

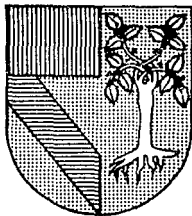
308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

Con estudios Incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México

5
2ej-



PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS PARA LA CONTRATACION DE UNA FRANQUICIA DE UN RESTAURANTE DE TACOS EN LA CIUDAD DE MEXICO.

TESIS CON
FALLA EN LA ORIGEN

Lic. en Administración.

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
ROBERTO GERMAN FERNANDEZ DEL CASTILLO ANCIRA

DIRECTOR DE TESIS : LIC. FERNANDO CABRERA MIR

MEXICO D. F.

1992



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 está 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.

INDICE

INTRODUCCION	1
--------------	---

CAPITULO I. LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

INTRODUCCION

I.1	CONCEPTO DE EMPRESA	5
I.1.1	IMPORTANCIA	6
I.1.2	ELEMENTOS QUE LA COMPONEN	7
I.1.3	EL NEGOCIO NUEVO	9
I.1.4	EL EMPRESARIO	10
I.1.5	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	12
I.2	CONCEPTO DE ADMINISTRACION	13
I.2.1	FUNDAMENTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION	14
I.2.2	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	15

CAPITULO II. LA PLANEACION Y LA ORGANIZACION

INTRODUCCION

II.1	IMPORTANCIA DE LA PLANEACION	18
II.1.1	PRINCIPIOS DE LA PLANEACION	19

II.1.2	PROCESO DE LA PLANEACION	22
II.2	IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION	26
II.2.1	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION	28
II.2.2	PROCESO DE LA ORGANIZACION	30

CAPITULO III. LA INTEGRACION

INTRODUCCION

III.1	IMPORTANCIA DE LA INTEGRACION	33
III.2	PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION	34
III.2.1	PRINCIPIOS DE LOS RECURSOS HUMANOS	35
III.2.2	PRINCIPIOS DE LOS RECURSOS MATERIALES	37
III.2.3	PRINCIPIOS DE LOS RECURSOS TECNICOS	37
III.3	PROCESO DE LA INTEGRACION	39
III.3.1	PROCESO DE LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	39
III.3.2	PROCESO DE INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES	41
III.3.3	PROCESO DE INTEGRACION DE LOS SISTEMAS	42

CAPITULO IV. LAS FRANQUICIAS

INTRODUCCION

IV.1	CONCEPTO DE FRANQUICIA, FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO	45
IV.2	CARACTERISTICAS DE LAS FRANQUICIAS	47

IV.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FRANQUICIAS	49
IV.3.1	VENTAJAS DEL FRANQUICIANTE	49
IV.3.2	DESVENTAJAS DEL FRANQUICIANTE	51
IV.3.3	VENTAJAS DEL FRANQUICIATARIO	52
IV.3.4	DESVENTAJAS DEL FRANQUICIATARIO	53
IV.4	CALCIFICACIÓN DE LAS FRANQUICIAS	55
IV.5	ELEMENTOS PARA QUE UN NEGOCIO PUEDA SER FRANQUICIABLE	56

CAPITULO V. LA FRANQUICIA TACO INN

INTRODUCCION

V.1	EL INICIO DEL RESTAURANTE	60
V.2	LOS ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA	61
V.3	LOS MODELOS DE FRANQUICIA	61
V.4	ACEPTACION DEL FRANQUICIATARIO	63
V.5	EL SISTEMA	63
V.6	LA CAPACITACION	64
V.7	EL CONTRATO	65
V.8	LOS MANUALES	72
V.9	EL ABASTECIMIENTO	75
V.10	EL SEGUIMIENTO	75
V.11	EL PROYECTO	76
V.12	LA CONTRAPRESTACION	76

CAPITULO VI. PLANEACION, ORGANIZACION E INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS PARA EL RESTAURANTE TACO INN.

VI.1 PROCESO DE LA PLANEACION	78
VI.1.1 INFORMACION INTRODUCTORIA	78
VI.1.2 OBJETIVOS DE LA PLANEACION	79
VI.1.3 ESTRATEGIA	80
VI.1.4 ANALISIS DE MERCADO	82
VI.1.5 ANALISIS DE RECURSOS	83
VI.1.6 ANALISIS FINANCIERO	84
VI.1.7 CONCLUSIONES	90
VI.2 PROCESO DE LA ORGANIZACION	90
VI.2.1 OBJETIVOS	91
VI.2.2 POLITICAS	93
VI.2.3 ACTIVIDADES	94
VI.2.4 ORGANIGRAMA	100
VI.3 PROCESO DE LA INTEGRACION	101
VI.3.1 PROCESO DE INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES	102
VI.3.2 PROCESO DE INTEGRACION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS	103
VI.3.3 PROCESO DE INTEGRACION DE LOS RECURSOS TECNOLOGICOS	103
CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFIA	109

INTRODUCCION

Para dar cumplimiento a uno de los requisitos que deben satisfacerse antes de presentar el examen profesional en la Carrera de Administración y Finanzas de la UNIVERSIDAD PANAMERICANA, elaboré este trabajo que a manera de Tesis presento a la consideración del Honorable Jurado que tenga a bien designar el Cuerpo Directivo de la Universidad para tal propósito.

En el mes de agosto próximo pasado, tuve la oportunidad de adquirir una Franquicia, para poder operar un negocio de alimentos, bajo este modo de concesión. Revisando una revista de negocios especializada que se edita en México, me enteré que un negocio de alimentos conocido como " Taco Inn " se encontraba en una lista de las empresas más exitosas del momento. Sorprendido de que un negocio de venta de alimentos populares mexicanos como lo son los " tacos " establecí contacto con esa compañía y les expresé mi deseo de adquirir de ellos una concesión que me venderían con el sistema de Franquicia.

Considerada en su aspecto económico la franquicia es un modo de expansión de una empresa exitosa dispuesta a compartir con otros empresarios sus posibilidades de distribución, producción de bienes y servicios. El que concede, crece sin invertir y el concesionario asume los riesgos laborales y fiscales, ingresa a un negocio comprobado y por lo tanto con pocas posibilidades de no triunfar; además si bien queda bajo el control del otorgante, adquiere tecnología a bajo precio, recibe capacitación, sus costos serán variables de acuerdo a los resultados y se establece así una nueva forma de sociedad mercantil entre una organización establecida y un empresario que bajo la fama y el éxito de la primera se establece con fines mercantiles.

Para el público en general un negocio como el que será objeto de este estudio, es una " simple taquería ". Es posible que muchas personas ignoren que atrás de un restaurante de este tipo hay una delicada estructura financiera y administrativa, que, toda proporción guardada, debe apearse fielmente a las normas convencionales aplicables para cualquier sociedad mercantil.

Interesado en este asunto, la Compañía Taco Inn, me fijó la necesidad indispensable de acreditar el conocimiento del negocio mediante la obligación de llevar al cabo un entrenamiento personal de capacitación de doscientas

cincuenta horas, con una rotación interna dentro de todas las funciones que desempeñan los diferentes trabajadores del restaurante. Acepté ese requisito y a medida que fui avanzando en mi capacitación y en el conocimiento del negocio, surgió en mí, el aprovechar esta oportunidad para elaborar mi Tesis, paso indispensable para poder sustentar mi examen profesional en la Carrera de Administración y Finanzas de la UNIVERSIDAD PANAMERICANA y así poder alcanzar mi Título Profesional.

En nuestro medio es sabido que los negocios de alimentos que venden lo que se conoce como " antojitos mexicanos " son populares y de fácil y rápida preparación y también, de fácil y rápido consumo y accesibles por su bajo precio de venta.

Este trabajo lo he dividido en seis capítulos. En el primer capítulo se resalta la importancia que tiene la administración en términos generales y el proceso administrativo particular de una empresa. En el segundo capítulo se analiza la importancia de la planeación y la organización de una empresa. En el tercer capítulo se destaca la importancia de la integración de los recursos de una organización. En el cuarto capítulo se trata el tema de las franquicias, haciéndose referencia en términos generales a que cosa son, cuales son sus características y, cuales son

sus ventajas y desventajas. El quinto se refiere a la franquicia " Taco Inn ". Y en el sexto capítulo se hace un análisis para explicar el porqué se contrató una franquicia " Taco Inn "; como se organiza un restaurante de estos y cual es el proceso de integración de los recursos. Al final se emiten unas conclusiones.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

INTRODUCCION:

El propósito de este capítulo, es resaltar la importancia que tiene la administración en términos generales y el proceso administrativo en particular para una empresa, con la intención de hacer un análisis para el desarrollo de un negocio nuevo. Se definirá lo que es una empresa, las áreas básicas que la componen, los elementos que la integran y los fines que persigue; se definirá lo que es la administración, el proceso administrativo y sus diferentes etapas.

I.1 CONCEPTO DE EMPRESA.

Etimológicamente la palabra empresa viene "Del latín in-prehensa, tomada, dícese de la acción ardua y dificultosa que se comienza valerosamente".¹

¹ J. Morfín Hierro, et. al., "Organización y Desarrollo", P. 59.

Para Lorenzo Servitje (empresario mexicano), "la empresa es una invención humana, un maravilloso instrumento diseñado por el hombre para satisfacer mejor sus necesidades. Es la reunión de esfuerzos y, recursos de muchos hombres, alrededor de la dirección de unos cuantos para servir a la sociedad y así servirse a sí mismos".²

José Antonio Fernández Arena la define de la siguiente manera: "Es la unidad productiva o de servicio (I), que constituida según aspectos prácticos o legales (II), se integra por recursos (III) y se vale de la administración para lograr sus objetivos".³

Por lo tanto, podemos decir que una Empresa es creada por hombres, para lograr uno o varios objetivos específicos, en donde someten a riesgo su capital y esfuerzo en diversos grados o formas, apoyándose en recursos humanos, materiales y tecnológicos, para producir bienes o servicios que sirvan a la sociedad, compitiendo en un mercado para distribuirlos y obtener un beneficio económico.

I.1.1 IMPORTANCIA

Para Juan Benítez C. y otros autores "el sistema empresarial se define como todas las actividades comerciales

² L. Servitje, " La Sociedad Contemporanea y El Empresario", P. 57

³ J. A. Fernández A., "El Proceso Administrativo", P. 85

e industriales que proveen bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de la vida".⁴ Así, el sistema pretende combinar los recursos humanos, materiales y financieros para lograr una ganancia, esta ganancia se va a alcanzar anticipando y satisfaciendo las necesidades y deseos tanto de la sociedad donde vivimos como de las del resto del mundo.

Joseph H. Bonneville y otros autores dicen: "sin negocios organizados debidamente, el mundo de hoy estaría sin miles de productos de consumo de todos los días, vistos como las necesidades más comunes".⁵

Para que la sociedad pueda satisfacer sus necesidades, es indispensable que cuente con bienes o servicios proporcionados por alguien y que cuente con los recursos para obtenerlos. De aquí la importancia de analizar la empresa ya que esta es proveedora de gran parte de estos productos o servicios y de proporcionar los recursos a gran parte de la sociedad para obtenerlos.

I.1.2 ELEMENTOS QUE LA COMPONEN

Agustín Reyes Ponce divide en tres los elementos de

⁴ J. Benítez C., et. al., "La Empresa y su Medio", P. 3.

⁵ J. H. Bonneville, et. al., "Organizing and Financing Business", P. 3.

la empresa: bienes materiales, hombres y sistemas.⁶

Los bienes materiales se clasifican en tres grupos:

- a) Edificios, instalaciones, maquinaria y equipos.
- b) Materias primas, materias auxiliares y productos terminados.
- c) Dinero y capital.

Los hombres se clasifican en cinco grupos:

- a) Obreros calificados y no calificados, y empleados calificados y no calificados.
- b) Supervisores.
- c) Técnicos.
- d) Altos ejecutivos.
- e) Directores.

Los sistemas se clasifican en dos grupos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas y sistemas de finanzas.
- b) Sistemas de organización y administración.

Todos estos elementos son fundamentales y deben interrelacionarse unos con otros de forma organizada, coordinada y dirigida, de acuerdo a los objetivos definidos

⁶ A. Reyes P., " Administración de Empresas ", 1ª parte, P. 72

que dieron vida desde un inicio a la empresa, según las expectativas de los accionistas de hacer negocio.

I.1.3 EL NEGOCIO NUEVO

Las expectativas de los accionistas de hacer negocio, nace de la idea de uno o varios de ellos, con la intención de satisfacer una o varias necesidades sin olvidarse de su objetivo principal, que generalmente esta enfocado a la obtención de un rendimiento económico.

"Un nuevo negocio comienza con la idea de una actividad mercantil".⁷ Esta idea debe pasar varias pruebas incluyendo la de convencer a los posibles inversionistas. Una vez pasadas éstas, las operaciones para emprenderlo comienzan. La idea generalmente sufrirá cambios debido a las investigaciones posteriores y por la preparación de las operaciones en la práctica.

Por todo lo mencionado anteriormente, se puede concluir que las pruebas por las que debe pasar la idea de un nuevo negocio son las siguientes:

- a) Determinar que necesidades se pueden satisfacer.
- b) Establecer el interés por satisfacer cierta

⁷ R. Y. Durand, " Los Negocios ", P. 429

necesidad en particular.

- c) Determinar los recursos materiales, humanos y financieros, para el negocio en particular.

Una vez pasadas estas pruebas el negocio se pasará a instituir para formar parte del sistema empresarial.

I.1.4 EL EMPRESARIO

"Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado quién realiza esta coordinación será el empresario".⁸

Así, el empresario es la persona que promueve, crea y dirige una empresa, y se responsabiliza de alcanzar los objetivos coordinando los sistemas, procedimientos y actividades de los recursos materiales, humanos y financieros, apoyándose en los demás elementos humanos de la empresa.

Agustín Reyes Ponce, menciona que los principales elementos de la función empresarial son los siguientes:⁹

- a) Asunción de riesgos.

⁸ A. Reyes Ponce, Op. Cit., P. 78

⁹ A. Reyes Ponce, Op. Cit., P. 79

- b) Creatividad o innovación.
- c) Decisiones fundamentales y finales.
- d) Designación de funcionarios.
- e) Delegación de facultades y funciones.
- f) Fijación de grandes objetivos y políticas.
- g) Control.
- h) Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa.

P. Cuadra Echaidé, enumera a título orientativo algunas cualidades del empresario:¹⁰

- a) Amplio nivel cultural.
- b) Equilibrio psicológico, autodomínio y discreción, calma y prudencia.
- c) Firmeza negociadora, habilidad, rapidez de ingenio.
- d) Inteligencia profunda y de síntesis.
- e) Imaginación.
- f) Autoridad con los subordinados.
- g) Audacia y desenvoltura comercial.
- h) Espíritu de aceptación del riesgo.

Para el empresario que desea formar un negocio nuevo, donde interviene el desarrollo y análisis del

¹⁰ De P. Cuadra Echaidé, " Empresario ", Gran Enciclopedia Rialp, Tomo 8, P. 573

proyecto, la promoción del mismo, su planeación e implementación, es importante que trabaje en desarrollar todos estos elementos y cualidades para poder adquirirlos.

I.1.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La empresa tiene tres objetivos: de servicio, social y económico:¹¹

- a) Objetivo de servicio: satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo bienes, productos o servicios, en condiciones apropiadas.
- b) Objetivo social: Protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas. Este objetivo social tiene una misión de servicio que "debe de llegar tanto a consumidores, proveedores, comunidad y estado, como accionistas, trabajadores, empleados, jefes y directivos. Y solo si cumple esta misión de servicio quedará legitimada ante la sociedad".¹²

¹¹ J. A. Fernández Arena, Op. Cit., P. 102

¹² L. Servitje, Op. Cit., P. 58.

- b) **Objetivo económico:** Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

Por lo anterior se puede concluir, que los negocios desde su creación no solo deben considerar un objetivo económico, también deben de considerar los objetivos sociales y de servicio. Sobre estas premisas se debe basar la administración del negocio.

I.2 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION

Para Isaac Guzmán Valdivia, "administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".¹³

Para Harold Koontz y otros autores, la administración es "hacer las cosas mediante la gente y con ella".¹⁴

Para Samuel C. Certo, "la administración se define

¹³ I. Guzmán Valdivia, "Reflexiones Sobre la Administración", P. 2.

¹⁴ H. Koontz, et. al., "Elementos de Administración Moderna", P. 22.

como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales".¹⁵

Por lo tanto, podemos decir que administración es alcanzar los objetivos establecidos con la cooperación de las personas a través de la dirección de las actividades.

Para establecer un negocio nuevo, el empresario debe saber administrar para lograr combinar los recursos materiales, humanos y financieros para llegar a realizar sus objetivos de una manera eficaz y organizada. Para ésto, la administración debe basarse en ciertos principios para iniciar el proceso de su estructura organizacional.

I.2.1 FUNDAMENTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION

Para Henri Fayol los principios generales de la administración son los siguientes:¹⁶

- a) División del trabajo: determinar tareas.
- b) Autoridad: derecho a dar órdenes y a ser obedecidos, esto implica una gran responsabilidad.
- c) Disciplina: esfuerzo común.
- d) Unidad de mando: un solo jefe por grupo.

¹⁵ S. C. Certo, " Administración Moderna ", P. 9.

¹⁶ Citado por S. C. Certo, Op. Cit., P. 37

- e) Unidad de dirección: objetivos y dirección común.
- f) Subordinación de los intereses individuales los intereses generales.
- g) Remuneración: sueldos y salarios de acuerdo al trabajo desempeñado.
- h) Centralización: el grado de centralización determina el grado de importancia.
- i) Cadena escalar: estructura jerárquica.
- j) Orden: relación del trabajo específico en la misma área.
- k) Estabilidad en la permanencia del personal.
- l) Iniciativa: autodirección y motivación.
- m) Espíritu de grupo: armonía y buenos sentimientos.

Al comprender estos principios el empresario podrá aplicar de manera eficaz el proceso administrativo al negocio nuevo.

I.2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Samuel C. Certo dice que para llevar a cabo de manera efectiva el proceso administrativo debemos centrarnos en cuatro funciones básicas: la planeación, la organización, la influencia y el control.¹⁷

¹⁷ S. C. Certo, Op. Cit., P. 10

Agustín Reyes Ponce, agrupa las etapas de la administración en seis elementos: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.¹⁸

Harold Koontz y otros autores, consideran cinco elementos: planeación, organización, integración, dirección y control.¹⁹

Previsión y planeación: Resolver cuales van a ser las metas y los objetivos a alcanzar, cuando y como se realizarán cabalmente, que tiempo tomará y con que recursos humanos, materiales y financieros.

Organización: Establecer y detallar las actividades y tareas necesarias enfocadas a los objetivos y metas, agrupándolas en áreas funcionales de trabajo y delegando a cada una la autoridad y responsabilidad que le corresponde.

Integración: Asignar y vincular los recursos materiales, humanos y financieros que fueron determinados por la planeación y organización como necesarios para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

¹⁸ A. Reyes Ponce, Op. Cit., P. 64

¹⁹ H. Koontz, et. al., Op. Cit., P.24.

Dirección e influencia: Es guiar y vigilar las actividades de los miembros en el rumbo apropiado, con una adecuada delegación de autoridad y ejecución de la misma, comunicación y supervisión.

Control: Es reunir información para comparar el desempeño de las actividades con los estándares establecidos y determinar por esta comparación que se debe modificar.

CAPITULO II

LA PLANEACION Y LA ORGANIZACION

INTRODUCCION:

En este capítulo se pretende analizar la importancia de la planeación y la organización en la empresa, definir sus principios y su proceso, con el propósito de utilizarlos en las primeras etapas del administrativas para el establecimiento de un negocio nuevo.

II.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

"Planear no sucede de repente, planear es trabajar. Los empresarios de hoy trabajan más planeando que hace diez o veinte años, la razón: Competencia".²⁰

"Planear es decidir de antemano qué hacer, como hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo".²¹

²⁰ C. E. St. Thomas, " Practical Business Planning ", P. 14

²¹ H. Koontz, et. al., "Elementos de Administración Moderna", P. 51..

La competencia de hoy en los negocios es de gran magnitud, ya que para satisfacer las necesidades de la sociedad, éstos se especializan en segmentos específicos del mercado. Por lo tanto se debe planear adecuadamente para determinar la característica competitiva de la empresa y así lograr el éxito.

Debemos de tomar en cuenta, "que la planeación no es la panacea, es una gran ayuda, una herramienta, un instrumento, cuando se utiliza adecuadamente"²², incrementando la eficiencia de todos para alcanzar los objetivos.

II.1.1 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

Agustín Reyes Ponce habla de tres principios fundamentales de la planeación: El principio de la precisión, el principio de la flexibilidad y el principio de la unidad.²³

- a) El principio de la precisión: Este consiste en fijar los objetivos y determinar los planes con la mayor precisión posible, ya que van a regir acciones concretas a seguir y así los medios coordinados serán eficaces.

²² C. E. St. Thomas, Op. Cit., P. 20

²³ A. Reyes Ponce, Op. Cit., P. 166

- b) El principio de la flexibilidad: Se debe de tomar en cuenta que pueden existir factores que presionan a los planes, por lo que se deben contemplar caminos alternos que nos permitan seguir con ellos.
- c) El principio de la unidad: Todos los planes para que se apliquen en la empresa deben de estar coordinados e integrados al plan general del negocio. No pueden existir planes que se contradigan en diferentes funciones.

Harold Koontz y otros autores, clasifican en tres grupos los principios centrales de la planeación: Propósito y naturaleza de la planeación, estructura de los planes y el proceso de la planeación.²⁴

- a) Propósito y naturaleza de la planeación:
 - Principio de contribución a los objetivos: todos los planes deben contribuir para alcanzar los objetivos.
 - Principio de eficiencia de los planes: la eficiencia de un plan se mide de acuerdo a sus resultados para alcanzar el objetivo.

²⁴ H. Koontz, et. al., Op. Cit., P. 128

- Principio de la primacía de la planeación: la planeación es antes que todas las demás funciones de la administración.

b) Estructura de los planes:

- Principio de las premisas de planeación: cuanto más se comprendan y se desee llevar a cabo las premisas, será más fácil la coordinación de la planeación.
- Principio del marco de la política y la estrategia: Si la comprensión de las estrategias y políticas es mayor, más efectivo será el marco de los planes.
- Principio de la regulación del tiempo: Los planes se deben de establecer con plazos correctamente regulados de tiempo.

c) El proceso de la planeación:

- Principio del factor limitante: al escoger una alternativa, se debe de tomar en cuenta que factores la limitan o la facilitan.
- Principio de compromiso: al planear se adquieren compromisos por la decisión y se deben de cumplir.
- Principio de flexibilidad: los planes

deben prever hechos inesperados para facilitar su consecución si se presentan.

- Principio de cambio de navegación: los planes se deben revisar periódicamente y hacer los cambios o formular nuevos para lograr las metas.

Podemos decir por lo anterior, que el empresario antes de planear debe determinar con claridad que es lo que quiere obtener, como obtenerlo, con que puede obtenerlo y con que debe de obtenerlo, ya que de lo contrario, todo su esfuerzo por lograrlo no será suficiente.

II.1.2 PROCESO DE LA PLANEACION

"Cada empresa es diferente y no existe un plan general que se ajuste a todas ellas por lo que se debe hacer uno específico para cada negocio. Pero existe un proceso para su desarrollo para casi todas las compañías, sin importar el mercado o el producto. Estos pasos tienen que ver con":²⁵

a) Información introductoria: En ella debemos de incluir la fecha del escrito, el período de tiempo que incluye, los nombres y títulos de las tareas.

²⁵ C. E. St Thomas, Op. Cit., P 79

b) Análisis estadístico: En esta parte se incluye toda la información estadística de la empresa, generalmente esta información debe incluir aspectos como: Utilidades obtenidas o deseadas, retorno de la inversión, participación del mercado, ventas obtenidas o esperadas, e indicadores económicos.

c) Descripción del mercado y producto o servicio: Esto ayuda a situar muchos aspectos del negocio sobre todo en las oportunidades de mercado.

d) Análisis de las fuerzas: en este punto se debe de considerar, la reputación que se tiene de servicio, ¿es tan buena como debería de ser y como se sabe?; ¿se conoce a la empresa como un competidor agresivo o complaciente y suave?; ¿se toman decisiones rápidas o lentas?; ¿se identifican las necesidades de los clientes antes que la competencia?; ¿se conoce la utilidad y el retorno de la inversión que requiere el tipo de negocio?; etc.

e) Análisis de las debilidades: Aunque la mayor parte de las debilidades se obtienen con el punto anterior, es conveniente manejar por separado las fuerzas y debilidades para que estas no se pierdan de vista con las otras.

f) Objetivos: Con los cinco pasos anteriores se establecen los antecedentes y a partir de esto se comienza con la planeación formal. Los objetivos se deben establecer para sanar las debilidades y tomar máxima ventaja de las fuerzas. Al analizar cada meta se debe preguntar, si esta: ¿es lo suficientemente importante para garantizar la atención de todo el negocio?. De ser así se debe escribir. Los objetivos deben de establecerse de acuerdo a lo que la compañía quiere ser y ser un distintivo de lo característico de la compañía. "Es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente".²⁶

g) Estrategia: Aquí es donde se determina cual es la mejor manera de hacer las cosas de acuerdo a lo que la empresa ha decidido hacer, la estrategia es el enlace entre los objetivos y los programas de trabajo. En este paso es donde se establecen las políticas de la empresa que ayudan a orientar las actividades y planes que vayan a establecer. Las políticas son "como guías del pensamiento en la toma de decisiones, las políticas deben dejar margen para juzgar discrecionalmente".²⁷

²⁶ J. Rodríguez Valencia, " Sinopsis de Auditoria Administrativa ", P. 157.

²⁷ H. Koontz, et. al., Op. Cit., P. 55.

h) Estructura: la estructura de la empresa debe organizarse de tal manera que los objetivos y la estrategia se puedan llevar a cabo, determinar las áreas de trabajo, las tareas de cada área, el tiempo que se debe emplear en cada tarea, los recursos que se necesitan, etc. Por lo que es indispensable establecer el procedimiento, el programa y el presupuesto.

i) Objetivos funcionales: Estos se determinan para cada área de trabajo, es como fragmentar el objetivo general en varios particulares, ya que cada área de trabajo debe tener objetivos establecidos para que con el trabajo conjunto de todas las áreas se llegue al objetivo general.

j) Estrategia funcional: Se debe establecer la estrategia de cada área para determinar la mejor manera de hacer las cosas para obtener lo que se debe, de acuerdo al estrategia general y ésta a su vez debe de estar enfocada a los objetivos funcionales que se han determinado para el área específica.

k) Estructura funcional: Para cada área de trabajo se debe establecer una estructura que le permita lograr sus objetivos funcionales e implementar la estrategia funcional.

l) Programa funcional: En este paso, es donde se establecen de forma detallada, los programas de actividades para lograr un objetivo específico a través de una estrategia apropiada, distribuyendo la porción de trabajo que corresponde a cada persona determinando el tiempo apropiado.

m) Presunción funcional: En muchas ocasiones sucederá que para trabajar en un plan o actividad se deberá esperar a que se termine una tarea o se de inicio a otra y esto debe estar previsto para que cuando exista un atraso o problema se puedan tomar las medidas correctivas necesarias.

Podemos concluir, después de haber analizado estos pasos, que el empresario, sobre todo al iniciar un negocio nuevo, debe considerar la importancia de seguir un esquema de planeación para poder lograr la mayor seguridad para alcanzar el éxito. Por lo que vale la pena invertir costo y tiempo en esta etapa tan importante del proceso administrativo.

II.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

La organización es "la estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos asignan las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes".²⁸

²⁸ J. L. Massie, "Bases Esenciales de la Administración", P. 75.

"Para que un grupo de personas pueda trabajar efectivamente en la realización de ciertos propósitos, debe existir una estructura explícita de funciones. Este es el propósito de la función administrativa de la organización."²⁹

"La Estructura de una empresa es el producto de un esfuerzo de organización que ordena, distribuye y divide el trabajo y las funciones que deberán hacerse para lograr el objetivo final o misión de la empresa con mayor facilidad y eficiencia".³⁰

"El organizar es esencialmente un proceso de construir, que incluye el dividir y agrupar tareas en unidades manejables, así como determinar las responsabilidades y autoridades de cada una de esas unidades de la estructura organizacional, definiendo también las interrelaciones que han de existir entre las unidades".³¹

La organización es fundamental para la empresa, ya que en esta parte del proceso administrativo, se establece como se deben de llevar acabo las actividades, en que áreas

²⁹ H. Koontz, et. al., Op. Cit., P. 131.

³⁰ J. Morfín Hierro, et. al., Op. Cit., P. 60.

³¹ S. J. Hernández y R., et. al., "Administración de Personal", P. 37.

se distribuyen y que puestos requiere, como debe de distribuirse y coordinarse la información y que relación debe existir entre cada área y puesto para lograr los objetivos.

II.2.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

Joseph L. Massie habla de seis principios de la organización: Unidad de mando, el principio de excepción, extensión del control, el principio numérico, división departamental y descentralización.³²

- a) Unidad de mando: Debe de existir un solo jefe por cada unidad de trabajo si se interpreta como una simplificación de las relaciones que deben de existir entre superiores y subordinados ya que en ocasiones las relaciones con diferentes jefes de otras áreas puede resultar provechosa.
- b) El principio de excepción: Las funciones programadas y rutinarias siempre pueden ser delegadas a los subordinados (trabajo operativo) para que el superior (trabajo directivo) pueda atender las situaciones que no se presentan en la normalidad que incluyen elementos nuevos, de un sola ocasión y que no

³² J. L. Massie, Op. Cit., P. 77.

están estructurados."El signo que distingue al trabajo directivo es éste: aquella acción que no sigue reglas fijas y cuyo resultado es incierto (aunque deba hacerse, se añade, con la pretensión -y aún obligación- de acertar). Por contraposición, llamaríamos trabajo operativo a aquel que sigue reglas fijas conocidas y cuyos resultados, siguiendo dichas reglas, son al menos estadísticamente seguros".³³

- c) La extensión del control: Toda persona tiene limitaciones y esto debe de ser considerado al determinar las unidades de trabajo para cada área funcional de la empresa.
- d) El Principio numérico: Se establece que debe de existir una línea clara e interrumpida desde el más alto ejecutivo hasta el más bajo de los subordinados.
- e) División departamental: Es la forma como se deben dividir las actividades en áreas especializadas, tomando en consideración que aquellas que sean similares, o dependan una de la otra, o que no se pueda distinguir su diferencia de funciones, o que deban ser

³³ C. LLano Cifuentes, et. al., "La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa", P. 19.

coordinadas estrechamente, estén en la misma área.

- f) Descentralización: Es el sistema que impulsa a tomar decisiones en todos los niveles de la organización, esto está estrechamente relacionado con la delegación de la autoridad.

Estos principios, ayudan al empresario que desea formar un negocio nuevo, a tener una idea clara de como debe distribuir las actividades y tareas, como determinar las áreas y las unidades específicas de trabajo, como se debe dirigir cada área y como se debe establecer las comunicaciones y las interrelaciones de todas las partes que compondrán la empresa.

II.2.2 PROCESO DE LA ORGANIZACION

Para Harold Koontz y otros autores, al considerar la organización como un proceso se deben tomar en cuenta tres factores: 1) La estructura de la organización debe reflejar la autoridad de que dispongan los administradores de la empresa, 2) el medio en que actúa y 3) que la organización esta formada por personas, cuyas limitaciones y características individuales deberán ser consideradas con cuidado.³⁴

³⁴ H. Koontz, et. al., Op. Cit., P. 142.

De acuerdo a lo anterior los pasos a seguir en el proceso son:³⁵

- a) Enunciación de los objetivos.
- b) Formulación de objetivos secundarios, de políticas y de planes.
- c) Identificación y clasificación de las actividades necesarias para realizar los objetivos previstos.
- d) Agrupación de las actividades según los recursos humanos y materiales de que se disponga y el modo más adecuado de utilizarlos.
- e) Delegación en el jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para ejecutar estas actividades.
- f) Coordinación de estos grupos en sentido vertical y horizontal por medio de relaciones de autoridad y sistemas de información.

Al realizar la organización, es bueno que se establezca de forma clara y precisa todas las actividades y tareas necesarias y de que forma se agrupan, los sistemas de información y comunicación, la autoridad que debe tener cada

³⁵ H. Koontz, et. al., Ibidem, P. 142.

jefe, y cuales serán las políticas y planes. Esto no implica que se limiten las funciones de las personas que realicen las tareas, al contrario las orientan para desarrollarlas de la mejor manera para lograr los fines con éxito.

CAPITULO III

LA INTEGRACION

INTRODUCCION:

El propósito de este capítulo es resaltar la importancia de la integración en la empresa. Definir sus principios y su proceso. Todo esto con el fin de aplicarlo a un negocio nuevo.

III.1 IMPORTANCIA DE LA INTEGRACION

El procedimiento de la integración, "requiere de la participación individual en toda su intensidad, lo que permitirá a la nueva organización o a la empresa en marcha la satisfacción de los objetivos de la misma".³⁶

La integración, "es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico".³⁷

³⁶ J.A. Fernández A., Op. Cit., P. 137

³⁷ A. Reyes Ponce, Op. Cit., P. 256

En esta etapa del proceso administrativo, el empresario busca los recursos materiales, humanos y financieros que mejor se acoplen a su organización, es donde se inicia la dinámica y la realidad de su operación, es donde se concreta la trayectoria que se quiere seguir para alcanzar el éxito.

"Esta etapa es de especial significado, ya que de ello depende, en buena medida, que se logre infundir en el personal la filosofía de la empresa, para que nazca un relación que identifique y transmita el espíritu de organización, logrando con esto la vinculación afectiva con la empresa".³⁸

III.2 PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION

José Antonio Fernández Arena agrupa en tres categorías los principios de la integración: Recursos humanos, materiales y técnicos.³⁹

Para Agustín Reyes Ponce los principios de la integración se agrupan en dos categorías: Principio de la integración de personas y principio de la integración de cosas.

³⁸ M. A. Cornejo, "Capacidad Directiva", Revisista Exellentia, P. 22.

³⁹ J. A. Fernández A., Op. Cit, P. 138.

Considero que para poder explicar con la mayor claridad posible los principios de la integración, partamos de las tres categorías propuestas por José Antonio Fernández Arena, sin dejar de considerar a otros autores y al propio Agustín Reyes Ponce.

III.2.1 PRINCIPIOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las personas son el factor clave para el desarrollo de la empresa, ya que la organización puede contar con los mejores recursos materiales y técnicos, pero sin adecuados recursos humanos de nada sirven.

a) Principio del hombre adecuado para el puesto adecuado:

"Las incertidumbres en la selección y dirección de las personas dan lugar a problemas desconcertantes y como tal, seguirán siendo fuente de frustración intensa para los administradores en todas partes y asunto de primordial importancia al medirse por el costo de los fracasos".⁴⁰

Por lo anterior es muy importante definir claramente los puestos y las características mínimas que debe de tener la persona que ocupará el puesto, ya que se puede caer en el error de querer adecuar el puesto a la persona.

⁴⁰ H. Koontz, et. al., Op. Cit., P. 235.

b) Principio de la introducción adecuada:

Una vez seleccionada la persona que ocupará un puesto se le debe introducir a la empresa, entregándole por escrito una breve historia de la empresa, los objetivos que se persiguen, el reglamento interior para que conozca sus derechos y obligaciones, se le presentará con sus compañeros de trabajo, se le indicará su sitio de trabajo, se le mostrarán los recursos materiales con los que contará y como funcionan y finalmente se le instruirá el como desarrollar su posición.

c) Principio de la motivación:

"Si algo motiva verdaderamente a la gente es el reto de hacer las cosas bien, pero hay que saber expresar el mensaje, transmitiéndolo con entusiasmo, dignificando y enriqueciendo todas las funciones que son necesarias en una empresa, porque en la excelencia no hay tareas más importantes que otras: todas son importantes".⁴¹

Cuando el trabajo de alguien no cumple con su cometido, el esfuerzo de los demás se demerita, se deja de notar. Todas las funciones son clave para el éxito y por ello todos deben de trabajar haciendo bien sus tareas y para lograrlo las personas tiene que estar motivada.

⁴¹ M. A. Cornejo y R., " Exelencia Directiva para Lograr la Productividad", P. 55.

III.2.2 PRINCIPIOS DE LOS RECURSOS MATERIALES

Las personas que forman parte de una empresa deben de contar con recursos materiales que los auxilien a desarrollar sus funciones.

a) Principio del abastecimiento oportuno:

Se debe de contar con todos los elementos materiales necesarios en cada momento dentro de los márgenes fijados en el proceso de planeación y de organización, no deben de faltar ni deben de sobrar. La forma de obtenerlos es a través del capital que se invierte en la empresa que puede ser propio de los accionistas o de terceros (instituciones bancarias o auxiliares de crédito).

b) Principio de las instalaciones de operación:

Para desarrollar las actividades, funciones y tareas, es necesario contar con oficinas, instalaciones de transformación (ej.: planta o nave industrial), equipo y herramienta.

III.2.3 PRINCIPIOS DE LOS RECURSOS TECNICOS

Una vez que se cuenta con quien se va a desarrollar una tarea y con que se hará, se debe saber como se va a llevar a cabo, a quien se le va a reportar, como se

le va a reportar, como se va a coordinar con otras áreas, como se clasificará la información, que se debe y que no se debe hacer, etc.

a) Principio de la sencillez y la precisión:

Los procedimientos y sistemas de la empresa deberán ser proporcionados de manera clara y precisa para que las personas entiendan lo que deben de entender, reduciendo los problemas, ya que "en las situaciones diarias de la administración, el primer instinto, al enfrentarse a un problema, es ocultarlo o ignorarlo en vez de encararlo con franqueza. Esto sucede porque un problema es un problema y nadie desea ser acusado de haberlo creado".⁴²

b) Principio de la retroalimentación:

La información y la comunicación departamental e interdepartamental, debe correr de manera ininterrumpida desde el más alto de los puestos hasta el más bajo y viceversa, para evitar la incertidumbre que es "la diferencia de la información requerida para llevar acabo una tarea y la información que ya se tiene".⁴³

"La cantidad de información requerida para

⁴² M. Imai, "Kaizen, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa", P. 207

⁴³ J. R. Galbraith, "Organization Design", P. 36.

desarrollar una tarea es función natural de la misma tarea y del nivel de ejecución de la misma".⁴⁴

III.3 PROCESO DE LA INTEGRACION

Siguiendo el esquema anterior, el proceso de la integración lo agruparemos en tres aspectos: Los humanos, los materiales y los sistemas.

III.3.1 PROCESO DE LA INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

a) Reclutamiento: "Consiste en hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario".⁴⁵ Para conseguir a los candidatos debemos apoyarnos en ciertos medios como la prensa, el radio, el sindicato, etc., a través de las fuentes como universidades, bolsas de trabajo, escuelas especializadas, negocios competidores, personal recomendado, etc. Esto depende del tipo de negocio por establecer o establecido.

b) Selección: "Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos".⁴⁶

⁴⁴ J. R. Galbraith, *Ibidem*, P. 37.

⁴⁵ J. Rodríguez V., *Op. Cit.*, P. 164.

⁴⁶ A. Reyes Ponce, *Op. Cit.*, P. 261.

De acuerdo a Agustín Reyes Ponce y Joaquín Rodríguez Valencia las etapas más usuales para seleccionar a la persona adecuada son la hoja de solicitud, la entrevista, la investigación de datos, pruebas psicotécnicas y/o prácticas, examen médico y colocación.

c) Entrenamiento: Para Fernando Arias Galicia, el entrenamiento "es la preparación para un esfuerzo físico o mental, para llevar a cabo una labor".⁴⁷ El entrenamiento se divide en adiestramiento, capacitación y desarrollo.

El adiestramiento es "la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico".⁴⁸ Generalmente el adiestramiento se imparte a las personas que utilizan máquinas y equipos que implican trabajos de carácter muscular o motriz.

La capacitación consiste "en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".⁴⁹ Así, la capacitación trata de la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter

⁴⁷ F. Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", P. 319.

⁴⁸ I. Guzmán Valdivia, "Problemas de Administración" P. 69.

⁴⁹ A. Siliceo, "Capacitación y Desarrollo de Personal", P. 20.

técnico, científico y administrativo. Pretende preparar a la persona para cumplir con su trabajo de una manera eficiente.

El desarrollo "comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, la educación, el cultivo de la inteligencia, etc)".⁵⁰ Así el desarrollo permite la integración total de la persona a la empresa.

Con base a los conceptos mencionados se puede concluir que el entrenamiento es proceso integral de la persona haciéndolo crecer como humano.

III.3.2 EL PROCESO DE INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES

En esta parte del proceso de integración "se requiere reunir los elementos materiales necesarios para el adecuado funcionamiento del organismo social".⁵¹

a) Recursos Financieros: Toda organización necesita de fondos para adquirir sus recursos materiales para lograr sus objetivos. "Constituida por todos los fondos invertidos en la empresa, o sea que nos referimos a la totalidad de los activos. La estructura financiera esta formada por los recursos monetarios aportados por los inversionistas y también por el dinero prestado por terceros. En el caso de

⁵⁰ F. Arias Galicia, Op. Cit., P. 320.

⁵¹ J. Rodríguez Valencia, Op. Cit., P. 166.

una nueva empresa debe calcularse el posible monto de la estructura financiera para evitar faltantes que dificulten la operación adecuada".⁵²

b) Instalaciones: Se debe ubicar físicamente el lugar donde el negocio desarrollará sus actividades y este debe ser adecuado al giro de la empresa y la satisfacción total del cliente, ya sea construyendo el local o adquiriendo uno.

c) Distribución de las instalaciones: Esta se hará de acuerdo al tipo de producto o servicio que se realizará en la empresa, donde influye el proceso preponderantemente, considerando también las actividades propiamente administrativas.

d) Equipo y herramientas: Dependiendo de la actividad del negocio se deberá adquirir el equipo necesario y la herramienta que auxilie las labores de las personas.

III.3.3 EL PROCESO DE INTEGRACION DE LOS SISTEMAS

Los sistemas "son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas".⁵³ Estos son los bienes inmateriales de las empresas y pueden ser sistemas de producción, sistemas

⁵² J. A. Fernández A., Op. Cit., P. 142.

⁵³ A. Reyes Ponce, Op. Cit., P. 73.

de ventas, sistemas de finanzas, sistemas de organización y administración, y sistemas del consumidor.

a) Sistemas de producción: Son aquellos que se refieren al proceso de producción, las formulas para la elaboración, las patentes, los métodos, etc.

b) Sistemas de venta: Se refiere a la forma en que se distribuirán los productos o servicios a los clientes (venta directa o de mostrador, auto servicio, servicio a domicilio, etc.) y la forma de pago de estos (de contado, a crédito, con tarjeta de crédito, etc.).

c) Sistemas de finanzas y contabilidad: Estos son todos los que hacen referencia a la forma de obtener fondos y la forma de registrar los ingresos y egresos de la empresa, así como la forma de presentar la información financiera de la compañía a la dirección general, el consejo de administración, a los accionistas, etc.

d) Sistemas de organización y administración: Son los que nos muestran la forma en como esta estructurada la empresa, separando las funciones y los diferentes niveles jerárquicos; la forma como se miden los resultados de los objetivos generales y particulares, el desempeño de las personas en sus funciones; los lineamientos generales de la

organización; y el análisis gráfico de la empresa.

d) Sistemas del consumidor: Están enfocados a atraer la satisfacción y preferencia del cliente a los productos o servicios, es el atractivo, es la diferencia competitiva. Es donde se analizan las actitudes y preferencias de los consumidores que le dan valor a lo que adquieren o consumen, es donde se crea clientes al proporcionar satisfacciones a sus requerimientos físicos o mentales, individuales o de grupo y de demanda, todos éstos generados por una necesidad. Estos sistemas tiene que ver con las personas y su comportamiento como consumidores principalmente. Es donde se busca, se encuentra y se crea el valor a los productos o servicios para desarrollarlo y distribuirlo. En base a esto se diseñan los productos o servicios que mejor cumplan con lo que el cliente espera. Las principales herramientas para esto son la mercadotecnia y la investigación de mercados, en cuanto al estudio de las preferencias y actitudes de los consumidores

En resumen, podemos decir que la integración como parte del proceso administrativo, no solo se da al instalar un negocio nuevo, es una función continua, ya que a través de la vida la empresa se presentan cambios constantes que obligan al empresario, a integrar los nuevos elementos producto de las modificaciones o nuevos caminos.

CAPITULO IV

LAS FRANQUICIAS

INTRODUCCION:

El objeto de este capítulo, es explicar que es una franquicia dentro del ámbito empresarial, definir su concepto, sus características, ventajas y desventajas, y su clasificación.

IV.1 CONCEPTO DE FRANQUICIA, FRANQUICIANTE Y FRANQUICIATARIO

La franquicia es "un método de expansión de negocios donde su propietario o administrador, permite a alguien a comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca registrada y con una apego estricto al sistema que el prescribe".⁵⁴

Para David J. Kaufmann, la franquicia "es un sistema de comercialización y distribución donde a un pequeño empresario (el concesionario) se le concede -a cambio de una contraprestación- el derecho a comercializar bienes y

⁵⁴ D. D. Boroian, et. al., "The Franchise Advantage", P. 16.

servicios de otro (el concedente) de acuerdo a ciertas condiciones y prácticas establecidas del concedente y con su asistencia. Esta relación es un perfecto matrimonio entre una gran empresa u organización de negocios y un pequeño empresario o comerciante".⁵⁵

"Un negocio franquiciante generalmente es una organización que consiste en soportar unidades, creadas y administradas por franquiciatarios, diseñada para expandir la distribución de productos o servicios uniformes en calidad, formato y técnica".⁵⁶

El franquiciante "es aquel que posee una determinada marca y tecnología (know-how) de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos, transferencia o uso de éstas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los Franquiciatarios (sic)".⁵⁷

El franquiciatario "es aquel que adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los

⁵⁵ apud., J. Arce Gargollo, "El Contrato de Franquicia", P. 13.

⁵⁶ M. P. Friedlander Jr., et. al., " Handbook of Successful Franchising", P. 1.

⁵⁷ J. Huerdo Lange, "Sistema de Franquicias", p. 8.

beneficios que da una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio".⁵⁸

En resumen se puede concluir que en un sistema de franquicias, el franquiciante tiene la oportunidad de expandir la distribución de sus productos o servicios a través de un franquiciatario, que a su vez éste tiene la posibilidad de establecer su propio negocio aprovechando los conocimientos de aquel que le han permitido alcanzar el éxito.

IV.2 CARACTERISTICAS DE LA FRANQUICIA

Para Javier Arce Gargollo destacan tres elementos básicos para que se pueda dar el fenómeno de la franquicia: La marca, la uniformidad y la contraprestación.⁵⁹

a) La marca: " Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y distinguirlos de los competidores".⁶⁰ Indica la calidad del producto o servicio. El nombre de la marca es la parte que puede pronunciarse; el logotipo es la parte que se reconoce pero no se puede vocalizar; el registro es la

⁵⁸ J. Huerdo Lange, *Ibidem*, P. 8.

⁵⁹ J. Arce Gargollo, *Op. Cit.*, P. 20.

⁶⁰ P. Kotler, "Mercadotecnia", P. 292.

protección legal de la marca y sus partes, indica la propiedad exclusiva. Dentro de un sistema de franquicias, el franquiciatario se concentra en la línea de productos o servicios del franquiciante, utilizando las marcas y nombres comerciales los cuales deberán estar registrados.

b) La uniformidad: "Lograr la uniformidad es lo más difícil de todo en un negocio de concesiones. A diferencia de los fabricantes que producen artículos sencillamente centralizando la producción, los concesionistas de comidas rápidas venden un producto elaborado en establecimientos locales por infinidad de operadores distintos".⁶¹ El concepto de uniformidad esta íntimamente ligado a la marca y nombre comercial, ya que a través de éstos, el consumidor conoce y quiere la calidad del producto o servicio que pretende adquirir, por ello el franquiciante prepara y desarrolla al franquiciatario, para que conozca sus sistemas y procedimientos y los pueda reproducir de la misma forma en su establecimiento.

c) La contraprestación: Esta se divide en el pago inicial y las regalías.

- El pago inicial es el que da derecho a la franquicia; a su desarrollo; al

⁶¹ J. F. Love, "McDonald's: La Empresa que Cambio la Forma de Hacer Negocios en el Mundo", P. 112.

entrenamiento; y a la aprobación de la ubicación adecuada y diseño arquitectónico del local.

- Las regalías son las que se dan mientras dure la franquicia, estas generalmente van en función a las ventas o la operación y para la publicidad del sistema.

IV.3 VENTAJAS Y DESVANTAJAS DE LAS FRANQUICIAS

Donald D. Boroian y otros autores separan las ventajas y desventajas en cuatro grupos: Ventajas del franquiciante, desventajas del franquiciante, ventajas del franquiciatario y desventajas del franquiciatario.⁶²

IV.3.1 VENTAJAS DEL FRANQUICIANTE

a) Ventaja de capital: Para expandir un negocio se necesita adquirir el capital (propio o de terceros) para establecer nuevos puntos de venta, al franquiciar el franquiciatario hace la aportación total de dinero para el nuevo establecimiento y al permitirle "usar el nombre y pagando las regalías al franquiciante esto constituye una forma de capital"⁶³

b) Ventaja de crecimiento: Es "un medio para hacer

⁶² D. D. Boroian, et. al., Op. Cit., P 50.

⁶³ D. D. Boroian, et. al., Op. Cit., P. 51.

crecer su negocio, abarca nuevas áreas geográficas, nuevos establecimientos, donde se vende su producto o servicio, se prestigie y conozca su marca y su nombre comercial".⁶⁴ El posible franquiciatario de cualquier localidad es un buen guía para localizar el punto de venta óptimo del lugar.

c) Ventaja de motivación gerencial: Los buenos gerentes son difícil de encontrar y cuando se tienen es difícil retenerlos, a su trabajo solo los liga el salario que perciben y las prestaciones que puedan tener. "El franquiciatario en primer lugar no es un empleado, compra con su dinero los derechos para poseer y operar un negocio similar al del franquiciante. Y, desde un punto de vista tradicional de los negocios, la franquicia es un riesgo. Este debe entregarse con energía y capital para el éxito".⁶⁵ Esta es la mejor causa motivacional para el trabajo excelente.

d) Ventaja laboral: Al expandir un negocio con establecimientos nuevos, para operarlos se necesita contratar personal, lo cual implica relación laboral con todos sus alcances, al franquiciar el franquiciatario es el que asume todas las responsabilidades, ya que la relación que lo une con el franquiciante es contractual y de naturaleza mercantil.

⁶⁴ J. Arce Gragollo, Op. Cit., P. 25.

⁶⁵ D.D. Boroian, et. al., Op. Cit, P. 51.

e) Ventaja administrativa: El franquiciante tiene control sobre el franquiciatario en cuanto a la calidad de los productos o servicios, la operación general del negocio y asesoría en todas las áreas.

IV.3.2 DESVANETAJAS DEL FRANQUICIANTE

a) Desventaja de la pérdida de control: Al dejar el control del negocio franquiciado en el franquiciatario, puede ocurrir que este no tenga la capacidad suficiente para operarlo como el franquiciante ha operado su negocio, como resultado del insuficiente tiempo dedicado a la capacitación y entrenamiento por lo complejo de la operación. También, puede suceder, que al tener resultados satisfactorios el nuevo establecimiento, el franquiciatario orgulloso de su trabajo muestre resistencia a seguir los lineamientos actuales o nuevos, el franquiciante debe recordar que éste no es un empleado, es un dueño y por lo tanto debe "sugerir, motivar, y persuadir, no ordenar".⁶⁶

b) Desventaja de conflictos y demandas: Este es un factor potencial que existe aunque no es muy común, ya que toda relación con el franquiciatario es ideal hasta que el negocio falla, dando pie a reclamaciones de fraude, exposición falsa, entrenamiento inadecuado, etc. El costo por

⁶⁶ D.D. Boroian, et. al., Op. Cit., P. 62.

defenderse ante tales acusaciones puede ser bastante considerable.

c) Desventaja de no encontrar el franquiciatario adecuado: Los franquiciatarios exitosos son la columna vertebral de las franquicias, pero primero se debe atraer e identificar a los candidatos potenciales para el éxito.

d) Desventaja de crecimiento inmanejable: Cuando el franquiciante crece por arriba de su capacidad de manejo, "la caída puede ser inminente y dramática".⁶⁷

IV.3.3 VENTAJAS DEL FRANQUICIATARIO

a) Ventaja del riesgo reducido: al contratar una franquicia, se presupone que es para operar un negocio que ha tenido éxito bajo sistemas y procedimientos probados, con una marca y nombre comercial reconocidos. "El soporte técnico, promovido por una estructura profesionalmente montada para apoyar a toda la organización inicial, es una gran ventaja para iniciar un negocio hasta para los más inexpertos franquiciatarios".⁶⁸

b) Ventaja de los sistemas: El franquiciatario recibe del franquiciante, el manual de operación "que le

⁶⁷ D. D. Boroian, et. al., Op. Cit., P. 64.

⁶⁸ J. Huerdo Lange, Op. Cit., P. 33.

indicará al punto en todos los detalles diarios y que prevee los procedimientos para los casos considerados no comunes"⁶⁹, y la forma de llevar a cabo los sistemas administrativos y gerenciales adecuados.

c) Ventaja del soporte motivacional: El éxito del franquiciante depende del éxito del franquiciatario, por lo que esto garantiza la ayuda en cualquier área que se le presenten dificultades, dándole la tranquilidad que no recaerá sobre él toda la responsabilidad en la toma de decisiones.

IV.3.4 DESVENTAJAS DEL FRANQUICIATARIO

a) Desventaja de poca independencia: El negocio franquiciado se rige por un contrato donde se detalla la operación, debe existir disciplina por parte del franquiciatario para llevar a cabo los procedimientos establecidos. El franquiciante, para estar seguro del funcionamiento del negocio, efectúa visitas periódicas donde evalúa el apego que se sigue a las normas fijadas en los manuales. Esto puede ocasionar que si el franquiciante no está a la vanguardia de los cambios, el franquiciatario no podrá con facilidad introducir cambios para hacer frente a la competencia de manera adecuada.

⁶⁹ J. Huerdo Lange, *Ibidem.*, P. 33.

b) Desventaja del riesgo asociado: El franquiciatario se puede enfrentar a tres diferentes franquiciantes como lo señala Juan Huerdo Lange:⁷⁰

- El franquiciante nuevo: Este por la poca experiencia en el sistema de franquicias puede cometer errores, por lo que es conveniente conocer a los franquiciatarios que estén operando y como funcionan sus negocios y el soporte técnico que el franquiciante les da.
- El franquiciante no ético: Puede existir el franquiciante cuyo interés primordial es hacer dinero rápida y fácilmente, engañando a los franquiciatarios, por lo que conviene estudiar bien la franquicia que se desea adquirir.
- El franquiciante incompetente: Es aquel que tiene poca habilidad comercial, falta de preparación técnica necesaria y poca aptitud para los negocios, basando el sistema en productos o servicios que no generen un nivel de ventas suficiente para mantener un margen de utilidad adecuado.

⁷⁰ J. Huerdo Lange, Op. Cit., P. 38.

IV.4 CLASIFICACION DE LAS FRANQUICIAS

Para Juan Arce Gargollo, las franquicias se pueden dividir en dos categorías: Franquicia de producto y marca, y franquicia para crear y explotar una negociación:⁷¹

a) Franquicia de producto y marca: "Abarca una relación de ventas entre un proveedor y un distribuidor, en la que el distribuidor (comerciante) adquiere cierta identidad del proveedor".⁷² "Ejemplos de este tipo de franquicias son los distribuidores de automóviles y camiones, estaciones de gasolina y embotelladores de refrescos".⁷³

b) Franquicia para la formación y explotación de una negociación: Este tipo de franquicia se caracteriza no solo por el producto y la marca, también por el concepto total del negocio como: planes y estrategias de mercadotecnia, manuales y procedimientos de operación, control de calidad, y un proceso continuo de asistencia y guía. "Ejemplos de este tipo de franquicias son los restaurantes, despachos de consultoría, servicios de renta, servicios de bienes raíces y muchos más".⁷⁴

⁷¹ J. Arce Gargollo, Op. Cit., P. 22.

⁷² apud. J. Arce Gargollo, Ibidem, p. 22.

⁷³ M. P. Friedlander Jr., et. al., Op. Cit., P. 2.

⁷⁴ M. P. Friedlander Jr, et. al., Op. Cit., P. 23.

IV.5 ELEMENTOS PARA QUE UN NEGOCIO PUEDA SER FRANQUICABLE

Donald D. Boroian y otros autores señalan ocho elementos para que un negocio pueda ser franquiciable.⁷⁵

a) Tamaño y tiempo de operación: un negocio debe de tener el tamaño suficiente para que produzca rendimientos atractivos para que alguien esté interesado en invertir y tener operando el tiempo suficiente para producir un proyecto de futuro para el éxito.

b) Redituabilidad: El negocio debe producir dinero de forma constante y predecible.

c) Sistematización: Que todas las operaciones diarias se puedan describir en un manual de operaciones, para que otra persona pueda llevarlas acabo y obtener los mismos resultados que se tienen en el negocio.

d) Mercadotécnico: Que el concepto del negocio pueda ser comunicado y vendido efectivamente a otra persona.

e) Transferibilidad: Que el negocio pueda ser manejado de forma igual en cualquier parte del país o en diferentes situaciones de mercado.

⁷⁵ Donald D. Boroian, et. al., Op. Cit., P. 78.

f) Originalidad: Que el negocio tenga una característica competitiva que lo distinga de la competencia.

g) Rentabilidad: Que el negocio obtenga una utilidad atractiva para el posible franquiciatario después de pagar la inversión inicial, el costo de la franquicia, los gastos de iniciación y las futuras regalías.

El sistema de franquicias puede ofrecer a un pequeño empresario el iniciar su negocio propio bajo este esquema, pero se debe de considerar y estudiar esta posibilidad con detenimiento antes de tomar la decisión y firmar un contrato, ya que ignorar los riesgos por lo atractiva que pueda parecer una franquicia, no justifica que no se obtengan en el futuro los resultados deseados.

Se deben de analizar las finanzas personales para determinar si se tiene el capital necesario para la inversión y el poder mantenerse hasta que el negocio produzca las primeras utilidades.

Al adquirir una franquicia no se tiene un trabajo con horario fijo, implica una gran dedicación y muchas horas de trabajo, por lo que se debe considerar, como va a afectar su estilo de vida y en particular con la familia.

El negocio franquiciado debe funcionar bajo ciertas normas establecidas por el sistema el cual no permite desviaciones en su operación, ya que esto es lo que lo hace funcionar.

CAPITULO V

LA FRANQUICIA TACO INN

INTRODUCCION:

La franquicia TACO INN se ubica dentro de la clasificación de franquicias para la formación y explotación de una negociación. En este capítulo se describirá: El inicio del restaurante, los antecedentes de la franquicia, los modelos de franquicia, aceptación del franquiciatario, el sistema, la capacitación, el contrato, los manuales, el abastecimiento, el seguimiento, el proyecto y la contraprestación.

NOTA ACLARATORIA:

El contenido de este capítulo que habla sobre la franquicia TACO INN, se obtuvo de la negociación OPERADORA FRANQUICIAS TACO INN S. A. DE C. V., a través de su director general Lic. César Cervantes Tezcucano. Existe información que por su confidencialidad no puede ser expuesta de forma tácita, sin embargo se hará referencia a ella de manera orientativa sin revelar sus estrategias específicas.

V.1 EL INICIO DEL RESTAURANTE

El nombre de Taco Inn proviene de su lugar de origen, una esquina de la colonia Guadalupe Inn en México D.F., el que en 1970 abrió sus puertas al público en un local de apenas diecisiete metros cuadrados con una sencilla filosofía "lograr la completa satisfacción de cada uno de nuestros clientes".⁷⁶ Después de un año por su exclusivo sazón, por el apego estricto a su filosofía, por haber conquistado el gusto de las personas y por la atención personal de parte de los padres del Lic. César Cervantes Tezcucano, el restaurante logró el éxito y tuvo que ser ampliado a un local de doscientos metros cuadrados con veintiséis mesas.

En entrevista, el Lic. Cervantes mencionó que su padre el Sr. Salvador Cervantes Nieto fue el que comenzó cierta revolución del taco en México implementando: el uso de mantel en las mesas, uniformando y capacitando al personal, servicio a la hora de la comida, la comanda (menú) que se utiliza actualmente en cualquier taquería (anexo no. 1) entre muchas cosas más. Todo este esfuerzo y la gran visión de los dueños convirtieron a Taco Inn en poco tiempo en el líder del ramo.

⁷⁶ C. Cervantes Tezcucano, "Folleto de la Franquicia Taco Inn", P. 1

V.2 LOS ANTECEDENTES DE LA FRANQUICIA

Con el paso de los años, Taco Inn no se ha apartado de su filosofía, y por ello, ha identificado plenamente sus virtudes y carencias para reemplazar las fallas por aciertos y así poder identificar e implantar los mejores sistemas de operación, los mejores proveedores y el mejor sistema de capacitación para su personal, creando su propio sistema que la ha permitido desde 1989 desarrollar su franquicia con el objeto de reproducir negocios con éxito.

El Lic. Cervantes señala que el mercado para restaurantes de tacos es innato y cautivo, ya que el noventa por ciento de los mexicanos consume tortilla a diario, generalmente en forma de taco, Taco Inn se ha esforzado para procesarla y presentar ésta de la mejor manera, con el complemento de su excelente calidad en servicio, higiene y reconocidas recetas propias. En base a esto se ha fijado la meta de formar una cadena de restaurantes no solo a nivel nacional sino internacional, apoyados en el ya reconocido nombre de Taco Inn.

V.3 LOS MODELOS DE FRANQUICIA

Taco Inn ha diseñado cuatro modelos diferentes de franquicia que se adaptan según las características del mercado y del franquiciatario, considerando el tamaño del local, el número de mesas, el costo de la franquicia, el

costo total del restaurante, clientes diario promedio, capacidad de producción por modelo, consumo promedio por cliente, número de empleados por restaurante, retorno estimado de inversión.

MODELO	A	AA	B	C
MEDIDAS	20-69 M ²	FAST FOOD CENTRO COMERCIAL	70-119 M ²	120-200 M ²
No. DE MESAS	0-6 OPCION DE BARRA	AREA COMUN	7-12	12-16
COSTO DE FRANQUICIA	DLS. US. 15,000	DLS. US. 17,500	DLS. US. 17,500	DLS. US. 20,000
COSTO TOTAL DEL RESTAURANTE	DE 25,000 A 100,000 DLS. US.*			
CLIENTES DIARIO PROMEDIO	175	225	350	400
CAPACIDAD DE PRODUCCION	CLIENTES 400	CLIENTES 450	CLIENTES 650	CLIENTES 800
CONSUMO PROMEDIO POR CLIENTE	DLS. US. 5.00	DLS. US. 5.67	DLS. US. 6.67	DLS. US. 6.67
No. DE EMPLEADOS POR RESTAURANTE	4-7	4-6	7-15	15-20
RETORNO ESTIMADO DE LA INVERSION	DE 6 A 12 MESES			

* Fluctúa según condiciones del local y mercado.

V.4 ACEPTACION DEL FRANQUICIATARIO

Para ser aceptados como franquiciatarios, Taco Inn requiere del aspirante ciertos requisitos:

- Llenado de solicitud de franquicia (anexo No. 2)
- Cualidades del solicitante: Independencia, automotivación, técnico, creativo, sociable, comunicador, resolución de problemas, seguridad, dinámico, capacidad para tomar decisiones, perseverante, determinación, paciente, detallista, vendedor, mercadológica, y de líder entre otras.

V.5 EL SISTEMA

El sistema Taco Inn apoya a los franquiciatarios de diferentes maneras, comenzando con un minucioso estudio de mercado para identificar el tipo de unidad y el modelo a utilizar en el área de interés. Ambas partes seleccionan el local apropiado para que pueda funcionar de acuerdo a las características operativas de la franquicia.

Una vez identificado el punto de venta, el franquiciante proporcionará el proyecto arquitectónico y diseño, considerando la dinámica de operación de Taco Inn, la imagen corporativa y las necesidades de producción por producto respecto al mercado específico entre otras cosas,

apegandose a la identidad corporativa del sistema Taco Inn.

V.6 LA CAPACITACION

Para que un restaurante Taco Inn franquiciado funcione adecuadamente y pueda cumplir con los estándares de calidad establecidos para satisfacer las expectativas de los clientes, los elementos humanos deben de estar preparados para llevar a cabo sus funciones de manera excelente. El sistema Taco Inn proporciona un curso de capacitación para el franquiciatario y el personal que laborará en el restaurante.

La capacitación para el franquiciatario consiste en un curso intensivo de 25 días que tiene por objeto conocer, los sistemas, los procedimientos, las fórmulas, las especificaciones de producción y de servicio, los métodos de manejo así como de la interacción que existe entre cada una de las áreas del restaurante.

La capacitación de los empleados consiste en un curso intensivo de 30 días que tiene por objeto, el que cada empleado aprenda a desempeñar sus funciones de acuerdo a los estándares y características de Taco Inn.

El objetivo del curso de capacitación es que el franquiciatario y sus empleados "aseguren capacidad, profesionalismo, dedicación y calidad en la prestación de

servicios para el mejor desarrollo de su restaurante Taco Inn".⁷⁷

La franquicia Taco Inn ofrece como complemento de la capacitación durante veinte días inmediatos a la apertura, apoyo con expertos en operación, para asegurar el excelente funcionamiento del restaurante.

V.7 EL CONTRATO

Por la confidencialidad del contenido del contrato solo se hará mención de su partes sin revelar sus detalles.

a) Declaraciones: En esta parte del contrato, es donde se menciona quién es cada persona, que capacidades tienen y bajo que circunstancias están de acuerdo en convenir el clausulado del contrato.

b) Cláusula del nombramiento: El franquiciante concede al franquiciatario, bajo ciertos términos y condiciones establecidos, el derecho y la franquicia para operar un restaurante Taco Inn, dándole la facultad al franquiciatario de elegir la ubicación del restaurante con la aprobación por escrito del franquiciante y donde si es el caso, se establecen derechos territoriales exclusivos bajo términos y condiciones específicas.

⁷⁷ C. Cervantes Tezcucano, Op. Cit., P. 6.

c) Cláusula del término o duración del contrato: Se establece cuanto tiempo durará el contrato que por ley es un mínimo de diez años, que condiciones deben de haberse presentado y existir para que se pueda renovar y bajo que estipulación se firmará el nuevo contrato.

d) Cláusula de las obligaciones del franquiciante: Se especifican las obligaciones del franquiciante para con el franquiciatario, en cuanto a la asistencia técnica para el establecimiento físico del restaurante, la instrucción eficaz en cuanto a la forma óptima de operar el establecimiento bajo el sistema y el material metodológico que deberá proporcionar de manera específica durante la vigencia del contrato.

e) Cláusula de regalías: Se establece que regalías se pagarán, por que conceptos y de que forma y las sanciones por el incumplimiento en el pago oportuno de las mismas, que pueden ir desde un interés moratorio, una pena convencional hasta la rescisión del contrato.

f) Cláusula de construcción o conversión del restaurante: El franquiciatario designa a las personas responsables para mantener la vigencia de las autorizaciones, permisos, licencias, clasificaciones y demás requerimientos que las autoridades competentes establezcan para el funcionamiento y operación del restaurante, así como para el

seguimiento de las obras de construcción, remodelación, adaptación y/o equipamiento del local, que deberán ser aprobadas por el franquiciante. También se establece la forma que deberá seguirse para el programa de expectación y lanzamiento (inauguración) del restaurante.

g) Cláusula de operaciones del restaurante: Se reconoce la importancia y se conviene en que cada parte del sistema es esencial para la operación del restaurante, por lo que se establece como requisito fundamental el adherirse a los estándares y políticas (ejem. uso de instalaciones, horarios de servicio, estricto apego a leyes y reglamentos aplicables, aceptación de otros medios de pago aparte de efectivo, cortesías, visitas de inspección, mantenimiento de equipos e instalaciones, servicios y productos, precios, menú, etc.) del franquiciante actuales y futuras que impliquen un mejora para todo el sistema.

h) Cláusula de marcas y nombres comerciales: Se establecen las bases para el uso de las marcas y nombres comerciales del sistema en el establecimiento, en la papelería, en la publicidad, en la vigencia del contrato, en lo referente el mal uso de las mismas, etc. Y es donde se aclara que el franquiciante es el titular de todos los derechos, títulos e intereses en y sobre todas las marcas y nombres comerciales y recetas del sistema.

i) Cláusula de servicio de banquetes y reparto a domicilio: Se da la opción al franquiciatario de poder dar estos servicios, y en caso que se de, las bases de operación para los mismos.

j) Cláusulas de los manuales y de información confidencial: Se protege la reputación y el buen nombre de sistema y buscando mantener los estándares de calidad en la operación, el franquiciatario deberá operar el restaurante franquiciado en estricto cumplimiento con los manuales del franquiciante y que son de su propiedad y los da en calidad de préstamo al franquiciatario. La información contenida en los manuales es de carácter confidencial, así como cualquier comunicado por escrito del franquiciante o franquiciatario. Los manuales y la información confidencial o secreta no podrá ser copiada, duplicada, grabada o de cualquier otra forma reproducida total o parcialmente, en caso de hacerlo la terminación del contrato será inmediata y con todas las consecuencias y sanciones administrativas y legales que conlleve.

k) Cláusula de publicidad: Se establece como se manejará la publicidad del sistema para comunicar el éxito y los servicios ofrecidos al público en todos los restaurantes, promoción de ventas y difusión del sistema, todos con el fin de mantener la buena imagen global del sistema Taco Inn.

l) Cláusula de registros contables: Es donde está la obligación del franquiciatario de llevar al día, en orden y exactos, todos los registros contables del restaurante franquiciado, incluyendo, pero no limitándose a recibos de venta, cupones, recibos de compras, facturas, archivos de nóminas, talonarios de cheques, estados de cuenta bancarios, registros y/o comprobantes de pago de impuestos y derechos, recibos en efectivo y desembolsos, libros diario y mayor según los principios contables generalmente aceptados y estados financieros de resultados elaborados por contador público. Los cuales estarán a disposición del franquiciante en el momento que los requiera dentro de días y horas hábiles.

ll) Cláusula de seguros: Es la obligación del franquiciatario de tener asegurada la unidad, contra diferentes riesgos, que ocasionen la interrupción de operaciones del restaurante franquiciado, para recuperar de manera económica los daños ocasionados, así como, las repercusiones monetarias por la falta de operación hasta por un término determinado en cuanto a ventas o utilidades y el pago de regalías.

m) Cláusula de cesión de derechos y obligaciones: Es la forma en que un franquiciatario en caso de no querer

continuar con el negocio franquiciado pueda ceder sus derechos u obligaciones a un tercero.

n) Cláusula de incumplimiento, medidas correctivas, sanciones y penas convencionales: Se establecen por incumplimiento o violación a las cláusulas del contrato, las medidas correctivas, sanciones y penas convencionales.

ñ) Cláusula de acuerdo de no competir: Es en donde se establecen las políticas para que el franquiciatario como persona moral y física y/o través de sus accionistas y funcionarios, sin previa autorización del franquiciante, participen de manera directa o indirecta, en la propiedad, operación y licenciamiento de cualquier negocio similar al contemplado en el contrato.

o) Cláusula de independencia de los contratantes: Aquí queda entendido y aceptado que ambas partes son contratantes independientes, por lo que ninguna parte tendrá responsabilidad laboral frente a los trabajadores de la otra, ninguna de las partes tendrá la facultad de contratar, obligarse o de cualquier otra forma involucrar a la otra, en ningún tipo de operación con excepción de los programas de publicidad autorizados. Y tampoco podrán utilizar el nombre

de la otra a fin de garantizar el cumplimiento de sus propias obligaciones.

p) Cláusula de fuerza mayor: Se releva de su obligación de cumplimiento del contrato, a cualquiera de las partes, que por causas de fuerza mayor además de los previstos en el Código Civil para el Distrito Federal, cualquier acto de la naturaleza, guerra, motines, epidemias, incendios u otras catástrofes o cualquier causa similar fuera del control de la parte afectada y que no pueda ser cubierta por un seguro.

q) Cláusula de notificaciones: Es la forma en que la comunicación formal se deberá llevar a cabo.

r) Cláusula de ley aplicable, jurisdicción y registro: es donde se establece que para cualquier controversia o demanda derivada del cumplimiento, interpretación, alcance o exigibilidad del contrato, las leyes del lugar que serán aplicables, con la jurisdicción de los tribunales y la obligación si lo exige la ley del franquiciatario para registrar el contrato ante las autoridades competentes.

V.8 LOS MANUALES

La franquicia Taco Inn ha dividido su información en seis manuales: Manual de desarrollo, manual de recursos humanos, manual de recursos, manual de operaciones, manual de administración y manual de identidad corporativa y mercadotecnia. El contenido de estos manuales esta impreso en más de mil páginas.

a) Manual de desarrollo: Tiene como objetivo, proporcionar toda la información y herramientas necesarias para el desarrollo de un restaurante Taco Inn franquicado, para lo cual incluye en su contenido lo siguiente:

- Identificación, evaluación y selección del punto de venta ideal, ésta se logrará, entre otros, mediante una investigación y análisis de mercado, el potencial del mismo, las vías de comunicación y la competencia.
- Guía de introducción al sistema Taco Inn para el franquiciatario, la cual describe brevemente las partes del sistema, políticas, objetivos y metas.
- Calendarización de las actividades a desempeñar, desde la firma del contrato hasta la apertura del restaurante.
- Campaña mercadológica para crear expectación respecto a la apertura del restaurante.

- Curso de capacitación al franquiciatario operador con el cual conoce el sistema en la práctica.
- Curso de capacitación para los manejadores del restaurante.
- Curso de capacitación para el personal del restaurante.
- Herramientas y respaldo para la planeación y desarrollo de la adaptación o construcción del restaurante.
- Lineamentos a seguir para la adquisición del equipo y mobiliario.

b) Manual de recursos humanos: Tiene por objeto, instruir al franquiciatario para contar con un personal eficaz y eficiente. Se divide en:

- Instrucciones para el reclutamiento y selección del personal.
- Políticas y normas para los recursos humanos.
- Descripción detallada de los diferentes puestos del restaurante.

c) Manual de recursos: Este manual tiene como fin, que el franquiciatario identifique perfectamente los recursos materiales para la operación del restaurante. Se describen entre otros:

- Cuales son.
- Como adquirirlos o contratarlos.
- Como utilizarlos.

d) Manual de operaciones: Su objetivo es que el franquiciatario, tenga a su alcance la descripción de los procesos operativos para el perfecto funcionamiento del restaurante. Detallando:

- Procesos operativos.
- Cursos alternos para desviaciones.

e) Manual de administración: Este proporciona al franquiciatario todos los procesos administrativos recomendados y que deberá seguir para el buen funcionamiento de sus finanzas y por consiguiente operaciones del restaurante, incluye:

- Formatos.
- Descripción de formatos.
- Obligaciones ante las autoridades.
- Obligaciones ante el franquiciante.

f) Manual de identidad corporativa y mercadotecnia: Tiene como objetivo mantener una identidad corporativa global igual y para mantener activa y en buen nivel la imagen

Taco Inn, para lo cual proporciona:

- Lineamientos a seguir para campañas promocionales.
- Lineamientos para el buen uso de la marca.

V.9 EL ABASTECIMIENTO

El franquiciatario asegura el abasto y calidad de sus insumos a través de servicios de comisariato los que son un sistema de compra, producción y proveeduría central, con el que se aprovechan los beneficios de la economía de escala, ya que aquí se compran en grandes volúmenes a proveedores seleccionados y se procesan los requerimientos para todas las unidades, permitiendo al franquiciatario obtener niveles de inventario óptimos facilitando su administración.

V.10 EL SEGUIMIENTO

Una vez que se encuentra operando el restaurante, expertos en la operación de Taco Inn realizarán visitas periódicas de inspección para verificar el funcionamiento y manejo de la unidad, asesorando y ayudando según se el caso a corregir fallas detectadas.

Después de cada visita, se entrega al franquiciatario un reporte calificado por escrito sobre la inspección realizada.

Una vez al mes, se sostiene una junta con el franquiciatario para analizar las actividades del restaurante, tomando en cuenta los reportes de inspección, las ventas y las acciones a tomar para corregir las fallas y mejorar o modificar lo que convenga.

V.11 EL PROYECTO

Lo primordial en Taco Inn es mantenerse siempre a la vanguardia, y para ello cuentan con un programa de mejoramiento continuo de su menú, equipo y sistemas de trabajo.

Las características propias de Taco Inn, lo hacen de fácil reproducción a nivel nacional e inclusive en el extranjero ya que la materia prima es accesible y no hay que buscar acostumbrar a mercados a un producto nuevo, ya que éste es de consumo común, con la diferencia que está respaldado por una excelente calidad, buen servicio y estrictas normas de higiene.

V.12 LA CONTRAPRESTACION

Taco Inn, ha establecido como contraprestación:

- a) Pago por costo de adquisición de franquicia de acuerdo al modelo que se elija, que va de quince mil a veinte mil dólares norteamericanos.

b) Regalía por operación del restaurante del cinco por ciento sobre las ventas totales.

c) Regalía para la publicidad global del sistema del dos por ciento sobre las ventas totales.

CAPITULO VI

PLANEACION, ORGANIZACION E INTEGRACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS PARA EL RESTAURANTE
FRANQUICIADO TACO INN

INTRODUCCION: En este capítulo, se describirá el resultado de haber llevado a la práctica el proceso de la planeación y organización de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para un restaurante TACO INN franquiciado; y el proceso que se llevará acabo para la integración de dichos recursos.

VI.1 PROCESO DE LA PLANEACION

En esta parte se describirán los diferentes pasos de la planeación que se llevaron a cabo para la contratación de una franquicia Taco Inn.

VI.1.1 INFORMACION INTRODUCTORIA

En este inciso, se presenta un cuadro donde se determina que actividades se realizaron y cuanto tiempo duraron en el proceso de planeación, donde se determinó la conveniencia de contratar la franquicia.

RESTAURANTE FRANQUICIADO TACO INN								
UBICACION	TENTATIVAMENTE CIUDAD SATELITE							
FECHA	1º DE AGOSTO DE 1991							
ACTIVIDADES	S E M A N A S							
	1	2	3	4	5	6	7	8
OBJETIVOS	■							
ESTRATEGIA	■							
ANALISIS DEL MERCADO	■							
ANALISIS DE RECURSOS	■							
ANALISIS FINANCIERO	■							
CONCLUSIONES	■							

VI.1.2 OBJETIVOS DE LA PLANEACION

En este inciso, se dan a conocer los objetivos que los accionistas se fijaron en este proceso de planeación.

OBJETIVOS

DETERMINAR QUE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS
SON NECESARIOS PARA LA OPERACION DE UN RESTAURANTE

TACO INN.

DETERMINAR LA CONVENIENCIA DE CONTRATAR UNA FRANQUICIA

TACO INN.

VI.1.3 ESTRATEGIA

La estrategia específica que se siguió para cumplir con los objetivos fijados fue la siguiente:

- Entrevista de todos los accionistas con el director general de la negociación Operadora de Franquicias Taco Inn S.A. de C.V. Lic. Cesar Cervantes Tezcucano.
- Cambiar impresiones entre los accionistas, sobre el Lic. Cervantes.
- Llenar y entregar solicitud de franquicia.
- Obtener por escrito carta de aceptación de solicitud para iniciar negociaciones.

- Asistir continuamente como clientes en diferentes horarios y días a los restaurantes Taco Inn establecidos (D.F. y Cuernavaca) para observar movimiento de personas, calidad de los platillos, limpieza, ambiente y atención por parte del personal entre otras cosas.
- Asistir como clientes a otros restaurantes de tacos similares para comparar lo observado con el de nuestro interés.
- Invitación a diferentes grupos de personas para asistir como clientes a los restaurantes Taco Inn para conocer su opinión general sobre el mismo.
- Consumo de los diferentes platillos ofrecidos en el menú para conocerlos.
- Entrevistas con el Lic. Cervantes para obtener información de ingresos, costos, equipo y personal requerido, afluencia de personas, consumo y estancia promedio por persona, pagos y regalías derivadas por la franquicia, etc.
- Observación del personal que labora en Operadora de Franquicias Taco Inn.

- Entrevista con el franquiciatario de Cuernavaca.
- Estudio analítico del contrato de franquicia.
- Análisis y estudio de mercado de la zona y punto de venta de interés.
- Análisis y estudio de los recursos humanos y materiales necesarios.
- Análisis financiero.

VI.1.4 ANALISIS DEL MERCADO

Para determinar la factibilidad de establecer un punto de venta en el área de Ciudad Satélite, se realizó un estudio de mercado en conjunto con la negociación Operadora de Franquicias Taco Inn. S.A. DE C.V. de acuerdo al sistema establecido por la franquicia, el cual implicó un esfuerzo de ciento veinte horas-hombre.

La mayor parte de los resultados obtenidos de la investigación son confidenciales, pero se concluyó en base a ellos, que el establecimiento de una unidad Taco Inn en esta área es posible por lo siguiente:

- El gran número de familias que habitan la zona con un alto poder consumo.
- La alta cantidad de personas jóvenes que viven en esas familias.
- Por los hábitos de consumo de la población.
- El número de empleados que laboran en la zona en comercios y oficinas principalmente.
- Por la cantidad de alumnos con que cuentan las escuelas a nivel secundaria y preparatoria.
- Por la cantidad de personas que visitan las zonas comerciales del área.
- Por la cantidad de vehículos que circulan en las zonas comerciales del área.

VI.1.5 ANALISIS DE LOS RECURSOS

Los recursos humanos y materiales que se requieren para operar una unidad Taco Inn de nuestro interés se muestran en los siguientes dos cuadros:

RECURSOS HUMANOS

PUESTO	No.	SALARIO DIARIO	COSTO SOCIAL	TOTAL MENSUAL (MILES)	US. DLS.
MESERO	7	15,000	7,200	4,740	1,580
PASTO- RERO	2	25,000	12,000	2,257	752
PLAN- CHERO	2	25,000	12,000	2,257	752
ADTE. DE PLAN- CHERO	1	17,000	8,160	767	256
LAVA- PLATOS	1	17,000	8,160	767	256
ADTE. DE SALON	1	17,000	8,160	767	256
MANEJA- DORES	2	50,000	24,000	4,514	1,505
CAJERO	2	40,000	19,200	3,611	1,204
COMO- DINES	2	25,000	12,000	2,257	752
GERENTE	1	130,000	62,400	5,868	1,956
TOTAL	21			27,805	9,269

Tipo de cambio: 3,000 pesos x dll. US

Salario mínimo: 13,330 diarios.

RECURSOS MATERIALES

C O N C E P T O	DLS. US.
EQUIPO Y MOBILIARIO	30,000
ACONDICIONAMIENTO	50,000
LICENCIAS Y PERMISOS	10,000
TRASPASO	30,000
COSTO DE LA FRANQUICIA	20,000
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	3,000
VARIOS	5,000
T O T A L	148,000

VI.1.6 ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero se realizó en base a ciertas premisas y supuestos para determinar la factibilidad

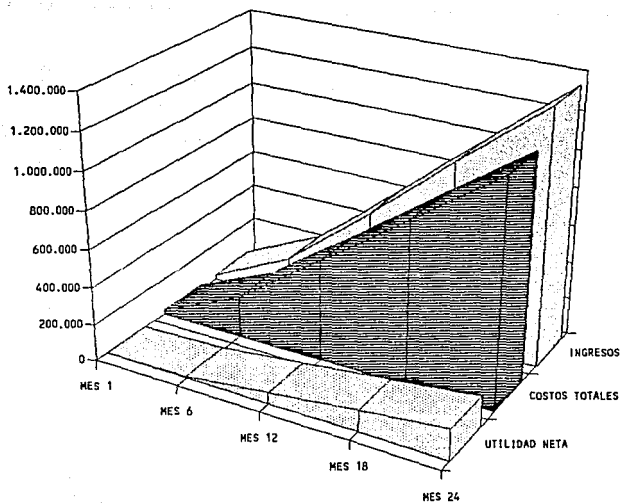
económica de negocio. A continuación se presentan los cuadros de premisas, estados de resultados, y balance proforma como resultado de este estudio.

P R E M I S A S	
COSTO MENSUAL DE RECURSOS HUMANOS (DLS. US.)	9,269
COSTO TOTAL DE RECURSOS MATERIALES (DLS. US.)	148,000
DIAS HABILES (SEMANA)	7
HORAS HABILES (DIA)	12
HORAS EFECTIVAS (DIA)	7
NUMERO DE MESAS	16
ESTANCIA PROMEDIO POR PERSONA (MINUTOS)	50
PERSONAS PROMEDIO POR MESA	3
CONSUMO PROMEDIO POR PERSONA (DLS. US)	6.67
TASA DE DEPRECIACION DE INSTALACIONES (% ANUAL)	5.00
TASA DE DEPRECIACION DEL EQUIPO (% ANUAL)	20.00
TASA DE AMORTIZACION DE LA FRANQUICIA (% ANUAL)	10.00
TASA DE AMORTIZACION DEL TRASPASO (% ANUAL)	20.00
COSTOS VARIOS MENSUALES (DLS. US.)	3,500
RENTA MENSUAL (DLS. US.)	5,000
REGALIAS TOTALES MENSUALES (%/VENTAS)	7.00
I.S.R. Y P.T.U. (%)	45.00
VENTAS PAGADAS CON TARJETA DE CREDITO (%)	55.00
COSTO DEL ARRENDAMIENTO FINANCIERO (% ANUAL)	22.00
PLAZO DEL ARRENDAMIENTO FINANCIERO (MESES)	24
COSTOS DE OPERACION (%/VENTAS ESTIMADO)	33.00
TASA DEL I.V.A. (%)	10.00

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL Y ACUMULADO
 RESTAURANTE "TACO INN" (D.L.L.S. USA)

CONCEPTO	MES 1	ACUM.	MES 6	ACUM	MES 12	ACUM	MES 18	ACUM	MES 24	ACUM
INGRESOS	26.040	26.040	52.080	234.360	62.496	604.128	62.496	979.104	62.496	1.354.080
COSTO DE VENTAS	8.593	8.593	17.186	77.339	20.624	199.362	20.624	323.104	20.624	446.846
UTILIDAD BRUTA	17.447	17.447	34.894	157.021	41.872	404.766	41.872	656.000	41.872	907.234
GASTOS DE OPERACION	20.432	20.432	25.104	136.553	25.868	291.286	25.962	446.780	26.119	603.065
UTILIDAD DE OPERACION	-2.985	-2.985	9.790	20.468	16.004	113.480	15.910	209.220	15.753	304.169
IMPUESTOS Y PTU	0	0	4.406	10.553	7.202	52.412	7.160	95.491	7.089	138.218
UTILIDAD NETA	-2.985	-2.985	5.385	9.915	8.802	61.068	8.751	113.729	8.664	165.951
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL		-1,73%		5,74%		35,39%		65,89%		96,15%

ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO CONSOLIDADO



BALANCE
RESTAURANTE "TACO INN" (DLLS USA)

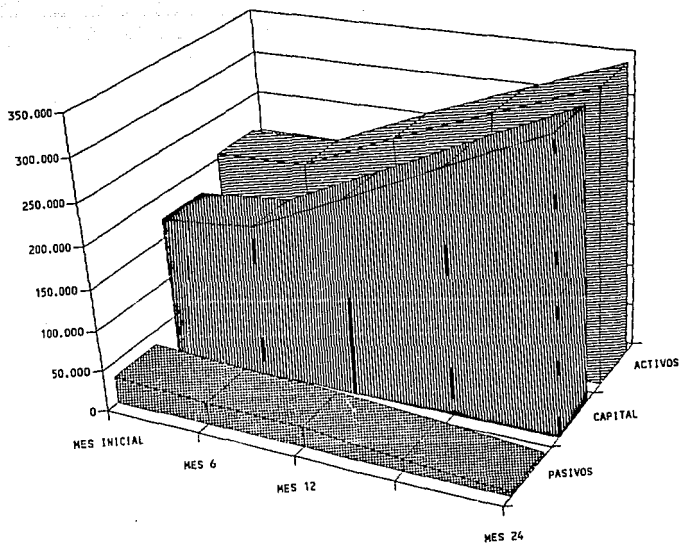
88

ACTIVO	MES INC.	MES 6	MES 12	MES 24
CIRCULANTE				
CAJA Y BANCOS	21.333	31.497	93.023	190.666
CUENTAS POR COBRAR	0	2.772	3.326	3.326
ALMACEN	0	554	665	665
IVA POR COBRAR	0	2.074	0	
TOTAL CIRCULANTE	21.333	36.897	97.014	194.657
FIJO				
MOBILIARIO Y EQUIPO	0	7.024	14.857	33.333
TOTAL FIJO	0	7.024	14.857	33.333
DIFERIDO				
TRASPASO	100.000	86.111	69.444	36.111
GASTOS DE ORGANIZACION	933	700	420	0
SEGUROS	2.000	1.167	167	1.167
FRANQUICIA	15.000	14.375	13.618	12.125
MEJORAS A INMUEBLES	66.667	65.833	64.833	62.833
AMORTIZACIONES	0	-3.283	-3.283	3.283
TOTAL DIFERIDO	184.600	164.903	145.199	115.519
TOTAL ACTIVO	205.933	208.824	257.070	343.509
PASIVO				
ARRENDAMIENTO FINANCIERO	33.333	26.309	18.476	0
IVA POR PAGAR	0	0	4.926	4.959
TOTAL PASIVO	33.333	26.309	23.402	4.959
CAPITAL CONTABLE				
CAPITAL SOCIAL	172.600	172.600	172.600	172.600
RESULTADO DEL EJERCICIO	0	9.915	61.068	165.950
TOTAL CAPITAL CONTABLE	172.600	182.515	233.668	338.550
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	205.933	208.824	257.070	343.509

FLUJO DE EFECTIVO

UTILIDAD NETA	0	5.385	8.803	8.665
AMORTIZACIONES	0	3.283	3.283	3.283
CAPITAL DE TRABAJO	0	-2.330	6.289	6.654
TOTAL DE RECURSOS DISPONIBLES	0	10.998	5.797	5.294
INVERSIONES	0	1.224	-3.560	-3.261
TOTAL DEL FLUJO DE EFECTIVO	0	9.774	9.357	8.555
SALDO INICIAL	21.333	21.723	83.666	182.111
SALDO FINAL	21.333	31.497	93.023	190.666

BALANCE PROFORMA "TACO INN"



VI.1.7 CONCLUSIONES

Después de llevar acabo este proceso se concluyó lo siguiente:

- El servicio y atención en los restaurantes Taco Inn es eficaz y eficiente.
- La calidad de los platillos es óptima.
- Los instalaciones de los restaurantes Taco Inn se encuentran en condiciones higiénicas y limpias.
- Existe uniformidad en productos y servicios en ambos restaurantes.
- El tiempo y dedicación para manejar este tipo de negocios es alto.
- El Lic. Cervantes es serio, profesional y confiable.
- El contrato de franquicia es aceptable.
- La zona de interés tiene grandes posibilidades.
- El apoyo que recibe el franquiciatario de Cuernavaca es constante y eficiente.
- El rendimiento esperado por el capital invertido es atractivo.
- Contratar una franquicia Taco Inn.

VI.2 PROCESO DE LA ORGANIZACION

Aquí se describe, la forma que se estableció para organizar el futuro restaurante franquiciado.

VI.2.1 OBJETIVOS

En éste se enuncian los objetivos que se fijaron.

OBJETIVO ECONOMICO

OBTENER UN RENDIMIENTO ECONOMICO ATRACTIVO PARA:

PODER RETRIBUIR SUS JUSTAS GANANCIAS A LOS
ACCIONISTAS.

LOGRAR LA SOLIDEZ FINANCIERA PARA LA EXPANSION DE
LA EMPRESA.

OBJETIVO DE SERVICIO

OBTENER LA PREFERENCIA DEL PUBLICO,
OFRECIENDOLES EL MEJOR SERVICIO Y LA MEJOR
CALIDAD PARA QUE CON NOSOTROS SATISFAGA SU GUSTO
POR EL CONSUMO DEL PLATILLO NACIONAL DENOMINADO
"TACO".

OBJETIVO SOCIAL

CONducir de manera excelente la empresa hacia su misión, para poder cumplir ahora y en el futuro:

- a) CREANDO FUENTES DE TRABAJO.
- b) COMPROMETIENDONOS CON NUESTROS EMPLEADOS, PARA QUE ESTOS OBTENGAN UN SALARIO JUSTO Y SEGURIDAD EN SU TRABAJO.
- c) COLABORANDO CON EL GOBIERNO, PARA CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES FISCALES Y ASI CONTRIBUIR AL DESARROLLO Y ESTABILIDAD DE NUESTRO PAIS.
- d) DAR OPORTUNIDAD A DIVERSOS PROVEEDORES PARA SU DESARROLLO Y NUNCA RETRASAR EL PAGO OPORTUNO DE LOS BIENES Y SERVICIOS PROVISTOS POR ELLOS.
- e) OFRECER A LA COMUNIDAD RESTAURANTES DONDE SE FOMENTE LA SANA CONVIVENCIA.

VI.2.3 POLITICAS

En este inciso se mencionan de manera orientativa algunas de las políticas generales establecidas para el restaurante:

- Todas las acciones del restaurante deben estar orientadas eficaz y eficientemente para que el cliente consuma y reciba el mejor taco, alimento y bebida, en el menor tiempo, con la mejor presentación, atención y servicio, con los más altos estandares de higiene y el mejor ambiente.

- Para atender la política anterior, los manuales del sistema deberán ser llevados a la práctica en sus procedimientos establecidos de manera disciplinada por todos.

- Periódicamente, deberán reunirse los elementos humanos del restaurante, para comentar y sugerir con respecto a el funcionamiento y operación del restaurante conforme a los manuales, analizando las desviaciones, proponiendo y estableciendo soluciones.

- Atender de forma preferente las sugerencias y comentarios de los clientes, como elementos para corregir desviaciones o propuestas para mejorar.

VI.2.4 ACTIVIDADES

De acuerdo, a los puestos necesarios para operar un restaurante franquiciado, en base a lo que establece el franquiciante, se enumeran de forma orientativa algunas de las actividades principales que deben llevarse a cabo en cada uno de ellos.

ACTIVIDADES DE LA GERENCIA

- a) Garantizar que el restaurante cumpla con la misión de los accionistas, mediante el establecimiento de objetivos estratégicos dentro de los lineamientos generales de la franquicia.
- b) Coordinar adecuadamente las relaciones y actividades que se generen con el franquiciante, tales como: reportes, informes, pedidos, comunicaciones, resultados, etc.
- c) Coordinar de manera efectiva las actividades y personas empleadas del restaurante, para garantizar la calidad total.

ACTIVIDADES DEL MANEJADOR

- a) Asegurar el cumplimiento excelente de la dinámica operativa del restaurante.
- b) Asegurar que el personal se encuentre en condiciones físicas, mentales, de limpieza, higiénicas y con el uniforme completo para prestar sus servicios.
- c) Asegurar la satisfacción total del cliente.
- d) Asegurar que todos los equipos y herramientas funcionen correctamente y se utilicen de la forma adecuada.
- e) Asegurar que los insumos, alimentos y bebidas se encuentren en perfecto estado y que existan en cantidades suficientes para satisfacer la demanda del día.
- f) Asegurar que el estado general del restaurante se encuentre en condiciones excelentes de conservación, limpieza e higiene.

ACTIVIDADES DEL CAJERO

- a) Llevar el control de comandas.
- b) Llevar el control de efectivo.
- c) Llevar el control de pagarés de trajeta de crédito.
- d) Llevar el control de retiros de la caja.
- e) Llevar el control de propinas.
- f) Llevar el control de ventas.
- g) Realizar el corte de caja.
- h) Realizar el reporte de popularidad de platillos.
- i) Realizar el reporte de inventarios.
- g) Dar de alta y baja el sistema electrónico de caja al iniciar y concluir los registros.

ACTIVIDADES DEL MESERO

- a) Atender directamente al cliente en su mesa.
- b) Auxiliar al cliente para su mejor selección de platillos.
- c) Solicitar la elaboración de platillos.
- d) Cobrar al cliente su consumo.
- e) Obtener del cliente su opinión del servicio.

ACTIVIDADES DEL PLANCHERO

- a) Preparar la plancha y herramientas para su uso.
- a) Preparar los alimentos para la elaboración de platillos.
- b) Preparar los platillos de acuerdo a las recetas específicas y variantes que solicite el cliente en la medida de lo posible.

ACTIVIDADES DEL PASTORERO

- a) Cortar y aderezar la carne para el pastor.
- b) Preparar el horno para su uso.
- c) Acomodar la carne del pastor y demas ingredientes de acuerdo a lo establecido por la franquicia.
- d) Hornear la carne para su cocci3n.
- e) Realizar los cortes para preparar los tacos de acuerdo a los requerimientos.

ACTIVIDADES DEL AYUDANTE DE SALON

- a) Mantener limpias todas las instalaciones del restaurante.
- b) Mantener los baos limpios y en condiciones de uso.
- c) Apoyar en sus funciones a los meseros, lavaplatos y ayudante de plancha.

ACTIVIDADES DEL COMODIN

- a) Cubrir los descansos de los meseros, plancheros, patoreros, lavaplatos y ayudantes de plancha.

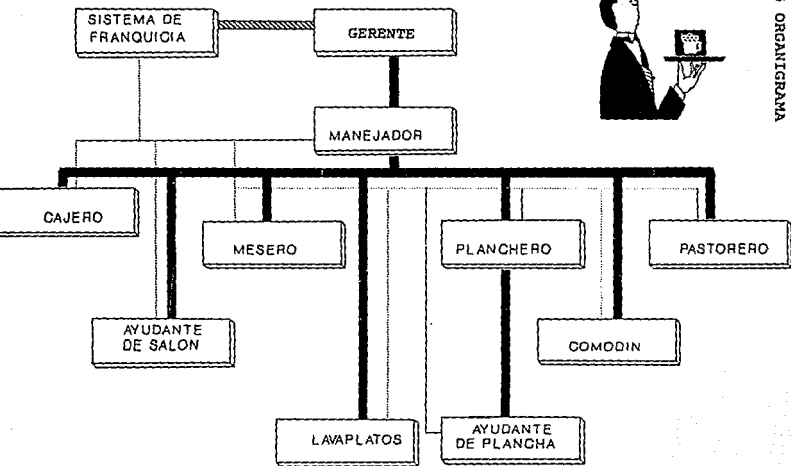
ACTIVIDADES DEL LAVAPLATOS

- a) Mantener limpios e higienicos la vajilla, cristalería, cubiertos y mantelería y proporcionarla a los meseros, pastoreros y plancheros.

ACTIVIDADES DEL AYUDANTE DE PLANCHA

- a) Proporcionar tortillas, alimentos e ingredientes al planchero.
- b) Mantener en buen estado las tortillas, alimentos e ingredientes.
- c) Preparar los contenedores de los platillos para llevar que se requieran.

ORGANIGRAMA TACO INN SATELITE



VI.3 PROCESO DE INTEGRACION

En este inciso, se da a conocer el proceso que se llevará a cabo para integrar los recurso humanos, materiales, financieros y técnicos para el restaurante franquiciado.

VI.3.1 PROCESO DE INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

El personal que se requiere para cubrir las necesidades de operación del restaurante son veintiseis personas como se indica en el inciso VI.1.5.

Para integrarlos al restaurante se llevará acabo el siguiente proceso en base a lo establecido por los manuales de la franquicia:

- Identificar las fuentes apropiadas para reclutar candidtatos.
- Reclutar candidatos.
- Análisis de solicitudes y selección de candidatos.
- Entrevistas con candidatos.
- Comprobación de información de candidatos.
- Exámenes médico a candidatos.
- Evaluación de exámenes.
- Contratación provisional de los posibles empleados.
- Entrenamiento y capacitación.
- Evaluación del entrenamiento y capacitación.
- Selección y contratación de los más aptos.

VI.3.2 PROCESO DE INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES

Los recursos materiales se integrarán de acuerdo a los linamientos y especificaciones que establecen los manuales de la franquicia, estos recursos son: el equipo, el mobiliario y el local.

a) Proceso de integración del equipo y mobiliario:

- Identificación de equipo y mobiliario.
- Selección de equipo y mobiliario.
- Identificación de proveedores.
- Selección de cinco proveedores.
- Solicitud de cotizaciones.
- Evaluación de cotizaciones.
- Adquisición de equipo y mobiliario.

b) Proceso de integración del local:

- Identificación y valuación del local.
- Proyecto arquitectónico y de instalaciones del local.
- Evaluación de los proyectos.
- Análisis y valuación de las licencias y permisos de las autoridades competentes.
- Valuación del costo de acondicionamiento.
- Acondicionamiento y equipamiento del local.

VI.3.3 PROCESOS DE INTEGRACION DE RECURSOS FINANCIEROS

Partiendo de la base sobre el analisis financiero del inciso VI.1.6 los recursos financieros se integraran de la siguiente manera:

- a) Capital aportado por los accionistas ciento setenta y dos mil seiscientos dolares norte-americanos.
- b) A través de arrendamiento financiero otorgado por una institución auxiliar de crédito por un plazo de veinticuatro meses con opción a compra al vencimiento, por treinta y tres mil trescientos treinta y tres dolares norte-americanos.

VI.3.4 PROCESO DE INTEGRACION DE LOS RECURSOS TECNOLOGICOS

Los recursos tecnológicos estan integrados por diferentes sistemas que se adquieren con la franquicia como:

- a) Manuales.
- b) Sistema de caja: Proporciona la forma de manejo de las ventas, reporte de formas de pago, popularidad de alimentos, inventarios de materias primas, propinas, reporte de retiros entre otros.

- c) **Sistemas del cliente:** Encuestas de servicio, atención y calidad de los platillos, análisis y evaluación de las mismas.

- d) **Sistemas de evaluación del personal:** Formas de calificación, corrección de desviaciones, formas de reconocimiento, etc.

- e) **Sistema de publicidad y mercadotecnia.**

CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo se llegó a una serie de conclusiones particulares y un conclusión general:

Dentro de las conclusiones particulares se encuentran las siguientes:

- a) Todo negocio debe ser sujeto a los procesos de planeación, organización e integración de todos los recursos.
- b) El proceso administrativo se debe aplicar de acuerdo a las características específicas de cada empresa.
- c) En todo negocio se deben establecer objetivos económicos, de servicio y sociales que son un reclamo de legitimidad de la sociedad.

- d) En la fase de planeación es indispensable realizar un estudio financiero formal para la búsqueda de los recursos económicos y su obtención.
- e) Todo negocio debe estar sujeto a todos los señalamientos legales.
- f) Los negocios a través de franquicias van en aumento.
- g) La operación de un negocio de " tacos " exige una dedicación importante de tiempo y esfuerzo para su excelente desempeño.
- h) Un negocio de " tacos " franquiciado originado de una empresa con éxito comprobado como lo es "TACO INN" resulta muy favorable para el concesionario porque éste recibe una tecnología ya probada que tuvo en su oportunidad un elevado costo de investigación y desarrollo.
- i) Así mismo se aprovecha todo un sistema de administración, organización, ventas, publicidad y modos de operación establecidos que han generado éxito.

- j) También se cuenta con la enorme ventaja de supervisión y capacitación periódica del que otorga la franquicia lo que significa ahorro en costos de estos rubros.
- k) Una aparente desventaja de los negocios franquiciados es la dependencia para la toma de decisiones inmediata en lo que se refiere a cambios sustanciales que requerirán siempre de autorización.
- l) Adquirir una franquicia TACO INN ofrece posibilidades seguras de obtener dividendos atractivos y de expansión adquiriendo nuevas franquicias.
- m) El pago de regalías del concesionario al concedente y otros pagos relacionados con la franquicia están sujetos al análisis de resultados lo que incide en los costos variables de operación.
- n) La franquicia TACO INN exige que el franquiciatario operador opere directamente el negocio y no al través de un empleado, lo que es

una medida de protección en relación al crédito comercial.

La conclusión general de esta Tesis es la siguiente:

El contratar una franquicia TACO INN resulta una buena opción siempre y cuando la persona interesada cuente con los recursos económicos necesarios y con ciertas características personales que se adapten a los requerimientos del franquiciante.

B I B L I O G R A F I A

- 1 MORFIN HIERRO, Jorge, et al.
Organización y Desarrollo
México D. F., Editorial Limusa, 1991., 93 p.
- 2 SERVITJE, Lorenzo
La Sociedad Contemporanea y el Empresario
México D. F., Editorial Limusa, 1981., 147 p.
- 3 FERNANDEZ ARENA, José Antonio
El Proceso Administrativo
México D. F., Editorial Diana, 1986., 224 p.
- 4 BENITEZ COLLADO, Juan, et al.
La Empresa y su Medio
Estados Unidos de Norte América, South-Western Publishing
Co., 1983., 504 p.
- 5 BONNEVILLE, Joseph H., et al.
Organizing and Financing Business
Estados Unidos de Norte América, South-Western Publishing
Co., 1959., 381 p.
- 6 REYES PONCE, Agustín
Administración de Empresas 1ª y 2ª partes
México D. F., Editorial Limusa, 1988., 384 p.
- 7 DURAND, Robert Y.
Los Negocios
México D. F., Ed. Herrero Hermanos, 1963., 574 p.
- 8 CUADRA ECHAIDE, P.
Gran Enciclopedia Rialp Tomo 8 Empresario
Madrid, Ediciones Rialp, 1973., p.850

- 9 GUZMAN VALDIVIA, Isaac
Reflexiones Sobre la Administración
México D. F., Editorial Reverte Mexicana, 1965., 151 p.
- 10 KOONTZ, Harold, et al.
Elementos de administración Moderna
México D. F., Ed. Mc Graw-Hill de México, 1977., 450 p.
- 11 CERTO, Samuel C.
Administración Moderna
México D. F., Nueva Editorial Interamericana, 1984., 628 p.
- 12 ST. THOMAS, Charles E.
Practical Business Planning
Nueva York, American Management Association, 1964., 141 p.
- 13 RODRIQUEZ VALENCIA, Joaquín
Sinopsis de Auditoria Administrativa
México, D. F., Editorial Trillas, 1981., 216 p.
- 14 MASSIE, Joseph L.
Bases Esenciales de la Administración
México D. F., Editorial Diana, 1969., 262 p.
- 15 HERNANDEZ Y RODRIQUEZ, Sergio Jorje, et al.
Administración de Personal
México D. F., Grupo Editorial Iberoamérica, 1986., 384 p.
- 16 LLANO CIFUENTES, Carlos, et al.
La Vertiente Humana del Trabajo en la Empresa
Madrid, Ediciones Rialp, 1990., 143 p.
- 17 CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel
Capacidad Directiva
México D. F., Revista Excellentia del Colegio de Graduados en Alta Dirección, 1991., 62 p.
- 18 CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel
Excelencia Directiva para Lograr la Productividad
México D. F., Editorial Grad, 1987., 189 p.
- 20 MASAANKI, Imai
Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa
México D. F., Compañía Editorial Continental, 1989., 301 p.

- 21 GALBRAITH, Jay R.
Organization Design
Estados Unidos de Norte America, Addison-Wesley Publishing Co., 1977., 414 p.
- 22 ARIAS GALICIA, Fernando
Administración de Recursos Humanos
México, D. F., Editorial Trillas, 1973., 523 p.
- 23 GUZAMAN VALDIVIA, Isaac
Problemas de Administración
México D. F., Editorial Limusa, 1984., 96 p.
- 24 SILICEO, A.
Capacitación y Desarrollo de Personal
México D. F., Editorial Limusa, 1982., 149 p.
- 25 REYES PONCE, Agustín
Administración por Obietivos
México D. F., Editorial Limusa, 1975., 148 p.
- 26 BOROIAN, Donald D., et al.
The Franchise Advantage
Estados Unidos de Norte América, National Bestseller Corporation, 1987., 235 p.
- 27 ARCE GARGOLLO, Javier
El Contrato De Franquicia
México D. F., Editorial Themis, 1990., 72 p.
- 28 FRIEDLANDER JR., Mark P., Et al.
Handbook of Successful Franchising
Estados Unidos de Norte América, Liberty Hall Press, 1990., 515 p.
- 29 HUERDO LANGE, Juan
Sistema de Franquicias
México D. F., Centro Internacional de Franquicias, 1989., 52 p.
- 30 KOTLER, Philip
Mercadotecnia
México D. F., Prentice Hall Hispanoamericana, 1991., 746 p.
- 31 LOVE, John F.
McDonald's: La Empresa que Cambio la Forma de Hacer Negocios en el Mundo
Colombia, Editorial Norma, 1987., 490 p.

- 32 EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice
Elementos Básicos de Mercadotecnia
México D. F., Editorila Trillas, 1991., 295 p.
- 33 COTTLE, David W.
El Servicio Centrado en el Cliente
Madrid, Ediciones Díaz Santos, 1991., 346 p.
- 34 FRANK, Ronald E., Et al.
Análisis de Mercados
México D. F., Editorial Trillas, 1982., 627 p.
- 35 BELL, Martin L.
Mercadotecnia
México D. F., Compañía Editorial Continental, 1987., 605 p.
- 36 CERVANTES TEZCUCANO, Cesar
Folleto de la Franquicia Taco Inn
México, D. F., 1991., 12 p.
- 37 PUIG, Socorro
200 Unidades de Taco Inn en Siete Años, Meta de Cesar Cervantes
México, D. F., Revista Restaurante de la Asociación Mexicana de Restaurantes, 1992., 24 p.

ANEXO No. 1

desde 1970



A No 42501

¡Siempre mejor!

MENÚ	PERSONAS	MESA	
PARA EMPLEAR			
CAJADO DE POLLO	8 500		1
CALDO DE CARIARON	8 500		2
ESPECIALIDADES			
PASTOR (2)	3 000		3
BISTECCA (2)	4 000		4
COSTILLA (2)	4 000		5
CHULETA (2)	4 000		6
CHORIZO (2)	3 800		7
ALAMBRE INN	6 500		8
FALTA DE POLLO	4 500		9
...	6 500		10
ESPECIALIDADES			
GRINGA	4 500		11
...	7 500		12
INN VEGETARIANO	4 500		13
CHORRUESO	4 500		14
...	7 500		15
...	4 500		16
ALAMBRE CHORRUESO	8 500		17
POLLO INN	7 800		18
ONE CHULETA QUESO	7 800		19
QUESO FUNDIDO	4 000		20
QUESADILLA	3 500		21
PARA ACOMPAÑAR			
FRIJOLÉS INN	2 500		22
GUACAMOLE	2 500		23
CEBOLLITAS	3 500		24
QUESO Frito	3 800		25
BEBIDAS			
CARIBE COOLER	3 000		26
MICHELADA	3 800		27
LAGER	3 500		28
BONÉMA	3 500		29
COGNAC	3 500		30
AGUA FRESCA	1 800		31
COCA COLA	1 800		32
DIET COKE	1 800		33
ORANGE	1 000		34
SIGNAL	1 800		35
CHAMPARTA	1 800		36
AGUA MINERAL	1 200		37
PARA TERMINAR			
POSTRES	8 500		38
CAFÉ DE OLLA	3 000		39
CAFÉ CAPUCHINO	3 000		40
CAFÉ AMERICANO	3 000		41
DIGARROS	3 500		42

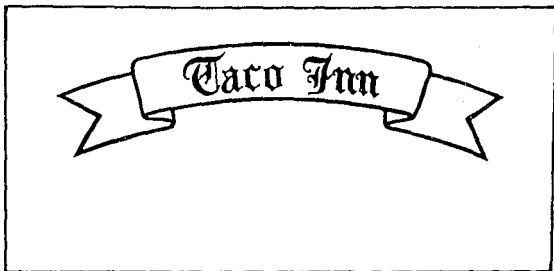
Operados por S.A. 80 C.V.

AV. APOLÓN 1388

R.F.C. DEE 840140511

PARA SUS FIESTAS, Y BANQUETES...
 PREPARAMOS SERVICIOS A DOMICILIO
 TELS. 593-51-30 593-51-86 Y 651-82-08

SOLICITUD DE FRANQUICIA



SOLICITUD / CUESTIONARIO
CONFIDENCIAL

GRACIAS POR SU INTERES EN TACO INN, POR MEDIO DE LA PRESENTE COMIENZA
USTED TRAMITES PARA LA OBTENCION DE UNA FRANQUICIA TACO INN.

LA INFORMACION CONTENIDA ES DE CARACTER ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL,
SIN EMBARGO OPERADORA DE FRANQUICIAS TACO INN, S.A. DE C.V., SE
RESERVA EL DERECHO DE VERIFICARLA Y CONSULTAR SU CONTENIDO.

FRANQUICIAS TACO INN, S.A. DE C.V.
AVENIDA REVOLUCION 1346
GUADALUPE INN, 01020
MEXICO, D.F.

*en caso de sociedad, cada uno de los socios deberá completar una solicitud.

INFORMACION PERSONAL.

NOMBRE _____
 DOMICILIO _____
 _____ TELEFONO _____
 EDAD _____ ESTADO CIVIL _____
 NOMBRE DE ESPOSA(O) _____ EDAD _____
 CASADO DESDE _____ HIJOS _____
 NOMBRES _____

ESTUDIOS.

	NOMBRE DE LA INSTITUCION	PERIODO
PRIMARIA		
SECUNDARIA		
PREPARATORIA		
UNIVERSIDAD		
OTROS		

OCUPACION ACTUAL.

EMPRESA _____ CARGO _____
 SUELDO MENSUAL BRUTO _____
 FAVOR DE ESCRIBIR BREVEMENTE SUS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

OCUPACION ANTERIOR.

	NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO	PERIODO	MOTIVO SEPARACION
1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____

¿HA TENIDO NEGOCIO PROPIO? _____ NOMBRE DEL NEGOCIO _____
 _____ GIRO _____

REFERENCIAS PERSONALES (NO FAMILIARES)

NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO

EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5, CONSIDERANDO QUE 5 ES LA CALIFICACION MAS ALTA, AUTOEVALUESE CIRCULANDO SU RESPUESTA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

INDEPENDIENTE	1 2 3 4 5	CAPACIDAD DE RESOLUCION	1 2 3 4 5	DETERMINACION	1 2 3 4 5
MOTIVACION PERSONAL	1 2 3 4 5	SEGURIDAD	1 2 3 4 5	PACIENCIA	1 2 3 4 5
MANIPULADOR	1 2 3 4 5	DINAMICO	1 2 3 4 5	NERVIOSO	1 2 3 4 5
TECNICO	1 2 3 4 5	MATERIALISTA	1 2 3 4 5	DETALLISTA	1 2 3 4 5
CREATIVO	1 2 3 4 5	CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES	1 2 3 4 5	VENDEDOR	1 2 3 4 5
SOCIABLE	1 2 3 4 5	PERSEVERANTE	1 2 3 4 5	MERCADOLOGO	1 2 3 4 5
COMUNICANTE	1 2 3 4 5			LIDER	1 2 3 4 5

¿POR QUE ESTA USTED BUSCANDO UN NEGOCIO (FRANQUICIA)? _____

¿DESDE CUANDO HA BUSCADO USTED UN NEGOCIO? _____

¿QUE TIPO DE NEGOCIO PRETENDE? _____

EN ESTA ETAPA ¿QUE OTROS NEGOCIOS O FRANQUICIAS HA USTED ANALIZADO? _____

¿HA ESTADO EN ALGUN NEGOCIO RESTAURANTERO O DE VENTAS? ¿CUAL? _____

¿CUANDO Y COMO SUPO DE TACO INN, SU SISTEMA DE FRANQUICIA Y QUE LO ATRAJO AL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE TACO INN? _____

PARA OPERAR UN RESTAURANTE TACO INN ¿SERA USTED PARTE DE UNA SOCIEDAD O PERSONA FISICA? _____

¿PIENSA SER SOCIO OPERADOR O INVERSIONISTA? (NOMBRES DE LOS SOCIOS) _____

OCUPACION DE LOS SOCIOS _____

¿PIENSA TRABAJAR TIEMPO COMPLETO EN LA OPERACION DEL RESTAURANTE O HASTA QUE MEDIDA? _____

¿SU CONYUGE O ALGUN OTRO SOCIO ESTARA ACTIVO EN LA OPERACION DEL NEGOCIO?

¿RECONOCE USTED QUE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA REQUIERE DE JORNADAS DIFICILES DE TRABAJO Y DE MUCHA ATENCION PERSONAL?

¿CUANDO DESEA COMENZAR TRAMITES FORMALES PARA LA ADQUISICION DE UNA FRANQUICIA TACO INN?

¿CUANDO DESEA ABRIR SU RESTAURANTE TACO INN?

¿QUE CAPITAL PRETENDE INVERTIR EN TACO INN?

¿EL CAPITAL ES PROPIO O PRETENDE ALGUN FINANCIAMIENTO?

¿CUANTO ASPIRA GANAR MENSUALMENTE?

¿CUAL ES SU(S) LOCALIDAD(ES) DE INTERES PARA OPERAR UN RESTAURANTE TACO INN Y POR QUE?

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____

¿CUENTA USTED CON LOCAL? _____

UBICACION _____

SELECCIONE SU MODELO DE INTERES:

	A	AA	B	C
MEDIDAS	20-69 MT ²	FAST FOOD (C. COMERCIAL)	70-119 MT ²	120-200 MT ² *
No. DE MESAS	0 A 6 (OPCION BARRA)	AREA COMUN	7 A 12	12 A 16
COSTO DE FRANQUICIA	\$15,000 DLS US	\$17,500 DLS US	\$17,500 DLS US	\$20,000 DLS US
COSTO TOTAL RESTAURANTE	DE	\$70'000,000	A	\$300'000,000

FECHA _____

FIRMA _____