio como algo saludable y positivo, siempre tratado de aprovecharlo como una oportunidad. El administrador, en cambio, es quien dirige y coordina las actividades diarias de la empresa. En la realidad, muchas veces el empresario debe también fungir como administrador y viceversa, ya que el arranque de un negocio nuevo, a menudo requiere una motivación y un esfuerzo tan grande que sólo el creador de la idea puede ser capaz de liderar.*

El espíritu empresarial se puede dar en la creación de negocios nuevos como se ha planteado, o bien en un negocio ya existente que busca nuevas oportunidades para explotar. Pudiendo estar enfocadas dichas oportunidades hacia las franquicias.

*El empresario por tanto, es un individuo que ansia el éxito y para lograrlo asume riesgos que la mayoría prefiere evitar. Para el empresario la seguridad de una remuneración fija mensual no es motivante, y prefiere abrirse paso por su cuenta sabiendo de ante mano que existe la posibilidad del trabajo o por el contrario del éxito. El empresario debe luchar en contra de lo desconocido, ya que él es quien debe de hallar una solución donde la mayoría ve un problema. Debe de ser también perseverante, tener muchas veces que tolerar la crítica de quienes no ven posibilidades en su proyecto, sobre todo en el difícil lapso que toma el hacer que el negocio comience a prosperar.*

En cuanto al pequeño empresario por regla general es una persona ambiciosa, de gran visión, con espíritu emprendedor e innovador y con mucha iniciativa, pero las mayorías de estos atributos, hace que se cierre en su mundo particular, desaprovechando las

**oportunidades de progreso que le brindaría la administración bien lograda y dirigida en su empresa. El dueño de una empresa pequeña por lo general es el sabelotodo y tiene tendencia a rechazar cualquier ayuda o consejo que se inmiscuya en su trabajo, parte de este individualismo, es lo que motiva a iniciar su empresa y a sentirse independiente en el control y operación de empresa.**

**En cambio el espíritu de la franquicia es seguido por gente que busca satisfactores como autoempleo y empleo para los suyos, patrimonio futuro, tranquilidad para su familia y ser exitoso como empresario. Ahorrándose el trabajo que conlleva un negocio independiente.**

La franquicia es ciertamente una oportunidad de negocio que tiene: el respaldo de la información, la transferencia de tecnología, el contrato y por supuesto la continuidad.

En conclusión, se puede establecer que el espíritu emprendedor va a verse sujeto a los factores económicos y sociales que existan en la sociedad, a la necesidad de triunfo y realización de los individuos, a los cambios ambientales que generen nuevas oportunidades de negocio, y a la capacidad de los individuos para presentar el negocio y sus posibilidades convincentemente a posibles inversionistas con el fin de poder llevarlo a cabo.

## **1.6 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN**

Sería imposible el hablar de empresas, sin hablar de administración. Toda empresa requiere de un método o forma de trabajo en que queden definidas las tareas y responsabilidades de cada integrante que las compone, así como una repartición adecuada de los recursos con que se cuentan con el fin de alcanzar los objetivos que persigue la empresa. Pero ¿que es la administración? A continuación analizaremos las definiciones de los siguientes autores:

Para Harold Koontz nos dice que: *la administración es hacer las cosas mediante la gente y con ella.*<sup>15</sup>

**Samuel C. Certo**, *la administración se define como el proceso de alcanzar metas organizaciones trabajando con y por medio de personas y otros recursos orgnizacionales.*<sup>16</sup>

Para **Agustín Reyes Ponce**, *la administración es: el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.*<sup>17</sup>

**Fremont Ellsworth Kast** identifica cuatro elementos básicos de la administración: *1) dirección hacia objetivos, 2) a través de las personas, 3) mediante técnicas, y 4) dentro de una organización.*<sup>18</sup>

En su libro **Administración**, **James Stoner** la define así: *Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.*<sup>19</sup>

Por lo tanto deducimos que la **Administración** significa, *no sólo el hacer cosas a través de otros, sino es el planear como se va hacer, que se va a requerir para hacerlo, que le toca hacer a cada quien, colaborar en la realización de la tarea, y vigilar que se haga adecuadamente.*

---

<sup>15</sup> H. Koontz, "Elementos de Administración Moderna", p.p.22

<sup>16</sup> S. C. Certo, "Administración Moderna", p.p. 9

<sup>17</sup> A. Reyes Ponce, "Administración de Empresas", p.p. 26

<sup>18</sup> F. Kast, "Administración en las Organizaciones", p.p. 5

<sup>19</sup> J. Stonner, "Administración", p.p. 4

Podemos resumir que la administración es indispensable para el buen desarrollo de la empresa u organización, por lo tanto, también lo es para las franquicias. El administrador es, el responsable de la buena marcha de la empresa así como del bienestar de todos los que forman parte de ella y de la sociedad a la que afecta. ¿Cuales son las características que un administrador debe tener?

#### **1.6.1 CARACTERÍSTICAS DE UN ADMINISTRADOR**

Las obligaciones de los administradores varían, dependiendo de su jerarquía, van desde el establecer las políticas y estrategias que seguirá la empresa, hasta el recorrer las instalaciones conociendo las inquietudes y sugerencias que puedan tener los empleados y así como el de motivarlos a desempeñarse mejor.

Al administrador se le mide el desempeño de acuerdo a los resultados que tenga la empresa en cuanto a la consecución de las metas planeadas. El administrador debe ser capaz de combinar los recursos disponibles de la empresa (financieros, humanos y materiales), para la consecución eficaz y a tiempo de los objetivos planteados por la misma. Debe responder ante los accionistas, empleados y la comunidad por los logros y fracasos que la empresa pudiera tener, explicando los motivos de éstos, así como los planes de acción para corregir o continuar con lo que se está haciendo.

De lo anterior, podemos concluir que la característica principal que todo buen administrador debe poseer, es la de ser un coordinador. Esto se refiere a que debe obtener resultados que se le exigen a través de la coordinación tanto del trabajo de los demás como de la distribución de los recursos con que cuenta.

**James Stoner** nos dice que en la actualidad, un administrador eficiente debe presentar las siguientes características:

**a) La necesidad de visión:** *Deben tener una visión global de la compañía y el entorno que la rodea, con el fin de detectar y anticipar posibles cambios, y encontrar en ellos oportunidades de expansión y de crecimiento.*

La capacidad de visión, en el ámbito de las franquicias implica el compromiso, en un franquiciante de mantener el rumbo y comprometerse a largo plazo con un proceso absorbente. Ya que el éxito del sistema también requiere de determinación y disciplina para llegar a la meta fijada al principio.

*Además de formular su visión, el franquiciante debe tener capacidad para comunicársela a sus colaboradores y a los franquiciatarios. La visión no tiene razón de ser, si se limita a una sola persona, ya que es un enunciado que guía el proceso de evolución de todo el sistema, por lo que la buena transmisión del mismo facilita la fijación de metas y objetivos. La tarea comunicativa no debe limitarse a la transmisión de la visión, sino a que debe extenderse a lo largo de la evolución del negocio. Escuchar, comprobar y aprender son herramientas que resultaran muy valiosas en el desarrollo de sistemas de franquicias.*

**b) La necesidad de la ética:** *El administrador en la actualidad, ante el aumento de presión por parte de grupos de interés, debe tener especial cuidado en las actividades o decisiones que afectan a terceros dentro y fuera de la empresa.*

**c) La necesidad de diversas culturas:** *Ante la creciente competencia internacional para las empresas, los*

*administradores se deben valer de los subordinados de que puedan disponer, sin importar sexo, raza, etc. En la actualidad, el desempeño de un empleado es lo que debe calificarlo dentro de la empresa y no por sus características personales.*

*d) La necesidad de capacitación: Los más experimentados administradores requieren ponerse al día en cuanto a las técnicas más recientes, así como el aprender de colegas y colaboradores en la práctica. Las características que requiere poseer un administrador exitoso no pueden determinarse claramente, sin embargo existen algunas que tienden a compartir:*

*e) Necesidad de administrar: Se requiere tener el deseo de influir en el desempeño de otras gentes, y obtener satisfacciones al hacerlo.*

*f) Necesidad de poder: A través de sus mayores conocimientos y experiencias, deben desear influir en los demás miembros de la organización.*

*g) Capacidad de comprensión: Tener la capacidad de tolerar y comprender las reacciones emocionales de las demás personas de la organización, con el fin de obtener su cooperación.<sup>20</sup>*

Como se ha visto en este capítulo la administración es una disciplina muy extensa e importante para la empresa. No puede ser estudiada fácilmente como un todo. Es por ello, que diversos autores hacen una separación de partes o etapas que llevan un seguimiento cronológico para poder profundizar su estudio.

---

<sup>20</sup> J. Stonner, "Administración", p.p. 16-18

## CAPITULO II

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para el estudio de un tema tan amplio como la administración, es necesario el separarla en varias partes con el fin de facilitar su comprensión sobre ella, así como también de las organizaciones.

Siendo importante para nosotros, ya que sobre dicho proceso, podremos aplicarlo en la adquisición de una franquicia.

Para lo cual estudiaremos las diferentes definiciones de diferentes autores, tomando para dicho análisis la investigación realizada por el Licenciado en Administración Jorge Ríos Szalay, investigador de la Facultad de Contaduría y Administrador, de la Universidad Nacional Autónoma de México, publicada en la revista *Contaduría y Administración*. La cual tiene como fin el encontrar las contradicciones básicas y mitos principales de interpretaciones que se han dado al proceso administrativo. En base a los principales estudiosos de éste, nos dice que se identifican dos grupos que implican dos grupos mutuamente excluyentes:

1) Aquellos que dividen dicho proceso en las funciones de los administradores, no en etapas, y con fines preponderantemente teóricos, a los cuales se nombra aquí *grupo del proceso administrativo teórico-descriptivo*. Formado por: *Henry Fayol, Luther Gulick, Lyndall Urwick, George Terry, Harold Koontz y O'Donnel*.

Existe un consenso en el sentido de que *Henry Fayol* fue quien primero propuso un modelo de proceso administrativo. Tal consenso se basa en identificar con este título a la división fayoliana de la administración en elemento (previsión, organización, etc.) Sin embargo, el célebre estudioso francés nunca llamo a dicha clasificación

proceso administrativo, ni concibió a la administración como proceso continuo formado por etapas.

Las características distintivas más importantes de los miembros de este grupo son que ninguno de ellos sugirió la idea de que dicho proceso se dividiera en fases o etapas a realizarse en determinada secuencia a manera de una técnica o práctica administrativa, sino que dividieron la administración en partes (planeación, organización, dirección, etc.) Para al igual que Fayol, estudiarla, describirla, llamándolas casi siempre funciones de la administración o de los administradores y sólo excepcionalmente proceso administrativo, pero nunca etapas.

Según cita Chiavenato, Luther Gulick propone siete elementos de la administración como las principales funciones del administrador: planeamiento (planning); organización (organizing); asesoría (staffing); dirección (directing); coordinación (coordinating); información (reporting); presupuestación (budgeting).<sup>21</sup>

Lyndall Urwick adopta la división Fayoliana de la administración haciéndole solamente una modificación que consiste en dividir en previsión y planeación lo que el estudioso francés designó con un solo término: previsión.<sup>22</sup>

George Terry si emplea frecuentemente la denominación proceso administrativo, al grado de que un capítulo de su libro popular libro *Principios de la Administración* lo titula como la administración como proceso. La Administración como Proceso llama a las partes en que se divide este funciones fundamentales de la administración, en lugar de etapas, y precisa que todas las funciones desempeñadas por los gerentes o jefes de todos los niveles jerárquicos, se pueden ejercer en forma

---

<sup>21</sup> Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", p.p.91

<sup>22</sup> Urwick Lyndall, "Los Elementos de la Administración", p.p. 23

simultánea. La planeación, organización, ejecución, y control.<sup>23</sup>

Harold Koontz y O'Donnel presenta con mayor nitidez la división de la administración, con fines de estudio, en cinco funciones: planeación, organización, integración, dirección, liderazgo, y el control.<sup>24</sup>

Hasta la fecha no se ha encontrado un solo autor extranjero que pudiera clasificar en el grupo del proceso técnico-prescriptivo. La característica que mas distingue a este grupo es que sus integrantes consideran implícitamente el proceso administrativo como una herramienta o técnica para administrar.

*II) Los que interpretan el proceso como una serie de preescriptiva de etapas, a lo que se llama grupo del proceso administrativo técnico-descriptivo. Formado por: Agustín Reyes Ponce, José Antonio Fernández Arena, Francisco Laris Casillas.*

Para Agustín Reyes Ponce, el proceso administrativo consta de seis etapas que son: *Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.*<sup>25</sup>

Por su parte, para José Antonio Fernández Arena el proceso administrativo consta de tres partes: I) Planeación está subdividido en programación, e innovación. II) Implementación está subdividido en decisión, motivación y comunicación.<sup>26</sup> III) Control está subdividido en control automático.

Para Francisco Laris Casillas en su obra *Administración Integral* adopta un modelo de proceso

<sup>23</sup> Terry George, "Principios de Administración", p.p. 161-184.

<sup>24</sup> Koontz y O'Donnel "Cursos de Administración Moderna", p.p. 78

<sup>25</sup> A. Reyes Ponce, "Administración de Empresas", p.p. 64

<sup>26</sup> Fernández Arena, José, "El Proceso Administrativo", p.p. XVI.

administrativo de cinco elementos, llamándolos etapas y ocasionalmente pasos, que sujeta al ordenen que los expone. Así por ejemplo, establece que: hay cinco pasos para llevar a cabo la planeación y en otro capítulo afirma que hay seis pasos a seguir para reorganizar la empresa. Todo lo anterior pone de manifiesto que la propuesta de Laris tiene carácter normativo.<sup>27</sup>

Asimismo se concluye que este segundo modelo está completamente equivocado y se argumenta que el modelo original, el propuesto por Fayol y el primer grupo de autores citado, fue erróneamente interpretado por los miembros del segundo grupo (todos mexicanos), dando lugar a los dos modelos mencionados y sembrando una confusión importante en México debido a la amplia divulgación de tales autores nacionales. Por último se sostiene que el modelo teórico-descriptivo, aunque presenta contradicciones, ofrece posibilidades de ser útil para el estudio de la administración y las organizaciones.<sup>28</sup>

Samuel C. Certo contempla exclusivamente cuatro etapas: *Planeación, Organización, Influencia y Control*.<sup>29</sup>

Mas sin embargo las publicaciones más modernas sobre la administración **contemplan cuatro etapas**. Para efecto de nuestro tema, desarrolláremos las interpretaciones que dan al respecto James A. Stoner en su libro *Administración* y J. Clifton en su libro *Administración y Organización*. Y son las siguientes:

#### ***Planeación, Organización, Liderazgo y Control.***

Cada una dichas etapas, las iremos aplicando para la adquisición de una franquicia.

---

<sup>27</sup> Laris Casillas, "Administración Integral", p.p 72

<sup>28</sup> Rios Szalay Jorge, *Revista de "Contaduría y Administración"* # 185, p.p.49-

61

<sup>29</sup> S. Certo, "Administración Moderna", p.p.10

## 2.1 PLANEACIÓN

En esta etapa se elaboran los planes. Un plan es la manera de ordenar la secuencia de actividades y cantidad de recursos que se necesitarán para el logro que se pretende. **El paso inicial es el establecer claramente los objetivos o metas** que se van a perseguir; posteriormente se va calcular la cantidad de recursos materiales, humanos y financieros que serían necesarios para alcanzar dichas metas. Finalmente, se elaboran programas en donde se establece sistemáticamente como se van a alcanzar esos objetivos.

J. Clifton da la siguiente definición de Planeación: *El Planteamiento es el proceso a través del cual los directivos de la organización determinan sus objetivos y la manera de alcanzarlos.*<sup>30</sup>

Harold Koontz nos dice: *Planear es decir de antemano qué hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo a cabo.*<sup>31</sup>

### 2.1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La Planeación es el medio por el cual la empresa establece el futuro deseado y los medios para alcanzarlo.

**Determina políticas, programas, procedimientos y presupuestos que se deberán seguir.** La planeación busca la eficiencia en las operaciones. Es el parámetro de comparación para matizar la función del control. Para que la planeación tenga un desarrollo óptimo debe surgir de un diagnóstico objetivo de la situación de la empresa y debe,

---

<sup>30</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 51

<sup>31</sup> H. Koontz, "Elementos de Administración Moderna", p.p. 51

en todo momento, establecer objetivos precisos, alcanzables y medibles.

### 2.1.2 TIPOS DE PLANES

Para J. Clifton, un planteamiento efectivo implica: (1) *Toma de decisiones acerca de las estrategias para alcanzar los objetivos establecidos.* (2) *asignación de los recursos,* (3) *programación para asegurar que cada parte del plan se cumpla en el tiempo previsto,* y (4) *establecimientos de los controles necesarios para cerciorarse del logro de los objetivos.*<sup>32</sup>

Dentro de las organizaciones existen por lo general dos tipos de planes: los **planes estratégicos**, que se establecen para lograr metas gerenciales de la organización, y los **planes operacionales**, que muestran como se van a implantar los estratégicos mediante actividades diarias.

#### a) Los Planes Estratégicos:

*Es un proceso a través del cual los gerentes toman decisiones sobre la misión de su organización, las grandes estrategias con las que se cumplirá esa misión, y las principales metas que se alcanzarán al implementar esas estrategias. El planteamiento estratégico se ocupa de los objetivos a largo plazo de la organización y de las estrategias para alcanzarlos.*<sup>33</sup>

Para comprender mejor las etapas del planteamiento estratégico, se tomará como base la **planeación de la unidad comercial estratégica** que aparece en el libro

---

<sup>32</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 83

<sup>33</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 84

**Administración de James A. Stoner** que a continuación se enumera:

**Paso 1: ¿Qué queremos? (formulación de metas)**

*En esta etapa se requiere analizar a profundidad la misión de la empresa. Posteriormente se deben formular las metas con las cuales será posible cumplir con ella. Es vital esta etapa ya que, de lo que aquí se formule, dependerá el destino de muchos recursos de la empresa, así como el éxito o fracaso en el cumplimiento de la misión.*

**Paso 2: ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos? (identificación de los actuales objetivos y estrategias)**

*Aquí se realiza una comparación entre la estrategia y los objetivos de la empresa en la actualidad y aquellos obtenidos en la etapa anterior. Por lo general no debe haber una gran diferencia entre ambos, pero al depender las empresas de tantas variables ajenas a ella, siempre habrá que actualizarlos. En caso de diferir considerablemente, resulta de máxima importancia la corrección de éstos y su pronta implementación.*

**Paso 3: ¿Qué es "aquello" que necesitamos hacer? (análisis ambiental)**

*Aquí se refiere a hacer una evaluación de todos los aspectos del medio ambiente, y determinar cuáles de ellos tendrán la mayor influencia en nuestra empresa. Los principales aspectos son los cambios en el ambiente económico, tecnológico, sociocultural y político.*

*Esta etapa es muy importante ya que se debe anticipar la influencia que tendrán sobre la empresa los factores del medio ambiente y no reaccionar ya que éstos*

*nos estén afectando, por que de ello depende quien aventaja a quien, en la pugna con la competencia.*

**Paso 4: ¿Qué somos capaces de hacer? (análisis de recursos)**

*En esta etapa se deben analizar los recursos con que cuenta la empresa. De ellos deben hacerse dos comparaciones:*

*- Observar con lo que se cuenta y compararlo con lo que se requiere para alcanzar los objetivos planteados.*

*-Compara nuestros recursos con los de aquéllos competidores actuales o potenciales que haya en el mercado.*

**Paso 5: ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer? (identificación de oportunidades estratégicas y riesgos)**

*Los tres pasos anteriores permiten ver un panorama más completo de la situación actual de la empresa con respecto al mercado. Es aquí donde se requiere establecer en que campo tenemos ventajas con respecto a nuestros competidores, y en el que otro, debemos mejorar o, en su caso, abandonar ese mercado.*

**Paso 6: ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a donde queremos? (determinación del grado de cambio estratégico requerido)**

*En esta etapa, después de haber estudiado el ambiente y los recursos de la empresa, podemos proyectar los resultados que tendrá la estrategia actual. Posteriormente, se debe analizar si se requiere hacer algún*

*cambio en la estrategia, tomando en cuenta la diferencia que existe entre las metas trazadas al principio y los resultados de la proyección.*

**Paso 7: Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos. (toma de decisiones estratégicas)**

*Este paso se divide en tres:*

**a) Identificación de alternativas estratégicas:** *se analizan las diferentes opciones que pudieran existir para lograr que la brecha entre las metas organizacionales y los resultados proyectados disminuyan o desaparezcan.*

**b) Evaluación de opciones estratégicas:** *según Richard Rumelt, existen cuatro criterios para evaluar las opciones:*

*- La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.*

*- Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos, descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.*

*- Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.*

*- Debe ser capaz de producir los resultados que se esperan.*

**c) Selección de alternativas estratégicas:** *los administradores deben trazar u orientar las estrategias hacia las fortalezas actuales de la empresa. Es más conveniente ésto debido a que, si una estrategia se basa en*

*una debilidad de la empresa, por buena que sea la estrategia tardará mucho tiempo en convertirse en una fortaleza.*

**Paso 8: Hazlo (puesta en práctica de las estrategias)**

*Esto es simplemente el implementar la estrategia elegida. Se el debe incorporar a la empresa traduciéndola en metas y estrategias operativas que rigen las actividades diarias de la misma.*

**Paso 9: Verifique frecuentemente para asegurarnos de que lo estamos haciendo bien (medición y control del progreso)**

*Resulta vital el ir comparando los resultados obtenidos con la estrategia planteada. Es la única forma de saber, sin que sea demasiado tarde, si se está llevando a cabo correctamente o no la parte operativa.*

*Las dos preguntas principales del control estratégico son:*

*-¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planteada?*

*-¿Están logrando los resultados deseados?<sup>34</sup>*

*Es un proceso a través del cual los gerentes toman decisiones sobre la misión de su organización, las grandes estrategias con las que se cumplirá esa misión, y las principales metas que se alcanzarán al implementar esas estrategias. El planteamiento estratégico se ocupa de los*

---

<sup>34</sup> J. Stoner, "Administración", p.p. 206

objetivos a largo plazo de la organización y de las estrategias para alcanzarlos.<sup>35</sup>

**Sólo hay un plan estratégico y tantas tácticas como departamentos. La planeación táctica es por área, se aplica a cortos y medianos plazos. Es cuantitativa y facilita el alcance de los objetivos. Establece políticas, reglas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos para cada área.**

*Para el desarrollo de la planeación estrategia, es importante determinar la metodología a seguir, así como incluir la descripción de los elementos y recursos que influenciarán en el desarrollo de los planes. Se deberá tomar en cuenta la misión filosofía y propósito socioeconómico de la organización, además de llevar a cabo un análisis situacional con el objetivo de conocer el ambiente en el que se desarrolla la empresa.*

### 2.1.3 EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN

El iniciar un planteamiento en una empresa donde no se ha acostumbrado a hacerlo, crea temor y desconfianza en muchos de sus ejecutivos. Se percibe como un régimen que limita la autoridad y la creatividad del administrador. Se le teme también por ser una manera objetiva de medir el rendimiento de los administradores, lo cual obviamente provoca incomodidad. Es importante, por lo tanto, el instruir a los administradores la importancia que tiene el planteamiento sobre todo si la empresa pretende crecer o está ya creciendo.

El planteamiento se puede hacer ya sea por los administradores de la empresa, o por medio de consultores o asesores externos. Resulta útil el asesorarse en caso de ser principiantes con este sistema, aunque la colaboración de la gente de la empresa es indispensable para que los

---

<sup>35</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 8-4

asesores conozcan las fuerzas y debilidades de está, así como los procedimientos operativos actuales.

Un momento crucial dentro del proyecto se presenta en esta etapa: los administradores deben evaluar lo que se requiere para lograr cumplir con los objetivos y determinar lo siguiente:

*- Si se tienen o se pueden conseguir los recursos necesarios.*

*- Establecer la factibilidad del proyecto y en caso de ser positivo proseguir con la etapa.*

**J. Clifton** enlista una serie de características que reúne un plan efectivo:

*a) Adecuación apropiada a la situación: Un plan debe ser apropiado para el nivel organizacional y sus necesidades específicas; y mas aun, debe ser congruente con los estilos gerenciales, con las personalidades de sus gerentes y con la estructura de la organización.*

*b) Creatividad: Los planificadores creativos analizan críticamente estrategias alternas y calculan los riesgos, pero no permiten que estos procesos analíticos bloqueen el pensamiento divergente y la disposición a asumir riesgos inherentes a la innovación. También tienden a romper la tradición utilizando por ejemplo la administración participativa, los círculos de calidad y la robótica, mas bien que concentrándose a seguir a los demás.*

*c) Practicabilidad: Una razón por la cual los gerentes de línea de toda organización deben intervenir en el planteamiento es que los especialistas en planear tienden a ser demasiados creativos sin tomar en consideración algunos detalles banales importantes, que solamente los*

*que están en contacto directo con el lugar y la situación de trabajo comprenden.*

**d) Adaptabilidad:** *Los planes deben ser adaptables. Los planeadores necesitan hacer una pausa para evaluar cuán eficiente sería una estrategia dada bajo la influencia de una variedad de futuras eventualidades, incluyendo las peores circunstancias posibles. Es necesaria la adaptabilidad cuando un producto o proceso se mueve a una nueva fase de su ciclo de vida.*

**e) Autoridad apropiada:**

*- Se requiere la autoridad de alta gerencia para iniciar el planteamiento estratégico.*

*- Sólo después de que la alta gerencia ha echado las bases para el planteamiento, formulando estrategias y las metas a largo plazo, es que los gerentes pueden, seguirla línea descendente, planear racionalmente.*

*- La implementación efectiva de una delegación efectiva desde el nivel más alto hasta el más bajo de la organización.*

*- A menos que la alta gerencia continúe apoyando los planes adoptados, ya sea poniéndolos en práctica o modificándolos, el planteamiento no puede ser efectivo.*

**f) Coordinación:** *Si los planes se hacen en el nivel más alto y se asignan metas, la coordinación se produce primordialmente a través de las líneas tradicionales de autoridad en relaciones de uno a uno. La coordinación lateral, puede alcanzarse a través de una interacción planeada de equipos o grupos de trabajo.*

**g) *Explicitud:*** *La explicitud reduce los conflictos interpersonales, provee una base y enfoca conscientemente los recursos de una organización en sumisión.*

Las organizaciones rigidamente estructuradas en las cuales las actividades de todos los miembros son controladas a través de metas individuales explicitas, probablemente sean menos creativas que las organizaciones *poco ordenadas* en las cuales poderosas presiones de grupo apoyan un común sistema de valores.<sup>36</sup>

#### **2.1.4. PLANEACION DE UNA EMPRESA EN ÉPOCA DE CRISIS.**

El C.P. Francisco Ponce Flores egresado de la *Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Nos dice que aun en época de crisis existen oportunidades de crear una empresa. Sin embargo, es importante en estos tiempos, contar con **información sólida** para la adquisición, fusión o expansión de los negocios (una de esas oportunidades lo representan las franquicias). Así como el saber. ¿En que rama y en que negocio poder invertir?<sup>37</sup>

Entendemos por **FRANQUICIA** a la forma de expandir los negocios a través de un sistema creativo de comercialización, basado en un paquete mercadológico, para distribuir productos y/o servicios al consumidor bajo la técnica del **Franquiciante** y el dinero del **Franquiciatario**, en un tiempo determinando.

Existen grupos que por sus características y experiencia reúnen a ser excelentes prospectos a **franquiciatarios** como lo son:

---

<sup>36</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 114-121

<sup>37</sup> Ponce Flores, Francisco, Revista Emprendedores, "Creacion de Empresas en Epocas de Crisis", #. 47.sep-oct. 1997.

**1.- Los profesionales de negocios y gerencia media.** Son importantes debido a que entiende la naturaleza y beneficios, del trabajo en equipo y tienen experiencia en cuanto al manejo de una empresa. **Además son personas que generalmente buscan independizarse y que son emprendedores.** Los aspectos desfavorables son que tengan demasiado espíritu emprendedor (que traten de superar al franquiciante), que busquen utilizar su experiencia anterior cambiando las formas de trabajo en vez de hacerlo según los estándares de la franquicia y su costumbre de apoyarse en un gran número de personas, que pueden no tener en el momento de adquirir una franquicia.

**2. Las parejas que tratan de independizarse. Estas pueden ser parejas de profesionales, o jubilados que desean invertir con el fin de ser dueños de su propio negocio e independizarse de sus jefes.** Las ventajas de este grupo es que están acostumbrados a trabajar para alguien, y fácilmente siguen las exigencias del franquiciante; además, por lo general entran al negocio sin ideas preconcebidas acerca de lo que puede ser una franquicia. Por último, son personas que trabajaran arduamente para recuperar su inversión en el menor tiempo posible. Las ventajas de este grupo es que carecen de gran capacidad de inversión, probablemente necesiten de muchísima supervisión en las primeras etapas de la franquicia y produzcan bajas regalías durante las mismas.

**El presente trabajo se enfocara a las personas del segundo grupo: Parejas de profesionales o jubilados que tratan de independizarse y tener su negocio propio.**

En cuanto a las ramas de la economía, en México existen tres sectores, como ya lo habíamos mencionado anteriormente en la clasificación de las empresas (en el capítulo I), y son las siguientes:

1) Primario .-La Agricultura.

2) Secundario.- La Industria

3) Terciario.- Los Servicios.

Las principales sectores donde se introdujeron las empresas franquiciantes son:

- Comida rápida con el 14.4%
- Restaurantes con el 10.6%
- Prendas de vestir y calzado con el 10.3 %

De las cuales existe una variedad inmensa de empresas **Franquiciantes**. Como podremos ver, más adelante en el listado que se encuentra al ultimo de nuestro capítulo III.

Para decidir sobre una franquicia. Es preciso observar otras franquicias. El negocio de las franquicias ha madurado a tal punto que existe competencia en casi todos los ramos industriales. Es recomendable asistir a ferias comerciales o conversar telefónicamente con los competidores del sistema que se este considerando. Se deberá hablar por lo menos con tres franquiciantes sobre sus programas, y compararlos con otras opciones. Esto es tan solo la primera etapa, la mas sencilla Posteriormente vendrá la más difícil que será aquella opción que sea de su satisfacción total.

La revista *Entrepreneur* nos indica siete puntos importantes a considerar al buscar una franquicia. Y son los siguientes:

**1.- Obtener información en general de las franquicias. No se debiendo desdeñar información tan básica como por ejemplo cuantas unidades propias y**

*cuantas unidades franquiciadas tiene en operación, desde cuando opera la empresa, cuando empezó a franquiciar, y en que plazas otorgan franquicias. No se debe dar nada por obvio : profundizar sobre el giro del negocio de la franquicia; sobre las marcas y nombres comerciales que incluye la franquicia y asegúrese de que sus registros de marcas y patentes estén en orden; indague sobre la trayectoria y actualidad la empresa franquiciante. Sería una catástrofe saber, después de haber invertido en la franquicia, que nosotros seremos los pioneros en el negocio. O que la empresa franquiciante esta en bancarota.*

**2.- No temer preguntar.** *Conforme a las obligaciones legales en la materia, el Artículo 142 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, el franquiciante debe proporcionar a los interesados antes de la firma del contrato de franquicia la Circular de Oferta de Franquicia (COF). Donde se encuentra la información técnica, económica y financiera de su franquicia para que el futuro inversionista tenga una idea clara del negocio que piensa adquirir.*

**3.- Poner mucha mas atención en los números.** *Este es el punto de mucho mayor interés:*

*En primer lugar, mida su potencial de inversión para que no sea ahorrado por la mala suerte irresponsabilidad del vendedor o mala fe. Un franquiciante responsable le dirá de manera franca cuánto necesita para abrir el negocio.*

*En segundo lugar, asegúrese de que la rentabilidad del negocio satisficera sus aspiraciones. Es importante aclararle que invertir en una franquicia no quiere decir que el futuro de esa inversión estará 100 por ciento asegurado. Lo mas que le podrán mostrar serán datos históricos y datos estimados en una forma profesional, pero no más, ya que ni McDonald's cuenta con una bola de cristal.*

**Se debe analizar las ventas históricas o estimadas los costos y gastos de venta, las utilidades y el retorno**

**de la inversión inicial. Asegurarse de que las regalías, cuotas de publicidad y demás pagos al franquiciante sean razonables.**

**4.- Conocer a fondo los servicios que otorgan las franquicias. Una vez que hayan quedado claras sus obligaciones, pregunte que obtiene de a cambio. No deje de preguntar esto, ya que de la respuesta dependerá que tan razonable es la cuota inicial y las regalías de la franquicia.**

*Se tiene que hacer un buen balance, en base en lo que se podría esperar de la franquicia: Apoyo en la búsqueda del local y las especificaciones detalladas por escrito. En los tramites oficiales a seguir antes y durante las operaciones. En la construcción o remodelación del local.*

*Algunos le darán apoyo en el montaje y preparación para abrir el negocio hasta lo ayudan a seleccionar y contratar al personal operativo, otros probablemente no, pero en cambio si lo auxiliaran con la publicidad, mercadotecnia, y ventas de alta calidad.*

**5.- Investigue en que consisten los programas de capacitación. La transferencia de tecnología, junto con la marca y los servicios a franquiciatarios, son los tres pilares básicos de una franquicia. La tecnología se trasmite de dos formas: a través de los manuales y a través de la capacitación y el entrenamiento. Si solo se entregan los manuales de mediana o baja calidad y lo, invitan a vivir en las unidades por unos días, probablemente la transmisión de la tecnología no se dará correctamente.**

*Un programa de capacitación y entrenamiento profesional debe tener un diseño para todos sus niveles (a franquiciatarios, personal gerencial y personal operativo, por ejemplo), con temarios prácticos y efectivos avalados por instructores capaces y materiales didácticos de calidad. No importa cuanto duren, lo que importa es que cumplan con su objetivo: enseñarles a mejorar el negocio. Por otra parte, no*

*esta demás que se pregunte si existen gastos adicionales durante la capacitación, como por ejemplo viáticos, materiales extras, eventos especiales.*

**6.- Solicite que le muestren los manuales de operación.** Avanzadas las negociaciones, si usted es un candidato, calificado a franquiciatario y se trata de un franquiciante responsable (que tenga material de calidad), éste no tendrá objeción en mostrar los manuales de operación, catálogos y demás materiales de la franquicia.

*La presentación, organización, ortografía y estilo de un manual de operaciones puede decirle mucho sobre la franquicia de su interés, aunque siempre será de mas interés su contenido, por ejemplo, los temas claves relacionados con el negocio: procedimientos y actividades antes de la apertura; descripciones de puestos del personal; proveedores, compras, abastecimientos, almacenamientos y control de inventarios; modelos de atención y servicios a clientes; higiene, limpieza y mantenimiento del local; seguridad; mercadotecnia y publicidad; administración y control de formas de y uso de sistemas de computo.*

**7.- El investigar otros temas relevantes.** Informarse también si tiene territorios exclusivos y bajo que criterios; investigue cuales son sus políticas de compras, proveedores y abastecimientos; verifique cuales la duración de su contrato y si existe alguna cuota para la revocación del mismo. También le recomendamos conocer el tiempo que tendrá para iniciar operaciones una vez firmado el contrato, ya que en algunos casos se da un plazo determinado para enviar una posible especulación con el territorio que adquirió el franquiciatario.

*Asimismo se debe preguntar cual es el procedimiento para el otorgamiento de la franquicia, por ejemplo, si existe un convenio previo (carta de intención o promesa de*

*compra-venta), si aplican exámenes varios al candidato, si se debe dar algún anticipo.*<sup>38</sup>

Recorrer las calles e indagar sobre algunos puntos importantes. **¿Qué negocio se necesitan en su mercado? ¿Si hay demasiada competencia? ¿Si existen algunas áreas de la ciudad que estén experimentado más crecimiento?** Antes que nada, hay que conocer el mercado. Recuerde que el principal factor que se busca al seleccionar un bien raíz, es la **ubicación**. Estos es igualmente importante a la hora de **seleccionar una franquicia**. El mercado determina qué negocios tendrán éxito. Del negocio dependerá enormemente su mercado. Por eso es mejor conocerlo bien, antes de estampar la firma en el **contrato**.

Para aplicar el **proceso administrativo** y llevarlo a la practica en la adquisición de una franquicia. Debemos hacer lo siguiente: Como se estableció anteriormente, la **planeación** consiste en **establecer los objetivos y metas a seguir, calculando la cantidad de recursos materiales, humanos y financieros que serán necesarios para alcanzarlos dichas metas, elaborando las estrategias y políticas a seguir en el negocio**.

Con el fin contratar una Franquicia, la persona(s) interesadas deben hacerlo, conforme se estableció en la etapa de la planeación, tomando **las consideraciones de aspectos generales sobre las franquicias**. *El presente trabajo, no tiene como finalidad, hacer un análisis de un proyecto de inversión, es decir, evaluando en la practica las razones financieras.*

Los interesados deberán fijar un programa de cinco pasos de la siguiente manera:

---

<sup>38</sup> Kleiman Bertha y Perdomo Alejandro, Revista Entrepreneur, 500 franquicias en México ¿ Que se debe analizar para buscar una franquicia ?, Enero de 1996, p.p. 28-31.

**A) Formulación de los objetivos**, así como de la estrategia a seguir para alcanzarlos.

**B) Evaluación de un estudio de mercado**, elaborado de manera conjunta con el franquiciante.

**C) Evaluación de la cantidad de recursos humanos, materiales y financieros necesarios para poner en marcha el negocio.**

**D) Evaluación de las premisas financieras:** como estado de resultados, flujo de efectivo etc. De manera conjunta con el franquiciante.

**E) Conclusiones y toma de decisiones acerca de la contratación de la franquicia.**

#### **A1) FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

En este paso del programa se tiene que responder la persona(s) que quieren adquirir una franquicia las siguientes preguntas:

**¿Cuanto dinero se tiene para invertir? Exactamente ¿Cuáles son nuestros recursos financieros? Si en nuestro negocio van a participar familiares o amigos allegados, hay que ponerse en contacto con ellos, y discutir ideas en términos concretos. Haciéndose algunas anotaciones cuidadosas sobre estos asuntos.**

Tenemos que conocer nuestras **necesidades y presupuesto**. Iniciando la búsqueda de nuestra franquicia evaluando cuidadosamente nuestro interés y los puntos fuertes empresariales, así como la posición financiera. ¿Y si buscamos un negocio de tiempo completo o de medio tiempo? ¿Un negocio establecido en casa para completarlo que hacemos actualmente? ¿O si nos interesa el concepto

de negocio a negocio, o estamos más interesados en las ventas al menudeo?

***El presupuesto personal será importante en la primera etapa de búsqueda de una franquicia de acuerdo con sus necesidades.*** Hay que tomarse tiempo para realizar el esbozo de un presupuesto para comprar el negocio antes de mencionar siquiera algunos nombres de franquicias. Esto nos ahorrará tiempo y nos permitirá enfocarnos en programas que podamos costear. Si usted puede pagar de un paquete de arranque de 100 mil dólares, entonces sería frustrante sondear una franquicia de hoteles cuyos programas costaran dos millones de dólares. Al igual que buscar una casa en una colonia donde las propiedades cuestan más de lo que podemos pagar, buscar una franquicia costosa puede ser (y estimula para fijarse metas financieras altas), pero no nos acercara a nuestro objetivo de encontrar una buena franquicia.

Después de analizar los siete puntos anteriores (para buscar una franquicia), de la revista *Entrepreneur*, se decidió hacer un ejemplo con la franquicia *SnoBiz* (dado a sus características que se necesita solo una pequeña inversión), un novedoso negocio de raspados de sabores, con presencia en varios estados de la República Mexicana.

El futuro franquiciatario deberá determinar la situación geográfica más conveniente, en donde se establecerá la franquicia. Para vender los raspados (o rasurados), de *SnoBiz* no es necesario tener un local dedicado exclusivamente al negocio. Si se consigue un buen espacio en la vía pública para colocar el carrito (y por supuesto el permiso de la delegación), o bien en su defecto un lugar en una cafetería, tienda o negocio que permita el constante flujo de los clientes potenciales, existe la probabilidad de que el negocio tenga éxito. O inclusive en plazas comerciales como *Plaza Universidad*.

***SnoBiz* es una franquicia muy versátil, ya que nos brinda una posibilidad diferente a las anteriores en cuanto a**

*ubicación, como lo es el rentarlos para kermesses, fiestas infantiles, pastorelas o cualquier otro, evento que asegure un lugar lleno de personas con sed.*

Nuestra ubicación sería el dentro del centro comercial (Galerías Coapa en el sur de la ciudad de México en calzada de Miramontes esquina con calzada del Hueso en Villa Coapa), ya que esta cerca del domicilio del franquiciatario, y también a la afluencia de personas que hay en dicho centro comercial, por encontrarse establecimientos como **Liverpool** y **Sears**.

## **A.2) FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

En la primera etapa de los cinco pasos de nuestro programa se determinaron las siguientes actividades a seguir:

- Enviar solicitud de la franquicia **SnoBiz** llena, a la operadora de franquicias.
- Llevar a cabo entrevistas adicionales con otros miembros del equipo directivo de la franquicia **Snobiz**.
- Asistir como clientes a los puntos de venta existentes en el Distrito Federal (**Plaza Universidad**), con el fin de evaluarla en cuanto afluencia de clientes, limpieza, servicio, calidad de los productos, precios, instalaciones.
- Asistir a otros punto de venta, de la competencia (como puestos ambulantes), para compararlos con lo observado de la franquicia **SnoBiz**.
- Entrevistas con algunos franquiciatarios (de **SnoBiz**), para conocer su opinión y grado de satisfacción

con respecto a su unidad y al apoyo que han recibido por parte de la operadora de franquicias.

- Obtener de la operadora de franquicias de **SnoBiz**, toda la información en detalle acerca de cuotas, ingresos, costos, proyecciones financieras, contratación y capacitación del personal, requerimientos del local, permisos, licencias, etc.

- Obtener el contrato de la franquicia, y evaluarlo con la asesoría de un despacho de abogados.

- Realizar, en conjunto con la operadora de la franquicia de **SnoBiz**, el estudio de mercado para determinar la factibilidad de abrir un punto de venta en nuestra zona de Villa Coapa.

- Ubicar la zona que cumpla con los requerimientos necesarios por la franquicia dentro del **Centro Comercial Galerías Coapa**.

- Evaluación, con asesoría de un Contador Público, de las premisa y supuestos financieros entregados por el franquiciante, así como de los recursos necesarios para iniciar operaciones

Después de visitar varios puntos de venta de la competencia e intercambiar impresiones con gente ajena al negocio, tanto de la competencia como de **SnoBiz**, se puede tomar una decisión.

## **B) EVALUACIÓN DEL ESTUDIO DEL MERCADO.**

Para poder determinar el grado de factibilidad para establecer una unidad de nuestra franquicia seleccionada,

con respecto a su unidad y al apoyo que han recibido por parte de la operadora de franquicias.

- Obtener de la operadora de franquicias de **SnoBiz**, toda la información en detalle acerca de cuotas, ingresos, costos, proyecciones financieras, contratación y capacitación del personal, requerimientos del local, permisos, licencias, etc.

- Obtener el contrato de la franquicia, y evaluarlo con la asesoría de un despacho de abogados.

- Realizar, en conjunto con la operadora de la franquicia de **SnoBiz**, el estudio de mercado para determinar la factibilidad de abrir un punto de venta en nuestra zona de Villa Coapa.

- Ubicar la zona que cumpla con los requerimientos necesarios por la franquicia dentro del **Centro Comercial Galerías Coapa**.

- Evaluación, con asesoría de un Contador Público, de las premisa y supuestos financieros entregados por el franquiciante, así como de los recursos necesarios para iniciar operaciones

Después de visitar varios puntos de venta de la competencia e intercambiar impresiones con gente ajena al negocio, tanto de la competencia como de **SnoBiz**, se puede tomar una decisión.

## **B) EVALUACIÓN DEL ESTUDIO DEL MERCADO.**

Para poder determinar el grado de factibilidad para establecer una unidad de nuestra franquicia seleccionada,

**SnoBiz** los interesados de manera conjunta con el franquiciante, deberán realizar un estudio de mercado.

Del estudio de mercado, se podrían obtener información importante como:

#### **Estudio de Factibilidad de una Franquicia.**

##### *Resumen Ejecutivo.*

Debe incluir información General y un resumen de los resultados obtenidos a partir de este estudio.

##### *Introducción.*

La introducción debe establecer los objetivos del programa de franquicia y la historia de la empresa. Además debe hacer un análisis detallado de la industria y del sector en el que se encontrará el sistema de franquicias una vez establecido.

#### **SnoBiz Shave Ice**

Esta empresa, con sede en Mineapolis, se constituyo como franquicia en 1988. Llego a México en 1993 y actualmente cuenta con alrededor de 150 puntos de venta en todo el país.

Actualmente, este novedoso negocio de raspados tiene presencia en los estados de Aguascalientes, Chiapas, Chihuahua, Durango, Guanajuato, Guerrero, Jalisco, Estado de México, Michoacán, Oaxaca, San Luis Potosí, Sonora, Tabasco, Zacatecas, Puebla, Yucatán, y el Distrito Federal). Desde hace unos cuantos años (dos en el Distrito Federal), la franquicia llamada **SnoBiz** llegó a México y ahora cubre gran parte de la República Mexicana.

### **Mercadotecnia.**

Es una de las partes principales del estudio, ya que incluye la descripción detallada de los productos o servicios ofrecidos al cliente, un enunciado que defina al mercado meta, la localización esperada de los puntos de venta, la estrategia de precios, los planes publicitarios y promocionales, la forma en que se darán a conocer a los franquiciatarios, la campaña publicitaria, el folleto de reclutamiento y un programa completo de las actividades requeridas durante la fase de reclutamiento.

La franquicia **Snobiz**, consiste en pequeños puestos (carritos o kioscos) de raspados de sabores y cuenta con atractivos para el inversionista como el bajo costo de control.

**Snobiz** es un raspado de hielo rasurado, no triturado como el raspado tradicional, lo que le da una consistencia más suave y ligera. Cuenta con 96 sabores diferentes de jarabes que, además, utilizan nombres novedosos como podría ser:

**Rock n'Roll, Sex on the Beach, Luis Miguel** que son combinaciones de sabores de frutas, además de los tradicionales de limón, fresa, chabacano, etc.

La variedad de sabores proporciona al cliente la oportunidad de crear su propio sabor, a partir de la combinación de los sabores existentes.

Se venden en tres tamaños diferentes, el más pequeño es de cinco pesos y el mas grande de siete pesos.

Para complementar la información con respecto a la ubicación del negocio, se obtiene la siguiente información:

-¿Qué poder adquisitivo existe en la zona ?

- ¿Qué porcentaje de población joven hay en nuestra zona ?
- ¿La franquicia **Snobiz**, se ajusta a los hábitos de consumo de la población de la zona ?
- ¿Qué cantidad de personas se desplazan hacia los centros comerciales de la zona ?
- ¿Si existe una oferta insuficiente del producto de nuestra franquicia en la zona ?
- ¿Qué cantidad de habitantes vive a tres kilómetros a la redonda?

*Administración.*

En esta parte se debe graficar la estructura organizacional. Deberán tratarse las políticas generales, así como la administración de operaciones del franquiciatario (manuales de operación y de entrenamiento). Un diagrama de programación de actividades será de mucha utilidad en el proceso de desarrollo del sistema.

- De **Snobiz**, se obtienen la cantidad de recursos humanos materiales y para iniciar operaciones.

Como se había expuesto anteriormente **Snobiz**, vende el hielo al franquiciante con el propósito de tener un mejor control de calidad, en el producto. Así como también los jarabes tendrán que ser adquiridos del franquiciante. Dándole la libertad al franquiciatario, si gusta de variar los sabores que compra cada mes. Además, se tienen que llevar a cabo estrictas reglas de higiene, como servir los raspados con guantes, por ejemplo.

*Finanzas.*

El estudio financiero debe incluir los siguientes reportes financieros:

**Balance General Presupuestado.**

## Estado de Resultados Presupuestado.

### Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado.

Así como la determinación de los costos de arranque, la inversión requerida y sus fuentes, el capital de trabajo, el análisis del punto de equilibrio, el análisis de razones financieras. Podría ser importante que nos asesoráramos de un contador público, para que nos de su opinión con respecto al estado, que guarda la empresa, financieramente hablando.

### GANANCIAS

El volumen de las ventas de SnoBiz va a variar en relación con el punto de venta en el que este establecido.

A continuación ejemplificaremos dos escenarios , uno en donde se venden cien vasos al día, y otro en donde se venden cuatrocientos vasos de cinco pesos diariamente:

#### VENTAS

Vasos por día .....	100.....	400
Precio.....	\$ 5.00.....	\$ 5.00
-----		
Ventas totales.....	\$15,000.00.....	\$ 60,000.00

#### COSTO DE VENTAS

Jarabe.....	\$3,187.00.....	\$ 12,750.00
Hielo.....	\$ 343.00.....	\$ 1,371.00
Vasitos.....	\$ 469.00.....	\$ 1,876.00
Cucharas.....	\$ 300.00.....	\$ 1,200.00
Servilletas.....	\$ 49.00.....	\$ 196.00
-----		
Total de Costos de Ventas.....	\$4,348.00.....	\$ 17,393.00
Margen Bruta.....	\$ 16,652.00.....	\$ 42,607.00

## **GASTOS FIJOS**

Sueldos.....	\$ 975.00.....	\$ 1,950.00
Renta (15% de ingreso bruto) ..	\$2,250.00.....	\$ 9,000.00
Varios (10% de ingreso bruto) ..	\$1,500.00.....	\$ 6,000.00
-----		
Total de gastos fijos..	\$4,725.00.....	\$ 16,950.00
<b>UTILIDADES.....</b>	<b>\$ 6,306.00.....</b>	<b>\$ 25,657.00</b>

- El análisis de nuestro presupuesto financiero se llevo a cabo basándose en ciertas premisas y **supuestos financieros** proporcionados por el franquiciante.

### *Requerimientos Legales.*

La estructura legal del programa de franquicias debe incluir los contratos, permisos y licencias, los números de registros de marcas y avisos comerciales, los documentos de divulgación, los seguros.

- Del franquiciante se obtiene la información con respecto a las necesidades de equipo y acondicionamiento del local en cuestión (que en el paso C veremos).

**C)-Evaluacion de los recursos: materiales, humanos y financieros necesarios para la contratación de una franquicia.**

### *Recursos Humanos.*

Se elaborara un presupuesto de la persona(s) que atenderán el punto de venta de **SnoBiz** salarios y costos sociales.

### **Recursos Materiales.**

Podríamos elaborar un presupuesto de recursos materiales, cuota anual de la franquicia **SnoBiz**, mobiliario y equipo, licencias y permisos capital inicial.

#### **INVERSIÓN EN EQUIPO:**

1	Rasuradora	\$ 12,375.00
23	Galones de jarabe	\$ 1,955.00
24	Botellas plásticas con boquillas servidoras	\$ 447.00
1	Caja de 1000 vasos del No. 6	\$ 156.34
1	Caja de 1000 vasos del No. 8	\$ 159.28
1	Caja de 1000 vasos del No. 12	\$ 197.17
1	Galón de Pastry Pride	\$ 80.80
1	Chamoyada	\$ 12.40
1	Carrito	\$ 22,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 37,383.00</b>

A esto se le agregaría:

Mas el costo de la franquicia que es de mil dólares. Todos los precios se cotizan con base en un tipo de cambio de \$ 7.90, por lo que pueden variar en base al tipo de cambio.

Inversiones en **SnoBiz**.

Alrededor de 23 mil pesos con lo cual se adquiere:

- Una máquina raspadora de hielo (rasuradora).
- 23 galones de jarabe de diferentes sabores.
- 24 botellas plásticas para servir el dulce liquido.

- Tres mil vasos en los tres diferentes tamaños del raspado.

- En caso de que el inversionista desee el paquete completo, entonces se el sumaran 22 mil pesos al precio, por un carrito servidor de raspados.

En realidad, la única inversión que se podría calificar como fuerte es la que se hace al principio con la compra de la máquina rasuradora de hielo y el derecho de la franquicia, además de los primeros galones de jarabe.

El franquiciatario, se vera comprometido a adquirir el hielo a **SnoBiz**, ya que la calidad de la pureza de esta materia prima para el raspado es uno de los puntos clave para la venta del producto.

#### ***Recursos Financieros.***

Nunca es demasiado pronto para buscar fuentes que nos financien el nuevo negocio. No que suponer que el franquiciante se ocupará de esto cuando llegue el momento. Una de las razones por las que el concepto de franquicia funciona bien, es que cada inversionista lleva la mesa de negociaciones sus propios recursos de capital. Hay que tomar en cuenta nuestro potencial de inversión, para no vernos ahorcados, por cualquier circunstancia en un momento dado.

Mas sin embargo, aunque no existen los planes y productos financieros con la amplitud y el costo que se requieren, son cada vez más los apoyos crediticios que existen para las franquicias. Cabe destacar la participación de **Bancomer**, el único que ha creado una Gerencia en la que exclusivamente se atiende a este sector Asimismo, el **Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI)**, **Nacional Financiera (NAFIN)**, el **Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)**, y el **Fondo para el Desarrollo**

**Comercial (FIDEC), también otorgan a las franquicias una atención a lo que financiamiento se refiere.**

De la información recabada se concluye que la cantidad de recursos necesaria es lógica y competitiva, por lo que se debe proseguir con nuestro programa Pasaremos a la siguiente fase de nuestro programa.

#### **D) EVALUACION DE LAS PREMISAS FINANCIERAS**

Como se explico al principio, el presente trabajo no tiene la finalidad de hacer un proyecto de inversión, es decir ejemplificar razones financieras. Pero si con la ayuda de un Contador Público analizar los siguientes reportes financieros como lo vimos en el inciso B:

Balance General Presupuestado

Estado de Resultado Presupuestado

Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado

Así como los costos de arranque, inversión requerida y sus posibles fuentes de financiamiento, el punto de equilibrio, el analisis de las razones financieras, punto de equilibrio. Emittiendo el Contador Público, su opinion que guarda la empresa financieramente hablando.

#### **E) CONCLUSIONES Y TOMA DE DECISIONES**

De lo anterior podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- El producto y aspecto de los puntos de venta de **SnoBiz**, es excelente.

- La imagen que tiene es altamente positiva, ya que nos proporciona la confianza de comer un producto higienico.
- La calidad del producto es de primera.
- Existe una uniformidad en las unidades en operación.
- La empresa Operadora de Franquicias de nuestra elección provee la asesoría y soporte necesario para la puesta en marcha y operación del negocio.
- El **Contrato** de franquicia después de haber sido analizado por abogados es aceptable.
- Las cuotas a pagar son competitivas.
- La **inversión inicial es razonable** y se encuentra por nuestro rango presupuestado.
- El **rendimiento esperado por el capital invertido es atractivo.**
- De lo anterior se decide **firmar el Contrato** y negociar el espacio del punto de venta.

La determinación de la franquicia y el papel de cada una de las partes se establecerán en el momento en que se realice el **contrato** de franquicia.

#### **EL CONTRATO DE FRANQUICIA**

Involucra básicamente dos aspectos: la licencia de uso de una o varias marcas o nombres comerciales y el traspaso tecnológico sobre sistemas de operación y

comercialización. Esto a cambio del pago de una regalía y el compromiso de apego a cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante.

La redacción del contrato de franquicia es responsabilidad del sujeto que la ofrece. El franquiciante debe saber evaluar y definir todo aquello a lo que esta dispuesto a obligarse ante sus franquiciatarios y lo que estará resuelto a exigir de los mismos.

**No existe un modelo único de contrato de franquicias. Pero si se puede mencionar los puntos típicos que se tratan en ellos:**

#### *OBJETIVO DEL CONTRATO.*

En este punto se otorga la licencia del sistema. El sistema incluye los dos puntos más importantes de la franquicia, la licencia de uso de marcas y la transferencia de conocimientos que permitan la operación homogénea del negocio.

#### *PLAZO O VIGENCIA DEL CONTRATO.*

En el contrato se debe establecer claramente la duración de la franquicia. La mayor parte de los contratos de este tipo en México tienen un termino de diez años.

#### *OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE.*

El franquiciante establece las obligaciones para con el franquiciatario. Entre las obligaciones está el apoyo técnico y la capacitación, la transferencia de conocimiento a través de un **Manual de Operaciones**.

Una obligación primordial que adquiere el franquiciante de acuerdo al Artículo 142 de la Ley de

Fomento y de Protección a la Propiedad Intelectual (LFPI), es la de proporcionar al franquiciatario información sobre la empresa.

#### *PAGO DE REGALÍAS.*

Este es uno de los más importantes. Ya que además del pago inicial que se hace por la franquicia, el franquiciatario se compromete al pago de regalías. Este pago se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado.

#### *PUNTO DE VENTA.*

Algunos de los aspectos relativos al punto de venta son los derechos a renta de los locales, imagen exterior e interior, distribución, localización, así como lo referente al equipo necesario.

#### *INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.*

Es muy importante que se quede bien definida la obligación que tiene el franquiciatario de no divulgar la información que le proporciona el franquiciante, así como la sanción por la violación de esta obligación.

#### *NO COMPETENCIA.*

En caso de terminación o vencimiento del contrato, el acuerdo de no competencia representa una restricción para el franquiciatario de participar en cualquier actividad del mismo giro o simplemente que represente una competencia para la empresa franquiciante.

La aceptación de este acuerdo ha tenido problemas en México debido a que va en contra de lo dispuesto por el Artículo Quinto Constitucional que constituya una garantía

individual el derecho a ejercer cualquier actividad, siempre y cuando sea lícita. Por tal motivo, es recomendable que se incluya en el contrato de franquicia una cláusula que indique la aplicación de una sanción en el caso del incumplimiento del acuerdo de no competencia.

#### **PUBLICIDAD.**

En el sistema de franquicias es muy común establecer un fondo nacional de publicidad para atender las necesidades inherentes a este punto. Normalmente se destina un porcentaje de las ventas.

Otros puntos comunes en los contratos de franquicias son la contabilidad de archivos, seguros, impuestos, incumplimiento y terminación entre otros.

## **2.2 ORGANIZACIÓN .**

En esta etapa lo que se realiza es el repartir el trabajo y el destinar la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización de una manera en la que alcancen los objetivos eficientemente

Para **Harold Koontz**, organización es: *el agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de una empresa.*<sup>39</sup>

**J. L. Massie** dice que: *Organización es la estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos asignan las tareas entre sus miembros, identifica*

---

<sup>39</sup> H. Koontz, "Administración", p.p. 252

las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.<sup>40</sup>

### **2.2.1 Estructura Organizacional**

*La estructura de una organización es la forma en que sus componentes están diseñados e interrelacionados. Un aspecto importante de la estructura es el grado de formalidad, o sea, el grado en que las unidades de la organización están implícitamente definidas y sus políticas, procedimientos y metas claramente expresados. Esto incluye factores tales como la tecnología, la extensión del control y el número de niveles de jerarquía.*<sup>41</sup>

**James A. Stoner** da cinco pasos mediante los cuáles se logra dividir, organizar y coordinar las actividades de una organización:

a) *Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.*

b) *Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos.*

c) *Combinar las actividades de manera lógica y eficiente. Al hecho de agrupar empleados y actividades se le llamará, por lo general departamentalización.*

d) *Establecer mecanismos para la coordinación. La integración de los esfuerzos individuales, de grupo, y de departamento.*

---

<sup>40</sup> J. L. Massie, "Bases Esenciales de la Administración", p.p. 75

<sup>41</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 213

*e) Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.*<sup>42</sup>

### **2.2.2. Tipos de Estructura Organizacional**

Los tipos de estructura organizacional se dividen en dos:

#### **a) Estructura organizacional informal:**

Son las relaciones interpersonales que existen en una empresa, que no se exponen en el esquema formal, pero que indudablemente existen debido a las necesidades personales y de grupo de los empleados de la empresa.

Para que una empresa tenga la flexibilidad necesaria en la actualidad se requiere de algunas omisiones o modificaciones al esquema formal.

#### **b) Estructura organizacional formal:**

Se establecen tres tipos básicos: funcional, por conducto-mercado y matricial. En realidad, la mayoría de las empresas adoptan una de las anteriores como base, pero reúnen ciertas características de las otras de acuerdo a sus necesidades y conveniencias.

A continuación se profundiza en cada opción:

**1.- Organización funcional:** Es la más utilizada en empresas pequeñas o medianas ya que permite la optimización de los recursos de la empresa mediante la separación por departamento de la gente y los recursos que llevan a cabo actividades relacionadas entre sí. Facilita la supervisión ya que los ejecutivos no deben tener

---

<sup>42</sup> J. Stoner, "Administración", p.p. 336

experiencia e información de toda la empresa, sino simplemente del departamento que dirigen.

**Desventajas:** Al crecer la empresa se pierde agilidad y flexibilidad para la toma de decisiones debido a que la información de los departamentos tiene que ser enviada a la dirección general lo cual provoca pérdida de tiempo.

Complica la evaluación del desempeño ya que resulta muy difícil determinar a quien atribuir el éxito o fracaso de algún producto o actividad nueva.

**2. Organización, producto- mercado:** Existe cuando el tamaño de la empresa o la diversidad de los productos es demasiado grande, y provoca que sea muy difícil seguir trabajando con una estructura funcional. Separa a la empresa en varias divisiones las cuales operan como si fueran negocios por separado siendo sus dirigentes responsables de las utilidades o pérdidas de su división.

***Pueden ser de tres tipos:***

**a) División por producto:** Existe cuando la compañía tiene varias líneas de productos, ya que requieren mercadotecnia y tecnología de fabricación diferentes.

**b) División geográfica:** Se da cuando la planta u oficinas están en una región en específico, debido a la existencia de un mercado importante, a la existencia de materias primas o a la lejanía extrema de las oficinas centrales.

**c) División por cliente:** Esta división es adecuada si se vende toda nuestra producción o la mayor parte de ella a clientes de un mismo tipo.

**Ventajas:** Hace más ágil y flexible a la empresa, ya que las decisiones y las soluciones de problemas se hacen

a un nivel divisional sin tener que ser consultado con la gerencia general. Permite evaluar el desempeño de cada división mediante sus utilidades o pérdidas.

*Desventajas:* Aumento en la nómina, ya que cada división debe tener propio departamento de finanzas, mercadotecnia, etc.

**3. Organización matricial.** Esta estructura adopta lo mejor de las dos anteriores, puesto que utiliza ambas ya que se divide a la empresa en departamentos como en la estructura funcional, pero a la vez se divide por proyecto como en la estructura producto / mercado. Es beneficiosa ya que reduce costos debido a que se tiene al personal estrictamente necesario para cada proyecto, crea también una fácil coordinación.

*Desventajas:* El tiempo que tarda una empresa en adoptar esta estructura y llevarla a cabo correctamente. Al trabajar por proyecto se dificulta la armonía entre los integrantes, ya que se tiene que trabajar con gente cada vez que inicia un nuevo proyecto.

### **2.2.3 Autoridad, delegación y centralización**

Sin la autoridad sería imposible la coordinación de actividades y personas necesarias para la buena marcha de la empresa. Existe diferencia entre autoridad y poder. A continuación se dan algunas definiciones:

*Poder es la capacidad de un individuo o grupo de individuos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos; autoridad en la organización es el poder que tiene una posición (y a través de ella la persona que la ocupa) para tener la última palabra en la*

*toma de decisiones que afectan a otros. Es por supuesto, poder, pero en una estructura organizacional.*<sup>43</sup>

*Autoridad es el derecho de actuar, mientras que el poder es la capacidad para actuar o para hacer que alguien actúe en un sentido deseado.*<sup>44</sup>

**Tipos de autoridad:**

**Clifton divide en tres los tipos de autoridad:**

*a) Autoridad lineal: Los administradores son directamente responsables, a todo lo largo de la cadena de mando.*

*b) Autoridad asesora o staff: Son los grupos de individuos que proporcionan a los administradores de línea consejos y servicios.*

*c) Autoridad funcional: La autoridad de los miembros del departamento de asesoría o staff para controlar las actividades de otros departamentos relacionados con responsabilidades específicas del staff.*<sup>45</sup>

#### **Concepto de delegación:**

*Para Harold Koontz, se delega autoridad cuando un superior otorga discreción organizacional a un subordinado. El proceso de delegación comprende:*

*- La determinación de los resultados previstos de las personas en una posición.*

---

<sup>43</sup> H. Koontz, "Administración", p.p. 311

<sup>44</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 245

<sup>45</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 252-260

- *La asignación de tareas a las personas en un puesto.*

- *La delegación de autoridad para el cumplimiento de esas tareas.*

- *La exigencia de responsabilidad a las personas por el cumplimiento de esas tareas.*<sup>46</sup>

No se puede concebir en la actualidad e una empresa exitosa, sin que se lleve a cabo una delegación de autoridad y de obligaciones. El delegar da oportunidad al administrador de ocuparse de más cosas de importancia para la empresa. El delegar motiva a los ejecutivos de menor jerarquía por sentir que sus decisiones son útiles para la empresa, mejora la toma de decisiones por la rapidez de éstas al no tener que esperar que la dirección general las emita.

Una buena delegación es aquella en donde se transfiere la responsabilidad de tomar decisiones de importancia real para la empresa, siendo responsabilidad del directivo que delega, seleccionar al personal capaz y prepararlo para ello.

#### ***Condiciones para una delegación efectiva:***

***a) Paridad entre la autoridad y la responsabilidad: la autoridad debe tenerla suficiente amplitud como para que todas las actividades relacionadas puedan ser cumplidas.***

***b) Absolutismo de la obligación de rendir cuentas: aunque los deberes pueden ser asignados y la autoridad puede ser otorgada, la obligación de rendir cuentas a un superior no puede ser transferida ni delegada.***

---

<sup>46</sup> H. Koontz, "Administración", p. p. 335

**c) Unidad de mando:** un subordinado recibe los deberes asignados y la autoridad delegada de un superior, y está obligado a rendirle cuentas a ese solo superior.<sup>47</sup>

Concepto de descentralización:

*Cuando las organizaciones delegan autoridad a las unidades organizativas de los niveles más bajos recibe el nombre de descentralización de la autoridad.*<sup>48</sup>

*Descentralización es la delegación de poder y autoridad de más altos niveles a otros de la organización, a través de pequeñas unidades organizacionales autocontenidas.*<sup>49</sup>

En una empresa existe descentralización de autoridad cuando las decisiones no sólo son tomadas por la cúpula gerencial.

El grado de descentralización idóneo en una empresa debe determinarse de acuerdo a las condiciones y características de cada una en particular. No puede existir una empresa mediana o grande totalmente descentralizada ni una totalmente centralizada. En una empresa pequeña por lo general la autoridad está totalmente centralizada, debido a que la carga de trabajo no es tanta como para no poder ser asumida totalmente por el directivo principal.

#### **2.2.4 El Cambio Organizacional**

Hay dos maneras de llevarlo a cabo: **la primera es el esperar que las condiciones externas nos obliguen a realizar el cambio, o bien, el anticiparnos a que las condiciones**

---

<sup>47</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 272-275

<sup>48</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 270

<sup>49</sup> J. Stoner, "Administración", p.p. 390

*cambien modificando la organización de la empresa antes que la competencia, dándonos ésto un margen de ventaja.*

Los síntomas que nos indican un cambio organizacional de la empresa son por ejemplo: falta de innovación, toma de decisiones inadecuadas o ineficiente, ejecución por debajo de los niveles acostumbrados en áreas funcionales, etc.

Muchas empresas realizan lo que se llama **cambio planeado**, que consiste en realizar un cambio organizacional sistemáticamente en la empresa.

*Cambio planeado es el esfuerzo sistemático para rediseñar una organización de tal manera que le ayude a adaptarse a los cambios en el medio ambiente externo o para lograr nuevas metas.*<sup>50</sup>

Las razones que da James Stoner, del porqué es conveniente realizarlo a pesar de esto, se mencionan a continuación:

*a) Los cambios en el medio ambiente amenazan la sobrevivencia de la organización.*

*b) Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.*

*c) La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.*<sup>51</sup>

**Retornando a nuestro caso práctico.** Al haber decidido contratar la franquicia de SnoBiz, se puede uno dar la tarea de organizar todo lo relacionado al futuro

---

<sup>50</sup> J. Stoner, "Administración", p.p. 440

<sup>51</sup> J. Stoner, "Administración", p.p. 440

negocio. Para lograrlo se establecen los siguientes objetivos:

- Obtener una negociación adecuada con la Administración del Centro Comercial.
- Agilizar lo más pronto posible el trámite de las licencias y permisos necesarios para iniciar operaciones.
- Hacer la requisición del mobiliario y equipo necesario para iniciar operaciones, vigilando tiempos y calidad del mismo.
- Contratar a la persona(s) para la operación del negocio.

Posteriormente, se procedió a iniciar el trabajo para cumplir los objetivos. Estos trabajos deben estar guiados en gran medida por los **Manuales de Operación** proporcionados por la operadora de la franquicia.

#### **Manuales de Operación**

El paquete operacional o conjunto de **manuales de operación**, es un grupo de libros instructivos en los que se muestra al franquiciatario la forma detallada en que debe producirse el producto que se ofrece, presentárselo al cliente y la forma en la cual deben lucir el punto de venta y los empleados.

Los **manuales de operación** de los sistemas de franquicias los elabora el franquiciante para explicar las características operacionales de su negocio exitoso. **Dichos manuales están protegidos por la legislación de derechos de autor, con el fin de evitar plagios de los conocimientos otorgados por el franquiciante, en este**

**caso Snobiz. Por tal motivo es difícil obtenerlos. Más sin embargo probablemente podrían ser:**

**a) Ubicación:**

Por ejemplo. De acuerdo a los **Manuales de Operación**, la secuencia podría ser la siguiente:

- Identificación y valuación del espacio, que este siempre y cuando cerca a una instalación eléctrica.

- Que el espacio donde se instale el punto de venta no interfiera con otro puesto de la franquicia.

Se logra, después de negociar, obtener el contrato de arrendamiento del espacio, para instalación que convenga a ambas partes, y que permite iniciar el trabajo para operar labores de nuestro negocio en un lugar en concreto.

Posteriormente y de manera simultánea, se inicia los tramites de licencias y permisos ante las autoridades de la delegación, en caso de trabajarlo en la vía pública.

**Equipo:**

- Adquisición de equipo y de materias primas solo por medio de **Snobiz**, con el fin de mantener la calidad del producto (en el caso del hielo).

Algunas franquicias proveen de sus insumos al franquiciante para elaborar los productos.

**Personal**

A continuación se describen las principales actividades que debe desarrollar cada puesto, según lo, indicado en el manual del franquiciante

- Garantizar por parte del franquiciatario que el negocio cumpla con la misión de la cadena (como podrían ser las normas de higiene, que se deben seguir los

empleados utilizando guantes, para servir los raspados, junto con un mandil y la gorra), que forman parte de los objetivos estratégicos, dentro de los lineamientos generales de la franquicia SnoBiz.

- Coordinar adecuadamente las relaciones y actividades que se generan con el franquiciante, tales como: reportes, pedidos, comunicaciones.

#### **Franquiciatario**

- Asegurarse del cumplimiento excelente de la dinámica operativa del negocio

- Asegurarse que el personal se encuentre en condiciones físicas, mentales, higiénicas etc. Y cuente con el uniforme completo para prestar sus servicios.

- Asegurarse la total satisfacción del cliente.

- Asegurarse que todo el equipo y herramientas funcionen correctamente y se utilicen de la manera adecuada.

- Asegurarse que los insumos, hielo y jarabes se encuentren en perfecto estado y que halla cantidades suficientes para satisfacer la demanda del día.

- Asegurarse que el estado general del negocio se encuentre en condiciones excelentes de conservación, limpieza e higiene.

- Llevar el control de ventas.

- Realizar inventarios

Y así sucesivamente según este en el **Manuales de Operación** de la franquicia **SnoBiz**.

En algunos casos el personal necesario para el negocio se hace hacer mediante una selección con apego a los manuales.

- Identificar las fuentes de apropiadas para reclutar candidatos.

- Entrenamiento y capacitación.

- Evaluación de entrenamiento y capacitación.

- Selección y contratación de los más aptos.

### **2.3 Dirección**

La organización o empresa, no solo es un agrupamiento de hombres. Hay un alma que le da unidad y vida, única fuerza que como en el organismo viviente, es capaz de explicar el fenómeno dinámico de la vida. En la administración, esa fuerza que da dinamismo a la empresa y la lleva hacia el cumplimiento de sus objetivos se le denomina **Dirección**.

#### **2.3.1 Definición y estilos de liderazgo**

*Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila*

*simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.*<sup>52</sup>

Según James Stoner, liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.

*Estos tienen tres implicaciones importantes:*

- *El liderazgo debe incluir a otras personas, los subordinados o seguidores.*

- *El liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.*

- *El liderazgo implica la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas.*<sup>53</sup>

En síntesis liderazgo es el dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen las actividades que le fueron designadas en la organización.

A continuación se indica como James Stoner define los estilos de liderazgo:

*Se conoce como estilos de liderazgo a los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influir en los trabajadores.*

**a) Estilo orientado a lo laboral:** *supervisan de cerca a los empleados para asegurarse de que el trabajo se realiza de manera satisfactoria.*

---

<sup>52</sup> Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas" p.p. 305

<sup>53</sup> J. Stoner, "Administración", p.p. 500

**b) Estilo de orientación al empleado:** *tratan de motivar más que de controlar a sus subordinados.*<sup>54</sup>

Para J. Clifton, *el patrón de conducta relativamente estable que caracteriza al líder recibe el nombre de estilo de liderato.*<sup>55</sup> El divide en dos los estilos de liderazgo:

**a) Continuidad de liderato:** se maneja una línea continua de autoridad, donde en un extremo el líder controla toda la autoridad mientras que en el otro la deposita por completo en el grupo. Se divide en tres:

- Estilo autocrático: este líder toma decisiones confiadamente sin consultar con nadie, y luego da órdenes y espera que sean obedecidas.

- Estilo participativo, el líder le da a los subordinados una participación en la toma de decisiones, los mantiene informados de la situación en toda circunstancia y permanece consiente de la moral de la organización y hace todo lo posible por elevarla.

- Estilo "Laissez-faire" o dejar de hacer: dada una situación en la cual que el trabajo que deba hacerse por cada subordinado está claramente definido, tales líderes mantienen una política de manos afuera. Hacen pocos intentos por mejorar la productividad, desarrollar a sus subordinados o satisfacer las necesidades psicológicas de los mismos.

**b) Estilo de las parrillas gerencial:** la parrilla gerencial describe el estilo de liderato de un gerente a lo largo de dos dimensiones: preocupación por la producción y por las personas. Marcan cinco estilos:

---

<sup>54</sup> J. Stoner, "Administración", p.p. 509

<sup>55</sup> J. Clifton, "Administración y Organización", p.p. 353

- La preocupación máxima por la producción se combina con la preocupación mínima por las personas para producir un líder que intente maximizar la producción usando la autoridad y el poder para conseguir control sobre los subordinados.

- La preocupación mínima por la producción combinada con una preocupación máxima por las personas. Los gerentes de este grupo creen que las actitudes y sentimientos son importantes y hacen un énfasis en fomentar buenos sentimientos.

- La preocupación mínima tanto por la producción como por las personas. Esos gerentes son indiferentes tanto a las necesidades de sus subordinados como a las metas de la organización, mientras sus propias posiciones no estén en peligro.

- Preocupación media tanto por la producción como por las personas. Su falta de compromiso total a ambas, provoca muchas veces que realicen acciones que serán adaptables y beneficiosas a largo plazo, con escasa preocupación por sus implicaciones a largo plazo.

- Gran preocupación tanto por la producción como por las personas. Los gerentes con ese estilo creen que las metas organizacionales pueden lograrse mejor cuando los individuos se comprometen con los valores y metas de su empleador, consecuentemente satisfacer sus propias necesidades a través de la productividad y la cooperación en el trabajo.

### **2.3.2. Motivación.**

*Para Harold Koontz: un motivo es un estado interno que da energía, activa o mueve (y de aquí motivación), y que dirige o canaliza la conducta hacia metas. En otras palabras motivación es un término general que se aplica a*

*una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares.*<sup>56</sup>

Al inicio de la operaciones, los socios plantearon los siguientes objetivos para el negocio.

- Ofrecer al cliente un mejor producto, siendo de mejor calidad, proporcionado precios competitivos, con el fin de obtener su preferencia.

- Ofrecer al empleado(s) una retribución justa por el trabajo desempeñado.

- Obtener una utilidad atractiva con el fin de recuperar la inversión y promover el crecimiento de la empresa.

Se determina en ésta etapa de que actividades sería encargado cada socio en caso de tenerlos, y se inician las operaciones.

*Debido a que la operación de cada franquicia se maneja de acuerdo a sus propios manuales y son de carácter confidencial.*

Trataremos de describir de manera general los procedimientos de ésta etapa.

El principal apoyo como sabemos de un gerente de una franquicia, es la asistencia de sus recursos humanos, tecnológicos y materiales:

En cuanto a los recursos humanos, al ser los encargados de explotar los recursos materiales y tecnológicos, es importante que exista una buena selección

<sup>56</sup> H. Koontz, "Administración", p.p. 530

y capacitación previa a su incorporación, pero lo mas importante es que exista un seguimiento posterior y un apoyo permanente con la finalidad de asesorarles, motivarles y atenderá cualquier duda o sugerencia que pudieran tener.

Los recursos materiales son el equipo, las herramientas, las instalaciones y todo lo que tenga un valor material y que esté relacionado con la operación del negocio. Es muy importante que el gerente domine el uso y necesidades del equipo ya que éste forma el soporte necesario para los recursos humanos y tecnológicos.

Los recursos tecnológicos son los que hacen un mejor y eficaz control de inventarios.

## **2.4 Control.**

En esta etapa el administrador verifica que las actividades que se están llevando a cabo en la empresa, se hagan de manera eficiente y de acuerdo a los planes y programas preestablecidos. Además es aquí donde se toman las medidas correctivas necesarias, si no se están alcanzado las metas planteadas, con el fin de impulsar o rectificar las actividades realizadas por los miembros de la organización.

### **2.4.1. Definición e Importancia**

*Para Agustín Reyes Ponce, el control es la recolección sistemática de datos, para conocer la realización de los planes.<sup>57</sup>*

---

<sup>57</sup> Agustín Reyes Ponce, "Administración de Empresas", p.p. 355

**Harold Koontz** define control, como la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivo y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo.<sup>58</sup>

La definición más precisa la da **Robert. J. Mockler** que dice, el control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados ,para establecer si hay desviaciones y medir su importancia, para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos dela empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.<sup>59</sup>

#### Importancia

El Control, además de vigilar el avance, corregir errores, sirve para percatarse de los cambios frecuentes del entorno de una empresa.

En la actualidad, la organización debe adaptarse a avances tecnológicos más frecuentes, mayor competencia, etc. Lo cual obliga a éstas a ofrecer servicios adicionales como rapidez de entrega, mayor calidad, menor precio, etc. Puntos esenciales en las franquicias ya sea en la comercialización de productos o servicios.

#### 2.4.2. Proceso de Control

El administrador se basa en cuatro pasos, con el fin de crear una base lógica para decidir y actuar.

---

<sup>58</sup> H. Koontz, "Administración", p.p. 609

<sup>59</sup> J. Stoner, "Administración", p.p. 638

**1.- Establecer normas de desempeño.** Deben ser claras y exactas, para no dar lugar a malas interpretaciones. Deben tener una fecha limite para evaluar su efectividad con facilidad.

**2.- Medir el desempeño actual.** Elegir una unidades desempeño adecuada que refleje el desempeño realmente. Cuantitativamente la cual resulta más fácil, o cualitativamente que es más complicada. Evaluando los ejecutivos de acuerdo a experiencias pasadas, valores o imponiendo varias unidades diferentes.

**3.- Comparar el desempeño de las normas establecidas.** es decir, comparando lo hecho con lo que se habia previsto hacer.

**4.- Tomar medidas correctivas.** Se analizan diferencias existentes entre el desempeño real contra las normas de desempeño establecidas.

#### **2.4.3. Los Sistemas de Información**

Dos términos que es importante definir en los sistemas de información administrativa son, *datos e información*. Los primeros son números y factores en bruto que se recopilan. La segunda, es el orden de esos datos, que de alguna manera nos proporcionan utilidad.

Las computadoras, debido a su velocidad y su continua evolución, hacen que las decisiones sean adecuadas y oportunas.

#### **2.4.4 Principales Técnicas de Control**

**a) Presupuestarios.** Planes expresados en términos monetarios.

Existen más presupuestos. Pero en ésta ocasión citaremos nada más tres de ellos.

**Presupuestos de:**

- Ingresos
- Egresos
- Estados de Ingresos y Egresos Pro-forma

*Ingresos:* Para presupuestar ingresos derivados de ventas.

*Egresos:* Se enumeran partidas de gastos necesarios para la empresa. Costo de materiales, inventarios, mano de obra, mantenimiento de equipo.

Estado de Ingresos y Egresos Pro-forma. Se juntan los dos anteriores y resulta un presupuesto en donde aparecen utilidades o pérdidas.

b) *No presupuestarios.* El rendimiento, la calidad, la apreciación, la moral y las actitudes de los empleados se observan simplemente.

**CONTROL.**

Existen diversos mecanismos de control en una franquicia. Estos han sido desarrollados y perfeccionados por el franquiciante, y son herramientas básicas para conocer el desempeño de la misma:

- **Controles de personal.** Existen controles para checar asistencia y puntualidad de los trabajadores, para

medir el desempeño con el fin de ser recompensarlos o corregirlos, o también para estructurar horarios.

- **Controles de caja.** Controles para ventas en efectivo, con tarjeta o con descuento.

- **Controles de inventarios.** Son los más importantes, pues se manejan entradas y salidas se almacén, mermas y desperdicios de ventas proyectadas por salidas de almacén.

*Cualquier tipo de control representa una herramienta indispensable en el desarrollo y éxito de un sistema de franquicias, ya que lo importante con esto no sólo es detectar las fallas sino actuar en consecuencia y aplicar las medidas correctivas, con el fin de mejorarlas. Al tener una franquicia es sumamente útil el no tener que sufrir algunas de las fallas de todo negocio nuevo. Gracias a que éstas han sido ya experimentadas y corregidas por el franquiciante con anterioridad*

Además en base a los controles, el franquiciante podrá evaluar el desempeño de sus franquiciatarios cuando sea necesario. El franquiciatario, también a su vez, en base a ellos, podrá evaluar el buen funcionamiento de la franquicia que adquirió.

## CAPITULO III

## FRANQUICIAS

La **FRANQUICIA** es una forma o método de hacer negocios. Que involucra a dos partes: una de ellas denominada **franquiciante** el cual otorga a la otra, su nombre comercial o marca, sus conocimientos y experiencia en la operación del negocio; y la otra denominada **franquiciatario** el cual aporta la inversión y su trabajo para el desarrollo y operación del negocio, mediante la celebración de un contrato.

### 3.1 ANTECEDENTES DE LAS FRANQUICIAS

Hoy en día las franquicias no pueden concebirse sino como un fenómeno mundial. Son muy pocos los países en donde no se ha dado este fenómeno, y es que las franquicias enmarcan el deseo de hombres y mujeres de ser dueños de su propio negocio.<sup>60</sup>

En Estados Unidos ha tenido un desarrollo espectacular por encima de cualquier otro país del mundo.

El desarrollo de las franquicias se produjo después de la Segunda Guerra Mundial, en la cual intervinieron una combinación de factores sociales, económicos, políticos tecnológicos y legales, lo que dio un ambiente propicio para una expansión comercial.

El crecimiento de la población, el aumento del poder adquisitivo, así como el optimismo del pueblo norteamericano por dejar atrás la guerra y la gran depresión crearon una fuerte demanda de todo tipo de bienes.

---

<sup>60</sup> González Calvillo, Enrique y Rodrigo. "Franquicias la Revolución de los Noventas". p.p. 31.

En ese momento, surgen las franquicias como el medio ideal para la distribución de productos en el mercado, resolvía problemas de falta de capital en las empresas, control de calidad y de control administrativo.

La evolución de las franquicias fue apoyada por el gobierno de los Estados Unidos, a través de una estructura fiscal benévola y de prestamos otorgado por la comunidad financiera.

En 1946, aprueba el Lan Ham Act, la cual finca las bases para el desarrollo de las franquicias pues se codifica el derecho para exigir a sus licenciarios estándares de calidad.

La compañía que uso el sistema por primera vez fue la **Singer Sewing Company** para distribuir sus máquinas de coser.

Durante la primera mitad del siglo XX, en Estados Unidos se presentó un gran desarrollo del sistema pero con muchos problemas ya que no existía ninguna regulación gubernamental, además de novatos o imitadores que pretendían ganar mucho dinero rápido y fácil. Miles de franquiciantes perdieron sus compañías y su patrimonio, sin embargo hubo algunas que no desaparecieron en los años sesenta y que crecieron en la década siguiente.

La **General Motors**, **Coca Cola** y la **Howard Johnson** son compañías precursoras de las franquicias. Resolvieron sus problemas de distribución, financiamiento y crecimiento.

Poco a poco ese sistema de negocios fue regulándose por las autoridades estadounidenses, hasta que en 1980 se vuelven hacer atractivas para los inversionistas.

Algo muy importante que se dio en el crecimiento de este concepto fue que los franquiciantes comunicaron sus experiencias a los franquiciatarios. *No importa que tan bueno o malo sea un concepto; sino existe el debido formato de negocios que le permita a un tercero operar en forma eficaz y uniforme un negocio específico, no hay razones para suponer que tendrá éxito, tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.*<sup>61</sup>

Estados Unidos en los últimos tiempos se ha caracterizado por el crecimiento en volumen en franquicias que operan por industria. Se calcula que actualmente 500.000 establecimientos están bajo el mismo sistema de franquicias abarcando más de 400 industrias con mayor porcentaje en el ramo de servicios. Aunque el desarrollo se ha dado en diversos sectores con diferente fuerza. El restaurantero y el detallista han sido los de mayor crecimiento.

*Las estadísticas más conservadoras establecen que uno de cada tres dólares gastados por los consumidores norteamericanos en la compra de bienes y servicios son gastados en negocios franquiciados.*<sup>62</sup>

Los próximos siguientes veinte años se espera que el negocio de las franquicias siga creciendo en Estados Unidos, ya que ésta es una industria joven.

El sistema de franquicias se ha convertido en Estados Unidos y en todo el mundo en una ayuda para reducir costos de expansión disminuyendo los riesgos del emprendedor.

Su Internacionalización de las franquicias empezó a producirse en la década de los sesentas. Actualmente las compañías estadounidenses que otorgan franquicias fuera

---

<sup>61</sup> González Calvillo, "Franquicias la Revolución de los Noventas", p.p. 41

<sup>62</sup> International Franchise Associations. "Franchise Opportunities Handbook", p.p.42.

de su territorio son aproximadamente 400, localizándose la mayoría en Canadá, Japón, Reino Unido, Francia, Italia y Austria.

El desarrollo de las franquicias se ha visto facilitado por la globalización de los mercados y la internacionalización del comercio. Se han ido uniformando las necesidades y hábitos de los consumidores en todo el mundo.

### **3.1.1 CIRCUNSTANCIAS QUE HAN INFLUIDO EN EL DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS**

Por ello, es necesario analizar ciertas circunstancias que han influido en el desarrollo de la franquicia, dentro de los cuales existen tres factores principales:

1. *Las Innovaciones Tecnológicas.* Los procesos tecnológicos influyen dado que, al hacer más eficientes los procesos, a los países y a las empresas logran ventajas comparativas sólidas y el estímulo necesario para buscar su internacionalización.

2. *La Homogeneización.* La mayoría de los consumidores, gracias al poder de la mercadotecnia, comparten gustos y actitudes. Son precisamente los jóvenes quienes muestran una mayor similitud, lo que hace pensar que la homogeneización general de gustos se incrementará a medida que el tiempo avance.

3. *El Juego Estratégico Mundial.* Este juego consiste en riesgos e inversiones que pueden generar pérdidas al principio, pero que en el mediano plazo facilitan la obtención de una buena posición competitiva, apoyando una estrategia internacional.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> González, Enrique, "Estrategia Internacional", p.p.11

Estas tres características explican genéricamente el apogeo de empresas tales como McDonald's, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut, todas ellas de sistemas de franquicia.

### 3.2 CONCEPTO DE FRANQUICIA

Para Enrique y Rodrigo González Calvillo. *Franquicia es un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante le otorga a otra denominada franquiciatario la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias, dará la efectiva y consistente operación de un negocio.*<sup>64</sup>

Para Steven S. Raab y Gregory Matusky. *Franquicia es un sistema de comercialización, es un método para distribuir bienes a los consumidores, en términos muy especiales. Una franquicia concierne a dos niveles de personas: el franquiciador quien desarrolla el sistema, les presta su nombre o marca registrada y el franquiciatario que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca del franquiciador.*<sup>65</sup>

Según la Ley de Propiedad Industrial de nuestro país, publicada en el mes de julio de 1991, la franquicia es definida como: *La figura en la que con la licencia de uso de una marca se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona asistencia técnica para que a la persona que se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca tendientes a mantener la calidad, prestigio e*

---

<sup>64</sup> González Calvillo, Enrique y Rodrigo, "Franquicias, "La Revolución de los Noventas", p. p. 30.

<sup>65</sup> Raab, Steven y Matuski, Gregory "Franquicias, Ventajas y Desventajas de su Venta", p. p. 15

*imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.*

De lo anterior, la definición sería la siguiente: por **FRANQUICIA** entendemos que el otorgante (**franquiciante**), concede su nombre, conocimientos y experiencias al interesado (**franquiciatario**), para su buen funcionamiento y desarrollo dentro del mercado. Dando un crecimiento económico y operacional tanto para el concedente como para el adquirente de la franquicia.

Siendo la franquicia una forma o método para hacer negocios que involucran la comercialización de productos y servicios.

En la franquicia existe una relación en la que quien otorga la franquicia y quien goza de ella aportan valores y talentos complementarios, permitiendo la eficaz conducción de un negocio; aportando el primero su nombre comercial o marca, todos sus conocimientos y experiencias en la operación de un negocio, el segundo aporta la inversión y su trabajo y desarrollo de un negocio.

### **3.2.1 EL FRANQUICIANTE**

La mayoría de veces se reconoce al **franquiciante** por su experiencia en la industria, su récord financiero y profesional en general, sus años como franquiciante, el número de franquicias otorgadas, el número de franquicias abiertas en el último año. Su criterio en la selección de franquiciatarios, la estructura organizacional de su división o subsidiarias a cargo de su programa de franquicias y el número de unidades propias en operación.

#### **3.2.1.1 CONCEPTO**

**Franquiciante** es el titular de la marca y responsable de la asistencia técnica, es decir, trasmite una serie de conocimientos y experiencias al franquiciatario, las cuales le permiten a éste último llevar la operación eficaz del negocio franquiciado.

### **3.2.1.2 CARACTERÍSTICAS**

- Tener tres puntos principales su negocio: que este bien organizado, que genere utilidades, y demostrar que es exitoso.

- Debe de tener entendimiento pleno de lo que es el concepto de producto de franquicia. Debe de tener presente que al franquiciar su negocio adquiere un nuevo producto conformado por los sistemas desarrollados por éste para instalar, operar y administrar eficazmente unidades de un negocio bajo una marca o nombre comercial.

- Tener capacidad de influir sobre los franquiciatarios para lograr los objetivos de la franquicia, manteniendo un espíritu de servicio que permita el logro de los objetivos personales de los franquiciatarios.

- Debe ser tenaz y constante. No se debe desanimar por los tropiezos y problemas que se presenten, es decir, afrontarlos y mantener el paso.

- Debe trabajar con franquiciatarios a los cuales deberá tratar como nuevos socios y no como subalternos. El elemento de mayor importancia en la franquicias es la relación personal.

- Debe ser un excelente vendedor. Este es uno de los territorios de la franquicia en donde entrará el franquiciante.

El proceso de venta puede ser fácil pero requiere de estudios y prospectos para llegar poder a un buen nivel de las ventas para cierre.

- Laboriosidad, le debe gustar el trabajo. Tiene que comprometer tiempo y esfuerzo independientemente de que sea apoyado por asesoría de expertos y delegando funciones.

- Debe tener confianza en si mismo, en su servicio y su producto. Tener sus esquemas e ideas ordenadas de tal manera que pueda defenderlas con argumentos sólidos.

#### Ventajas.

La eficiencia aumenta ya que la mayor parte de los problemas rutinarios son atendidos por los empresarios locales. Las cuotas y regalías son entradas constantes de divisas al sistema. Cuando se adopta un sistema de franquicias se crea imagen de seguridad, de permanencia y de prestigio.

- Expansión dirigida y controlada del negocio.

- Ingresos permanentes a través del cobro de regalías.

- Mayor conocimiento/difusión del concepto, producto y/o servicio que se desarrolla originalmente.

- Posibilidad de rápido conocimiento y penetración en el mercado.

- Estimulo a la demanda.
- Utilidades en el corto y largo plazo.

En resumen una vez que el sistema de franquicias está establecido se requiere de una inversión relativamente baja para abrir puntos de venta en comparación con lo que debería de hacerse para abrir sucursales dentro y fuera del país. La difusión de concepto en varias regiones facilita el buen posicionamiento del producto en varios mercados.

#### Desventajas.

Muchas de las decisiones al operar una franquicia queda en manos del franquiciatario. Lo cual reduce considerablemente el riesgo gracias a la asesoría y manuales de operación con los que cuenta el nuevo empresario. Los franquiciantes tiene prohibido fijar los precios, pueden sugerirlos más no imponerlos.

- Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza el franquiciatario.
- Multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de una de las unidades franquiciadas.
- Utilización de recursos propios para impulsar el arranque de unidades de franquiciatarios.
- Riesgo de generar un competidor.
- Difusión de tecnología.

En resumen en ciertas ocasiones, cuando el franquiciatario no tiene éxito y su negocio quiebra tiende a culpar al franquiciante y a presentar demandas judiciales en su contra.

Cuando una empresa trata de expandirse la franquicia es una muy buena opción, pero si el negocio tiene su capital propio para abrir sus sucursales a nivel regional, nacional e internacional, el sistema de franquicias no es lo más conveniente.

El franquiciatario en ocasiones después de un tiempo de operar su franquicia trata de independizarse del franquiciante.

### **3.2.2 EL FRANQUICIATARIO**

Es importante escuchar las experiencias de los distintos franquiciatarios (lo cual lo veremos más adelante, en este capítulo), para cotejar la información aportada por el franquiciante y además adquirir una mejor idea de la relación personal y de los negocios que existe entre ellos.

#### **3.2.2.1 CONCEPTO**

El franquiciatario es aquel que producirá o dará servicios bajo la marca materia del contrato, siguiendo las instrucciones dadas para tal efecto por su contratante.

#### **3.2.2.2 CARACTERÍSTICAS**

Al adquirir una franquicia el empresario incursiona en el mercado respaldado por una marca reconocida y que ya ocupa un lugar en la mente del consumidor.

- Ser una persona flexible y autodisciplinada. Es decir, dispuesta a trabajar de acuerdo con patrones y normas operativas preestablecidas.

- El franquiciatario seguirá el patrón desarrollado por el franquiciante, es decir, que lo que rodea al franquiciatario está ya resuelto, diseñado y dispuesto por el franquiciante.

- Que sepa trabajar en equipo. Nunca trabajará sólo, contará con el apoyo y asesoría del franquiciante.

- Que le guste trabajar, siendo su principal objetivo las ganas de triunfar en el negocio.

- Responsabilizarse para aprender y ejecutar las funciones del negocio para asegurar el cumplimiento de los estándares operativos.

#### Ventajas.

El apoyo que el franquiciatario obtiene por parte del franquiciante es una ventaja enorme para el establecimiento del negocio.

- Reconocimiento de la marca en el mercado.

- Reconocimiento de los atributos del producto.

- Reducción de riesgo de incursionar en un negocio nuevo.

- Apoyo y asesoría permanente.
- Esfuerzos publicitarios globalizados entre los diversos franquiciatarios y la casa matriz.
- Uniformidad del producto y/o servicio.
- Reducción de incertidumbres.

**Los riesgos para el franquiciatario disminuyen ya que el negocio en que incursiona está aprobado y sus resultados muestran la posibilidad de triunfo. El reconocimiento de la marca, el público conoce las características del producto o servicio.**

La publicidad es una inversión que puede resultar muy elevada, compartir este gasto con otros franquiciatarios y con el mismo franquiciante resulta beneficioso al franquiciatario, ya que con una pequeña porción de sus ventas obtiene difusión en todas las regiones geográficas.

**El franquiciante asegura la uniformidad mediante dos mecanismos:**

**1. Manuales de operación y servicio.** El manual de operación describe detalladamente a cada función y su subfunción con sus procedimientos y estándares para el negocio, siendo su objetivo el asegurar la adhesión al sistema por parte de los franquiciatarios y especificar en ellos los detalles diarios y procedimientos que cada una de las áreas (finanzas, producción, recursos humanos, operativos, mercadotecnia) tiene que realizar y como debe hacerlo para asegurar el éxito.

**2. Entrenamiento.** Cuando se habla sobre el contrato que se realiza entre franquiciante y franquiciatario, el primero se obliga a entrenar a los elementos técnicos y operativos para que el negocio prospere.

**Desventajas.**

**El franquiciatario debe realizar el pago de las regalías de manera permanente y continua, según lo hayan acordado al celebrar el contrato inicial. Y suelen fijarse como porcentaje sobre las ventas del franquiciatario, contribuyendo a la publicidad conjunta de la red de franquicias, así como a la investigación y desarrollo de los productos y servicios ofrecidos.**

- Pagos permanentes al franquiciante.

- Apego constante y minucioso a los estándares fijados por el franquiciante.

**Falta de independencia.** En el sistema de franquicias casi todos los detalles para operar el negocio son definidos de antemano en el contrato que realiza el franquiciante con el franquiciatario.

**En resumen el franquiciante impone ciertos lineamientos que se deben cumplir, lo cual implica una disminución de la libertad de administrar.**

Quando la franquicia empiece a operar, un representante del franquiciante visita y asesora al nuevo negocio, al paso del tiempo el franquiciatario ya capacitado, puede ver con malos ojos al representante del franquiciante

De manera contractual se establecen ciertas restricciones sobre la venta y transferencia de las franquicias, por lo que el franquiciatario debe estar plenamente consciente de que su negocio deberá operar durante un plazo predefinido.

### 3.3 OBJETIVO DE LA FRANQUICIA

- Permite a un comerciante la utilización de una marca por determinado tiempo.

- Es concebida la franquicia, para resolver problemas de distribución y con el paso del tiempo, la complejidad del comercio en varios países.

- Necesidad de incrementar la capacidad de distribución de un negocio, para aumentar la participación en el mercado y obtener más eficiencia de costos.

En algunas ocasiones, las razones para expansión son para:

- Desarrollar sucursales propias, recibiendo beneficios provenientes de las ventas de nuevas unidades.

- El franquiciador obtiene regalías desde el momento en que la unidad comienza a vender.

- Ahorrar el mayor tiempo posible para la capacitación únicamente del franquiciatario y no en el personal propio.

- Llevar un control mayor en las decisiones importantes ya que en el contrato de franquicias el

franquiciante unilateralmente define las condiciones de operación y administración del negocio.

- Crecimiento mediante una distribución generalizada, dependiendo fundamentalmente de las características del producto, si el producto no exige un servicio especial de diseño, instalación y mantenimiento de pos-venta es posible que su venta a través de este sistema resulte costoso e ineficaz.

- Debe contar con un reconocimiento de marca ante el consumidor, el franquiciario esta comprando el beneficio de pagar una marca que goce de cierto servicio en el mercado.

- La franquicia deberá ser funcional, es decir separa las unidades de tal manera que cada una realice un conjunto de actividades y responsabilidades que no son similares.

**Realizando un resumen de los principales objetivos serían:**

1. Asegurar un importante control de la imagen y del mensaje publicitario, de la compañía por parte del franquiciador.
2. Proporcionar un mecanismo mediante el cual participen los franquiciatarios.
3. Emplear con efectividad las aportaciones para publicidad.

4. Legar al mercado objetivo a través de los mejores medios disponibles.

### 3.4 CLASIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

*La determinación de franquiciar lleva al empresario a decidir sobre el tipo y formato de la franquicia que comercializará. La resolución final debe basarse en las características del negocio y del mismo franquiciante. En general, existen tres tipos de franquicias:*

*Las franquicias de productos o de marcas registradas, las franquicias de formato de negocios, y las franquicias por conversión.<sup>66</sup> Sin embargo, también hay una segunda clasificación como: franquicia del producto, de distribución y de servicio.*

*Franquicia de producto o de marca registrada. Son conocidas también como franquicias de primera generación, debido a la limitada información y conocimientos que el franquiciante le otorga a los franquiciatarios. En este tipo de franquicia, el nombre del negocio y del producto no cambia, por lo cual el consumidor los identifica fácilmente. Esta especie surgió de la necesidad de contar con canales de distribución más eficientes, por ello, en algunas ocasiones las encontramos referida como franquicias de distribución. Generalmente se identifica a la **Singer Sewing Machine Company** como la primer franquicia de productos.<sup>67</sup> En 1850, Singer estableció una red de distribuidores y vendedores que le pagaban por el derecho de distribuir las máquinas de coser en determinada región.*

*Cada vez son menos que utilizan este formato de franquicias, como lo demuestra el estudio elaborado por la*

<sup>66</sup> Boroian, D. David, "The franchise Advantage", p.p. 30

<sup>67</sup> Boroian, D. David, "The franchise Advantage", p.p. 28

*International Franchise Association, el cual explica que a partir de 1990, el formato de franquicias de productos o de marcas registradas han sufrido una disminución de un 5% anual,<sup>58</sup> lo cual en gran parte se debe al surgimiento de la franquicia formato de negocios, la cual le da a ambas partes, franquiciante y franquiciatario, una perspectiva más completa e integral del negocio a franquiciar.*

**Franquicias del formato de negocios.** También conocidas como la segunda generación. Además de preocuparse por el desarrollo del producto o servicio, este tipo de franquicias desarrolla al máximo la operación del propio negocio, teniendo de esta forma el franquiciado mayor posibilidad de éxitos y el franquiciante mayor participación y competitividad en el mercado.

Esta forma de franquicia es ampliamente conocida, como por ejemplo **Dunkin Donuts**, **Kentucky Fried Chicken**, y en general, todas aquellas franquicias que cuentan con un gran número de tiendas o puntos de distribución. Ray Kroc fue quien inicio esta forma de franquiciar con la exitosa cadena de hamburguesas **McDonald's**. En vez de garantizar sólo la licencia de distribución o la marca registrada, Kroc percibió todas las posibilidades que representaba vender la operación de un negocio. En realidad, no fueron las hamburguesas ni las papas fritas lo que hicieron famoso a **McDonald's**, sino sobre todo su presencia y permanencia en los mercados de todo el mundo.

Decididamente, el éxito de **McDonald's** se debe a la visión del señor Kroc quien que comenzó a vender la forma comprobada y probada de hacer dinero y no a los hermanos fundadores **McDonald**, quienes por una cantidad que ahora representa una pequeñísima parte del emporio de la

---

<sup>58</sup> Raab, S. Steven, "Franquicias, Como Multiplicar su Negocio", p.p. 40

hamburguesa le vendieron a Kroc la franquicia más exitosa de todos los tiempos.

De acuerdo con el modelo de Kroc las empresas o franquicias del formato de negocios se constituyen como un sistema operativo para comercializar ya sea un producto o servicio, que aunado a una marca registrada identifica a todas las partes del sistema. Los elementos básicos de este formato de franquicias son la marca registrada, las regalías y el suministro de servicios o productos.

**Franquicias por conversión.** Son productos de las franquicias formato de negocios. De hecho, cuenta con todas las características de éstas, pero difieren en su origen. Son negocios en operación que eran independientes y que pueden convertirse al formato de negocios de la franquicia en sí. Surgieron en Estado Unidos en la década de los sesenta. Este tipo de franquicias es exitoso debido a que el franquiciatario cuenta con la experiencia en el ramo, y el ampararse bajo una marca se beneficia ya que se diversifican los gastos de mercadotecnia y se establecen redes de comunicación que permiten actualizarse a bajo costo e incluso adquirir un nuevo poder de comprar al aunarse a las otras unidades convertidas.

La Industria de los bienes raíces ha sido la que más ha utilizado este formato, lo que ha dado como resultado la construcción de grandes franquicias como por ejemplo **Century 21**, la cual ha dado a múltiples negocios una imagen global y posicionamiento en la mente del consumidor de su región.

Como mencionamos otra de las clasificaciones de las franquicias es la que atiende al producto, a la distribución o al servicio.

**En la Franquicia de Producto.** *El franquiciatario vende los productos fabricados por el franquiciante con las marcas comerciales pertenecientes a éste. Tal es el caso de Levi's Center y otros. La franquicia de distribución se*

refiere a la venta al por menor por parte de los franquiciatarios de productos fabricados por terceros y seleccionados por el franquiciante quien además se encarga de obtenerlos a un precio muy competitivo. Por último, en la franquicia de servicios, los franquiciatarios prestan servicio en colaboración con el franquiciante y de manera subsidiaria éste les suministra productos vinculados a la prestación de dichos servicios; Burger King, Hilton, y Hertz son ejemplos de franquicias de servicios.<sup>69</sup>

### 3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS AL ADQUIRIR UNA FRANQUICIA

Existen dos filosofías entre los franquiciantes: la de "yo gano, si tu ganas" y la de "yo gano, si te vendo", formas de pensar que es lo que puede llevar a la relación franquiciante-franquiciatario a mantenerse juntos por muchos años o a la separación rápida.

#### 3.5.1 VENTAJAS

1. La empresa matriz es la que garantiza la permanencia de vida en el mercado.

2. El rol del franquiciatario se circunscribe al ser un activo operador de la marca (cuando se ha hecho una buena selección de la franquicia).

3. Al adquirir una franquicia se obtiene:

- Tanto el respaldo de un sistema de negocios, como un nombre comercial reconocido.

---

<sup>69</sup> Bermejo Manuel, Rubio Isabel y De la Vega, Ignacio. " La Creación de la Empresa Propia". p.p. 180

- La experiencia de muchos años en el negocio (éxitos y fracasos).
- Un concepto de tienda y posicionamiento en el mercado (en la mayoría de los casos).
- La asistencia técnica y capacitación por parte del franquiciante.
- El beneficio de la capacidad gerencial y administrativa del franquiciante, así como las economías de escala que éste representa.
- El respaldo del franquiciante, quien está interesado y preocupado por lo que esté pasando con su negocio.
- La facilidad para acceder a centros comerciales de reconocido prestigio.
- Las relaciones con otros franquiciatarios de las cuales pueda surgir algún otro negocio que la franquicia maneja en exclusiva.

### **3.5.2 DESVENTAJAS**

1. La incapacidad para alterar o adecuar los esquemas de operación del negocio, en ocasiones, la selección de los productos no está totalmente adecuada a las diferentes regiones del país, asimismo, los gustos y preferencias de los consumidores llegan a cambiar; lo que trae como consecuencia que la rigidez del negocio se convierta en una situación muy compleja para el franquiciante.

2. El pago de franquicias y de elevadas regalías al franquiciatario, quien en muchos casos, no tiene establecido un adecuado sistema para la fijación y adecuación de los mismos.

3. Dependier generalmente de un sólo proveedor.

4. Estar sujeto a los posibles cambios de operación por parte del grupo directivo o consejo de administración. Se ha dado el caso de que alteran el concepto de negocio lo que puede ser perjudicial para muchos franquiciatarios.

5. Hacer una mala selección del **franquiciante maestro**, que éste no cuente con una buena infraestructura, ni con una sana situación financiera.

6. Que el franquiciante:

- Quiera probar nuevos conceptos con el dinero ajeno.
- Tenga tiendas propias que compitan deslealmente con las franquicias.
- Venda el negocio.
- Aparente tener una sólida estructura financiera y administrativa.
- Este mal asesorado en su estrategia de crecimiento.
- Haya optado por la apertura de nuevas tiendas (franquicias) para sacar saldos de mercancías de tiendas propias.

- No cumpla las promesas realizadas incluyendo las asentadas en el contrato.

*Estas son algunas de las variables que se deberán tomar en cuenta antes de adquirir una franquicia (como se vio en el capítulo dos). Sin duda es recomendable acercarse a un profesional o despacho de abogados con experiencia en este ramo, para recibir la orientación adecuada.<sup>70</sup>*

### **3.6 ASPECTOS LEGALES DE LAS FRANQUICIAS**

La franquicia encuentra su regulación en la **Ley de Propiedad Industrial (LPI)** de nuestro país. Existen otras leyes aplicables, algunas de las cuales se exponen brevemente a continuación.

**A) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

**B) Ley de Propiedad Industrial.**

**C) Ley Federal de Derechos de Autor.**

**D) Código de Comercio**

**E) Ley General de Sociedades Mercantiles.**

**F) Código Civil**

**G) Legislación Fiscal.**

---

<sup>70</sup> Lara Alcantara, Oscar, *Revista Entrepreneur*, "Ventajas y Desventajas al Obtener una Franquicia" Vol. 2, No.8, p.p. 22-25

## **H) Ley Federal del Trabajo.**

A continuación se explicara cada una de ellas en forma concisa:

### **A) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Ubicado en el contexto de las garantías individuales, el artículo 25 establece las bases sobre las cuales el Estado se propone lograr el desarrollo económico del país, mediante un modelo en el que la rectoría de la economía corresponde a la nación, quien debe orientarla hacia el fomento de las actividades que demanden el interés general. También se establecen las bases sobre las cuales se alentará y protegerá la actividad económica que realizan los particulares para que, junto con el resto de los sectores (social y público) participe en el desenvolvimiento de la actividad económica.

### **B) Ley de Propiedad Industrial**

La modernidad ha generado nuevas formas en las relaciones políticas y económicas de los países, que se manifiestan a través de la apertura de fronteras, las relaciones internacionales, los tratados comerciales y la desregulación de las importaciones y exportaciones, entre otras.

Estas situaciones han motivado a los países a modificar las normas jurídicas aplicables y adecuarlas a las nuevas relaciones para fomentar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología. Así se ofrece una mayor protección a la propiedad intelectual y con ello se le fomenta a través de una serie de mecanismos legales para evitar el plagio de ideas o productos, estableciendo sanciones más graves a quien las explotan sin la autorización del titular del derecho.

México, que en la década de los noventa se había propuesto alcanzar el desarrollo económico y el incremento en la calidad de vida de los ciudadanos sancionó en junio de 1991, en el Diario Oficial de la Federación, la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial (LFPI). Esta ley que sustituye a la antigua Ley de Invencciones y Marcas y la de Transferencia de Tecnología, surge como una respuesta a los reclamos no solo nacionales sino también internacionales, de dar una mayor oportunidad de desarrollo económico, fomentando la creación e invención de nuevos productos o procesos y la transferencia de tecnología adecuada para el crecimiento industrial del país.

Una de las novedades más importantes de la (LFPI), a la que debido a las últimas reformas se le ha denominado Ley de Propiedad Industrial (LPI).

**La Ley de la Propiedad Industrial** fue publicada en el mes de julio de 1991. La Franquicia fue definida como la figura en la que con licencia de uso de marca se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona asistencia técnica para que a la persona que se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Es la introducción de un concepto de franquicia más adecuado a la práctica de esta nueva forma de comercialización de negocios, la cual presenta como una opción para instalar nuevas empresas y tecnologías extranjeras, adquiridas con capitales nacionales sobre la base de la seguridad del éxito económico debido a los antecedentes del producto, la marca y/o los servicios otorgados.

La principal regulación de las franquicias se encuentra en el Artículo 142 del Capítulo VI de las Licencias y Transmisiones de Derechos de la LPI, así como en las disposiciones del Título Tercero del Reglamento de la misma ley.

La ley establece la obligación para todos aquellos que otorguen franquicias, de proporcionar información relativa con respecto al estado que guarda su empresa a quienes se les pretende conceder, previamente a la celebración del contrato de franquicia.

El 23 de noviembre de 1994, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial. En el artículo 65 de dicho ordenamiento legal, se señala la información que el franquiciante debe proporcionar a sus futuros franquiciatarios, constituyéndose así la Circular de Oferta de Franquicia, la cual debe incluir los siguientes requisitos:

- 1.- Nombre, denominación o razón social.
- 2.- Descripción de la Franquicia.
- 3.- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen, y en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia.
- 4.- Derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia.
- 5.- Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante.

6.- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario.

7.- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.

8.- Derechos del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que debe cubrir para hacerlo.

9.- Obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione al franquiciante.

10.- En general, las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia..

### C) Ley Federal de Derechos de Autor

Entre los instrumentos de protección a los derechos de autor se incluyen las producciones que en los **manuales de operación del sistema de franquicias elabora el franquiciante para explicar las características operacionales de su negocio exitoso**. Los manuales en los que el franquiciante otorga los conocimientos técnicos y prácticos se encuentran protegidos por la legislación sobre derechos de autor. Esta protección se alcanza mediante el registro de los manuales de operación del sistema de franquicia, así como del establecimiento de elevadas sanciones económicas y personales para evitar el plagio de los conocimientos otorgados al franquiciatario.

#### **D) Código de Comercio**

*La naturaleza jurídica de las actividades comerciales del franquiciante y del franquiciatario, así como la del contrato de franquicias que por su naturaleza y sus características es considerado un contrato mercantil, encuentra fundamento en el Código de Comercio vigente en el país, el cual establece los aspectos más importantes relacionados con las actividades comerciales y de servicios en los que se traduce la explotación de una franquicia.*

#### **E) Ley General de Sociedades Mercantiles**

*La figura jurídica de la sociedad anónima es la que actualmente tiene mayor utilidad en la organización empresarial de nuestro país. Aunque no es un requisito indispensable, es recomendable que el franquiciatario, al tramitar la adquisición de una franquicia, conozca la posibilidad de organizarse bajo esta figura jurídica o de cualquiera otra forma de sociedad mercantil, aunque lo pueda hacer como persona física con actividad empresarial, la cual está regulada por el Código Fiscal de la Federación.*

#### **F) Código Civil**

*El Código Civil para el Distrito Federal en materia común y para los estados en materia federal, establece los principios generales de los contratos. El contrato de franquicias cuenta con características esencial que están reguladas por el Derecho Civil, por ejemplo lo relacionado al consentimiento y el objeto materia del contrato, así como las que se refiere a las prestaciones que el franquiciatario y el franquiciante se otorgan reciprocamente.*

## **G) Legislación Fiscal**

La contraprestación que el franquiciatario otorga al franquiciante por la obtención del sistema de franquicias, es el pago inicial y el de regalías. *En virtud de que la franquicia, además del otorgamiento del sistema de operación, implica la asistencia técnica por parte del franquiciante, la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) establece los requisitos que deben cumplir para que el pago de regalías, por este concepto, pueda ser deducido.* Por ello, el párrafo segundo, fracción XI del artículo 24 de la (LISR), dice *se entenderá por asistencia técnica la prestación de servicios profesionales especializados con base en conocimientos o principios científicos, comerciales o técnicos, tendientes a la obtención de beneficios en el sector empresarial o profesional, siempre que dichos servicios estén relacionados con un proceso de producción o que impliquen asesoría, consulta o supervisión sobre cuestiones generalmente conocidas, así por especialistas en la materia y que los conocimientos o principios con base en los cuales el servicio es prestado, sean producto de la experiencia y no patentables.*

La asistencia técnica que otorga el franquiciante como requisito indispensable para la existencia de la franquicia y el pago de regalías que debe realizar el franquiciatario como retribución por la utilización del sistema operacional de la franquicia, encuentran también su regulación en la Ley de Impuesto sobre la Renta.

## **H) Ley Federal del Trabajo**

Otro de los aspectos importantes en el contrato de franquicias es el que se refiere a la capacitación del franquiciatario y sus empleados, así como la naturaleza de la relación laboral que se establece entre el franquiciante, el franquiciatario y los empleados del negocio franquiciado.

Para los efectos de las normas de trabajo:

#### ARTICULO 16

*Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia y otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.*

Así pues, el sistema de franquicias opera como una empresa productora, distribuidora o prestadora de bienes o servicios en uno o varios establecimientos, ya sea a nivel regional o nacional.

#### ARTICULO 20

*Según el cual, se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.*

#### CONTRATO DE TRABAJO.

#### ARTICULO 22.

*Dice. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de esa edad y menores de 16 años que no hayan terminado su educación obligatoria salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente, en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.*

ARTICULO 23.

*Los mayores de 16 años podrán prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta ley. Los mayores de 14 y menores de 16 necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato a donde pertenezca, de la junta de conciliación y arbitraje, del inspector del trabajo o de la autoridad política.*

Estos dos anteriores artículos son importantes ya que en ocasiones en el sistema de franquicias se utilizan los servicios de menores de 18 años.

CAPACITACIÓN.

ARTICULO 153-A.

*Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*

ARTICULO 153-G.

*Durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa a lo que estipule respecto a ella los contratos colectivos.*

Este desarrollo de los recursos humanos es parte de la naturaleza de la franquicia, ya que es necesario para

obtener la uniformidad de los procesos. Por ello, generalmente los límites obligatorios fijados en la ley para capacitación serán fácilmente sobre pasados por aquellos que están marcados en los manuales de entrenamiento del sistema de franquicias.

### **3.7 ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS (AMF)**

Nace en 1989 con seis miembros y actualmente (febrero de 1997) cuenta con 150 socios y 60 giros diferentes de negocios, con la misión principal de crear y consolidar el desarrollo de las franquicias en México.

Tiene como finalidad la difusión del sistema de franquicias, así como el constante apoyo, culturización y retroalimentación a las franquicias que operan en nuestro país, mediante ferias, seminarios, conferencias, diplomados, eventos especiales, etc. para lograr un óptimo desarrollo de empresas.

*La Asociación Mexicana de Franquicias. Se encuentra en alianza permanente con universidades y diferentes centros de estudios de investigación; constantemente evalúa el sistema de franquicias desde varios aspectos (mercadotecnia, jurídicos, financieros, económicos), de tal forma que aseguran la permanencia del concepto.*

#### **Servicios y Beneficios.**

##### **1. Enlace de Negocios.**

###### *Directorio AMF*

- Orientación a los inversionistas potenciales.
- Promoción y publicidad de los socios de la AMF y sus giros.

- Creación de enlaces de negocios entre socios de la AMF.

- Difusión de temas de interés y noticias al público.

- Publicación de ideas de los socios.

*Ferias de Franquicias*

- Contacto entre franquiciantes e inversionistas.

- Contacto y relación entre los franquiciantes y foro de proveedores.

- Medio importante para incrementar la base de datos de inversionistas.

- Descuento en el precio de stand a los socios de la AMF.

- Impartición de seminarios con temas de alto contenido empresarial referente al sistema de franquicias, los cuales orientan tanto al franquiciante como al inversionista para la adecuada toma de decisiones.

*Misiones Comerciales*

- Promoción de las franquicias tanto en el interior del país como en el extranjero.

- Foros adecuados con grupo de inversionistas objetivos.

- Exportación de empresas y conceptos mexicanos.

*Financiamiento*

- Búsqueda de fuentes para generar ventas de franquicias.

- Financiamiento para eventos dentro de la AMF.

**2. Formación y Difusión de la Cultura de Franquicias.**

- Exposición de temas de interés y actualidad para los empresarios.

- Intercambio de experiencias y conocimientos.

- Contacto mensual entre socios de la AMF.

- Programa de alto nivel para el desarrollo y operación de las franquicias.

- **Programa de Certificación para Ejecutivos en Franquicias**

El **Programa de Certificación para Ejecutivos en Franquicias (PROCEF)**, tiene como objetivo básico capacitar y entrenar a sus participantes en los aspectos teóricos y prácticos de un Sistema de Franquicias. Con base en este objetivo, el Programa contempla el involucramiento de los interesados en las actividades académicas y de práctica profesional, a fin de obtener una formación integral que les permita acreditarse como Ejecutivos Certificados de Franquicias.

Esta diseñado el **PROCEF** para proveer la cultura de las franquicias a un campo muy amplio de individuos, empresas e instituciones. Directores de empresas, franquiciantes, franquiciatarios, empresas que deseen utilizar el Sistema de Franquicias. Instituciones financieras y bancarias, despachos que quieran conocer más conceptos de las franquicias.

#### *Seminarios y Conferencias*

- Promoción de la cultura de las franquicias con los más prestigiados exponentes en el tema.

- Conocimiento de los problemas de otras franquicias y su mejor resolución.

#### *Biblioteca*

- Una biblioteca de franquicias en México para lograr la difusión de la cultura de franquicias en nuestro país.

- Consulta de todos los artículos referentes al sector de franquicias.

### **3. Comunicación y Relaciones Públicas.**

#### ***Envío de paquetes a socios***

- Información periódica de las noticias más importantes de franquicias.
- Información de eventos de la AMF.

#### ***Estadísticas***

- Ubicación del desarrollo de franquicias en México.
- Difusión de los medios de comunicación para demostrar la fuerza de las franquicias tanto a nivel nacional como internacional.
- Presencia real en medios mediante emisión de boletines.

#### ***Medios de Difusión***

- Difusión de las noticias de franquicias en medios importantes.

#### **4. Integración.**

##### ***Convención Anual***

- Sesiones de trabajo con temas sobre el sistema de franquicias.
- Intercambio de ideas y experiencias.
- Mayor integración entre socios.

##### ***Desayunos***

- Intercambios de experiencias y conocimientos.
- Contacto mensual entre los socios entre la AMF.

##### ***Eventos Culturales***

- Paseo y visitas a lugares de interés general.

#### *Staff AMF*

- Apoyos continuos en los servicios que ofrece la AMF.
  - Punto de interrelación entre franquiciantes para aprovechar las experiencias de los mismos y canalizarla al sistema de franquicias.
  - Difusión total del sistemas franquicias.

#### Reconocimientos

- Diplomas de reconocimiento de antigüedad de la franquicia en la AMF.
- Reconocimiento del buen desempeño de la franquicia en AMF.

En conclusión podría resumir en diez puntos. Los beneficios que otorga a sus afiliados la Asociación Mexicana de Franquicias AMF:

- 1) Presentar un frente común ante las autoridades competentes con el fin de promover y apoyar el sistema de franquicias en México.***
- 2) Publicación de los datos de cada socio dentro del directorio de la AMF, incluyendo información básica con el fin de orientar inversionistas potenciales.***
- 3) Acceso a tarifas especiales en medios publicitarios y con proveedores especializados en el sistema de franquicias, así como a las mejores fuentes de financiamiento para el sector.***

**4) Recopilación y publicación de los principales datos estadísticos del sistema de franquicias en México, así como difusión de los medios de comunicación.**

**5) Participación en el único Programa de Certificación para Ejecutivos en Franquicias en México.**

**6) Organización de ferias para lograr un contacto eficiente entre franquiciantes, empresarios e inversionistas.**

**7) Organización de seminarios y conferencias, con el fin de promover la cultura de las franquicias en México.**

**8) Organización de desayunos mensuales de retroalimentación con el fin de compartir experiencias y conocimientos de interés.**

**9) Promoción y participación dentro de la publicación del boletín Notifranquicias.**

**10) Organización de la convención nacional de socios, la cual tiene como fin lograr un efectivo intercambio de ideas y conocimientos de utilidad, así como una mayor integración entre los socios de la AMF.**

### **3.7.1 CÓDIGO DE ÉTICA DE LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS**

El siguiente código es el que todo interesado debe seguir dentro de la Asociación Mexicanas de Franquicias si es que desean integrarse como socio

## **ARTICULO 1**

**DEFINICIONES.** Para efectos de este código se entenderá por:

I) Asociados . Todas las personas físicas o morales que pertenezcan a la Asociación Mexicana de Franquicias que se dedique a otorgar franquicias de los productos o servicios que ofrezcan y que tengan sus licencias y permisos conforme a la legislación Mexicana.

II) Franquiciante. Es toda persona física o moral que otorgue vía un convenio o contrato de franquicia, licencia o uso de marca, servicio o producto en el mercado nacional.

III) Franquiciatario. Es toda persona física moral que reciba del franquiciante la autorización contractual para el uso de marca de su producto o servicio.

IV) Código. El presente Código de Ética.

V) Comité de Afiliación. Es el organismo que se encarga de calificar candidatos a pertenecer a la AMF, vigila la relación entre los asociados y la AMF, recibe quejas, resuelve controversias entre los asociados y/o franquiciantes y en su caso aplica las sanciones y medidas correctivas procedentes.

VI) Todo lo relacionado con la Asociación Mexicana de Franquicias AMF.

## **ARTICULO 2**

### **NORMATIVIDAD**

El Código de Ética establece las normas mínimas que rigen las relaciones de los asociados y la AMF. También las

normas que se consideren como mínimas reconociendo que existen otras de carácter legal y moral que contemplan al presente Código.

### **ARTICULO 3**

#### **ALCANCE DEL CÓDIGO**

Los socios de la AMF deberán sujetarse a las disposiciones contenidas en el presente Código, independientemente de su relación y obligaciones existentes con otras entidades relacionadas con la AMF.

### **ARTICULO 4**

#### **INTERPRETACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

Los integrantes del Comité de Ética, serán personas facultadas para resolver cualquier controversia relacionada de la AMF.

### **ARTICULO 5**

#### **OBLIGACIONES DE LOS FRANQUICIANTES CON LA AMF**

**REPRESENTACIÓN.** El franquiciante en todo momento deberá representar dignamente a la AMF en los distintos foros relacionados con la misma.

**CALIDAD.** El franquiciante en todo momento se compromete a ofertar sus productos o servicios con altos estándares de calidad.

**ASPECTOS LEGALES.** Los asociados se comprometen a ofertar sus servicios con productos

apegados estrictamente a lo que dice en la materia la legislación Mexicana. Se deberá establecer y especificar el uso de logos y marcas, especificaciones técnicas estándares mínimos, y la tecnología que el franquiciante se compromete a otorgar a sus franquiciatarios. Es el mismo contrato de franquicias se deberá de establecer: vigencia de la franquicia, costo, uso de manuales, y tecnología perteneciente a la marca.

#### **ARTICULO 6**

##### **RESPONSABILIDAD ANTE LA AMF**

Todo asociado a la AMF asumirá las responsabilidades que estén establecidas en sus respectivos contratos de franquicias.

#### **ARTICULO 7**

##### **RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS**

Todos los socios procurarán tener buenas relaciones con los demás asociados, así como la AMF y promoviendo siempre el apoyo mutuo para mantener la buena reputación, nombre y prestigio en alto de los asociados y de la AMF.

#### **ARTICULO 8**

##### **RESPONSABILIDAD DE LA AMF FRENTE A LOS SOCIOS**

Los asociados de la AMF mantendrán excelentes relaciones con otras asociaciones que se dediquen a negocios relacionados con franquiciantes nacionales e internacionales.

**CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES.** Todo asociado tiene la obligación de acatar las normas disposiciones, políticas y directrices que sean emitidas por la AMF.

**PARTICIPACIÓN.** Todo asociado deberá hacer lo posible por participar en los eventos que promueva la AMF, buscando en todo momento incrementar la membresía y participar en el crecimiento y buena reputación de la AMF.

#### **ARTICULO 9**

**DE LA ACEPTACIÓN DE NUEVOS SOCIOS.** El Comité de Afiliación de la AMF aceptará o rechazará la inclusión de nuevos asociados a la AMF. En todo momento esta aceptación o rechazo del nuevo asociados la realizará los miembros del Comité de Afiliación. Abogados siempre al principio de que la AMF crezca y se mantenga de acuerdo a los buenos principios de libre competencia, de las Leyes Mexicanas y de los intereses de todos los asociados.

**NUEVOS SOCIOS.** Los aspirantes a nuevos asociados a la AMF, someterán a este Comité su solicitud de ingreso detallando su producto o servicio ofertado, características de servicio y producto, así como los costos de las franquicias.

**PERIODO DE ACEPTACIÓN.** El aspirante a asociado recibirá en un plazo máximo de 30 días una carta del Comité de Afiliación con la aceptación o rechazo de la solicitud que haya enviado para pertenecer a la asociación.

#### **ARTICULO 10**

**SANCIONES.** Todo asociado que incumpla con las disposiciones señaladas por este Comité, será acreedor a las sanciones que el mismo Comité de Afiliación señale.

**TIPOS DE SANCIONES.** Las sanciones pueden ser: amonestación, suspensión temporal y expulsión.

**PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE SANCIONES.** Para que proceda la apertura de una investigación de algún denunciante este formulará su queja ante el Comité de Afiliación por escrito y en forma detallada, con el fin de que el Comité tenga una documentación base, para poder emitir un posible fallo.

El Comité de Afiliación en un plazo no mayor de 30 días emitirá un dictamen sobre la denuncia en cuestión, manteniendo por su puesto la confidencialidad del caso, salvaguardando en todo momento la buena imagen de la AMF.

Dicha solicitud además deberá contener la fecha en que se inscribe el asociado, firma del Director General de la Empresa y la firma del Director y/o Gerente de Franquicias.

**En resumen se dice que el Código de Ética de la Asociación Mexicana de Franquicias, finca las bases de las normas mínimas que deben regular la relación de los socios, estableciendo obligaciones y responsabilidades de los franquiciantes ante la AMF. Tomando como plataforma lineamientos, a través del Comité de Afiliación, sanciona a aquel socio que no las cumpla.**

### **3.8 LAS FRANQUICIAS EN MÉXICO**

Durante las dos últimas décadas, las franquicias han presentado un desarrollo explosivo a nivel mundial. En México, hoy en día, se afirma que las franquicias es uno de los sectores del comercio, que mayor crecimiento han registrado.

En el año de 1980, se presenta por primera vez en este país, un caso de franquicias. Siendo hasta 1982, cuando se promulga la Ley de Transferencia de Tecnología en México y a este punto varios autores le atribuyen que la franquicia no haya podido desarrollarse sino hasta finales de la década de los ochentas.

Cabe mencionar que McDonald's fue quien abrió el camino (29-10-85), a otras franquicias extranjeras para venir a desarrollarse en México. A partir del gran éxito obtenido, muchos empresarios empiezan a interesarse por el desarrollo de dicho sistema.

La compañía McDonald's es una de las precursora de las franquicias en el mundo. Es importante señalar que en la actualidad la corporación 'McDonald's en México, a través de su sistema de franquiciatarios ha mantenido un crecimiento considerable en los últimos 11 años, ya que en promedio abrió un restaurante por mes y cuenta en la actualidad con más de 120 establecimientos en todo el país y proyecta para el año 2000 mayor crecimiento.

Años más tarde en 1988, Estados Unidos comenzó a mostrar gran interés por el desarrollo de las franquicias en México y fue entonces, que decidió nombrar a un representante de la Asociación Interamericana de Franquicias en nuestro país.

El 16 de junio del mismo año, se lleva a cabo la primera conferencia sobre franquicias en México, misma que fue realizada por la Cámara Americana de Comercio en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco.

En 1989, se consolida la Asociación Mexicana de Franquicias, A.C. constituyéndose con los propósitos fundamentales de la difusión y promoción de la franquicias en nuestro país, y el mejoramiento de las condiciones legales para así proporcionar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

La etapa primera del desarrollo de franquicias en México se caracterizó por la importación de franquicias, después continuó con el desarrollo de franquicias mexicanas, y más tarde aumentó el auge de exportación de las mismas.

Algunos casos, de los hasta hoy pocos existentes de franquicias que se desarrollaron en la segunda etapa son: **Videocentro**, y **Dormimundo**. Un año más tarde (1989), las compañías que comienzan sus operaciones en México son: **Thrifty**, **Rent a Car**, **Days Inn**, **Hard Rock Café**.

Según datos de la Asociación Mexicana de Franquicias, las empresas franquiciantes, 30% son mexicanas y 70% extranjeras; 68% provienen de Estados Unidos, 1% de Canadá, 41% de Gran Bretaña.

De momento diversas empresas de origen nacional ya están operando con franquicias en otros países, entre ellas se encuentran: **Dommit**, **La Baguette**, **Ópticas Devlyn**, **Helados Bing**, **Helados Holanda**, **Taco Inn**, **Pollo Loco**, y **Videocentro**.

A nivel nacional, las empresas más exitosas son las de entretenimiento: **Videovisión**, **Videocentro**, y las que ofrecen un servicio que las distingue de las demás: **Gymboree** (gimnasio para niños), **Diversiones Moy**, **Mister Lub** (cambio de aceite en 10 minutos), **Dominos** **Pizza**, **Yuppie's Sports Café**, **Dry Clean USA** (tintorería).

A través de la AMF y con la participación de algunas empresas, durante 1966 se estuvo presente en las ferias de Madrid, Washington, Chile, Perú, Argentina y Colombia. De las cuales se obtuvieron buenos resultados dado que las operaciones de empresas como **Sushi Itto**, **El Fogoncito**, **Julio**, **Diversiones Moy**, **De Paul** o **Helados Bing**, se incrementaron en el exterior.

A pesar de los problemas financieros que se originaron a partir del año 1995, en nuestro país. El Panorama para el sector de las franquicias durante 1997, es optimista, debido a la estabilidad económica que se está logrando actualmente

El presidente de la AMF Juan Manuel Gallastegui, dice. *Si se mantiene el nivel de crecimiento que se ha venido observando en el sector en estos últimos meses, se estima que para 1997, se puedan crear unos 35,000 empleos más, cifra que se ve muy posible.*

### 3.8.1. EXPERIENCIAS EN FRANQUICIAS

A continuación compartiremos las experiencias de algunas de estas empresas que están dentro este sistema de negocios.

#### HELADOS BING

La revista **Entrepreneur** señala que las franquicias más conocidas en helados son: Tepoznieves Tepeyac, Danesa 33, Hagen Dazz, Bing y Holanda del **Grupo Quam** entre otras. **Helados Bing** es una franquicia que nació en México con una muy buena estrella. Miguel Romero, representante comercial de la compañía de helados señala que el sistema de franquicias ha sido muy bueno para la empresa porque ha permitido que ésta logre un crecimiento muy rápido y sostenido desde su creación en 1965.

Bing es una compañía que nació en Guadalajara Jalisco y fue creada por Adolph B. Horn quien luego de asociarse con Luis González González un ex-accionista de **Coca Cola**, introdujo el sistema de franquicias a su empresa.

Romero señala que luego de haber iniciado el negocio con diez tiendas, en la actualidad (1997) existen 350

establecimientos **Bing**, y explicó que uno de los grandes atractivos para los franquiciatarios es el hecho de que **Bing** no cobre regalías por su franquicias.

Otro de los atractivos para los inversionistas es que la inversión no es muy elevada a cambio de un nombre reconocido como **Bing**.

Para establecer esta heladería se requiere de una inversión inicial de aproximadamente de cien mil pesos sin incluir el local y los dueños estiman que el periodo de recuperación del monto es de seis meses.

Y no esta por demás decir que durante 1996 vendieron alrededor de 18 franquicias más.

El éxito de **Bing** también se basa en la imagen de la empresa en el lugar donde se colocan las tiendas y en la constante capacitación, asesoría y supervisión de los dueños.

#### **TAMALES TÍA ANGELICA.**

Este negocio de elaboración y venta de tamales, esquites y atole, que nació hace diez años (1987), empezó a crecer en marzo de 1996 cuando decidió incursionar en el sistema de franquicias.

Actualmente, cuenta con más de siete establecimientos franquiciados, además de los dos que están a punto de abrirse en Cancún, y otros dos en Toluca.

Beatriz Morales encargada de ventas y franquicias, señaló lo que esta franquicia vende es la imagen del negocio y, por supuesto, la empresa nunca pierde el contacto con los franquiciatarios, a quien abastece con el producto.

*Nosotros nos encargamos de la producción y entregamos el producto en cada expendio, señaló Beatriz.*

Agregó que la inversión inicial para montar una franquicia de tamales **Tía Angélica**, es entre noventa y noventa y cinco mil pesos incluido el local; y estima que la recuperación total de este monto se da en un lapso de catorce meses aproximadamente.

*La ventaja de este sistema de mercadotecnia es que la empresa y su nombre se han dado a conocer muy rápidamente, señaló Morales, y claro es que la situación económica por la que atraviesa el país en general no ha sido obstáculo para el crecimiento de este negocio de tamales típicos mexicanos.*

#### **COPY ROYAL.**

El negocio de fotocopiado **Copy Royal** empezó a franquiciar en 1991. A partir de entonces y hasta la devaluación de 1994 se franquiciaron quince negocios que, hasta la fecha, siguen operando.

Luego de la crisis económica mexicana se dejaron de otorgar franquicias debido a que *el tiempo de recuperación de la inversión se alargó demasiado*, señaló el Director de la Empresa, el Señor Juan Acéves Minde.

La empresa, hasta entonces había franquiciado a través del sistema de arrendamiento financiero; sin embargo, las altas tasas de interés *sacaban al negocio del mercado y lo que hicimos fue dejar de ofrecerlas*, explicó Acéves.

Indicó que la inversión inicial para montar una franquicia era aproximadamente de cien mil dólares, cifra que no es muy fácil tener en la bolsa. Por su parte, los

inversionistas ya no recuperaban la inversión en el plazo indicado.

Actualmente **Copy Royal**, busca esquemas que permitan regresar al sistema de franquicias porque el proyecto sigue vigente. Mientras tanto la estrategia es crecer con recurso propios y soportar las franquicias que ya se tienen. Además la alianza con **Ikon Office Solution** está enfocada hacia la búsqueda de una posición fuerte de competencia.

## DEPORTES MARTI

**Deportes Martí**, la empresa famosa por sus tiendas que manejan todo tipo de artículos deportivos, también se inició en este sistema de franquicias; sin embargo, la crisis de 1994 freno la carrera franquiciataria de la compañía.

Gustavo Castro, gerente de operaciones de la tienda, señaló que **Deportes Martí** tiene el objetivo de seguir creciendo, pero las circunstancias del país han disminuido notablemente la posibilidad de hacerlo a través de las franquicias.

Considera que el boom de las franquicias ha disminuido de manera general ya que implica un gran esfuerzo por parte de la empresa que las otorga para vigilar que los servicios y productos del negocio mantengan la calidad que le ha otorgado prestigio al nombre comercial.

Castro mencionó que a pesar de que hace tres años se dejaron de ofrecer franquicias, no están cerrados a posibles ofertas. Sin embargo, éstas no se han dado porque la empresa misma ha perdido el interés en esta figura

comercial por el esfuerzo que representa cuidar la imagen cuando está en manos de un tercero.<sup>71</sup>

### **GYMBOREE.**

(Franquiciatario)

Centros de desarrollo infantil. Franquicia estadounidense. Año de inicio 1993.

Las franquicias son como cualquier otro negocio: se tiene que trabajar muy duro para que sean más exitosas y reditúen, opina María de la Luz, y Adriana y Malú Ramírez, franquiciatarias de **Gymboree**, centros de estimulación infantil. *Es cierto que uno cuenta con el respaldo de la marca dice Luz Maria pero eso no es garantía de éxito: muchas franquicias fracasan sin importar la marca que representan, por que sus responsables simplemente las descuidaron. No se trata de tener una marca reconocida y luego sentarse a esperar a que lleguen los clientes: en nuestro caso, el mayor reto ha sido promocionar este servicio novedoso en México, enterar a la gente de su existencia por medio de volantes, correo directo y pláticas, y convencer a los papás de que estimular la motoricidad de los niños desde muy pequeños es una necesidad que por ser desconocida en nuestro país no es menos importante.*

¿Qué fue lo que acercó a estas tres jóvenes a **Gymboree**? *No pensábamos propiamente en adquirir una franquicia, dice Malú, sino que la idea nos gustó desde el principio. Soy pedagoga y desde que la franquicia llegó a México quise trabajar en ella. Vimos que el concepto hacía falta en el país por lo cual entramos. Esta cadena inició en Estados Unidos en 1976 y hoy tiene 358 franquicias a nivel mundial y 22 en México.*

---

<sup>71</sup> Vega, Elena, *Revista Entrepreneur*, "Los que ya han franquiciado", Vol. 5, No. 1, 1997, p.p. 34-37

*La razón de su crecimiento está en que selecciona mucho a sus franquiciatarios; no le sueltan la franquicia a cualquier persona, sino a quien tenga algo que ver con los niños.*

*También es exitosa porque respalda mucho al franquiciatario, escucha sus puntos de vista y los incorpora dentro del programa general de entrenamiento que se les da a los niños.*

*El franquiciante maestro no limita a los franquiciatarios, sino que aprovecha sus aportaciones. Otra ventaja es que es más barata que cualquier clase o curso para niños, y más completa que cualquier centro de adiestramiento.*

*Adriana Ramírez considera que Gymboree cubrió completamente sus expectativas. Se ha cumplido lo que nos han prometido. El contrato firmado refleja las condiciones reales y no han surgido puntos que se salgan de él. Tampoco se requirió hacerle adaptaciones porque se utilizan las mismas instalaciones en cualquier parte del mundo, el mismo equipo y el mismo programa. Vimos que otros clientes de esta franquicia son muy estables.*

*Quizás la razón real de su satisfacción está en el apoyo que reciben del franquiciante maestro. El problema de Gymboree se renueva constantemente. También se tiene conocimiento de las experiencias de otros centros, lo cual nos retroalimenta. Se hacen convenciones anuales, en fin, hay comunicación.*

**Capacitarse es primordial.**

*En México se requiere desarrollar una cultura de franquicias porque mucha gente no sabe a lo que entra. Hay carencia de información en cuanto a lo que implica una franquicia, no se es consciente de lo que representa. Es muy importante atacar este punto porque los franquiciatarios son*

*la cara del negocio; y necesitan estar bien capacitados y tener conocimientos. En nuestro caso, tenemos que saber incluso de pedagogía y medicina, porque los papás lo preguntan todo* dice María de la Luz.

El futuro de las franquicias dependerá de su giro y de qué consientes estén sus dueños de la importancia de su producto y de qué tan bien administren su negocio. En el caso de las hermanas Ramírez, estas dos condiciones se cumplen: *Gymboree estimula los sentidos del niño y le enseña a socializarse desde pequeñito, en un ambiente de juego. Eso le será de utilidad toda la vida " afirman.*

### **ÓPTICAS DEVLYN.**

*Con una estancia de sesenta en el mercado mexicano y presencia en 52 ciudades del país Ópticas Devlyn opera actualmente 215 empresas propias y más de 60 franquicias a nivel nacional,* informó Joel Muñoz Ricardi, gerente de franquicias de esta compañía.

La primera **Óptica Devlyn** nació en Chihuahua, donde, al cabo del tiempo, se logra abrir siete negocios más. Al morir Frank Devlyn, creador de la empresa, sus hijos decidieron viajar a la ciudad de México y desarrollar e impulsar, desde la capital del país, el crecimiento de la empresa.

Muñoz Ricardi, *comentó que uno de los apoyos importantes para el desarrollo de las ópticas es la publicidad a través de la televisión que se realiza a nivel nacional desde 30 años. Utilizar el nombre Devlyn es sinónimo de éxito.*

A decir de Muñoz Ricardi, **Ópticas Devlyn ocupa el quinto lugar dentro de las franquicias de más rápida expansión, por que las califica como un negocio seguro.**

*Como toda franquicia, Devlyn aporta la infraestructura necesaria para iniciar el funcionamiento del negocio, además de capacitación en la operación, administración, mercadotecnia, publicidad, ventas y curso de actualización en optometría, que incluye cursos para tallar, cortar y biselar los cristales, así como sistemas de operación dentro del taller y los laboratorios.*

*Todas las ópticas trabajan con la misma calidad y servicio, desde el examen de la vista, hasta los precios de los productos y servicios que van de 180 a 5 mil pesos, lo que permite llegar a diferentes niveles económicos y por lo tanto, abarcar un mayor mercado.*

*El costo de una franquicia Devlyn es de 5 mil dólares, cuyo pago puede dividirse en dos partes: una antes de la apertura de la óptica y otra después de tres o cuatro meses de que inicie operaciones.*

*El tiempo de recuperación de la inversión oscila entre seis, 12 y máximo 18 meses, mientras que las utilidades que se generan van del 33 al 40 por ciento dependiendo de los gastos de apertura, renta etc.*

*La corporación ofrece los servicios de traslado de arquitectos, planos, diseño de muebles y capacitación al personal de la futura óptica además de publicidad en los periódicos sin costo adicional.*

*Si se va a abrir una franquicia en una población cercana, se les da la oportunidad a los franquiciatarios para que puedan adquirir en un lapso de tres a seis meses.*

*Muñoz Ricardi destacó el crecimiento de la corporación Devlyn y su incursión en los mercados extranjeros, principalmente de centro y Sudamérica.*

Actualmente, dijo, tenemos una franquicia en Cali, Colombia y los planes de expansión para los próximos cinco años son abrir de 15 a 25 más.

De ellas, preciso, cuatro se abrirán en Bogotá, Colombia y el resto, de acuerdo con las pláticas y negociaciones que se han de llevado a cabo hasta el momento se ubicarían en Argentina, Chile, Perú, Costa Rica, y Panamá.

### PIZZA HUT

Desde hace 23 años esta importante empresa está establecida en nuestro país, en donde cuenta ya con 92 unidades de las cuales 6 son franquiciadas. A propósito de su relación con el corporativo de Estados Unidos, el Sr. Cuahatemoc Chávez B., gerente de negocios y franquicias México y Centroamérica, comentó: *Nosotros somos la franquicia maestra en México y por lo tanto tenemos ciertas libertades para el control y operación a nivel nacional y en Centroamérica; pero como franquiciantes debemos mantener la misma imagen por lo que nos apegamos al contrato donde se estipulan los compromisos adquiridos.*

Debido a que es una franquicia Internacional, es normal que muchos de sus insumos provengan del extranjero. En principio, un 95% era importado directamente del corporativo Pepsico; productos tales como la maquinaria, comestibles y todo lo necesario para la operación de una tienda eran adquiridos a un bajo costo por el volumen que maneja. A raíz de la devaluación la franquicia se ha visto en la necesidad de buscar sustitutos nacionales, proveedores cumplidos que mantengan una calidad que se apegue a los estándares establecidos del corporativo.

En esta tarea se han visto apoyados por la franquicia maestra y por el corporativo norteamericano. Además de los acuerdos a los que se debe llegar por situaciones como una grave crisis nacional, dentro del contrato se

señalan todas las obligaciones tanto del franquiciante como del franquiciatario. Como franquicia maestra Pizza Hut de México S.A. de C.V. otorga los servicios técnicos se encarga de la entrega de comestibles y de brindar asesoría en cualquier situación.

Por lo tanto, se pretende que las relaciones franquiciante-franquiciatario mejoren en forma permanente, ya que a final de cuentas a ambas partes les interesa el éxito de las unidades franquiciadas. El pago de regalías y los aspectos económicos se manejan por medio de un reporte mensual de ventas, costos, promociones (toda con previa autorización y en ocasiones ordenadas por el corporativo) y comprobantes del porcentaje destinado a la publicidad.

El aspecto técnico y operativo se considera aun antes de la apertura del local, ya que el corporativo entrega la primera unidad funcionando como parte del acuerdo de la adquisición y posteriormente el franquiciatario puede pagar una cuota y poner el local. Una vez que esta unidad esta en marcha, se inspecciona al menos cuatro veces por semana y se notifica cualquier anomalía. Cuando ésta es importante o se repite, intervienen directamente la franquicia maestra.

De hecho, han tenido pocos problemas, los cuales han surgido debido al mal estudio del mercado, a problemas del servicio y/o limpieza o a necesidades de reubicar el local. Hasta el momento no se ha cerrado ninguna franquicia, lo cual esto habla de la oportuna supervisión, de la misma.

El Sr. Cuauhtemoc Chávez finalizó: *Nuestra meta es tener 600 unidades en México y Centroamérica para finales del siglo. Se busca lograrlo por medio de franquicias manteniendo la confianza, el apoyo, respeto y supervisión*

*en los contratos a mediano plazo, es decir contratos a diez años.*<sup>72</sup>

### **3.8.2 CARACTERÍSTICAS PARA PODER CONVERTIRSE EN UNA FRANQUICIA**

Las empresas que quieren franquiciar deben analizar, primero, si cumplen con ciertas características básicas; esto es, cualidades que su empresa, producto o servicio deben tener para poder convertirse en una franquicia siendo estas las siguientes:

1.- Ser una marca o producto con algún impacto en específico en el mercado.

2.- Que el concepto sea fácil de desarrollar y de expandir por medio de manuales y cursos de capacitación.

3.- Que el producto o concepto sea fácil de distribuir y/o repetir por medio de sus franquiciatarios.

4.- Cumplir con un formato de negocios: retorno de inversión adecuado y considerable conforme a su concepto.

5.- No tener problemas financieros o fiscales con algún tipo de autoridad, local o federal.

6.- Ser capaz de definir un plan de crecimiento mínimo a cinco años.

7.- Tener un producto, concepto o servicio con vigencia de cinco años, como mínimo, o que no caduque en relación con moda.

---

<sup>72</sup> Di Conzanzo Juan, Vilalta Alejandra, Cárdenas Donato, "Desarrollo de Sistemas de Franquicias ", p.p.135

8.- En su expansión no debe buscar únicamente la ganancia persona, sino que ganen todos aquellos que integren su red de franquicias.

La Asociación Mexicana de Franquicias podrá dar la orientación y asesoría necesaria al futuro franquiciante para comenzar los primeros pasos hacia la confirmación de su franquicia. Siendo estos los siguientes:

#### **Primer Paso: Poner en práctica.**

Para que una empresa pueda ser franquicia necesita ser una realidad. Las buenas ideas para un franquicia no se pueden vender sino se ponen en práctica, los proyectos nunca son franquiciables; sólo los conceptos aterrizado. Para convencer a otros sobre el funcionamiento de un empresa, es necesario observar su comportamiento por lo menos durante un año.

#### **Segundo Paso: Transferencia de tecnología.**

Posteriormente, viene la recopilación por escrito del conocimiento sobre la marca, producto, concepto o servicio que se franquicia, bajándolo a través de manuales de procedimiento *aquí se establece la primera norma de la franquicia: transferencia de tecnología.*<sup>73</sup> En el caso de las franquicias extranjeras, las traducciones de sus manuales también tienen que sufrir una adaptación a las leyes mexicanas.

El dueño de un minisuper, por ejemplo, podría comenzar a desarrollar sus manuales con base en sus conocimientos y experiencia *muchas empresas mexicanas de 1987 a la fecha han tenido cambios de estructura mental; han vivido una crisis y empiezan a aterrizar estos*

---

<sup>73</sup> Pérez Monter, Héctor, *Revista Entrepreneur*, "¿Quiere convertirse en franquicia?", Vol. 5, No. 1, 1997, p.p. 30

*conocimientos y los están transmitiendo,* <sup>74</sup> comenta el Lic. José Luis Prado, ejecutivo de certificación de franquicias de la AMF.

Después de haber plasmado este conocimiento por escrito, se debe diseñar cursos de capacitación que complementen el plan de transferencia de tecnología.

#### **Tercer Paso: A crear imagen.**

Otro requisito es la elaboración, junto con un arquitecto de la imagen del local, para ofrecer al inversionista la construcción y acondicionamiento de sus espacios a precios preferenciales.

Posteriormente vienen los estudios que se deben ofrecer al inversionista, entre los cuales destacan el punto de venta, lista de proveedores y el retorno de la inversión, calculado de acuerdo con la experiencia y comportamiento de la casa matriz durante un año, con todas las temporadas altas y bajas. *El estudio del retorno de la inversión no asegura o garantiza el éxito,* <sup>75</sup> comenta José Luis Prado.

#### **Cuarto Paso: Asistencia técnica.**

El 92% de las franquicias cobran regalías, es decir, un pago por asistencia técnica que debe dar el franquiciante dueño de la marca. Un franquiciante tiene la obligación de nombrar un asesor o supervisor de campo para revisar con el franquiciatario si funciona el servicio, el nivel de ventas, fallas materiales, limpieza, calidad, procedimientos, etc.; así como para establecer nuevas estrategias.

---

<sup>74</sup> Perez Monter, Héctor, *Revista Entrepreneur*, "¿Quiere convertirse en franquicia?", Vol. 5, No. 1, 1997, p.p. 32

<sup>75</sup> Perez Monter, Héctor, *Revista Entrepreneur*, "¿Quiere convertirse en franquicia?", Vol. 5, No. 1, 1997, p.p. 30

### **Quinto Paso: El perfil del franquiciatario.**

La definición de perfil del franquiciatario es otro paso importante para que una empresa se convierta en franquicia. Una recomendación de José Luis Prado es jamás vender una franquicia a la primera sino estudiar cuidadosamente a quien quiere adquirirla.

Después viene el conocimiento de ambas partes, alguna investigación: referencias bancarias, comerciales, estudios, etc. Mientras, el franquiciatario tiene que hacer su labor, que es investigar la franquicia que va adquirir. No es un negocio "de pronto" sino un negocio serio en que tienen que llegar a fondo las dos partes.

### **Finalmente la elaboración del contrato.**

El contrato es otro punto medular. Debe existir un contrato **equitativo** que, por una parte, obligue al franquiciatario a cumplir con todo lo estipulado en los manuales, la capacitación y los derechos de marca, y que, al mismo tiempo, obligue al franquiciante con asistencia técnica periódica.

Este contrato es muy diferente a aquél que ofrecen las franquicias improvisadas, que son contratos de cesión o licencia de marca, mediante los cuales el inversionista se obliga a comprarle el producto al proveedor, sin definir la forma de venderlo y explotarlo; no hay formalidad, continuidad ni seguimiento.

*Un contrato de franquicia quizá tengo el formato de cualquier contrato mercantil; sin embargo, es muy detallado en todas y cada una de las actividades que deben llevar a cabo cada una de las partes; no sólo enuncia lo que se*

*debe hacer, sino también que sucede si se hace mal y que tipo de sanciones se aplica.*<sup>66</sup>

De acuerdo con José Luis de Prado un inversionista que pone todo su dinero en un negocio donde le han prometido muchas cosas, a la mínima anomalía que enfrente y sienta que se la ha engañado, hará que su abogado revise el contrato minuciosamente para encontrar algo por donde atacar al franquiciante.

Es por eso que deben buscarse abogados especializados para que hagan un contrato bien fundamentado; y de éstos hay muy pocos.

#### **El espíritu de la franquicia.**

Para José Luis Prado el espíritu de la franquicia es seguido por gente que busca satisfactores como autoempleo y empleo para los suyos, patrimonio futuro, tranquilidad para su familia y ser exitoso como empresario; ahorrándose todo el trabajo que implica llevar un negocio independiente.

*Aquí te ahorras el posicionamiento de la marca, procedimientos, saber los costos, con que producto empezar, como abrir un punto de venta, etc., todo esto ya está determinado por alguien que te lo dice y tal vez empieces con números negros.*<sup>77</sup>

---

<sup>66</sup> Pérez Monter, Héctor, *Revista Entrepreneur*, "¿Quiere convertirse en franquicia?", Vol. 5, No. 1, 1997, p.p. 33

<sup>77</sup> Pérez Monter, Héctor, *Revista Entrepreneur*, "¿Quiere convertirse en franquicia?", Vol. 5, No. 1, 1997, p.p. 33

3.8.3 ALGUNAS DE LAS 500 FRANQUICIAS EN MÉXICO SEGÚN LA REVISTA  
**ENTREENER**<sup>66</sup>

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
Advantage Rent a Car	Ocampo # 429-A Col. Centro, Monterrey, N.L. 64000	Alquiler de autos sin chofer.
Aero Colours Inc.	6971, Washington, Ave. S. # 102, Minneapolis, MN 55439, E.U.A.	Reparación de pintura a domicilio.
Ah que Pollos	Constancia # 94, Col. Industrial, México D.F. 07080.	Restaurant/bar
Akustikum	31 Poniente # 319-1, Puebla, Pue, 74420	Varios.
Albano	Cafetal # 28, Col. Granjas México, D.F. 8400	Calzado.
Am Pm Mini Markets	Blvd. Salinas #10650-2, Col. Aviación, Tijuana, B.C. 22420	Tiendas/comercios

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
Franquicia	Dirección	Producto o servicio
American Cleaners	Herrera y Cairo #2863, Fracc.Terranova, Guadalajara, Jal, 44670	Varios.
Antonio's Pizza.	Box #5329 Cucstation, Puerto Rico.	Restaurant/bar
Ar Field's	Av. Lomas Verdes # 29 Loc.1 y 2 Col. Boulevares, México D.F., 53140	Varios/liendas de animales
Astrovisión	Av. México #121-3, Col. Hipódromo Condesa, México D.F. 06170.	Horóscopos por computadora, astrología y misticismo.
Automate	Homero #534-701, Col. Polanco, México D.F.: 11560	Alarmas Automotrices.
Automotor	Carr. Tampico-Mante #304, Tampico, Tamps. 89348.	Refaccionaria Automotriz.
Avis de México S.A..	Paseo de la Reforma #308, Col. Juárez, México D.F.: 06600	Renta de Autos.

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
<b>Azúcar y Canela JJ</b>	Blvd. Avila Camacho #2251, L.F. 513, Plaza Satélite, Naucalpan, Edo. de México.	Tiendas y Comercios.
<b>Battery Master</b>	Av. E. Garza Sada, # 3513 Sur, Col. Arroyo Seco, Monterrey, N.L., 64740.	Acumuladores, baterías y pilas.
<b>Baskin Robbins</b>	Paseo de la Reforma #390-1201, Col. Juárez, México D.F. 06600	Helados.
<b>Benetton</b>	Tonala #285 P.B., Col. Roma Sur, México D.F. 067760.	Ropa Casual.
<b>The Berverly Hills Work Out.</b>	Horacio #1855-203A, Col. Polanco, México D.F.: 11510.	Deportes.
<b>Blockbuster Video.</b>	Monte Elbrus #132-7, Col. Lomas de Chapultepec, México D.F. 11570.	Servicios Generales.
<b>Blue Bell.</b>	Romero #159, Col. Niños Héroes de Chapultepec, México D.F. 03400.	Helados.

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
Body Machine	Circunvalación Pte. #146, Centro Comercial Vallarta, Satélite, México 53100.	Deportes.
The Body Shop.	Dongo Diez # 1589, Cuernavaca, Mor. 62230.	Tiendas/ Comercios.
Boutiques Kos.	Lago Malar #34, Col. Anáhuac, México D.F.: 11490.	Ropa
Bravo's Pizza.	Lago Chalco #156, Col. Anáhuac México D.F. 11320.	Pizzerias.
Budget Renta Car	Sindicalismo #111, Col. Escandon, México, D.F. 11800	Renta de Autos.
Burger King Corp.	P.O. Box 020783, Miami, Fl. 33157, E.U.A.	Hamburguesas.
Bye bye	Postes #73, Col. Molino de Santo Domingo, México, D.F., 01130	Souvenirs

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
<b>Café Pablo Picasso</b>	Insurgentes Sur #1082, Col. Del Valle, México, D.F., 03100.	Cafeterías.
<b>Century 21, Real Estate Corp.</b>	339 Jefferson Rd. Parsippany, N.J., 07054, E.U.A.	Servicio de bienes raíces.
<b>Ceo Internacional</b>	Bajío #335-1, Col. Roma Sur, México, D.F., 06760	Moda.
<b>Chazz</b>	Arenal #550, Edif. EA-3 Col. Tepepan, México, D.F. 16020	Restaurantes.
<b>The Coffee Factory</b>	Nautila #64, Col. San Juan Jalpa, México, D.F., 09850	Cafetería
<b>Coldwell Banker Residential Affiliates Inc.</b>	6 Sylvan Way, Parsippany, N.J., 07054, E.U.A.	Corretaje de Bienes Raíces
<b>Colegio Nacional de Matemáticas.</b>	Uxmal #182, Col. Narvarte, México, D.F., 03020	Educación.

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
<b>Compu Educación</b>	Galileo #235, Col. Polanco, México, D.F., 11560	Computación.
<b>Confort Center</b>	Av. Insurgentes #104-bis, Col. Moctezuma-Juilepec, Morelos, 62570	Colchones.
<b>Copycentro Xerox</b>	Bosques de Duraznos #61-5, Col. Bosques de las Lomas. México, D.F., 11700	Fotocopiado.
<b>Cyber Exchange Software &amp; Computers</b>	2686 E. Main St. Charles, IL60174 E.U.A.	Venta de Computadoras Software y Harware.
<b>Dairy Mart.</b>	Pico de Colima #29 Col. jardines de la Montaña, México D.F. 14210.	Cafetería.
<b>Danesa 33.</b>	Dr. Manuel Villada #71, Col Doctores, México D.F. 06720.	Corretaje de bienes raíces.
<b>Data Dial de México</b>	Oklahoma #97, Col. Nápoles México D.F. 03810.	Varios.

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
Diesel	Diagonal 20 de Noviembre #231, Col. Obrera México D.F.: 060800	Ropa Informal.
Dollar Rent a Car	Carretera Federal a Cuernavaca #5569, México D.F.: 06700.	Renta de Automóviles.
Domino's Pizza	Blvd. Cataratas #3-PB, Col. Pedregal de San Angel. México, D.F. 04500	Pizzerias.
Domit	Emilio Castelar #163, Col. Polanco, México D.F. 11560.	Calzado.
Dorothy Gaynor.	Centeno #53, Col Granjas México D.F. 09810.	Calzado.
Dunkin Donuts.	Av. México #2880, Col. Ladrón de Guevara, Guadalajara, Jal. 44680.	Donas.
Economóvil	Av Universidad #749, Col. Del Valle, México D.F. 03100.	Renta de Autos.

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
<b>El Charco de las Ranas.</b>	Lorenzo Rodríguez #8, Col. San José Insurgentes, México D.F.: 03900.	Restaurant Típico.
<b>El Fogoncito.</b>	Libinitz #54, Col. Anzures, México D.F.: 11590	Restaurante Típico.
<b>El Pollo Loco.</b>	Av. Fuentes del Valle #101-B Pte, Col. Fuentes del Valle, Garza, García, N.L. 662.	Pollos.
<b>Eleganza.</b>	Zinc #93, Col. San Pedro, Garza, García, N.L. 66220.	Construcción.
<b>English First</b>	Londres #188 Mezzanine, Col. Juárez, México D.F. 06600.	Escuela /cursos.
<b>Faces</b>	Manuel Avila Camacho #291, Pericentro L-B53, Naucalpan, Estado de México, Edo. Méx. 53390.	Cosméticos y artículos de Belleza.
<b>Fester</b>	Thiers #248, Col. Anzures, México D.F. 11590.	Construcción.

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
The Fourth R.	Río Iber #100-7, Col. Del Valle, San Pedro Garza García, N.L. 66250.	Computación para niños y adultos, venta de equipo.
Glamour Shots Licensing Inc.	1300 Metropolitan Ave. Oklahoma City, OK 73108 E.U.A.	Fotografía de modas
Gloria Jean's	Periférico #40, Col. Daniel Garza, México, D.F., 11830.	Boutique Café.
Hoteles Days Inn	Río Lerma #237, Col. Cuauhtémoc, México D.F. 06500.	Hotel
Hoteles Howard Johnson.	Av. Thiers #145, Col. Anzures. México D.F. 11590	Hotel
Inches A. Weigh	P.O. Box 59346, Birmingham, Al. 35259, E.U.A.	Control de Peso.
Interlingua	Génova #33-7, Col. Juárez, México D.F. 66000.	Escuela de Idiomas.

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
<b>Kentucky Fried Chicken</b>	1441 Gardiner Ln.; Louisville, KY 40213, E.U.A.	Pollo.
<b>Kiko Donas</b>	Insurgentes Sur #311, Col. Visla Hermosa, Monterrey, N.L. 64620.	Donas, pan con glass.
<b>Lady of America</b>	2400 E. Commercial BLVD; #808, Ft. Lauderdale, Fl. 33308, E.U.A.	Centro de acondicionamiento Físico.
<b>Levi's</b>	Ruben Dario #281, Col. Bosques de Chapultepec, México D.F.: 11580.	Ropa Informal.
<b>McDonald's</b>	1 Kroc Dr.; Oak Brook, IL. 60521, E.U.A.	Hamburguesas, pollo, ensaladas.
<b>Magic Place</b>	Cuatro Cienegas #1802. Col. Miltras Centro, Monterrey N.L. 64460	Juegos
<b>100% Natural</b>	Plaza Lagunas Desp. 305, Zona Hotelera, Cancun Q.R. 3100	Alimentos naturistas.

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
Nutrisa	San Francisco #1838-302, Col. Del Valle, México 03100	Alimentos Naturales.
Oxxo/six	Edison #1235 Nte. Col. Talleres, Monterrey N.L. 64480	Tienda de Convivencia.
Pinturas Ici	Av. de las Industrias S/n Tlanepantla Edo. Mex. 54090	Pinturas.
Precision Tune	José Benitez # 2500-3 Col. Obispedo, Monterrey, N.L. 64060	Mantenimiento mecánico automotriz.
Quick Learning	Andrés Molina Enriquez #4231, Col. Viaducto Piedad. México D.F. 8200	Escuelas /Cursos.
Realty Executives	4427 N. 36 th. St.; #100, Phoenix, A.Z. 85018, E.U.A.	Servicio de bienes raíces.
Sno Biz	12312 Riverwood Dr., Burnsville MN., 55337, E.U.A.	Hawain shaved ice, tipo raspado.

Franquicia	Dirección	Producto o servicio
<b>urbo Management Systems</b>	8325 36280 N.E. Wilsonville Rd. Newberg, OR 97132 E.U.A.	Capacitación en Administración.
<b>Ultravisión.</b>	Circuito Médicos #22, Cd. Satélite Naucalpan, Edo. Mex. 53100	Optica
<b>Valuclean</b>	Federico T. de la Chica #16-102, Cto. Centro Comercial, Cd. Satélite Edo. Mex. 53100	Tintorerías
<b>Watterman</b>	Anaxágoras #446, Col. Narvarte, México D.F., 03200	Agua purificada
<b>Z Land</b>	1221 E. Dyer Rd; #285, Santa Ana, Ca. E.U.A.	Servicios de Internet.
<b>Zorba</b>	Artemio del Valle A. #18-2, Col. Del Valle, México D.F., 03100	Tienda de discos compactos.

<sup>60</sup> Fuente de información Revista Entrepreneur \* 500 Franquicias en México \*, cuarta edición, enero de 1997, p. 74-83

## CONCLUSIONES

Muchas veces el término franquicia se le relacionó con el concepto de comida rápida. Sin embargo, existen múltiples áreas para el desarrollo del sistema de franquicias. Entre otros se puede mencionar los de diversos: alimentos, belleza y salud, bienes raíces, computación e informática, construcción y decoración, educación y capacitación, fotografía, hoteles, ópticas, boutiques, servicios de limpieza y mantenimiento, servicios empresariales, postales y de mensajería, tintorerías, de video, bares, etc.

Casi cualquier negocio que pueda estructurarse bajo un sistema de trabajo bien determinado (capítulo II fenómeno administrativo) es franquiciable. Es decir, es labor del dueño del negocio exitoso establecer los planes, programas y estructuras necesarias para poder trabajar en un ambiente de franquicias (capítulo III características para convertirse en una franquicia).

El verdadero reto para el franquiciante es encontrar nuevas áreas de oportunidad para su franquicia. La clave se encuentra en la localización del negocio (capítulo II puesta en marcha de una franquicia a través del fenómeno administrativo). Hoy en día a pesar de la situación económica fluctuante en los países de latinoamericanos, el sistema de franquicias es un nicho importante. De hecho, a pesar de la crisis financiera mexicana acontecida en enero de 1995, y a pesar del decaimiento de la demanda de sus productos.

La franquicia es una forma de negocio que se caracteriza por ser estricta en el manejo de sus procedimientos. La nueva táctica debe adaptarse a los nuevos mercados. La internacionalización de la franquicia es una oportunidad para la misma, pero debe tomarse en consideración la diferencia cultural, de percepción, preferencias y actitudes que existen entre los diferentes países y regiones del mundo. La franquicia internacional

requiere de especial atención en cuanto a las restricciones legales del comercio, a las condiciones económicas, legales, políticas y sociales del país anfitrión, y a las barreras de idioma y cultura. El franquiciante siempre debe tener presente que un país diferente requiere de estrategias distintas.

Otra oportunidad dentro del sistema de franquicias es la provisión de insumos. En países donde existe posición monetaria desfavorable frente al dólar, la compra de insumos extranjeros incrementa los costos y obstaculiza la competitividad en precio frente a otros negocios nacionales que no son franquicias.

Hay muchos factores que determinan el éxito de la franquicia. Sin embargo, existen puntos clave que, tratados adecuadamente, aumentan las posibilidades de que el sistema permanezca y aumente su participación en el mercado. Finalmente podríamos concluir que esos puntos principales son: la estandarización y estructuración de los procesos, la buena relación entre el franquiciante y el franquiciatario y la constante actualización del sistema de franquicias mediante la detección de nuevas oportunidades en el mercado.

## GLOSARIO

**Administración.-** Proceso que involucra la planeación, organización, dirección y control en una empresa hacia el fin común de los integrantes de la misma.

**Administrador.-** Persona que administra o dirige.

**Asociado.-** Persona que forma parte de una asociación.

**Bien.-** Aquello que se hace objeto de un derecho o de una obligación.

**Canal de Distribución.-** Ruta que sigue un producto desde el fabricante hasta el último consumidor o usuario.

**Capacitación.-** Acción y efecto de habilitar.

**Ciente.-** Persona que compra en un establecimiento. Puede ser un individuo hasta una empresa o institución.

**Comité.-** Reunión de miembros escogidos en una asamblea para examinar ciertos asuntos.

**Competencia.-** Situación en el mercado en la que existen varios oferentes para un mismo producto o servicio.

**Comunicación.-** Transmisión de información, de manera comprensible de una persona a otra.

**Control.-** Función administrativa cuyo fin es evaluar y corregir el desempeño de las actividades que constituyen un proceso determinado.

**Coordinación.-** Armonía en la conjunción de esfuerzos.

**Cultura organizacional.-** Conjunto de valores, símbolos y normas de comportamiento aceptadas por los integrantes de una organización los cuales determinan sus acciones.

**Decisión.-** Selección ante un conjunto de alternativas.

**Devaluación.-** Reducción del valor de una moneda de un país con relación al valor de las monedas de otros países.

**Dirección.-** Persona o conjunto de personas encargadas de dirigir una empresa.

**Eficiencia.-** Grado en los que los recursos de una empresa contribuyen a la productividad.

**Empresa.-** Es la unidad productiva o de servicios, que tienen un objetivo en específico, que esta constituida por aspectos prácticos o legales, que se integran por recursos (humanos, materiales, y financieros), que se valen de la administración para el logro de sus objetivos.

**Franquicia** - Es un sistema de comercialización, es un método para distribuir bienes a los consumidores, en terminos muy especiales.

**Franquiciante.-** Es la persona titular de la marca y responsable de la asistencia tecnica. Es decir el que trasmite una serie de conocimientos y experiencias al franquiciatario en una franquicia.

**Franquiciatario.-** Es aquella persona que producira o dará servicios bajo la marca materia del contrato, siguiendo las instrucciones dadas para tal efecto por su contratante en la franquicia.

**Ingresos.-** Cantidad monetaria obtenida como resultante de la venta de productos de una empresa.

**Investigación de mercado.-** Recopilación y análisis sistemático de información en un tópico propio de mercadotecnia.

**Liderazgo.-** Capacidad de influir en las personas y guiarlas hacia las metas de grupo.

**Manuales de Operación.-** Es un grupo de libros instructivos en los que se muestra el franquiciatario la forma detallada en la que se debe producir el producto o servicio que se ofrece al cliente.

**Marca.-** Nombre, símbolo, diseño o combinación de éstos que identifican a un producto o servicio de un productor o vendedor.

**Mercado.-** Personas o empresas con necesidades a ser satisfechas, y dinero y disposición para emplearlo en la satisfacción de las mismas.

**Motivación.-** Estado interno de una persona que le permite actuar con orientación a un logro concreto.

**Necesidades.-** Requerimiento de las personas y/o de las organizaciones que pueden servir con fundamento para el planteamiento de metas.

**Objetivo.-** Estado futuro a alcanzar por personas y organizaciones hacia el que se dirigen las actividades.

**Organización.-** La empresa en sí misma caracterizada por su orientación a su visión, misión, objetivos y metas.

**Plan.-** Acción o conjunto de acciones concretas para permitir alcanzar los objetivos.

**Planeación.-** Es una de las etapas del fenómeno administrativo, en el cual se establece qué hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevar las acciones a cabo en una empresa.

**Presupuesto.-** Reporte financiero proyectado que refleja la obtención de fondos así como su aplicación.

**Procedimiento.-** Determinación de la serie de acciones que se requieren para completar una tarea.

**Producto.-** Satisfactor de una necesidad.

**Proveedor.-** Son las persona o empresas, que van a proporcionar insumos para la producción de bienes o servicios a una empresa.

**Punto de Equilibrio.-** Momento en que los ingresos totales de una empresa igualan a sus costos totales. Por ello, es el punto que refleja donde no hay pérdida pero tampoco ganancia.

**Punto de venta.-** Lugar en que el consumidor puede adquirir el producto o servicio.

**Retroalimentación.-** Información que indica el impacto de un proceso en el usuario de los resultados del mismo.

**Segmentación de mercado.-** Proceso que consiste en dividir el mercado en varias partes cada una de las cuales tiene características homogéneas propias.

**Servicio.-** Organización y personal destinado a satisfacer necesidades de consumidores.

**Sistema.-** Conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común.

**Socio.-** Persona asociada con otras. Sinónimo de miembro.

**Utilidad.- Exceso del ingreso total sobre el costo total.**

## BIBLIOGRAFIA

1. "Franquicias: La Revolución de los 90", Enrique y Rodrigo González Calvillo, Ed., McGraw-Hill, 1a. edición, 1991, México, D.F.
2. "Franquicias. Ventajas y Desventajas de su Venta", Steven S. Raab y Gregory Matusky, Ed., Limusa, Grupo Noriega Editores, 1a edición, 1991, México, D.F.
3. "Administración de Empresas", Agustín Reyes Ponce, Ed., Limusa, 1a parte, trigésima novena impresión, 1993, México, D.F.
4. "Elementos de Administración Moderna", Harold Koontz, Quinta Ed. cuarta en español, Ed., McGraw-Hill, 1992, México, D.F.
5. "Las Ventajas Franchising", Donald D. Borojan, Ed., Machi, 1987, 237 p.
6. "Administración y Organización" J. Clifton, México, Ed., Printece Hall, 1988, 290 p.
7. "Organización y Desarrollo" Morfin Hierro Jorge, México, Noriega Ed., Limusa, 1991, 93 p.
8. "El Proceso Administrativo" José Antonio Fernandez Arena, México, Ed., Diana, 1981, 248 p.
9. "Administración: Teoría y Practica" Robbin Sthepen P., México, Ed., Prentice Hall Hispanoamericana, 1987, 560 p.

10. "Administración en las Organizaciones: Un Enfoque de Sistemas", Kast Fremont E., México, Ed., McGraw-Hill, 1980. 699 p.

11. "Administración" Stoner J., Tercera edición, México, Ed., Prentice Hall, 1990, 300 p.

12. "Administración Moderna" Certo Samuel, México, Nueva Ed., Interamericana, 1984, 699 p.

13. "Bases Esenciales de la Administración", Massie L. Joseph, Tr Ernesto Costemalle Botello, México, Ed., Diana, 1989, 260 p.

14. "Estrategia Internacional", Gonzalez Enrique, Ed., Mc Graw-Hill, México, 1989, 360 p.

15. "The Franchise Advantage", Borolan D. David, Prism Creative Group, Chicago Il, 1987.

16. "La Creacion de una Empresa Propia", Bermejo Manuel, Rubio Isabel y de la Vega, México, Ed., Limusa, 1982, 265 p.

17. "Manual Para Elaborar Trabajos de Investigación Documental", Baena Guillermina, Ed., Mexicanos Unidos, México, 1987, 124 p.

18. "Introducción a la Teoria General de la Administración", Chiavenato Idalberto, México Ed., Mc Graw-Hill, 1992., 350 p.

19. "Los Elementos de la Administración", Urwick Lyandall, México, Ed., Herrero Hnos, 1960., 256 p.

20. "Cursos de Administración Moderna", Koontz Harold, México, Ed., Mc Graw-Hill, 1979, 285 p.

PUBLICACIONES PERIODICAS Y DIARIOS.

1. *Periodico Reforma*, Suplemento Especial, "Recuperación y Crecimiento", Miércoles 26 de febrero de 1997.
2. *Revista Entrepreneur*, Segunda Edición, "500 Franquicias en México", Vol 2, # 8, 1994.
3. *Revista Entrepreneur*, Cuarta Edición, "500 Franquicias en México", Vol 5, # 1, 1997.
4. *Revista Entrepreneur*, "La juventud toma la delantera en los negocios", Vol 2, # 8, 1994.
5. International Oportunietes Associatios., "Franchise Oportunietes, Handbook", Washigton D.C., 1989.
6. *Boletines* Emitidos por la *Asocoación Mexicana de Franquicias*, febrero de 1997.
7. Ley de Propiedad Industrial, Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 27 de junio de 1991, con la modificaciones publicadas en el *Diario Oficial de la Federación* del 2 de agosto 1991.
8. Ríos Szalay Jorge., *Revista Contaduria y Administración*., "Mitos sobre el Proceso Administrativo", # 186, abril-junio 1997.